

研制、开发、试验、设计和初步的推广工作上。因此，预算并不是一时兴起制定的；预算是由事先的决策的决定而建立在企业经营的主体之内。

若公司有正式或长期的计划，则此项计划可为制定预算的起点。另一方面，高层管理人员须建立指导预算制定的政策和方针。在不同的公司这些指导方针是迥然不同的。有时这些方针会简单到像这么一句话：“假定明年本产业的生产能力将比今年高10%。”更常见的是，有关企业内部、外部的环境都有详细的描述，如经济环境预测，涨价与提高工资的限度，产品线的改变，营业规模的改变，人事升迁的最大数目，生产力预算的增加等。此外，还包括其它详细的建议，如各责任中心须提供什么资料以编列预算，预算表册上如何填写等。

由于公司的竞争，对方会想尽办法来获得以上的指导方针，因此公司必须特别小心不让不需要知道的人知道。若有极重要的战略，可不在指导方针上说明，而等到预算方案呈报上来时再加以调整即可。相反的，若无明白的指导方针，一般即假设未来一年的环境条件和本年相同。

下面是某银行预算委员会制定的指导方针，简短而包含极广。

本委员会按例提供贵部有关存款、贷款比例的一般原则。以下所列的目标适用于本行各个部门。因此，各部门负责人宜详细分析和该部门有关的经济趋势以便定合理的目标。

存款

各种迹象显示活期存款将会增加。依本委员会预测各银行的活期存款至少会增加5%。本行的总体目标必须比这个数目稍高以示本行业务的进步。储蓄存款将稳定的继续增加。目前的定期和储蓄存款的比率可用来预测利息成本。

贷款与贷款利率

明显的，第二年初的几个月贷款将会有季节性的减少，事实上许多经济学者认为贷款的减少将延长到第二年的第二季度。本委员会认为在四月与七月间贷款金额必将回升。

总而言之，最近主要利率的降低将反应在贷款利率上。因此，除非确有必要，应维持现有利率结构。

费用

制定预算之前，各部门负责人应严格审核各该部门可控制的费用，并考



高将来的决策水平。

事后审计需要管理人员确定项目实现后，其实际结果与初始预测值之间的差别有多大。如果使用得当，进度报告和事后审计将有助于认识预测的弱点及其他被忽略的重要因素。在一个好的反馈系统中，任何教训都能用于促进将来资本预算决策水平的提高。

项目监督也能有效地从心理上影响管理人员。例如，如果管理人员事先知道其资本投资决策将受到监督，那么他们将更愿意制订现实的预测，以使初始预测值更准确。另外，在有正式反馈报告的环境中，管理人员放弃一个失败的项目会更容易一些。

7、事后审计：不可或缺吗？

尽管大部分公司对于资本预算会采取某种方式的事后审计，但事后审计的方法和范围却差别甚大。

《管理会计》杂志公布了一项对690家大型企业的调查结果。大部分公司都赞成事后审计的重要性。一个公司的回答具有代表性：事后审计帮助评价（1）该项目对公司的有利的或不利的财务及非财务影响；（2）方案中要求的假定和数据与项目的实际结果的对比；（3）该项目所需要采取的未来的措施。事后审计同时为未来的资本预算决策提供信息，并促使管理者在为资本预算准备数据时注意数据的准确性。

虽然大多数公司认同事后审计的价值，但具体实施中存在着差距。例如，大部分的公司只对一部分项目进行事后审计——项目越大，越有战略意义，就越可能对其进行事后审计。而且进行事后审计的频率也不一样。有些公司对一个项目只进行一次审计，有的则在一定的期间里审计两次，而有一些则定期进行审计。这与项目的重要性相关。

事后审计并不能一定解决决策和业绩评价之间的矛盾。

事后审计在实际应用中存在差别的原因是，成本收益的原则在起作用。因为其成本很大，所以只有那些具有必要的很大的项目才会运用它。但随着计算机的普及，数据处理成本的降低，越来越多的公司在使用它。

8、环境成本与资本支出预算

环境成本与资本支出预算也有相关性。目前环境成本的重要性在逐渐增加。最近通过的关于保护水质法，保护空气质量法，资源回收循环使用法修正案，以及其他有关法律和修正案，确立了两个目标：降低环境污染的数量和程



现金为王——管理好你的资金后防

度，增加对破坏行为的处罚，与资本支出预算决策有关的环境成本可以分为3类：

①受规章约束的成本，如培训有关人员的成本、检查监控污染情况的成本、向政府机构通报废弃物排放情况的成本等。

②责任成本，如因违反环境法律、法规而需缴纳的罚款、赔偿，因排放有毒物质造成伤害及财产损失而需支付的款项等。比如，联合技术公司因为倒工业废弃物和污染物质而受罚300万美元，联合炭化物公司因为印度博帕尔发生化学泄露而支付了数百万美元赔款。估算潜在的责任成本需要对各种污染控制设备的具体维护情况有所了解。

