

SHOUBASHOU
JIAONI BIANZHI
QIYE CAIWU YUSUAN

手把手教你 编制企业财务预算

张燕 郭凡◎主编

全面讲解企业财务预算的编制原理、编制方法、编制技巧、编制步骤、编制难点与重点,是全面介绍企业财务预算编制的一本实用性非常强的自修宝典。适用于企业财务部门领导、预算编制者以及企业各级管理者。

手把手教你 编制企业财务预算

张燕 郭凡 主编



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

手把手教你编制企业财务预算 / 张燕, 郭凡主编.

-- 北京: 企业管理出版社, 2018.7

ISBN 978-7-5164-1711-9

I. ①手… II. ①张… ②郭… III. ①企业管理—财务管理—预算编制 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第089426号

书 名: 手把手教你编制企业财务预算

作 者: 张 燕 郭 凡

责任编辑: 聂无逸

书 号: ISBN 978-7-5164-1711-9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701891 发行部 (010) 68701816

电子信箱: niewuyi88@sina.com

印 刷: 北京宝昌彩色印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710毫米×1000毫米 16开本 12印张 150千字

版 次: 2018年7月第1版 2018年7月第1次印刷

定 价: 49.00元

版权所有 翻印必究·印装错误 负责调换

目录 | CONTENTS

第一章 绪论

- 第一节 企业为什么要进行预算管理 / 002
- 第二节 全面预算 / 004
- 第三节 全面预算的组织领导 / 009

第二章 预算编制方法论

- 第一节 预算编制模式 / 016
- 第二节 预算编制方法 / 024
- 第三节 预算编制流程 / 038
- 第四节 预算编制中的误区 / 040

第三章 营业预算的编制

- 第一节 预算目标的确定 / 048
- 第二节 销售预算的编制 / 058
- 第三节 生产预算与成本预算的编制 / 072
- 第四节 费用预算的编制 / 085

第四章 资本预算

- 第一节 资本预算概览 / 092
- 第二节 投资预算的评价决策 / 093

第三节 投资预算的编制 / 100

第四节 筹资预算的编制 / 103

第五章 财务预算编制

第一节 现金流量表预算 / 108

第二节 利润表预算 / 110

第三节 资产负债表预算 / 113

第六章 作业基础预算

第一节 什么是作业基础预算 / 120

第二节 作业基础预算的编制 / 124

第七章 财务预算执行与控制

第一节 预算的执行 / 132

第二节 预算的控制 / 138

第八章 财务预算考评与激励

第一节 财务预算考评 / 150

第二节 财务预算激励 / 166

第九章 全面预算管理信息系统

第一节 全面预算管理信息系统概览 / 172

第二节 建立全面预算管理信息系统 / 175

第一章

绪论

第一节 企业为什么要进行预算管理

韩愈讲“凡事预则立，不预则废”，更早之前的孙子说“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况无算乎！吾以此观之，胜负见矣”，可见古代先贤们很早就认识到预算的重要性了。任何事情在事前都要有一个谋划的过程，企业活动也不例外。

不过，至今还有很多人坚持预算无用处，有些老总就说：我这么多年不知道什么叫预算管理，照样赚钱，那些搞预算的企业倒是有很多破产的。这个观点放在 20 世纪 80 年代的中国或许还是说得通的，但随着社会经济环境的急剧变化，这个观点现在已经站不住脚了。

在改革开放初期，确实存在不搞预算照样经营状况良好的企业，那只不过是特定历史时期的特定现象而已，其实在市场经济的初期，供不应求，基本上是赔钱比赚钱难。

今年是改革开放的第四十个年头，我国早已经从供给不足的卖方经济时代转向了需求不足的买方经济时代。随着历史的发展，国际、国内竞争日益激烈，企业生存空间和盈利空间日益狭小，靠粗放式经济增长的日子已经一去不复返。面对激烈的竞争形势，企业只能谋划于前，制定合理的战略规划和预算，致力于扩大销售，节约成本，走集约式经济增长的持久发展道路。

