



石家莊鐵道大學
SHIJIAZHUANG TIEDAO UNIVERSITY

在线开放课程

全面预算管理

预算执行与考核

主讲：李素英

目录



在线开放课程

- 一、预算执行
- 二、预算考核

一、预算执行

- ◆ 预算本身并不能改善经营管理、提高经济效益。实践已经证明，关键在于控制预算执行，必须在执行中互相监督，互相牵制，克服随意性，保证制度得到贯彻执行。
- ◆ 预算一经批准下达，各预算执行单位（责任中心）必须指标分解，落实到责任单位或责任岗位，并且定期不定期检查执行情况，逐级上报执行情况。
- ◆ 如果某种预算偏离预定指标明显，必须向主管上级发出预警信号，以便上级及时采取应对措施。

一、预算执行

◆1. 预算执行与调整

- ◆一般说来，预算下达之后，应保持稳定，不得随意调整。
- ◆但由于外界经济形势不断变化，市场不断变化，国家政策与不可抗力的自然灾害等因素，公共紧急事件和偶发事件等都会使预算的基础发生变化，预算调整又不可缺少。

◆ 预算调整强调程序，必须由执行预算的责任中心或单位提出预算调整申请，由主管部门审查同意，包预算管理部门分析调整理由是否充分，是否符合实际情况，然后按授权提出批准意见，再报预算委员会审批，调整预算必须符合下列要求：

- ◆ 第一，调整事项符合企业发展战略和现实生产经营实际情况；
- ◆ 第二，调整重点是否放在重要的或关键的差异方面；
- ◆ 第三，调整后的方案客观、合理。
- ◆ 调整后的预算还要重新由预算委员会下达，并对前期执行情况的考核作出说明。

预算执行中的授权审批案例

假设：某公司2015年12月准备为公司购买一批笔记本电脑，市场询价后总价格为18万元。

三种情形：

1.公司2015年部门预算中有购买笔记本的预算，总价20万元。

预算内事项，对于已编入年度预算且金额在预算内的事项，其发生的合理性已经经过审核，执行的审批权可以适当下放。

2.2015年部门预算中有购买笔记本的预算，总价15万元。

超预算事项

3.2015年部门预算中未包含购买笔记本的预算。

预算外事项



需要重点、严格控制，权力集中。

2. 建立预算反馈报告体系，对预算执行情况过程进行过程监控

预算反馈报告体系

预算报告

常规预算报告

各责任中心定期地按常规的上报程序向上级单位报送的预算报告

重点事项独立披露报告

影响企业预算执行的重点事项单独披露的报告，它是对常规预算报告的补充说明

突发事件紧急报告

当企业未预料到的、严重影响企业预算执行的责任事故发生后，按非常规的程序向上级单位报送的报告

红绿灯预警

主要预算项目
红绿灯预警

针对月度、季度、年度常规预算报告中主要预算项目报告而设计的预警制度

关键业绩指标
红绿灯预警

对各责任中心关键业绩指标实施的预警制度

预算例会

月度、季度
经营分析会

年度
预算考核会

预算执行监控对会计核算提出了更高的要求

“数字说话、数字管理”

案例

某集团的红绿灯预警系统：

重要指标	营业收入		变动成本 增长率是 否超过收 入增长率	营业利润		海外收入		经营活动现金净流量		CAPEX完成率		应收账款 周转天数	盈利能力	例外事 项
	本期是 否正常	下期目 标实现 性		本期是 否正常	下期目 标实现 性	本期是 否正常	下期目 标实现 性	本期是 否正常	下期目 标实现 性	本期是 否正常	下期目 标实现 性			
公司整体	●	●	●	●	●	●		●		●		●	●	
钻井事业部	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●
船舶事业部	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●
物探事业部	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●
油技事业部	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	
油生事业部	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	
油化事业部	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	
海运事业部	●	●	●	●	●			●	●	●	●		●	

3. 撰写预算执行分析报告和总结报告

集团XX年度预算执行分析报告

项目	本季度				本年累计				全年预算	本年预算完成率 (%)	是否需差异分析
	实际	预算	实际与预算比较		实际	预算	实际与预算比较				
			差值	差异率 (%)			差值	差异率 (%)			
投资项目											
成本支出											
费用支出											
.....											

