全面预算与绩效考核方案（供参考）

第一篇：全面预算与绩效考核方案(供参考)

全面预算规划方案

一、公司财务管理现存状况

1、经营目标未细分按月落实到每一位员工，成本费用开支无法通过预算指标予以控制，绩效考核过于粗放，调动不起员工的积极性。

2、现存的绩效考核过于分散，更多的是强调部门内部的协作，未能将各部门更紧密地捆绑到经营目标上。

3、关键经营指标不突出。

4、费用开支范围和额度不明确。

二、实行全面预算的作用

1、全面预算是公司战略量化、细化的体现，也是公司员工绩效考核的依据和基础，只有通过将公司的战略规划、全面预算、业绩考核紧密地有机结合，才能提高经营计划执行的效率并将经营目标落实到位。

2、全面预算可以迫使管理者思想超前，对市场的可能变化作出预测和准备，并认真考虑实现目标的方法。

3、全面预算提供了目标，从而为控制提供了依据。通过预算执行反馈，可以及时了解执行过程中存在的问题和原因，进行过程控制。

4、预算编制是公司上、下、左、右沟通协调的结果，预算的执行需要公司各部门配合，以加强公司员工对企业整体目标的认识。

5、预算与薪酬对接，奖罚分明，强化绩效考核文化。

三、全面预算理论依据

销售额*毛利率-不可控成本-可控成本= 经营目标利润（1）经营目标利润年初确定、按部门按月予以分解。

（2）不可控成本、可控成本是预算的重点，需要在头年年底全公司一起参与全面预算，并将成本定额、费用开支范围予以确定制成预算决算书下发到各部门。部门可控成本划分到责任人，不可控成本确定上级责任成本负责人。力争将成本控制在预算标准范围内，也作为

平时员工绩效考核的依据。（3）根据销售额=（经营目标利润+可控成本+不可控成本）/毛利率可以确定销售目标的年度销售任务，然后逐月分解落实执行。其中毛利率是考核的重点。毛利率由三个部门分别把控，他们分别是品牌运营及采购部（控制采购毛利）、电商部（控制除采购毛利以外的销售毛利）、仓储部（控制产品保管不善的综合毛利损耗）。此三个部门对货品的积压变质负主要责任。

四、具体全面预算各部门的责任

（1）公司高层管理者下达年度战略规划及经营目标，通过会议将年度经营目标分解下达到各部门。

（2）财务部负责组织各部门进行全面预算，其中财务部自身参与的预算有损益表预算、资产负债表预算、现金流量表预算。（3）人力资源部和各业务部门沟通，根据经营计划和业务需要、本着精简、高效的原则确定各部门人员编制（即定岗定编）、并根据岗位编制确定岗位职责及相应的岗位薪酬；（4）各管理部门参与本部门的费用预算。

