

授课计划

教师姓名		课程名称	企业财务管理	授课班级	
授课日期		授课形式	讲授	课时	2
授课情境 名称	学习情境六 财务预算 学习子情境一 财务预算方法				
教学目的	通过教学使学生了解财务预算的概念、作用、地位，编制的程序及编制的步骤；熟练地掌握固定预算与弹性预算、增量预算与零基预算、定期预算与滚动预算六种编制财务预算的基本方法。				
教学重点	固定预算、弹性预算、增量预算、零基预算、定期预算、滚动预算六种编制财务预算的基本方法。				
教学难点	弹性预算、零基预算、滚动预算。				
教具	黑板、粉笔、课件、动画、视频录像、挂图				
教学方法	案例教学法、讲授法、电子课件演示、动画演示				
课外作业					
课后体会 与建议					

教学过程及主要内容

一、财务预算的概念与地位

财务预算是一系列专门反映企业未来一定预算期内预计财务状况和经营成果，以及现金收支等价值指标的各种预算的总称。财务预算主要包括现金预算、预计利润表和预计资产负债表。

财务预算是企业全面预算的一个重要组成部分，在全面预算体系中占有举足轻重的地位。

二、财务预算的功能与作用

财务预算作为企业全面预算的一个重要组成部分，有其特定的功能，具体表现在以下几个方面：

- (一) 规划功能
- (二) 沟通和协调功能
- (三) 资源分配功能
- (四) 营运控制功能
- (五) 绩效评估功能

财务预算在企业经营管理和实现目标利润中发挥着重大作用，概括起来有以下四点：

- (一) 明确工作目标
- (二) 协调各部门之间的关系
- (三) 控制各部门日常活动
- (四) 考核各部门工作业绩

三、财务预算编制的程序

企业编制财务预算，一般应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

四、财务预算编制的步骤

五、财务预算编制的基本方法

- (一) 固定预算与弹性预算
 - (1) 固定预算
 - (2) 弹性预算
- (二) 增量预算与零基预算
 - (1) 增量预算
 - (2) 零基预算
- (三) 定期预算与滚动预算
 - (1) 定期预算
 - (2) 滚动预算

[课堂总结]

[作业布置]

课程讲议

学习子情境一 财务预算方法

一、财务预算的概念与地位

财务预算是一系列专门反映企业未来一定预算期内预计财务状况和经营成果，以及现金收支等价值指标的各种预算的总称。财务预算主要包括现金预算、预计利润表和预计资产负债表。

财务预算是企业全面预算的一个重要组成部分，它和特种决策预算、日常业务预算构成一个数字相互衔接的、完整的企业全面预算体系。财务预算是企业全面预算体系中的最后环节，各种日常业务预算和特种决策预算，最终大多可以综合反映在财务预算中，它从价值方面总括地反映日常业务预算和特种决策预算的结果，这样财务预算就成为各项经营业务和专门决策的整体计划，故也称为总预算，而其他预算相应地称为辅助预算或分预算。因此，财务预算在全面预算体系中占有举足轻重的地位。

二、财务预算的功能与作用

财务预算作为企业全面预算的一个重要组成部分，有其特定的功能，具体表现在以下几个方面：

（一）规划功能

预算是目标的具体化，它能够使各管理层、各部门更清楚地了解本部门的职责，从而指导和控制日常工作。

（二）沟通和协调功能

预算中纳入了企业内部协作单位的配合关系，使整个企业各方面的工作严密组织，从而实现协调、平衡。

（三）资源分配功能

由于企业资源有限，按照经济原则，通过财务预算可将有限资源分配给获利能力相对较高的部门、项目或产品，实现资源的最有效利用。

（四）营运控制功能

预算也可视为一种控制标准，若将实际经营成果与预算相比较，可让管理者找出差距，分析原因，不断改善企业经营。

（五）绩效评估功能

通过预算建立绩效评估体系，通过预算的执行情况与预算的对比，可帮助各部门管理者分析比较，评价业绩，做好绩效评估工作。

财务预算在企业经营管理和实现目标利润中发挥着重大作用，概括起来有以下四点：

（1）明确工作目标

财务预算是以各项业务预算和专门决策预算为基础，以价值尺度为指标编制的综合性预算，规定了企业一定时期的总目标以及各部门的具体财务目标。各部门根据自身的具体目标安排各自的经济活动，设想达到各目标拟采取的办法和措施，从而也就明确了自己的职责和努力的方向，同时也了解了本部门的经济活动与整个企业经营目标之间的关系。各部门如果都完成了自己的具体目标，企业的总体目标也就自然得以实现。

