




高级管理会计理论与实务

田中禾 教授

兰州大学管理学院
财务管理与会计学研究所





第五讲：全面预算



（一）公司概况

杭州钢铁集团公司（下称杭钢集团），是目前浙江省最大的工业企业，拥有全资、控股企业38家，总资产92亿元，净资产41亿元，以钢为主业，并涉足国内外贸易、机械制造、建筑安装、工业设计、房地产、电子信息、环保、旅游餐饮、教育等产业。2001年实现销售收入73.13亿元，实现利润4.8亿元，分别比2000年增长19.67%和19.17%。长期以来，公司坚持“企业管理以财务管理为中心，财务管理以资金管理为中心”的指导思想，紧紧抓住资金、成本两个管理中心环节，追求综合效益的最优化。近年来，通过对全面预算的不断探索和实践，保证了企业资金的有序控制，为企业持续发展提供了可靠保证，虽然规模在全国冶金行业中处于第28位，但实现利润连续四年名列前10位，吨钢利润名列前2位。

（二）内部管理制度的沿革

杭州集团的经营管理体制经历了两次质的转变：

1、第一次质的转变

随着计划经济体制向生产经营型体制的转变，企业管理制度实现了由生产计划型管理模式向目标管理为主体的经济责任管理模式的转变。在这一转变过程中，杭州集团严格遵循市场经济规律，着眼于内部改革，建立和完善了一套适合企业实际的管理制度，如以成本控制为突破口的目标成本管理制度、以资金集中管理为核心的投资集中管理、投资项目集中管理以及内部银行管理制度、以费用控制为重点的“决额控制，分项核定”的费用管理制度等。这些制度为进一步完善企业经营管理和财务管理奠定了良好的基础，也为财务管理部门全面参与企业经营管理工作提供了前提条件。

2、第二次质的转变

随着生产经营型体制向资产经营型体制的转变，企业管理制度又实现了由经济责任制管理模式向全面预算管理模式的转变。内部经济体制改革的不断深化和现代企业制为主体的单一管理模式已不能完全适应需要。为了更好地配置经济资源，促进工艺结构和产品品种结构的调整，提高企业的核心竞争力，增强企业的持续发展能力，需要有一种更为先进、能对企业生产经营活动实行全方位控制的管理模式。为此，杭钢集团引进全面预算管理体制，并在1996年开始实施。

（二）内部管理制度的沿革

实施预算管理的第一年（1996年）处于探索阶段。杭钢集团采用经济责任制和全面预算管理双轨制的运行办法，不仅给日常管理和具体操作带来了很大的不便，而且各二级管理单位也难以接受，无法达到对经营管理活动进行全面控制的预期效果，也给预算管理模式的深层次运行带来了较大阻力。针对双轨制运行办法存在的问题，杭钢集团对这两种管理模式的异同点进行了仔细的比较分析，以会计核算体系为突破口探索两者结合的途径。经过半年多的实践，逐步理顺了思路，总结出一套较为成熟的结合方式。预算委员会办公室对两者结合的具体方式进行了规范，自1997年开始实施。同时，公司董事会提出了“以全面预算为龙头，以‘学邯钢’为载体，以经济责任制为手段，以班组经济核算为基础”的预算管理指导方针。预算管理不仅与经济责任制、以产权为纽带的资产经营责任制、以公司重点攻关项目为主体的“一体两翼”承包责任制等管理手段有了合适的结合点，而且把科技创新、目标管理、责任会计、质量管理等控制手段充实到了全面预算管理体系之中。



(三) 全面预算管理的基本框架

(1) 预算控制组织体系

为了确保预算的权威性以及杭钢集团整体目标与局部目标的协调统一，根据全面预算管理的特点，结合生产经营管理的要求，建立了集团预算委员会，由集团主要领导及各专业主管部门领导组成，下设办公室；各二级单位根据集团的有关规定设立相应的组织机构，由集团赋予相应的权限和职责。

预算委员会办公室设在财务部，是预算委员会的日常办事机构。为此，财务部成立了预算成本科，该科担负着两大管理职能，即负责公司预算和经济责任制的编制、分解、分析和考核。这样，既克服了经济责任制管理方式中存在的部门之间难以达到良好沟通的缺陷，又使财务部在履行预算委员会赋予的管理职能时，可以按照公司预算控制的程序认真协调好各管理职能部门之间的业务关系。

