



提升财务人职业价值

# 另眼看预算

—预算管理中的财务意识

财务第一教室e讲堂

Web: [www.cfoclass.com](http://www.cfoclass.com)

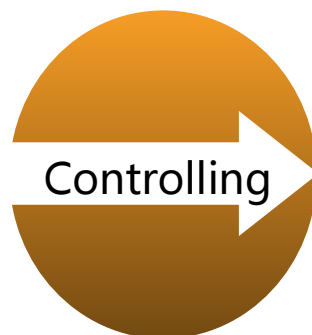
Tel: 400-600-2148



## ➤ 导言

### 期初 ( Finance )

资产 -> 应付  
供应商  
借款人  
税务机关  
员工  
.....  
股东



### 期末 ( Finance )

资产 -> 应付  
供应商  
借款人  
税务机关  
员工  
.....  
股东

FI/CO



## 导言

### 会计职业的内部分界

财务会计-交易与事项处理

管理会计-盘算、计较、奖与罚、校正

### 会计的职业环境

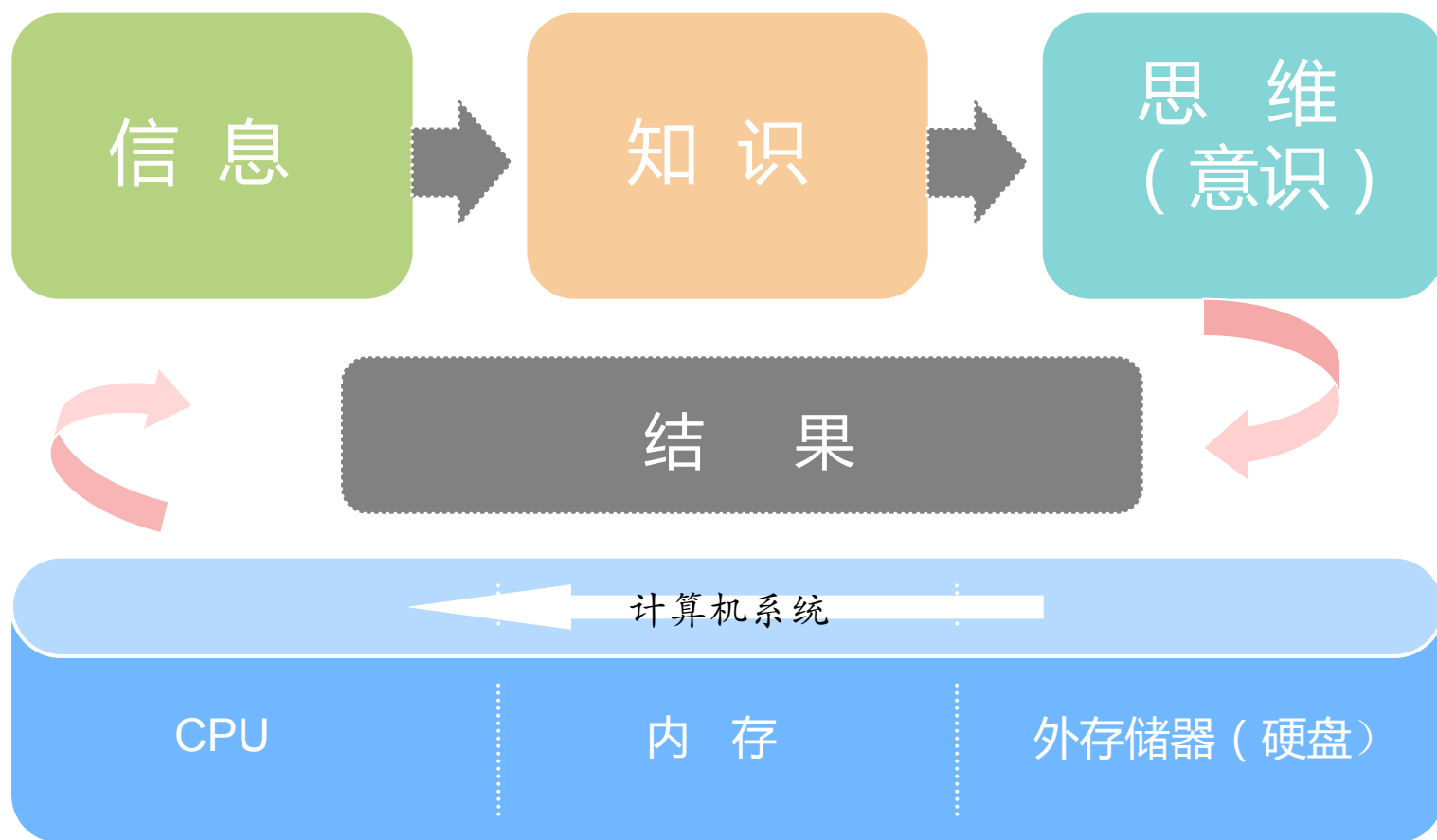
信息化浪潮-

互联网 - 大数据 ---> 挤压、漂移

### 会计人员的自我定位

数据记录者

计划、控制、分析、改进





## 目录CONTENTS

### 预算管理中的 财务意识

1

财务的基本意识

2

是是非非说预算

3

不能回避的“财务预算”

4

不可或缺的预算“财务意识”