而在微观层面上，企业规模一直在不断扩大，企业通过资本市场筹集大量资金获得了很大发展，或者通过并购重组使企业规模不断扩大，产生了像联想集团、中信集团等大型企业。企业规模不断扩大，其内部组织结构也日益复杂，

子公司、职能部门分布在全国各地甚至全世界的各个角落，并且业务范围急剧扩大、资金运作量也数以亿计，这一切都加大了管理的难度，这时候预算管理的重要性便凸显了出来。

从宏观和微观两个层面，我们可以看到社会经济环境的转变促使企业必须重视预算，加强预算管理。下面我们详细阐述预算管理的重要作用。

1. 为实现企业目标提供计划

企业作为一个有机的生产经营系统，是由若干个子系统（职能部门）构成的，为了实现企业整体的经营目标，就必须按照目标一致原则明确各职能部门的具体工作目标。为了确定目标是否达到，就需要有度量手段，度量目标完成的一种办法就是靠预算。预算作为计划的数量化，不仅明确了企业一定时期的经营总目标，而且也明确了各部门的具体工作目标和努力方向，为企业提供了经营计划的一个全面框架，因而可以调动员工的积极性，使他们在各自职责范围内努力完成自身的工作目标，最终保证企业目标的实现。

2. 协调职能

预算管理的协调职能主要表现在三个方面：①确定企业预算总目标时，管理者首先要考虑的是企业内外环境和资源状况，着眼于企业的长期发展来优化配置企业资源，这是管理者根据外部环境和企业战略对企业资源状况的协调。②在管理的过程中，因企业各级各部门的职责不同，难免会有冲突，预算目标具有高度综合性，代表着企业整体最优方案，是协调各级各部门工作，解决冲突的最佳办法。③预算是企业成员行动的路线，它表明了企业内部各级各部门乃至各成员怎样工作才能达成企业的总体目标，不同层次、不同单位之间预算信息的传递、协调可以引导企业的整体活动，能有效地避免无序的部门行为。

3. 监督控制各部门的经济活动

预算的编制是高层管理者结合现实情况和对企业的期望，将企业目标以财

务数字和非财务数字进行表达，从而对企业经营活动目标形成的一种度量。预算是经营计划的具体表现形式，具有较强的约束性，是企业进行自我控制和自我约束的标准，也是其控制经营活动的依据。

企业可以对每个时期的实际执行情况和预算进行比较以揭示其差异，并通过差异分析原因，采取一定的措施对当前经济活动进行调节以纠正不利的偏差。所以，预算为控制和监督各个部门的日常经济活动提供了适当的标准和依据。

4. 考核各部门的业绩

财务预算也为企业对各部门的考核提供了依据。企业可以根据全面预算的完成情况，在分析各部门实际偏离预算的程度和原因的基础上，进行详细的分析，根据实际情况进行总结，在企业范围内统一调整预算或改进本身的工作，划清责任、评定业绩、实行奖惩，促使各部门为完成预算目标更加积极地工作。

5. 企业战略目标实现的依据

预算是企业战略有效落实的保证，借助于预算具体化，预算可以帮助企业内部各方面明确经营重点，集中有限的人力、物力、财力服务于企业的发展目标。企业的发展战略往往是抽象的，需要以可操作的方式加以落实，而预算正是起到了这种“承上启下”的作用。

第二节 全面预算

预算，概括而言，就是描述特定期间内对财务资源和经营资源运用的详细计划，预算的核心是如何配置资源。简单地说，预算就是用货币或数字形式表

示的各类计划。企业的各种计划包括：销售计划、生产计划、成本计划和投资计划等，用货币或数字表示出来就是各种预算：销售预算、生产预算、成本预算、资本预算等。

全面预算是一系列预算构成的体系，是企业根据战略规划、经营目标和资源状况，运用系统方法编制的企业整体经营、资本、财务等一系列业务管理标准和行动计划。全面预算的“全面”主要体现在以下三个方面：一是内容全面，预算涉及企业生产经营的各个层面，不仅有与日常生产经营活动直接相关的销售预算、生产预算和费用预算，还有与企业长期发展相关的资本预算。二是参与编制的人员全面，企业经营目标和各部门具体预算的编制都要求员工全面参与，不仅有财务人员，还有资金人员、生产人员、技术人员和管理层等大部分员工。三是预算的全程性，全面预算不能停留在预算指标的设定、预算的编制与下达上，更重要的是通过预算的执行与监控、分析与控制、考核与评价，真正发挥全面预算对经营活动的指导和管理作用。

