财务第一教室

财务第一教室精品课程

千聊直播间

直播间介绍

我们的课程，由500强企业CFO、四大合伙人、税局专家、全国税务领军、全国会计领军、知名律师、EXCEL专家、以及专职讲师授课

每周2次，每次一小时左右　内容包括：税务课程、财务课程

直播免费，回放为会员专享

详情扫描二维码咨询免费课程

财务第一教室

财务第一教室，是国内领先的财税学习平台

课程包括，“高端课程、岗位课程、实操课程、考证课程”

满足财务人需要，服务120多万用户。

公司成立10年，始终不忘初心，打造质量、踏实低调、不挣暴利、真诚待人，为财务人创造价值！

1

财务第一教室

预算那些事

（基本概念篇）

主讲人：　祝老师

Tel　：400-027-0056

Web：www.cfoclass.com

2

财务第一教室

目　录

中国企业预算现状

预算的定义和作用

预算的编制过程

预算中的问题

财务第一教室

3

财务第一教室

PART 01

中国企业预算现状

财务第一教室
CFOCLASS.COM

4

财务第一教室

中国企业预算现状

无预算状态	• 多见于小微企业 • 管理灵活
半预算状态	• 有预算不执行 • 执行不到位
全面预算	• 有效预算体系 • 多年磨合而成

财务第一教室 CFOCLASS.COM

5

财务第一教室

PART 02

预算的定义和作用

财务第一教室 CFOCLASS.COM

6

财务第一教室

预算的定义和作用

全面预算是一种系统方法，用来分配企业的财务、实物和人力资源，以实现企业既定的战略目标。企业可以通过全面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。