③无形之中的成本，如顾客对公司的环境政策不满而造成的成本（有时表现成销售收入的减少）。这类成本虽然很重要，但在会计报表及财务决策时无法准确地反映出来。另外公司所在地即员工的工作好环境也很重要。如果工作场所不安全会发生意外事故，企业会因此而遭受损失。而且如果发觉他们的工作对身体有害比如说他们会遭受辐射等，这将导致管理层与员工关系的恶化。但对这些成本的量化却非常的困难且没有一个通用的标准。

为什么环境成本会与资本支出预算决策相关呢？我们可以假设有若干种设备，这些设备将导致不同的环境成本。考虑了环境成本因素的公司可能会选择一种设备，而不考虑环境成本因素的公司则会选择另外一种设备。另外对控制污染的设备进行投资时有充分意识，并且认真地进行考虑是非常必要的。



五. 编制有弹性的预算

先了解一下刚性预算（又称固定预算）与弹性预算的联系与区别。刚性预算是这样一种预算，它不论实际达到的活动水平如何且保持不变，而弹性预算则是通过认识到固定、半固定和变动成本之间的差别，随着所达活动水平的变化而变化。刚性预算一般不能真正适用于业绩比较，因为你可能是在拿两个完全不同的活动水平进行比较。弹性预算的思想是为了克服这样的问题，以便实际达到的活动水平能与属于同一活动水平的预算相比较。公司既可以用刚性预算，也可以用弹性预算，应视公司的实际情况而定。

1、弹性预算之特性

销售预算、生产预算及现金预算，均有两个共同点：

①这些预算均以一个单一的业务水准为编制基础；

②这些预算均是“静态”的，须以原定的单独业务水准为基础方可与实际结果相比较。

至于弹性预算则在上述两点与其他预算有所不同。例如，弹性预算的编制并非“静态”的性质。即使在事后，只要在适用范围内，即可编制一份实际业务量的比较。因此，才被称为“弹性”预算。如果报告的偏差要做各种运用，那么，以相同方式计算预算和实际数字以及与相同的活动水平相联系是很重要的。这就是为何只要有可能就应运用弹性预算，即：旨在随着活动水平变化而变化的预算。

总之，弹性预算的特性如下：

①弹性预算仅以某个“相关范围”为编制基础，而不是以某个单一业务水准为基准

②弹性预算的性质是“动能的”。弹性预算的编制可配合任何业务水准。甚至在期间结束的。换言之，经理人可视该期间所达到的业务水准，再编制弹性预算，以确定在该业务水准下，“应有”的成本为多少

2、静态预算的缺陷

此举例说明静态预算（或译为固定预算）与弹性预算的区别。设Snoopy公司装配部，三月份预算生产式样RMB10,000件。其发动制造费用预算如附表1



九. 财务计划的编制工具

生产经营是一个复杂的动态系统，因此，公司一旦通过预测和决策确定了经营目标，就必须制定一个能够协调公司内部各部门的全面计划，以监督和控制公司的经营活动，分析和考核公司内部各部门的工作业绩，保证公司经营目标的实现。财务计划是以货币形式表示的财务方面的经营计划，是规定计划其公司生产经营中资金来源和运用、资金消耗和收入分配的计划。正确编制财务计划，对有效地组织财务活动，控制货币收支，努力达到预定的财务目标具有重要的意义。

根据时期的长短，财务计划可划分为短期计划和长期计划两种。长期财务计划是根据公司的战略目标而制定的，是决定公司前途的一项重要工作。短期财务计划是指一年以内的计划，具体包括年度、季度和月度三种。通过短期财务计划的编制，可以使各部门明确计划期的奋斗目标，协调公司内部各部门的工作，为使公司的资源得到最充分、最有效的利用而发挥作用。

公司短期财务计划的内容受公司的性质和业务内容的制约，基本内容包括：资金计划；现金收支计划；生产成本及期间费用计划；外汇收支平衡计划；销售及利润计划；存货计划；借款及还款计划；资本支出计划；预计的资产负债表、损益表等。

1、财务计划的作用

财务计划有以下几个方面的作用：

(1) 有助于明确公司经营的目标

财务计划是具体化的财务目标。编制财务计划有助于公司内部各个部门的主管和职工了解本公司、本部门、本人在公司的财务目标中的地位、作用和责任，有助于公司财务人员为保证公司经营目标的实现，经济合理地使用资金和筹措资金。

(2) 协调公司的各项经营活动

计划围绕公司的财务目标，把公司经营过程中的各个环节、各方面工作严密组织起来，消除部门之间的隔阂和本位主义，使公司内部各方面力量协调一致，资金运用保持平衡，减少和消除可能出现的各种矛盾冲突，从而使公司



