

CWGL 普通高等院校财务管理专业核心课程系列教材

顾问 王化成 主编 韦德洪 主审 郭复初

财务预算学

CAIWU YUSUANXUE

编著 韦德洪 邹武平



国防工业出版社

National Defense Industry Press

普通高等院校财务管理专业
核心课程系列教材

顾问 王化成
主编 韦德洪
主审 郭复初

财务预算学

编著 韦德洪 邹武平

国防工业出版社

·北京·

内 容 简 介

本书主要介绍财务预算的基本原理和方法,内容包括财务预算概论、财务预算的编制模式、财务预算的编制流程、财务预算的编制方法、财务预算的编制过程、财务预算的执行与调整、财务预算的监督与控制、财务预算的考核与评价、财务预算的奖励与惩罚、财务预算的管理体制、企业财务预算管理的应用和国家预算管理概论。

本书的特点是把财务预算的内容划分为经营活动预算、投资活动预算、筹资活动预算、现金流量预算、财务状况预算、经营成果预算6个模块,把财务预算管理的过程划分为预算的编制、预算的执行、预算的调整、预算的监控、预算的考评和预算的奖惩6个环节,同时把国家预算纳入了财务预算的范畴,体现了国家财务管理是大财务管理学科的重要组成部分这一学术观点。学习本书后,可以掌握财务预算管理的基本原理和方法,了解国家预算的管理体制和编制原理,有助于提高财务预算管理的意识和技能。

本书主要读者对象为普通高等院校财务管理及相关专业的本科生、研究生,同时包括财务管理理论工作者和实务工作者。

图书在版编目(CIP)数据

财务预算学/韦德洪,邹武平编著. —北京:国防工业出版社,2009.8

(普通高等院校财务管理专业核心课程系列教材)

ISBN 978-7-118-06502-2

I. 财... II. ①韦...②邹... III. 企业管理—预算
会计—高等学校—教材 IV. F27

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第132036号

※

国防工业出版社 出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路23号 邮政编码100048)

北京奥鑫印刷厂印刷

新华书店经售

*

开本 787×1092 1/16 印张 21 字数 509 千字

2009年8月第1版第1次印刷 印数 1—3000册 定价 33.00元

(本书如有印装错误,我社负责调换)

国防书店:(010)68428422

发行邮购:(010)68414474

发行传真:(010)68411535

发行业务:(010)68472764

普通高等院校财务管理专业核心课程系列教材 编写委员会名单

顾问：王化成(中国人民大学商学院教授、博士生导师)

主任、主编：韦德洪(广西大学商学院财会系主任、教授、硕士生导师)

主审：郭复初(西南财经大学会计学院教授、博士生导师)

副主任、副主编：

邓德军(广西大学商学院财会系副主任、副教授、硕士生导师、博士)

陈彬(广西大学商学院财会系副教授、硕士生导师)

梁淑红(广西大学商学院财会系副教授、硕士生导师、博士)

李永梅(广西大学商学院财会系副教授)

谢振莲(河北经贸大学会计学院财务管理教研室主任、教授、硕士生导师)

杨亦民(湖南农业大学商学院会计系主任、副教授、硕士生导师、博士)

委员：

张艳红 高丽金 潘卫清 徐全华 张星文 邹武平 章爱文 张荣艳

刘晓婕 闭乐华 李雪梅 袁振兴 任汝娟 钟燕 郭爱军 张喜柱

总 序

根据《现代汉语词典(修订本)》(中国社会科学院语言研究所词典编辑室编撰、商务印书馆 1996 年出版)的解释:“财”是钱和物资的总称,“务”是事情。因此,财务就是“有关钱和物资的事情”,财务管理就是“对有关钱和物资的事情所进行的管理”。既然如此,那么,国家、公众、各类单位乃至每一个家庭和个人都有各自的钱和物资,因此也都有各自的财务和财务管理。因此,从财务管理的主体来看,财务管理学科的范畴应该包括国家财务管理学、公众财务管理学、单位财务管理学、家庭及个人财务管理学。而一个财务管理主体内部没有什么事情不跟钱和物资有关,因此,没有什么事情不是财务管理的事情。这些跟钱和物资有关的事情可以划分为钱和物资的流动、钱和物资的存放、钱和物资的经济利益分配、钱和物资的经济关系协调四大类。因此,从财务管理的客体来看,财务管理学科的范畴应该包括钱和物资的流量管理学、钱和物资的存量管理学、钱和物资的经济利益管理学、钱和物资的经济关系管理学。而在实践中,一个财务管理主体主要通过财务预测、财务决策、财务预算、财务核算、财务控制、财务分析、财务分配、财务审计、财务沟通、财务协调这 10 种具体的行为来对有关钱和物资的事情实施管理。因此,从财务管理的行为来看,财务管理学科的范畴应该包括财务预测学、财务决策学、财务预算学、财务核算学、财务控制学、财务分析学、财务分配学、财务审计学、财务沟通学、财务协调学。

