

上海财经大学财务管理专业系列教材

吴井红 主 编

张 纯 副主编

# 财务预算与分析



AIWU YUSUAN YU FENXI




上海财经大学出版社

上海财经大学财务管理专业系列教材

# 财务预算与分析

吴井红 主 编  
张 纯 副主编

 上海财经大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

财务预算与分析/吴井红主编,张纯副主编. —上海:上海财经大学出版社,2005.9

上海财经大学财务管理专业系列教材

ISBN 7-81098-438-1/F·394

I. 财… II. 吴… III. 企业管理:财务管理-高等学校-教材  
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 088479 号

责任编辑 刘晓燕

封面设计 周卫民

CAIWU YUSUAN YU FENXI

## 财务预算与分析

吴井红 主 编

张 纯 副主编

---

上海财经大学出版社出版发行  
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海浦东北联装订厂装订

2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

---

787mm×960mm 1/16 16.25 印张 335 千字

印数:0 001—5 000 定价:22.00 元

# 前 言

现代企业的管理应是战略化和系统化的管理。战略所体现的是前瞻性和有序性,系统所要求的是管理的融会贯通。为适应这种战略化与系统化的管理模式,在财务管理上就应该通过制定财务战略与财务政策,进行财务规划,并运用财务分析方法,来实现资源的合理配置、战略的有效贯彻、决策的充分优化以及价值的稳步增加。

《财务预算与分析》正是以现代企业的管理理论为依据,全面系统地论述了财务预算与分析的基本理论与方法。其中,财务预算围绕预算管理的目标确定、运行机制、管理模式、预算编制以及预算的控制与分析等关键问题展开讨论;财务分析则从企业筹资、投资、营运和分配活动的各环节,对偿债能力、营运能力、盈利能力和发展能力等方面进行全面的分析。由于本书涵盖预测、预算及分析等管理的诸多方面,体现了事前、事中、事后等管理环节的有机统一。同时本书附有案例分析,体现了应用的特色。本书既可以作为高等院校财务与金融类专业的教材,也可作为企业经营管理者以及从事财务与金融工作人员的参考书。

全书共两大篇 15 章,1~8 章为财务预算,9~15 章为财务分析。本书由吴井红任主编,负责财务预算的编著,张纯任副主编,负责财务分析的编著。最后由吴井红负责全书的修改并定稿。在本书的写作过程中,始终得到陈信元教授、张鸣教授、陈文浩教授、王蔚松副教授等的指导和帮助,在此致以诚挚的谢意!崔伟红、陆珊珊、于春莉、郑金松、章赛参加了部分章节的资料整理和编写工作,在此一并表示感谢!

由于作者水平有限,书中纰漏、错误在所难免,恳请读者批评指正。

吴井红 张纯  
2005 年 7 月于上海

# 目 录

<b>第一章 财务预算绪论</b> .....	( 1 )
第一节 预算管理的概念及职能 .....	( 1 )
第二节 预算的种类及方法 .....	( 6 )
第三节 预算管理的产生与发展 .....	( 14 )
思考题 .....	( 16 )
计算题 .....	( 17 )
<b>第二章 预算管理的组织体系与管理模式</b> .....	( 18 )
第一节 预算管理的组织与组织结构 .....	( 18 )
第二节 预算的运行及其保障机制 .....	( 24 )
第三节 预算管理体系 .....	( 28 )
第四节 预算编制中的行为因素 .....	( 29 )
思考题 .....	( 31 )
<b>第三章 目标利润与目标成本的确定</b> .....	( 32 )
第一节 成本习性 .....	( 32 )
第二节 本量利分析模型 .....	( 35 )
第三节 目标利润的确定 .....	( 38 )
第四节 目标成本的确定 .....	( 41 )
思考题 .....	( 44 )
计算题 .....	( 45 )
<b>第四章 生产经营预算</b> .....	( 46 )
第一节 销售预算 .....	( 46 )
第二节 生产预算 .....	( 53 )
第三节 存货预算 .....	( 60 )

