

# 名家手把手教你怎样搞好 财务预算、决算

因为专业、原创和权威，所以更好！

中华第一财税网(又名"智董网")，全球最大的中文财税（税务）网站

# 讲义提纲

## 第1章 名家手把手教你做财务预测

### 第一节 综合知识

### 第二节 财务预测

### 第三节 资金预测

### 第四节 销售预测

### 第五节 成本预测

### 第六节 利润预测

## 第2章 名家手把手教你做全面预算

### 第一节 全面预算

### 第二节 全面预算管理

## 第3章 名家手把手教你做业务预算

## 第4章 名家手把手教你做筹资预算

### 第一节 资金需要量预测

### 第二节 筹资预算

## 第5章 名家手把手教你做资本预算

## 第6章 名家手把手教你做财务预算

### 第一节 财务预算综述

### 第二节 财务预算编制

### 第三节 财务预算管理

## 第7章 名家手把手教你做预算分析

## 第 8 章 名家手把手教你预算方面内部控制

### 第一节 预算内控知识

### 第二节 预算内控规范

## 第 9 章 名家手把手教你做预算审核

### 第一节 预测性财务信息的审核

### 第二节 基本建设工程预算审核

### 第三节 预算管理内控审计

## 第 10 章 名家手把手教你做预算考评、奖惩

## 第 11 章 名家手把手教你做财务预算文案

### 第一节 企业财务预算管理办法

### 第二节 预算报表

### 第三节 预算情况说明书

### 第四节 预算工作总结及改进措施

### 第五节 其他供参考的财务预算管理办法

## 第 11 章 名家手把手教你做财务决算

### 第一节 竣工决算管理制度

### 第二节 企业财务决算报告管理办法

### 第三节 ××××年企业财务决算报表

#### 11-3-1 企业年度财务决算管理及报表编制工作要求

#### 11-3-2 企业财务决算报表

### 第四节 企业财务决算报表编制说明

#### 11-4-1 年度资产统计报表编制说明

## 11-4-2 资产统计财务状况表编制说明

### 第五节 财务决算专项说明内容提要

### 第六节 财务状况说明书内容提要

### 第七节 企业财务决算审计

# 试读内容

## 第二节 财务预测

### 一、财务预测的意义和目的

财务预测是指估计企业未来的融资需求。

财务预测是融资计划的前提。企业要对外提供产品和服务，必须要有一定的资产。销售增加时，要相应增加流动资产，甚至还需增加固定资产。为取得扩大销售所需增加的资产，企业要筹措资金。这些资金，一部分来自保留盈余，另一部分通过外部融资取得。通常，销售增长率较高时保留盈余不能满足资金需要，即使获利良好的企业也需外部融资。对外融资，需要寻找提供资金的人，向他们作出还本付息的承诺或提供盈利前景，并使之相信其投资是安全的并且可以获利，这个过程往往需要较长时间。因此，企业需要预先知道自己的财务需求，提前安排融资计划，否则就可能发生资金周转问题。

财务预测有助于改善投资决策。根据销售前景估计出的融资需要不一定总能满足，因此，就需要根据可能筹措到的资金来安排销售增长，以及有关的投资项目，使投资决策建立在可行的基础上。

预测的真正目的是有助于应变。财务预测与其他预测一样都不可能很准确。从表面上看，不准确的预测只能导致不准确的计划，从而使预测和计划失去意义。其实并非如此，预测给人们展现了未来的各种可能的前景，促使人们制定出相应的应急计划。预测和计划是超前思考的过程，其结果并非仅仅是一个资金需要量数字，还包括对未来各种可能前景的认识和思考。预测可以提高企业对不确定事件的反应能为，从而减少不利事件出现带来的损失，增加利用有利机会带来的收益。

