

全面预算管理

主讲教师：马广林

教师简介：

马广林

副教授

中国海洋大学管理学院

研究兴趣：财务管理咨询理论与实务
人本会计与价值创造管理

课程内容

1. 全面预算管理概述
2. 预算环境评估
3. 全面预算管理基本设计
4. 预算编制
5. 预算执行与调整
6. 预算分析与考评
7. 全面预算管理基础配套
8. 全面预算管理常见的问题

3

学习目标

1. 理解全面预算的内涵与作用
2. 了解全面预算管理的基本流程
3. 熟悉预算编制的一般过程
4. 熟悉全面预算内容体系
5. 熟练掌握全面预算编制方法
6. 熟悉全面预算的执行、调整、分析与考核一般过程和方法

4



1 全面预算管理概述



5

1.1 全面预算的含义

- ❑ 公司战略和经营目标如何通过部门或下属单位协同实现？
 - ❑ 有限的财务资源如何有效地配置到各项创值活动上？
 - ❑ 如何实现对部门或责任中心经营行为的事前、事中和事后控制？
 - ❑ 如何有效地授权，提升企业管理效率？
- 

6

1.1 全面预算的含义

- 预算——为实现特定目标而在预测的基础上以一定的方式对企业未来的经营活动和财务情况所作的详细规划与设计。
- 全面预算是为实现企业目标而以货币及其他数量形式反映的有关企业未来一段时间内全部经营活动的行动计划与相应措施的数量说明。包括特种决策预算、业务预算和财务预算。
- 全面预算管理——以全面预算为手段对企业内部各部门、各单位的各种活动进行规划，并对相关财务及非财务资源进行配置、控制、考核，以便有效地组织和协调企业的经营活动，实现特定的经营目标。

7

1.1 全面预算的含义

- 是战略管理的一种手段。通过预算管理使企业的战略意图得以具体贯彻，长期与短期计划得以沟通与衔接。
- 是一种落实治理机制的手段。预算管理是与公司治理结构相适应的一套管理系统，而不是简单的数据堆砌和表格罗列。预算管理与企业内部管理组织和权力格局、运行机制相对接，贯彻权、责、利对等原则和决策权、执行权、监督权三权分离原则，从而实现权力制衡。

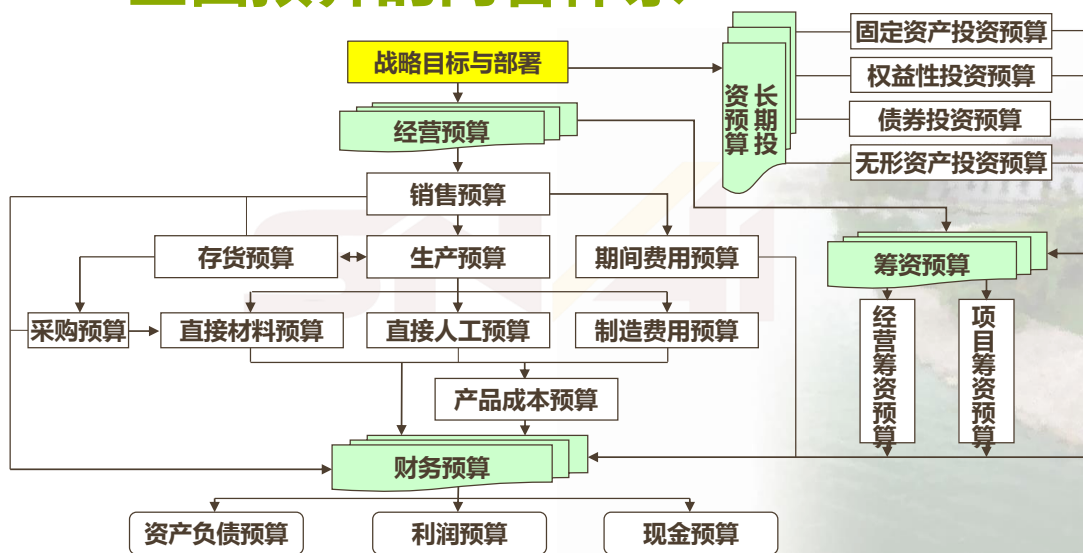
8

1.1 全面预算的含义

- 是一种管理机制。预算管理流程蕴含着丰富的目标引导、行为调控、考核评价和激励约束等创值**行为管理机制**。最高境界在于使预算成为一种**自我管理机制**，而不是单纯的控制手段。
- 是一种资源配置机制。企业为实现目标需采取系列行动规划→行动又必须消耗资源→带来回报→回报大小决定于资源配置方式和结果。**资源整合**:注重配比与协调，整体效能最大化。

9

1.2 全面预算的内容体系



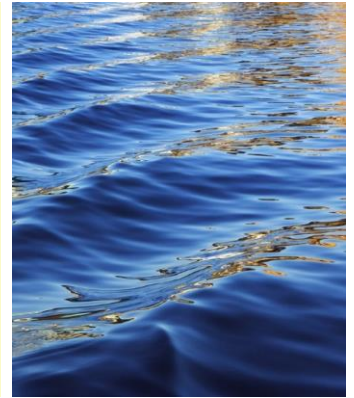
10

1.3 全面预算管理体系



11

2 预算环境评估



12

2.1 战略环境评估

战 略 环 境	外部战略	宏观经	经济政策；产业政策；金融税收政策；
	环境分析	济环境	经济发展状况；通货膨胀等
		行业	行业特征；行业生命周期；行业变革驱动因素
		状况	竞争结构；竞争对手
	内部战略	战略发展目标；资本结构；核心竞争能力；企业发展阶段；	
	环境分析	重大投融资项目	

13

2.2 企业运营环境评估

(1) 销售系统	市场占有率；客户；渠道和价格；销售政策
(2) 生产系统	生产能力；生产方式；生产组织；库存管理；定额管理；计量管理
(3) 采购系统	供应商管理；付款；物流
(4) 技术系统	产品生命周期；新产品研发；工艺；研发政策
(5) 人力资源系统	人员素质；绩效和薪酬政策
(6) 投资活动	资本运作；投资管理；技改措施；收益管理
(7) 融资活动	股权融资；债券融资；融资成本