（2）协调各部门之间的关系

企业内部各部门因其职责不同，对各自经济活动的考虑可能会带有片面性，甚至会出现相互冲突的现象。例如，销售部门根据市场预测提出了一个很可观的销售计划，生产部门可能没有那么大的生产能力；生产部门根据自己的条件编制了一个充分发挥生产能力的计划，但销售部门却可能无法将这些产品推销出去。克服片面、避免冲突的最佳办法是进行经

济活动的综合平衡。财务预算具有高度的综合能力，编制财务预算的过程也是企业内部各部门的经济活动密切配合、相互协调、统筹兼顾、全面安排、搞好综合平衡的过程。例如，编制生产预算必须要以销售预算为依据，编制材料、人工、费用预算必须与生产预算相衔接，各指标之间应保持必需的平衡；等等，而这一切最终都体现为企业现金的收支，可以通过现金预算来综合平衡。

（3）控制各部门日常活动

财务预算在使企业各部门明确工作目标的同时，也为其日常工作提供了控制依据。预算进入实施阶段以后，各部门管理工作的重心也自然转入了日常控制，即设法使经济活动按预算进行。这就要求各部门应以各项预算为标准，通过计量对比，及时提供实际偏离预算的差异数，并分析原因，以便采取有效措施，挖掘潜力，巩固成绩，弥补不足，保证预算目标的顺利实现。

（4）考核各部门工作业绩

现代企业管理的有效手段就是实行责任制度，而有效的责任制度离不开公开、公平、公正的业绩考核。企业财务预算的编制是企业内部公开的、全面的、总体的目标规划过程，它不仅明确了各部门的具体工作目标，也明确了各具体目标与总体目标之间的关系，只有各具体目标得以实现，才能保证总体目标的实现。从另一个角度说，各具体部门只有保质保量地完成自己的预算目标，才真正体现出具体部门对企业整体的贡献。所以，在评定各部门工作业绩时，要根据其预算完成情况，分析偏离预算的程度和原因，划清责任，奖优罚劣，以促使各部门为完成预算规定的目标努力工作。

三、财务预算编制的程序

企业编制财务预算，一般应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

（一）下达目标。企业董事会或经理办公会根据企业发展战略和预算期经济形势的初步预测，在决策的基础上，一般于每年9月底以前提出下一年度企业财务预算目标，包括销售或营业目标、成本费用目标、利润目标和现金流量目标，并确定财务预算编制的政策，由财务预算委员会下达各预算执行单位。

（二）编制上报。各预算执行单位按照企业财务预算委员会下达的财务预算目标和政策，结合自身特点以及预测的执行条件，提出详细的本单位财务预算方案，于10月底以前上报企业财务管理部门。

（三）审查平衡。企业财务管理部门对各预算执行单位上报的财务预算方案进行审查、汇总，提出综合平衡的建议。在审查、平衡过程中，财务预算委员会应当进行充分协调，对发现的问题提出初步调整的意见，并反馈给有关预算执行单位予以修正。

（四）审议批准。企业财务管理部门在有关预算执行单位修正调整的基础上，编制出企业财务预算方案，报财务预算委员会讨论。对于不符合企业发展战略或者财务预算目标的事项，企业财务预算委员会应当责成有关预算执行单位进一步修订、调整。在讨论、调整的基础上，企业财务管理部门正式编制企业年度财务预算草案，提交董事会或经理办公会审议批准。

（五）下达执行。企业财务管理部门对董事会或经理办公会审议批准的年度总预算，一般在次年3月底以前，分解成一系列的指标体系，由财务预算委员会逐级下达各预算执行单位执行。

四、财务预算编制的步骤

企业的全面预算应以企业的战略目标为出发点，并把确定下来的目标利润作为编制预算的前提条件。根据已确定的目标利润，进行市场调查，通过销售预测，编制销售预算。在销售预算的基础上，编制生产、成本费用和现金收支等方面预算，最后汇总为综合性的现金预算和预计财务报表。业务预算和特种决策预算为财务预算的基础，财务预算依赖于业务预