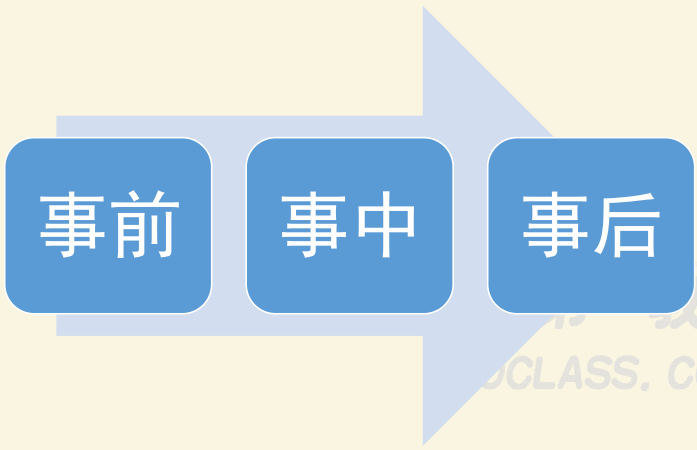
— 安达信

财务第一教室
CFOCLASS.COM

7

财务第一教室

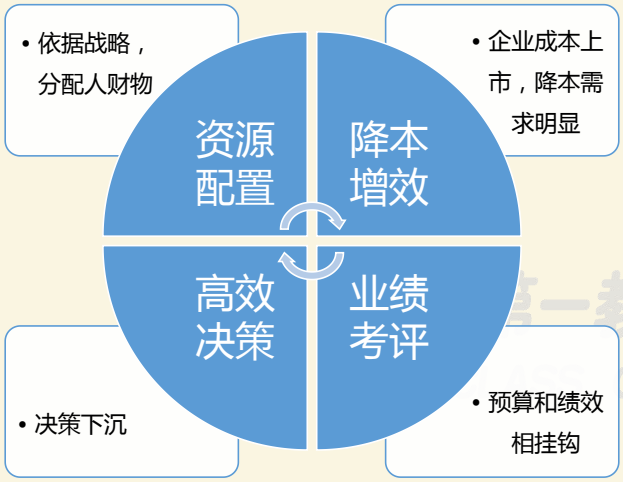
预算的定义和作用



8

财务第一教室

预算的定义和作用



财务第一教室 CFOCLASS.COM

9

财务第一教室

PART 03

预算的编制过程

财务第一教室 CFOCLASS.COM

10

财务第一教室

预算的编制过程

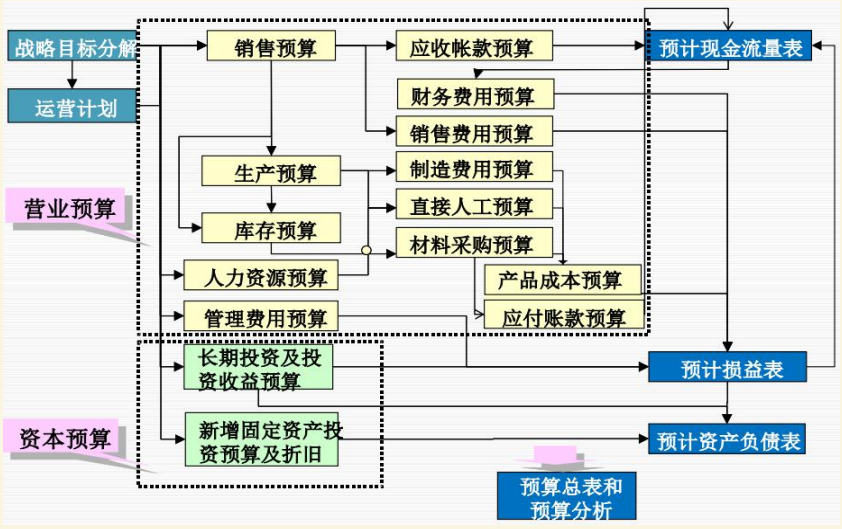
常见的预算组织机构		
机构	**成员**	**职能**
股东大会		审议、批准公司年度预算。
公司预算委员会（预算管理决策层）	对预算管理负有责任的公司领导	审定签发预算管理制度；提出公司预算管理发展方向及改进要求；确定年度预算编制的重大前提条件和年度生产经营目标；审核公司年度预算；听取预算执行情况和预算管理工作进展的汇报，作出预算管理改进和完善等决定；预算评价和激励。
公司预算办公室/工作小组（预算管理职能部门）	对预算负有专业管理职责的部门	根据公司预算管理决策层的要求，具体组织公司年度预算、 滚动预算编制等日常事务。监督分预算和专项预算的执行情况， 对各预算执行单位进行评价和考核。定期向公司提交预算总体执行情况分析报告和预算考核结果，反映各部门意见和建议。 负责审核预算指标调整或追加申请并提出处理意见。在年度预算前提条件发生重大变化时，提出年度预算调整方案。根据公司业务流程和管理流程的变化提出预算流程调整及完善方案。
预算管理责任部门（预算管理执行层）	由公司各业务单位和职能部门组成	将预算指标具体落实到生产经营和管理中，实现预算管理与其它基础管理的有机结合；提供预算管理所需的各种实绩的反馈， 为预算管理职能部门进行预算编制、 预算跟踪提供基础数据。