上述关于财务和财务管理的中文字义以及财务管理学科的主体范畴、客体范畴和行为范畴的认识,就是我策划并主编这套系列教材的指导思想和理论依据。这套系列教材包括《初级财务管理学》、《财务预测学》、《财务决策学》、《财务预算学》、《财务会计学》、《财务控制学》、《财务分析学》、《高级财务管理学》共八本,主要具有以下四个方面的特色:

(1) 以“财务就是有关钱和物资的事情,财务管理就是对有关钱和物资的事情所进行的管理。国家、公众、单位、家庭及个人都有各自的钱和物资,因此,也都有各自的财务和财务管理”这个观点为指导思想,构建了一个包括宏观财务管理学(含国家财务管理学、公众财务管理学)和微观财务管理学(含企业财务管理学、行政事业单位财务管理学、其他非营利组织财务管理学、家庭及个人财务管理学)在内的“大财务管理学科”及其对应的教学内容体系,力求冲破传统的学科定位中财务管理学科定位偏离财务管理的中文字义、进而偏离财务管理的本质特征的局限,同时力求克服传统的教育模式中只关注企业财务管理、使教师和学生都误认为只有企业才需要进行或者才需要重视财务管理的不足。

(2) 坚持“大财务管理学科”的观点,把传统的会计学、审计学、财政学、税收学、金融学、保险学都纳入这个“大财务管理学科”的范畴,把会计学科看作这个“大财务管理学科”的一个分支学科,把会计工作看作整个财务管理工作的一种基础工作,把会计行为看作所有财务管理行为中的一种重要行为。以“基于会计、但要超越会计”作为基本目标来重新确定财务管理专

业的培养目标定位,强调财务管理专业的学生必须首先学会做会计,然后才能学会做其他的财务管理工作,力求避免出现财务管理专业的学生不会做或做不好会计的现象。

(3) 以财务预测、财务决策、财务预算、财务核算、财务控制、财务分析、财务分配、财务审计、财务沟通、财务协调这10种财务管理行为作为教材内容体系的基本框架,强调财务管理专业的学生至少应当掌握这10种财务管理专业技能,突出了整套教材的技能性,力求弥补传统的教育模式中财务管理专业学生技能性不强的缺陷。

(4) 合理布局各门课程的教学内容,把传统教材体系中《成本会计学》、《管理会计学》、《财务管理学》这三门课程的内容分散编入《财务预测学》、《财务决策学》、《财务预算学》、《财务会计学》、《财务控制学》、《财务分析学》等课程,力求解决传统教材体系中《成本会计学》、《管理会计学》和《财务管理学》这三门课程之间内容上的交叉重叠问题。

根据这套教材来培养财务管理专业的学生,应该可以收到以下三个方面的明显效果:

第一,学生能够意识到,不仅企业需要进行财务管理,而且国家、公众、各类单位乃至每一个家庭和个人也都需要进行财务管理,财务管理无处不在,克服了传统教育模式中“只关注企业财务管理、忽视其他主体财务管理”的不足。

第二,学生能够意识到,在一个财务管理主体内部,没有什么事情不跟钱和物资有关,没有什么事情不是财务管理的事情,财务管理无所不是,拓展了传统教育模式中“财务管理就是投资管理、筹资管理、资产或股利分配管理”的狭隘的管理视野。

第三,学生能够掌握到财务预测、财务决策、财务预算、财务核算、财务控制、财务分析、财务分配、财务审计、财务沟通、财务协调的具体技能,培养出“基于会计、但超越会计”的综合型财务管理人才,弥补了传统教育模式中“财务管理专业的学生只会做会计或者不会做会计,要么是会计专业学生的翻版,要么是金融专业学生的克隆,没有形成自身的专业特色和人才优势”的缺陷。

这套教材是广西大学“十一五”期间第一批优秀教材立项建设项目,它的编写和出版得到了广西大学、河北经贸大学、湖南农业大学、桂林电子科技大学、桂林理工大学等多所院校有关老师的热情参与,得到了国防工业出版社有关领导和编辑老师的大力支持,得到了中国人民大学商学院王化成教授和西南财经大学会计学院郭复初教授的热心指导。在这里,我衷心地向所有支持和帮助这套教材编写和出版的单位和个人表示最真诚的感谢!

