



第四讲 控制活动

406全面预算控制

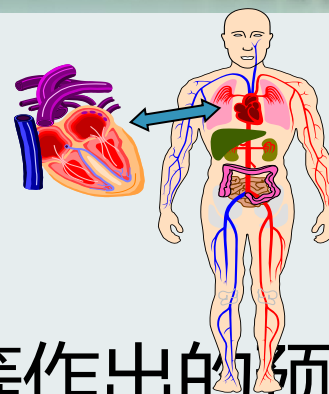
王清刚

中南财经政法大学会计学院

Email : kjxywqg1125@126.com



全面预算控制

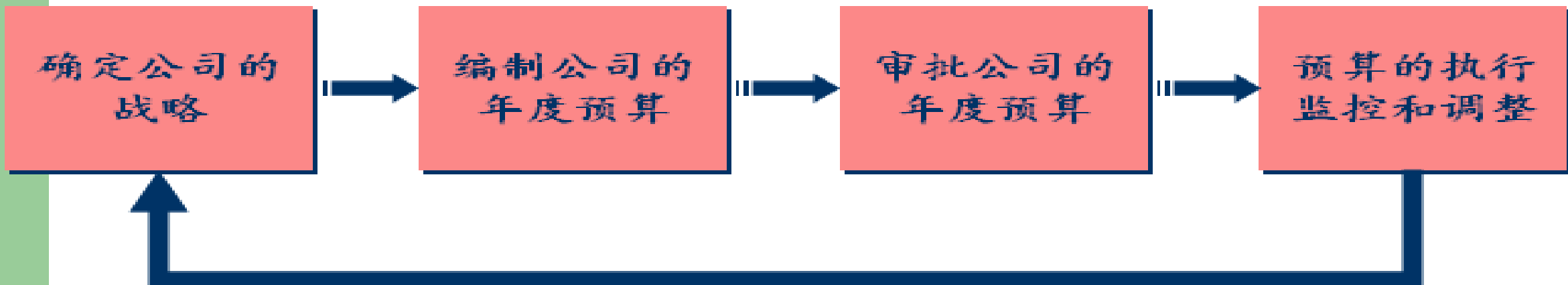


- 企业对一定期间经营活动、投资活动、财务活动等作出的预算安排
