



怎样才能编制出可靠的预算？ ——各项预算编制流程及难点应对

袁老师

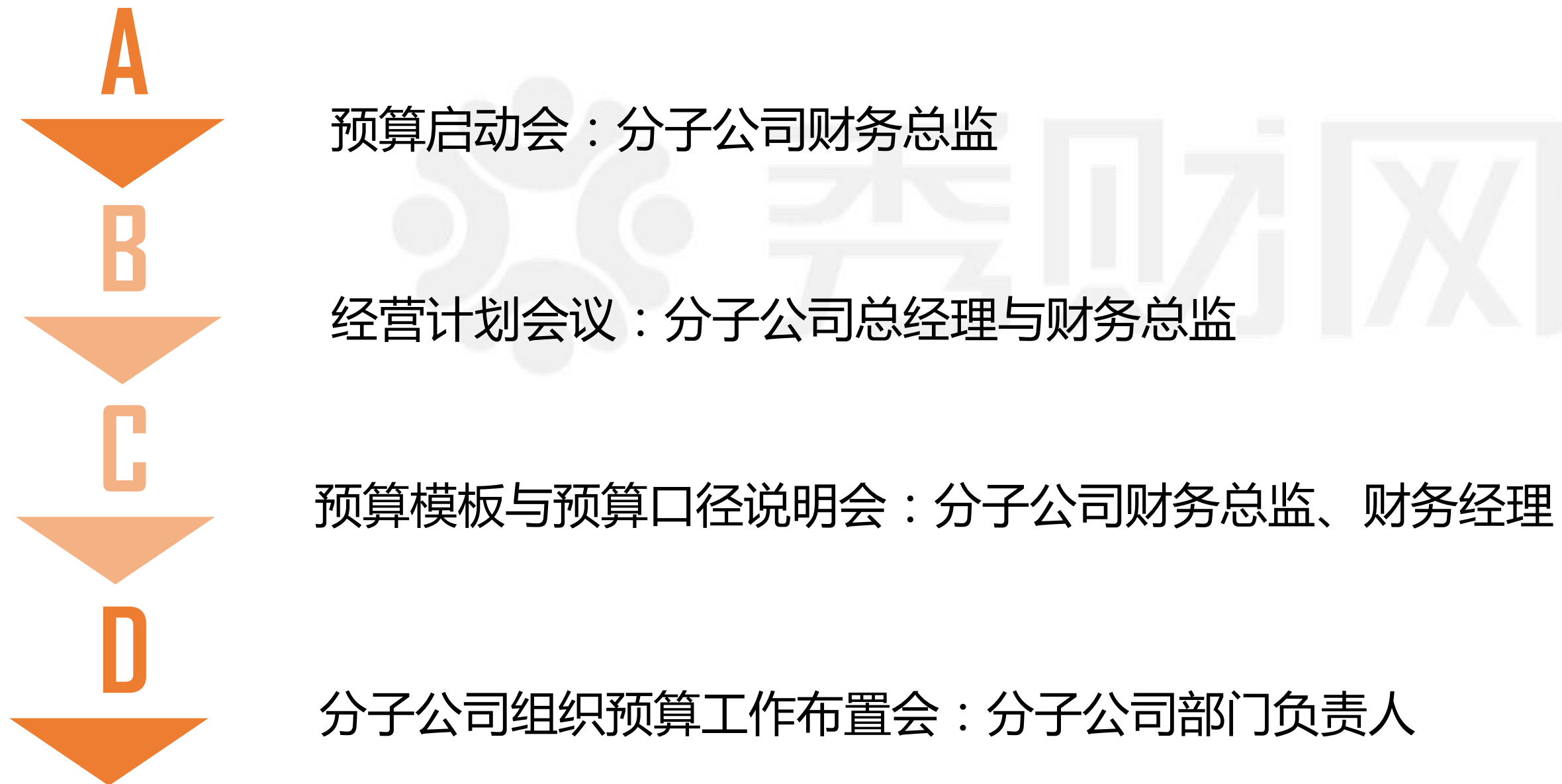
预算是战略牵引的工具



预算启动



大企业集团一般在每年10月启动年度预算工作，有几场会议少不了



预算组织结构

一级：决策机构

二级：专职机构

三级：责任网络

四级：信息网络



预算由谁来做

Q 预算该谁来做，财务部吗？

A 高估了财务部的能力：领导能力、组织能力、协调能力；