这套教材还有许多不尽如人意的地方,它受限于编者的知识和能力,也受限于当前相关学科的分割和相关专业的设置。尽管如此,我仍然感谢所有阅读和使用它的人,你们的阅读和使用就是对编者的鞭策和鼓励!

韦德洪
2009年8月

前 言

本书主要介绍财务预算的基本原理和方法,内容包括财务预算概论、财务预算的编制模式、财务预算的编制流程、财务预算的编制方法、财务预算的编制过程、财务预算的执行与调整、财务预算的监督与控制、财务预算的考核与评价、财务预算的奖励与惩罚、财务预算的管理体制、企业财务预算管理的应用以及国家预算管理概论。

本书的特点:一是把财务预算的内容划分为经营活动预算、投资活动预算、筹资活动预算、现金流量预算、财务状况预算、经营成果预算六个模块,使财务预算的数据与会计报表的数据能够互相对应,并详细介绍了这六个模块预算的具体编制过程;二是把财务预算管理的过程划分为预算的编制、预算的执行、预算的调整、预算的监控、预算的考评和预算的奖惩六个环节,详细介绍了这六个环节的具体管理要求和操作方法;三是介绍了企业财务预算管理的实践应用现状、应用过程中遇到的难点问题以及解决这些难点问题的对策建议,同时介绍了部分行业财务预算管理的特点、要求和具体做法;四是介绍了国家预算的概念、特点、作用、管理体制和编制原理,把国家预算纳入了财务预算的范畴,体现了国家财务管理是大财务管理学科的重要组成部分这一学术观点。学生学习本书后,可以掌握财务预算管理的基本原理和方法,了解企业财务预算管理的应用现状、常见问题和解决对策,了解部分行业财务预算管理的特点、要求和具体做法,了解国家预算的概念、特点、作用、管理体制和编制原理,有助于提高财务预算管理的意识和技能。

本书由韦德洪拟定编写提纲,由韦德洪、邹武平共同编写。编写分工为:韦德洪、邹武平编写第一章、第二章、第三章、第四章、第五章、第十章、第十一章、第十二章;邹武平、韦德洪编写第六章、第七章、第八章、第九章。全书由韦德洪修改定稿。编写过程中参考了大量的文献资料,在此特向这些文献资料的原作者致以诚挚的谢意。由于作者水平有限,书中错漏之处敬请读者批评指正。

编著者

目 录

第一章 财务预算概论	1
第一节 预算、财务预算与财务预算管理	1
第二节 财务预算管理的特点	6
第三节 财务预算管理的作用	9
【复习思考题】	14
【案例分析题】	14
第二章 财务预算的编制模式	16
第一节 高度集权的编制模式	16
第二节 集权为主、适当分权的编制模式	19
第三节 分权为主、适当集权的编制模式	22
第四节 高度分权的编制模式	24
【复习思考题】	25
【案例分析题】	25
第三章 财务预算的编制流程	27
第一节 以目标销量为编制起点的编制流程	27
第二节 以目标利润为编制起点的编制流程	30
第三节 以目标成本为编制起点的编制流程	33
第四节 以目标产量为编制起点的编制流程	36
第五节 以目标现金流量为编制起点的编制流程	39
第六节 以目标净资产利润率为编制起点的编制流程	42
【复习思考题】	45
【案例分析题】	45
第四章 财务预算的编制方法	47
第一节 固定预算法	47
第二节 弹性预算法	50
第三节 定基预算法	55
第四节 零基预算法	58
第五节 定期预算法	62

第六节 滚动预算法	63
第七节 概率预算法	67
【复习思考题】	72
【课外作业题】	72
第五章 财务预算的编制过程	74
第一节 经营活动预算的编制	74
第二节 投资活动预算的编制	95
第三节 筹资活动预算的编制	99
第四节 现金流量预算的编制	101
第五节 经营成果预算的编制	102
第六节 财务状况预算的编制	103
【复习思考题】	104
【课外作业题】	105
第六章 财务预算的执行与调整	107
第一节 财务预算的执行	107
第二节 财务预算的调整	111
【复习思考题】	114
【案例分析题】	114
第七章 财务预算的监督与控制	116
第一节 财务预算监控概述	116
第二节 财务预算监控模式	121
第三节 财务预算管理内容的监控	123
第四节 财务预算管理环节的监控	130
【复习思考题】	133
【案例分析题】	133
第八章 财务预算的考核与评价	136
第一节 财务预算考评的主体和客体	136
第二节 财务预算考评的目标和原则	137
第三节 财务预算考评的程序和方法	140
第四节 财务预算考评的指标和目标导向	143
第五节 财务预算差异分析	150
【复习思考题】	157
【案例分析题】	157