- 编制、审核、批准、执行、调整、考核、奖罚

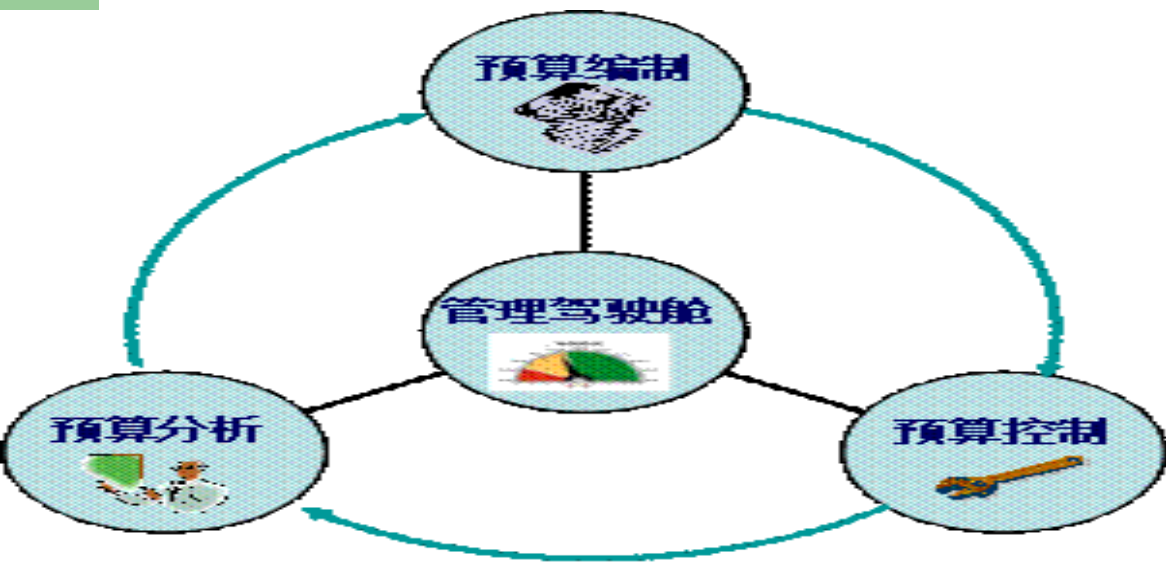
预算不是一个钱柜,而是一个洒水器:它抽上来又洒出去的水越多,国家就越繁荣。

——巴尔扎克

全面预算控制基本流程



预算执行结果对战略的指导



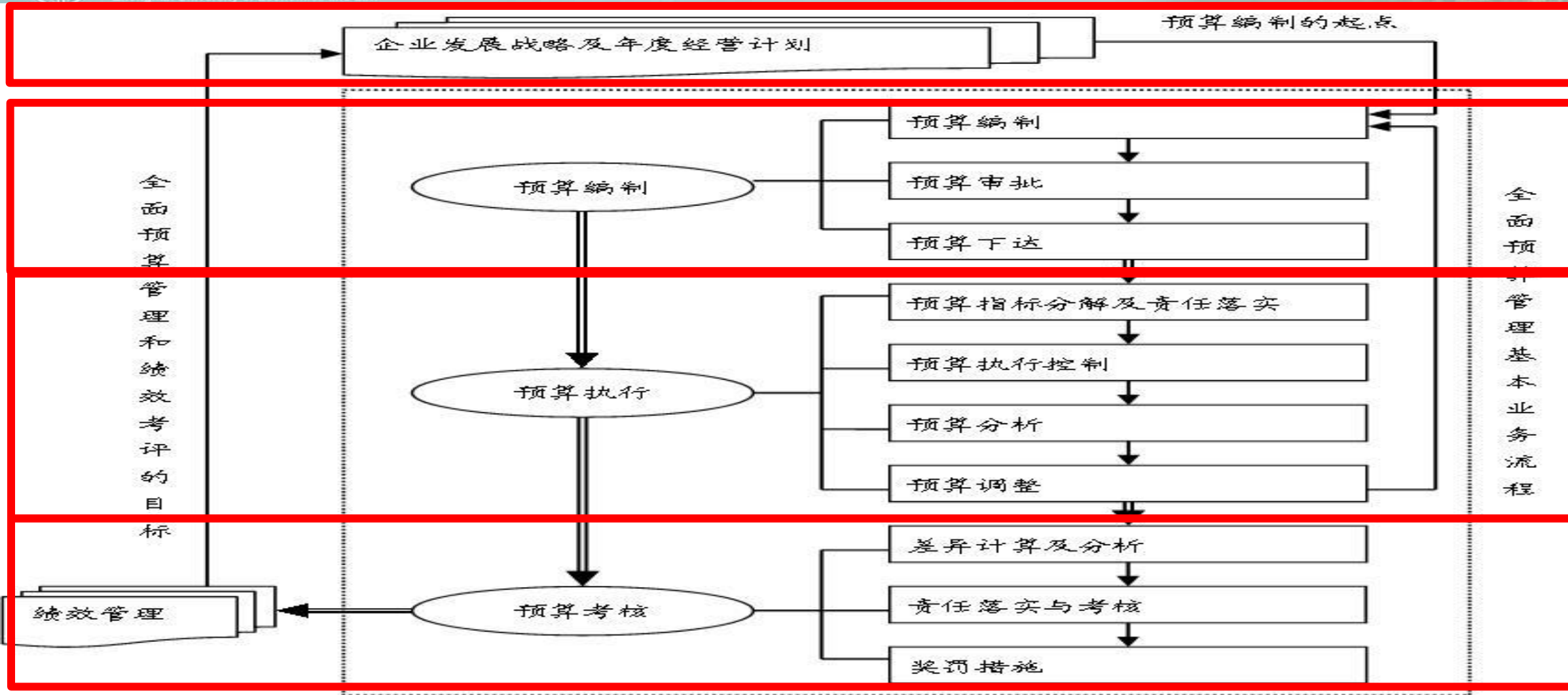


图 8-1-1 全面预算管理基本业务流程



