

管理会计师专业能力认证项目考试大纲

— 《全面预算管理与实务》

第一章 现代企业全面预算管理概述

本章讲述了全面预算管理理念、特点；预算管理的发展历程；熟悉全面预算管理的战略性、系统性、全面性等五大特征；全面预算管理可以对企业实施内部控制，防范企业风险作用；沟通和协调高运作效率的作用等四大作用其中：

一、全面预算的概念

现代企业的全面预算管理涉及全方位、监督全过程、面向全员，集执行、监控、考评、激励于一体的企业综合管理控制系统。

二、全面预算的特点

全面预算的特点，其中：

（一）战略导向性

企业编制全面预算必须从企业战略管理的大系统入手，以企业制订的战略目标为导向。

（二）全面性

既能反映企业日常经济活动，也能反映企业资本性财务资金筹措和使用。

（三）指令性

全面预算管理由预算委员会负责，预算一经确定，一般不轻易调整。

三、全面预算管理的作用

- (一) 可以促进企业发展战略和经营目标的实现
- (二) 具有沟通和协调提高运作效率的作用
- (三) 可以对企业实施内部控制防范企业风险
- (四) 可以考核各部门的业绩起到激励作用

四、全面预算管理在企业中的地位

- (一) 全面预算是单位奋斗目标的具体化
- (二) 全面预算是协调各部门的重要手段
- (三) 全面预算是控制日常经济活动的工具
- (四) 全面预算是业绩考核的标准