### 二、财务预测的步骤

财务预测的基本步骤如表 1-8 所述：

表 1-8 财务预测的基本步骤

财务预测的步骤	销售预测	<p>财务预测的起点是销售预测。一般情况下，财务预测把销售数据视为已知数，作为财务预测的起点。销售预测本身不是财务管理的职能，但它是财务预测的基础，销售预测完成后才能开始财务预测。</p> <p>销售预测对财务预测的质量有重大影响。如果销售的实际状况超出预测很多，企业没有准备足够的资金添置设备或储备存货，则无法满足顾客需要，不仅会失去盈利机会，并且会丧失原有的市场份额。相反，销售预测过高，筹集大量资金购买设备并储备存货，则会造成设备闲置和存货积压，使资产周转率下降，导致权益收益率降低，股价下跌。</p>
---------	------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>估计需要的资产</b>	通常，资产是销售收入的函数，根据历史数据可以分析出该函数关系。根据预计销售收入，以及资产与销售收入的函数，可以预测所需资产的数额。大部分经营负债也是销售的函数，亦应预测负债的自发增长，这种增长可以减少企业外部融资的数额。
<b>估计各项费用和保留盈余</b>	假设各项费用也是销售的函数，可以根据预计销售收入估计费用、支出和损失，并在此基础上确定净收益。净收益和股利支付率共同决定保留盈余所能提供的资金数额。
<b>估计所需融资</b>	根据预计资产总量，减去已有的资产、负债的自发增长和内部提供的资金来源便可得出外部融资的需求。

### 三、财务预测的方法

#### (一) 销售百分比法

财务预测的销售百分比法，假设资产、负债和费用与销售收入存在稳定的百分比关系，根据预计销售额和相应的百分比预计资产、负债和所有者权益，然后利用会计等式确定融资需求。

预测的步骤如下：

##### 1. 确定资产和负债项目的销售百分比

确定资产和负债项目的销售百分比，可以根据统一的财务报表数据预计，也可以使用经过调整的用于管理的财务报表数据预计，后者更方便，也更合理。

**【例 1-3】** 假设智董公司 20×7 年预计销售收入为 4000 万元，20×6 年的数据取自调整的资产负债表（表 1-9）和调整的利润表（表 1-10）。

各项目销售百分比 = 基期资产（负债）÷ 基期销售额

根据 20×6 年销售收入（3000 万元）计算的各项经营资产和经营负债的百分比，见表 1-11 的“销售百分比”部分所示。

表 1-9

调整资产负债表

编制单位：智董公司

20×6 年 12 月 31 日

单位：万元

净经营资产	年末余额	年初余额	净负债及股东权益	年末余额	年初余额
经营资产：			金融负债：		
应收票据	8	11	短期借款	60	45
应收账款	398	199	交易性金融负债	0	0
预付账款	22	4	长期借款	450	245
应收股利	0	0	应付债券	240	260
应收利息	0	0	金融负债合计	750	550
其他应收款	12	22			
存货	119	326			
待摊费用	32	7			
一年内到期的非流动资产	45	4			
其他流动资产	8	0			
持有至到期投资	0	0			
长期股权投资	30	0			

长期应收款	0	0			
固定资产	1238	955			
在建工程	18	35			
固定资产清理	0	12			
无形资产	6	8			
开发支出	0	0			
商誉	0	0	金融资产：		
长期待摊费用	5	15	货币资金	50	25
递延所得税资产	0	0	交易性金融资产	6	12
其他非流动资产	3	0	可供出售金融资产	0	45
经营资产合计	1944	1598	金融资产合计	56	82
经营负债：			净负债	694	468
应付票据	5	4			
应付账款	100	109			
预收账款	10	4			
应付职工薪酬	2	1			
应交税费	5	4			
应付利息	12	16			
应付股利	28	10			
其他应付款	14	13			
预提费用	9	5			
预计负债	2	4			
一年内到期的非流动负债	50	0	股东权益：		
其他流动负债	3	5	股本	100	100
长期应付款	50	60	资本公积	10	10
专项应付款	0	0	盈余公积	100	40
递延所得税负债	0	0	未分配利润	750	730
其他非流动负债	0	15	减：库存股	0	0
经营负债合计	290	250	股东权益合计	960	880
净经营资产	1654	1348	净负债及股东权益	1654	1348