（5）业务部门参与本部门的收入预算、成本预算、费用预算、有投资的还包括投资预算。

五、经营指标的责任落实（结合责任状及考核来落实）

（1）公司高层管理者（资本保值资值率、利润总额、利润增长率、人均利润率）

（2）电商部（销售任务完成率、部门利润目标达成率、费用控制指标、库存周转率）

（3）采购运营及品牌策划部（采购毛利率、库存周转率、缺货率、新商品及采购价格的竞争性）

（4）开发部（开发进度、开发成本、管理费用控制指标）

（5）仓储部（管理费用控制指标、库存数据的准确性、库存周转率、货品质量（是否过期、破损、保管是否得当等）

（6）行政部（管理费用控制指标、薪酬和福利体系的完善和适当性、人才的引进、员工学习成长环境）

（7）财务部（管理费用控制指标、财务数据的准确性及完整性、内控体系的建立、税收筹划、财务风险管控）

六、关键管理活动指标（结合责任状及考核来落实）

（1）团队建设（1、员工满意度调查

2、员工流动率

3、学习成长（内+外培训）

4、中高级人才的引进）（2）制度的建设与推行。（3）信息化的推行、落实与完善。（4）企业品牌建设与文化建设。

（5）全面预算管理（预算编制的及时性与准确性）。

第二篇：全面预算

企业内部控制应用指引第 15 号——全面预算

单项选择题

1、预算管理工作机构一般设在（财会部门）。

2、对预算管理工作机构在综合平衡基础上提交的预算方案进行研究论证的是（预算管理委员会）。

3、企业用来作为组织、协调各项生产经营活动的基本依据是（预算）。

4、预算管理委员会编制好全面预算草案后，负责审核企业的全面预算草案的是（董事会）。

5、企业完成全面预算草案编制工作的时间是（预算开始前）。

6、为了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，企业应当建立严格的预算执行（考核制度）。

7、对预算管理工作机构在综合平衡基础上提交的预算方案进行研究论证的是（预算管理委员会）。

8、履行全面预算管理职责的是（预算管理委员会）。

9、企业对一定期间经营活动、投资活动、财务活动等作出的预算安排为（全面预算）。

10、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的是（预算管理委员会）。

11、预算管理委员会中履行日常管理职责的是（预算管理工作机构）。判断题

1、全面预算是企业对特定时期经营活动、投资活动、财务活动等作出的预算安排。（错误）

2、企业全面预算一经批准下达，各预算执行单位应当认真组织实施，将指标层层分解，按纵向落实到内部各部门、各环节和各岗位。（错误）

3、企业预算管理工作机构应当加强与各预算执行单位的沟通，运用财务信息和其他相关资料监控预算执行情况，及时向企业负责人报告。（错误）

4、企业应当加强对预算执行的管理，落实预算执行责任制，确保预算刚性，严格预算执行。（正确）

5、预算管理工作机构一般设在财会部门。（正确）

6、预算管理委员会只负责拟定预算目标。（错误）

7、企业应当建立和完善预算编制工作制度，明确编制依据、编制程序、编制方法等内容，确保预算编制依据合理、程序适当、方法科学，避免预算指标过高或过低。（正确）

8、企业应当在预算开始时完成全面预算草案的编制工作。（错误）

9、企业预算管理委员会制定的全面预算草案需要提交给董事会。（正确）

10、企业应当加强资金收付业务的预算控制，及时组织资金收入，严格控制资金支付，对于超预算或预算外的资金支付，应当实行严格的审批制度。（正确）

第三篇：全面预算

第二题

预算管理是企业对未来一定期间经营思想、经营目标、经营决策的财务数量说明和经济责任约束依据。在企业的实践中，我们对于计划和预算的功能也有相当的认识，如计划和预算能够将具体的措施与战略规划联系起来，将运营计划和目标联系起来；能够帮助确认和修订企业的目标值，以使业务人员能够接受；能够根据计划和预算分配资源，建立业务运营主线和财务运营基线等等最终都是为实现公司目标利润，体现公司整体追求的价值。全面预算是指企业对一定期间的

经营活动、投资活动、财务活动等作出的预算安排。全面预算作为一种全方位、全过程、全员参与编制与实施的预算管理模式，凭借其计划、协调、控制、激励、评价等综合管理功能，整合和优化配置企业资源，提升企业运行效率，成为促进实现企业发展战略的重要抓手。我作为一名中介机构的会计师，我认为全面预算应按如下程序进行编制、执行、调整、考核：

企业全面预算管理组织体系的基本架构如图 1 所示。

图 1 全面预算管理组织体系基本架构图

明确各环节授权批准程序和工作协调机制

在建立健全全面预算管理体制的基础上，企业应当进一步梳理、制定预算管理工作流程，按照不相容职务相互分离的原则细化各部门、各岗位在预算管理体系中的职责、分工与权限，明确预算编制、执行、分析、调整、考核各环节的授权批准制度与程序。预算管理工作各环节的不相容岗位一般包括：预算编制与预算审批、预算审批与预算执行、预算执行与预算考核。

在全面预算管理各个环节中，预算管理部门主要起决策、组织、领导、协调、平衡的作用。企业可以根据自身的组织结构、业务特点和管理需要，责成内部生产、市场、投资、技术、人力资源等各预算归口管理部门负责所归口管理预算的编制、执行监控、分析等工作，并配合预算管理部门做好企业总预算综合平衡、执行监控、分析、考核等工作。全面预算基本业务流程