引例



(三) 全面预算管理的基本框架

(2) 授权批准制度

为保证各级组织机构认真履行职责，对生产经营活动进行有效控制，集团严格遵循不相容职务相分离和授权批准控制的原则。集团全面预算管理制度强调，预算编制必须坚持从集团实际出发、实事求是、科学合理地确定各项技术经济指标；并对预算编制的原则、编制程序，审批权限、预算调整、控制及考核等作出了明确的规定。主要体现在：集团预算委员会由董事会领导，其成员由董事会任免；集团董事会授权预算委员会组织财务部编制公司全面预算方案，协调预算编制中出现的问题，并对方案进行平衡、审核后上报集团董事会审批；预算的最终审批权属于集团董事会，批准后的预算方案由预算委员会负责组织实施；预算的整个编制过程按照“自上而下，自下而上”、“谁花钱，谁编预算，谁控制，谁负责”等原则逐级编制上报；各专业主管部门只能在授权的职责范围内，对预算编制过程中或经批准实施的相关指标有权进行审核或作出批准；集团预算的调整必须按预算编制程序的规定逐级上报，除涉及团重大经营方针、政策、技改及投资项目的调整由集团董事会批准外，其他项目的调整由董事会授权预算委员会审核批准。除上述授权批准以外，任何人、任何单位均无权对预算作出调整。这套有效的组织及机构管理原则，保证了预算编制和实施过程中，各个层次、各个环节都始终围绕集团经营总目标而展开，层层审核把关，环环相扣又相互制约，为预算责任的分解落实、有效控制奠定了基础。



引例

（三）全面预算管理的基本框架

（3）预算管理的内容

杭钢集团全面预算管理的主要内容包括损益预算、现金流量预算和投资预算。

损益预算包括销售预算、生产预算、物资采购预算、人工费用预算、制造及期间费用预算及其他项目预算。损益预算以销售预算为起点，按集团确定的利润目标倒挤出产品销售成本，然后以经济责任制形式分解、落实，达到对生产经营活动全过程的控制，以保证集团总目标的实现。

现金流量预算的主要内容有现金流入、现金流出、现金多余或不足的计算，以及对现金不足的部分的筹措或多余部分的运用方案等。现金流量控制是集团预算管理的核心内容，资金集中管理为编制现金流量预算奠定了基础，“收支两条线、量入而出、确保重点、略有节余”是现金流量预算编制的原则。

投资预算是根据集团中长期发展规划的要求确定预算期投资项目所需的现金流出量。投资项目所需现金流量是集团整个现金流量预算的一部分，纳入集团预算综合平衡后最终确定。



（三）全面预算管理的基本框架

（4）预算编制的程序

财务部将经公司董事会批准的预算方案，按指标分解程序分解落实到各预算责任意境。

第一步：集团营销部门在对市场形势进行预测的前提下，通过分析集团生产经营的实际情况，以市场为导向对下一年度产品销售进行预测，编制集团销售预算(要求分品种、规格、数量、售价、销售额等)。

第二步：集团生产管理部门根据营销部门编制的销售预算，结合集团产品生产能力及资源的配置情况，对销售预算中的品种、规格、数量进行细致地分析，编制生产顶算，并对目前集团产品实际生产能力与市场需求之间存在的矛盾提出解决的措施。

第三步：集团总经理召开办公会议对销售与生产之间存在的不一致进行协调、平衡，对解决矛盾的具体措施作出安排，保证生产适应市场的需求。
第四步：销售及生产主管部门根据集团总经理办公会议精神重新编制销售与生产预算，报财务部。



学习内容

1. 全面预算的内容
2. 全面预算的编制方式
3. 全面预算的编制方法
4. 全面预算的编制





学习目标

1. 理解全面预算的概念和意义
2. 掌握全面预算的编制方式
3. 掌握全面预算的编制方法
4. 掌握全面预算的编制





1. 全面预算的概念

- 全面预算，就是企业以货币及其数量形式反映未来时期全部计划的数量说明。
- ✓ **全面预算**是企业根据市场环境条件和企业在上一个时间段的经营绩效为依据，对下一个时间段的生产经营过程中各类经济活动进行**预先计划，提出经营目标**。
- ✓ **全面预算**是企业考核所属部门、单位经营业绩的**标准**。
- ✓ **全面预算**是企业控制经济活动的**依据**。