表 1-10

调整利润表

编制单位：智董公司

20×6 年度

单位：万元

项目	本年金额	上年金额
经营活动：		
一、营业收入	3000	2850
减：营业成本	2644	2503
二、毛利	356	347
减：营业税金及附加	28	28
销售费用	22	20
管理费用	46	40
三、主要经营利润	260	259
减：资产减值损失	0	0

加：公允价值变动收益	0	0
投资收益	6	0
四、税前营业利润	266	259
加：营业外收入	45	72
减：营业外支出	1	0
五、税前经营利润	310.00	331.00
减：经营利润所得税费用	99.20	105.64
六、经营利润	210.80	225.36
金融活动：		
一、税前利息费用	110	96
利息费用减少所得税	35.20	30.64
二、净利息费用	74.80	65036
利润合计：		
税前利润合计	200	235
所得税费用合计	64	75
税后净利润合计	136	160
备注：平均所得税税率	32.00%	31.91%

表 1-11

净经营资产的预计

单位：万元

项目	20×6 年实际	销售百分比	20×7 年预测
应收票据	8	0.27%	11
应收账款	398	13.27%	531
预付账款	22	0.73%	29
其他应收款	12	0.40%	16
存货	119	3.97%	159
待摊费用	32	1.07%	43
一年内到期的非流动资产	45	1.50%	60
其他流动资产	8	0.27%	11
长期股权投资	30	1.00%	40
固定资产	1238	41.27%	1651
在建工程	18	0.60%	24
无形资产	6	0.20%	8
长期待摊费用	5	0.17%	7
其他非流动资产	3	0.10%	4
经营资产合计	1944	64.82%	2594
应付票据	5	0.17%	7
应付账款	100	3.33%	133
预收账款	10	0.33%	13
应付职工薪酬	2	0.07%	3
应交税费	5	0.17%	7
应付利息	12	0.40%	16
应付股利	28	0.93%	37
其他应付款	14	0.47%	19

预提费用	9	0.30%	12
预计负债	2	0.07%	3
一年内到期的非流动负债	50	1.67%	67
其他流动负债	3	0.10%	4
长期应付款	50	1.67%	67
经营负债合计	290	9.68%	388
净经营资产总计	1654	55.14%	2206

资产、负债项目占销售额的百分比,也可以根据以前若干年度的平均数确定。

## 2. 预计各项经营资产和经营负债

各项经营资产(负债) = 预计销售收入 × 各项目销售百分比

根据预计 20×7 年销售收入(4000 万元)和各项目销售百分比计算的各项经营资产和经营负债,见表 1-11 的“20×7 年预测”部分。

资金总需求 = 预计净经营资产合计 - 基期净经营资产合计  
= 2206 - 1654 = 552 (万元)

该公司 20×7 年需要筹资 552 万元,如何筹集该资金取决于它的筹资政策。通常,筹资的优先顺序如下:

- (1) 动用现存的金融资产;
- (2) 增加留存收益;
- (3) 增加金融负债;
- (4) 增加股本。

## 3. 预计可以动用的金融资产

该公司 20×6 年底的金融资产为 56 万元。根据过去经验,公司至少要保留 20 万元的货币资金,以备各种意外支付。

可动用金融资产 = 56 - 20 = 36 (万元)  
尚需筹集资金 = 552 - 36 = 516 (万元)

## 4. 预计增加的留存收益

留存收益是公司内部的筹资来源。只要公司有盈利并且不是全部支付股利,留存收益会使股东权益增长,可以满足或部分满足企业的筹资要求。这部分资金的多少,取决于收益的多少和股利支付率的高低。

留存收益增加 = 预计销售额 × 计划销售净利率 × (1 - 股利支付率)

假设智董公司 20×7 年计划销售净利率为 4.5% (与 20×6 年实际接近)。由于需要的筹资额较大,20×7 年智董公司不支付股利。

留存收益增加 = 4000 × 4.5% = 180 (万元)  
需要的外部筹资数额 = 516 - 180 = 336 (万元)

