

现代企业财务预算的原理与应用

主 编 陈锡坤

副主编 侯增周 李延明 冯学会

青海人民出版社
2008·西宁

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业财务预算的原理与应用/陈锡坤主编.—西宁:
青海人民出版社, 2008.10

(现代企业财务管理丛书)

ISBN 978-7-225-03248-1

I. 现… II. 陈… III. 企业管理: 财务管理—预算编制
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 151134 号

现代企业财务管理丛书

现代企业财务预算的原理与应用

出 版 青海人民出版社 (西宁市同仁路 10 号)
发 行 : 邮政编码 810001 总编室 (0971) 6143426
发行部 (0971) 6143516 6123221

印 刷: 江苏扬州江扬印务有限公司印刷

经 销: 新华书店

开 本: 889mm×1194mm 1/32

印 张: 7.75

字 数: 201 千字

版 次: 2008 年 10 月第 1 版

印 次: 2008 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 2500 册

书 号: ISBN 978-7-225-03248-1

定 价: 25.20 元

版权所有 翻印必究

(书中如有缺页、错页及倒装请与工厂联系)

总 序

财务管理在企业管理中处于主导和核心地位，其重要性不言而喻。在企业运作的每一阶段、每一方面都离不开财务管理理论与方法的指导。企业无论是进行筹资、投资、资金营运以及利润分配活动，还是开展资产重组、购并以及外汇运作等业务，都不可或缺财务的精心打理。正如美国著名经济学家路易斯·加潘斯基所言：“良好的财务管理对一个工商企业、一个国家乃至整个世界经济状况都至关重要。财务管理是一件较为复杂多变的事情，因此颇具刺激性，使人为之着迷和兴奋，同时也给人以挑战，令人困惑。”

越来越多的实践表明，走向成功的企业总是与有效的财务运作相伴随，而导致失败的企业无一不是由于财务运作的失效而使然。

中石化作为一个特大型石油石化企业集团，要切实履行好对国有资产经营、管理和监督，并相应承担保值增值的责任，无疑需要加强财务管理。

对于财务管理，人们已经做了大量研究，这一类的研究成果随手可及。然而，现有财务管理研究的一个缺陷在于：对财务管理问题侧重于政策分析与理论研讨，对实际操作问题却研究不多。此外，现有的财务管理研究比较零散，未能形成完整的财务管理结构体系，不便于对财务管理问题进行系统的把握。

《现代企业财务管理丛书》以新《公司法》、新《企业会计准则》以及新《企业财务通则》的精神为基准，在探讨企业财务管理基本原理的基础上，逐一针对财务预测、财务决策、财务预算、财务控制以及财务分析问题进行相关的讨论；此外，在阐述财务管理

基本理论和方法的同时，适时地结合一些相关的实务问题进行分析，做到了理论与实践的结合。

《现代企业财务管理丛书》从基本原理与具体应用两个层面进行架构。丛书各个分册依次为：《现代企业财务管理的原理与应用》、《现代企业财务预测的原理与应用》、《现代企业财务决策的原理与应用》、《现代企业财务预算的原理与应用》、《现代企业财务控制的原理与应用》以及《现代企业财务分析的原理与应用》。

本套丛书在编写过程中参照了不少关于财务管理问题研究的资料，在此一并向有关资料的作者表示由衷的谢意。

书中若有错误或不妥之处，欢迎读者指正。

编 者

2008年3月

前 言

企业生产经营是一个复杂的动态系统，企业一旦确定了经营目标，就必须制定一个能够协调企业内部各部门工作的全面计划，以监控企业经营活动，分析与考核企业内部各部门的工作业绩，保证企业经营目标的实现。财务预算就是以货币形式表示的财务方面的经营计划。