第四节 成本、费用预算·····	(62)
思考题·····	(66)
计算题·····	(66)
<b>第五章 专门决策预算</b> ·····	(68)
第一节 资本支出预算·····	(68)
第二节 研究与开发预算·····	(87)
思考题·····	(91)
计算题·····	(91)
<b>第六章 筹资预算</b> ·····	(93)
第一节 财务预测及筹资预测·····	(93)
第二节 资金需要量预测的方法·····	(95)
思考题·····	(102)
计算题·····	(102)
<b>第七章 财务预算</b> ·····	(104)
第一节 财务预算概述·····	(104)
第二节 现金预算·····	(106)
第三节 预计利润表·····	(115)
第四节 预计资产负债表·····	(117)
思考题·····	(118)
计算题·····	(118)
案例分析·····	(119)
<b>第八章 预算控制、分析及业绩考评</b> ·····	(125)
第一节 成本中心的预算控制、分析与考核·····	(126)
第二节 收入中心的预算控制、分析与评价·····	(133)
第三节 利润中心的预算控制、分析与评价·····	(134)
第四节 投资中心的预算控制、分析与评价·····	(136)
思考题·····	(139)
计算题·····	(140)

<b>第九章 财务分析绪论</b> .....	(141)
第一节 财务分析的依据.....	(141)
第二节 财务分析的主体与客体.....	(143)
第三节 财务分析的目的与内容.....	(145)
第四节 财务分析的方法.....	(148)
思考题.....	(155)
<b>第十章 偿债能力分析</b> .....	(156)
第一节 短期偿债能力分析.....	(156)
第二节 长期偿债能力分析.....	(159)
第三节 资本结构分析.....	(163)
第四节 破产风险分析.....	(172)
思考题.....	(177)
案例分析.....	(178)
<b>第十一章 获利能力分析</b> .....	(181)
第一节 获利能力衡量.....	(181)
第二节 收益与成本费用结构分析.....	(186)
第三节 影响获利能力的因素分析.....	(192)
第四节 上市公司的获利能力分析.....	(196)
思考题.....	(202)
计算题.....	(202)
<b>第十二章 营运能力分析</b> .....	(204)
第一节 营运能力分析概论.....	(204)
第二节 短期资产营运能力分析.....	(205)
第三节 长期资产营运能力分析.....	(212)
第四节 资产结构分析.....	(215)
思考题.....	(217)
计算题.....	(217)
案例分析.....	(217)

<b>第十三章 发展能力分析</b> .....	(220)
第一节 发展能力的框架.....	(220)
第二节 发展能力分析结构.....	(222)
第三节 趋势分析.....	(224)
思考题.....	(228)
案例分析.....	(228)
<b>第十四章 综合分析</b> .....	(231)
第一节 沃尔综合评分法.....	(231)
第二节 杜邦分析法.....	(234)
思考题.....	(236)
<b>第十五章 特殊分析</b> .....	(237)
第一节 信用分析.....	(237)
第二节 现金流量分析.....	(240)
第三节 EVA 绩效分析.....	(244)
第四节 通货膨胀情况下的财务分析.....	(248)
思考题.....	(250)



# 第一章 财务预算绪论

## 第一节 预算管理的概念及职能

### 一、预算及预算管理的概念

企业的整体经营目标是通过企业战略的形式表现出来的。而财务战略主要解决实现企业战略所需要的资金来源、资金投向以及资金分配等问题。一方面,在投资方向的选择上,财务管理要评价投资项目的可行性和经济效益,为决策提供依据;另一方面,在公司的日常运营过程中,也应将公司战略细化为一定期间的运营计划,并从资金流的角度对经营计划进行落实,形成财务计划。预算就是在这两者的基础上,对已经选定的投资方案和日常财务计划统一以货币的形式进行综合和概括,借以总括地反映企业在一定时期内所应实现的目标和完成的任务;预算是以资本计划和运营计划为依据,并对其进行进一步的分解,使之具体化为企业内部各管理部门、各分支机构的目标,以此作为其日常工作的参照标准和事后进行业绩评价的依据,通常表现为货币化的计划。但是企业的预算与计划是有区别的。一般来说,计划是协调、使用企业内、外部资源的安排;而预算则是计划的正式、数量化的表述形式。它提供了一个衡量实际业绩的基准点,是阶段性、分类别的经营及财务计划,是一整套详细的经营日程和财务报表,包括有关的财务预测在内。