成为一个为完成其经营目标、财务目标而顺利进行运转的有机整体。

(3) 控制资金

财务计划的控制作用主要表现在三个方面：事前控制、事中控制和事后控制。计划的事前控制，主要是控制计划单位业务范围和规模，以及可用资金限额。由于公司计划总是有一定的限度的，因此各部门不能随心所欲，想做的一切事，应分清轻重缓急，在资金允许的情况下，合理安排。科学合理的计划能激发各部门和公司员工的工作积极性，主动献计献策，提出降低费用支出、增加收入的措施，以确保计划、目标的完成。计划的事中控制主要是按计划确定的目标，对计划收入进行督促，争取实现预期收益和货币资金的流入；对计划的各项耗费和货币资金流出进行审核，防止超支，保证计划的执行。计划的事后控制主要是进行计划和实际执行结果的比较，分析差异产生的原因，进行业绩评价，并为下一期的计划编制工作提供依据。

2、财务计划编制的方法

编制财务计划，就是要把各种已知的信息资料加工出来，转化为指导财务工作的计划。财务计划的编制方法一般有以下几种：

(1) 指标推算法

计划的编制既然是信息的转换过程，那么将初始信息转化成公司未来发展目标、资金筹措、运用和考核效果的财务计划指标，必须借助于一定的数量分析和推断的方法，此类方法可以称为指标推算法。指标推算法有定额法、系数法、因素分析法、目标推算法、经验趋势法等。

(2) 弹性计划法

公司的经济活动状况、水平是很难准确预测的，因此，为了适应不同经济活动水平的财务状况，应采用弹性的方法。首先划分在计划期内大约几种可能的经济活动水平，进而编制不同状况下的弹性财务计划。有了弹性财务计划，就不至于在生产经营活动不是按照原来确定的计划进行时，公司的财务工作失去了指导依据。弹性财务计划一般是在已经划分过弹性数据，如各种业务的工作量、工时等的基础上，计划公司的成本开支、利润等财务指标。

(3) 概率计算法

编制财务计划时涉及到诸多变量，在指标推算法中往往是一个变量，鉴于计划工作人员个人的判断能力不同，预测手段不同，以及社会经济变化等，用一个确定值来计划未来经济活动往往很不够。为了适应各种不确定性有必要



现金为王——管理好你的资金后防

算额而形成的固定成本，主要包括研究开发费、广告宣传费、职工培训费等项。

约束性固定成本主要是属于经营能力成本，它是和整个企业经营能力的形成及其正常维护直接相联系的，如厂房、机器设备的折旧、保险费、财产税等。企业的经营能力一经形成，在短期内难以作重大改变，因而与此相联系的成本也将在较长期内继续存在。

（七）变动成本

变动成本是指随着产量的增减变动，其总额也将发生相应的成正比例的变动的成本。如直接材料费、直接人工工资等。

变动成本的主要特点是：

- 1、其成本总额随着产量的增减成比例增减。
- 2、从产品的单位成本看，它却不受产量变动的影晌，其数额始终保持在某一特定的水平上。

必须注意，在实际工作中，有些行业（例如化工行业）的变动成本总额与产量之间的依存关系存在着一定的相关范围。那就是说，在相关的范围之内，变动成本总额与产量之间保持着严格的、完全的线性联系，也就是正比例的增减变动关系，但在相关的范围之外，它们之间很可能是非线性联系。

（八）半变动成本

半变动成本是指总成本虽然受产量变动的影啊，但是其变动的幅度并不同产量的变化保持严格的比例。这类成本由于同时包括固定成本与变动成本两种因素，所以，实际上是属于混合成本。它通常有两种表现形式：

- 1、半变动成本有一个初始量，这类似固定成本，在这基础上，产量增加，成本也增加。又类似变动成本，例如，机器设备的维护保养费。
- 2、半变动成本随产量的增长而呈阶梯式增长，称为阶梯式成本。其特点是产量在一定范围内增长，其发生额不变；当产量增长超过一定限度，其发生额会突然跳跃上升，然后在产量增长的一定限度内又保持不变，如化验员、检验员的工资。



二. 作业成本管理

企业存在的目的是为了盈利，而不是单纯的生产。产品从企业进入市场，要经历多个阶段，每个阶段也都有相应的成本发生。产品的成本不应局限于生产成本上，而应从战略的角度全面考察企业的产品成本，并加以有效控制。这也是成本管理的时间维度问题。我们既要考虑有关总成本的经营时效性影响，也要考虑产品生命周期的产品成本变化方式。

成本生命周期

成本生命周期是企业内部的一系列有序的作业，它始于研究与开发，设计、制造（或提供服务）、市场销售、顾客服务等，它是产品或服务从成本发生角度而言的生命周期。相应的研发及设计阶段的成本称为“上游成本”，销售及客户服务阶段的成本称为“下游成本”。

上游成本

研发费用

设计费用：制作原型，检测，同步工程设计

生产成本

购买材料

直接制造成本

间接制造成本

下游成本

营销和分销——包装、装运、试样、推广、广告

服务和保修——服务、退货、产品债务、顾客支持

大量的战略成本管理问题出现在成本生命周期的每一作业之中。有效的成本控制应实施于产品的整个生命周期。因此，成本的控制也就应当不再仅仅盯着“精打细算”的小算盘，而是针对产品生命周期内的每个作业进行成本分析与控制。

（一）成本的根源在于作业

1. 传统的成本核算已经落伍了