本章重点掌握现代企业全面预算管理的概念、特点。预算管理作用和预算管理在企业中的地位

第二章 全面预算与公司治理、内部控制

本章从全面预算与公司治理、全面预算与内部控制两个方面描述了全面预算管理是实现公司治理和内部控制最基本、最有效的手段及其具体表现关系，其中：

一、公司治理的概念

是指即通过一种内部治理制度安排来合理地配置所有者与经营者之间的权利与责任关系。

二、全面预算管理与公司治理的关系

全面预算管理是公司治理的重要组成部分，公司治理结构是

全面预算管理的基础。

三、内部控制的概念

内部控制是指经济单位和各个组织在经济活动中建立的一种相互制约的业务组织形式和职责分工制度。

四、内部控制的特征

(一)全面性

内部控制是对企业组织一切业务活动的全面控制，而不是局部性控制。

(二)潜在性

内部控制不论采取何种管理方式，执行何种业务，均有潜在的控制意识与控制行为。

(三)关联性

一种控制行为的建立，均可能会导致另一种控制的加强、减弱或取消。

五、全面预算管理与内部控制的关系具体表现

全面预算是内部控制的基础，内部控制措施要依靠全面预算来落实。

本章在重点公司治理的概念；全面预算管理与公司治理的关系；内部控制的概念；内部控制的特征；全面预算管理与内部控制的关系具体表现。

第三章 全面预算与战略规划

本章讲述了全面预算与战略规划”描述的是战略管理的概

念、特点；战略管理与全面预算的关系；发展规划与全面预算的关系其中：

一、战略管理的概念

战略管理是企业根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

二、战略管理的特点

企业战略具有长期性、全局性和重要性的特点

三、战略管理与全面预算管理关系

全面预算管理是对战略目标的程序化和可度量化，战略管理是全面预算管理的起点和导向。

本章要掌握战略管理的概念；战略管理的特点；战略管理与全面预算管理关系

第四章 全面预算管理的组织机构与职责

本章分别讲述了全面预算管理组织机构的概念；预算管理机构的构成；全面预算管理组织机构建立原则；预算管理下责任中心的构建和算管理的责任网络等内容其中：

一、全面预算管理组织机构的概念

全面预算管理组织机构承担预算编制、审批、执行、控制、调整、监督、核算、分析、考评及奖惩等一系列预算管理活动的主体。

二、预算管理委组织机构的构成

预算管理委组织机构是由董事会、预算管理委员会、预算管理下责任中心构成的。

三、预算管理机构的构成

预算管理机构要是由预算管理委员会、预算管理部以及预算责任网络构成的。

四、全面预算管理组织机构的建立原则

全面预算管理组织机构的建立原则其中：

（一）科学规范原则

全面预算管理组织体系既要符合全面预算管理的内在规律，又要符合有关公司法人治理结构的有关规定

（二）高效有力原则

高效、有力是指全面预算管理机制的运行要遵从反应敏捷、作用有力、执行坚决、反馈及时的基本要求。

（三）繁简适度经济适用原则

繁简适度经济适用是全面预算管理机制高效运行的基础

三、 预算管理下责任中心的构成

预算管理下责任中心是由成本中心、利润中心和投资中心构成的。

本章重点掌握全面预算管理组织机构的概念；预算管理委组织机构的构成；预算管理机构的构成；全面预算管理组织机构的建立原则；预算管理下责任中心的构成。

第五章 全面预算目标的确定与分解

本章共五节分别讲述的是预算目标在全面预算管理中作用；预算目标的确定步骤；单一法人制企业预算目标的确定与分解；第三节 多级法人制企业集团预算目标的确定与分解预算目标管理中应注意的主要问题；针对企业全面预算应用中存在的问题可以采取的对策以及分行业预算的编制等知识其中

一、预算目标在全面预算管理中作用

预算目标在全面预算管理中起到平衡不同职能部门战略作用和过程监控作用

二、预算目标的确定步骤

- (一) 确定企业的总体战略
- (二) 确定企业的具体战略
- (三) 是确定企业的具体预算目标

三、预算目标分解时应考虑事的相关问题

- (一) 战略问题
- (二) 生命周期问题
- (三) 非财务资源问题

四、预算目标管理中应注意的主要问题

- (一) 制定预算目标
- (二) 分解目标
- (三) 实施目标
- (四) 信息反馈处理
- (五) 检查实施结果及奖惩

五、预算目标管理中几个关键事项

预算目标管理中几个关键事项其中：

（一）一切从经营管理计划开始

经营管理计划是目标管理的源头，目标管理是经营管理计划的实施方法。

（二）目标设定符合实际

目标设定要根据企业自身的资源、员工业务水平和管理体系的支持能力。

（三）经营目标和管理目标相辅相成

没有管理过程指标，经营结果指标就缺少保证达成的制度、手段、流程，达成目标只是空中楼阁。

本章重点掌握预算目标在全面预算管理中的确定及作用；预算目标的确定步骤；预算目标分解时应考虑事的相关问题；预算目标管理中应注意的主要问题；预算目标管理中几个关键事项。

第六章 全面预算编制

本章作为本书的核心章节，主要阐述了如何正确理解全面预算的编制；全面预算编制原则、编制体系流程以及全面预算的具体编制方法等方面的相关知识其中：

一 全面预算的编制原则

（一）一致性原则

一致性原则包括目标一致性和计划一致性

（二）全面性原则

全面性原则应做到横向到边、纵向到底，领导主持，全员参与，全员控制。

（三）适度性原则

适度性原则应遵循实事求是的原则，防止低估或高估预算目标，保证预算在执行过程中切实可行。

（四）权利义务对等原则

企业应完善制度流程，公司各项管理制度应体现预算的权利与义务对等的要求。

（五）持续改进原则

持续改进原则严控各项成本费用支出，强化投入产出、运作效率的概念，推进精细化预算与核算。

二、全面预算的内容

全面预算的基本内容主要由业务预算、专门决策预算、财务预算三部分组成。

三、业务预算

业务预算是基础，主要包括销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算、产品成本预算、销售费用预算和管理费用预算等。

