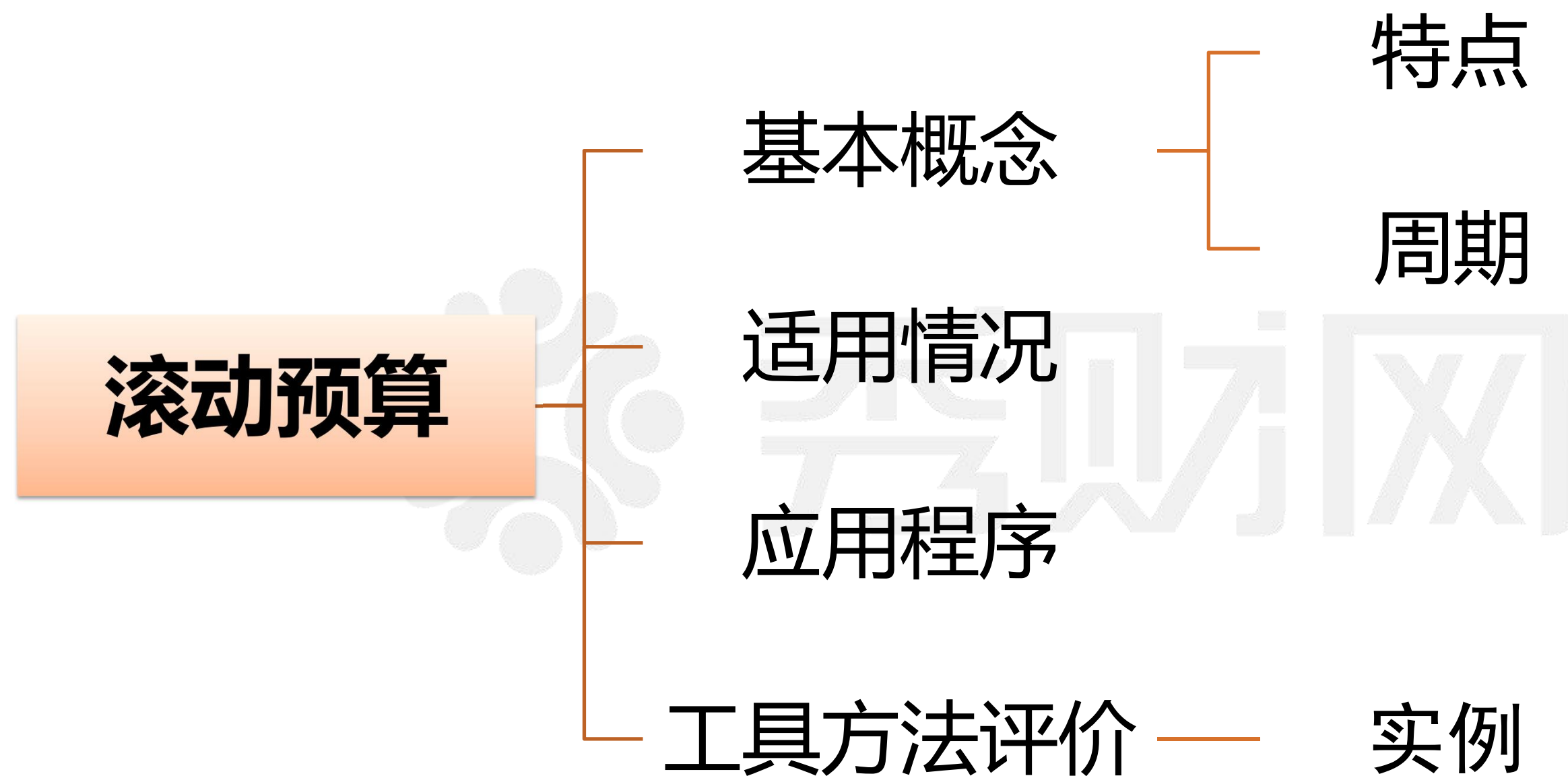


管理会计应用指引第201号 – 滚动预算

结构导图



与会计年度脱离，不断修改淤塞结果，指导最新决策
：一年，18个月...

