

附件2：

管理会计应用指引第200号——预算管理

第一章 总 则

第一条 为促进企业加强预算管理，发挥预算在规划、决策、控制、评价活动中的作用，根据国家有关法律法规和《管理会计基本指引》等，制定本指引。

第二条 预算管理，是指企业围绕预算开展的一系列管理活动。

第三条 预算管理旨在落实战略规划、优化资源配置，提高运营绩效，强化风险控制，推动企业战略规划实现。

第四条 企业实施预算管理时，一般应遵循以下原则：

（一）战略导向原则。预算管理应围绕企业的战略规划和业务计划有序开展，引导各预算责任主体聚焦战略、专注执行、达成绩效。

（二）过程控制原则。预算管理应建立在企业相关定额、标准基础之上，通过差异分析，监控预算目标的实现进度，提高预算管理的过程管控能力。

（三）融合业务原则。预算管理应嵌入企业业务管理的各个领域、层次、环节，促进各预算责任主体围绕预算目标开展沟通与协调，提高资源的配置效率和使用效益。

（四）平衡管理原则。预算管理应平衡长期目标与短期目标、整

体利益与局部利益、收入与支出、结果与动因等关系，促进企业可持续发展。

第五条 预算管理领域应用的管理会计工具方法一般包括滚动预算、零基预算、弹性预算、作业预算、全面预算管理等。

企业应根据自身战略规划、业务特点和管理需要，结合不同工具方法的特征及适用范围，单独选择使用一种适合的预算管理工具方法，也可选择两种或两种以上的工具方法综合运用。

第六条 企业应整合预算与战略管理领域的管理会计工具方法，强化预算对战略规划的决策支持；整合预算与成本管理领域的管理会计工具方法，强化预算对战略实施的监督机制；整合预算与绩效管理领域的管理会计工具方法，强化预算对战略目标的标杆引导。

第七条 企业预算管理工具方法的应用程序，一般包括预算编制、预算执行、预算考核等。

第二章 应用环境

第八条 企业实施预算管理的基础环境包括战略规划、业务计划、组织架构、内部管理制度、信息系统、相关外部环境等。

第九条 企业应分析外部环境的机会与挑战、内部条件的优势与劣势，形成战略规划，确立预算管理的方向、重点和目标。

第十条 企业应将战略规划具体化、数量化作为业务计划和预算目标，推动预算管理流程，促进战略规划落地。

第十一条 预算管理的机构设置、职责权限和工作程序应与企业的组织架构和管理体制相协调，保障预算管理各环节职能衔接，流程顺畅。

第十二条 企业应建立健全会计核算制度、定额与标准制度、授权与控制制度、内部审计制度、绩效考核制度和绩效奖励制度等内部管理制度，夯实预算管理的制度基础。

第十三条 企业应充分利用现代信息技术，规范预算管理流程，提高预算管理效率。

第三章 预算编制

第十四条 企业应根据战略规划制定年度计划，并通过预算编制予以具体化和数量化。

第十五条 企业应建立和完善预算编制的工作制度，明确编制依据、编制内容、编制程序和编制方法，确保预算编制依据合理、内容全面、程序规范、方法科学。

第十六条 企业一般按照分级编制、逐级汇总的方式，采用自上而下、自下而上、上下结合的流程编制预算。预算编制流程与编制方法的选择应支持和强化企业的管理模式。

第四章 预算执行

第十七条 预算编制完成后，应按照相关法律法规及企业章程的规定报经企业预算管理决策机构审议批准，以文件形式下达执行。

预算执行一般可以分为预算控制、预算调整等程序。

第十八条 预算控制是包括事前控制、事中控制、事后控制的全过程控制。

第十九条 预算的事前控制，是指通过规范的预算编制流程，形成具有广泛共识的、可实现的预算控制目标。

第二十条 预算的事中控制，是指对费用、采购和资本性支出等涉及现金支出的事项，按照预算额度和企业内部相关流程进行逐级审批并执行。

第二十一条 预算的事后控制，是指对销售、回款、存货等不涉及现金支出的预算，以预算分析报告的方式进行监控。

第二十二条 预算的事前、事中和事后控制是相对的。较高层次或上一环节某些事项的事后控制，往往是下一层次、下一环节某些事项的事前或事中控制。

第二十三条 企业应建立健全授权控制制度，明确预算审批权限和要求、预算执行情况分析与报告等内容，强化预算责任，严格预算控制。

第二十四条 预算审批包括预算内审批、预算外审批、超预算审批等。预算内审批事项，应简化流程，提高效率；预算外审批事项，应严格控制，防范风险；超预算审批事项，应执行额外的审批流程。