14

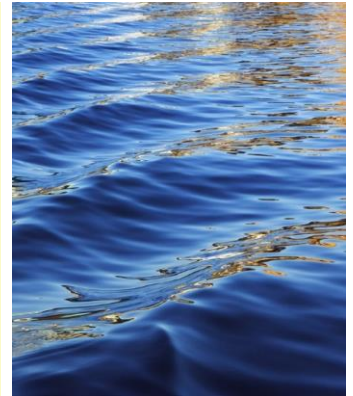
2.3 企业基础管理环境评估

- 财务管理
- 信息化管理
- 组织制度
- 企业文化



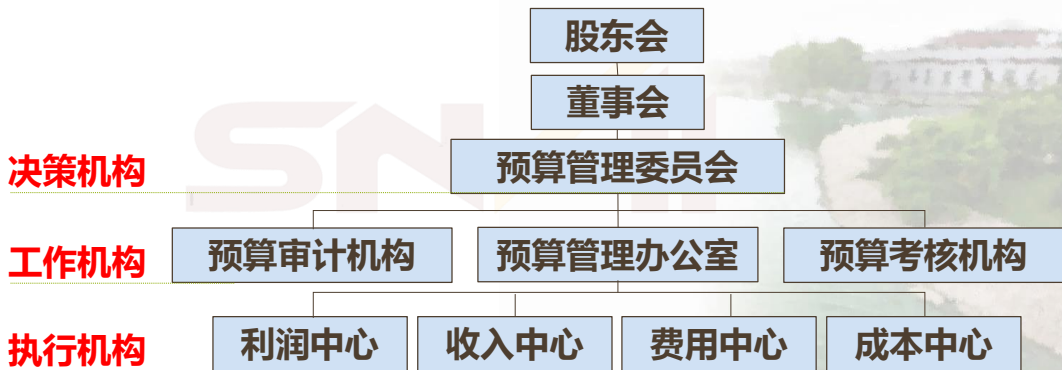
15

3 全面预算管理基本设计



16

3.1 预算管理组织体系构建与权力配置



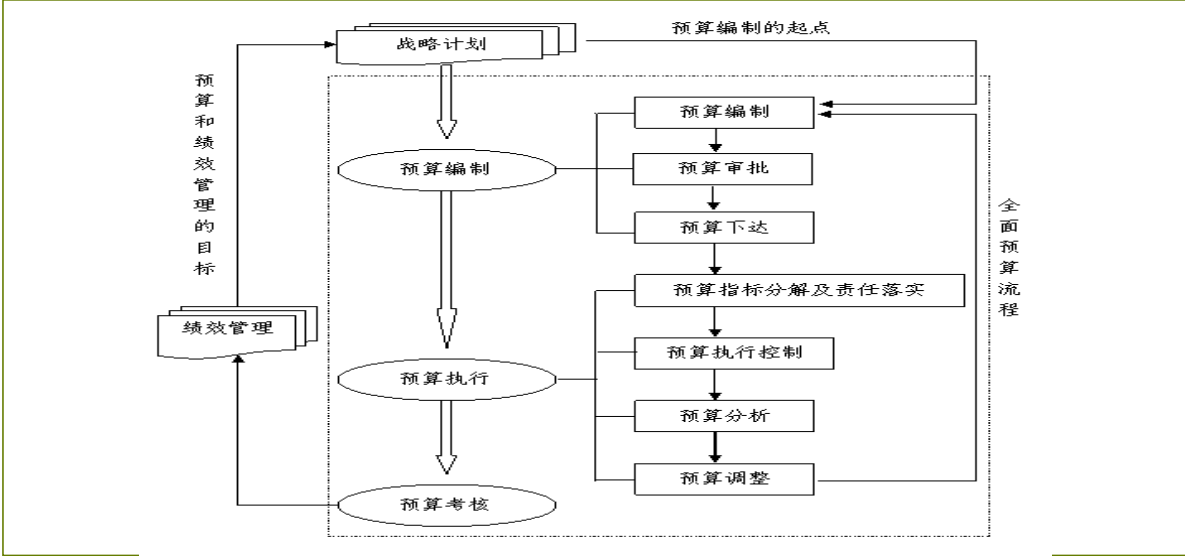
17

部 门	定位	预算职责
股东大会	预算决策机构	➢ 审定预算/决算方案
董事会	预算决策机构	➢ 制定财务预算，并提交股东大会审定
预算管理委员会	预算决策机构	➢ 向董事会建议年度预算目标 ➢ 确定预算边界、修订责任中心 ➢ 综合平衡年度预算（草案）并提交董事会审议 ➢ 分解落实年度预算（方案） ➢ 预算调整和仲裁 ➢ 制定预算管理制度等
预算管理办公室	预算专职机构	➢ 拟订和修订预算管理制度 ➢ 拟订预算项目推进计划 ➢ 各单位预算项目推进与指导 ➢ 预算汇总分析 ➢ 预算矛盾协调等
各单位财务部	预算信息机构	➢ 本单位预算编制及汇总 ➢ 预算执行控制与分析
各单位责任中心	预算责任主体	➢ 责任中心预算编制 ➢ 责任中心预算执行及分析
审计监察部	预算审计机构	➢ 预算执行结果审计
各单位人力资源部	预算兑现机构	➢ 预算考核结果计算及兑现

案例连接

18

3.2 预算管理流程设计



19

	步骤	部门	负责岗位	工作内容	工作成果
1	依据	预算管理委员会 战略发展部	总经理	初步确定预算主题 提出年度经营计划	初步预算主题和目标指示 年度经营计划
2	制订	预算办	主任	下达预算主题目标	最初预算主题目标文件
		责任中心	负责人	编制年度预算	年度预算草案
3	初审 平衡	预算办	主任	初审各项预算 汇总分析预算报告	各项财务初审意见 预算汇总分析报告
4	修改	预算管理委员会	总经理	提出预算方案修改意见	预算方案修改意见
		责任中心	负责人	修改年度预算	年度预算方案
5	批准	董事会	董事长	批准预算	批复
6	下达	预算办	主任	确定分解下达预算目标	下达文件
7	实施	各责任中心	负责人	组织实施预算	
		各责任中心	负责人	按(月\季\年)定期上报预算 执行情况	预算年度报告
8	分析	预算办	主任	分析预算执行情况	分析报告

20

	步骤	部门	负责岗位	工作内容	工作成果
9	调整	责任中心	负责人	提出预算调整申请	预算调整申请
		预算办	主任	驳回预算调整申请 专题预算调研 提出汇总分析报告	答复意见 预算专题调研报告 汇总分析报告
		预算管理委员会	总经理	审批汇总分析报告 提出修改意见	批复意见 修改意见
		预算办	主任	组织预算调整	预算调整方案
		责任中心	负责人	执行调整后的预算	
10	考核	预算管理委员会	总经理	听取分析汇报结果	
		财务部	部长	提供信息数据	
		预算办	部长	考核	考核结果报告
		人力资源部	部长	接收考核结果报告 归档备案 执行奖惩	建立备案记录

21

3.3 预算主题与起点

- 预算主题是本预算期内企业生存与发展要解决的核心问题
- 预算编制必须与主题相符；执行与控制必须以主题为根本出发点；考核必须体现主题的要求

22

3.3 预算主题与起点

主题类型	适用对象	特 点
销售主题 (以销售为中心)	适用于以快速成长为目标的企业、处于市场增长期的企业、季节性经营的企业	优点：符合市场需求能够以销定产；减少资金沉淀；提高市场占有率 缺点：可能造成产品过度开发；忽略成本管理；出现过度赊销
利润主题 (利润为中心)	适用于以利润最大化为目标的企业、大型企业集团的利润中心	优点：有利于企业由直接管理转为间接管理；有利于明确工作目标调动下属的积极性；有利于增强企业的综合盈利能力 缺点：可能引发短期行为、冒险行为和虚假行为

23

3.3 预算主题与起点

主题类型	适用对象	特 点
成本主题 (成本为中心)	主要适用于产品处于市场成熟期的企业、大型企业集团的成本中心	优点：有利于促使企业探索降低成本的各种方法；有利于实施低成本战略 缺点：可能会引发只顾成本降低而忽视新产品的开发和产品质量的短视行为
现金流量主题 (现金流量为中心)	适用于市场处于衰退期的企业、财务困难的企业和重视现金回收的企业	优点：有利于增加现金流入、控制现金流出、实现资金收支平衡、摆脱财务危机 缺点：预算安排上严控资金投入不利于企业发展，预算思想比较保守可能错过有利的发展机会

24

3.3 预算主题与起点

编制起点	适用对象	预算逻辑
以销售预算为 预算编制起点	以销售作为预算主题的企业	销售预算——生产预算——采购预 算——成本费用预算——利润预算—— 现金流量预算
以利润作为预算编制 起点和考核主导指标	以利润作为预算主题的企业， 以出资人为核心	由母公司确定各子公司的利润数并下 达给子公司——子公司与母公司就目 标利润进行协商——子公司根据母公 司正式下达的预算利润指标编制预 算——母公司汇总各子公司的预算， 编制集团利润预算

25

3.3 预算主题与起点

编制起点	适用对象	预算逻辑
以成本预算为 预算编制起点	以成本为预算主题的企业。 以管理者为中心	通过修正或倒挤的方式设定目 标成本——分解落实目标成 本——实现目标成本
以现金流量预算 为预算编制起点	以现金流量为预算主题 的企业。 以管理者和出 资人共同为中心	现金流量预算——经营预算 (销售、生产、供应、成本费 用、利润预算)——资本支出 预算

26

3.4 预算目标及其分解

方 法	原 理	特 点
基数加成法	上年水平为基础，结合其他因素确定加成率	假设上年是合理的且会延续。管理层可能会因此隐藏实力。
效益系数法	结合行业投入产出比确定本企业预算水平	注重了行业的横向比较，但应注意不可比情况
因素分析法	分析价值驱动因素的基础上，综合有关因素情况确定	需分析的因素较多，复杂
目标导向法	基于战略分析确定经营目标，进而确定预算目标	体现了预算目标与经营目标的一致性，战略支持

27

3.4.1 预算目标及其分解(单级法人)

分解方法	预算目标的确定
倒挤法	先把不确定性因素较小的责任单位的具体预算目标确定下来，再从总目标中扣除，逐步倒挤出其他责任单位的具体预算目标。
固定比例法	合理确定一套固定的分配比例，据此对总预算目标进行分解落实的方法
基数法	一个责任单位上年实际完成目标为基础预测发展速度，在此基础上进行分解总目标的方法
自主申报法	动员各责任单位量力自主申报，然后经过预算委员会的修正进行分解总目标的方法。

28

3.4.1 预算目标及其分解(单级法人)