在未来预算调整与考核时会把财务部架到火上烤。

财务部是组织者和数据汇总者，它不是决策者

认清了角色，做预算时财务部才会不错位、不越位。



财务部的预算角色

全面预算的参与者和整合者，甚至组织者



- 财务部有数据优势，有财务报告的同质化优势
- 财务部领导预算的最后整合，但不领导战略规划和业务计划

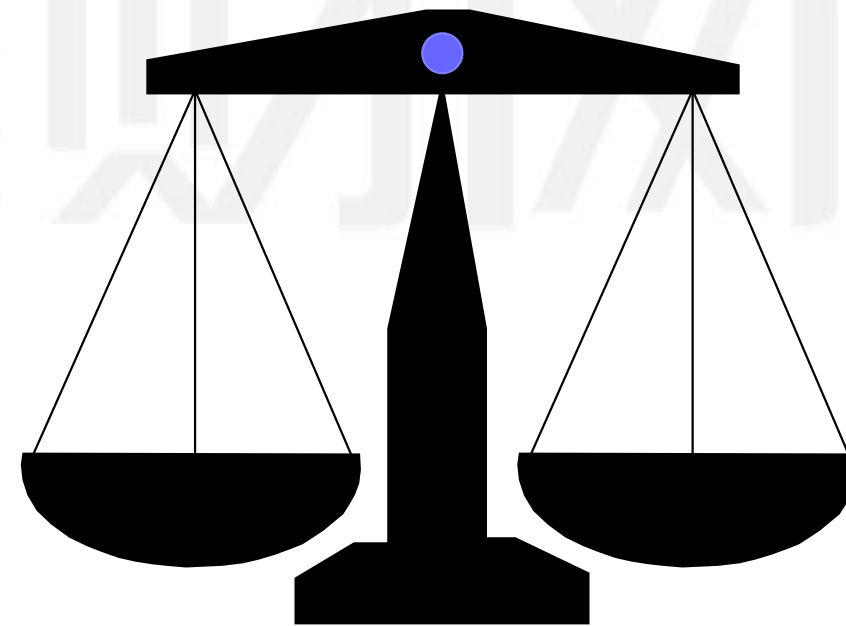
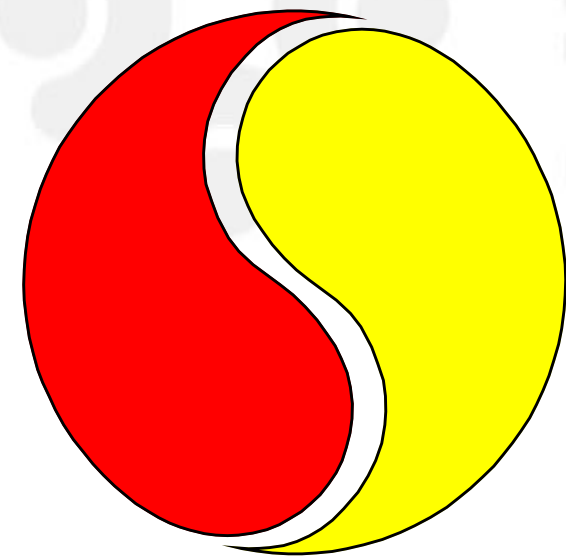
A