全面预算控制的意义

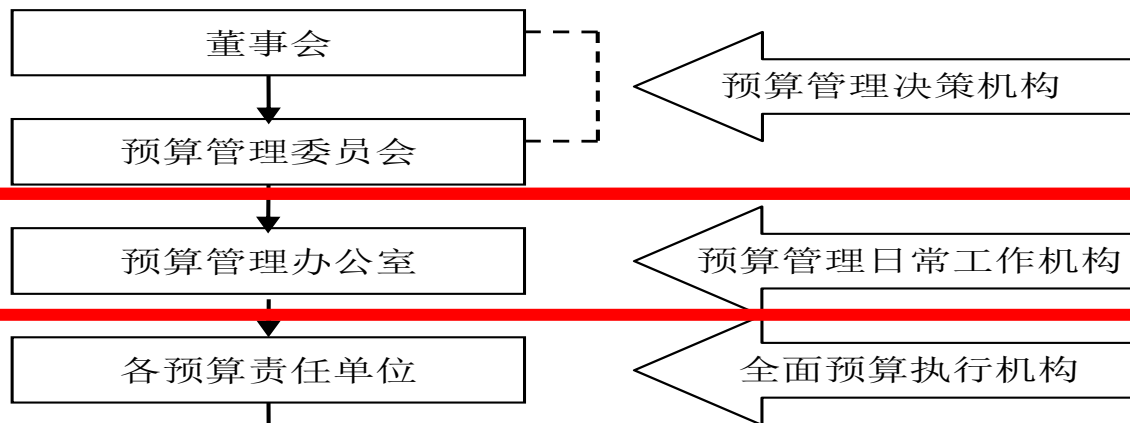
- 整合三流
- 创造一流

- 是企业实施内部控制、企业经营和财务风险的重要手段和措施
- 是企业实现发展战略与年度经营目标的有效方法和工具
- 有利于企业优化资源配置、提高经济效益
- 有利于评价绩效与考核，实现制约和激励
- 有助于加强对成本费用的控制
- 促进内部沟通与协调