算和特种决策预算的编制，是整个全面预算体系的主体。财务预算编制的主要步骤如下：

- （一）根据销售预测编制销售预算。
- （二）根据销售预算确定的预计销售量，结合期初、期末结存量编制生产预算。
- （三）根据生产预算确定的预计生产量，先分别编制直接材料消耗及采购预算、直接人工预算和制造费用预算，然后汇总编制产品生产成本预算。
- （四）根据销售预算等编制应交税金及附加预算、销售及管理费用预算。
- （五）根据销售预算和生产预算估计所需要的固定资产投资，编制资本支出预算。
- （六）根据以上各项预算所产生的现金流量，编制现金预算。
- （七）综合以上各项预算，进行试算平衡，编制预计财务报表。

财务预算编制步骤示意图如图 6-1 所示：

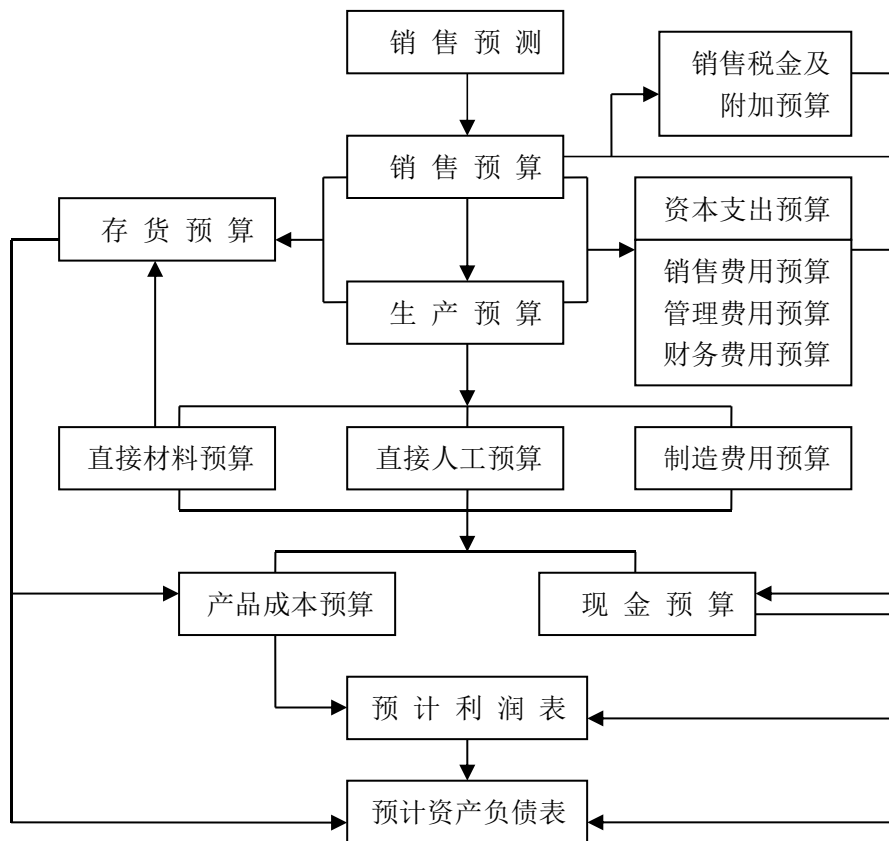


图 6-1 财务预算编制步骤示意图

【职业判断与业务操作】

财务预算的编制是一项专业性、技术性和操作性很强的工作。编制财务预算需采用专门的方法，企业可以根据不同的预算项目，分别采用固定预算、弹性预算、增量预算、零基预算、定期预算、滚动预算等方法进行编制。

（一）固定预算与弹性预算

编制预算的方法按其业务量基础的数量特征不同，可分为固定预算和弹性预算两类。

1、固定预算

固定预算又称静态预算，是根据预算期内正常的、可实现的某一业务量水平来编制预算的一种方法，一般适用于固定费用或者数额比较稳定的预算项目。它是把企业预算期的业

务量固定在某一预计水平上，并以此作为唯一的基础来编制预算。

[例 6-1] 前情境引例中富强公司实际制造费用为 334 000 元，比按固定预算编制的制造费用预算 330 000 元超支了 4 000 元。但实际业务量（直接人工工时）比预算增加了 20%。

