

物流成本管理

王哲 副教授

商学院 物流管理

第5章 物流成本预算

5.1 物流成本预算概述

5.2 物流成本预算编制的方法

学习目标

理解物流成本预算的概念。

掌握物流成本预算编制的方法。

掌握物流成本预算编制的程序。

了解物流成本预算的作用。

导入案例 全面预算管理在物流企业中的分析与研究

(资料来源:林秋晓, 全面预算管理在物流行业中的分析与研究[1]现代商业, 2021(18): 129-131.)

当前我国正处于互联网经济飞速发展的“快车道”上, 物流业也迎来了发展的黄金。但是在飞速发展的过程中, 物流企业内部也出现了一系列问题值得行业进行研究和警惕:物流利润率较低、对不同区域运输能力的调配不合理、公司资金链短缺, 等等。这些问题的出现警醒着行业内部的各个企业, 如何进行内部管理、内部调配, 如何从财务管理的角度对企业进行深层次的管理, 都是需要思考的问题。全面预算管理制度引入物流企业的财务管理中是一项值得肯定的建议, 只有从根源上解决企业深层的问题, 尤其是内部管理上的问题, 才可以把企业的发展方向从重视经营调整到重视管理, 重视经营是只以经营收益为目的, 而重视管理则可以以程序化、规范化的制度, 既保证企业经营又确保长效的制度管理模式。

1.全面预算管理的内容

全面预算管理是指对企业的财务预算进行事前、事中和事后的全覆盖管理，确保企业的各项举措都在计划内，并且可以实时监控予以修正。

(1)要明确的是管理目标。物流业的发展有一定的特殊性，但也有企业发展的共性，需要制定企业发展的年度目标或言更加细化的月度目标。

(2)要确保执行的力度。执行是保证工作开展的根本，所以管理层需要强化具体职能部门的执行力度和执行效果，确保各项工作按时按质完成。

(3)要进行动态监控。实时抽检是全面预算管理的一项重要举措，确保每一个步骤都在监控之下，发现问题及时解决、及时更改既定方案，确保总目标的不变。

(4)要确保信息的公开透明。全面预算管理也要求企业及时披露言息，企业信息中的成本控制、预算计划、战略目标等应该在企业内部予以公开，让员工了解企业的信息和计划。

2.物流企业在预算管理中的问题

(1) 目标制定所受牵制较多。物流企业自身具有范围大、环节多、人员杂的特点，所以在制定目标时既要考虑市场大环境，又要考虑每个省尤其是偏远地区分公司目标的合理程度。

(2) 物流企业对于全面预算管理制度的认识程度不够。重经营轻管理。

(3) 物流企业员工的综合素质有待提升。**服务、体力、服务态度、综合素质**

(4) 绩效考核方式不统一。

3.物流企业开展全面预算管理的策略

- (1) 从领导层面强调战略管理和预算管理。
- (2) 建立可执行的预算管理体系，确保战略目标可以充分执行。
- (3) 建立全面预算管理流程体系。
- (4) 加强动态监督流程。

5.1 物流成本预算概述

5.1.1 物流成本预算的概念

预算是用数字表示预期结果的一种计划。计划包括规划、程序、预算等各种具体的计划形式。

物流成本预算是指以货币形式反映的企业未来一定时期内的物流成本水平。

物流成本预算是控制物流活动的重要依据和考核物流部门的绩效标准。

物流成本预算包括预算编制和预算控制两项职能。

5.1.2 物流成本预算的作用

1.明确物流成本目标

物流成本预算是明确建立和显示物流系统所要实现的近期成本目标。

- ✓ 通过总的物流成本预算，可以加强计划目标的可比性，监管计划执行情况，及时明确地提供偏差信息，使管理层采取有效措施扩大收益或减少损失。
- ✓ 同时，物流成本预算使计划目标明确化，便于个人与组织理解和把握，帮助其了解自身在企业整体工作中的地位和作用，从而强化计划目标的指导性和激励性。

