

附件1：

管理会计应用指引第204号——作业预算

第一章 总 则

第一条 作业预算，是指基于“产出消耗作业、作业消耗资源”的原理，以作业管理为基础的预算管理方法。

第二条 本指引中作业、资源费用等有关定义参见《管理会计应用指引第304号——作业成本法》。

第三条 作业预算主要适用于具有作业类型较多且作业链较长、管理层对预算编制的准确性要求较高、生产过程多样化程度较高，以及间接或辅助资源费用所占比重较大等特点的企业。

第二章 应用环境

第四条 企业应用作业预算工具方法，应遵循《管理会计应用指引第200号——预算管理》《管理会计应用指引第304号——作业成本法》中对应用环境的一般要求。

第五条 企业应具有满足作业管理、资源费用管理要求的信息系统，能通过外部市场和企业内部可靠、完整、及时地获取作业消耗标准、资源费用标准等基础数据。

第三章 应用程序

第六条 企业应遵循《管理会计应用指引第200号——预算管理》中的应用程序实施作业预算管理。

第七条 企业编制作业预算一般按照确定作业需求量、确定资源费用需求量、平衡资源费用需求量与供给量、审核最终预算等程序进行。

第八条 企业应根据预测期销售量和销售收入预测各作业中心的产出量（或服务量），进而按照作业与产出量（或服务量）之间的关系，分别按产量级作业、批别级作业、品种级作业、客户级作业、设施级作业等计算各类作业的需求量。作业类别的划分参见《管理会计应用指引第304号——作业成本法》。企业一般应先计算主要作业的需求量，再计算次要作业的需求量。

（一）产量级作业：该类作业的数量一般与产品（或服务）的数量成正比例变动，有关计算公式如下：

产量级作业需求量 = Σ 各产品（或服务）预测的产出量（或服务量） \times 该产品（或服务）作业消耗率

（二）批别级作业：该类作业的数量一般与产品（或服务）的批量数成正比例变动，有关计算公式如下：

批别级作业需求量 = Σ 各产品（或服务）预测的批次 \times 该批次作业消耗率

（三）品种级作业：该类作业的数量一般与品种类别的数量成正比例变动，有关计算公式如下：

品种级作业需求量 = Σ 各产品（或服务）预测的品种类别 \times 该品

种类别作业消耗率

(四) 客户级作业：该类作业的数量一般与特定类别客户的数量成正比例变动，有关计算公式如下：

客户级作业需求量 = Σ 预测的每类特定客户 \times 该类客户作业消耗率

(五) 设施级作业：该类作业的数量在一定产出量（服务量）规模范围内一般与每类设施投入的数量成正比例变动，有关计算公式如下：

设施级作业需求量 = Σ 预测的每类设施能力投入量 \times 该类设施作业消耗率

作业消耗率，是指单位产品（或服务）、批次、品种类别、客户、设施等消耗的作业数量。

第九条 企业应依据作业消耗资源的因果关系确定作业对资源费用的需求量。有关计算公式如下：

资源费用需求量 = Σ 各类作业需求量 \times 资源消耗率

资源消耗率，是指单位作业消耗的资源费用数量。

第十条 企业应检查资源费用需求量与供给量是否平衡，如果没有达到基本平衡，需要通过增加或减少资源费用供给量或降低资源消耗率等方式，使两者的差额处于可接受的区间内。

资源费用供给量，是指企业目前经营期间所拥有并能投入作业的资源费用数量。

第十一条 企业一般按照作业中心、作业类别为对象编制资源费

用预算。有关计算公式如下：

$$\text{资源费用预算} = \sum \text{各类资源需求量} \times \text{该资源费用预算价格}$$

资源费用的预算价格一般来源于企业建立的资源费用价格库。企业应收集、积累多个历史期间的资源费用成本价、行业标杆价、预期市场价等，建立企业的资源价格库。

第十二条 作业预算初步编制完成后，企业应组织相关人员进行预算评审。预算评审小组一般应由企业预算管理部门、运营与生产管理部门、作业及流程管理部门、技术定额管理部门等组成。评审小组应从业绩要求、作业效率要求、资源效益要求等多个方面对作业预算进行评审，评审通过后上报企业预算管理决策机构进行审批。

第十三条 企业应按照作业中心和作业进度进行作业预算控制，通过把预算执行的过程控制精细化到作业管理层次，把控制重点放在作业活动驱动的资源流动上，实现生产经营全过程的预算控制。

第十四条 企业作业预算分析主要包括资源动因分析和作业动因分析。资源动因分析主要揭示作业消耗资源的必要性和合理性，发现减少资源浪费、降低资源消耗成本的机会，提高资源利用效率；作业动因分析主要揭示作业的有效性和增值性，减少无效作业和不增值作业，不断地进行作业改进和流程优化，提高作业产出效果。

第四章 工具方法评价

第十五条 作业预算的主要优点：一是基于作业需求量配置资源，避免了资源配置的盲目性；二是将资源充分应用于增值作业，通过总

体作业优化实现最低的资源费用耗费，创造最大的产出成果；三是作业预算可以促进员工对业务和预算的支持和拥护，有利于预算的执行。

第十六条 作业预算的主要缺点：预算的建立过程复杂，需要详细地估算生产和销售对作业量的需求以及资源量需求，并测定作业消耗率和资源消耗率，数据收集成本较高。

第五章 附 则

第十七条 本指引由财政部负责解释。