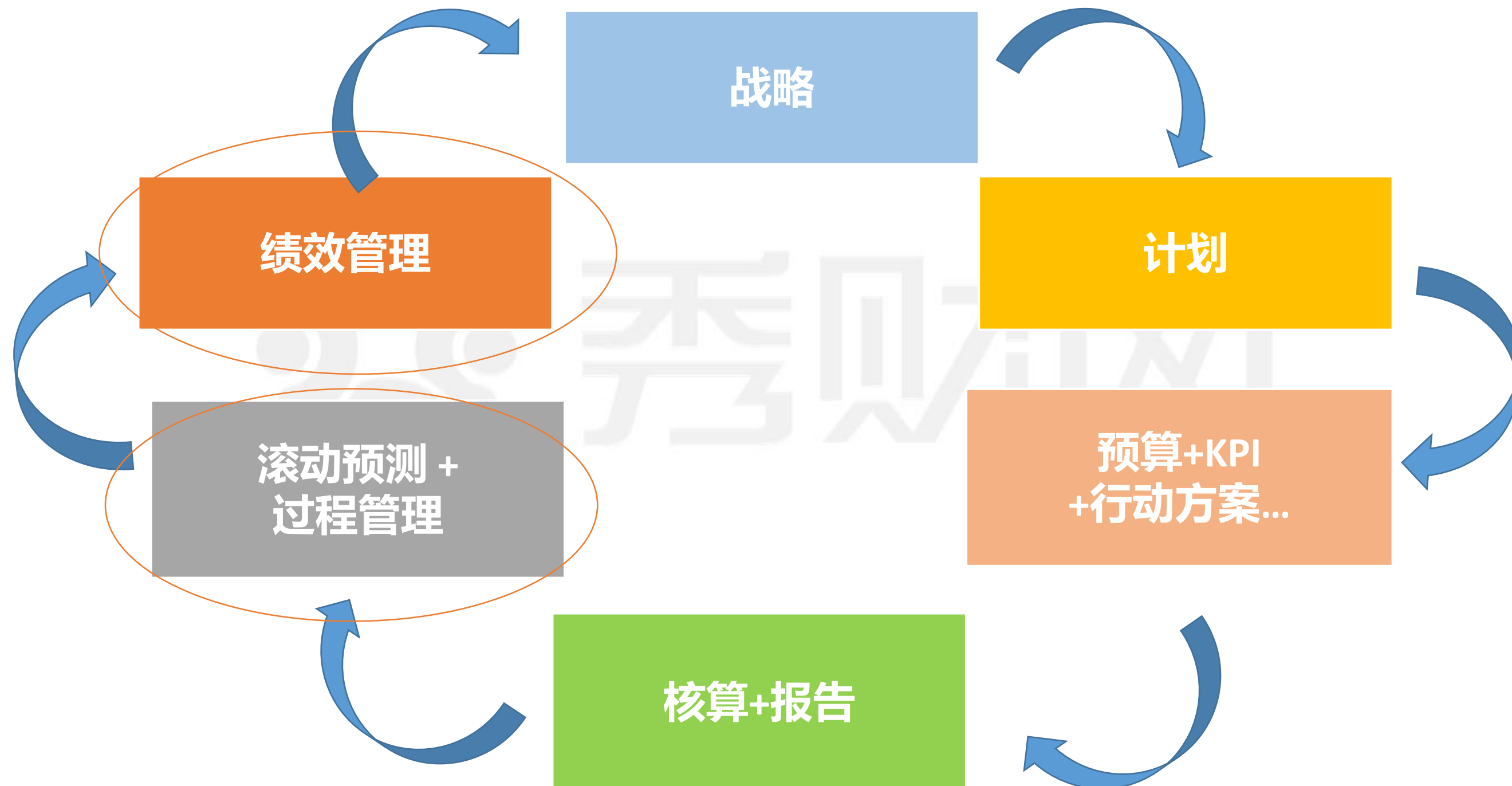


A background image showing a group of business professionals in a meeting, looking at documents and laptops. The image is overlaid with a semi-transparent orange filter.

如何开展预算的控制与考核， 提高预算的有效性？

袁老师

预算管控的过程 - 事前、事中、事后



预算控制的几个环节



预算调整

Q

如何看待“预算调整”？

A

当预算与实际情况产生的巨大差异并无法弥补时，可以考虑对预算进行调整。
不能轻易调整一个执行不良的预算。
重视预算执行因素，而不仅仅关注预测问题。

Q

为什么要调整预算？

A

过大偏差的预算已经对工作失去指导意义
作为业绩评价的预算，如果偏差过大，会引起激励效果不足。
一份官方的预算将作为上级、股东期待的结果，这个结果不应该出乎意料。



预算调整的思路
预算调整要考虑的事情

此版权归秀财网所有

Current Homes for Sale / Eastern Region
www.capitolhillsrealty.com

New C
Capital
in my
capital

Contract David S...