很显然，这种以固定不变的业务量水平所编制的预算，当预计业务量与实际业务量相差过大时，必然导致有关成本费用及利润的实际水平与预算水平因基础不同而失去可比性，不便于预算的控制与考核。

2、弹性预算

弹性预算又称变动预算，是以成本习性分析为基础，分别按一系列可能达到的预计业务量水平编制能适应多种情况的预算，一般适用于与预算执行单位业务量有关的成本（费用）、利润等预算项目。弹性预算提供了不同业务量条件下的预算收支，适应面宽，具有弹性，因此称作弹性预算。

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，也可以是直接人工工资等。弹性预算的业务量变动范围的选择应根据企业的具体情况而定，一般来说，可定在正常生产能力的 70%—120%之间。

{1} 弹性成本预算的编制

编制弹性成本预算，首先要按成本习性将全部成本最终区分为固定成本和变动成本两大类，并建立成本总额与业务量之间数量关系的习性模型：

成本的弹性预算 = 固定成本预算数 + Σ （单位变动成本预算数 × 预计业务量）

固定成本总额在一定时期、一定业务量范围内固定不变，因此按总额控制；变动成本总额在一定时期、一定业务量范围内随业务量的变动而变动，因此根据业务量来控制。

在此基础上，按事先选择的业务量计算单位和确定的有效变动范围，根据业务量与有关成本费用项目之间的内在关系即可编制弹性成本预算。

弹性成本预算的具体编制方法有公式法和列表法两种。

A. 公式法。是指运用成本总额与业务量之间数量关系的习性模型来直接推算弹性成本预算的方法。公式法可推算出业务量在相关范围内任何水平上的预算成本。

B. 列表法。列表法是通过列表的方式，在相关范围内，每隔一定业务量范围计算相关数值预算，来编制弹性成本预算的方法。

[例 6-2] 表 6-2 是按列表法编制的 2009 年富强公司制造费用弹性预算

表 6-2 2009 年富强公司制造费用弹性预算 金额单位：元

成本项目	分配率	直接人工工时				
		8 0000 (80%)	90 000 (90%)	100 000 (100%)	110 000 (110%)	120000 (120%)
1. 变动成本项目	0.3	24 000	27 000	30 000	33 000	36 000
辅助工人工资	0.1	8 000	9 000	10 000	11 000	12 000
物料费	0.2	16 000	18 000	20 000	22 000	24 000
2. 固定成本项目		300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
管理人员工资		80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
保险费		70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
折旧费		150 000	150 000	150 000	150 000	150 000

合 计		324 000	327 000	330 000	333 000	336 000
-----	--	---------	---------	---------	---------	---------

续前情境引例，富强公司 2009 年实际业务量为 120 000 直接人工工时，对应的制造费用预算为 336 000 元，实际费用为 334 000 元，则富强公司 2009 年实际制造费用不仅没有超支，而且节约了 2 000 元。

列表法可以直接从表中查得各种业务量下的成本预算，便于预算的控制和考核。在实际工作中往往是把公式法和列表法结合起来运用。

{2} 弹性利润预算的编制

弹性利润预算是根据成本、业务量和利润之间的依存关系，为适应多种业务量变化而编制的利润预算。弹性利润预算是以弹性成本预算为基础编制的，常用的编制方法有以下两种：

A. 因素法。该方法是根据利润与收入、成本的关系，列表反映这些因素变动时相应的预算利润水平。

[例 6-3] 预计富强公司预算年度 A 产品的销售量有效变动范围为 8 000-12 000 件，销售单价 120 元，单位变动成本 80 元，固定成本总额为 80 000 元。根据以上资料编制富强公司弹性利润预算表，如表 6-3 所示：

表 6-3 富强公司弹性利润预算 单位：元

销售量（件）	8 000	9 000	10 000	11 000	12 000
单 价	120	120	120	120	120
单位变动成本	80	80	80	80	80
销售收入	960 000	1080 000	1 200 000	1320 000	1 440 000
减：变动成本	640 000	720 000	800 000	880 000	960 000
边际贡献	320 000	360 000	400 000	440 000	480 000
减：固定成本	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
营业利润	240 000	280 000	320 000	360 000	400 000