【例】三江公司是一个独立法人企业，拥有三个产品制造分厂、一个销售分公司和若干个管理科室，三个产品制造分厂分别生产A、B、C三种产品。2015年10月，公司预算委员会根据公司的战略规划和经营目标，经学测算提出2016年实现销售收入600万元、利润总额150万元的预算目标，2015年和2016年企业三种产品的产销率均达到100%。要求预算管理办公室根据公司确定的预算总目标，向各责任中心分解、落实。

29

3.4.1 预算目标及其分解(单级法人)

✱第一步，根据销售额目标，测算、分解销售量及销售额目标，并落实产品品种及产量目标。

表1 三江公司预算目标测算表

产品名称	计量单位	2015年销售预计			2016年销售目标		
		数量	单价	金额	数量	单价	金额
A产品	吨	700	3000	210	800	3000	240
B产品	吨	500	4000	200	550	4000	220
C产品	吨	450	2000	90	700	2000	140
合计				500			600

30

❖第二步，测算销售成本及期间费用指标，拟定成本费用挖掘指标。

表2 三江公司预算目标测算表

项目	2015年预计		2016年匡算		与2015年比较	
	金额 (万元)	销售比率 %	金额 (万元)	销售比率 %	增减额 (万元)	销售比率 %
销售收入	500		600		+100	
减：销售成本	320	64	360	60	+40	-4
销售毛利	180	36	240	40	+60	+4
减：销售费用	40	8	42	7	+2	-1
管理费用	30	6	33	5.5	+3	-0.5
财务费用	10	2	15	2.5	+5	+0.5
利润	100	20	150	25	+50	+5

31

❖第三步，测算2016年采购成本和采购价格；

❖第四步，对匡算的2016年期间费用进行逐项分析、测算、落实

表3 三江公司成本预算目标测算表

产品名称	计量单位	2015年成本预计 (万元)			2016年成本测算 (万元)	
		数量	单位成本	总成本	数量	总成本
计算关系		1	2	3=1×2	4	5=2×4
A产品	吨	700	0.19	133	800	152
B产品	吨	500	0.23	115	550	126.5
C产品	吨	450	0.16	72	700	112
合计				320		390.5

❖第五步，对匡算的2016年销售成本360万元进行分析、测算、分解

32

表4

三江公司预算目标测算表

项 目	总额 (元)	A产品 (元)		B产品 (元)		C产品 (元)	
		每吨降低	总成本降低	每吨降低	总成本降低	每吨降低	总成本降低
一、成本降低因素	329500	95	76000	130	71500	260	182000
1、物耗降低	67500	20	16000	30	16500	50	35000
2、人工费用减少	7000	0	0	0	0	10	7000
3、固定费用相对降低	255000	75	60000	100	55000	200	140000
二、成本提高因素	23200	15	12000	14	7700	5	3500
1、人工费用增加	7300	5	4000	6	3300	0	0
2、电力提价	15900	10	8000	8	4400	5	3500
三、成本降低净额	306300	80	64000	116	63800	255	178500
2016年产品产量 (吨)		800		550		700	

33

❁第六步，向各分厂分解、落实产品制造成本

表5

三江公司成本预算目标测算表

责任中心	产品名称	计量单位	2016年产品制造成本目标 (万元)				
			数量	基数成本	成本降低	总成本	单位成本
计算关系			1	2	3	4=2-3	5=4÷1
A分厂	A产品	吨	800	152	6.4	145.6	1820
B分厂	B产品	吨	550	126.5	6.38	120.12	2184
C分厂	C产品	吨	700	112	17.85	94.15	1345
合计				390.5	30.63	359.87	

34

3.4.2 预算目标及其分解(多级法人)

- 按各责任中心对财务资源（如资产总额）和非财务资源（如市场成熟度等）的占用情况分解，上述两种因素占不同权重；
- 当子公司处于不同业务领域时，应考虑行业差别问题。

35

3.4.2 预算目标及其分解(多级法人)

- 母公司在参照行业可比水平、各子公司的历史最高水平及综合考虑企业内外环境条件的基础上，拟定各子公司的投资报酬率；再乘以各子公司的资本金，测算各子公司的利润目标（各子公司利润目标相加等于整个集团的利润目标）；
- 母公司召集由各子公司董事长、总经理和财务负责人参加的预算工作会议，将母公司拟定的投资报酬率和利润目标下达各子公司；
- 各子公司根据母公司下达的预算目标进行测算，编制全面预算草案；
- 各子公司反馈预算目标及全面预算草案编制情况，经过反复测算、协调，达成一致。

36

[例]某集团公司拥有总资产8亿元，负债总额2亿元，净资产6亿元，其中资本金2亿元；集团公司向三个控股子公司共投资3亿元，对各子公司实行分权型管理模式。各子公司2015年的财务及经营状况见下表：

2015年各子公司财务及经营状况

项目	单位	A公司	B公司	C公司	合计
资本金总额	万元	16000	10000	10000	36000
集团公司投资额	万元	16000	8000	6000	30000
集团公司所占股份	%	100	80	60	83.3
销售收入	万元	50000	20000	15000	85000
利润总额	万元	6000	2000	1800	9800
所得税率	%	25	25	25	25
净利润	万元	4500	1500	1350	7350
资产报酬率	%	28.1	15	13.5	20.4

37

集团公司拟定A、B、C三个公司2016年的资本报酬率分别为25%、15%、13%；由此测算出各子公司的利润目标：

$$A : \text{净利润} = 16000 \times 25\% = 4000 \text{万元}$$

$$\text{利润总额} = 4000 / (1 - 25\%) = 5333 \text{万元}$$

$$B : \text{净利润} = 10000 \times 15\% = 1500 \text{万元}$$

$$\text{利润总额} = 1500 / (1 - 25\%) = 2000 \text{万元}$$

$$C : \text{净利润} = 10000 \times 13\% = 1300 \text{万元}$$

$$\text{利润总额} = 1300 / (1 - 25\%) = 1733 \text{万元}$$

38

3.5.1 预算编制方法选择(流程设计)

- 预算编制不是简单加加减减的数字游戏
- 是对预算期经营活动的综合权衡和规划
- 是对保障经营活动目标实现的资源进行配置

案例连接

39

案例：某煤业公司预算编制流程

- ✿ 每年10月初，公司领导班子依据上级单位下达的利润目标及主要生产指标规划企业的下一年度经营战略目标，包括利润目标以及国有资产保值增值目标等；
- ✿ 每年10月上旬，公司预算管理委员会召开第一次会议，根据本企业的经营目标，下达预算目标，并确定当年预算编制政策、方法和程序；
- ✿ 每年10月中旬，由各职能部门按照预算目标，制订本部门下一年度工作计划，经归口部门汇总并报主管副经理审核后，上报公司领导班子审批；
- ✿ 每年10月下旬，各部门与各分厂根据经审批的部门年度计划编制部门或分厂责任预算，上报至财务处，由其汇总并进行第一次试算平衡，提出各项经营成本预算的约束性指标，并据此编制资金收支预算、筹资预算以及财务预算，完成全面预算草案的编制，并列明草案与预算目标的差异，随同预算编制说明一并上报预算管理委员会；

40

案例：某煤业公司预算编制流程

- ✿ 每年11月初，预算管理委员会召开第二次会议，协调修正预算草案，并将修正意见及各项经营成本预算约束性指标下达到各部门和几个分厂；
- ✿ 各部门及各分厂按照修正意见及各项经营成本预算约束性指标对本部门的责任预算进行调整，预算管理委员会召开由各部门及各分厂负责人参加的预算编制协调会，再次对预算方案做出调整，并提交财务处；
- ✿ 每年11月下旬，财务处汇总各部门及各分厂修正后的预算方案，进行第二次试算平衡后，据此修正编制总预算，并将修正后的预算方案随同修正说明上报预算管理委员会；
- ✿ 每年12月初，预算管理委员会召开第三次会议，对调整后的预算方案进行讨论，该年度预算方案经审议通过后，上报领导班子审批；