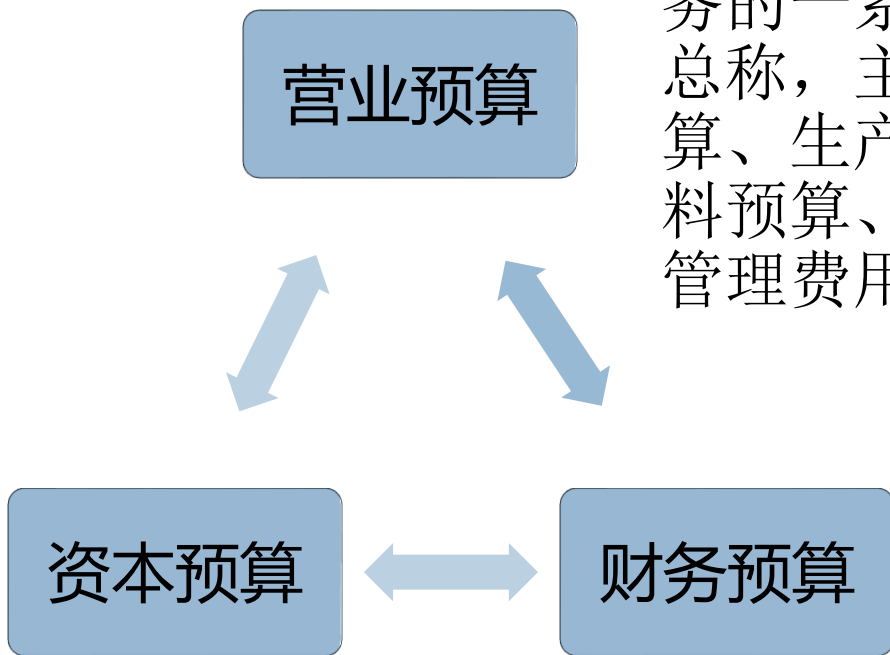


2. 全面预算的意义

- 从**战略管理**上看，全面预算有助于推动公司战略目标的实现
- 从**风险控制**上看，全面预算可有效降低企业的经营风险与财务风险
- 从**内部管理**上看，全面预算促进了企业各部门间的沟通与协作
- 从**绩效考评**上看，全面预算为企业提供了科学的绩效考评基础

3. 全面预算的内容

是对企业**投资和筹资**业务的**预算**，主要包括长期投资预算和长期筹资预算。



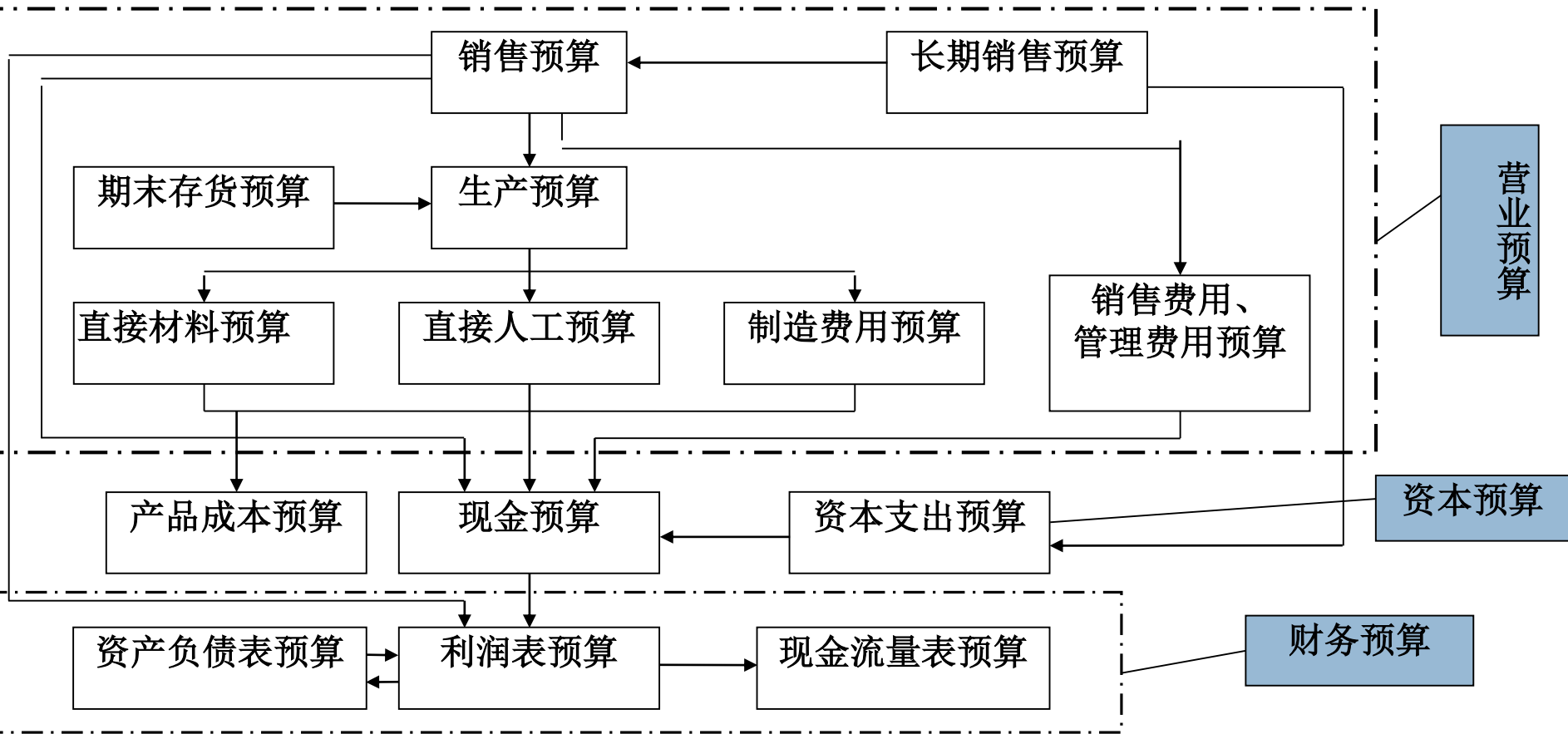
是关于企业日常营业业务的一系列**基本预算**的总称，主要包括销售预算、生产预算、直接材料预算、销售费用预算、管理费用预算等。