集团XX年度预算执行总结报告

报告名称:

填表日期:

本期预算执行情况总结:

自我评价

今后工作重点:

未来工作计划

本期重大正向差异项目	差异程度	差异金额	差异原因	经验总结
1、				
2、				
3、				
本期重大逆向差异项目	差异程度	差异金额	差异原因	纠改措施
1、				
2、				
3、				

二、预算考核

- ◆ 企业应当建立严格的预算执行考核制度，对各预算执行单位和个人进行考核，切实做到有奖有惩、奖惩分明。
- ◆ 企业预算管理委员会应当定期组织预算执行情况考核，将各预算执行单位负责人签字上报的预算执行报告和已掌握的动态监控信息进行核对，确认各执行单位预算完成情况。必要时，实行预算执行情况内部审计制度。
- ◆ 企业预算执行情况考核工作，应当坚持公开、公平、公正的原则，考核过程及结果应有完整的记录。

• （一）预算责任中心的选择

- ❖ 责任中心是指承担一定经济责任，并享有一定权利的企业内部单位。
- ❖ 责任中心的特征包括：它是一个责权利相结合的实体；具有承担经济责任的条件；责任和权力皆可控；有一定的经营业务和财务收支活动；便于进行责任会计核算。
- ❖ 责任中心可划分为收入中心、成本（费用）中心、利润中心和投资中心。

◆**收入中心**是收入实现单位，可以决定销售策略、销售资源分配，其责任人可以对收入的实现进行控制。

◆**成本（费用）中心**是指只对成本或费用负责的责任中心。

- ◆ 成本（费用）中心的应用范围最广，只要有成本费用发生的地方，都可以建立成本中心，从而在企业形成逐级控制、层层负责的成本中心体系。
- ◆ 成本（费用）中心只对可控成本承担责任：可控成本是指可以预计、可以计量、可以施加影响、可以落实责任的成本。



◆ **利润中心**是指既对成本负责、又对收入和利润负责的责任中心。它有独立或相对独立的收入和生产经营决策权。

◆ **投资中心**是指既对成本、收入和利润负责，又对投资效果负责的责任中心。

◆ 投资中心是最高层次的责任中心，它拥有最大的决策权，也承担最大的责任。

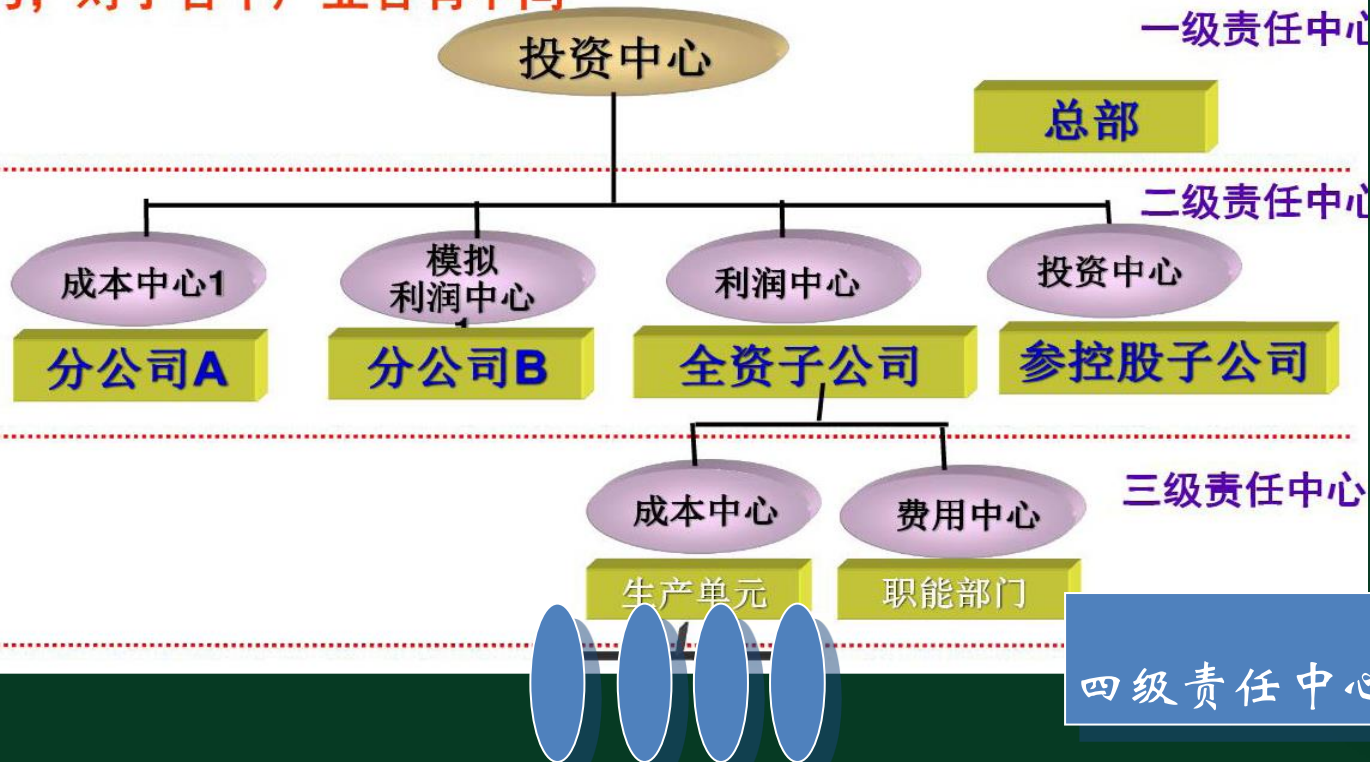
◆ **投资中心必然是利润中心，但利润中心并不都是投资中心，利润中心没有投资决策权，而且在考核利润时也不考虑所占用的资产。投资中心一般是独立法人。**