5.1.2 物流成本预算的作用

2.协调企业的物流活动

- ✓ 企业物流的总体经营目标，必须层层分解为物流各部门、人员和经营环节上的具体目标才能够得到落实。
- ✓ 最重要的是各部门、个人和经营环节的具体目标在方向上必须与总体经营目标保持一致，总体经营目标才有可能最终实现。
- ✓ 通过编制物流成本预算可以把各组织层次、部门、个人和环节的成本控制目标有机地结合起来，明确它们之间的数量关系，有助于各个部门和经营环节通过正式渠道加强内部沟通并互相协调，从整个物流系统的角度紧密配合，实现成本控制目标。

5.1.2 物流成本预算的作用

3.评价物流工作业绩

物流成本预算在确立组织内部各部门、各环节个人行动目标的同时，也一步明确了它们所应承担的经济责任，使之能够被客观评价并具有可考核性，即通过实际数与预算数的比较分析，可以检查和评价各部门、个人和经营环节的经济责任和计划任务的完成情况。

5.1.3 物流成本预算的编制内容

实施物流成本控制，需要将物流成本预算数额与实际数额进行比较，分析存在偏差的原因，提出改进的措施。因此，物流成本预算的编制内容与物流成本的核算内容基本类似，以便实现成本控制的目标。

在《企业物流成本构成与计算》(GB/T 20523-2006)标准中，对企业的物流成本是按照物流成本功能、物流活动发生的范围和物流成本支付形态进行分类核算。为了与此相适应，物流成本预算也应当按照上述标准进行分类编制。

5.1.3 物流成本预算的编制内容



5.1.3 物流成本预算的编制内容

1.按照物流成本功能编制物流成本预算

- ✓ 按照物流成本功能编制的物流成本预算，主要包括运输成本预算、仓储成本预算、包装成本预算、装卸搬运成本预算、流通加工成本预算、物流信息管理费用预算等。
- ✓ 上述预算明确了计划期内各项物流作业中的物流成本控制的目标，以此作为降低物流成本的依据。
- ✓ 由于企业物流运作模式分为自营与外包两种，因此物流成本预算的编制方式也不同。如果企业选择**自营**物流业务，首先将各成本项目耗费按其业务量的关系分为**变动费用与固定费用**两部分。

5.1.3 物流成本预算的编制内容

1.按照物流成本功能编制物流成本预算

- ✓ 在编制各成本项目变动费用预算时：先以上一年度该项变动费用总额除以业务量，求出上一年度的变动费用率，在此基础上考虑预算期可能发生的各种变动，适当调整变动费用率，再用调整后的变动费用率乘以预算期的业务量，则可得到预算期该项变动费用的数额。
- ✓ 在编制各成本项目固定费用预算时：可以根据上一年度的固定费用数额，并考虑预算期可能变化的因素，确定预算期的各项固定费用。
- ✓ 如果企业选择物流业务外包，通常根据业务量的大小一次性付费，这部分物流成本属于完全的变动费用，物流成本预算编制也比较简单，用预计的业务量乘以预计的单价即可。

5.1.3 物流成本预算的编制内容

1.按照物流成本功能编制物流成本预算

(1) 运输成本预算的编制

运输成本包括**营业运输费**和**自营运输费**两个部分。营业运输费是指利用营业性运输工具进行运输所支付的费用，自营运输费则是用自备运输工具进行运输所发生的费用。这两种费用在**支付对象、支付形式及项目构成**方面都有较大的差别，因而必须区别对待，分别编制预算。

◆ 营业运输费预算的编制

在进行营业运输时，其运输费是直接以**劳务费**的形式支付给承运单位(运输企业)的。营业运输费实质上是一种完全的变动费用，因此这种运输费预算的编制较为简单。如果企业采用汽车运输，运输费就可按**汽车标准运输率**乘以**运输吨公里**计算确定;如果企业采用火车运输，运输费就可按铁路标准运输率乘以**运输吨公里**计算确定;水路、航空运输等的运输费，依此类推计算。