第九章 财务预算的奖励与惩罚	159
第一节 财务预算奖惩概述.....	159
第二节 对个人的奖励与惩罚.....	163
第三节 对责任中心的奖励与惩罚.....	170
【复习思考题】	170
【案例分析题】	170
第十章 财务预算的管理体制	172
第一节 企业组织结构及其再造.....	172
第二节 企业管理流程及其再造.....	178
第三节 财务预算管理中的责、权、利配置.....	189
第四节 财务预算管理中的团队合作.....	194
【复习思考题】	198
【案例分析题】	198
第十一章 企业财务预算管理的应用	200
第一节 企业财务预算管理应用现状调查研究报告.....	200
第二节 企业财务预算管理的实施障碍与清除对策.....	230
第三节 铁路运输企业财务预算管理的应用.....	234
第四节 路桥施工企业财务预算管理的应用.....	238
第五节 电信企业财务预算管理的应用.....	256
第六节 烟草商业企业财务预算管理的应用.....	265
第七节 某集团公司财务预算管理制度及其实施细则.....	280
【复习思考题】	305
【课外作业题】	305
第十二章 国家预算管理概论	306
第一节 国家预算的概念、特点和作用	306
第二节 国家预算的管理体制.....	309
第三节 国家预算的编制原理.....	316
【复习思考题】	325
参考文献	326

第一章 财务预算概论

内容介绍

本章主要介绍预算、财务预算和财务预算管理的内涵以及财务预算管理的特点和作用。

学习目标

了解预算、财务预算和财务预算管理的内涵,理解财务预算管理的四大特点和十大作用。

第一节 预算、财务预算与财务预算管理

一、预算的内涵

(一) 什么是预算

预算管理在西方已经有一个世纪以上的实践,西方发达国家对预算管理理论的研究也比较多。现在,预算管理在政府、企业和各种非营利组织的管理中已被广泛的应用。对于预算,不同的学者有不同的理解和表达:

Charles T. Horngren 认为预算是行动计划的数量表达。

Chris Argyris 把预算定义为一种由人来控制成本的会计技术。

Fremgen 认为预算是一种广泛而协调的计划以财务条件来表达。

Glenm A. Welsh 则认为企业预算乃是一种涵盖未来一定期间内所有营运活动过程的计划,它是企业最高管理者为整个企业及其各部门所预先设定的目标、策略及方案的正式表达。

Harold Bierman 认为预算有两类:一类是预测,告诉管理人员他在未来将可能处于何种地位;另一类是标准,告诉管理人员预定的效率水准是否已维持或达成。

安达信公司“全球最佳实务数据库”中预算的定义是:预算是一种系统的方法,用来分配企业的财务、实物及人力等资源,以实现企业既定的战略目标。企业可以通过预算来监控战略目标的实施进度,有助于控制开支,并预测企业的现金流量与利润。

本书作者认为,预算是指一个单位对其未来经济活动的过程和结果所做的详细而具体的数量说明,它具有以下几方面的涵义:

(1) 预算是一个单位未来经济活动过程和结果的一种数量表现。在管理上讲求精细化管理的单位一般都会对其未来的经济活动过程和结果做出各种各样的安排和描述,这些安排和描述可以是文字、图表等形式,也可以是数量的形式。一个单位如果以数量的形式来安排和描述其未来经济活动的过程和结果,就可以称为预算。

(2) 预算是为了完成特定目标而对所拥有的有限资源进行的合理安排。一个单位所拥有的资源,既包括人、财、物等资源,也包括关于权、责、利划分的各种制度资源。要让一个责任单位或责任人完成一定的责任事项,除了给该责任单位或责任人一定的财产资源之外,还要明确它或他的权、责、利范围。通过以数量的方式明确一个责任单位或责任人的权、责、利范围来合理安排有限的财产资源,使这些责任单位或责任人能够完成特定的目标,这就是预算的主要功能之一。

(3) 预算是以货币形式为主对单位未来某一特定时期的经济活动过程和结果所作的系统而详细的表述。用以安排和描述一个单位未来经济活动过程和结果的那些数量,主要是货币形式,但也有实物形式和劳动形式。比如,安排和描述各种收入、费用和利润时通常采用货币形式;安排和描述产量、销量、工作量或劳动量时,往往需要采用实物形式(如件、台、千克等)和劳动形式(如工时、工日等)。一个单位的预算就是由很多相互之间存在勾稽关系的货币形式、实物形式、劳动形式的数量而组成的一个书面或电子形式的文件。