所谓预算管理(又称“预算控制”),是指在企业资本计划和运营计划的指导下,为企业各项业务以及执行各项业务的责任主体确定明确的目标,以此作为其工作开展和业绩评价的财务参照标准,从而实现公司战略、经营计划和日常业务执行紧密结合的有效管理工具。同时预算管理也是一种使用广泛的控制工具,企业的每个部门都要编制预算,并尽可能毫无遗漏地覆盖所有企业活动。企业经营管理中的决定性因素是可预测的,预算正是针对这些因素,通过预测手段尽可能早地、充分地加以预见,对企业的运营进行规划、分析

和数量化,然后通过弹性预算、滚动预算和预算的差异分析达到预算的动态管理。因此,预算管理就是将企业的决策目标及其资源配置规划加以量化并使之得以实现的内部管理活动或过程。企业的全面预算管理制度,明确了预算范围、内容、职责。预算的编制一般自上而下或上下结合磋商而定,经汇总协调后审批下达执行。在预算管理中,有关实际绩效数据由财会人员定期收集、整理,并就偏差的真实原因作出解释或提出校正建议,最后反馈给有关管理者。从这个意义上讲,预算管理是一套将公司战略和财务战略与企业日常经营的具体业务进行有效结合的管理制度。

## 二、预算管理的作用

### (一)预算的积极作用

预算管理是一种非常有效的管理制度,在企业的经营管理中的积极作用主要体现在以下几个方面:

#### 1. 预算具有科学管理的作用

企业财务预算主要反映资金收支情况。其中,现金流量预算把每月、每周甚至每天的现金收入和支出列出明细计划,以便使管理者能确保某一时期目标的实现。利用现金预算控制方法,便于企业掌握多余现金的使用情况,避免企业可观的利润以库存、机器或其他非现金形式积压下来,从而为剩余现金编制投资计划提供依据。投资预算主要反映购买新厂、新机器设备、新技术专利、地产等方面的投资计划。营业预算反映了一个企业某一时期收入和支出的内容与数量。资产负债表预算能起到衡量所有其他预算的精确度的作用,预算汇总表向最高主管部门表明公司在总体上实现其目标的进展情况;也就是说,预算反映了经营管理的方方面面。

预算管理首先要为高层经营管理者提供决策信息,以衡量效益与风险的关系,制定企业长远发展战略;为中层管理人员提供详细的管理信息,以实现投入与产出的最优配比;为基层管理人员提供及时准确的成本费用信息,以达到预算标准、控制成本费用的目的。其次,预算管理要充分考虑企业的需要与企业的软硬件环境相结合,最大限度提高企业预算体系的运作效率,通过规范的预算管理实施业务流程,降低预算实施风险。再次,预算管理从企业的角度来协调控制企业财务和运营风险,通过完善的信用机制、付款机制及库存资金占用机制,重点解决企业在经营中所碰到的应收款难以收回、存货积压和资金短缺并存等问题,有意识地将企业运营财务风险控制在合理的范围之内。最后,预算管理中的较大部分是开展现金流量的计划与分析,通过对现金流量的计划与分析,企业能够有效控制现金的流入与流出情况,掌握资金动态。

总之,根据企业经营目标而制定的企业预算,贯穿于企业经营全过程,着眼于企业全局。只要经过科学的预测,制定出最佳预算方案,合理挖掘现有资源潜力,有效控制预算

的执行,即可达到科学管理,进一步提高企业综合盈利能力的目的。

### 2. 预算具有细化指标的作用

企业通过预算管理,可将预算目标分层次、分部门地分解到企业各个职能部门,并进而细化到每个员工,每个部门、每个员工将本部门、本人的预算指标作为自己在预算(计划)期间的奋斗目标。而预算目标又与经济鼓励挂起钩来,经济鼓励也在预算体系中体现出来,使企业每个部门、每个员工都了解本部门的经济活动与企业整个预算目标之间的关系,激励每个部门、每个员工努力为实现预算目标而工作。由于企业预算须经过自上而下、自下而上的编制过程,企业预算所要达到的意图以及为之应采取的方法、激励措施在编制过程中得到充分讨论,因此,预算目标是可以经过一定的努力而达到的,具有一定的激励作用。

