

附件1：

管理会计应用指引第202号——零基预算

（征求意见稿）

第一章 总 则

第一条 零基预算，是指企业不考虑历史期预算及实际经济活动的项目及金额，以零为起点，一切从实际需要和可能出发，分析预算期经济活动的合理性，进而在综合平衡的基础上形成企业整体预算的预算编制方法。

第二条 零基预算适用于所有企业各类预算的编制。

第二章 应用环境

第三条 企业应用零基预算工具方法，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。

第四条 企业编制零基预算，应在分析预算期各项经济活动合理性的基础上制定详细、具体的业务计划，并搜集和分析企业相关外部信息及企业内部管理要求，作为零基预算的编制基础。

第五条 企业应明确每项零基预算项目的预算归口管理部门。预算归口管理部门负责确定和维护该预算项目编制标准，配合预算管理部门评价相关经济活动的合理性并审核业务计划。

第六条 企业应充分利用信息系统或其他工具，分析历史期经济

活动的有效性和预算编制标准的合理性，完成零基预算的编制。

第三章 应用程序

第七条 企业应用零基预算工具方法，应遵循《管理会计应用指引第200号——预算管理》中对应用程序的一般规定。

第八条 企业编制零基预算，一般按照制定业务计划、明确预算编制标准、形成预算草案、审定预算方案等程序进行。

第九条 企业编制零基预算，相关业务计划责任部门应依据企业战略和年度经营目标安排预算期经济活动，制定详细、具体的业务计划并对业务计划的合理性进行分析和解释。

第十条 预算归口管理部门应搜集和分析相关企业外部信息，结合企业内部管理要求形成企业相关零基预算编制标准，确保预算编制科学完整。

预算归口管理部门应在预算管理过程中不断分析评价、修订完善零基预算编制标准。

第十一条 业务计划责任部门应以相关业务计划为基础，根据预算归口管理部门提供的预算编制标准，匹配形成相关预算项目和金额。

预算归口管理部门应配合预算管理部门进行相关业务计划、预算项目和金额的质询和评价。

第十二条 企业预算审批机构应逐项审核预算草案中预算项目及其目标、作用和预算金额，并按资源限额、战略相关性、影响金额和效益性进行排序，最终审定企业预算方案。

第四章 工具方法评价

第十三条 零基预算的主要优点：一是以零为起点编制预算，剔除历史期经济活动中的不合理因素，科学分析预算期经济活动的合理性，预算编制更贴近预算期企业经济活动需要；二是强调全员参与，有利于达成预算期企业运营共识，提高企业管理水平。

第十四条 零基预算的主要缺点：一是预算编制工作量较大、成本较高；二是预算编制的准确性受企业管理水平和相关数据标准准确性影响较大。

第五章 附 则

第十五条 本指引由财政部负责解释。

管理会计应用指引第203号——弹性预算

(征求意见稿)

第一章 总 则

第一条 弹性预算，是指企业在分析业务量与预算项目之间数量依存关系的基础上，分别确定不同业务量及相对应的预算项目所耗资源，进而形成企业整体预算的预算编制方法。

业务量，是指企业销量、产量等与预算项目相关的弹性变量。

第二条 弹性预算适用于市场、产能等存在较大不确定性的企业。

第二章 应用环境

第三条 企业应用弹性预算工具方法，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。

第四条 企业编制弹性预算，应合理识别与预算项目相关的业务量，长期跟踪、完整记录预算项目与业务量的变化情况，并对二者的相关性进行深入分析。

第五条 企业编制弹性预算，应成立由财务、战略和有关业务部门组成的跨部门团队。

第六条 企业应借助信息系统或其他编制工具，合理预测预算期间的可能业务量，科学匹配和及时修订弹性定额，完成弹性预算的编

制。

第三章 应用程序

第七条 企业应用弹性预算工具方法，应遵循《管理会计应用指引第200号——预算管理》中对应用程序的一般要求。

第八条 企业编制弹性预算，一般按照确定适用项目、识别业务量、确定业务量弹性幅度、确定弹性定额、构建弹性预算编制模型并形成预算方案、评价并修正预算方案、确定预算控制标准等程序进行。

第九条 企业应结合业务性质和管理要求，遵循重要性原则和成本效益原则选择弹性预算适用项目。

一般情况下，企业选择的弹性预算适用项目应与业务量有明显数量依存关系，且企业能有效分析该数量依存关系，并积累了一定的分析数据。

企业在选择成本费用类弹性预算适用项目时，还要考虑该预算项目是否具备较好的成本性态分析基础。

第十条 企业应分析、确定与预算项目变动直接相关的业务量指标，作为弹性预算编制的切入点。

企业在选定业务量指标后，应确定其计量标准和方法。

第十一条 企业应深入分析市场需求、价格走势、企业产能等内外因素的变化，预测预算期可能的不同业务量水平，编制销售计划、生产计划等各项业务计划。

第十二条 企业应逐项分析、认定预算项目和业务量之间的数量

依存关系、依存关系的相关范围及变化趋势，最终确定弹性定额。

企业在确定弹性定额后，应不断强化弹性差异分析，修正和完善上述数量依存关系；根据企业管理需要，增补新的弹性预算定额，形成企业弹性定额库。

第十三条 企业通常采用公式法或列表法构建弹性预算编制模型，形成基于不同业务量的多套预算方案。

公式法下弹性预算的基本公式为：

预算项目的弹性预算=固定基数+ Σ （与业务量相关的弹性定额×预计业务量）。

运用公式法编制弹性预算时，相关弹性定额可能仅在一定业务量范围内准确。当业务量变动超出该适用范围时，应及时修正、更新上述弹性定额。

列表法是指企业通过列表的方式，在业务量范围内依据已划分出的若干个不同等级，分别计算并列示该预算项目与业务量相关的不同可能性下的预算方案。

第十四条 企业预算审批机构应按照预算管理制度的授权审核、评价和修正各弹性预算方案，并根据预算期最有可能实现的业务量水平确定预算控制标准。

第四章 工具方法评价

第十五条 弹性预算的主要优点：考虑了预算期可能的不同业务量水平，更贴近企业经营管理实际情况，从而扩展了预算管理的适用

范围，有利于企业进行经营管理。

第十六条 弹性预算的主要缺点：一是编制工作量大；二是企业很难对市场及其变动趋势做出准确预测，对预算项目与业务量之间依存关系的判断还受数据积累、分析深度等的制约，这些因素都会影响弹性预算的合理性。

第五章 附 则

第十七条 本指引由财政部负责解释。