财务预算可以从狭义与广义两个层面加以理解。狭义的财务预算是指企业在预算期内反映有关货币资金收支与财务状况的预算。主要包括：货币资金收支预算、预计利润表和预计资产负债表。广义的财务预算还应包括销售预算、生产预算、销售成本预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算、销售费用预算、管理费用及财务费用预算。因为离开了这些预算，狭义的财务预算就失去了赖以编制的依据。并且，这些预算对企业某一个部门、生产经营中的某一个环节来说既独立又具体，但对企业财务管理整体目标来说则是相互关联，构成了企业理财的有机整体。这种以货币形式表现、反映企业财务目标，控制企业财务活动，保障企业财务目标顺利实现的各种具体预算的有机整体即为财务总预算，又称全面预算。为了全面探寻预算的基本理论与实务操作问题，这里即从广义的视角对预算作出分析。

《现代企业财务预算的原理与应用》一书由陈锡坤担任主编，侯增周、李延明、冯学会担任副主编。本书在阐述财务预算基本原理与基本方法的基础上，重点围绕财务预算目标的确定与分解、财务预算编制、执行、控制、考评、激励以及预算保障体系

的建立问题进行了分析。

在对企业财务预算基本原理与基本方法进行分析的基础上，本书还就财务预算的具体运用进行了实证方面的探讨。

编 者

2008年3月

目 录

第一章	财务预算概述	1
第一节	财务预算的作用	1
第二节	财务预算的种类	3
第三节	财务预算的组织	6
第四节	财务预算管理体制与管理机制	10
第五节	财务预算实施	22
第二章	财务预算目标确定与分解	28
第一节	财务预算目标确定的原则	28
第二节	财务预算目标内容的确定	31
第三节	财务预算目标指标体系与指标权数的确定	45
第四节	财务预算目标的分解	48
第三章	财务预算编制	51
第一节	财务预算编制的模式	51
第二节	财务预算编制的程序	55
第三节	财务预算编制的方法	61
第四节	财务预算编制实例	88
第四章	财务预算执行与控制	104
第一节	财务预算执行	104
第二节	财务预算控制	109

第三节	财务预算调整与差异分析	129
第五章	财务预算考评与激励	152
第一节	财务预算考评	152
第二节	财务预算激励	169
第六章	财务预算保障体系	175
第一节	财务预算制度保障	175
第二节	财务预算方法保障	180
第三节	财务预算信息技术保障	187
第七章	财务预算案例分析	200
案例一	某石油化学公司预算组织机构构建	
	案例分析	200
案例二	某勘探局预算管理运行体系模式分析	203
案例三	某公司实施财务预算案例分析	212
附录	218
附录一	关于企业实行财务预算管理的指导意见	218
附录二	中央企业财务预算管理暂行办法	228
参考文献	238

财务预算是以货币形式表示的财务方面的经营计划，是企业为了实现特定的目标，对拥有的资源进行合理的安排、对各项经济活动进行有效控制的一种工具。

第一节 财务预算的作用

一、财务预算的含义

企业的生产经营是一个复杂的动态系统，企业一旦确定了经营目标，就必须制定一个能够协调企业内部各部门工作的全面计划，以监督和控制企业经营活动、分析与考核企业内部各部门的工作业绩，保证企业经营目标的实现。

财务预算就是以货币形式表示的财务方面的经营计划。狭义的财务预算是指企业在预算期内反映有关货币资金收支与财务状况的预算。主要包括：货币资金收支预算、预计利润表和预计资产负债表。由于企业财务是企业经营过程各个方面资金变动的综合反映，因此，广义的财务预算还应包括销售预算、生产预算、销售成本预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算、销售费用预算、管理费用及财务费用预算。因为离开了这些预

算，狭义的财务预算就失去了赖以编制的依据。此外，这些预算对企业某一个部门、生产经营过程中的某一个环节来说是独立的，但对企业财务管理整体目标来说则是相互关联，构成了一个企业理财的有机整体。这种以货币形式表现，反映企业财务目标，控制企业财务活动，保障企业财务目标顺利实现的各种具体预算的有机整体，称为财务总预算，又称全面预算，本专题即讨论广义的财务预算。