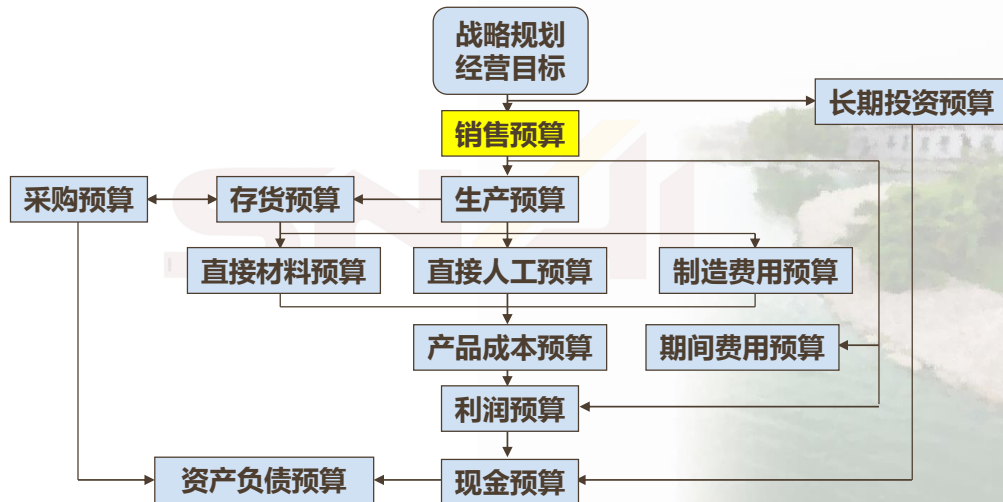
41

案例：某煤业公司预算编制流程

- ✿ 每年12月上旬，厂领导班子对年度预算方案进行讨论，该预算方案经审议批准后，以厂领导班子决议形式下达至公司预算管理委员会并报上级单位备案；
- ✿ 每年12月下旬，预算管理委员会召开各部门及各分厂代表参与的预算管理扩大会议，将按照预算责任体系分解的下一年度经营预算以及各专项预算下达至各责任单位乃至个人。

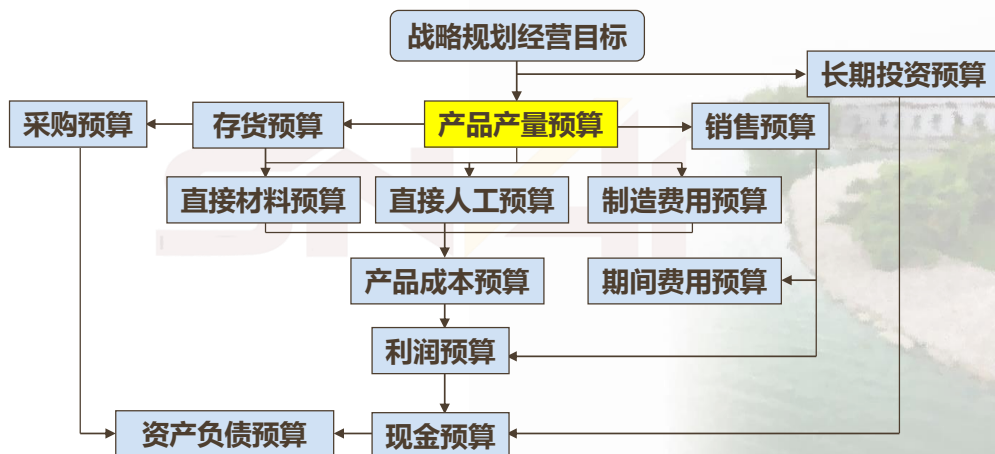
42

3.5.2 预算编制方法选择(起点)



43

3.5.2 预算编制方法选择(起点)



44

3.5.3 预算编制方法选择(固定预算法与弹性预算法)

(1) 固定预算法：

- 固定预算与弹性预算的差异在于预算期预计业务量的数量特征
- 固定预算法根据预算期固定的业务量水平来确定相应的预算数
- 预算数即使在未来业务量发生增减变动的情况下也不作调整。
- 一旦预算期实际的业务量水平与预算业务量水平不一致且相差比较大，预算就不能作为规划、控制和客观评价企业经营活动的依据
- 适用于经营比较稳定的企业和非营利组织。

45

3.5.3 预算编制方法选择(固定预算法与弹性预算法)

(2) 弹性预算法：

- 在编制预算时，根据本量利之间有规律的依存关系，按照预算期内可预见的系列业务量水平分别估计成本而编制的预算。
- 反映了不同业务量水平上应有的费用水平或者收入水平，使预算数与实际数尽可能保持一致，便于预算指标的调整，从而更好地发挥预算规划、控制和客观评价企业经营活动的作用。
- 经营活动波动比较大的企业

46

3.5.3 预算编制方法选择(固定预算法与弹性预算法)

(2) 弹性预算法：

- ①选择经营活动水平的计量标准；
- ②确定业务量的变化范围；
- ③确定各项成本和业务量之间的数量关系；
- ④将各业务量对应的预算成本运用一定的方式表达出来。

47

❑ 多水平法：在确定的业务量范围内，划分出若干个不同水平，然后分别计算各项预算成本

业务量(直接人工工时) 占正常生产能力百分比	420 70%	480 80%	540 90%	600 100%	660 110%
变动成本：					
运输(b=0.2)	84	96	108	120	132
电力(b=1.0)	420	480	540	600	660
消耗材料(b=0.1)	42	48	54	60	66
合计	546	624	702	780	858
混合成本：					
修理费	440	490	544	600	746
油料	180	220	220	220	240
合计	620	710	764	820	986
固定成本：					
折旧费	300	300	300	300	300
管理人员工资	100	100	100	100	100
合计	400	400	400	400	400
总 计	1 566	1 734	1 866	2 000	2 244

48

- 公式法：根据成本与业务量之间关系 $y = a + bx$ ，测算出 a （固定成本）和 b （单位变动成本），从而可利用公式计算出一定范围内任一业务量（ x ）的预算成本（ y ） $y = 593 + 2.35x$ ； $y = 693 + 2.35x$

业务量范围	420 ~ 660	
项 目	固定成本(每月)	变动成本
运 输 费		0.20
电 力		1.00
消 耗 材 料		0.10
修 理 费	85*	0.85
油 料	108	0.20
折 旧 费	300	
管理人员工资	100	
合 计	593	2.35
*当业务量超过600工时后，修理费固定成本部分上升为185元		

49

3.5.4 预算编制方法选择(增量预算法与零基预算法)

(1) 增量预算法：

- 二者的差别在于编制成本费用预算的出发点不同
- 增量预算以基期的费用水平为基础，根据预算期内有关情况变化，对基期费用水平做适当调整，以确定预算数。
- 假设：①现有业务活动是企业预算期所必需的；②原有费用水平是合理的。
- 不足：当预算期情况发生变化时，预算数额受到以前的不合理因素的影响，可能导致预算结果的不准确。

50

3.5.4 预算编制方法选择(增量预算法与零基预算法)

(2) 零基预算法：

- 不考虑以往业务及费用支出的实际水平，一切从零开始，根据预算期的实际需要和可能，逐项审定各预算项目及开支的必要性及其数额；
- 对于酌量性费用进行需“成本—效益”分析，并按照重要性程度排序，以便对有限的经济资源进行优化配置。

51

3.5.4 预算编制方法选择(增量预算法与零基预算法)

(2) 零基预算法：

- 步骤：
 - (1) 各部门根据预算总目标和本部门负责的具体目标，确定费用开支项目，并就每一费用项目说明开支性质、用途和必要性，以及具体数额
 - (2) 总部对部门提出的“一揽子”业务做必要性和费用合理性分析
 - (3) 满足约束性费用预算
 - (4) 对酌量性费用项目根据重要性程度匹配资源

52

【例】某企业按零基预算法编制销售和管理费用预算。预算期可用于销售和行政管理方面的资金总额为500 000元。销售与管理费用预算编制步骤如下：

第一步，由企业的销售部门和行政管理部门根据本部门的预算目标和具体任务，提出本部门的费用预算方案，确定如下必须的开支费用项目及其相关数据：

- (1)销售佣金 56 000元
- (2)运输费 157 000元
- (3)广告费 85 000元
- (4)管理人员工资 20 000元
- (5)差旅费 34 000元
- (6)办公费 23 000元
- (7)职工教育经费 25 000元
- (8)保险费 40 000元
- (9)税金 63 000元
- (10)业务招待费 80 000元

53

第二步，酌量性费用“成本—效益”分析如下：

项目	各期平均发生	各期平均收益额	成本收益率	重要性程度
广告费	70 000	567 000	8.1	0.519
职工教育经费	20 000	100 000	5	0.321
业务招待费	100 000	250 000	2.5	0.160
合计			15.6	1

第三步，将预算期实际可用资金在各费用项目之间进行分配：

(1) 全额满足约束性费用的资金需求，资金总额为：

$$56\,000 + 157\,000 + 20\,000 + 34\,000 + 23\,000 + 40\,000 + 63\,000 = 393\,000(\text{元})$$