5.1.3 物流成本预算的编制内容

1.按照物流成本功能编制物流成本预算

◆ 自营运输费预算的编制

自营运输费项目比较复杂，在构成上可分为以下两类：

- ✓ 随运输业务量增减成比例增减的变动运输费，如燃料费、维修费、轮胎费等；
- ✓ 不随运输业务量成比例变化的固定运输费，如司机和助手的基本工资、保险费等。

为了有效地实施预算控制，在编制自营运输费预算之前，首先需区分变动运输费和固定运输费，然后分别编制变动运输费和固定运输费预算，最后汇总形成自营运输费预算。

5.1.3 物流成本预算的编制内容

1.按照物流成本功能编制物流成本预算

(2) 仓储成本预算的编制

- ✓ 仓储成本预算也是物流成本预算的重要组成部分。根据所使用的仓库是否归本企业有，可将仓储形式分为**营业仓储**和**自营仓储**。由于营业仓储与自营仓储所支付的费用在式与内容上有很大的差别，不可等同对待，因此在编制仓储费预算时，也要分别编制营业仓储费预算和自营仓储费预算。
- ✓ 如果使用**营业仓储**设备储存商品，只需向仓储企业支付一笔保管费，对于委托仓储的单位来说，所支付的保管费就是仓储费。仓储费的多少，往往因储存商品的价值大小、保管条件的好坏以及仓库网点所处的地理位置不同而有所不同。

5.1.3 物流成本预算的编制内容

1.按照物流成本功能编制物流成本预算

(2) 仓储成本预算的编制

- ✓ 为编制**自营仓储费**预算，首先要区分**变动仓储费**和**固定仓储费**。
- ✓ 属于变动仓储费的一般有转库搬运费、检验费、包装费、挑选整理费、临时人工工资及福利费、库存物资损耗等；
- ✓ 属于固定仓储费的一般有仓储设备折旧费、管理人员的工资及福利费、保险费等。仓储费用中有一部分是半变动费用，如其他人工费、材料费、动力费、水费、取暖费等。
- ✓ 自营仓储费预算可按月度、季度和年度编制。不论是月度预算、季度预算，还是年度预算，费用的计算方法基本相同。可根据上一年度统计数据结合考虑预算期的变化因素行计算，然后编成预算表。

5.1.3 物流成本预算的编制内容

1.按照物流成本功能编制物流成本预算

(3) 包装成本预算的编制

- ✓ 包装成本是指商品在包装过程中所发生的费用，它可分为直接包装费和间接包装费。
- ✓ 直接包装费是指与商品包装业务量大小直接有关的各种费用，包括直接材料费、直接人工费和直接经费；
- ✓ 间接包装费是指与各种商品包装有关的共同费用，如间接人工费和间接经费等。
- ✓ 由于直接包装费随包装件数的增减而成比例增减，因此直接包装费一般属于变动费用；相反，间接包装费则属于固定费用，但也有一部分间接包装费是半变动费用，如电费、煤气费、水费等。

5.1.3 物流成本预算的编制内容

1.按照物流成本功能编制物流成本预算

(3) 包装成本预算的编制

在编制某类商品的包装成本预算时，应先分析各类费用的变化特点，将其分类或分解成变动费用和固定费用两类，然后编制预算数据。

- ✓ 直接包装费可按商品的包装件数乘以该商品每件的直接包装费计算确定；
- ✓ 间接包装费可根据历史水平，结合计划期业务量的变动确定一个费用总额，然后按标准在各种包装对象之间进行分摊。

5.1.3 物流成本预算的编制内容

2.按照物流活动发生的范围编制物流成本预算

- ✓ 按照物流活动发生的范围编制物流成本预算，明确了计划期内各项物流活动发生范围中的物流成本控制目标，以此作为降低物流成本的依据。
- ✓ 以制造企业物流系统为例，它以包括供应物流成本预算、生产物流成本预算、销售物流成本预算、退货物流成本预算和废弃物物流成本预算等内容。
- ✓ 例如，可以以上一年度的物流成本统计数据为基础，结合物流作业量的变化及成本控制节约目标，制定新一年度各物流范围中的物流成本，如表 5-1所示。