这里需要注意一个问题:该留存收益增加额的计算方法隐含了一个假设,即计划销售净利率可以涵盖增加的利息。设置该假设的目的是为了摆脱筹资预测的数据循环。在筹资预测时,需要先确定留存收益的增加数额,然后确定需要的增加的借款,但是借款的改变反过来影响留存收益。其数据关系如下:在股利支付率确定之后,留存收益受净利润的影响;净利润多少受利息支付的影响;利息多少受借款数额的影响;借款增加数额要视留存收益增加额而定。为了解该数据循环问题,一种办法是使用多次迭代法,逐步逼近可以使数据平衡的留存收益和借款数额;另一个简单的办法是假设销售净利率可以涵盖借款增加的利息,先确定留存收益,然后确定借款的数额。我们这里使用了后一种处理办法。

## 5. 预计增加的借款

需要的外部筹资额，可以通过增加借款或增发股本筹集，涉及资本结构管理问题。通常，在目标资本结构允许时企业会优先使用借款筹资。如果已经不宜再增加借款，则需要增发股本。

假设智董公司可以通过借款筹集资金 336 万元，则：

$$\begin{aligned}\text{筹资资金总额} &= \text{动用金融资产} + \text{增加留存收益} + \text{增加借款} \\ &= 36 + 180 + 336 \\ &= 552 \text{ (万元)}\end{aligned}$$

销售百分比法是一种比较简单、粗略的预测方法。首先，该方法假设各项经营资产和经营负债与销售额保持稳定的百分比，可能与事实不符。其次，该方法假设计划销售利润率可以涵盖借款利息的增加，也不一定合理。

为了改进财务预测的质量，有时需要使用更精确的方法。

### （二）使用回归分析技术

财务预测的回归分析，是利用一系列的历史资料求得各资产负债表项目和销售额的函数关系，据此预测计划销售额与资产、负债数量，然后预测融资需求。

通常假设销售额与资产、负债等存在线性关系。例如，假设存货与销售额之间存在直线关系，其直线方程为“ $\text{存货} = a + b \times \text{销售额}$ ”，根据历史资料和回归分析的最小二乘法可以求出直线方程的系数  $a$  和  $b$ ，然后根据预计销售额和直线方程预计存货的金额。

完成资产、负债项目的预计后，其他的计算步骤与销售百分比法相同。

### （三）通过编制现金预算预测财务需求

现金预算是对未来现金流量进行详尽的描述，他不仅是计划的工具，也是预测的工具。

### （四）使用计算机进行财务预测

对于大型企业来说，无论是销售百分比法还是回归法都显得过于简化。实际上影响融资需求的变量很多，如产品的组合、信用政策、价格政策等。把这些变量纳入预测模型后，计算量大增，手工处理已很难胜任，使用计算机是不可避免的。

最简单的计算机财务预测，是使用“电子表软件”，如 Lotus 1-2-3 或 Excel。使用电子表软件时，计算过程和手工预测几乎没有差别。相比之下，其主要好处是：预测期间是几年或者要分月预测时，计算机要比手工快得多；如果要改变一个输入参数，软件能自动重新计算所有预测数据。

比较复杂的预测是使用交互式财务规划模型，它比电子表软件功能更强，其主要好处是能通过“人机对话”进行“反向操作”。例如，这种方法不但可以根据既定销售额预测融资需求，还可以根据既定资金限制预测可达到的销售额。

最复杂的预测是使用综合数据库财务计划系统。该系统建有公司的历史资料库和模型库，用以选择适用的模型并预测各项财务数据；它通常是一个联机实时系统，随时更新数据；可以使用概率技术，分析预测的可靠性；它还是一个综合的规划系统，不仅用于资金的预测和规划，而且包括需求、价格、成本及各项资源的预测和规划；该系统通常也是规划和预测结合的系统，能快速生成预计的财务报表，从而支持财务决策。

……（试读结束啦。欢迎购买！“投资到大脑的钱可以给您今后带来更多的钱，早投资

早获益，机遇只钟情于有准备的头脑”。)