(4) 预算是对各项经济活动过程和结果进行有效控制的一种工具。预算对一个单位未来经济活动的过程和结果做出了安排和描述,可以从过程和结果两个方面对单位的经济活动进行控制。一方面,预算对经济活动过程所做出的安排和描述是规定了各个责任单位或责任人可以做什么、应该怎样做;另一方面,预算对经济活动结果所做出的安排和描述是规定了各个责任单位或责任人完成自己的责任事项应该达到的目标或效果。“可以做什么、应该怎样做”以及“应该达到的目标或效果”这些规定,实际上就是对单位未来经济活动的过程和结果所做的控制。各个责任单位或责任人只能在这样的控制范围和标准内完成自己的责任事项,如果不在这个范围或标准之内,其经济活动就要受到限制或者其经济利益就要受到影响。比如,预算规定某个责任单位要完成多少销售量,如果完不成,则相关的责任人就会被削减甚至取消奖励性薪酬。再比如,预算规定某个责任单位要把某项费用控制在某一个水平之内,如果达不到这个要求,则相关的责任人也会被削减甚至取消奖励性薪酬。因此说,预算是对各项经济活动过程和结果进行有效控制的一种工具。

(二) 预算、计划、预测三者的关系

为了正确理解预算的内涵,需要理清预算、计划、预测三者的关系。图 1-1 反映了预算、计划、预测三者之间的关系。

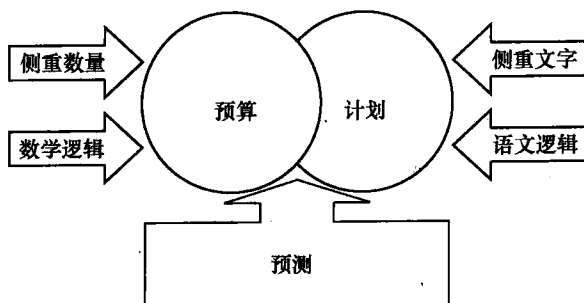


图 1-1 预算、计划、预测关系图

1. 预测是预算和计划的前提

预测源于经济事件的不确定性与风险,是对未来不可知因素、变量以及结果的不确定性的

主观判断(当然这种判断应是在科学基础上的主观判断)。预测是预算和计划的前提,没有预测就没有预算和计划。如果未来经济事项的后果是完全确定已知的,就无须使用预算方法,也不需要计划。预算和计划都是以预测为基础,根据预测的结果提出的对策性方案,是对预测的一种反映,是对预测的规划,旨在趋利避害,以求实现较好的结果。预测风险性的 size 取决于据以预测的基础(如环境或变量因素)是否扎实和方法是否科学、可靠。预测的结果越确定,预算和计划的过程也就越简单,准确性也就越高,效果自然也就越好。

2. 预算与计划的区别和联系

在管理实践中,经常有人将预算等同于计划,这是不严谨的。其实,预算和计划是两个不同的概念。计划主要是通过文字形式对一个单位未来经济活动的过程和结果做出安排和描述,而预算则是以数量形式对一个单位未来经济活动的过程和结果做出安排和描述。计划注重文字的表达,强调的是语文逻辑;而预算则注重数量的描述,强调数学逻辑。从这个角度看,预算不等于计划。但预算与计划并非没有联系:它们的共同点在于,两者都是对一个单位未来经济活动的过程和结果做出安排和描述;所不同的是,预算主要是通过数字,而计划主要是通过文字。因此,预算可以说是数字化、具体化、细化了的计划,而计划也可以说是文字化、抽象化、简单化了的预算。可见,预算和计划还是有着密切联系的。在一个单位内部,通常是预算与计划并存,两者互相补充、相得益彰,共同发挥着各自的管理功能。

二、财务预算的内涵

财务预算是对一个单位未来财务活动的过程和结果所做的详细而具体的数量说明。为了进一步理解财务预算的内涵,必须首先理解财务活动的内涵。顾名思义,财务活动就是与财务有关的活动。但哪些活动跟财务有关呢?这要从财务的含义去解释。根据《现代汉语词典》的解释^①：“财”是钱和物资的总称，“务”是事情。因此，财务就是“与钱和物资有关的事情”；财务活动就是“与钱和物资有关的活动”。根据这种解释，一个单位的任何一项经济活动都跟钱和物资有关，因此，一个单位的任何一项经济活动都是财务活动。从这个意义上看，财务活动与经济活动是一对等同的概念。本书就是基于这种认识来定义财务活动和财务预算的。既然财务活动与经济活动是一对等同的概念，那么，财务预算就是对一个单位未来经济活动的过程和结果所做的详细而具体的数量说明。这个定义与上述关于预算的定义相同，因此，在本书中，预算与财务预算是同一个概念，本书后面的内容中不管是出现“预算”一词还是出现“财务预算”一词，都是代表一个相同的概念，即财务预算。

