

年度预算编制5个重点 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_B9_B4_E5_BA_A6_E9_A2_84_E7_c123_289468.htm 关键字:年度预算 预算编制 重点 企业管理 企业战略

年底将至，又到一年一度的年度预算编制时间了，作为主管企业财务的财务总监一般都是企业预算编制组织者，如何高效、合理的编制企业预算？作为一个长期在企业第一线的财务老兵，在此谈一下自己的一点体会。

一、充分了解企业战略

1、预算应与企业发展战略相符 尽管什么是企业战略至今大家还争论不休，但大家比较认同“战略”是对企业基本性、整体性和长期性发展一种远期规划，它指明企业长远发展方向。企业预算是使企业未来的一定时期内（一般指一年）决策目标具体化、系统化和数字化，是用数据把企业生产经营、财务收支、经营成果等列示出来，企业预算是企业战略的细化。在企业预算编制过程中一定要使企业预算符合企业战略，预算中必须贯彻企业战略目标，不得偏离。因此作为预算编制的组织者一定得充分了解企业战略，所编制的预算也一定得符合企业战略。

2、通过预算贯彻企业战略 企业希望每个员工都了解企业战略，因此，在企业战略制定后都会采用各种手段向下传达，然而，由于战略涉及的时间长、目标大、数据粗，可能只是一个方向性的东西，员工不好理解，也觉得与己关系不大，使得大家对战略的关心程度不够，预算则不同，预算时间一般为一年，目标非常具体，各项数据也都予以细化，预算还切切实实地与各个部门及员工的绩效挂钩，很容易被员工理解和关注，可以说与每个人都有关，这样可借编制预算来宣

传企业战略。二、认真分析历史数据

1、预算的编制需依据历史数据 企业预算一般分为业务预算、资本预算、财务预算三种。业务预算指的是与企业基本生产经营活动相关的预算，主要包括销售预算、生产预算、采购预算、人工预算、单位产品成本预算、费用预算（制造费用预算、期间费用预算）等。资本支出预算是企业长期投资项目（如固定资产购建、扩建等）的预算。财务预算指有关现金收支、经营成果、财务状况的预算，包括现金预算、预计利润表、预计资产负债表。编制预算的方法一般是根据经营目标、通过市场预测，结合企业的历史数据进行预算编制。在预算编制过程中会大量地运用趋势分析法，使过去二、三年的历史数据对预算起到较大的参考作用，充分掌握和了解企业的历史数据是企业预算编制中不可缺少一个内容。

2、应剔除历史数据中的偶然因素 企业的历史数据是企业在过去一段时间里各种因素的综合结果，各种综合因素中有有利因素也有不利因素，有利的因素企业自然要求得以传承下去，不利的因素当发现后会想方设法加以改进，虽然我们说你无论如何改进也不能改变已成事实的业绩，但不利因素得到改进后产生的不利影响在今后的经营中就不会再出现，如对设备、技术、加工方法进行了适当的改进，使成本、费用得以降低，生产较率已得到提高，这些提高是不可逆转的，今后只会照着更好的方向发展，按趋势法来编制来年的预算，改进了的因素如不加以考虑，利用趋势分析法就会得出不合理结果，因此需将其从原有历史数据中进行剔除，这样计算出的发展趋势更具有实际意义。

三、预算中多与执行部门充分沟通

1、预算中多说服，少命令 企业预算最终可能成为企业考核各个部门绩效

的依据，预算直接关系到部门和员工的切心利益，因此在预算过程中不可避免地存在博弈。预算过程中出现意见相左是一种正常现象，不能因为主管预算者是代表公司总部，拥有较大决策权力就处处下命令，要求部门达到什么什么要求或强令按什么指标编制某项预算，出现总部与部门预算偏差，应当本着实事求是的态度，认真听取预算执行部门的意见，与部门一道进行分解、计算，讲事实、摆道理，多此倾听、多此说服，少此压制、少此命令，使执行部门认同预算，认同通过努力能完成预算，只有这样编制出来的预算才更有执行性和可达性。

2、预算结果是沟通后上下达成的最终目标

企业做预算一般都成立一个以财务副总或财务总监为首的预算班子，企业规模较大时还可能成立企业预算委员会，预算人员主要来自市场、生产计划、采购、人力资源、设备、投资、管理、财务等各个部门，其中大多为预算执行部门人员，出于对部门或个人利益的考量，可能在一些指标在预算过程中会出现不同意见，作为预算项目负责人，应当充分与相关人员沟通，强调公司的整体战略和目标，与执行部门一道分析存在问题，寻找解决问题应采取措施，统一认识，最终达成一致，要使各部门都意识到公司的最终预算是能看得到摸得着的，不是凭空想象出来的。

四、讲究适当的编制策略

1、首次下达适当增加指标值

编制企业预算一般采用自上而下、自下而上，经过几个反复后，最终达成一个合理的预算数值，在预算班子编制预算前，企业一般会给出个基本数据，如在今年的基础上营业额增长多少、利润增长多少等，预算围绕这几个基本数据为目标进行编制，企业在首次下达各部门编制预算时应将保底基数适当调高，经过几次反复后，收

集各部门反馈信息，从中找出存在问题，提出解决问题的措施，通过上下认真分析，慢慢将指标值降低，但原则上不能低于企业给出的基本数据，这样能使执行部门人员觉得公司已作出让步，如果还完不成预算理亏了。

2、多用专家和数据说话 编制预算过程中，出现上、下期望指标值不一致是非常正常的，作为预算执行部门希望预算指标能定的低一些，容易达到些，除了与收益有关外，能超预算完成任务对于任何来说那都是一件非常有面子的事，但对整个企业来说，决不能为了面子而降低标准，为了实现企业目标可能有些数据经多轮沟通也难达到一至，此时最好由企业这方面的专家，拿出一个合理的解决方案，多用数据论证指标的可行性。

五、选择合适的编制人员

1、执行部门的部门负责人 企业预算涉及企业经营的各个方面，数据多，方案具体，编制预算是一项繁杂而又需要经验的工作，参加编制的人员除了财务和企业管理等专业部门外，预算执行的各个部门人员是不可缺少的，而且这些部门应当是部门主要负责人进入预算编制班子。预算执行部门负责人最了解本部门所涉及的各项工
作，在预算编制中最能提出存在问题、改进方案等，另外他们又是具体执行者，他们的参与不但能提高预算编制的准确度，还能减少企业花在预算上的解释时间。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com