全面预算控制的主要风险点

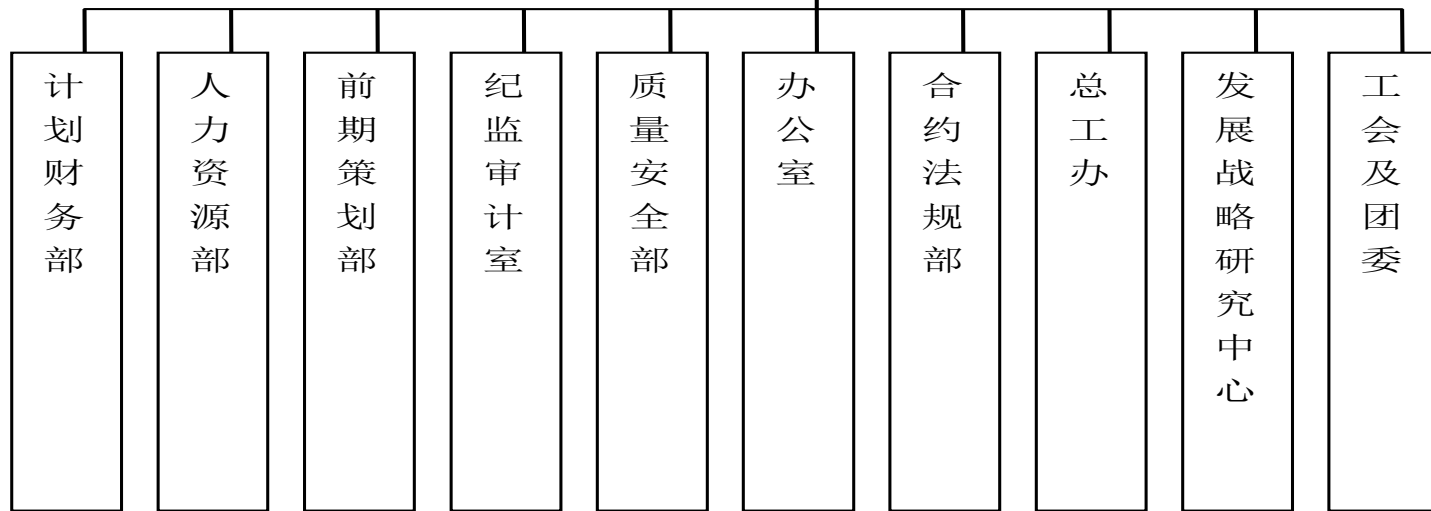
- 不编制预算或预算不健全，可能导致企业经营缺乏约束或盲目经营
- 预算目标不合理、编制不科学，可能导致企业资源浪费或发展战略难以实现
- 预算缺乏刚性、执行不力、考核不严，可能导致预算管理流于形式。



业务分部及所属子公司



集团公司各职能部门





全面预算的编制

- 编制依据：发展战略和年度生产经营计划，综合考虑预算期内的内、外部环境等因素
- 编制方式：通常可采用上下结合、分级编制、逐级汇总
- 具体方法：选择或综合运用固定预算、弹性预算、滚动预算