第二十五条 企业应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,提出改进措施。

第二十六条 预算调整,是指在预算执行时,由各预算责任主体根据经营管理要求、环境或政策变化,提出预算目标调整申请,经审批后,对预算进行修订的过程。

第二十七条 企业经批准下达的预算应保持稳定,由于客观因素导致预算执行发生重大差异确需调整预算的,应明确预算调整的条件、主体、权限和程序等事宜。

第五章 预算考核

第二十八条 预算考核侧重对财务指标和定量指标的考核,是企业绩效考核的重要组成部分。

第二十九条 企业应建立健全预算考核制度,对各预算责任主体进行预算考核,并将预算考核结果纳入绩效考核体系,切实做到有奖有惩、奖惩分明。

第三十条 预算考核主体和考核对象的界定应坚持上级考核下级、逐级考核、预算执行与预算考核相互分离的原则。

第三十一条 预算考核的内容一般包括预算执行结果、预算编制和预算执行分析报告的及时性和准确性、预算执行和预算调整的规范性等。

第三十二条 企业应按照公开、公平、公正的原则实施预算考核。

- (一) 预算考核的标准、程序、结果和奖惩办法应及时公开。
- (二) 预算考核应以客观事实为依据，考核结果客观公正。
- (三) 奖惩措施应公平合理，并得到及时落实。

第六章 附 则

第三十三条 本指引由财政部负责解释。

管理会计应用指引第 201 号——滚动预算

第一章 总 则

第一条 滚动预算，是指企业根据上一期预算执行情况和新的预测结果，按既定的预算编制周期和滚动频率，对原有的预算方案进行调整和补充，逐期滚动，持续推进的预算编制方法。

预算编制周期，是指每次预算编制所涵盖的时间跨度。

滚动频率，是指调整和补充预算的时间间隔，一般可以为月度、季度、年度等。

第二条 滚动预算一般由中期滚动预算和短期滚动预算组成。中期滚动预算的预算编制周期通常为 3 年或 5 年，以年度作为预算滚动频率。短期滚动预算通常以 1 年为预算编制周期，以月度、季度作为预算滚动频率。

第三条 滚动预算适用于各类企业。

第二章 应用环境

第四条 企业应用滚动预算，应遵循《管理会计应用指引第 200 号——预算管理》中对应用环境的一般要求。

第五条 企业应用滚动预算,应具备丰富的预算管理经验和能力。

第六条 企业应建立先进科学的信息系统,及时获取充足可靠的外部市场数据和企业内部数据,以满足预算滚动编制的需要。

第七条 企业应重视和加强预算编制基础数据,统一数据标准,包括标准成本、会计核算、市场信息等,确保预算编制以可靠、翔实、完整的基础数据为依据。

第三章 应用程序

第八条 企业应遵循《管理会计应用指引第 200 号——预算管理》中列示的应用程序实施滚动预算管理。

第九条 企业应研究外部环境变化,分析行业特质、战略规划和业务性质对前瞻性的要求,结合企业自身的管理基础和信息化水平,并在此基础上确定预算编制的周期和预算滚动的频率。

第十条 企业应遵循重要性原则和成本效益原则,结合业务性质和管理要求,确定滚动预算编制的内容。

企业通常可以选择仅编制业务滚动预算,对于管理基础好、信息化程度高的企业,还可选择编制资本滚动预算和财务滚动预算。

第十一条 企业应遵循国家相关法规政策,以企业发展战略和业务计划为依据,并根据上一期预算执行情况和新的预测信息,经综合平衡和结构优化,作为下一期滚动预算的编制基础。

第十二条 企业应以发展战略和业务计划为基础,研究滚动预算

所涉及的外部环境变化和内部重要事项，测算并提出预算方案。

第十三条 企业实行中期滚动预算的，应在中期预算方案的框架内滚动编制年度预算。第一年的预算约束对应年度的预算，后续期间的预算指引后续对应年度的预算。

第十四条 短期滚动预算服务于年度预算目标的实施。企业实行短期滚动预算的，应以年度预算为基础，分解编制短期滚动预算。

第十五条 企业应分析影响预算目标的各种动因之间的关系，建立预算模型，生成预算编制方案。

第十六条 企业应对比分析上一期的预算信息和预算执行情况，结合新的内外部环境预测信息，对下一期预算进行调整和修正，持续进行预算的滚动编制。

第十七条 企业可借助数据仓库等信息技术的支撑，实现预算编制方案的快速生成，减少预算滚动编制的工作量。

第十八条 企业应根据预算滚动编制结果，调整资源配置和管理要求。

第四章 应用评价

第十九条 企业通过持续滚动预算编制、逐期滚动管理，可以实现动态反映市场，建立跨期综合平衡，强化预算的决策与控制职能。

第二十条 企业应用滚动预算方法时，预算滚动的频率越高，对预算沟通的要求越高、预算编制的工作量越大；过高的滚动频率容易

增加管理层的不稳定感，导致预算执行者无所适从。

第五章 附 则

第二十一条 本指引由财政部负责解释。