根据企业总体预算目标分解和细化以后的各个分级、分部门的预算指标,是对部门、员工进行奖惩、人事任免的主要依据之一。企业通过将实际状况与预算进行比较,了解各个部门预算执行情况的好坏,对各个部门及每位员工的工作业绩进行评价和考核,全面、综合分析预算执行差异的原因,分析其中的历史变化趋势因素,分析其中的客观环境因素以及各部门(员工)自身的主观因素。科学合理的预算业绩评价方法会促使企业在市场竞争激烈、企业环境多变的情况下努力改进管理,使每个部门能认真思考自己的功过得失,不断地改进自己的工作。

企业的经营计划也可以通过分项的预算指标进行细化,并将预算指标、预算项目和预算执行权利作为一个整体下发给各预算执行主体。比如说,公司授予某部门一定金额的预算指标,同时该部门也应被授予在该额度内开展此项业务的权力,并在此笔金额的限度内进行决策,享有具体事项的选择权力。期末,该部门应将用于该项业务的实际数与预算数进行比较,在具体分析差异的基础上,对该部门从事该业务的绩效进行评估,并据此进行奖、惩。从这一意义上说,预算是公司组织结构中的一个部分,它能够对决策权进行划分,并进行相关的行为控制。

### 3. 预算具有帮助决策的作用

在预算体系中,知识和信息被重新分类总结,并通过向拥有决策权的管理人员传递这些知识和信息的方式来协助决策的制定。这是因为,企业的预算要建立在各种预期值的基础上,这种预期大多数是针对公司各类战略性元素进行的。但是,这些战略性元素的预测必须建立在对业务的准确把握基础之上,可能企业的管理人员并不一定拥有对业务进行准确预测的相关信息和知识,这就需要将位于企业较低管理级次的知识和信息向拥有决策权的管理人员进行传递。此外,在这些预期基础之上,管理人员还必须运用一些关键性的假设来编制企业预算。关键性计划假设在某种程度上反映了那些超出管理人员的控制能力的因素,并且对公司的总体活动设定了一个限制范围。预算则是将这些关键性的

计划、假设通过数据的形式进行归集并向管理人员传递这一信息,从而帮助管理人员做出相关决策。与此同时,预算制定过程往往要经历反复的由下而上和由上而下的过程,在这一过程中也涉及对专门知识和信息的归集、整理。预算是一项各方协商、调整并达到一致的结果;也就是说,预算是决策管理过程的一部分,预算控制则是管理决策在日常营运过程中的延伸。

#### 4. 预算具有控制的作用

在企业预算管理的全过程中,控制始终贯穿于其中。预算目标一经确定,就应成为其执行责任主体的财务控制目标。预算的事前控制体现在企业预算目标的测算、确定和编制上;预算的事中控制则体现在预算的执行过程中;而预算的事后控制,是企业对预算差异的评价和考核,以及寻求改进、调整企业经济活动的措施。企业预算一经确定,任何部门、每个员工都必须严格遵照执行。预算控制有了标准,控制工作将在整个预算管理工作中得到强化,并进而完善考评依据和组织安排,为实现企业预算目标而保驾护航。

预算实际发挥的控制作用,应包括下列各项要求:(1)对组织所有部门在未来一段时间中的经营情况,以预测数值的方式列出有关计划及财务资源需求;(2)以上预测数据在组织层面上应得到整体的协调;(3)期初应对公司上期实际业绩和预算业绩进行对比,并对差异进行分析,当这些差异表明需要对计划的假设基础进行调整时,应对本期预算的编制基础进行调整;期末也应对实际业绩和预算业绩进行对比,作为当期考核的基础,并且当本期差异表明需要对计划进行修正时,还应对原始计划进行调整,以之作为下期预算编制的基础。

#### (二)预算的消极作用

虽然预算是一项非常有效的管理制度,在企业的经营管理中发挥着其他管理制度不可替代的积极作用,但是预算管理也存在着一些不易察觉的消极作用,主要体现在以下几个方面:

##### 1. 预算的目标偏差

由于预算是以定量的形式反映企业的详细经营计划,事无巨细,都要安排,因此预算最明显的消极作用在于它忽视了一些重要的因素,有可能导致一些组织只关注次要项目,如费用控制,而忽略了对一些重要项目的关注,如费用控制的效果。也就是说,它能够反映出花费在服务上的财务资源,但却不能反映出这种服务为客户带来的价值。