全面预算的编制

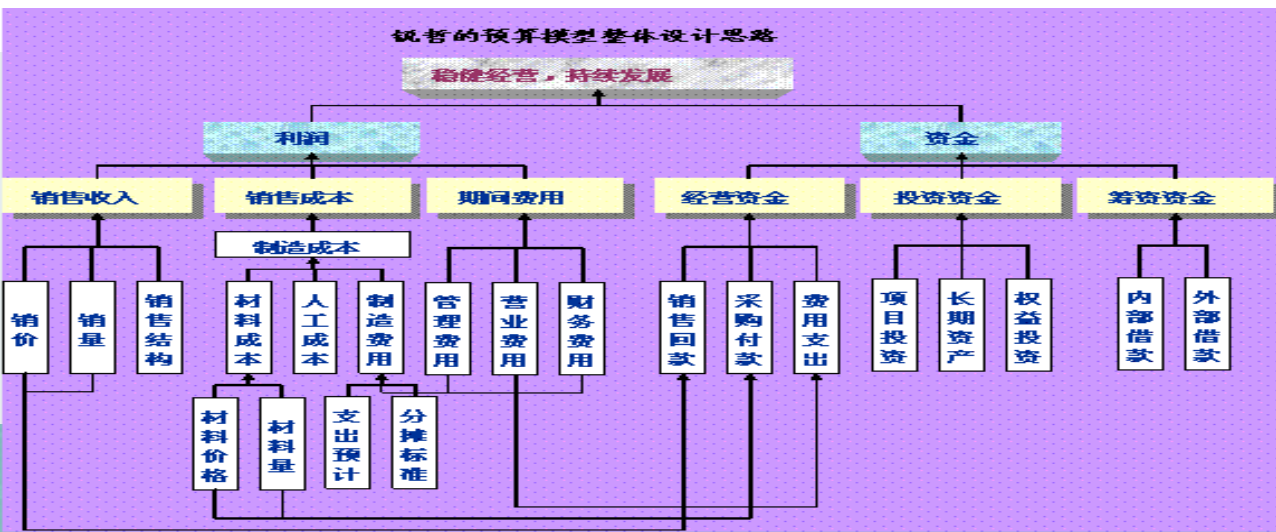
● 程序

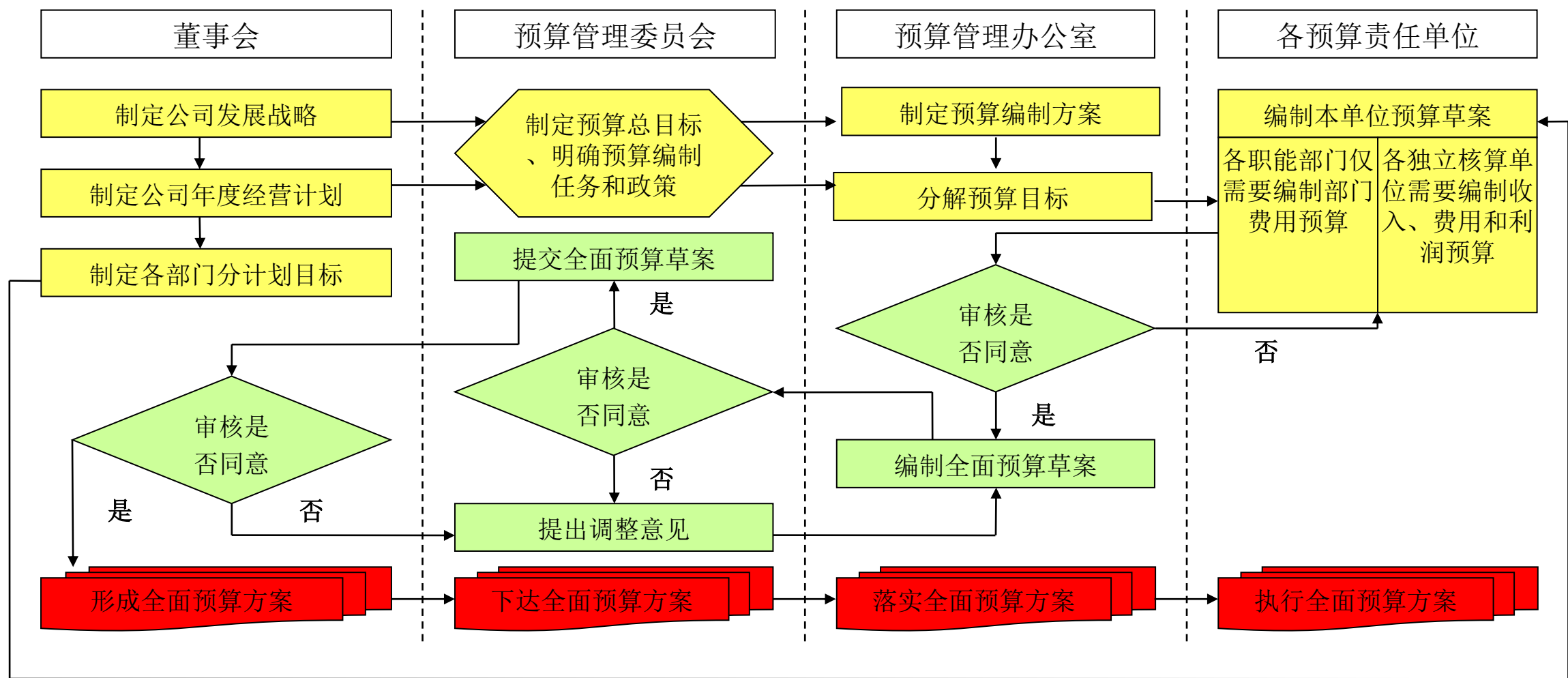
- 董事会或高管层提出企业总体目标，根据总目标制定部门分目标
- 预算管理办公室将目标分解，向二级责任单位发出预算编制通知
- 二级责任单位按归口管理原则上报预案
- 预算管理办公室与二级责任单位沟通调整
- 预算管理办公室汇总各二级责任单位上报的预案、编制及上报全面预算草案