(2) 将剩余的资金107 000元在酌量性费用项目之间进行分配：

$$\text{广告费分配资金：} 107\,000 \times 0.519 = 55\,533(\text{元})$$

$$\text{职工教育经费分配资金：} 107\,000 \times 0.321 = 34\,347(\text{元})$$

$$\text{业务招待费分配资金：} 107\,000 \times 0.160 = 17\,120(\text{元})$$

54

3.5.5 预算编制方法选择(定期预算法与滚动预算法)

(1) 定期预算法：

- 在编制预算时以不变的会计年度作为预算期
- 优点：能够使预算期间与会计年度相配合，便于考核和评价预算的执行结果。
- 不足：
 - (1) 远期指导性差
 - (2) 灵活性差
 - (3) 连续性差

55

3.5.5 预算编制方法选择(定期预算法与滚动预算法)

(2) 滚动预算法：

- 在编制预算时，先按照一个会计年度来编制，但随着时间的推移和预算的执行不断延伸补充预算
- 预算期始终保持为一个会计年度

56

案例连接

3.6 预算表格设计

- 预算汇总表：反映预算期某预算指标汇总金额的预算表，如销售费用预算汇总表等。
- 预算明细表：反映预算期某预算指标明细金额的预算表，如销售费用中差旅费预算明细表等
- 预算编制底表：反映预算期某预算指标编制依据、计算方法及其他有关情况说明的预算表。

57

销售费用预算汇总表												
												年预编67表
部门：							年度					金额单位：元
序号	费用项目	上年实际			本年预算数							
					一季度				二季度 金额	三季度 金额	四季度 金额	总计 金额
		1-10月	11-12月	合计	1月 金额	2月 金额	3月 金额	合计				
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19	合计											
20	预计现金支出											
说明		本表由销售部编制，用以反映预算年度销售费用汇总预算。 编制依据：销售费用预算明细表。										

58

差旅费预算明细表

单位：元

岗位	人数	出差 天数	人均费用					差旅费 预算	备注
			交通费	住宿费	补贴		合计		
合计									

销售预算编制底表

预销03表

编制单位：		年度		金额单位：元
测算方法	行次	因素/指标	分析	预计指标
目标利润法				
		目标利润额		
		固定成本		
		变动成本水平		
		销售额		
		平均单价		
		销售量		
市场预测法				
		市场需求		
		行业发展		
		竞争优势		
		生产/库存		
		营销策略		
		原有产品增长		
		投入新产品		
		扩大区域		
		销售额		
		平均单价		
		销售量		
增量因素法				
		上年实际预计		
		有利因素		
		不利因素		
		销售额		
		平均单价		
		销售量		

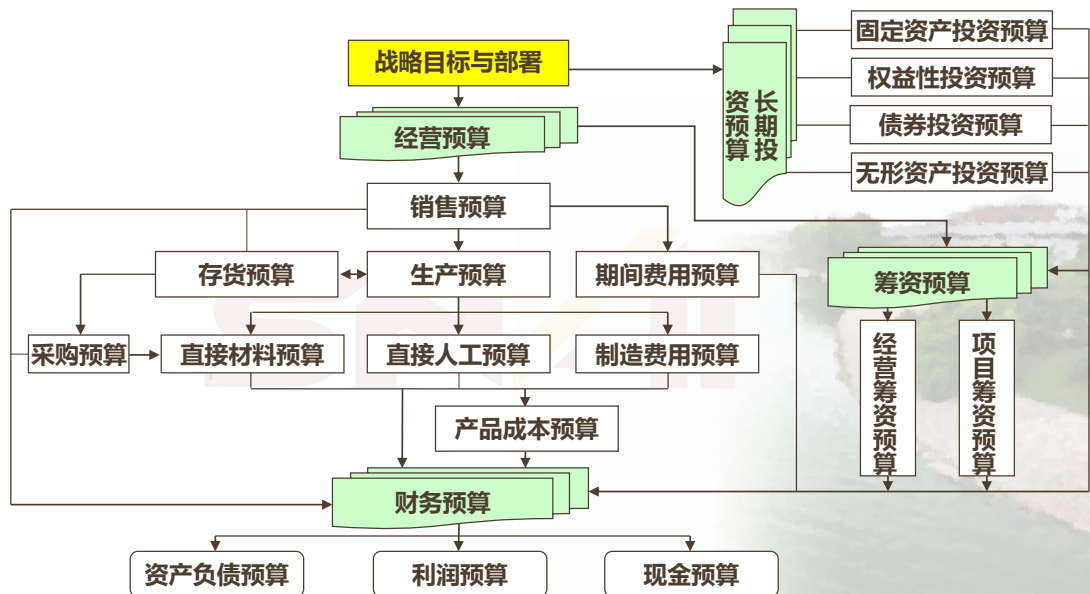
制表人：

审核人：

审批人：

4 全面预算编制

61



62

4.1 资料准备

项 目	内 容
各项预测数据	目标利润（可按期望“资金报酬率”测算）、销售预测、产品售价的预测、单位变动成本和固定成本的预测等
预编本年资产负债表	编制下年预算需本年度资产负债表，但在组织下年预算时还未编制，需预编
各项标准用量和标准价格	标准用量 ：直接材料用量、直接人工标准工时等 标准价格 ：直接材料标准价格、直接人工标准工资率、各项变动制造费用及销售管理费用标准分配率、固定制造费用及销售管理费用标准支出额
相关财务政策	信用政策 ：各季销售回款占当季销售额的比率；各季采购付款金额占采购额的比率； 存货政策 ：各季末产品存货数量占下季度销售量的比率；各季末材料存货占下季度生产用量的比率

63

4.2 销售预算

- 预算的主要依据是预计的销售量、销售价格和货款回收情况
- 以销售预测为基础，根据预计销量和预计单价测算销售收入

$$\text{预计销售收入} = \text{预计销售量} \times \text{预计销售单价}$$

- 通常还包括预计现金流入，作为编制现金预算的依据

64

4.2 销售预算

【例4-1】假设H公司生产和销售A产品，其20×5年和20×6年第一、第二季度的销售预测如下表所示。其中，在各季度的销售额中，60%的货款于本季度收到，另40%的货款将于下季度收到。

H公司销售预测

	季 度					
项 目	20x5年 第一季度	20x5年 第二季度	20x5年 第三季度	20x5年 第四季度	20x6年 第一季度	20x6年 第二季度
销量(件)	100	150	200	180	200	200
单价(元)	200	200	200	200	200	200

65

H公司销售预算

	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	全年
销售数量(件)	100	150	200	180	630
销售单价(元 / 件)	200	200	200	200	200
销售收入(元)	20 000	30 000	40 000	36 000	126 000
预计现金流入					
确认上期的销售收入	6 200*				6 200
第一季度(销售收入20 000元)	12 000	8 000			20 000
第二季度(销售收入30 000元)		18 000	12 000		30 000
第三季度(销售收入40 000元)			24 000	16 000	40 000
第四季度(销售收入36 000元)				21 600	21 600
现金流入合计	18 200	26 000	36 000	37 600	117 800

4.3 生产预算

- 生产预算用来安排企业在预算期的产品生产
- 依据是预计销量、期末预计产品库存量和期初预计产品库存量

$$\text{预计生产量} = \text{期末预计产品库存量} + \text{预计销售量} - \text{期初预计产品库存量}$$

- 存在不同产品品种和生产车间情况下，按品种和生产车间分别编制

67

4.3 生产预算

【例4-2】承接例4-1，期末存量按下期销售量的10%确定。则H公司20×5年分季度的生产预算编制如下：

H公司生产预算					单位：件
	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	全年
产品销售数量	100	150	200	180	630
加：期末存量	15	20	18	20	20
产品需要数量	115	170	218	200	650
减：预计期初存量	10*	15	20	18	10
生产数量	105	155	198	182	640

68

4.4 直接材料预算

- 用来确定预算期材料的采购数量和采购成本
- 编制主要依据是预计生产量、材料单耗量、期末与期初预计材料库存量、单位采购成本和承付货款情况等

预计材料采购量=预计材料耗用量+期末预计材料库存量
-期初预计材料库存量

- 为便于编制现金预算，通常包括用于材料采购的预计现金流出

【例4-3】承接例4-2，且单位产品材料用量为10千克/件，材料采购单价为5元/千克。材料采购款50%在本季度内付清，50%在下季度付清，期末存量按下期生产耗用量20%确定。则H公司20×5年分季度直接材料预算编制如下：