资料来源：《上海宝钢预算管理案例分析》

11

财务第一教室

预算的编制过程



12

财务第一教室

预算的编制过程

预算目标的制定原则（SMART）

Specific：具体

Measurable：可度量

Attainable：合理

Relevant：相关

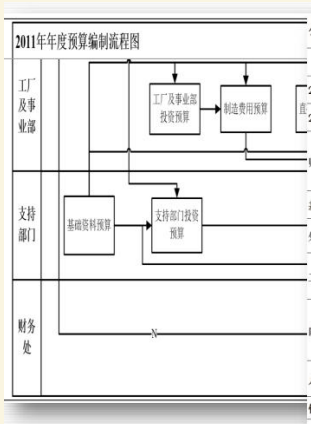
Time：时间维度

财务第一教室
CFOCLASS.COM

13

财务第一教室

预算的编制过程



示例

公司2011年年度预算编制时间进度表V1

进度	负责部门	开始时间	截止时间	内容
2011年预算启动		10.18		经营管理委员会主要成员讨论2011年预算的战略方向
2011年预算基础资料整理：		10.18	10.21	
归口资料的确定	人事及行政中心\供应链管理中心\总裁办	10.18	10.21	如：水电费、IT耗材、药品费、电话费、劳保费、办公费、车费、培训费、订餐费、快递费、运输费、报关费、工资、环保费、社保费等
基础原材料价格	国际采购处	10.18	10.21	主要指：钢材、塑胶、铝材、布料、包装材料、辅料等
外协价格的整理	国际采购处	10.18	10.21	主要指：布套与塑料件
工厂基础资料的整理	各工厂及事业部	10.18	10.21	主要指：直接人工薪等策略、在产机种的实动工时（不含除外工时）、除外工时占总工时的比率、工厂及事业部分材料大类的超耗率。
内部结算价的定义原则，生产排产策略规	CEO、各工厂及事业部、COO办公室	10.18	10.21	1)推车体系内部结算规则确定；2）生产排产规则确定，制定各事业部内部结算之人工单价，包括补贴、其他；3）内销结算价格参照2009年9月份制定的规则；
人员预算	所有部门及工厂	10.18	10.23	由人事部归口整理，含：生产人员（直接人员、辅助人员）、非生产人员。
销售收入预算--外销目标展开	国际营运中心	10.18	10.25	各个业务部门展开销售收入预算
生产预算	财务处	10.25	10.26	确定销售预算(包括内外销)
	生产计划部	10.26	10.30	分解生产工厂,并下发相应生产工厂

资料来源：根据网上公开资料

14

财务第一教室

预算的编制过程

基于历史数据的预算编制

固定费用，比如房租、折旧等

弹性费用，比如：

	去年数据	今年预计
营业额	5000万	7500万
市场推广费用	300万	?

营业额X和市场推广费Y的关系Y=aX，还是Y=aX+b？

财务第一教室 CFOCLASS.COM

15

财务第一教室

预算的编制过程

例：一个工厂在2017年发生了以下成本

房租100万

折旧50万

原材料50元/千克

人工10元/小时

生产一个产品需要用到2千克的原材料和1小时的人工，求该工厂的成本方程（Y是生产总成本，X是生产数量）

财务第一教室 CFOCLASS.COM

16

财务第一教室

预算的编制过程

例：一个工厂在2017年发生了以下成本

房租100万

折旧50万

原材料50元/千克

人工10元/小时

生产一个产品需要用到2千克的原材料和1小时的人工，求该工厂的成本方程（Y是生产总成本，X是生产数量）

财务第一教室 CFOCLASS.COM

答： Y=110X+1,500,000

17

财务第一教室

预算的编制过程

例：某公司历年的产品销售数量和销售费用如下

年份	销售数量	销售费用
2011	10000	80000
2012	12000	90000
2013	11500	91000
2014	13500	108000
2015	14000	110000

求该公司销售数量和销售费用的关系（Y是销售费用，X是销售数量）

18

财务第一教室

预算的编制过程

答：方法一，高低法

年份	销售数量	销售费用
2011	10000	80000
2012	12000	90000
2013	11500	91000
2014	13500	108000
2015	14000	110000