◆判断：投资中心必然是利润中心，但利润中心并不都是投资中心。
。（ ）

◆V

定义责任中心，建立责任网络，构建总部战略意图传导的基础

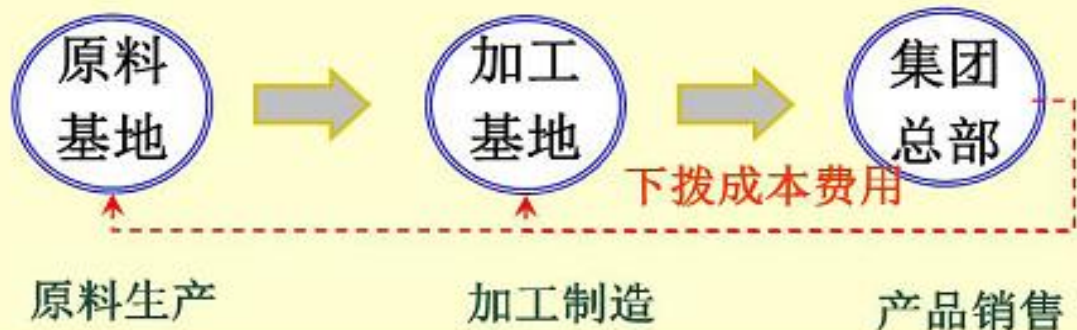
责任中心的定义层次，取决于总部战略控制意图及控制能力，对于各个产业各有不同



乙企业改革中全面预算实施案例

- **背景：**大型集团，拥有几十家原料生产与加工分公司，处于产业价值链的最低端。长期以来面临管理落后，负担沉重、集团控制不力、靠资源吃饭、人员激励不足等问题。

改革前XX集团内部价值链



乙企业改革中全面预算实施案例

改革后管控模式：



重新建立核算制度

开始推行全面预算

1. 案例分析

➤ 明确的经营管理模式是推行全面预算的必备条件之一！

- 2012年初：
- 由于2011年经济形势的变化，薪酬改革方案暂不实施。
- 基于券商对集团上市的相关建议，将**原料基地**由模拟利润中心**重新变为**成本费用中心。