69

H公司直接材料预算

	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	全年
产品生产数量(件)	105	155	198	182	640
单位产品材料用量(千克/件)	10	10	10	10	10
生产耗用数量(千克)	1 050	1 550	1 980	1 820	6 400
加：期末存量(千克)	310	396	364	400*	400
合计	1 360	1 946	2 344	2 220	6 800
减：期初存量(千克)	300*	310	396	364	300
材料采购总量(千克)	1 060	1 636	1 948	1 856	6 500
材料采购单价(元/千克)	5	5	5	5	5
材料采购金额(元)	5 300	8 180	9 740	9 280	32 500
预计现金流出					
上期应付采购货款	2350*				2 350
第一季度(采购金额5 300元)	2 650	2 650			5 300
第二季度(采购金额8 180元)		4 090	4 090		8 180
第三季度(采购金额9 740元)			4 870	4 870	9 740
第四季度(采购金额9 280元)				4 640	4 640
合计	5 000	6 740	8 960	9 510	30 210

70

4.5 直接人工预算

- 用来确定预算期直接人工工时消耗水平和人工成本水平
- 编制依据是预计生产量、单位产品标准或定额工时和小时工资率
- 若产品需耗用不同工种的人工，则按工种分别编制
- 工资一般全部用现金支付，因此无须另外预计现金支出

71

4.5 直接人工预算

【例4-4】承接例4-2，单位产品工时为10小时/件，单位工时人工费用为2元/小时，则H公司20×5年分季度的直接人工预算编制如下：

H公司直接人工预算

	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	全年
产品生产数量(件)	105	155	198	182	640
单位产品工时(小时/件)	10	10	10	10	10
人工工时总量(小时)	1 050	1 550	1 980	1 820	6 400
单位工时人工费用(元/小时)	2	2	2	2	2
人工费用总额(元)	2 100	3 100	3 960	3 640	12 800

72

4.6 制造费用预算

- 包括固定性制造费用预算和变动性制造费用预算两部分
- 编制依据是预计生产量或直接人工总工时（多品种生产条件下）、固定性制造费用和变动性制造费用的划分及各自具体的组成项目等
- 为便于编制现金预算，应测算清楚预计现金支出

73

4.6 制造费用预算

【例4-5】承接例4-2、4-3、4-4，单位产品的间接人工费用为1元/件，间接材料费用为1元/件，设备修理费用为2元/件，水电气费用为1元/件，每季度固定制造费用数据如下表所示。

H公司固定制造费用

	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
修理费用	1 000	1 140	900	900
折旧费用	1 000	1 000	1 000	1 000
固定人工费用	200	200	200	200
保险费用	75	85	110	190
财产税	100	100	100	100
小计	2 375	2 525	2 310	2 390

74

H公司制造费用预算

	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	全年
变动制造费用：					
间接人工费用	105	155	198	182	640
间接材料费用	105	155	198	182	640
设备修理费用	210	310	396	364	1 280
水电气费用	105	155	198	182	640
小计	525	775	990	910	3 200
固定制造费用：					
修理费用	1 000	1 140	900	900	3 940
折旧费用	1 000	1 000	1 000	1 000	4 000
固定人工费用	200	200	200	200	800
保险费用	75	85	110	190	460
财产税	100	100	100	100	400
小计	2 375	2 525	2 310	2 390	9 600
合计	2 900	3 300	3 300	3 300	12 800
减：折旧费用	1 000	1 000	1 000	1 000	4 000
付现费用	1 900	2 300	2 300	2 300	8 800

75

4.7 产品成本与期末存货预算

- 根据直接材料预算、直接人工预算和制造费用预算编制
- 编制预计利润表和预计资产负债表的依据之一

76

4.7 产品成本与期末存货预算

【例4-6】承接例4-2至例4-5，则编制H公司20x5年产品成本、期末存货成本预算如下：

H公司产品成本与期末存货成本预算

	单位成本			生产成本 (元)	期末存货成本 (元)	销货成本 (元)
	单价(元)	耗用量	成本(元)			
产品数量(件)				640	20	630
直接材料	5	10千克	50	32 000	1 000	31 500
直接人工	2	10小时	20	12 800	400	12 600
变动制造费用	0.5*	10小时	5	3 200	100	3 150
固定制造费用	1.5*	10小时	15	9 600	300	9 450
合计			90	57 600	1 800	56 700

77

4.8 销售费用与管理费用预算

- 是产品销售过程发生的费用和企业行政管理开支的预算
- 编制方法与制造费用预算编制方法类似，也包括固定性费用和变动性费用两部分
- 如果包括非付现项目，也应通过对其扣除确定现金支出

【例4-7】H公司20×5年销售人员工资2000元，广告费用5500元，包装及运输费3000元，保管费用2700元；管理人员的工资4000元，福利费用800元，保险费用600元，办公费用1 400元。则编制销售与管理费用预算如下：

78

4.8 销售费用与管理费用预算

H公司销售费用与管理费用预算

项目	金额
销售费用：	
销售人员工资	2 000
广告费用	5 500
包装、运输费	3 000
保管费用	2 700
管理费用：	
管理人员工资	4 000
福利费用	800
保险费用	600
办公费用	1 400
合计	20 000
各季度支付现金($20\,000 \div 4$)	5 000

79

4.9 专门预算

- 不经常发生的、一次性重要决策预算。直接反映相关决策结果，是对实际入选方案的进一步规划。

X项目总投资估算表

单位：元

序号	项目投资费用名称	建 设 期				合 计
		0	1		m	
1	固定资产投资					
2	建设期利息					
3	无形资产投资					
4	开办费投资					
5	流动资金投资					
6	合 计					

80

4.9 专门预算

X项目融资规划表

单位：元

序号	项目	建设期			
		0	1		m
1	自有资金				
1.1	吸收直接投资				
1.2	发行股票				
1.3	接受捐赠				
1.4	自身积累				
2	长期负债				
2.1	长期借款				
2.2	长期债券				
2.3	融资租赁				
3	短期负债				
3.1	流动资金借款				
3.2	其他短期借款				
项 目	固定资产投资				
总投资	流动资金投资				

81

4.10 现金预算

- 目的是合理规划现金的收入和支出
- 编制基础是经营预算和专门决策预算
- 揭示以下四个方面的内容：
 - ①现金收入 ②现金支出
 - ③现金余缺 ④资金筹集与运用

【例4-8】承前述经营预算，H公司20×5年1月1日从银行取得长期借款9000元，3年到期，每年年末付息，到期偿还本金；短期借款在现金短缺期初借入，现金多余期末还款，并在还本时付息；借款金额为1 000元整数倍；该公司每季度末最低现金余额为6000元。则编制20×5年分季度现金预算如下：

82

H公司现金预算

单位：元

	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	全年
期初现金余额	8 000	8 200	6 060	6 290	8 000
加：销货现金收入	18 200	26 000	36 000	37 600	117 800
可供使用现金	26 200	34 200	42 060	43 890	125 800
减：现金支出					
直接材料采购	5 000	6 740	8 960	9 510	30 210
直接人工工资	2 100	3 100	3 960	3 640	12 800
制造费用	1 900	2 300	2 300	2 300	8 800
销售与管理费用	5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
所得税费用	4 000	4 000	4 000	4 000	16 000
购买设备		10 000			10 000
股利支付		8 000		8 000	16 000
现金支出合计	18 000	39 140	24 220	32 450	113 810
现金多余或不足	8 200	(4 940)	17 840	11 440	11 990
取得银行借款		11 000			11 000
偿还银行借款			11 000		11 000
短期借款利息(年利率10%)			550		550
长期借款利息(年利率12%)				1 080	1 080
期末现金余额	8 200	6 060	6 290	10 360	10 360

83

4.11 利润预算

- 反映预算期内企业的经营成果
- 编制依据是上述各项经营预算和财务预算
- 反映公司的计划利润且是衡量企业预算期内经营绩效的标杆

84

4.11 利润预算

【例4-9】根据前述经营预算的数据，编制H公司20×5年简化预计利润表如下：

H公司20×5年预计利润表 单位：元

项 目	金 额
销售收入	126 000
销货成本	56 700
毛利	69 300
销售费用	13 200
管理费用	6 800
利息费用	1 630
利润总额	47 670
所得税费用	16 000
税后利润	31 670