企业全面预算业务的基本流程一般包括预算编制、预算执行和预算考核三个阶段。其中，预算编制阶段包括预算编制、预算审批、预算下达等具体环节；预算执行阶段设计预算指标分解和责任落实、预算执行控制、预算分析、预算调整等具体环节。这些业务环节相互关联、相互作用、相互衔接，周而复始地循环，从而实现对企业全面经济活动的控制。图 2 列示了各类企业全面预算的基本业务流程。

如前所述，全面预算是企业加强内部控制、实现发展战略的重要工具和手段，但同时也是企业内部控制的对象。企业应当参照图 2 的基本流程，结合自身情况及管理要求，制定具体的全面预算业务流程。

图 2 全面预算基本业务流程图 预算流程主要业务风险及控制措施

（一）预算编制

预算编制是企业实施全面预算管理的起点。预算编制环节的主要风险是：第一，预算编制以财务部门为主，业务部门参与度较低，可能导致预算编制不合理，预算管理责、权、利不匹配；预算编制范围和项目不全面，各个预算之间缺乏整合，可能导致全面预算难以形成。第二，预算编制所依据的相关信息不足，可能导致预算目标与战略规划、经营计划、市场环境、企业实际等相脱离；预算编制基础数据不足，可能导致预算编制准确率降低。第三，预算编制程序不规范，横向、纵向信息沟通不畅，可能导致预算目标缺乏准确性、合理性和可行性。第四，预算编制方法选择不当，或强调采用单一的方法，可能导致预算目标缺乏科学性和可行性。第五，预算目标及指标体系设计不完整、不合理、不科学，可能导致预算管理在实现发展战略和经营目标、促进绩效考评等方面的功能难以有效发挥。第六，编制预算的时间太早或太晚，可能导致预算准确性不高，或影响预算的执行。

主要控制措施：

第一，全面性控制。一是明确企业各个部门、单位的预算编制责任，使企业各个部门、单位的业务活动全部纳入预算管理；二是将企业经营、投资、财务等各项经济活动的各个方面、各个环节都纳入预算编制范围，形成由经营预算、投资预算、筹资预算、财务预算等一系列预算组成的相互衔接和勾稽的综合预算体系。

第二，编制依据和基础控制。一是制定明确的战略规划，并依据战略规划制定经营目标和计划，作为制定预算目标的首要依据，确保预算编制真正成为战略规划和经营计划的具体行动方案；二是深入开展企业外部环境的调研和预测，包括对企业预算期内客户需求、同行业发展等市场环境的调研，以及宏观经济政策等社会环境的调研，确保预算编制以市场预测为依据，与市场、社会环境相适应；三是深入分析企业上一期间的预算执行情况，充分预计预算期内企业资源状况、生产能力、技术水平等自身环境的变化，确保预算编制符合企业生产经营活动的客观实际；四是重视和加强预算编制基础管理工作，包括

历史资料记录、定额制定与管理、标准化工作、会计核算等，确保预算编制以可靠、翔实、完整的基础数据为依据。

第三，编制程序控制。企业应当按照上下结合、分级编制、逐级汇总的程序，编制全面预算。其基本步骤及其控制为：一是建立系统的指标分解体系，并在与各预算责任中心进行充分沟通的基础上分解下达初步预算目标；二是各预算责任中心按照下达的预算目标和预算政策，结合自身特点以及预测的执行条件，认真测算并提出本责任中心的预算草案，逐级汇总上报预算管理工作机构；三是预算管理工作机构进行充分协调、沟通，审查平衡预算草案；四是预算管理委员会应当对预算管理工作机构在综合平衡基础上提交的预算方案进行研究论证，从企业发展全局角度提出进一步调整、修改的建议，形成企业全面预算草案，提交董事会；五是董事会审核全面预算草案，确保全面预算与企业发展战略、生产经营计划相协调。