是对企业**财务状况、经营成果和现金流**的**预算**。

为便于与企业财务会计报表相比较，财务预算一般包括现金流量表预算、利润表预算、资产负债表预算等。



3. 全面预算的内容





4. 全面预算的编制方式及方法

- 预算是一种人的行为的集中体现，预算系统的有效性直接取决于管理者与员工是否接受并执行预算。因此，在编制全面预算时必须强调预算需要全体员工的支持。
- 一般而言，全面预算编制的方式包括自上而下式、自下而上式和上下结合式三种，他们分别适用于不同的企业环境和管理风格，并且各具优缺点。



4.1 全面预算的编制方式

全面预算的编制方式

自上而下式

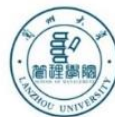
战略观念、集权思想。优点是能保证公司的整体利益，同时考虑公司发展的需要。但不能发挥各子公司自身的管理主动性和创造性，不利于人本管理，不利于企业未来的长远发展。

自下而上式

作业基础、民主参与。优点在于能提高子公司的主动性，但是这种预算编制方式也有可能引发管理失控，导致资源浪费，不利于子公司盈利潜力的最大发挥。

上下结合式

上下博弈、集权为主。优点是能够有效保证企业总预算目标的实现。在整个预算编制过程中，分解预算目标，体现了公平公正的原则。



4.2 全面预算的编制方法

全面预算的编制方法

按业务量的数量

固定预算

弹性预算

按出发点的特征

增量预算

零基预算

按预算期的时间

定期预算

滚动预算



5. 全面预算的编制

- 全面预算涉及企业预算期间的全部经营活动及其成果，为保证预算目标的科学性和各预算数字之间的协调性，在具体编制这些预算时，应按照各项预算的相互逻辑关系，以销售预算为基础逐步进行编制。



5.1 销售预算

- **销售预算**是整个预算的编制**起点**，其他预算的编制都以销售预算作为基础。
- **销售收入=销量×单价**
- 其中，销量是根据市场预算或者销货合同并结合企业生产能力确定的；单价是通过价格决策确定的。
- 销售预算通常要分品种、分月份、分销售区域、分推销员来编制的。
- 通过销售预算，知道了销售收入，就可进而计算应收账款的预算。应收账款的预算包括应收账款发生数和收到数，应收账款收到数可作为现金预算的依据。



5.2 生产预算

- **生产预算**是在销售预算的基础上编制的，其主要内容有销售量、期初和期末存货、生产量。通常，企业的生产和销售不能做到“同步同量”，需要设置一定的存货，以保证能在发生意外需求时按时供货，并可均衡生产。生产预算中的“预计销售量”来自销售预算。
- **预计生产量=（预计销售量+预计期末存货）-预计期初存货**
- **注意：**在生产量、销售量和库存量之间应保持一定比例关系，以避免储备不足、产销脱节或超储积压等。