##### 2. 预算的导向偏差

由于预算的执行结果是各部门进行业绩评价的主要内容,因此,各部门和管理人员常常被预算所控制,预算自身对企业管理的控制作用被大大削弱。

##### 3. 预算的效率偏差

由于资源是有限的,在对限制性资源做出选择性决策时,预算有可能失去效率。例

如,如果选择销售数量的业务预算指标作为考核销售人员业绩的主要指标,并以此为基础设计销售人员的薪酬方案,那么销售人员有可能为了吸引边缘性客户,而把价格降得过低,这会影响到预算管理的效率。

#### 4. 预算管理重点的偏差

由于不同的预算管理的重点并不完全相同,使预算的执行部门难以遵从。如基础性预算的管理重心在于注重生产经营过程中的产出成本,限制预算的管理重心在于提高资源的使用效率,标杆预算的管理重点在于改进预算的绩效等。

### 三、预算观及其种类

预算观是指企业管理当局在进行预算管理和创新时所应遵循的逻辑思维方式和基本观念。在通常情况下,预算观可以分为两种:任务导向的预算观和结果导向的预算观。

#### 1. 任务导向的预算观

任务导向的预算观是许多企业在预算管理实践过程中所采用的基本观念,它从企业日常经营管理工作出发,并在此基础上做出资源分配决策和评价相应责任中心的工作业绩。

##### (1) 任务导向预算观的特点

如前所述,任务导向预算观关注的重点是预算体系所应支持的工作或任务。它从预算期企业应完成的目标出发,将之以预算指标的形式细化分解为各个下属责任中心的工作目标。从这一意义上讲,任务导向的预算体系在更大程度上表现为一套预算指标,它以企业管理当局设定的企业目标为起点,在此基础上形成整个企业的预算目标,并自上而下地将其层层分解为各基层责任中心的工作任务和预算目标。总的来说,它更多体现的是行政命令式的自上而下的目标下达过程。

##### (2) 任务导向预算管理的一般步骤

一般来说,任务导向的预算管理应大体遵照如下的流程:①了解市场状况,并以企业设想的目标来设立预算期企业经营的总目标和战略规划。②围绕企业经营目标和战略规划确定企业整体的预算目标。③确定各基层部门的任务目标和预算目标,并加以综合平衡。④对预算的完成情况进行阶段性的检查评估,评估的主要依据就是工作任务的完成情况。⑤如果阶段性评估工作比较令人满意,则按原定目标继续执行预算;如果阶段性评估结果不尽如人意,则应针对各基层部门的工作任务目标对预算进行调整,以确保任务目标和企业整体预算目标的实现。

#### 2. 结果导向的预算观

结果导向的预算观是从企业价值创造的根据即顾客需求的满足和顾客价值的创造出发,设定各责任中心的绩效指标,并在此基础上确定其预算目标,经企业综合平衡后即下

达执行。

### (1) 结果导向预算观的特点

结果导向预算观关注的重点是企业最终价值的创造,它要求企业各级责任部门树立顾客价值导向的理念,在其预算目标设定和执行过程中始终以顾客价值的创造为导向。从这一意义上讲,结果导向的预算观可以有效地避免仅仅关注企业内部运作和工作目标而给各部门工作带来的不协调,它将顾客价值创造的理念以预算的形式纳入组织运作过程中。一般来说,结果导向的预算观较能接纳来自价值创造基层部门的意见,参与式预算和上下结合的预算制定方式较能支持此种预算观念的落实。

### (2) 结果导向预算管理的一般步骤

一般来说,结果导向的预算管理应大体遵照如下的流程:①从顾客的角度出发确定顾客价值创造的重点;②分析各责任中心有可能影响顾客价值创造的各类因素,并确定其预算期内的工作重点和改进目标;③制定具体的任务业绩目标,并提出支持顾客价值创造和部门任务业绩的预算草案;④企业最高管理当局综合平衡各部门的预算草案,并以顾客价值创造为标准对之进行综合平衡并下达执行;⑤对预算执行过程和结果进行定期评估,并酌情适时进行调整。