- [illegible]

滚动预算适用情况



- 应用滚动预算应具备丰富的预算管理经验
- 适用规模较大，时间较长的工程类或大型设备采购，公司预算亦可
- 必须建立先进，科学的信息系统
- 重视预算编制基础数据，统一财务和非财务信息标准

Garbage In Garbage Out

滚动预算应用程序

- 确定编制的周期和预算滚动频率

研究外部环境变化，分析行业特点，战略目标，结合信息化水平

- 重要性原则 vs 成本重要性原则

- 下一期滚动预算的编制基础

依据战略目标以及上一期预算执行情况

- 预算方案

研究滚动预算所涉及外部情况化境变化和内部重要事项,

e.g. 国家相关政策变化，销售预算的变化，成本的提高

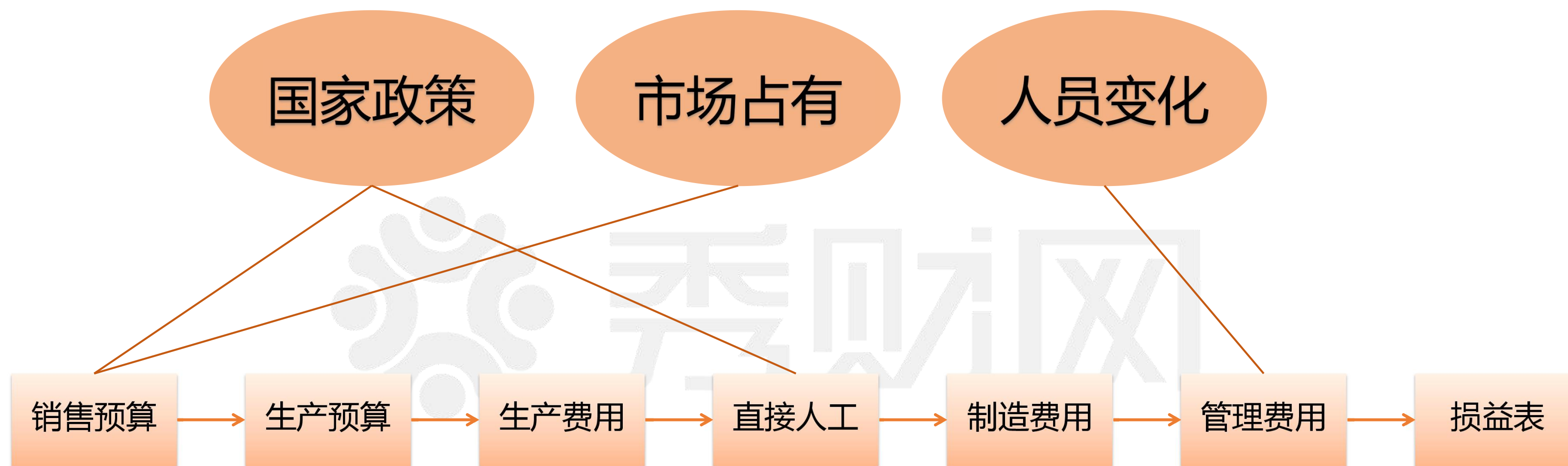


滚动预算应用程序（续）

- 中期滚动预算：第一年约束第一年的预算，以此类推
- 短期滚动预算：以年度为预算，适用于年内损益表
- 建立预算模型，生成预算方案
 - ✓ 分析各种动因之间关系 e.g. 销售百分比法
- 滚动预算的调整
- 如何减少滚动预算的工作量
 - ✓ 尽可能的借助企业ERP的信息，自动导入数据
- 调整资源配置和管理要求



混合预算示例中因素变化



混合预算示例中因素变化（续）

单位：	百万元					
	3+9		2+10		预算	
销售	¥ 330.00		¥ 320.00		¥ 300.00	
材料	224.40	68.0%	217.60	68.0%	201.00	67.0%
人工	6.60	2.0%	6.40	2.0%	6.00	2.0%
制造费	39.60	12.0%	38.40	12.0%	36.00	12.0%
毛利	59.40	18.0%	57.60	18.0%	57.00	19.0%
		0.0%		0.0%		
管理费用	3.60	1.1%	3.60	1.1%	3.60	1.2%
销售费用	32.00	9.7%	25.80	8.1%	25.80	8.6%
财务费用	0.20	0.1%	0.20	0.1%	0.20	0.1%
折旧前利润	23.60	7.2%	28.00	8.7%	27.40	9.1%

3+9 vs 2+10 vs 预算

3+9 为三个月实际+9个月
预算：销售提高，然而成本材料收通货影响持续上升。同时销售费用有所时空，造成EBITA降低。



滚动预算评价

优点

- 逐期管理预算
- 动态反应市场
- 建立跨期综合平衡
- 强化预算的决策与职能控制
- 有利于考虑未来业务活动

VS

缺点

- 预算频率越高沟通要求越高
- 编制工作量大
- 增加管理层不稳定感
- 执行者无所适从





谢谢观看