表 5-1 按物流范围编制的物流成本预算

成本项目	上年实际数/万元	预计增减比率(%)	本年预算金额/万元
供应物流成本	100	10	110
生产物流成本	150	—	150
销售物流成本	200	-5	190
退货物流成本	10	-20	8
废弃物物流成本	20	-5	19
总计	480	—	477

5.1.3 物流成本预算的编制内容

2.按照物流活动发生的范围编制物流成本预算

在编制物流成本预算时，应注意以下几个问题。

(1) 预计增减比率。该增减比率要考虑到物流业务量的变化。一般来讲，当业务量预计增加时，物流成本预算也会有所增加，同时又要考虑物流成本控制和降低的因素。可见，预计增减比率是一个关键因素。

(2) 对于每一项物流成本预算，应采用一定的技术方法对其细化，例如将供应物流成本预算细化为材料费、人工费、折旧费、办公费等。

(3) 不同范围的物流成本预算不仅可按年度编制，也可按季度、月份编制，然后汇总编制年度预算。

(4) 如果企业物流业务量较大，且不同月份的物流业务量增减变化较为明显，最好按季分月编制预算。

5.1.3 物流成本预算的编制内容

3.按照物流成本支付形态编制

- ✓ 物流成本预算按照物流成本支付形态编制物流成本预算，明确了计划期内各项物流成本支付形态的成本控制目标，以此作为降低物流成本的依据。
- ✓ 物流成本支付形态包括物流人员工资、燃料费、租金、折旧费、材料费、修缮费及各种杂费等。
- ✓ 以这种形式编制的物流成本预算，与现行的财务会计核算系统接轨，有利于评价分析一定时期内物流系统的成本财务状况。

5.1.4 物流成本预算编制的程序

企业在编制物流成本预算时，一般是按以下几个步骤来进行的。

(1)在**预测与决策**的基础上，由预算委员会拟订企业预算总方案，包括企业各项政策以及企业总目标和分目标，如利润目标、销售目标、成本目标等，并下发到各有关部门。

(2)组织各部门按具体目标要求编制本部门的预算。

(3)由预算委员会审查、平衡各部门的预算，并进行预算的汇总与分析，确定预算方案。

(4) 审议预算方案并上报董事会，最后通过企业的综合预算和部门预算。

(5) 将批准后的预算下达到各执行部门。

物流成本预算编制的流程如表 5-2 所示。

表 5-2 物流成本预算编制流程图

工作目标	知识准备	关键点控制	细化执行	流程图
(1) 规范各项基础管理工作; (2) 完善内部控制机制; (3) 加强成本费用控制	(1) 全面预算的内容; (2) 全面预算编制的方法; (3) 全面预算的要求	(1) 明确企业发展战略。公司首先应制订明确的战略规划,为企业各项工作提供依据	—	<pre> graph TD A[明确企业发展战略] --> B[确定成本预算目标] B --> C[资料收集] C --> D[编制成本预算] D --> E[报送审核] E --> F[形成公司整体成本预算] F --> G[下达执行] </pre>
		(2) 确定成本预算目标。公司的最高领导机构或预算管理委员会根据公司的战略目标确定下年度公司的整体经营目标和成本控制目标	—	
		(3) 资料收集。财务部收集相关资料,各部门予以配合	现金流量、收入、成本、资产等相关信息	
		(4) 编制成本预算。公司各部门根据预算编制的要求,编制本部门的预算	各部门的预算	
		(5)报送审核: ① 预算管理委员会审查、平衡各部门的预算; ② 预算管理委员会通过或者要求相关部门修改、调整预算	—	
		(6)形成公司的整体成本预算: ① 预算管理委员会汇总公司各部门的总预算; ② 公司预算编制的内容主要包括物流功能成本预算、物流活动发生的范围成本预算、物流成本支付形态成本预算	公司预算	
		(7)下达执行: ① 将编制的预算报告及主要预算指标报告上交董事会或上级主管单位; ② 批准后的预算下达给各有关部门、单位执行	各部门制定具体的控制物流成本预算的措施	