第四，编制方法控制。企业应当本着遵循经济活动规律，充分考虑符合企业自身经济业务特点、基础数据管理水平、生产经营周期和管理需要的原则，选择或综合运用固定预算、弹性预算、滚动预算等方法编制预算。

第五，预算目标及指标体系设计控制。一是按照“财务指标为主体、非财务指标为补充”的原则设计预算指标体系；二是将企业的战略规划、经营目标体现在预算指标体系中；三是将企业产、供、销、投融资等各项活动的各个环节、各个方面的内容都纳入预算指标体系；四是将预算指标体系与绩效评价指标协调一致；五是按照各责任中心在工作性质、权责范围、业务活动特点等方面的不同，设计不同或各有侧重的预算指标体系。

第六，预算编制时间控制。企业可以根据自身规模大小、组织结构和产品结构的复杂性、预算编制工具和熟练程度、全面预算开展的深度和广度等因素，确定合适的全面预算编制时间，并应当在预算开始前完成全面预算草案的编制工作。

（二）预算审批

预算审批环节的主要风险是：全面预算未经适当审批或超越授权

审批，可能导致预算权威性不够、执行不力，或可能因重大差错、舞弊而导致损失。

主要控制措施：企业全面预算应当按照《公司法》等相关法律法规及企业章程的规定报经审议批准。

（三）预算下达

预算下达环节的主要风险是：全面预算下达不力，可能导致预算执行或考核无据可查。

主要控制措施：企业全面预算经审议批准后应及时以文件形式下达执行。

（四）预算指标分解和责任落实

该环节的主要风险是：预算指标分解不够详细、具体，可能导致企业的某些岗位和环节缺乏预算执行和控制依据；预算指标分解与业绩考核体系不匹配，可能导致预算执行不力；预算责任体系缺失或不健全，可能导致预算责任无法落实，预算缺乏强制性与严肃性；预算责任与执行单位或个人的控制能力不匹配，可能导致预算目标难以实现。

主要控制措施：

第一，企业全面预算一经批准下达，各预算执行单位应当认真组织实施，将预算指标层层分解，横向将预算指标分解为若干相互关联的因素，寻找影响预算目标的关键因素并加以控制；纵向将各项预算指标层层分解落实到最终的岗位和个人，明确责任部门和最终责任人；时间上将预算指标分解细化为季度、月度预算，通过实施分期预算控制，实现预算目标。

第二，建立预算执行责任制度，对照已确定的责任指标，定期或不定期地对相关部门及人员责任指标完成情况进行检查，实施考评。可以通过签订预算目标责任书等形式明确各预算执行部门的预算责任。

第三，分解预算指标和建立预算执行责任制应当遵循定量化、全局性、可控性原则。即：预算指标的分解要明确、具体，便于执行和考核；预算指标的分解要有利于企业经营总目标的实现；赋予责任部门和责任人的预算指标应当是通过该责任部门或责任人的努力可以达

到的，责任部门或责任人以其责权范围为限，对预算指标负责。

（五）预算执行控制

预算执行控制环节的主要风险是：缺乏严格的预算执行授权审批制度，可能导致预算执行随意；预算审批权限及程序混乱，可能导致越权审批、重复审批，降低预算执行效率和严肃性；预算执行过程中缺乏有效监控，可能导致预算执行不力，预算目标难以实现；缺乏健全有效的预算反馈和报告体系，可能导致预算执行情况不能及时反馈和沟通，预算差异得不到及时分析，预算监控难以发挥作用。

主要控制措施：

第一，加强资金收付业务的预算控制，及时组织资金收入，严格控制资金支付，调节资金收付平衡，防范支付风险。

第二，严格资金支付业务的审批控制，及时制止不符合预算目标的经济行为，确保各项业务和活动都在授权的范围内运行。企业应当就涉及资金支付的预算内事项、超预算事项、预算外事项建立规范的授权批准制度和程序，避免越权审批、违规审批、重复审批现象的发生。对于预算内非常规或金额重大事项，应经过较高的授权批准层（如总经理）审批。对于超预算或预算外事项，应当实行严格、特殊的审批程序，一般须报经总经理办公会或类似权力机构审批；金额重大的，还应报经预算管理委员会或董事会审批。预算执行单位提出超预算或预算外资金支付申请，应当提供有关发生超预算或预算外支付的原因、依据、金额测算等资料。