二、财务预算的作用

财务预算的作用主要体现在以下几个方面：

第一，明确目标。

财务预算是具体化的财务目标。编制财务预算有助于企业内部各个部门主管和职工了解本企业、本部门以及本人在实现企业财务目标中的地位、作用和责任，有助于财务人员为保证企业经营目标的实现，去经济合理地使用资金与筹措资金。

第二，协调力量。

财务预算围绕着企业的财务目标，把企业经营过程中的各个环节、各个方面的工作严密地组织起来，消除部门之间的隔阂和本位主义，使企业内部各方面的力量相互协调，资金运用保持平衡，减少和消除可能出现的各种矛盾冲突，从而使企业成为一个为完成其经营目标而顺利运转的有机整体。

第三，控制资金。

财务预算的控制作用主要体现在三个方面，即：事前控制、事中控制和事后控制。

财务预算的事前控制主要是控制预算单位的业务范围和规模以及可用资金限额。由于企业总的预算资金总是有一定的限度，因此各部门不能随心所欲，应区分轻重缓急，在资金允许的情况下，合理安排工作。合理的预算能够激发各部门和企业员工的工作积极性。主动献计献策，提出降低费用支出、增加收入的措

施，以确保预算目标的完成。

财务预算的事中控制主要是按照预算确定的目标，对预算收入进行督促，争取实现预期的收益和货币资金的流入。此外，还可以对预算的各项耗费和货币资金的流出进行审核，防止超支，保证预算有效执行。

财务预算的事后控制主要是进行预算和实际执行结果比较，分析差异产生的原因，进行业绩评价，并为下一期的预算编制提供依据。

第四，评定效绩。

以目标利润为导向的财务预算在执行过程中，目标利润以及由此分解的各个分预算目标是考核各级各部门工作业绩的主要依据及准则，通过实际效果与预算的比较，便于对各部门及每位员工的工作业绩进行考核评价，并以此为依据进行奖惩，有利于调动员工的积极性。

第二节 财务预算的种类

财务预算从不同的角度，或者按照不同的标准可以分为若干种类。

一、按照财务预算的性质分类

按照财务预算的性质，财务预算可以分为业务预算、专门决策预算和财务预算（狭义）。

（一）业务预算

业务预算又称营业预算或经营预算，是指企业日常进行的各项基本运营活动的预算。就制造业企业来说，主要包括销售预算、生产预算、采购预算、人工预算、产品成本预算、制造费

用、销售费用和管理费用预算。

业务预算是企业总预算的基础，是对企业日常生产经营活动的安排，对企业的生产经营具有重要的指导意义。

（二）专门决策预算

专门决策预算又称专门预算，是指企业不能够经常发生的、一次性业务的预算。它是一般需要投入大量资金并在较长时期（一年以上）内对企业有持续影响的投资决策。

资本预算是一种典型的专门决策预算，它是为规划投资所需资金并控制其支出而编制的预算，所以又称资本性支出预算。

（三）财务预算（狭义）

狭义的财务预算是企业是在预算期内为规划资金的筹集和分配而编制的，反映有关预计现金收支、经营成果和财务状况的预算。主要包括现金预算、预计利润表、预计资产负债表等。

各种业务预算和专门决策预算最终要在狭义的财务预算中反映出来，狭义的财务预算是对企业各项经营业务预算和专门决策预算的汇总。

以上预算在实际中，多数企业只编制经营预算和狭义的财务预算，很少编制资本预算。而且，许多企业往往只是有选择地编制了其中的部分预算。

二、按照财务预算的有效期限分类

按照财务预算的有效期限，财务预算可以分为短期预算与长期预算。

（一）短期预算

短期预算是指为规划和控制今后一年或一年内的生产经营业务编制的预算。如年度预算、季度预算、月度预算、周预算等。一般情况下，预算期长短要根据企业管理的需要而定，但应与一般的会计期间一致，以便对预算执行过程和结果进行适时控制、