一个单位的财务活动(或经济活动)主要包括经营活动、投资活动和筹资活动，这三项活动的结果在财务上主要通过现金流量表、资产负债表和利润表来反映。因此，财务预算的内容主要包括经营活动预算、投资活动预算、筹资活动预算、现金流量预算、财务状况预算和经营成果预算六个部分。其中，经营活动预算、投资活动预算和筹资活动预算是对财务活动的过程所做的数量说明，现金流量预算、财务状况预算和经营成果预算是对财务活动的结果所做的数量说明。财务预算六个部分的具体内容分别解释如下。

(一) 经营活动预算

经营活动预算是指对一个单位在预算期内从事的各种经营活动所编制的预算，它主要包

① 中国社会科学院语言研究所词典编辑室. 现代汉语词典. 第5版, 商务印书馆, 2005.

括目标利润(或目标成本)预算、主营业务收入预算、应收账款预算、主营业务量预算、主营业务成本预算、主营业务采购量预算、应付账款预算、间接费用预算、营业费用预算、管理费用预算、财务费用预算、其他业务收支预算、营业外收支预算、税费支出预算等。

(二) 投资活动预算

投资活动预算是指对一个单位在预算期内从事的各种投资活动所编制的预算,它包括对内投资预算和对外投资预算、短期投资预算和长期投资预算、股权投资预算和债权投资预算等。

(三) 筹资活动预算

筹资活动预算是指对一个单位在预算期内从事的各种筹资活动所编制的预算,它包括股权筹资预算和债权筹资预算、短期筹资预算和长期筹资预算、内部筹资预算和外部筹资预算等。

(四) 现金流量预算

现金流量预算是指对一个单位在预算期内的现金流入量、现金流出量和现金净流量所编制的预算,它包括经营活动现金流量预算、投资活动现金流量预算和筹资活动现金流量预算。

(五) 财务状况预算

财务状况预算是指对一个单位在预算期末各种资产、负债、所有者权益的构成情况所编制的预算,亦即资产负债表各项目期末余额的预算。

(六) 经营成果预算

经营成果预算是指对一个单位在预算期内的利润及其分配情况所编制的预算,亦即利润表各项目本期发生额的预算。

这里需要特别指出的是,本书所定义的财务预算,实际上就是人们习惯所说的全面预算。本书之所以叫“财务预算”而不叫“全面预算”,除了基于上述关于“一个单位的任何一项经济活动都是财务活动”这个认识之外,还有一个原因就是,本书是站在财务管理的视角来讨论预算和预算管理的,因此,叫“财务预算”而不叫“全面预算”更加符合本书的研究视角和意图。另外,在很多关于全面预算的文献中,都把全面预算划分为经营预算、资本预算、筹资预算和财务预算四个部分,其中的财务预算又包括现金流量表预算、资产负债表预算和利润表预算。这种划分把“财务”定位为一个狭小的概念范畴,不符合本书关于“财务就是与钱和物资有关的事情,财务活动就是与钱和物资有关的活动;一个单位的任何一项经济活动都跟钱和物资有关,因此,一个单位的任何一项经济活动都是财务活动”的观点。同时,这种划分也与会计准则中的现金流量表对一个单位财务活动(经济活动)的划分不完全相符,容易造成预算数据与会计信息不对应的问题。综合以上原因,本书将财务预算定位为“全面预算”,但舍弃“全面预算”这个称谓,同时把财务预算划分为经营活动预算、投资活动预算、筹资活动预算、现金流量预算、财务状况预算和经营成果预算六个部分,并强调前三个部分是对财务活动的过程所做的数量说明,后三个部分是对财务活动的结果所做的数量说明。作者的这种观点和处理希望得到广大读者的认同。

三、财务预算管理的内涵

财务预算管理是指一个单位围绕财务预算而展开的一系列管理活动,包括财务预算的编制、财务预算的执行、财务预算的调整、财务预算的监控、财务预算的考评和财务预算的奖惩等

若干个管理环节。

（一）财务预算的编制

预算编制是财务预算管理的基础和起点,它对于财务预算管理的有效实施和水平提高有着十分重要的意义。为了保证预算编制的科学性和合理性,单位需要确定合理的编制模式,制定科学的编制流程,采用恰当的编制方法来编制预算。财务预算的编制模式主要有高度集权模式、集权为主适当分权模式、分权为主适当集权模式和高度分权模式等几种。财务预算的编制流程主要有以目标利润为编制起点的编制流程、以目标销量为编制起点的编制流程、以目标成本为编制起点的编制流程、以目标现金流量为编制起点的编制流程以及以目标净资产收益率为编制起点的编制流程等几种。财务预算的编制方法主要有固定预算法、弹性预算法、定基预算法、零基预算法、静态预算法、动态预算法和概率预算法等几种。

