

## 第二章 企业全面预算管理

序号	考点	考频
考点一	预算目标的确定方法	★★
考点二	全面预算编制方式	★
考点三	全面预算编制流程	★
考点四	全面预算编制方法	★★★★
考点五	全面预算分析方法	★★
考点六	全面预算控制	★★
考点七	全面预算调整	★★

## 考点一

## 2023《高级会计实务》高频考点：预算目标的确定方法

我们一起来学习 2023《高级会计实务》高频考点：预算目标的确定方法。本考点属于《高级会计实务》第二章企业全面预算管理第二节全面预算编制的内容。

## 【内容导航】

预算目标的确定方法

## 【考频分析】

考频：★

复习程度：掌握本考点。2021 年、2018 年、2013 年有考核。

## 【高频考点】预算目标的确定方法

企业常见的利润预算目标的确定方法包括利润增长率法、比例预算法、上加法、杠杆法和本量利分析法。如下表所示。

方法		计算
利润增长率法		计算利润总额增长率
比例预算法	营业收入利润率	目标利润 = 预计营业收入 × 测算的营业收入利润率 提示：测算的营业收入利润率可选取以前几个会计期间的平均营业收入利润率
	成本利润率	目标利润 = 预计营业成本费用 × 核定的成本费用利润率 提示：核定的成本费用利润率可以选取同行业平均或先进水

		平来确定
	投资报酬率	目标利润 = 预计投资资本平均总额 × 核定的投资资本回报率
上加法		① 企业留存收益 = 盈余公积 + 未分配利润 ② 净利润 = 本年新增留存收益 / (1 - 股利分配比率) [或净利润 = 本年新增留存收益 + 股利分配额] ③ 目标利润 = 净利润 / (1 - 所得税税率)
杠杆法		以企业历史最高水平或同行业中领先企业的盈利水平为基准
本量利分析法		目标利润 = 边际贡献 - 固定成本 = 预计营业收入 - 变动成本 - 固定成本 = 预计产品销售量 × (单位产品售价 - 单位产品变动成本) - 固定成本

## 考点二

### 2023《高级会计实务》高频考点：全面预算编制方式

我们一起来学习 2023《高级会计实务》高频考点：全面预算编制方式。本考点属于《高级会计实务》第二章企业全面预算管理第二节全面预算编制的内容。

#### 【内容导航】

全面预算编制方式

#### 【考频分析】

考频：★

复习程度：熟悉本考点。2020 年、2017 年有考核。

#### 【高频考点】全面预算编制方式

从形成上看，企业预算的编制方式可分为权威式预算（自上而下）、参与式预算（自下而上）和混合式（上下结合）三种。

编制方式	具体内容
权威式预算（自上而下）	（1）特征：在权威式预算中，预算是一个财务计划和过程控制的工具，从企业的战略目标直至单个部门的具体预算等，均由企业的最高管理层决定，较低层级只是按照预算原则执行预算。 （2）优缺点：①虽然能从企业全局出发，实现资源的合理配置，但

	<p>主观性太强，下级缺乏责任感和动力，预算目标的实现会大打折扣；</p> <p>②较低层级因担心本期费用的节省、投资的减少会对下期预算（可控资源）产生影响，就会产生“用完预算”的行为问题</p>
参与式预算（自下而上）	<p>（1）特征：在参与式预算中，各个层级共同制定预算，最高管理层和董事会保留最后的批准权。</p> <p>（2）优缺点：①在参与式预算中，虽然下级的士气和动力有所提高，但是预算执行者为了逃避最终责任，可能造成预算松弛问题，编制低标准预算，制定容易实现的目标，例如高报成本预算目标或低报销售预算目标；②当上下级之间存在信息非对称时，心理因素就会导致行为扭曲，如高层管理者过严或过松的审批会引发预算操纵或预算松弛问题</p>
混合式预算（上下结合）	混合式预算综合了上述两种方式优点