企业的全面预算一般包括营业预算、资本预算和财务预算三大类。其中营业预算和财务预算主要为预算期在一年以内的短期预算，如年度预算、季度预算和月度预算；资本预算主要为预算期在一年以上的长期预算。

一、营业预算

营业预算又称经营预算，是关于企业日常生产经营业务的预算，属于短期预算。营业预算通常与企业营业业务各环节紧密结合。其具体包括销售预算、生产预算、成本预算、费用预算等，企业可根据实际情况选择编制哪些营业预算。

1. 销售预算

销售预算是企业根据对市场的预测分析，确定企业在预算期内预计的销售品种、可能实现的销售量、销售单价和销售收入等指标。其主要是依据年度目

标利润、预测市场销售量、产品结构以及市场价格等进行编制。

销售预算是营业预算的龙头，是编制其他营业预算的起点。编制销售预算（特别是年度销售量预算）是比较困难的工作，企业往往很难准确把握市场形势，所以需要结合集体智慧，广泛讨论，确定一个比较准确合理的销售预算，因为这是一切预算编制工作的起点。

2. 生产预算

生产预算是根据销售预算和库存预算，确定预算期内产品品种、生产数量的预算。生产预算是指导企业进行生产活动的纲领，也是编制成本预算的依据。

生产预算的预算期间一般包括年度、季度和月度，以及上中下旬。在企业存在不同的产品品种和生产车间的情况下，应按照产品品种和生产车间分别编制具体的生产预算，并汇总编制企业全部生产预算。

3. 成本预算

成本预算是预算期内生产成本的预算，是生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算的汇总。其主要内容是产品的单位成本和总成本。成本预算由三个具体预算构成，即直接材料预算、直接人工预算和制造费用预算。

（1）直接材料预算

直接材料预算是预算期内产品生产直接耗用的原材料及原材料采购的预算。直接材料预算一般包括年度预算、季度预算和月度预算。在产品生产需用多种原材料的情况下，应按照原材料品种分别编制具体的直接材料预算，并汇总编制企业全部的直接材料预算。

（2）直接人工预算

直接人工预算是预算期内产品生产直接耗用人工及费用的预算。直接人工预算一般包括年度预算、季度预算和月度预算。在企业存在不同的产品品种和生产车间的情况下，应按照产品品种和生产车间分别编制具体的直接人工预

算,并汇总编制企业全部的直接人工预算。

(3) 制造费用预算

制造费用预算是预算期内产品生产所需制造费用的预算。制造费用预算一般包括年度预算、季度预算和月度预算。在企业存在不同产品品种和基本生产车间、辅助生产车间的情况下,应按照产品品种和生产车间分别编制具体的制造费用预算,并汇总编制企业全部的制造费用预算。

4. 费用预算

费用预算也叫期间费用预算,是企业组织生产经营活动产生的销售费用、管理费用、财务费用等的预算。企业应根据上年实际费用水平和预算期内的变化因素,结合费用的开支标准和企业减低成本费用的要求,分项目、分责任单位进行编制。

二、资本预算

资本预算是对企业投资和筹资业务的预算,属于长期预算。资本预算包括长期投资预算和长期筹资预算。资本预算因为其重要性和特殊性,有时又将它划为专门决策预算。

长期投资预算是企业对投资项目进行分析筛选,在可行性研究的基础上编制的反映长期项目投资的时间、规模、收益等内容的预算。其包括固定资产投资预算、权益性资本投资预算和债券投资预算。