5.2.1 物流成本的弹性预算法

物流成本预算编制的方法很多，这里主要介绍弹性预算法、零基预算法、定期预算法、滚动预算法等。

编制预算的传统方法是固定预算法，即根据固定业务量水平(如产量、运输量、销售量)编制为预算。

固定预算的主要缺陷是:当实际发生的业务量与预期的业务量发生较大偏差时，各项变动成本的实际发生数与预算数之间就失去了可比的基础。在市场形势多变的情况下，这种偏差出现的可能性极大，因而将导致固定预算失去应有的作用。

为了弥补按传统方法编制预算所造成的缺陷，保证实际发生数同预算数的可比性，就必须根据实际业务量变动对原预算数进行调整，于是就产生了弹性预算。

5.2 物流成本预算编制的方法

弹性预算法是在编制成本预算时，预先估计计划期内业务量发生的变动，编制一套能适应多种业务量的成本预算，以便分别反映在各业务量的情况下所应支出成本水平的一种预算。这种预算随着业务量的变化而变化，本身具有弹性。

弹性预算法也称变动预算法或滑动预算法，它是相对固定预算而言的一种预算。

5.2.1 物流成本的弹性预算法

(1) 弹性预算的基本原理

弹性预算的基本原理是：把成本按**成本性态**分为变动成本与固定成本两大部分。由于固定成本在其相关范围内，其总额一般不随业务量的增减而变动，因此在按照实际业务量对预算进行调整时，只需调整变动成本即可。公式如下：

$$y = a + bx$$

式中：

y —— 变动成本总额（元）；

a —— 固定成本总额（元）；

b —— 单位变动成本（元/单位业务量）；

x —— 计划业务量（单位业务量）。

5.2.1 物流成本的弹性预算法

(2) 弹性预算法的编制步骤

按照弹性预算法编制预算时，首先要选择合适的业务量计量单位，确定一定的业务量范围，然后根据各项物流成本项目与业务量之间的数量关系，区分变动成本与固定成本，并在此基础上分析确定各项目的预算总额或单位预算，并用一定的形式表达出来。

①选取和确定业务量计量单位。业务量计量单位的选取，应以代表性强、直观性强为原则。例如，运输成本的预算可以选择**吨公里**作为计量单位，仓储成本的预算可以选择**仓储作业量**(托盘数、吨等)为计量单位，供应物流成本预算可以以材料采购量(如吨)作为计量单位等。

5.2.1 物流成本的弹性预算法

(2) 弹性预算法的编制步骤

②确定业务量变动范围。确定业务量变动范围应满足其业务量实际可能变动的需要。一般来说，可以将业务量范围确定在正常业务量的80%~120%，或者把历史上的最低业务量和最高业务量分别作为业务量范围的下限和上限；也可以对预算期的业务量作出悲观预到和乐观预测，分别作为业务量范围的下限和上限。然后在其中划分若干等级，这样编制的弹性预算较为实用。

③确定各项费用与业务量之间的关系。根据成本特性和业务量之间的依存关系，将企业生产成本划分为变动成本和固定成本两个类别，并逐项确定各项费用与业务量之间的关系。

5.2.1 物流成本的弹性预算法

(2) 弹性预算法的编制步骤

④弹性预算法的编制。计算各种业务量水平的预测数据，并用一定的方式表示，形成运输成本、仓储成本、装卸搬运成本等的弹性预算。例如，已知某物流企业运输成本资料和用弹性预算法编制的运输成本弹性预算值如表5-3所示。

表 5-3 某物流企业运输成本资料和用弹性预算法编制的运输成本弹性预算值

项目	预算值		
	80	100	120
货运周转量/万吨公里	80	100	120
单位变动成本/元	3 000	3 000	3 000
变动成本总额/元	240 000	300 000	360 000
固定成本总额/元	60 000	60 000	60 000
运输总成本预算/元	300 000	360 000	420 000