### 考点三

#### 2023《高级会计实务》高频考点：全面预算编制流程

我们一起来学习 2023《高级会计实务》高频考点：全面预算编制流程。本考点属于《高级会计实务》第二章企业全面预算管理第二节全面预算编制的内容。

#### 【内容导航】

全面预算编制流程

#### 【考频分析】

考频：★

复习程度：熟悉本考点。2017 年有考核。

#### 【高频考点】全面预算编制流程

实务中，集团层面编制全面预算，通常采取“上下结合、分级编制、逐级汇总”的“混合式”方式进行，具体包括下达预算编制指导意见、上报预算草案、审查平衡、审议批准、下达执行等流程。

### 考点四

## 2023《高级会计实务》高频考点：全面预算编制方法

我们一起来学习 2023《高级会计实务》高频考点：全面预算编制方法。本考点属于《高级会计实务》第二章企业全面预算管理第二节全面预算编制的内容。

### 【内容导航】

全面预算编制方法

### 【考频分析】

考频：★★★

复习程度：掌握本考点。2021 年、2020 年、2019 年、2018 年、2017 年、2016 年、2013 年有考核。

### 【高频考点】全面预算编制方法

各种预算编制方法及其特点如下：

#### 1. 定期预算法

定期预算法主要适用于企业内外部环境相对稳定的企业。

优点：能够使预算期间与会计期间相对应，有利于将实际数和预算数比较，有利于对各预算执行单位的预算执行情况进行分析和评价。

缺点：（1）不能使预算的编制常态化，不能使企业的管理人员始终有一个长期的计划和打算，从而导致一些短期行为的出现；（2）不利于前后各个时期的预算衔接，不能适应连续不断的业务活动过程的预算管理。

#### 2. 滚动预算法

滚动预算法主要适用于运营环境变化比较大、最高管理者希望从更长远视角来进行决策的企业。

优点：通过持续滚动预算编制、逐期滚动管理，实现动态反映市场、建立跨期综合平衡，从而有效指导企业营运，强化预算的决策与控制职能。

缺点：一是预算滚动的频率越高，对预算沟通的要求越高，预算编制的工作量越大；二是过高的滚动频率容易增加管理层的不稳定感，导致预算执行者无所适从。

#### 3. 增量预算法

实施增量预算法的前提条件：一是企业原有业务活动是必须进行的；二是原有的各项业务基本上是合理的。

优点：编制简单，省时省力。

缺点：预算规模会逐步增大，可能会造成预算松弛及资源浪费。

#### 4. 零基预算法

零基预算法适用于企业各项预算的编制，特别是不经常发生的预算项目或预算编制基础变化较大的预算项目。

优点：一是以零为起点编制预算，不受历史期经济活动中的不合理因素影响，能够灵活应对内外部环境的变化，预算编制更贴近预算期企业经济活动需要；二是有助于增加预算编制透明度，有利于进行预算控制。

缺点：一是预算编制工作量较大、成本较高；二是预算编制的准确性受企业管理水平和相关数据标准准确性影响较大。

#### 5. 固定预算法

固定预算法主要适用于业务量水平较为稳定的生产和销售业务的成本费用预算的编制，如直接材料预算、直接人工预算和制造费用预算等。

优点：编制相对简单，也容易使管理者理解。

缺点：不能适应运营环境的变化，容易造成资源错配和重大浪费。

#### 6. 弹性预算法

弹性预算法适用于企业各项预算的编制，特别是市场、产能等存在较大不确定性，且其预算项目与业务量之间存在明显的数量依存关系的预算项目。

优点：考虑了预算期可能的不同业务量水平，更贴近企业经营管理实际情况。

缺点：一是编制工作量大；二是市场及其变动趋势预测的准确性、预算项目与业务量之间依存关系的判断水平等会对弹性预算的合理性造成较大影响。

#### 7. 项目预算法

在从事轮船、飞机、公路等工程建设，以及一些提供长期服务的企业中，需要编制项目预算。

优点：一是它能够包含与项目有关的所有成本，容易度量单个项目的收入、费用和利润；二是将过去类似项目的成功预算作为标杆，通过对计划年度可能发生的一些重要事件进行深入分析后，能够大大提高本年度项目预算的科学性和合理性。