- 财务部门只是用财务的方法整合出财务结果，不能越俎代庖，直接编制业务预算或代为决策。
- 财务有责任推动预算质量的提升
- 财务有责任与高层一起利用信息和整体优势确定关键节点，压缩预算泡沫，合理配置资源

B

财务总监的角色

财务总监在预算中的行为方式



让熟悉会计核算的人做预算

谁是高手

01

编制预算的过程是会计核算集中预演的过程

02

能做财务预算的会计需具备足够的专业敏感。

03

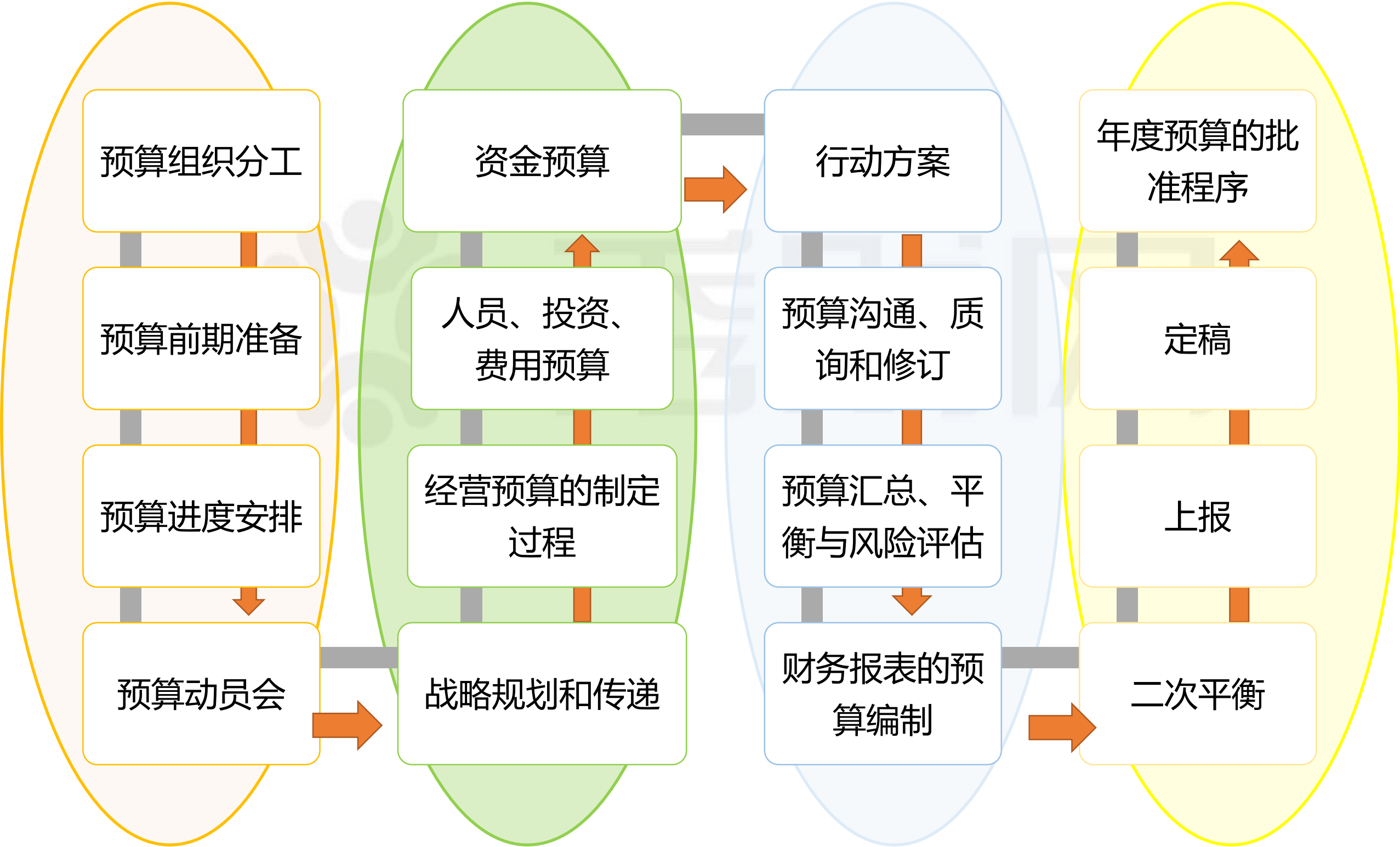
每一笔预算必然会留痕在会计科目上，做预算的过程中需要会计人员心中存有分录，并能根据心中的分录生成预算报表。