5.2.1 直接材料预算

- **直接材料**预算是根据生产预算所确定的预计生产量，考虑到预计期初、期末库存材料的因素来编制的。
- **预算采购量=预计生产量×单位产品用料+期末库存材料-期初库存材料**
- 实际中许多销售都不是现购现销的，因此我们还需要编制应付材料采购款预算。应付材料采购款预算，根据直接材料预算编制，为编制现金预算提供资料，应付材料采购款预算包括上期材料采购应由本期支付的金额和本期采购应由本期支付的金额。



5.2.2 直接人工预算

- 直接人工预算也是以生产为基础编制的。
- 编制方法一般先计算直接人工工时，然后乘以每小时预计平均工资率计算而得。
- 直接人工预算也能为编制现金预算提供情报资料。



5.2.3 制造费用预算

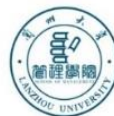
制造费用预算包括变动制造费用预算和固定制造费用预算两部分。编制时，变动制造费用可以根据预计生产量和预计单位生产量应负担的费用来编制预算；固定制造费用预算可以按照零基预算的编制方法。



5.2.3 制造费用预算

在制造费用预算中，绝大部分都是直接通过现金支付的，但也有一部分是以前年度已经支付要这一年度负担的，如固定资产折旧费、待摊费用等；也可能有应这一年度负担的，但要以后年度支付的费用，如预提修理费等。为了提供编制现金预算的资料，对制造费用预算按照是否需要现金支付的具体情况进行调整，即在制造费用中扣除本期没有实际支付现金的部分。

5.3 单位产品成本和期末存货预算



- 为了计算产品销售成本，必须先为期末存货计价。
- 期末存货的计价方法，一般都采用加权平均法或先进先出法计算，因为采用这种方法比较简单。
- 在采用变动成本计算法计算成本时，按先进先出法计价，期末存货只负担当期的变动生产成本。



5.4 销售费用与管理费用预算

- 销售费用预算，是指为了实现销售预算所需支付的费用预算。销售费用预算应和销售预算相配合。
- 管理费用是搞好一般管理业务所必要的费用。管理费用多属于固定成本，所以一般是以过去的实际开支为基础，按预算期的可预见变化来调整。
- 重要的是，必须充分考察每种费用是否必要，以便提高费用效率。



5.5 现金收支预算

- **现金收支预算**是用来反映预算期内企业现金流转状况的预算，是各项经济活动有关现金收支方面的汇总反映。
- 如果现金汇总后，发现多余和不足，就要考虑怎样来使用和筹集这些资金，资金有余，除去归还借款外，还可购买短期证券，如资金不足除向银行借款外，也可发出短期商业票据获得资金。
- 因此，现金预算包括四部分内容：**现金收入、现金支出、现金多余和不足、融资。**



5.6 预计收益表

- 企业全部产销活动预算编制后即可汇总编制预计收益表。
- **预计收益表**反映了预算期内企业的经营成果，汇总后的税后净收益可与目标利润相比较，如有差距，应进行调整，以争取达到或超过目标利润。
- 需要特别说明的是，预计利润表中的“所得税费用”项目是在利润规划时估计的，并已列入现金预算。它通常不是根据“利润”和所得税税率计算出来的。



5.7 预计资产负债表

- **预计资产负债表**反映了企业在该预算期结束时，各有关资产、负债及权益项目的预算执行结果。
- 编制时，以期初的资产负债表为基础，结合现金预算、预计收益表、期末存货预算、直接材料预算、销售预算等有关资料，分析计算各有关资产负债和权益各项目增减额，然后编制资产负债表。

5.8 预计现金流量表



- 现金流量表以现金的流出来反映企业一定时期内的经营活动、投资活动和筹资活动的动态情况。
- 该表能说明企业一定期间内现金流入和流出的原因、偿债能力和支付股利的能力。
- 现金流量表还能够分析企业投资理财活动对经营成果和财务状况的影响。现金流量表的编制方法有直接法与间接法两种。

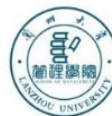


全面预算案例——杭州钢铁集团公司

案例思考：

- 1、通过杭州钢铁集团公司全面预算管理案例分析，如何认识全面预算管理的意义。
- 2、通过杭州钢铁集团公司全面预算管理案例资料，你认为应如何构建全面预算管理体系？
- 3、你认为实施全面预算管理应注意哪些问题？

本章思考



1. 全面预算体系如何构成？
2. 固定预算与弹性预算有何不同？