CFOCLASS.COM

10000*a+b=80000

14000*a+b=11000

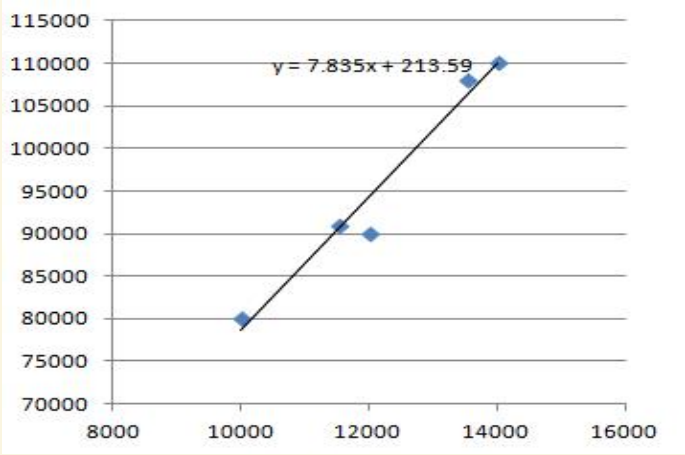
求出： a=7.5，b=5000，Y=7.5X+5000

19

财务第一教室

预算的编制过程

答：方法二，线性回归法



20

财务第一教室

预算的编制过程

零基预算

在亚太地区，80%接受访谈的高管声称他们期望实施零基预算项目。但是，在那些实施了零基预算的大型企业中，只有不到一半的公司认为他们的零基预算实现了预期的目的。

贝恩公司2015年报告

财务第一教室 CFOCLASS.COM

财务第一教室

预算的编制过程

零基预算

在亚太地区，80%接受访谈的高管声称他们期望实施零基预算项目。但是，在那些实施了零基预算的大型企业中，只有不到一半的公司认为他们的零基预算实现了预期的目的。

贝恩公司2015年报告

财务第一教室 CFOCLASS.COM

财务第一教室

预算的编制过程

预算编制指南的主要内容

- 公司的发展目标和规划
- 公司预算的基本假设（对公司经营有重大影响事项、公司未来经营的基础条件、公司未来经营的前提条件）
- 预算单位的确定
- 预算编制的时间安排
- 预算汇总，审批的层次关系

财务第一教室 CFOCLASS.COM

财务第一教室

预算的编制过程

预算编制手册的主要内容

- 预算表格（基础预算表、预算明细表、预算汇总表、总预算表）
- 预算表格填写方法(表格数字的来源、数字的计算公式、项目之间的相互关系）
- 预算表格注释(说明表中每一个项目的含义，在填写项目时应该注意的问题，该项目与其他文件的联系）

财务第一教室 CFOCLASS.COM

财务第一教室

预算的编制过程

什么时候进行预算调整？

●不随意调整原则。年度预算一经批准，需要保持较高的刚性。在非客观情况下不得随意调整预算。不能轻易调整一个执行不良的预算。

●只有当外部环境或内部条件发生重大变化，影响了预算的基础假设，才可以提出预算调整。

财务第一教室
CFOCLASS.COM

25

财务第一教室

预算的编制过程

预算调整触发事件（范例）

1、公司调整了发展战略，对年度经营计划进行了重新制定

2、美国做为我公司的主要市场之一，其对我司出口的产品X实施了关税壁垒，导致销售量下滑20%以上

3、我司研发的主要产品Y在本年研发失败

4、银行贷款的利率上调5%以上

5、 Z产品未通过国家的认证，禁止销售

6、发生不可抗力事件，通常指自然灾害或意外事故等合计损失在500万以上

7、董事会或预算委员会认为的必须调整的其他事项

财务第一教室
CFOCLASS.COM

26

财务第一教室

PART 04

预算中的问题

财务第一教室
CFOCLASS.COM

27

财务第一教室

预算编制中的问题

预算松弛：

漫天要价，就地还钱

源自信息不对称

财务第一教室
CFOCLASS.COM

28

财务第一教室

预算编制中的问题

预算考核如何导向？

指标	目标	销售人员一	销售人员二
销售收入（万元）	1000	900	1200
销售费用（万元）	80	60	100

CFOCLASS.COM

29

财务第一教室

预算编制中的问题

预算考核如何导向？

指标	目标	销售人员一	销售人员二
销售收入（万元）	1000	900	1200
销售费用（万元）	80	60	100
每一块钱销售费用所产生的收入(元)	1000/80=12.5	900/60=15	1200/100=12

30

财务第一教室

总结

想要提高预算管理的有效性，要做到以下几点：

- 管理层重视，并高度参与；
- 预算要与绩效考核有效挂钩
- 当出现重大变化，影响了预算基础假设，及时调整预算，不与实际脱节；
- 执行时财务部有权威，保持预算的刚性；预算外申请要严格审批；
- 编制时全员参与，根据年度经营计划编制，不是财务部闭门造车；

财务第一教室 CFOCLASS.COM

31

财务第一教室

财税e讲堂

提升财务人职业价值

感谢聆听

财务第一教室 CFOCLASS.COM

微信搜索“财务第一教室”
关注我们，提升你的价值
新浪：@财务第一教室
Tel ：400-027-0056

财务第一教室

32