预算过程中的会计假设

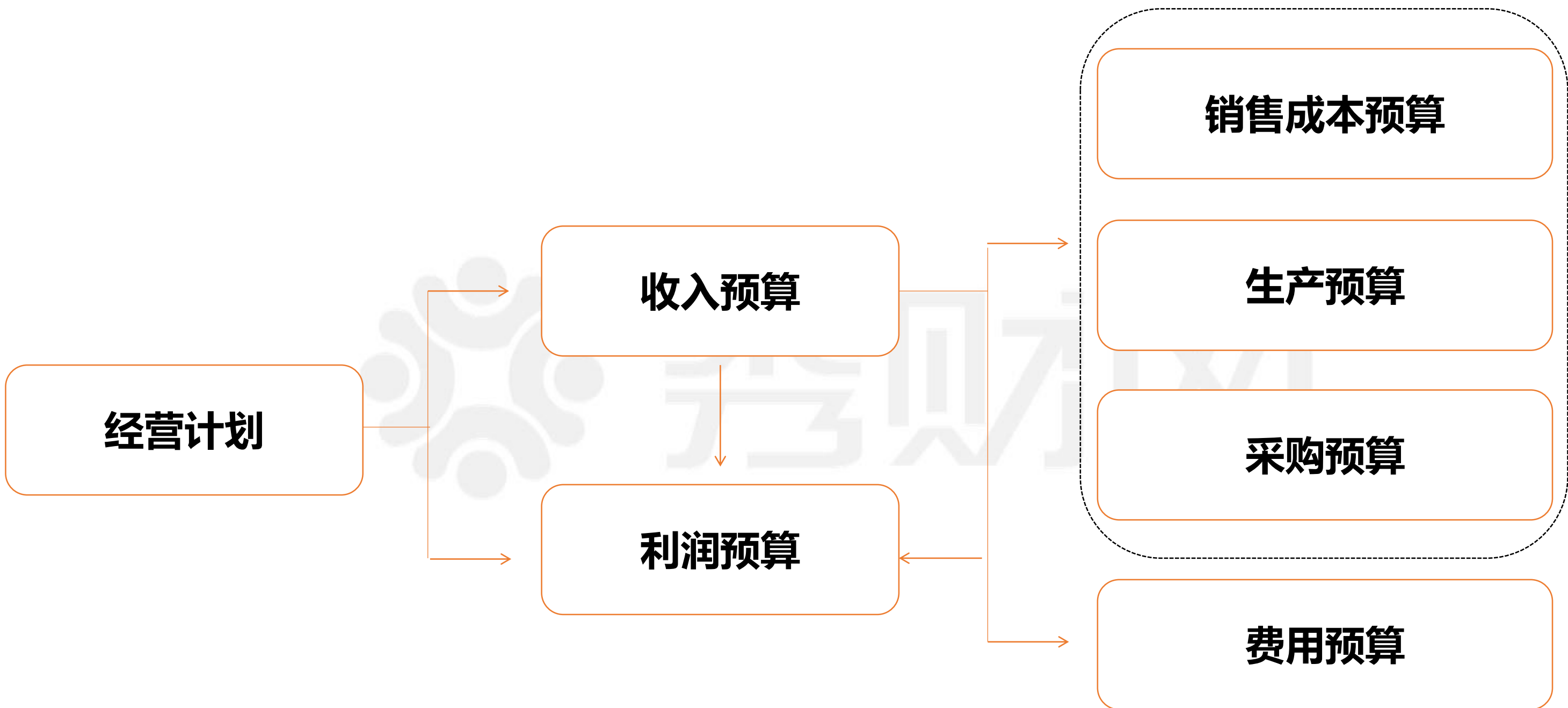
- 01 销售后的回款期限
- 02 采购付款周期
- 03 库存储备量
- 04 人工成本增长率
- 05 可控费用占比
- 06 人均可控费用不高于上年
-