四、专门决策预算

专门决策预算是指企业不经常发生的、一次性的重要决策预算。

五、财务预算

财务预算是指企业在计划期内反映有关预计现金收支、财务状况和经营成果的预算

六、预算编制的起点

(一)以销售收入或者销售量作为预算的编制起点

以销售收入或者销售量作为预算的编制起点 体现“以销定产”战略。

(二)以利润作为预算编制的起点

以利润作为预算编制的起点体现“利润最大化”战略。

(三)以成本作为预算编制的基础

以成本作为预算编制的基础体现“利润最大化”战略。

(四)以现金流量作为预算编制的基础

以现金流量作为预算编制的基础 体现“现金为王”

七、 预算编制技术

全面预算的编制按照空间逻辑程序来划分,分为自上而下和自下而上两种方式

八、预算方法

常用的预算方法包括固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算

本章重点掌握全面预算的编制原则;全面预算的内容;业务预算;财务预算;门决策预算;编制的起点;预算编制技术;预算方法。

第七章 全面预算执行监控

本章分别讲述了全面预算的主体，全面预算管理授权、信息反馈系统；预算差异分析；全面预算管理预警系统等内容其中：

一、全面预算执行概念

全面预算的执行是指以预算为标准组织实施企业生产经营活动的行为。

二、全面预算执行与监控的程序

（一）预算执行前

预算执行前阶段是指企业各项预算执行部门安排生产经营的过程。

（二）预算执行中

预算执行中是企业各个预算执行部门具体实施生产经营的过程。

（三）预算执行后

预算执行后是指企业各项预算执行部门在预算期内所实施的生产经营活动结束。

三、预算监控的概念

预算监控是按照及一定的程序和方法，确保企业及各预算执行部门全面实现预算的过程。

四、全面预算监控的特征

（一）全面预算监控具有很强的目的性

（三）全面预算监控是一种价值监控

（四）全面预算监控是一种控制制度

五、 预算差异分析的概念

预算差异分析，即通过比较实际执行结果与与算算目标确定差异额及差异原因

六、全面预算管理预警系统的定义

全面预算管理预警系统是分析企业发生经营波动和财务危机的原因及企业财务运营体系隐藏的问题，以督促企业管理当局提早做好防范措施，的体系 。

七、全面预算管理预警系统的特点

全面预算管理预警系统有四个特点，即具有参照性、预测性、防御性和灵敏性。

八、全面预算管理预警系统的功能

(一) 捕捉信息功能

(二) 预测功能

(三) 判断功能

(四) 发出征兆功能

(五) 跟踪预防控制功能

(六) 对策功能

(七) 免疫功能

九 、 预算调整的概念

预算调整是指当企业内部或外界环境发生变化，预算出现较大偏差从而导致原有预算不再适宜，所进行的预算修改。

本章重点掌握全面预算执行概念；全面预算执行与监控的程序；预算监控的概念；全面预算监控的特征；预算差异分析的概念；全面预算管理预警系统的定义；全面预算管理预警系统的特点；全面预算管理预警系统的功能；预算调整的概念。

第八章 全面预算考评

本章做为本书的收关章节较为详细讲述了全面预算考评，分别讲述了全面预算考评的概念；业绩导向与真是导向的选择；预算考核的具体程序，结果考评，预算考评与激励并引用相关案例对相关知识的综合运用加以说明其中：

一、全面预算考评的概念

全面预算考评是企业内部各级责任单位和个人预算执行情况的评价。

二、全面预算考评的内容

具体地讲预算考评包括期中预算考评和期末预算考评两种形式。

三、全面预算的考评原则

- (一) 目标性原则
- (二) 时效性原则
- (三) 合理性原则
- (四) 分级考评原则
- (五) 例外原则

四、预算执行结果考评

预算执行结果考评标通常分为两大类即财务指标和非财务指标。

五、财务指标

财务指标一般分为 4 类偿债能力指标、盈利能力指标、营运能力指标、发展趋势指标。

六、非财务指标

在实践中比较典型的财务指标有以下 4 类市场占有率；顾客满意度；学习创新绩效；社会生态环保指标。

本章重点掌握全面预算考评的概念；全面预算考评的内容；全面预算的考评原则；预算执行结果考评；财务指标；非财务指标。