全面预算的编制

● 程序

- 预算管理委员会对草案进行研究论证、沟通、调整、完善后，提交董事会
- 董事会审核、批准全面预算方案
- 预算管理办公室下发经批准后的预算方案
- 预算管理办公室组织预算方案的讲解和学习





××地铁集团公司全面预算编制及控制流程

表1 ××地铁集团公司全面预算编制步骤及时间控制

步骤	主要工作	完成时间	涉及部门	流入文件	流出文件
1	①制定公司发展战略 ②制定公司年度经营计划 ③分解各部门的经营目标	9月中旬之前	董事会	外部环境分析报告、企业内部资源分析报告、企业能力分析报告、企业核心竞争力分析报告、经营预测报告等	公司发展战略规划 公司年度经营计划 分部门经营计划和目标
2	①制定预算总目标 ②明确预算编制任务 ③制定预算编制政策	9月下旬之前	预算管理委员会	公司发展战略规划 公司年度经营计划 分部门经营计划和目标	预算总目标 预算编制任务 预算编制政策
3	①分解预算目标 ②制定预算编制方案 ③下达预算编制任务	9月底之前	预算管理办公室	预算总目标 预算编制任务 预算编制政策 年度经营预测	预算编制方案 预算编制通知
4	各预算责任单位初步编制部门预算草案	10月中旬之前	各预算责任单位 (各独立核算单位和各职能部门)	预算编制方案 预算编制通知 部门经营预测 分部门经营计划	各预算责任单位的 部门预算草案
5	①审核各部门的预算草案 ②协调部门预算草案的调整 ③汇总编制全面预算草案	10月底之前	预算管理办公室	各预算责任单位的 部门预算草案	全面预算草案
6	审核全面预算草案, 如果认为有必要, 提出调整意见	11月上旬	预算管理委员会	全面预算草案	全面预算草案审核意见
7	沟通、协调、平衡、调整全面预算草案	11月中旬之前	预算管理办公室、各预算责任单位	全面预算草案审核意见	调整之后的全面预算草案
8	审核全面预算草案, 如果认为有必要, 提出调整意见	11月下旬之前	董事会	调整之后的全面预算草案	董事会的全面预算草案审核意见
9	沟通、协调、平衡、调整全面预算草案	12月上旬	预算管理委员会、预算管理办公室、预算责任单位	董事会的全面预算草案审核意见	按董事会意见调整之后的全面预算草案
10	审核、批准全面预算草案	12月中旬	董事会	按董事会意见调整之后的全面预算草案	经董事会批准的全面预算方案
11	下达、讲解、学习、分解全面预算方案	12月下旬	预算管理委员会、预算管理办公室、预算责任单位	经董事会批准的全面预算方案	将全面预算指标分解至各预算责任单位



全面预算的执行

- 预算执行控制的基本原则
 - 从严把握，原则上各项预算不得突破
- 预算执行控制的主要内容
 - 以预算为标准，严格控制
 - 预算方案分解下达环节的控制
 - 差异分析环节的控制
 - 预算调整环节的控制



全面预算的执行

- 预算执行控制的控制重点
 - 支出严格控制在预算之内
 - 收入必须完成合同要求
 - 现金流应符合企业日常业务和长期发展
 - 动态监控
 - ◆ 超预算支出严格控制
 - ◆ 对外投资
 - ◆ 重大工程





全面预算的执行

- 差异分析
 - 计算差异、分析原因、处理措施
- 预算调整
 - 原则上不得调整，以保持其严肃性和稳定性
 - 应履行严格的审批程序
 - ◆ 可能要比预算编制更复杂
 - 可以调整的情形
 - ◆ 不可抗力等客观原因、社会和经济环境、国家政策、企业合并、分立等重大资产重组行为