年度预算的制定过程



预算的步骤



预算模块

利润表预算	销售预算	产品销量	营业收入 营业成本（直接材料部分）
		单价	
		毛利率\材料成本线占比	
	成本费用预算	人工成本预算	销售成本（直接人工、期间费用） 期间费用 资产减值 研发费用
		部门运营费用预算	
		折旧、摊销、减值预算	
		财务费用预算	
	资产减值预算		
资产负债表 现金流量表	投资收益		
	税费预算	期间税、附加税、所得税等	
	其他预算	其他业务收支、营业外收入/支出	
		投资预算	
	资金预算	筹资预算	
		固定、无形资产采购预算	
		存货采购预算	
		分红预算	

预算编制的一般安排

序号	预算种类	编制单位	编制依据及说明
1	销售预算	销售部、子公司、总公司	分别按品种、业务类型、部门、公司汇总编制
2	采购预算	采购部、子公司、总公司	以销售预算为依据，分别按品种、业务类型、部门、公司汇总 编制
3	主营业务税金及附加预算	财务部、子公司	依据销售预算及国家有关规定，分部门、业务类型按品种 编制
4	变动性经营费用预算	财务部、子公司	分部门、业务类型按品种根据费用项目分项编制。变动性经营费用要求确定目标费用率，并根据销售预算确定其费用额

预算编制的一般安排

序号	预算种类	编制单位	编制依据及说明
5	贡献毛益预算	财务部、子公司	依据销售预算、采购预算、主营业务税金及附加预算、变动经营费用预算，分部门、按业务类型编制
6	财务费用	子公司及总公司财务部	分别按现有资金结构及利率编制
7	管理费用及固定性经营费用预算	子公司、总公司各职能部门、总公司	各子公司按照其所应负责的管理费用和固定性经营费用项目分项确定其目标费用额；各职能部门按各部门应负责或管理的费用项目分项编制，编制方法建议采用零基预算法。总公司管理费用预算仅汇总各职能部门的预算
8	其他业务收支预算	子公司	区分具体业务按类编制

预算编制的一般安排

序号	预算种类	编制单位	编制依据及说明
9	营业外收支预算	子公司	分项目按净额编制
10	预计损益表	子公司、 总公司	各子公司依据贡献毛益预算、管理费用及固定性经营费用预算、其他业务收支预算、营业外收支预算编制，而后合并形成总公司预算
11	零星固定资产及低值易耗品购置预算	子公司、总公司各职能部门	根据需要，按资产具体项目分项编制
12	大修理预算	各固定资产使用单位	各使用单位根据需要大修理的固定资产具体项目，逐项编制
13	不良资产处理预算	剥离资产管理中心	分类规划各所属不良资产的处理情况

预算编制的一般安排

序号	预算种类	编制单位	编制依据及说明
14	现金流量预算	子公司	各子公司依据销售预算、采购预算、主营业务税金及附加预算、变动性经营费用预算、管理费用及固定性经营费用预算、其他业务收支预算、营业外收支预算、零星固定资产及低值易耗品、大修理预算、预算损益表中有关现金流量的内容编制
15	新增长期投资预算	总公司 投资管理部	分项目按照投资总额及现金流出时间编制
16	新增长期投资项目 投资收益预算	总公司 投资管理部	分项目按照投资收益总额及现金流入时间编制
17	筹资预算	总公司 财务部	依据子公司现金流量预算、总公司管理费用预算及投资预算，按总公司长短期资金结构政策编制
18	预计现金流量表	总公司 财务部	依据子公司现金流量预算及总公司投资预算和筹资预算编制