85

4.12 资产负债预算

- 是反映企业预算期末财务状况的预算报表
- 是在预算期初资产负债表的基础上，依据前述所编制的各种预算和专门决策预算分析编制

【例4-10】承前述经营预算，H公司20×5年资产负债及所有者权益项目期初数如下表所示：

86

H公司20×5年初资产负债及所有者权益情况 单位：元

项 目	期初数	项 目	期初数
库存现金	8 000	应付账款	2 350
应收账款	6 200	长期借款	9 000
原材料	1 500	普通股	20 000
产成品	900	未分配利润	16 250
固定资产	35 000		
累计折旧	4 000		
固定资产净值	31 000		

H公司20×5预计资产负债表 单位：元

资 产			负债及所有者权益		
项 目	期 初	期 末	项 目	期 初	期 末
库存现金	8 000	10 360	应付账款	2 350	4 640
应收账款	6 200	14 400	长期借款	9 000	9 000
原材料	1 500	2 000	普通股	20 000	20 000
产成品	900	1 800	未分配利润	16 250	31 920
固定资产	35 000	45 000			
累计折旧	4 000	8 000			
固定资产净值	31 000	37 000			
资产总额	47 600	65 560	负债及所有者权益总额	47 600	65 560

87

4.13 预算准备费

- 在编制全面预算时，预留用于预算外支出的经费额度，预算预备费按年预算成本费用总额一定比例（5%-10%）测算
- 预算部根据预算管理经验、预算编制争议程度和预算不确定性程度，向预算管理委员会提出准备费具体提留比例，经审议确定
- 预算年度出现客观环境和内部条件发生重大变化、经营计划进行重大调整以及其他不可预测因素发生，经预算部建议和预算管理委员会批准，可以动用预算准备费

88



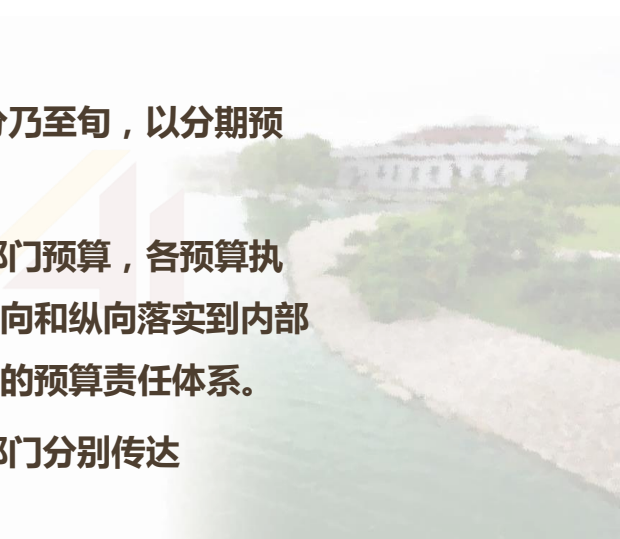
5 预算执行与调整



89

5.1 预算执行

(1) 预算的分解下达

- 分解：年度预算分解为季度、月分乃至旬，以分期预算控制保证年度预算目标的实现
 - 全面预算分解为各预算执行单位部门预算，各预算执行部门再将预算指标层层分解从横向和纵向落实到内部各单位、环节和岗位，形成全方位的预算责任体系。
 - 下达：经过分解后的预算向不同部门分别传达
- 

90

5.1 预算执行

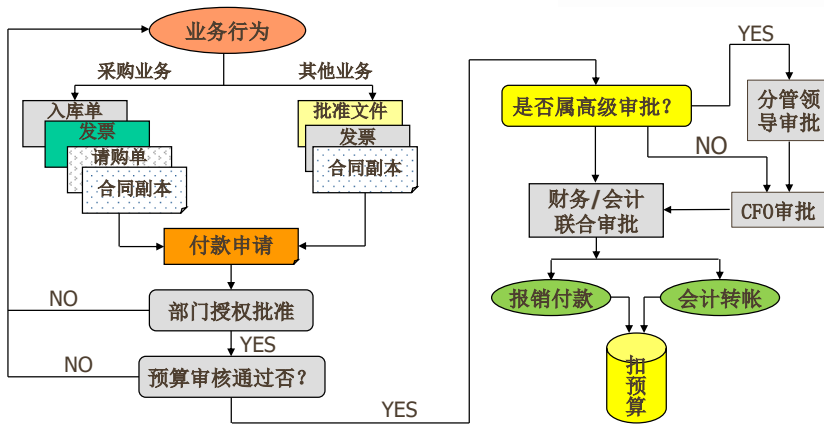
(2) 预算分解下达的原则

- ❑ 尽量以价值形式分解，确保指标可衡量性
- ❑ 彻底分解，不留死角
- ❑ 贯彻谁可控谁承担，责权利统一
- ❑ 指标分解与保证措施相结合

91

5.1 预算执行

(3) 预算执行流程规划



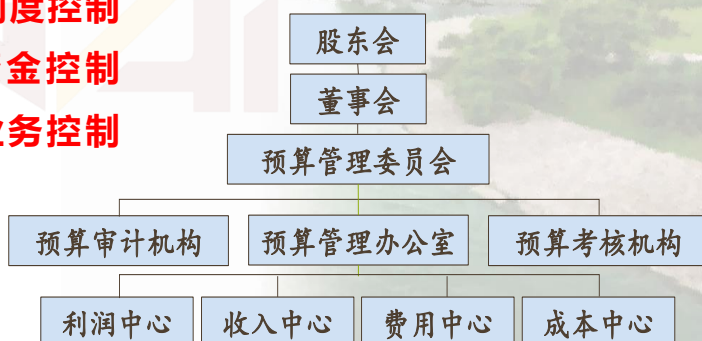
- ✿ 业务监控，资金监控
- ✿ 执行申请必须经批准
- ✿ 执行申请附支持文件
- ✿ 对重要项目实时跟踪
- ✿ 参与谈判、信息比对
- ✿ 预算控制渗透在日常

92

5.1 预算执行

(4) 预算控制

- 预算管理委员会.....目标控制
- 预算管理办公室.....制度控制
- 财务部.....资金控制
- 各责任中心.....业务控制



93

5.1 预算执行

(4) 预算控制——经营预算控制

- 销售预算控制：销售价格、销售数量及产品期初期末存货的变化
- 生产预算控制：产量、直接材料、直接人工、制造费用
- 费用预算控制：销售费用、管理费用、财务费用

94

5.1 预算执行

(4) 预算控制——资本支出预算控制

- 第一阶段，在预算范围内正式授权实施特定资本项目的计划。对主要的资本支出计划，需经预算决策机构批准。对于预算控制基础较好的单位，也可根据经批准的预算自行启动资本支出计划。
- 第二阶段，资本支出项目进行中的支出控制。档案记录，工作进展报告；进展情况报告定期呈报，重要资本项目需将报告呈送给预算决策机构审核。
- 第三阶段，资本项目完成后的记录归档、决算控制。

95

5.1 预算执行

(4) 预算控制——财务预算控制

- 完善资产负债管理制度、落实各责任主体经营效益责任制等措施，使预计利润表和预计资产负债表得以按预算实现
- 监控现金收支，一旦现金预算执行出现较大差异，需及时调整现金流相关的各项政策和预算，如：加速应收帐款催收力度、调整付现政策、延迟资本支出、推迟待付款项、结合生产经营情况增加或减少存货数量等

96

5.1 预算执行

(4) 预算控制——控制方式

- 事前控制。管理前置，将预算管理内化于业务流程，通过对风险点的控制落实预算管理
- 事中控制。借助信息系统实时监控，发现问题，及时诊断原因、采取对策
- 事后控制

97

5.1 预算执行

(5) 预算执行信息反馈——程序

- 预算反馈程序应是预算指标下达的逆过程



98

5.1 预算执行

(5) 预算执行信息反馈——内容

□ 按以下原则具体确定：

(1) 满足上级主管单位的要求。反馈内容以年初下达的预算指标的执行情况为主，兼顾上级主管单位要求的其他信息。

(2) 满足本级单位的管理要求。各业务部门、各责任主体承接的由其负责具体预算指标执行情况，以及其他信息。

99

5.1 预算执行

(5) 预算执行信息反馈——方式

- 定期书面报告
- 临时书面报告
- 会议口头汇报

100

5.2.1 预算调整：原则

- 不轻易调整
- 不偏离发展战略和年度预算目标
- 调整应在经济上能够实现最优化
- 调整重点应是在执行中出现的重要、非常规的关键性差异

101

5.2.2 预算调整：情况

- 市场需求发生重大变化时应调整生产经营预算
- 单位内部资源发生变化时应调整生产经营预算
- 业务变更时需进行预算项目增减
- 外部环境发生重大变化时应调整预算