妥协的做法：

原料
基地

实际：成本费用中心

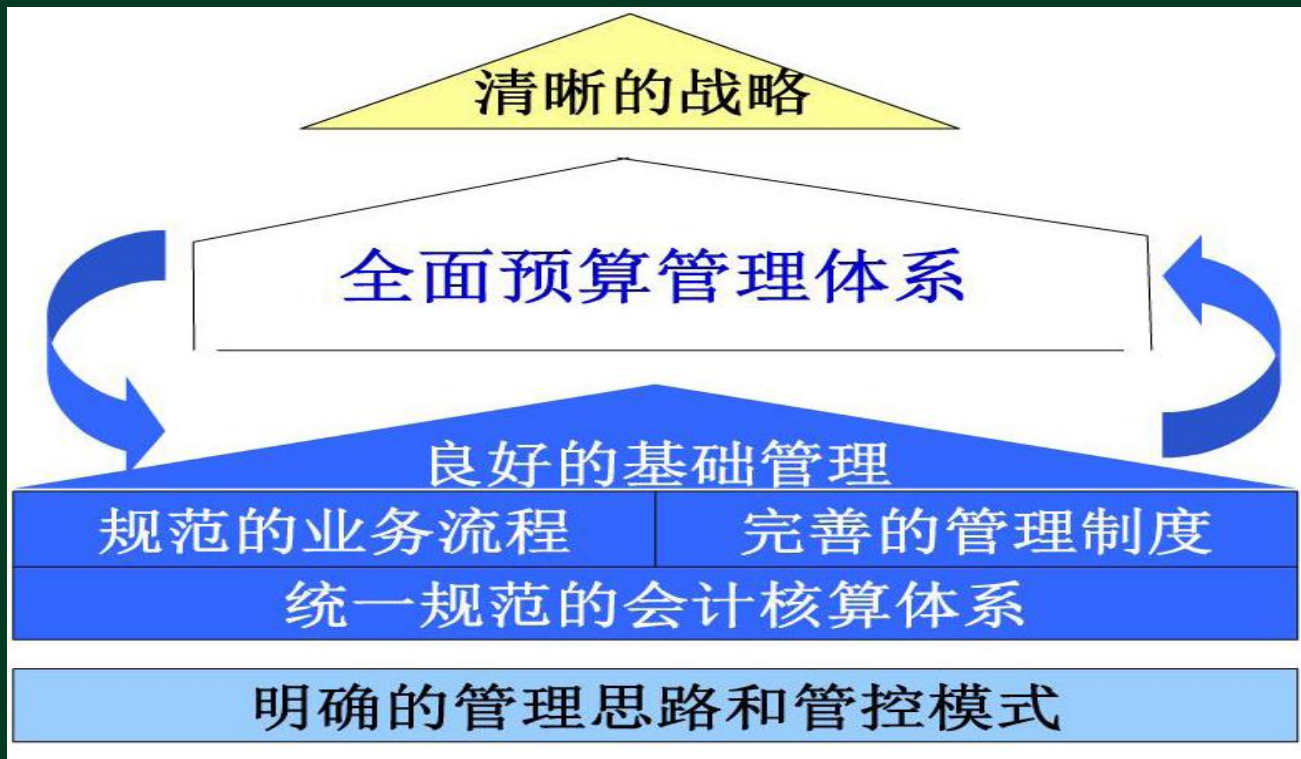
核算、预算：模拟利润中心

有预算已执行，但**责任中心设置不合理**

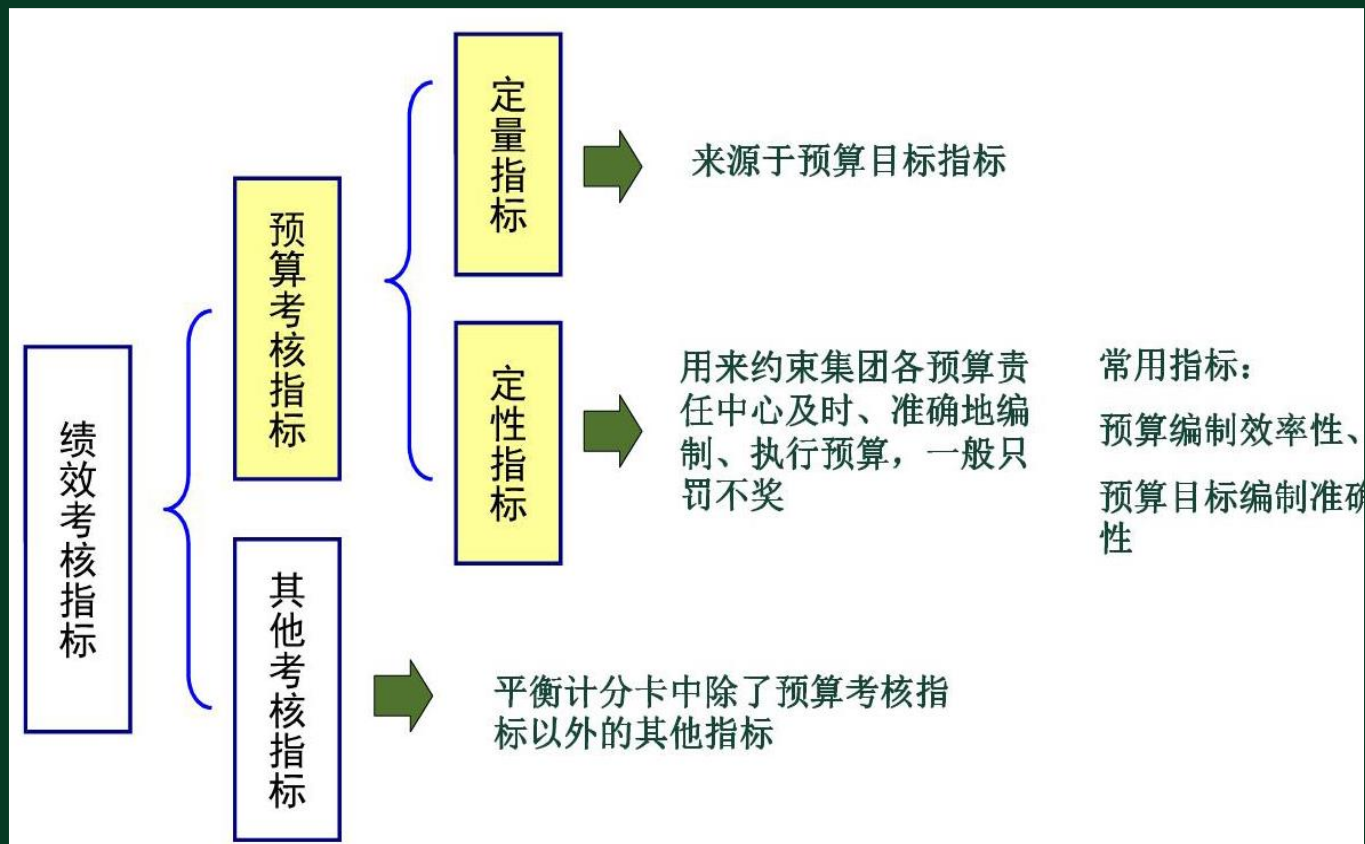
增加了预算编制的复杂度，导致“水土不服”