(3) 弹性预算法的特点

由上述可见，弹性预算法具有以下两个特点。

①弹性预算法可根据各种不同的业务量水平进行调整，具有伸缩性。

②弹性预算法的编制是以成本可划分为变动成本与固定成本为前提的。

弹性预算法由于可根据不同业务量进行事先编制或根据实际业务量进行事后调整，因此具有适用范围广的优点，增强了预算对生产经营变动情况的适应性。只要各项消耗的标准、价格等编制预算的依据不变，弹性预算法就可以继续使用下去，而不用每期都重新编制成本预算。由于弹性预算法的编制是以成本可划分为变动成本与固定成本为前提的，所以可以分清成本增加的正常与非正常因素，有利于成本分析与控制。

5.2.2 物流成本的零基预算法

零基预算法是与增量预算法相对的。

传统的增量预算法，一般是以**基期**的各种物流费用项目的实际开支数为基础，结合预算期内可能会使各种物流费用项目发生变动的有关因素，如业务量的增减等，然后确定预算期内应增减的数额，即在原有的基础上增加或减少一定的百分率来编制物流预算。这种方法过分受基期的约束，往往不能做到实事求是精打细算，会造成较大的浪费，使企业的物流资源运用效率下降。

零基预算法是“以零为基础编制预算和计划的方法”，是指在编制预算时对于所有的物流成本预算支出均以零为基础，不考虑其以往的情况，从实际需要与可能出发，研究分析各项预算费用开支是否必要、合理，进行综合平衡，从而确定预算费用。

5.2.2 物流成本的零基预算法

零基预算法的编制包括以下几个步骤。

(1)企业内部各有关部门，根据企业的总体目标和该部门的具体任务，提出预算期内需要发生的各种业务活动及其费用开支的性质、目的和数额。

(2)对各项预算方案进行成本—效益分析，即对每一项业务活动的花费与所得进行对比，权衡得失，据以判断各项费用开支的合理性及优先顺序。

(3)根据生产经营的客观需要与一定期间内资金供应的实际可能，在预算中对各个项目进行择优安排，分配资金，落实预算。

(4)划分不可延缓费用项目和可延缓费用项目，在编制预算时，应根据预算期内可供支配的资金数额在各费用之间进行分配，应优先安排不可延缓费用项目的支出，然后根据需求和可能，按照费用项目的轻重缓急确定可延缓项目的开支。

5.2.2 物流成本的零基预算法

零基预算法的优点是不受现有条条框框的限制，对一切费用都以零为出发点，这样不仅能压缩资金开支，而且能切实做到把有限的资金用在最需要的地方，从而调动各部门人员的积极性和创造性，量力而行，合理使用企业的资金，提高企业的经济效益。

零基预算法的工作量较大，编制预算需要较长的时间。为了克服这一不足，不需要每年都按零基预算法编制预算，只需隔几年按此方法编制一次预算。

5.2.3 物流成本的定期预算法

定期预算法也称阶段性预算法，是指在编制预算时以不变的会计期间(如日历年度)作为预算期的一种编制预算的方法。

定期预算法的优点是能够使预算期间与会计年度相配合，便于考核和评价预算的执行结果。

按照定期预算法编制的预算主要具有以下缺点。

(1)盲目性。由于定期预算往往是在年初甚至提前两三个月编制的，对于整个预算年度的生产经营活动很难作出准确的预算，尤其是对后期的预算只能进行笼统的估算，数据笼统含糊，缺乏远期指导性，给预算的执行带来很多困难，不利于对生产经营活动的考核与评价。

(2) 滞后性。由于定期预算不能随情况的变化及时调整，当预算中所规划的各种活动在预算期内发生重大变化时(如预算期临时中途转产)，就会造成预算滞后过时，使之成为虚假预算。

5.2.3 物流成本的定期预算法

(3) 间断性。由于受预算期间的限制，致使经营管理者的决策视野局限于本期规划的经营活动，通常不考虑下期。例如，一些企业提前完成本期预算后，以为可以松一口气，其他事等来年再说，形成人为的预算间断。因此，按照定期预算法编制的预算不能适应连续不断的经营过程，从而不利于企业的长远发展。