该方法适用于单一品种经营或采用分算法处理固定成本的多品种经营的企业。

B. 百分比法。也称销售百分比法，是指按不同项目占销售额的百分比，列表反映在销售业务量的有效变动范围内，不同销售收入百分比相应的预算利润水平的一种方法。

[例 6-4] 富强公司预算年度的销售业务量达到 100% 时的销售收入为 1 200 000 元，变动成本为 800 000 元，固定成本为 80 000 元。根据以上资料，按 10% 的间隔编制富强公司弹性利润预算，如表 6-4 所示：

表 6-4 富强公司弹性利润预算 单位：元

销售收入百分比 (%) (1)	80	90	100	110	120
销售收入 (2) = 1 200 000 × (1)	960 000	1 080 000	1 200 000	1 320 000	1 440 000
变动成本 (3) = 800 000 × (1)	640 000	720 000	800 000	880 000	960 000
边际贡献 (4) = (2) - (3)	320 000	360 000	400 000	440 000	480 000
固定成本 (5)	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000

利润总额 (6) = (4) - (5)	240 000	280 000	320 000	360 000	400 000
----------------------	---------	---------	---------	---------	---------

在产销多种产品的情况下，分别按品种逐一编制弹性利润预算是不现实的，而百分比法解决了这一问题。只要销售收入在相关范围内变动，多品种经营企业可采用百分比法对全部商品或按商品大类编制弹性利润预算。

(二) 增量预算与零基预算

编制成本费用预算的方法按其编制基础的不同，可分为增量预算和零基预算两类。

(1) 增量预算

增量预算，是在基期成本费用水平基础上，结合预算期业务量水平及有关降低成本费用的措施，通过调整原有成本费用项目而编制成本费用预算的一种方法。

增量预算往往不加分析地保留或接受原有成本费用项目，造成成本费用水平逐年不断上升，不利于企业未来的发展。

(2) 零基预算

零基预算，是指在编制预算时，以零为基点，对预算期内各项支出的必要性、合理性或者各项收入的可行性以及预算数额的大小，逐项审议决策予以确定而编制预算的方法，一般适用于不经常发生的或者预算编制基础变化较大的预算项目。

零基预算的编制程序：

1、确定基本预算单位。基本预算单位是指主要的基本建设项目、专项工作任务，或者是主要项目。实践中，通常由高层主管来确定哪一级机构部门或项目为预算单位。

2、提出相应的费用预算方案。预算单位针对企业预算期的总体目标以及由此确定的各预算单位的具体目标和业务活动水平，提出相应的费用预算方案，并说明每一项费用开支的理由与数额。

3、进行成本和效益分析。按“成本—效益分析”方法比较每一项费用及相应的效益，评价每项费用开支计划的重要程度，区分可变成本与可延缓成本。

4、决定预算项目资金分配方案。将预算期可动用资金在预算单位内各项目之间进行分配，对不可避免成本项目优先安排资金，对可延缓成本项目根据可动用资金情况，按轻重缓急、收效大小分配资金。

5、编制明细费用预算。预算单位经协商后确定有关具体指标，逐项下达费用预算。

[例 6-5] 富强公司采用零基预算编制 2009 年销售及管理费用预算，其编制程序如下：

步骤一，由销售及管理部门的全体职工，根据预算期全公司的总体目标和本部门的具体目标，进行反复讨论，提出预算期可能发生的一些费用项目及金额，如表 6-5 所示。

表 6-5 2009 年可能发生的销售及管理费用项目及金额 单位：元

费用项目	开支金额
1. 广告费	300 000
2. 差旅费	200 000
3. 培训费	100 000
4. 业务招待费	200 000
5. 保险费	140 000
6. 办公费	160 000

步骤二，经过充分论证，得出以下结论：上述费用项目中除了业务招待费和广告费以外都不能再压缩了，必须得到全部保证。根据历史资料对业务招待费和广告费进行成本—效益

益分析, 得出以下结论: 广告费投入成本 1 元, 可获收益 10 元; 业务招待费投入成本 1 元, 可获收益 5 元。

步骤三, 权衡上述各项成本费用开支的轻重缓急, 排出层次和顺序: 由于差旅费、保险费、培训费和办公费在预算期必不可少, 需要得到全额保证, 属于不可避免的约束性固定成本, 所以列为第一层次; 因为业务招待费和广告费可根据预算期间企业财力情况酌情增减, 属于酌量性固定成本; 而其中广告费用的成本一效益较大, 应列为第二层次; 业务招待费的成本一效益相对较小, 因此列为第三层次。