××地铁集团公司预算调整申请及审批表

申请部门：_____ 年 月 日

预算项目	
原预算数	
预算增减额	
预算增减幅度	
调整原因	
申请部门 负责人审核	年 月 日
预算管理办公室 审核	年 月 日
预算管理委员会 审核	年 月 日
董事会 审核	年 月 日

××地铁集团公司预算外或超预算费用申请审批表

__年__月__日

申请部门		申请人	
申请种类	<input type="checkbox"/> 预算外费用	<input type="checkbox"/> 超预算费用	<input type="checkbox"/> 其他情况
申请项目性质及金额描述			
申请理由			
申请部门 领导审核	年 月 日		
计划财务部 领导审核	年 月 日		
分管财会工作 副总经理审核	年 月 日		
总经理审核	年 月 日		
董事长	年 月 日		

注：本申请审批表按授权，建立层层审批制度：5000元(含5000元)以下申请，最高审核至计划财务部经理；5000元以上，50000元(含50000元)以下申请，最高审核至分管财会工作的副总经理；50000元以上，100000元(含100000元)以下申请，最高审核至总经理；超过100000元以上的预算外或超预算支付申请需经董事会批准，董事长签字

全面预算的考核

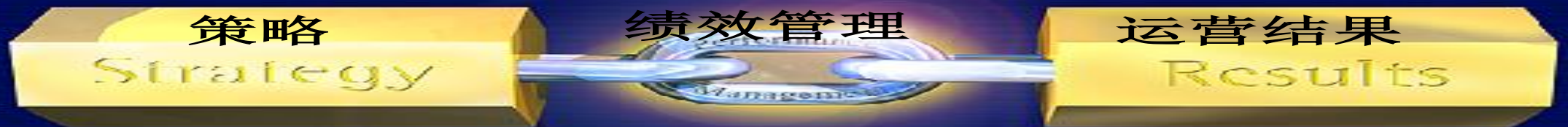
♠ 基本原则

- ♣ 公开透明
- ♣ 公平
- ♣ 公正

♠ 考核过程及结果应有完整记录

● 控制重点

- 考核指标设置环节的控制
- 考核标准确定环节的控制
- 实施考核环节的控制
- 落实奖惩环节的控制



××地铁集团公司绩效评价指标体系

编号：_____ 预算年度：_____ 考核时间：

指标类别	考核指标	预算责任主体	备注
收入类 指标	营业收入	运营公司、土地综合开发事业总部	
	营业收入增长率		
	营业收入毛利率		
	营业收入回款率		
	营业收入坏帐率		
成本类 指标	可控成本总额	运营公司、土地综合开发事业总部、建设事业总部	
	可控成本增长率		
费用类 指标	可控费用总额	运营公司、建设事业总部、土地综合开发事业总部 办公室、前期策划部、纪监审计室、计划财务部、人力资源部、合约法规部、质量安全部、总工办、发展战略研究中心	
	可控费用增长率		
损益类 指标	息税前利润总额	运营公司、土地综合开发事业总部	
	营业利润		
	资产利润率		
	净资产利润率		
筹资类 指标	新增负责筹资额	计划财务部	
	新增权益筹资额		
	资金成本降低率		
	融资计划完成率		

注：1. 成本、费用的考核指标体系设计应以可控为原则。

2. 对运营公司、土地综合开发事业总部的预算考核指标涉及收入、成本、费用、利润四类指标体系，权重分别占30%、30%、30%、10%；对建设事业总部的预算考核指标涉及成本类和费用类两大类指标体系，权重分别占80%、20%；对计划财务部的考核涉及筹资类和费用类两大类指标体系，权重分别占80%、20%；对其他各职能部门的预算考核指标仅涉及费用类指标体系。



全面预算控制的几大误区

- 预算管理 = 预算编制
- 全面预算 = 财务预算 = 财务部预算；
- 预算模型
 - 不存在统一、普适的预算模式
- 整合力？战略、经营、财务、考核上的条块管理
- 总部的战略决策力与执行力？集团总部预算统领上的“官僚主义”