预算编制是一个单位的年度大事。每到下半年,单位就要启动下一年度预算的编制工作,通过召开不同层次的会议,对本年度预算的执行情况进行阶段分析,同时对本年度预算的年终执行结果进行可靠的预测,然后结合单位的中长期发展战略,按照既定的编制模式、编制流程和编制方法来编制下一年度的财务预算。

一个单位的财务预算编制工作一般要经过财务预算预案、财务预算草案、财务预算修正案三个阶段后才算大功告成。财务预算预案是指财务预算的初步方案,也称试编方案,它是单位根据财务预算管理最高决策机构提出的编制要求初步编制出来的方案。财务预算预案经过多次反复协调和修改后就形成财务预算草案,它是单位在下一年度的第一个季度试执行的方案。财务预算草案在预算年度的第一个季度试执行后,根据试执行的情况对草案进行再一次修改就形成财务预算修正案。财务预算修正案经股东大会或职工代表大会或类似的权力机构表决通过后,才能进入正式执行的阶段。

（二）财务预算的执行

财务预算的执行阶段就是明确各级执行主体的执行任务,将年度预算目标、季度预算目标、月度预算目标逐级分解到各级责任单位或责任人,并敦促这些责任单位或责任人将上级责任单位或责任人分解下来的月度预算目标再一次细分为每旬、每周、每日的执行目标,并严格按照这些执行目标来合理地安排当旬、当周、当日的生产经营活动和管理活动,保证单位的生产经营活动和各项管理活动能够在这种合理的安排之下有序、高效地进行。

（三）财务预算的调整

财务预算在执行过程中,由于内外部环境条件的变化可能会导致原先的预算与当前的实际情况发生偏离。这时,单位应该对环境条件的变化情况以及预算与实际的偏离程度进行客观的分析和评价。如果确信环境条件的变化是客观存在的而非人为因素渲染的,而且这种变化所造成的预算与实际的偏差已经超出了正常的范围,单位应该根据实际情况对预算进行适当的调整,以保证预算的科学性和可操作性。但如果通过客观的分析和评价后发现环境变化是人为渲染的,或者客观存在的环境变化所导致的预算与实际的偏差并没有超出正常的范围,则不应该对预算进行调整,以维护预算的严肃性和权威性。

（四）财务预算的监控

财务预算的监控从监控的内容来看包括对预算编制过程的监控、对预算执行过程的监控、对预算调整过程的监控、对预算考评过程的监控、对预算奖惩过程的监控;从监控的范围来看包括对单位内部各个预算责任部门、单位和个人的监控。财务预算的监控是保证财务预算管

理实施效果的重要手段。通过监控,单位可以确保预算编制的准确性和及时性、预算执行的严肃性和有效性、预算调整的客观性和时效性、预算考评的公平性和公正性、预算奖惩的公开性和合理性,同时还可以促进各个预算责任部门、单位和个人认真履行各自的预算管理职责,进而推动财务预算管理目标的顺利实现。因此,单位应该对每一个预算管理环节和每一个预算责任主体的责任目标都加以明晰化,并以此为依据加强财务预算的监控。

(五) 财务预算的考评

财务预算提供了明确的在预算期内要求达到的生产经营管理目标,是对单位计划的数量化和货币化表现,为单位的业绩考评提供了标准,是业绩评价的重要依据。财务预算的考评是单位的各级考评主体对其下属的各级预算责任单位和个人完成预算责任目标的情况进行考核与评价,是对预算管理成效的确认和评价过程,是财务预算管理环节中承上启下的重要一环。如果没有财务预算的考核与评价,财务预算管理就会流于形式,达不到应有的管理效果。

(六) 财务预算的奖惩

有效的激励与约束机制是财务预算管理活动得以长期顺利运行的重要保证。考评和奖惩是相连的,考评之后必须要有相应的奖惩与之衔接,才能正确引导员工自觉履行自己的职责、约束自己的行为,才能更大地激励员工努力工作,共同为实现财务预算管理的最终目标而尽心尽责。如果奖惩制度不完善,考评后没有配套的奖惩措施,缺乏应有的激励与约束机制,往往会使考评工作流于表面形式,各项预算指标丧失约束力,甚至会使整个预算管理工作失去应有的功效。

财务预算管理与发达的市场经济有着紧密的、内在的联系,而发达的市场经济主要表现为各种发达的市场以及建立在现代企业制度之上的现代企业。一个单位无论实施何种管理手段,其最终目的都是为了实现效益或效率最大化,这是由单位的自然属性和社会属性决定的。一个单位如果不追求效益或效率最大化,就没有必要实施包括财务预算管理在内的各种先进的、有效的管理手段。