102

5.2.3 预算调整：流程

- 申请调整单位书面向预算管理办公室提出申请：预算调整部门、项目名称、项目类别和调整原因等，以及调整幅度（金额及结构）
- 预算管理办公室审核后报预算管理委员会审议
- 预算管理办公室根据预算委员会审议结果调整预算并下达执行，同时备案

[案例连接](#)

103

6 预算分析与考评

104

6.1 预算差异分析

- 预算实际执行情况与预算之间差别：有利差异、不利差异
- 是预算控制部门对预算差异进行计算、分解、落实，并由有关责任部门进行解释以确定差异成因的过程
- 目的是找出业务与预算之间产生差距的原因，并确定其责任归属，从而对预算执行情况进行适当的考核

105

6.1 预算差异分析

- 比率分析
- 比较分析
- 因素分析
- 平衡分析

106

6.1 预算差异分析

□ 关注以下情况：

- (1) 预算的制定与实际脱节
- (2) 差异可能是报告上的错误所致
- (3) 差异可能是由于特定的经营决策所致
- (4) 差异可能是不可控因素造成的

107

6.1 预算差异分析

□ 有关责任部门应该采取措施：

- (1) 内部可控因素引起的不利预算差异,应及时调整经营活动,采取相应的预算控制方式。
- (2) 预算与业务脱节的不利差异,应调整后续各期的经营预算。确保各期预算能够及时反映经营活动的变化,以便于实施控制与考核。
- (3) 已形成的差异根据成因性质计入对应责任部门的业绩。

108

6.2 预算考评

- 预算考评是对企业内部各级责任部门或责任中心预算执行结果进行考核和评价，是实现对预算执行主体进行有效激励与约束，确保各项预算指标实现的基础。
- 对各责任主体价值创造贡献进行评价
- 增强了管理者的成就感与组织归属感
- 可以帮助各单位管理者及时了解有关预算指标的
实现程度
- 为编制下期预算提供资料

109

6.2 预算考评

(1) 预算考评的基础工作

- 建立预算执行责任制，分解落实预算目标。
- 建立授权管理机制，使目标在授权内完成。
- 建立分级预算、逐级报告制度，定期反馈分析预算执行结果。
- 建立预算指标考核体系，考核公开、透明、合理
- 制定公正、合理的预算考核工作程序。
- 建立奖惩与预算考评对接制度。

110

6.2 预算考评

(2) 预算考评的原则

- 目标原则
- 公正原则
- 可控原则
- 激励原则
- 时效原则
- 例外原则

111

6.2 预算考评

(3) 预算考评的程序

- 预算考核期末，财务部门收集与分析责任中心的预算执行信息，并报审计部
- 审计部对预算执行结果进行审计，将审计结果报送预算管理办公室
- 预算管理办公室根据审计结果计算奖惩激励，并报人力资源部
- 人力资源部根据考评结果完成奖惩兑现
- 责任中心第一责任人负责将预算奖惩在中心内部进行分解，落实到责任人，并报人力资源部

案例连接

112

6.2 预算考评

(4) 预算考评的方法

- 预算完成率：实际执行结果与预算标准对比
- 预算准确率：实际执行结果与预算标准间差异率

113

6.2 预算考评

(4) 预算考评的方法

- 考评指标选择需与发展战略相适应，具备战略导向；
- 考评指标选择需促使企业关注财务目标，重视财务实绩；
- 考评指标与该责任中心的权责相适应，体现该责任中心的管理业绩和经营业绩
- 考评指标体系需科学、合理，短效与长效相结合，尤其注重设计长效指标；
- 考评指标需简便易行，个数不宜过多，指标计算力求简单，现有核算资料能满足

114

责任中心	部门	预算考评指标
成本中心	生产部门	产品制造成本、制造费用、可比成本降低率；产品合格率、安全生产率、设备利用率
	采购部门	采购成本、主材采购价格、采购费用；采购物资合格率
	人力资源部门	员工人数、工资总额及结构、员工福利性支出、员工培训支出
	财务部门	资金筹措、利润总额、资产负债率、财务费用、应交税金、现金流量
	物资管理部门	存货资金占用、存货周转率、存货费用
	新产品研发部门	研发资本性支出、研发费用性支出；新产品开发、老产品改造
	其他管理部门	管理费用；其他职能指标
利润中心	利润中心	销售收入、销售费用、利润、现金收入
投资中心	投资中心	反映企业经营目标及运营情况的指标；反映企业成本费用情况的指标；反应企业偿债能力的指标；反映企业投资收益的指标

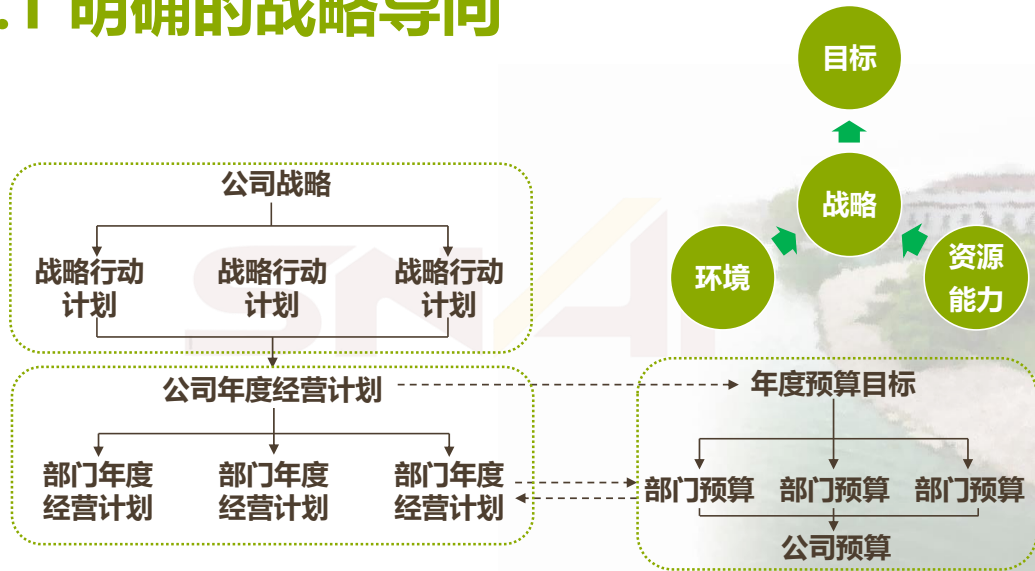
115



7 全面预算管理的基础配套



7.1 明确的战略导向



117

7.2 高效的业务流程

- 业务流程是为实现经营目标而由不同的利益相关主体按照某种规则和方式共同完成的一系列创值活动
- 预算的功能在于将有限资源配置到真正需要的流程环节，从而保障流程目标的实现，为企业整体目标的实现提供保障
- 预算以业务为基础，业务流程不科学、高效的话，仅有预算难以产出高水平的经营绩效。

118

7.3 良好的管理基础

- 标准和定额
- 计量手段
- 信息系统
- 制度资源

119

7.4 优秀的预算文化

- 将预算管理的理念植入企业文化之中，或者说预算管理借助企业文化的力量来强化其功能。
 - (1) 加强预算文化的舆论宣传
 - (2) 领导要发挥带头示范作用
 - (3) 加强对员工预算管理培训
 - (4) 树立和培养预算文化典型

120



8 全面预算管理常见的问题



121

全面预算管理常见的七个问题

- 表现Ⅰ：预算缺乏战略导向和战略支持功能
 - 表现Ⅱ：预算目标水平缺乏竞争力（关门做预算、能力隐藏）
 - 表现Ⅲ：预算编制“资源争夺战”
 - 表现Ⅳ：预算的过程管理功能缺失
 - 表现Ⅴ：预算管理以事后控制为主
 - 表现Ⅵ：预算管理缺乏潜力挖掘功能
 - 表现Ⅶ：预算管理缺乏制度保障
- 

122

9 课程小结

123

- 全面预算管理上承天下接地；
- 全面预算管理是个综合性的管理系统，是企业管理控制系统的重要组成部分；
- 全面预算管理是实现财务管理与业务管理相融合的最佳手段；
- 将全面预算管理打造成真正的战略支持系统、资源配置系统和创值行为管控系统。



124