## 第二节 预算的种类及方法

### 一、预算的种类

#### 1. 按预算的内容划分

从预算所涵盖的内容范围来看,主要分为经营预算、资本预算和财务预算。

资本预算又称特种决策预算,最能直接体现决策的结果,它实际是对中选方案的进一步规划,如资本投资预算,其编制依据可追溯到决策之前收集到的有关资料,只不过预算比决策估算更细致、更精确一些。

经营预算又称日常业务预算,是指与企业日常经营活动直接相关的经营业务的各种预算。具体包括销售预算、生产预算、直接材料消耗及采购预算、直接工资及其他直接支出预算、制造费用预算、产品生产成本预算、经营及管理费用预算等,这些预算前后衔接,相互勾稽,既有实物量指标,又有价值量和时间量指标。

财务预算作为预算体系中的最后环节,可以从价值方面总括地反映经营期资本预算与业务预算的结果,亦称为总预算,其余预算则相应称为辅助预算或分预算。财务预算在预算管理体系中占有举足轻重的地位。

## 2. 按预算的主体划分

从预算编制的主体来看,主要分为部门预算和总预算。

部门预算是以企业各分支机构、部门、单位等职能部门为主体,或按不同的业务类别等编制的预算,也就是指总体预算中的各个组成部分。

总预算是指将各个部门预算进行汇总所形成的企业整体预算,这种预算通常由财务预算构成,具体包括预计资产负债表、预计利润表等。

## 3. 按预算的时间划分

从预算所涵盖的时间范围来看,主要分为长期预算和短期预算。

短期预算主要是指预算期间在一年以内的预算,又称年度预算。年度预算制度往往从上一年度开始,公司要对计划销售的各种产品的产量、价格以及相应的成本和需要筹集的资金情况制定详细的计划,并将这些计划以预算的形式落实为各个责任中心的经营目标。在短期预算的制定过程中,需要管理人员对未来一年中的有关要素加以预期,并注意各要素之间的衔接。一般来说,短期预算又可以分为经营业务预算、财务预算等。

长期预算是指预算期间超过一年的预算,是对超过一年的投资和运营所进行的预算。从长期预算在公司经营中的地位来看,它是制定公司战略性计划过程中的一个关键内容。战略性计划主要解决的问题是选择企业的总体目标以及实现这一目标的具体方式,其中既涉及进入哪个市场、生产何种产品的问题,也涉及应采用怎样的价格、数量组合以及如何安排研究与开发、资本性支出及财务结构等支持公司目标实现的问题。一般来说,长期预算主要包括实施公司战略应进行的研发预算、筹资预算和经营扩张所需的资本投资预算等。

长期预算和短期预算相比,不仅在编制时间的长短上有差异,而且在内容和精细的程度上也有差异。在短期预算中,关键的预算假设在于对数量和价格的预测上,组织中的每个部门都必须接受这些关键性的假设,一般来说,较为精细,并可作为日常营运的控制标准;而在长期预算中,关键的预算假设主要涉及应进入哪一个市场以及应获取何种技术的问题,它是对未来公司进行的财务整体规划,因此相对来说不需要特别精细。通常情况下,短期预算和长期预算的制定可以合并为一个过程,在具体操作中可以采用长期预算以滚动方式和年度预算相结合的方法。

## 4. 按预算编制的特征划分

从预算编制的特征来看,主要分为未来状态预算、责任预算及措施预算

未来状态预算是指对预算期末公司财务状况以及预算期内经营成果和现金流量状况进行的预算,具体包括预算资产负债表、预算利润表和预算现金流量表。实际上,未来状态预算是对财务报表进行的预计,它表明了如果经营按照计划进行,在预算期末,公司将获得何种财务报表。一般来说,财务报表预算建立在业务预算和财务预算的基础上,是在

既定假设前提下对业务预算和财务预算结果进行的综合。

责任预算是以责任中心为主体,以其可控的指标为对象编制的预算。预算要有效地发挥控制作用,必须将业务预算、财务预算和特定的责任主体联系起来,否则预算目标的落实就很有可能落空。因此,需要将业务预算、财务预算分解至其可控主体,形成责任预算。责任预算是对业务预算和财务预算的分解,在指标分解过程中,既应按照组织的层级进行纵向分解,又应按照组织的部门及其管理权限进行横向分解,应保证事权、财权和预算责任的一致性。在各责任单位内部,应针对其负责的不同的预算项目分项进行预算的编制,在组织的层面汇总各责任主体的项目预算,即重新得到业务预算和财务预算。