长期筹资预算是企业为筹集生产经营活动所需资金而进行的筹资活动预算。其包括股权筹资预算和负债筹资预算。

三、财务预算

财务预算是企业的综合性预算，包括现金流量预算、利润表预算和资产负债表预算。

(1) 现金流量预算

现金流量预算是按照现金流量表主要项目内容编制的反映企业预算期内一切现金收支及其结果的预算。它是一种综合性预算，是包括营业活动、投资活动和筹资活动三种活动现金流量的预算，主要作为企业资金头寸调控管理的依据。其一般包含年度预算、季度预算、月度预算和周预算。

(2) 预计利润表

预计利润表是按照利润表内容和格式编制的反映预算执行单位在预算期内的利润目标的预算报表。其一般根据销售预算、产品成本预算、期间费用预算及其他专项预算等有关资料编制。

(3) 预计资产负债表

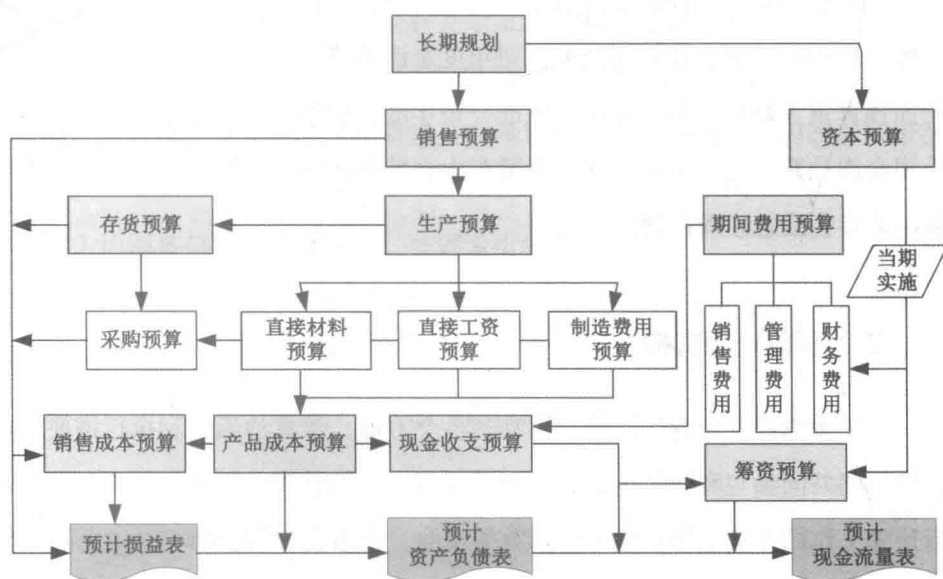
预计资产负债表是按照资产负债表内容和格式编制的反映预算执行单位在预算期内的财务状况的预算报表。其一般根据预算初期实际的资产负债表和销售预算、生产预算、采购预算、资本预算、筹资预算等有关资料分析编制。

这一节主要介绍了全面预算的内容，把全面预算的内容和责任部门归纳在下表中：

预算内容	责任部门
营业预算	—
销售预算	销售部门
生产预算	生产部门
采购预算	采购部门
成本预算	生产部门 / 财务部门
费用预算	相关部门

续表

预算内容	责任部门
资本预算	—
投资预算	董事会 / 投资部门
筹资预算	董事会 / 财务部门
财务预算	财务部门



第三节 全面预算的组织领导

预算目标的实现必须建立在完善的预算组织管理基础之上，预算组织因企业组织结构的不同而不同，应至少包括预算决策机构和预算执行机构，正常情

况下全面预算的组织领导机构包括：预算审批机构、预算决策机构、预算组织机构和预算执行机构。

一、预算审批机构

预算审批机构一般由股东大会担任。股东大会作为公司的权力机构，行使以下与预算相关的职权：①决定公司的经营方针和投资计划；②审议批准公司年度全面预算目标；③审议批准公司年度全面预算方案；④审议批准公司年度全面预算重大调整方案；⑤审议批准公司年度全面预算决算方案；⑥审议批准公司全面预算奖惩方案等。在没有股东大会的企业中，预算审批机构的职能一般由董事会或总经理行使。