为了克服定期预算法的缺点，在实践中可采用滚动预算法编制预算。

5.2.4 物流成本的滚动预算法

滚动预算法又称连续预算法或永续预算法，是指按照“近细远粗”的原则，根据上一期的预算完成情况，调整和编制下一期预算，并将编制预算的时期逐期连续滚动向前推移，预算能随时间的推移不断加以调整和修订。简单地说，滚动预算法就是根据上一期为预算指标完成情况，调整和编制下一期预算，并将预算期连续滚动向前推移的一种预算编制方法。

滚动预算法具有以下优点：

- (1) 能保持预算的完整性、连续性，从动态预算中把握企业的未来。
- (2) 能使各级管理人员始终保持对未来一定时期内的生产经营活动做周详的考虑和全盘规划，保证企业的各项工作有条不紊地进行。
- (3) 由于预算能随时间的推移不断加以调整和修订，能使预算与实际情况更相适应，有利于充分发挥预算的指导和控制作用。
- (4) 有利于管理人员对预算资料进行经常性的分析研究，并根据当前的执行情况及时加以修订，保证企业的经营管理工作稳定、有秩序地进行。

5.2.4 物流成本的滚动预算法

采用滚动预算法编制预算的工作比较繁重。所以，也可以采用按季度滚动来编制预算，在执行预算的那个季度里，可以再按月份具体编制预算，这样可以适当简化预算的编制工作。

总之，预算的编制是按月份滚动还是按季度滚动，应视实际需要而定。滚动预算法能克服定期预算法的盲目性、滞后性和间断性，从这个意义上说，编制预算已不再是每年年末才开展的工作了，而是与日常管理密切结合的一项措施。

滚动预算方法

本期五年预算（2011—2015）				
2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
具体	较 细		较 粗	
实施预算	编制未来预算			



本年实际完成



对比预
算与实
际差异

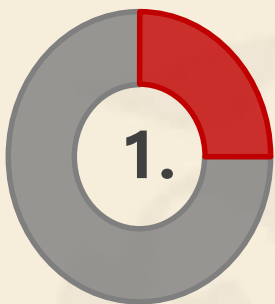


预算修正因素		
差异原因分析	客观情况变化	经营方针变化



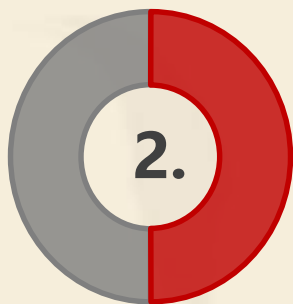
本期五年预算顺延 (2012—2016)

2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
具体	较 细		较 粗	
实施预算 新的循环	编制未来预算			



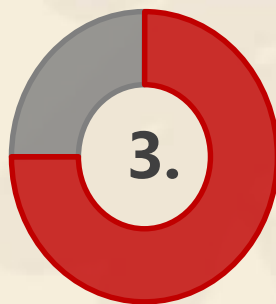
固定预算和弹性预算

-
- (1) 固定预算依据预定的业务量编制。
 - (2) 弹性预算根据多种业务量编制。



增量预算和零基预算

-
- (1) 增量预算以过去的经验为基础编制。
 - (2) 零基预算以零为基点编制。



定期预算和滚动预算

-
- (1) 定期预算通常以某个特定的会计年度为预算期。
 - (2) 滚动预算预算期是变化的。



概率预算

对有关变量进行分析，估计概率，编制预算。

单选题

滚动预算法是动态的和灵活的，它的主要特点是（ ）

A.按前期计划执行情况 and 内外环境变化，定期修订已有的预算。

B.接近细远粗的原则来制定。

C.不断逐期向前推移，使短、中期预算有机结合起来。

D.以上三方面都是。

单选题

下列各项中，不属于零基预算的优点是（ ）

A编制工作量小

B不受现有预算的约束

C不受现有费用项目的约束

D能够调动各方节约费用的积极性