财务预算管理把单位的经济活动看成一个整体,以预算目标进行统筹规划,具有一套完善的内容体系、方法体系及运行机制,是一个内容完整、要素齐全的内部管理系统,单位内部的人、财、物等要素都置于这一系统之内,成为该系统的有机组成部分。从本质上讲,财务预算管理属于财务管理,是财务管理的重要手段。财务预算管理所需的大量信息都是通过财务管理的方法计算得出,而且财务预算管理的运行机制也与财务管理的体制密切相关,财务预算管理需要借助财务管理的体制来进行运转。因此,财务预算管理与财务管理具有职能上的从属性和模式上的兼容性。一个单位通过经营活动预算降低成本,增加利润或效益;通过投资活动预算寻求最佳的投资组合,获取最好的投资收益;通过筹资活动预算选择最佳的资金来源渠道和方式,实现资金成本的最低化。所以说,财务预算管理是从财务管理的角度出发对单位的经营活动、投资活动、筹资活动的过程及其结果进行规划和控制的、以量化管理为重要标志的管理活动。

第二节 财务预算管理的特点

以企业为例,财务预算管理的特点主要表现为全方位渗透、全员工参与、全过程监控和全量化实施四个方面。

一、财务预算管理是一种全方位渗透的管理,内涵深、范围广

财务预算管理是围绕财务预算而展开的一系列管理活动,是财务管理的一项重要内容和一种重要手段。从管理的内容来看,财务预算管理不仅包括现金流量预算管理、财务状况预算管理、经营成果预算管理,而且还包括营业活动预算管理、投资活动预算管理和筹资活动预算管理(图 1-2),其管理的内容全方位地渗透到企业生产经营管理的每一个过程、每一个环节,具有内涵深、范围广的特点。现代企业的生产经营管理不仅需要关注日常营业活动的发生过程及其结果,还需要关注投资活动和筹资活动的发生过程及其结果。只有在对营业活动及其结果进行预算管理的基础上,把预算管理的内容延伸到投资活动和筹资活动以及它们所产生的结果,才能将企业资源的有效配置与相关的生产经营管理活动有机地结合起来,保证企业财务预算管理目标的顺利实现。

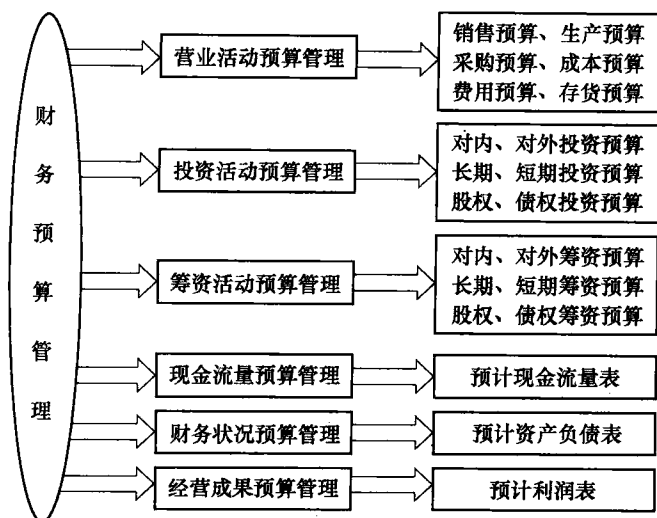


图 1-2 财务预算管理内容示意图

二、财务预算管理是一种全员参与的管理,层次多、链条长

财务预算管理全方位渗透的特点衍生了其全员参与的特点。由于财务预算管理的内容涵盖了营业活动、投资活动、筹资活动的各个方面,所以,财务预算管理并不是有了高层管理者的组织和推动或者有了财务管理人员的参与就能做得好的,它需要企业全体员工的共同参与,是一种全员参与的管理。财务预算只不过是一个管理的载体,预算机制的良好运行需要企业全员参与和支持,特别是中层和基层管理者对预算管理的参与和支持尤为重要。这就要求企业管理者在实施财务预算管理之前首先要对全体员工进行必要的预算管理教育,使他们都能认识到财务预算管理的重要性,都能了解到财务预算管理的一些必备知识,激励员工主动地参与和支持财务预算管理机制的运行,为财务预算管理创造了一个良好的精神环境或文化环境。当然,由于企业内部的组织分工不同,不同管理层的员工在财务预算管理过程中所担当的角色和所起的作用也是不同的。此外,企业组织结构的多层性和链状结构还决定了财务预算管理