Expense Report

Emp. ID	First Name	Last Name	Dept.	Ext.	Week Ending			
32238	Adam	Landing	Sales	6689	2/13/2007			
Project	Purpose of Trip	Rate/Mile						
Trade Show	Sell Product	0.28						
Dates:	Wed 2/7	Thu 2/8	Fri 2/9	Sat 2/10	Sun 2/11	Mon 2/12	Tue 2/13	Totals
Miles:	0	25	25	10	0	10	25	26.04
Auto Rental	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	210.00
Tolls and Parking	12.00	9.00	12.00	10.00	9.50	12.00	12.00	81.50
Lodging	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	1750.00

滚动预算

理解滚动预算

- 滚动预算 – 管理工具，应该叫 “滚动预测”
- 能够及时给到管理层关于未来经营的最新预测画面
- 现实管理作用大，尤其在资金紧张的情况下

滚动预算主要作用

- 在于预测未来和日常管理
- 不在于考核
- 时间非常临近，不易被用于博弈
- 过程管理的手段

例：滚动预测——2006年6月

年度预算	P1 预算	P2 预算	P3 预算	P4 预算	P5 预算	P6 预算	P7 预算	P8 预算	P9 预算	P10 预算	P11 预算	P12 预算							
最新预测	P1 实际	P2 实际	P3 实际	P4 实际	P5 实际	P6 预测	P7 预测	P8 预测	P9 预测	P10 预测	P11 预测	P12 预测							
滚动预测 P6						P6 预测	P7 预测	P8 预测	P9 预测	P10 预测	P11 预测	P12 预测	P1 预测	P2 预测	P3 预测	P4 预测	P5 预测		
滚动预测 P7							P7 预测	P8 预测	P9 预测	P10 预测	P11 预测	P12 预测	P1 预测	P2 预测	P3 预测	P4 预测	P5 预测	P6 预测	
滚动预测 P8								P8 预测	P9 预测	P10 预测	P11 预测	P12 预测	P1 预测	P2 预测	P3 预测	P4 预测	P5 预测	P6 预测	P7 预测

思考：防止期末突击花钱

讨论：对于超预算事项，请选择你是怎么做的，说明理由。

研发费原预算75万，半年下来，实际开支只有15万，你怎么考虑这个问题？要上报吗？

某部门上个月的差旅费结余，但这个月超支，你如何处理？

某部门在报销有关费用时，被财务部告知超过预算，他们抱怨道：我们又不知道超没超过预算，都花完了，你说怎么办？

某项目预算25万，实际开支27.5万，经过的特别的审批程序。在分析时，你把这个项目特别列示。项目经理很不高兴，说别人的项目也有超支啊，为什么你不说？你怎么考虑这个问题？

年底了，办公室预算剩余2万礼品费，于是决定突击花掉，你怎么考虑。



突击花钱怎么应对？



思考：为什么年末会突击花钱？

年末没用完的费用预算怎么处置？



将没用完的日常性费用预算用于激励，如市内交通费、业务招待费，可将剩余的50%奖励给部门和个人；



将项目性费用预算递延至下一年度由原预算单位继续使用，如部门活动费、员工培训费。



怎么削减预算支出

怎么削减预算支出，这是会计人迟早会碰上的功课。

首先要判断每笔花销是否值当，有无增量产出。



说来容易，可多数时候没法确定啊？
不要被要钱的人气势和声音压倒。
反过来看，看看不支出这笔钱，是否必然会造成公司效益减少。只要答案是否定的，会计人员砍预算就有底气了。

成本费用如何控制？

战略性成本费用：

影响持续数年，多不可逆，如筹建新生产线、开拓海外市场等；

策略性成本费用：

确定后是否调整要等效果与反响出来后，在调整之前不可控，如产品设计成本、广告投放等；

经营性成本费用：

可以通过预算控制、标准控制、总额控制压缩一些，但意义不大。

预算考核



思考：预算调整后考核依据变吗



预算调整后，对单位负责人的绩效考核该以调整前的预算为依据，还是以调整后的预算为依据？

总结：预算中常见的问题

■ 仅仅将预算管理当作控制费用的工具，对企业资源整合的作用不明显

■ 相关管理制度的建设缺乏体系化制度

■ 没有建立预算管理所必须的责任会计核算体系，预算反馈信息质量较差

■ 缺乏先进的预算**信息系统**对全面预算体系的有效运转的支持---预算与信息系统



■ 缺乏董事会对预算管理的组织领导，与子公司的对接也很不够

■ 预算**指标**与战略目标矛盾和脱节与战略

■ 着眼点放在预算编制上，预算与执行成为两张皮

■ 目标不明确，重点不突出，内容较粗，责任没有落实到人---预算的编制

总结：怎么让预算起作用

1

一把手要重视与率先垂范，这是前提，没有这个前提，一切都是白搭

2

编制时应全员参与，而非闭门造车，数据要接地气

3

执行时财务部要有权威，对预算支出能刚性约束

4

市场出现重大变化时，及时调整预算，不与实际脱节

5

期末要进行考核，兑现奖惩，别让雷锋吃亏

Q&A

版权声明

本网站 (www.xiucai.com) 刊载的所有内容，包括文字、图片、音频、视频、软件、程序、以及网页版式设计等均在网秀财网上搜集。

访问者可将本网站提供的内容或服务用于个人学习、研究或欣赏，以及其他非商业性或非盈利性用途，但同时应遵守著作权法及其他相关法律的规定，不得侵犯本网站及相关权利人的合法权益。除此以外，将本网站任何内容或服务用于其他用途时，须征得本网站及相关权利人的书面许可，否则，将承担侵犯知识产权的法律责任。

谢谢观看

秀财出品