分析和考核。业务预算、狭义的财务预算一般是以一年为期限进行编制，所以属于短期预算。

短期预算的优点是各项数据资料易于精确预测和掌握，对指导企业生产经营和资金调度等业务具有积极作用。但由于预算期限较短，往往很难充分考虑企业今后较长时期内可能出现的问题，以致有可能出现较少顾及企业长远利益的情况。

（二）长期预算

长期预算是指为规划今后一年以上的生产经营业务编制的预算。资本预算就属于长期预算。长期预算由于预算期较长，可以促使企业管理人员对未来的一些经济活动始终保持关注，以便及早安排，但由于对未来一些因素难以充分考虑加以确定，因而其准确程度较差。随着时间的推移，长期预算应及时进行适当的修订。

在企业管理中必须实行长期预算与短期预算相结合，短期预算的制定应在长期预算的指导下进行，而长期预算的实现，则必须以短期预算的制定和执行为保证。短期预算可以看做是长期预算中的一个计划，每一个短期预算均是以上期预算的实际，以及对未来预算期的科学预测为基础制定的具体性执行计划，长期预算则是关于企业今后发展的带有目标性的战略计划。

三、按照财务预算的表现形式分类

按照财务预算的表现形式，财务预算可以分为以货币形式反映的预算和以实物数量形式反映的预算。

（一）以货币形式反映的预算

以货币形式反映的预算主要包括经营预算和狭义的财务预算。这是企业预算的主体部分。

（二）以实物数量形式反映的预算

以实物数量形式反映的预算，包括销售、原材料、人员、机器设备、场地及供应时间等预算。一般以企业生产计划、采购计

划等形式表现。

企业常常以两种形式相结合来反映经营计划。货币形式的预算是数量预算的综合反映，因此，财务预算一般以货币形式的预算为主体。

第三节 财务预算的组织

财务预算编制、实施和考评都需要有相应的组织机构来进行运作，财务预算组织体系由预算管理组织和预算执行组织两个层面组成。

一、财务预算管理组织

财务预算管理组织机构是各项预算管理职能的执行主体，预算管理机制运作的顺利与否，取决于财务预算管理组织机构设置和运作的有效性。财务预算管理组织由预算管理委员会和预算专职部门构成。

（一）预算管理委员会

预算管理委员会是专门为预算管理设置的机构，是预算机制运行所必不可少的。

1. 预算管理委员会的组成

预算管理委员会由预算管理委员会主任、预算管理委员、预算管理办公室以及各专门委员会构成。

预算管理委员会主任一般由企业董事长或董事会全面授权的总经理担任，负责预算的重要事项，以保证预算的权威性。预算管理委员会分别吸收营销、生产、采购、技术、财务、信息、质检、内审、人事等部门的最高负责人担任委员。其中，常务委员的职务可以由财务经理担任，其他成员可以依据工作需要适当增

减。预算管理委员会可以下设预算管理办公室作为专门办事机构，以处理同预算相关的日常事务。预算管理办公室由企业财务部门负责人任办公室主任，以财务部为主导负责预算管理的日常工作。此外，在预算管理委员会中，还要设置价格委员会、业绩考评委员会和内部审计委员会。价格委员会负责制定供销价格和内部转移价格；业绩考评委员会负责业绩考核、制订和实施奖惩制度；内部审计委员会除了负责预算执行结果的审计外，还应在预算执行过程中对各个下属单位进行审计。

2. 预算管理委员会的职责

预算管理委员会的主要职责包括：制定有关预算管理的政策、规定、制度等相关文件；组织有关部门或聘请有关专家对目标利润的确定进行预测；审议、确定目标利润，提出预算编制的方针和程序；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；在预算编制、执行过程中，发现部门间有彼此抵触现象时，予以必要的协调；将经过审查的预算提交单位决策机构，如企业董事会。下达预算方案；接受预算与实际比较的定期预算报告，在予以认真分析、研究的基础上提出改善建议；根据需要，就预算修正加以审议并做出相关决定。