第三，建立预算执行实时监控制度，及时发现和纠正预算执行中的偏差。确保企业办理采购与付款、销售与收款、成本费用、工程项目、对外投融资、研究与开发、信息系统、人力资源、安全环保、资产购置与维护等各项业务和事项，均符合预算要求；对于涉及生产过程和成本费用的，还应严格执行相关计划、定额、定率标准。

第四，建立重大预算项目特别关注制度。对于工程项目、对外投融资等重大预算项目，企业应当密切跟踪其实施进度和完成情况，实行严格监控。对于重大的关键性预算指标，也要密切跟踪、检查。

第五，建立预算执行情况预警机制，科学选择预警指标，合理确

应当推进和实施预算管理的信息化，通过现代电子信息技术手段控制和监控预算执行，提高预警与应对水平。

第六，建立健全预算执行情况内部反馈和报告制度，确保预算执行信息传输及时、畅通、有效。预算管理工作机构应当加强与各预算执行单位的沟通，运用财务信息和其他相关资料监控预算执行情况，采用恰当方式及时向预算管理委员会和各预算执行单位报告、反馈预算执行进度、执行差异及其对预算目标的影响，促进企业全面预算目标的实现。

（六）预算分析

预算分析环节的主要风险是：预算分析不正确、不科学、不及时，可能削弱预算执行控制的效果，或可能导致预算考评不客观、不公平；对预算差异原因的解决措施不得力，可能导致预算分析形同虚设。

主要控制措施：

第一，企业预算管理工作机构和各预算执行单位应当建立预算执行情况分析制度，定期召开预算执行分析会议，通报预算执行情况，研究、解决预算执行中存在的问题，认真分析原因，提出改进措施。

第二，企业应当加强对预算分析流程和方法的控制，确保预算分析结果准确、合理。预算分析流程一般包括确定分析对象、收集资料、确定差异及分析原因、提出措施及反馈报告等环节。企业分析预算执行情况，应当充分收集有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等方面的信息资料，根据不同情况分别采用比率分析、比较分析、因素分析等方法，从定量与定性两个层面充分反映预算执行单位的现状、发展趋势及其存在的潜力。

第三，企业应当采取恰当措施处理预算执行偏差。企业应针对造成预算差异的不同原因采取不同的处理措施：因内部执行导致的预算差异，应分清责任归属，与预算考评和奖惩挂钩，并将责任单位或责任人的改进措施的实际执行效果纳入业绩考核；因外部环境变化导致的预算差异，应分析该变化是否长期影响企业发展战略的实施，并作为下期预算编制的影响因素。

预算调整环节的主要风险是：预算调整依据不充分、方案不合理、审批程序不严格，可能导致预算调整随意、频繁，预算失去严肃性和“硬约束”。

主要控制措施：

第一，明确预算调整条件。由于市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素，导致预算执行发生重大差异确需调整预算的，应当履行严格的审批程序。企业应当在有关预算管理制度中明确规定预算调整的条件。

第二，强化预算调整原则。一是预算调整应当符合企业发展战略、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；二是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；三是预算调整应当谨慎，调整频率应予以严格控制，调整次数应尽量少。

第三，规范预算调整程序，严格审批。调整预算一般由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。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，集中编制企业预算调整方案，提交预算管理委员会。预算管理委员会应当对预算调整方案进行审议，根据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。企业预算管理委员会或董事会审批预算调整方案时，应当依据预算调整条件，并考虑预算调整原则严格把关，对于不符合预算调整条件的，坚决予以否决；对于预算调整方案欠妥的，应当协调有关部门和单位研究改进方案，并责成预算管理工作机构予以修改后再履行审批程序。

（八）预算考核

预算考核环节的主要风险是：预算考核不严格、不合理、不到位，可能导致预算目标难以实现、预算管理流于形式。其中，预算考核是否合理受到考核主体和对象的界定是否合理、考核指标是否科学、考

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/228023013035006035