

2006年度高级会计资格考试辅导之全面预算 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/82/2021\\_2022\\_2006\\_E5\\_B9\\_B4\\_E5\\_BA\\_A6\\_c48\\_82204.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/82/2021_2022_2006_E5_B9_B4_E5_BA_A6_c48_82204.htm)

第三节全面预算全面预算是指在企业战略目标的指导下，为合理利用企业资源，提高企业经济效益，而对企业的生产、销售和财务等各个环节进行统筹安排。上个世纪80年代一份权威调查统计数据显示，当时美国几乎所有大型公司都沿袭采用半个多世纪以前GE、杜邦等公司所实施的全面预算管理：100%的大型生产企业全都实行了全面预算管理，批发和零售商与交通运输企业实行全面预算管理也分别高达97%、94%。这份看似过时的统计数据表明，历经60多年的市场风雨沧桑验证，全面预算管理作为一种含金量极高的管理工具，早已融会于美国大型企业管理文化的血脉之中，成为它们市场利益追逐历久弥新的财富基因。近10年来，同样经历过市场无数次实践验证，中国大中型企业也逐步认识到全面预算管理的工具价值，并以“中国特色”的方式予以确认和发扬：2000年9月，国家最高行政主管部门(前经贸委)在下发的《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范》中就明确要求，国内大中型企业要在企业内部推行全面预算管理制度。此后5年间，全面预算管理成为许多特大型、大型企业高层决策与管理的核心内容。据不完全统计，目前中国进入“全球500强”的15家企业绝大多数采用了全面预算管理方法，国有大中型企业实行全面预算管理的将近三分之一。(一)全面预算的功能和局限1.全面预算的功能企业全面预算是企业追求稳定及成长，在经营管理上所不可缺少的工具。全面预算可以发挥规划、控制、沟通

、协调和业绩评价功能。(1)规划功能。规划是预算的首要功能，是整个管理过程展开的基础，是其他功能发挥作用的基础。预算的规划功能主要体现在制定企业目标及政策、有助于预测未来的机会与威胁、促进资源有效的运用三个方面。(2)控制功能。规划与控制是相对应的两方面，如果只有规划而没有控制，则规划易流于形式；如果只有控制而没有规划，则控制将没有依据。因此，规划与控制必须前后相对应，密不可分。预算在控制方面的功能主要有确保依既定目标执行，通过信息的反馈了解执行的难点，避免产生浪费与无效率，并可将预算作为未来规划的依据。(3)沟通功能。预算的规划、控制、协调和激励功能的作用，有赖于沟通功能的发挥。沟通的功能包括减少预算执行的障碍和便于目标的达成两个方面。(4)协调功能。协调企业的资源利用，调整经营活动使其与预算环境相适应。(5)业绩评价功能。企业可以通过预算评价每个部门和员工的业绩，并据以实施奖惩。

## 2.全面预算的局限

实施全面预算制度的局限与实施其他预算基本相同，主要有以下几个方面：(1)预算是对未来各种未知条件加以估计、汇总的数字计划，因此不可能完全精确。(2)预算本身不具有自动执行的功能，所以预算编成后，还需经营者的悉心指导、员工的全面投入，才能达到预算的既定目标。(3)预算金额控制并非用以代替日常经营管理的决策地位，它只是提供一项较详细的数字资料，以辅助决策。(4)预算的设立需花费时间。预算的设立及实施，并非一朝一夕可得。尤其是对初次执行预算的企业，资料的收集、整理，人员的训练、指导，会议的召开、研讨，都需要花费很多的时间。(二)预算的模式不同的企业应该根据自己的情况选择不同的预

算模式和预算方法。预算模式根据企业的不同发展阶段可以分为：（1）以资本预算为起点的预算管理模式的、（2）以销售为起点的预算管理模式的、（3）以成本控制为起点的预算管理模式的、（4）以现金流量为起点的预算管理模式的。预算方法可以分为弹性预算和滚动预算。不同的市场环境和不同的企业规模与组织，其预算管理的模式有所不同。根据产品生命周期理论，可将预算管理分为四大模式。

1.处于初创期的企业预算管理：这个时期的企业预算管理模式应当是以资本预算为起点的预算管理模式的。这是因为企业初创期，一方面存在大量资本支出与现金支出，使得企业净现金流量为绝对负数；另一方面新产品开发的成败及未来现金流量的大小具有较大的不确定性。这时的预算管理应当以资本预算为重点，具体包括：（1）对拟投资项目的总支出进行规划，确定投资项目的总预算；（2）对项目进行可行性分析与决策，规划未来预期现金流量，确定项目预算；（3）结合企业的具体情况进行筹资预算，以保证已上项目的资本支出需要；（4）从机制与制度设计上确定资本预算的程序与预算方式。资本预算管理模式就是将资本支出过程最终以预算制度和预算表格的方式表现出来，以预算制度和预算表格来替代日常管理，使每个人都有明确的目标。

2.企业增长期的预算管理：这个时期的企业预算管理应当采用以销售为起点的预算管理模式的。因为在企业增长期，尽管企业对产品生产技术的把握程度已大大提高，但仍然面临以下风险：一是产品能否为市场所完全接受、能在多高的价格上接受的经营风险；二是来自于现金流不足及由此而产生的财务风险。此一时期，企业的战略重点在营销方面，即通过市场营销来开发市场潜力和提高市场占有率

。预算管理的关键在于借助预算机制与管理形式来促进营销战略的全面落实，以取得企业可持续的竞争优势。因此，在编制预算时，一是要以市场为依托，基于销售预测而编制销售预算；二是要以“以销定产”为原则，编制生产、费用等各职能预算；三是要以各职能预算为基础，编制综合财务预算。

3.市场成熟期的预算管理：此时企业适宜应用以成本控制为起点的预算管理。在市场成熟期，企业的生产环境与企业应变能力都有不同程度的改善，产品产量、价格、市场及现金流量均较为稳定。在这一阶段，成本控制成为财务管理以至企业管理的核心。以成本为起点的预算管理，就是以企业期望收益为依据、以市场价格为已知变量来规划企业总预算成本；进而以预算总成本为基础，分解落实到成本发生的所有管理部门或单位，形成约束各预算单位管理行为的预算成本。

4.衰退期的预算管理：此时企业应当采用以现金流量为起点的预算管理。当企业处于衰退期时，一方面，在经营上企业所拥有的市场份额稳定但市场总量下降，销售出现负增长；另一方面，在财务上存在大量应收账款，而潜在投资项目并未确定，因此自由现金流量大量闲置。在这一时期，监控现金有效收回并保证其有效利用，就成为了管理的重点。因此，企业应采用以现金流量为起点并以现金流入流出控制为核心的预算管理。以现金流量为起点的预算管理，必须借助于现金预算，以解释企业及其各部门的现金来源、用途及其余额的数量；企业何时需要现金、如何通过预算方式避免不合理的现金支出。应当指出，并不是只有当企业步入衰退期时，企业才能采用现金流量为起点的预算管理。事实上，现金流量及其流转与财务管理

的重要性，使得以现金预算为起点的预算管理模式的应当而且必须成为企业日常财务管理的关键。对于集团公司，总部完全可以按照分部或下属子公司的产品本身，根据上述思想设定不同的预算起点，制定不同的预算战略与管理体系。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)