## 1、会计不是一门精确的学科

### ➤ 大量使用会计估计

- ✓ 折旧（摊销）年限
- ✓ 受益期
- ✓ 项目寿命周期

### ➤ 成本、费用的分配或分摊

- ✓ 人工工时、机器工时（传统）
- ✓ 多动因分配：设备调整次数、工时（作业成本法）



## 2、投入产出关系

-最朴素的经济思考

### □ 投入（成本）性态

- 长期投入（或不易逆转投入）：固定成本
- 短期投入：变动成本
- 混合成本

### □ 边际：增量收入、增量成本

### □ 安全界限：盈亏平衡点，经营风险



## 3、时间观

- 财务指标：
  - 效益指标-产品（服务）的盈利能力
  - **效率指标-企业的运营效率**
  - 财务杠杆
- 资金时间价值
  - 机会成本
  - 几种不同资金成本的选择
- 非现金资产都是投资
  - 除非一种非现金资产会长期增值，现金将是经营的终极结果，其它非现金资产只是临时形态的投资

杜邦分析

## 二、是是非非说预算



15家著名跨国公司的CFO，多家金融机构的30位分析师吐槽预算：

- 费时，耗成本
- 反应迟钝，经常成为变动的障碍
- 从未支持过企业的战略，经常唱反调
- 过程要求无助于价值增值
- 只关注降低成本而非价值创造
- 强调组织内的直线命令与控制
- 不适应新生事物与环境，比如网络结构
- 怂恿预算过程中的赌徒心理和游戏行为
- 编制拖泥带水，变动更新慢条斯理
- 预算基础建立在无事实支持的假设与猜想之上
- 执行部门不是积极配合，而是设置障碍
- 使员工觉得自己被轻视

## 二、是是非非说预算



“#% ¥ %.....预算是一场游戏！”

“我们的目标是：搞垮预算！”

## 二、是是非非说预算



### 预算失败??

- ✓ 个别现象
- ✓ 系统环境

“企业编制预算，如同企业对未来经营的一场预演”

企业预算，是基于组织**目标**、落实在执行**过程**的控制活动，是以过程控制为核心的预算，过程控制的对象就是**业务活动或资源运用**。



## 二、是是非非说预算



### 全面预算管理实施五个必须：

- 1、必须以高级**管理层支持和全员参与**为前提
- 2、必须以健全的预算**组织体系**为前提
- 3、必须以完善的企业管理制度**体系**为前提
- 4、必须以规范运转的全面**预算管理流程**为前提
- 5、必须以**真实、准确的成本核算**等基础数据为前提



### 三、不能回避的“财务预算”



预算环境普遍恶劣，一个有勇气的财务专业人员面对的预算困境：

- 缺少或没有顶层支持
- 恶劣的外围沟通
- 糟糕的核算基础
- 意识难以统一的财务团队
- 落后的信息手段



### 三、不能回避的“财务预算”



在无法实施全面预算，实现精细化管理的情况下，财务仍然可以并且应编制“财务预算”，以“抓大放小”为核心

财务预算应当做到：

- 合理预见未来是否会出现支付困难
  - 供应商集中收紧信用额度
  - 供贷银行到期收回贷款或不再续贷
  - 产品销售衰退，回款大幅下滑
- 发现投资需求，平衡资源
  - 企业在当期增加产能，需要投资
  - 产能外包？
- 合理进行“前端”及“后端”压力测试
  - 前端销售，赊销规模控制
  - 后端供应链，赊购规模控制
  - 前后平衡
- 循序渐进，步步为营
  - 不宜大而全，保全信心
  - 先生存，后发展



## 四、不可或缺的预算“财务意识”



### 1. 预算编制

- 会计数据重述，甚至放弃历史数据
  - 调整会计期间
  - 规范会计政策
  - 确认数据主体
- “亲民”意识
  - 透彻理解盈利模式及运作流程
  - 业务预算表格平实易懂
  - 数字指标辅助解释
  - 引导分列“应计”与“现金收付”
- 合理估计业务数据
  - 调查法
  - 单项百分比法
  - 打包百分比法
  - 定额百分比法



## 四、不可或缺的预算“财务意识”



### — 边际增量（替换）分析

- 边际意识
- 新增项目方案评估
- 新设备投入评估
- 设备替换评估

### — 现金流

- 企业的终极追求-现金流
- 资金时间价值
- 项目评估

### — 数据及建模意识

- 企业经营-资金按规则
- 会计数据模型-描述资金运动
- 数据处理是一门艺术



## 四、不可或缺的预算“财务意识”



### 3.预算对比（监控）

#### — 相匹配的核算体系（结合业务系统或备查簿）

- 恰当的核算维度
- 完善的数据收集结构
- 与预算数据相类比的数字模型

#### — 差异分析

- 重大差异提示-没有考核的压力，相关部门可能更愿意沟通
- 反馈&作业调整

#### — 滚动预算

- 预算编制，分段输入格式
- 联动调整



## 四、不可或缺的预算“财务意识”



### 4.预算评价及改进

#### — 编制流程评估

- 业务预算编制流程评估
- 财务汇总流程评估

#### — 编制模型评估

- 表单是预算沟通的主要形式
- 追求更简洁、灵活、集成性更好

#### — 提请相关领导参与评估，争取制度化、常态化

- 展示预算的效用
- 明了各部门的业务贡献
- 感谢各业务部门的支持
- 恰当的总结，成文，建章建制



全面预算管理，是一个体现公司整体管理水准的需要全员参与的过程，同时也是一个辩证的过程，任何管理形式，都要有助于长期持续提高股东价值。作为身处管理驾驶仓的财务人员，必须具备最基本的常识与技能，通晓企业运营的基本原理与流程，具备外向型战略意识和思维格局。



财务第一教室 提升财务人职业价值

# 谢谢，再见！



扫一扫  
加微信



**财务第一教室**

Web: [www.cfoclass.com](http://www.cfoclass.com)

Tel: 400-600-2148

财务第一教室 版权所有