假定富强公司预算年度对上述各项费用可安排的资金只有 900 000 元, 根据以上排序分配资金, 最终落实的预算金额如下:

(1) 确定不可避免项目的预算资金。

$$200\ 000+100\ 000+140\ 000+160\ 000=600\ 000\ (\text{元})$$

(2) 确定可分配的资金数额

$$900\ 000-600\ 000=300\ 000\ (\text{元})$$

(3) 按成本一效益比将可分配资金数额在广告费和业务招待费之间进行分配。

$$\text{广告费可分配资金}=300\ 000\times 10\div(10+5)=200\ 000\ (\text{元})$$

$$\text{业务招待费可分配资金}=300\ 000\times 5\div(10+5)=100\ 000\ (\text{元})$$

步骤四, 编制销售及管理费用零基预算如表 6-6 所示。

表 6-6 2009 年富强公司销售及管理费用预算 单位: 元

项 目	差旅费	培训费	保险费	办公费	广告费	业务招待费	合计
预算额	200 000	100 000	140 000	160 000	200 000	100 000	900 000

零基预算一切以零为基础, 不受现有费用开支水平限制, 不仅能使预算单位负责人重视预算的编制工作, 而且能充分发挥预算单位全体职工的工作积极性, 挖掘内在潜力; 同时, 零基预算也有利于有效地分配资源。但是零基预算是以零为起点来确定预算数, 工作量大, 所需时间和所付代价较高。

(三) 定期预算与滚动预算

编制预算的方法按其预算期的时间特征不同, 可分为定期预算和滚动预算两类。

(1) 定期预算

定期预算, 是指在编制预算时以不变的会计期间 (如日历年度) 作为预算期的一种编制预算的方法。

定期预算能够使预算期间与会计年度相配合, 便于考核和评价预算的执行结果。但定期预算在时间上人为地将企业连续不断的生产经营活动进行分割, 使管理人员的视野局限于预算期间的活动, 缺乏长远的打算, 不利于企业的长期稳定与有序发展, 预算的连续性差。

(2) 滚动预算

滚动预算又称永续预算, 是指在编制预算时, 将预算期与会计年度脱离, 随着预算的执行不断延伸补充预算, 逐期向后滚动, 使预算期永远保持为一个固定基间的预算编制方法。

滚动预算按滚动的时间单位不同可分为逐月滚动、逐季滚动和混合滚动三种方式。

1、逐月滚动方式

逐月滚动方式是指在预算编制过程中, 以月份为预算的编制和滚动单位, 每个月调整一次预算的方法。如在 2009 年 1~12 月的预算执行过程中, 需要在 1 月末根据当月预算的执行情况, 修订 2~12 月的预算, 同时补充下一年 2010 年 1 月份的预算; 到 2 月末可根据当月预算执行情况, 修订 2009 年 3 月至 2010 年 1 月的预算, 同时补充 2010 年 2 月份的预算, 依此类推。

逐月滚动方式编制的预算比较精确, 但工作量太大。

2、逐季滚动方式

逐季滚动方式是指在预算编制过程中，以季度为预算的编制和滚动单位，每个季度调整一次预算的方法。如在 2009 年第一季度至第四季度的预算执行过程中，需要在第一季度末根据当季预算执行情况，修订第二季度至第四季度的预算；同时补充 2010 年第一季度的预算；第二季度末根据当季预算执行情况，修订 2009 年第三季度至 2010 年第一季度的预算，同时补充 2010 年第二季度的预算，依此类推。逐季滚动预算方式示意图如图 6-2 所示：



图 6-2 逐季滚动预算方式示意图

逐季滚动方式编制的预算比逐月滚动方式的工作量小，但预算的精确度差。

3、混合滚动方式

混合滚动方式是指在预算编制过程中，同时使用月份和季度作为预算的编制和滚动单位的方法。它是滚动预算的一种变通方式。

实际工作中，企业应采取怎样的预算编制方法，需要结合各自的具体情况而定。