从本质上讲，预算管理委员会是预算的综合审定机构，是单位内部预算管理的最高权力机构。当然，其审定后的预算，最后还要呈请单位决策机构批准。

（二）预算专职部门

预算专职部门由预算编制机构、预算监控机构、预算协调机构以及预算反馈组织构成。

预算编制机构包括预算基础资料供给机构和编制预算机构。预算涉及企业产、供、销各个方面，编制预算所需要的各种基础资料要由各有关部门分别提供。正式预算的编制要由专门机构来承担，因为预算编制并非将各部门的预算进行简单的汇总，而是要将各项预算与企业目标进行磨合，最终编制成总的预算，并且

将其分解落实为责任预算。其中，还涉及各项预算之间的汇总、协调、综合平衡等问题，工作量大并且需要专业技能，因此要由专门的预算编制机构负责。

预算监控机构是实施预算监控职能的机构。

预算协调既有各项资源内部的协调，又有各项资源之间的协调；既有各部门内部的行为协调，又有各部门之间的行为协调等。因此，预算协调职能并非由专门设置的独立机构来承担，各组织机构均应在全局整体利益的驱动下，自觉承担预算协调机构的职责。

预算反馈组织即预算信息流组织，是预算执行情况自下而上层层汇集和向上报告过程，因此，它随着预算执行组织的设立而异，有什么样的预算执行组织就会有与之相应的信息流组织。

二、财务预算执行组织

预算执行组织是各层责任预算的执行主体，它以责任网络的形式生成，也被称为预算责任网络。预算责任网络的组成成员是责任中心。一般来讲，根据不同责任中心的控制范围和对象的特点，可以将其分为三种，即：成本费用中心、利润中心和投资中心。

（一）成本费用中心

成本费用中心一般又可以分为标准成本中心和费用中心两个组成部分。

通常而言，只要某个企业部门所生产的产品明确，并且可以度量，已知生产每单位产品所需要的投入量，企业就可以将该部门建立为标准成本中心。因此，企业下属的各个预算单位，不论其从属于何种行业，有无有形产品，只要它们主要从事重复性的经营活动，企业都可以将其认定为标准成本中心。

费用中心一般适用于那些生产产品不能用财务指标计量的单位，或者那些耗费的资源与所取得成果之间没有密切联系的

单位。

成本费用中心是最基层的预算执行组织，多个成本费用中心组成一个利润中心。虽然它们只对某些或某项成本费用预算负责，但成本费用对企业效益具有非常重要的作用。尤其是外部市场环境较为稳定的企业，其成本费用更是企业预算的核心。因此，预算应重视从最基层的预算执行组织抓起，各作业中心（如车间、班组和个人）均是预算执行组织中最基本、最重要的组成部分。

（二）利润中心

在预算执行组织模式中，利润中心是居于中层的预算责任单位，是对成本、费用和收入负责，并最终对利润预算负责的责任单位。能否成为利润中心，关键在于该责任单位有无收入和利润。凡是能获取收入、形成利润的责任单位，均可以作为利润中心。根据收入、利润的形成方式不同，利润中心可以划分为自然利润中心和人为利润中心。

自然利润中心是指能通过对外销售自然形成销售收入，从而形成利润的责任单位。通常是指进行独立核算的分厂、分部。人为利润中心是指不直接对外销售，而是通过内部转移价格结算形成收入，从而形成内部利润的责任单位。

（三）投资中心

在预算执行组织模式中，投资中心是最高层次的预算责任单位，是需要对其投资效果负责的责任中心。投资中心既要对其成本、收入和利润预算负责，又必须对其投资报酬率或资产利润率预算负责，或者说，它实质上是财务预算的执行人。因此，只有具备经营决策权和投资决策权的独立经营单位，才能成为投资中心。

一个独立经营的常规企业就是一个投资中心。投资中心的具体责任人应该是，以厂长、总经理为代表的企业最高决策层，投资中心的预算目标就是企业的总预算目标。