预算仅是一堆写在纸上的数据！

2. 案例启示 有一定的思想基础和制度基础后，再考虑实施全面预算



(二) 建立预算考核指标体系



预算考核是绩效考核的组成部分

XX部门绩效考核:

通过预算考核规则计算

	得分	权重	考核得分
预算指标	110	70%	107分
其他指标	100	30%	

(三) 设计预算考核机制

定量指标考核及使用规则

考核方式：预算完成率=当期实际值/当期预算值×100%
得分计算采用累进制。

以正向指标为例：

标准值为100%

低于衡量标准，分段计算：

- 0%-10%，每低于1个百分点减1分；
- 10%-20%，每低于1个百分点减2分；

高于衡量标准，分段计算：

- 0%-10%，每超出1个百分点加1分；
- 10%-20%，每超出1个百分点加2分；

加分上限为30分，减分下限为-30分。
反向指标加减分方向与正向指标相反

具体各个考核指标的评分规则需集团根据指标性质、完成的难易程度，在充分的历史数据测算（至少三年）基础上确定

定性指标考核及使用规则

考核指标	考核规则
预算编制效率性	各预算责任中心应在既定时间内完成预算以及预算执行报告的编制工作（包括滚动预算的编制），拖延5天（含）内，每拖延一天扣0.2分；5天以上，每拖延一天扣0.5分，直至扣到10分为止
预算目标编制准确性	预算目标编制准确性=（申报值-预算值）/预算值×100% 在正负a%内属于可接受差异范围，超过此范围，每增减b个百分点减1分，直至扣到10分为止

◆ **多选题**：下列各项中，属于全面预算工作不相容岗位的有（ ）。

- ◆ A. 预算审批与预算执行
- ◆ B. 预算执行与预算考核
- ◆ C. 预算编制与预算审批
- ◆ D. 预算编制与预算调整

◆ **ABC**

小结

- ◆ 1. 预算一经批准下达，各预算执行单位（责任中心）必须指标分解，落实到责任单位或责任岗位，并且定期不定期检查执行情况，逐级上报执行情况。
- ◆ 如果某种预算偏离预定指标明显，必须向主管上级发出预警信号，以便上级及时采取应对措施。需撰写预算执行分析报告和总结报告。
- ◆ 2. 企业应当建立严格的预算执行考核制度，由预算管理委员会定期组织预算执行情况考核，考核时应坚持公开、公平、公正的原则，对各预算执行单位和个人进行考核，切实做到有奖有惩、奖惩分明。考核过程及结果应有完整的记录。