二、预算决策机构

由于预算涉及企业生产经营活动的各个方面，预算的编制和执行需要企业各部门的共同参与和协调配合，所以需要有一个能够统一领导和协调各部门进行预算工作的专业领导机构——预算委员会。董事会作为公司日常运营决策机构，可根据具体情况设立预算管理委员会，负责预算管理方面的日常决策。预算管理委员会属于董事会下设的专业委员会，与战略委员会、薪酬委员会等其他委员会一样，对董事会负责。它的成立可以增强董事会决策的科学性、有效性和独立性，保证董事会在预算管理方面的决策和控制功能。

预算管理委员会应当由企业最高领导挂帅，使之成为财务预算管理的中心机构。预算管理委员会主任应由总经理或董事长担任，有时也会由企业的首席财务官（CFO）担任。预算管理委员会委员可由各部门和各子公司领导担任。委员会的大小取决于企业的规模、组织结构和企业文化等因素。

预算管理委员会（没有设立财务预算委员会的，即为企业财务管理部门）

主要负责拟定财务预算的目标、政策，制定财务预算管理的具体措施和办法，审议、平衡财务预算方案，组织编制财务预算，协调解决财务预算编制和执行中的问题，组织审计、考核财务预算的执行情况，督促企业完成财务预算目标。

预算管理委员会的职责与权力包括：

- (1) 制定有关预算管理的政策、规定、制度等文件。
- (2) 组织企业有关部门或聘请有关专家对预算目标进行预测。
- (3) 审议、确定预算目标，提出预算编制的方针和程序。
- (4) 审查各部门编制的预算草案及整体预算方案，并就必要的改善对策提出建议。
- (5) 协调各部门的预算编制，处理发生的部门冲突。
- (6) 将经过审查的预算提交股东大会和董事会，审议通过后下达正式预算。
- (7) 审阅预算与实际情况对比的定期执行报告，提出改善建议。

三、预算组织机构

预算管理委员会办公室是全面预算管理的组织机构，一般由营销、生产、采购、财务等部门相关人员组成，并对预算管理委员会负责。预算管理委员会办公室实际上扮演的是预算决策机构与预算执行机构间的“喉舌”和“桥梁”，负责组织协调各部门的预算目标确定、预算编制、预算控制、预算分析和预算考评等工作。

其具体职责一般包括：①组织制定公司预算管理的有关制度，并负责落实；②组织拟定公司年度预算基本方针与基本要求；③组织拟定公司年度全面预算目标及其分解草案；④组织公司年度全面预算编制工作，平衡并拟定年度

全面预算草案；⑤对已批准的年度全面预算方案分解下达执行，并与其他部门共同监控全面预算方案的执行；⑥组织审议公司年度全面预算重大调整事项，拟定年度全面预算重大调整草案；⑦组织公司年度全面预算分析工作，统一编制公司年度全面预算分析报告；⑧组织拟定公司年度全面预算决算草案；⑨会同有关部门共同组织公司年度全面预算的考评工作，并拟定公司年度全面预算考评草案。

四、预算执行机构

预算执行机构是以企业的组织结构为基础，本着高效、经济、权责分明的原则建立的，是各层责任预算的执行主体，即预算执行过程中的责任中心。它是组织内部具有一定权限并能承担相应经济责任的内部单位。执行机构按照其职责负责各自主管部门预算的编制、执行、控制和分析。

财务预算必须具有可执行性，预算目标需要逐层分解到各责任主体，才能有效地把企业的各层次、各环节、各方面乃至各员工的生产经营行为统一在同一目标的轨道上，这就需要编制责任预算，责任预算是在建立责任中心的基础上编制的。

通常，按照责任对象的特点和责任范围的大小，责任中心可以分为成本中心、利润中心和投资中心。

1. 成本中心

成本中心是最低层次的预算责任单位，它是指只具有一定成本费用控制权，只能对其可控成本费用负责的责任单位。成本中心的应用范围最广，在制造企业中上至厂部，下至车间、班组甚至个人都有可能成为成本中心。

成本中心包括两类：一类是以实际产量为基础，并按标准成本进行成本控制的标准成本中心；另一类是以直接控制期间费用为主的费用中心。