措施预算,又称保障预算,是对前述各项预算目标提供的具体措施,具体包括完成预算应采取的具体措施及该措施的可行性。实际上,措施预算是预算指标和责任主体日常工作相结合的一种有效方式,通过措施预算,前述各项预算指标才有实现的基础和保障。

## 二、预算编制方法

### (一)固定预算与弹性预算

编制预算的方法按业务量基础的数量特征不同,可分为固定预算方法和弹性预算方法两大类。

#### 1. 固定预算的方法

##### (1)固定预算的定义

固定预算的方法简称固定预算,又称静态预算,是预算的最基本方法,它是指根据预算期内正常的、可实现的某一业务量(如生产量、销售量)水平作为惟一基础来编制预算的方法。传统预算大多采用固定预算的方法。

##### (2)固定预算的缺点及适用范围

固定预算方法的缺点有以下两个方面:

第一,过于机械呆板,因为编制预算的业务量基础是事先假定的某个业务量。在此方法下,不论预算期内业务量水平可能发生哪些变动,都只按事先确定的某一个业务量水平作为编制预算的基础。

第二,可比性差,这是该方法的致命缺点。当实际的业务量与编制预算所根据的业务量发生较大差异时,有关预算指标的实际数与预算数就会因业务量基础不同而失去了可比性。因此,按照固定预算方法编制的预算不利于正确地控制、考核和评价企业预算的执行情况。

在一般情况下,对不随业务量变化的固定成本与费用多采用固定预算法进行编制,而



对变动成本,在编制预算时不宜用此方法。固定预算也可用于那些业务量水平较为稳定的企业或非营利组织编制预算时采用。

## 2. 弹性预算的方法

### (1)弹性预算的定义

弹性预算的方法简称弹性预算,是为克服固定预算的缺点而设计的,又称变动预算或滑动预算。其原理是:在成本习性分析的基础上,以业务量、成本和利润之间的依存关系为依据,区分变动成本与固定成本,进而建立起业务量与成本和利润间的数量关系,按照预算期可预见的各种业务量水平,编制出不同业务量水平下的相应预算的方法。

编制弹性预算所依据的业务量可以是产量、销售量、直接人工工时、机器工时、材料消耗量和直接人工工资等。

### (2)弹性预算的优点

与固定预算相比,弹性预算具有如下两个显著的优点。

第一,预算范围宽。弹性预算能够反映预算期内与一定相关范围内的可预见的多种业务量水平相对应的不同预算额,从而扩大了预算的适用范围,便于预算指标的调整。因为弹性预算不再是只适应一个业务量水平的一个预算,而是能够随业务量水平的变动作机动调整的一组预算。

第二,可比性强。在预算期实际业务量与计划业务量不一致的情况下,可以将实际指标与实际业务量相应的预算额进行对比,从而能够使预算执行情况的评价与考核建立在更加客观和可比的基础上,便于更好地发挥预算的控制作用。

### (3)弹性预算的适用范围

由于未来业务量的变动会影响到成本费用、利润等各个方面,因此,弹性预算从理论上讲适用于编制全面预算中所有与业务量有关的各种预算,在实际操作中,制造费用、推销及行政管理费等间接费用应用弹性预算频率较高,也可运用于利润预算的编制。

### (4)弹性成本预算的编制

弹性成本预算需要在事先选择适当的业务量计量单位并确定其有效变动范围的基础上,按该业务量与有关成本费用项目之间的内在关系进行分析来编制。

#### (a)业务量的选择

编制弹性成本预算,首先要选择适当的业务量。选择业务量包括选择业务量计量单位和业务量范围两部分内容。业务量计量单位应根据企业的具体情况进行选择。一般来说,生产单一产品的部门,可以选用产品实物量;生产多品种产品的部门,可以选用人工工时、机器工时等;修理部门可以选用修理工时等。以手工操作为主的企业应选用人工工时,机械化程度较高的企业选用机器工时更为适宜。

业务量范围是弹性预算所适用的业务量区间。业务量范围的选择应根据企业的具体