销售预算的编制

← 市场预测与分析



如何预测销售数量



如何检验销售数量的合理性的？

按照产品	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合计
经典手机													
娱乐手机													
商务手机													
3G网络设备													
3G设备服务													
汇总													

此版权归秀财网所有

手机公司
DELL公司案例

如何预测销售价格

毛利与成本假设



市场毛利水平
产品生命周期

营销策略预决策

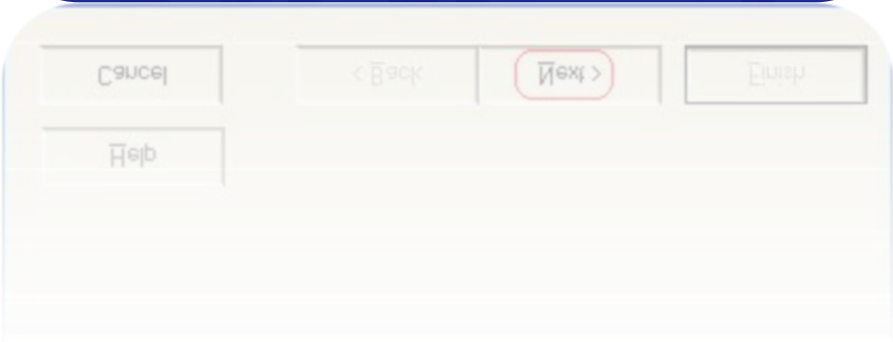
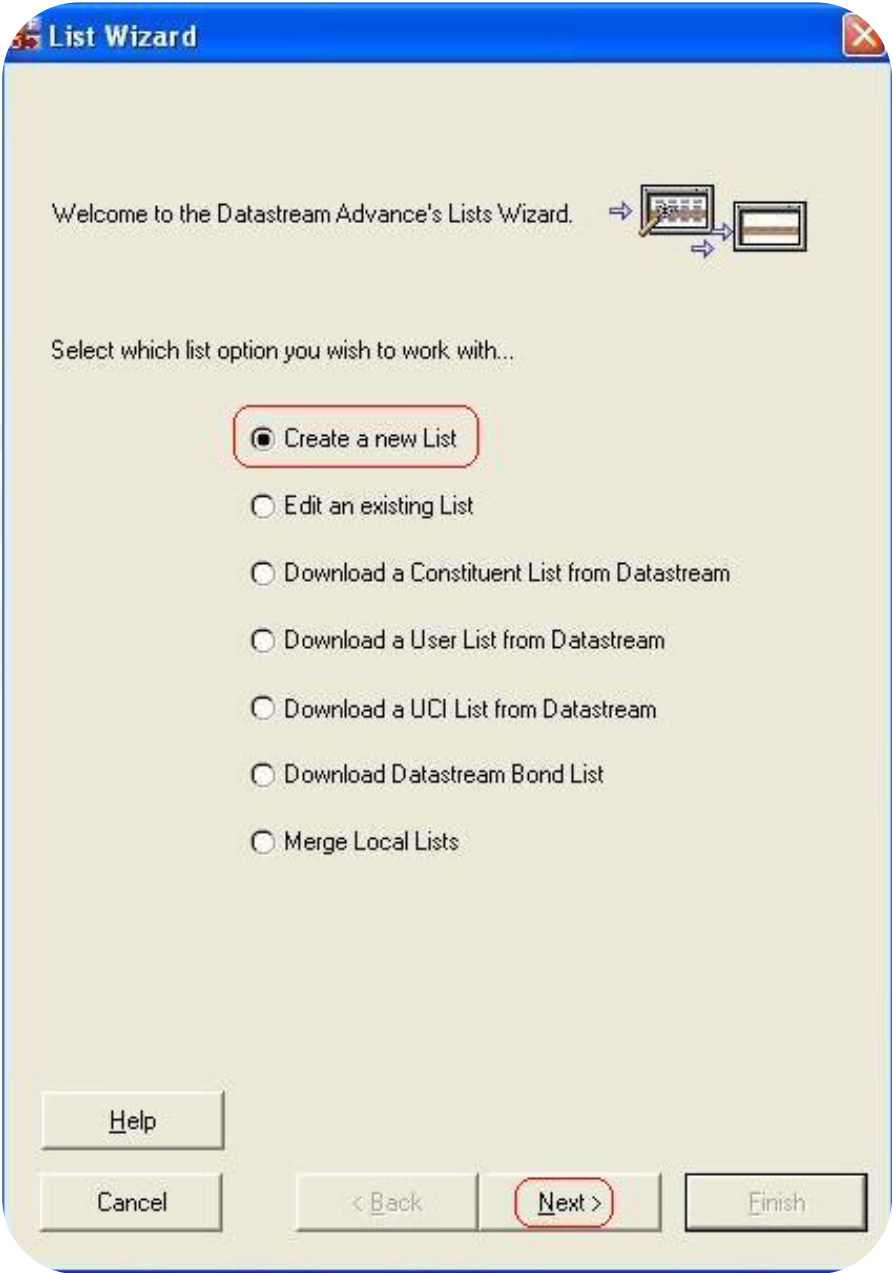