#### 8. 作业预算法

作业预算法主要适用于具有作业类型较多且作业链较长、管理层对预算编制的准确性要求较高、生产过程多样化程度较高，以及间接或辅助资源费用所占比重较大等特点的企业。

优点：一是基于作业需求量配置资源，避免了资源配置的盲目性；二是通过总体作业优化实现最低的资源费用耗费，创造最大的产出成果；三是作业预算可以促进员工对业务和预

算的支持，有利于预算的执行。

缺点：预算的建立过程复杂，需要详细地估算生产和销售对作业和资源费用的需求量，并测定作业消耗率和资源消耗率，数据收集成本较高。

## 考点五

### 2023《高级会计实务》高频考点：全面预算分析方法

我们一起来学习 2023《高级会计实务》高频考点：全面预算分析方法。本考点属于《高级会计实务》第二章企业全面预算管理第三节全面预算执行的内容。

#### 【内容导航】

全面预算分析方法

#### 【考频分析】

考频：★★

复习程度：熟悉本考点。2020 年、2016 年、2015 年有考核。

#### 【高频考点】全面预算分析方法

##### 1. 差异分析

差异分析是指计算各预算报表的数据与实际绩效之间的差异，分析引起差异的内外部原因，及时发现和解决预算执行过程中出现的问题和存在的风险，为预算控制提供目标、方向和重点。

差异分析包括：销售差异分析、生产预算差异分析、采购差异分析、管理费用差异分析、财务费用差异分析、产品成本差异分析和利润差异分析等。

##### 2. 对比分析

对比分析是将某项指标与性质相同的指标项进行对比来揭示差异，分析产生差异的原因，判断预算的执行情况。

对比分析包括：实际数与预算数的对比分析；同比分析与环比分析。

##### 3. 对标分析（标杆分析）

对标分析是选取行业内标杆企业作为比较标准，通过对标分析，了解企业在行业竞争中的地位、明确差距，提出相应的改进措施。

##### 4. 结构分析

分析实际数结构与预算数结构之间的差异，分析结构变化对预算完成情况的不同影响。如期间费用中管理费用、销售费用和财务费用所占的比例；或办公费用、研发费用等占管理

费用的比例。

#### 5. 趋势分析

根据企业连续几个时期的分析资料，确定分析各个期间有关项目的变动情况和趋势。包括月度趋势分析、季度趋势分析、年度趋势分析等。

#### 6. 因素分析

在对比分析中，为细分差异，需要将指标构成分解为几项因素，并对几项因素进行逐一替换分析。

如实际销售收入与预算销售收入差异分析，可以分别对总销量、各种销量比例、各品种售价等因素进行深入分析。

#### 7. 排名分析

针对企业内部功能相同或相似的责任单位，选择一些能够反映责任单位运营情况的核心指标（如人均营业收入、人均管理费用等）进行排名，再进一步分析差距的原因，促进排名落后的责任单位加强管理，改善业绩。

#### 8. 多维分析

多维分析是从多个角度、多个侧面观察数据库中的数据，从而深入了解包含在数据中的信息和内涵，结合企业战略的实施情况，找出形成差异的根本原因。

例如，营业收入实际数与预算数的差异，可以从产品、区域、客户、渠道等多维度分析差异。

### 考点六

#### 2023《高级会计实务》高频考点：全面预算控制

我们一起来学习 2023《高级会计实务》高频考点：全面预算控制。本考点属于《高级会计实务》第二章企业全面预算管理第三节全面预算执行的内容。

##### 【内容导航】

1. 全面预算控制的原则

2. 全面预算控制的方式

##### 【考频分析】

考频：★★

复习程度：掌握本考点。2019 年、2018 年、2016 年有考核。

##### 【高频考点】全面预算控制

## 1. 全面预算控制的原则

原则	具体内容
加强过程控制	企业应当以预算作为预算期内组织协调各项经营活动的基本依据，严格执行销售预算、生产预算、费用预算和其他预算，将年度预算细分为季度和月度预算，通过分期预算控制，确保年度预算目标的实现
突出管理重点	不同行业、不同经营策略、处于不同发展阶段的企业，预算管理的重点不尽相同。企业的预算控制必须抓住重点，对重点预算项目严格管理；对于非重点项目应尽量简化审批流程。对于关键性指标的实现情况，应按月、按周，甚至进行实时跟踪，并对其发展趋势作出科学合理的预测，提高事前控制的能力
刚性控制与柔性控制相结合	对于一些不易区分的项目，可以通过柔性控制（总额控制）；对于一些重大项目的支出，则需要仔细审核其支出的合理性，实行刚性控制
业务控制与财务控制相结合	企业的经营活动主要是业务活动，预算控制应该通过各项业务活动及相关财务活动的审批或确认，实现业务、财务一体化控制

## 2. 全面预算控制的方式

方式	具体内容
当期预算控制和累进预算控制	(1) 当期预算控制是指用当期的预算总额控制当期的预算执行数； (2) 累进预算控制是指以从预算期间的始点到当期时点的累计预算数控制累计预算执行数
总额控制和单项控制	(1) 总额控制是对总量的控制（管理费用）；(2) 单项控制是对每个预算项都分别加以控制（如管理费用可以细分为差旅费、招待费、办公费等）
绝对数控制和相对数控制	(1) 绝对数控制是指用预算项的预算数控制预算执行数；(2) 相对数控制是指用预算值的百分比来控制预算执行数



刚性控制和柔性控制	(1) 刚性控制是指以预算值为约束指标, 任何超出预算值的支出都需要通过特定的审批流程审批后才能使用; (2) 柔性控制是指超出预算的执行申请可以在企业的预算管理系统中提交, 各级审批者根据授权, 进行成本效益权衡后决策是否可以批准执行
预算内审批控制、超预算审批控制和预算外审批控制	预算内审批事项, 应执行正常的流程控制, 简化流程, 提高效率。超预算审批事项, 应执行额外的审批流程, 根据事先规定的额度分级审核。预算外审批事项, 应严格控制, 防范风险
系统在线控制和手工控制	(1) 系统在线控制是指依靠信息系统实现的对预算事项的事中和在线控制。优点是控制严格、数据准确; 缺点是缺乏灵活性, 会因某些例外情况出现而导致业务停滞; (2) 手工控制是指按照企业内部控制流程和相应的审批权限, 对相关资金支出的单据进行手工流转并签字的过程。优点是比较灵活, 易于接受与实施; 缺点是准确性、严格性较差

### 考点七

#### 2023《高级会计实务》高频考点：全面预算调整

我们一起来学习 2023《高级会计实务》高频考点：全面预算调整。本考点属于《高级会计实务》第二章企业全面预算管理第三节全面预算执行的内容。

#### 【内容导航】

1. 全面预算调整的条件
2. 全面预算调整的原则
3. 全面预算调整程序

#### 【考频分析】

考频：★★

复习程度：掌握本考点。2020 年、2018 年、2014 年有考核。

#### 【高频考点】全面预算调整

1. 全面预算调整的条件

年度预算经批准后，原则上不做调整。当内外部战略环境发生重大变化或突发重大事件等，导致预算编制的基本假设发生重大变化时，可以进行预算调整，如发生以下事件：

(1) 由于国家政策法规发生重大变化，致使预算的编制基础不成立，或导致预算与执行结果发生重大偏差；

(2) 由于市场环境、经营条件、经营方针发生重大变化，导致预算对实际经营不再适用；

(3) 内部组织结构出现重大调整，导致原预算不适用；

(4) 发生企业合并、分立等行为；

(5) 出现不可抗力事件，导致预算的执行成为不可能；

(6) 预算管理委员会认为应该调整的其他事项。

## 2. 全面预算调整的原则

(1) 预算调整应当符合企业发展战略、年度经营目标和现实状况，重点放在预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异方面；

(2) 预算调整方案应当客观、合理、可行，在经济上能够实现最优化；

(3) 预算调整应当谨慎，调整频率应予以严格控制，年度调整次数应尽量少。

## 3. 全面预算调整程序

预算调整主要包括分析、申请、审议、批准等主要程序，具体如下：

(1) 预算执行单位逐级向预算管理委员会提出书面申请，详细说明预算调整理由、调整建议方案、调整前后预算指标的比较、调整后预算指标可能对企业预算总目标的影响等内容；

(2) 预算管理工作机构应当对预算执行单位提交的预算调整报告进行审核分析，集中编制企业年度预算调整方案，提交预算管理委员会；

(3) 预算管理委员会应当对年度预算调整方案进行审议，按照预算调整事项性质或预算调整金额的不同，根据授权进行审批，或提交原预算审批机构审议批准，然后下达执行。