产品组合策略
产品定价策略

价格趋势预测



价格表维护



销售预算的难点应对

- 01 销售预测不准怎么办
- 02 讨价还价难度大
- 03 绩效考核指标的冲突
- 04 市场营销费用的控制
- 05 业务部门老总不配合

最复杂的预算模块——成本



费用预算编制的三个模式

模式一

各部门编制自己的预算，这种模式适合通用性的费用预算，如交通费、办公用品费、招待费等；

模式二

各部门提出预算需求，由某一部门总括预算，这种模式适用专项费用预算，如人力资源部负责各部门培训预算；

模式三

由某一部门直接做全公司的费用预算，这种模式适用折旧、摊销等费用预算

思考：费用预算与业务规模



业务规模扩大了，费用预算一定要相应增加吗？

费用预算谁来做？



思考：各单位抢资源怎么办？

各部门都想抢资源，都强调自己的项目不可或缺，
这时财务总监该如何应对？

抢资源就是抢权力、抢利益

01

财务总监并不适宜孤身出面干预。

02

03

决定预算的优先级需总经理、董事会统筹安排资源分配；

04

决定做什么，不做什么；优先做什么，延后做什么。

预算汇总

把业务数据解码为财务数据

人工成本
折旧费用

把财务数据整合为预算报表

销售\管理费用
研发支出
生产成本



用好Excel很关键！



用不好Excel难成预算高手

不会if函数，个税计算就是难题，你连工资表都做得费劲。

A

不会vlookup函数，多表格间的关联数据处理会让你苦不堪言。

B

不会用数据透视表，财务大数据处理你得叫苦连天。

C

Excel是做财务分析的帮手，是做预算的工具。

D



Excel是会计人继算盘之后的又一标志性符号。



版权声明

本网站（www.xiucai.com）刊载的所有内容，包括文字、图片、音频、视频、软件、程序、以及网页版式设计等均在网秀财网上搜集。

访问者可将本网站提供的内容或服务用于个人学习、研究或欣赏，以及其他非商业性或非盈利性用途，但同时应遵守著作权法及其他相关法律的规定，不得侵犯本网站及相关权利人的合法权益。除此以外，将本网站任何内容或服务用于其他用途时，须征得本网站及相关权利人的书面许可，否则，将承担侵犯知识产权的法律责任。

谢谢观看

秀财出品