

柔性财务预算模型的设计与应用

王 舰 高绍伟 刘 琦

(中国海洋大学管理学院 青岛 266071)

【摘要】 本文介绍了基于Excel设计的财务预算模型,然后用Crystal Xcelsius对预算模型进行改进,构建了柔性化的预算模型,实现了预算的动态编制、执行、调整和返查。

【关键词】 柔性预算 预算模型 交互

传统财务预算模型的缺陷使预算编制、执行、调整、返查等较难实现,为此我们设计了一种通用的柔性财务预算模型,试图解决相关财务预算问题。

一、预算的数据模型设计

现在许多企业在开展企业信息化工作时都开发功能强大的Excel模型作为自己的预算管理子系统。当某可变单元格的数额发生变动时,其他与其相关联的单元格的数据也会相应发生变动,而不用财务人员再去一一计算,为财务人员省去很多工作,也使预算调整更加方便。下面我们来看一个利用Excel软件设计的财务预算模型(见图1)。

在该模型中,A2单元格为某公司2007年的年度预算总额;“月份额”是指每月分配的预算额比例;“未分配比例”根据这12个月分配的预算额比例总和与1的差值得出,其使用的公式为:B12=1-SUM(B8:M8);“最大份额”是由未分配比例和该月已分配比例之和得出的数额,如B9单元格的公式

为:B9=B8+\$B\$12;“累计完成”则是由预算总额与各月实际完成百分比之和的乘积得到,其使用的公式为:B17=A2*SUM(B7:M7)。可以看到,整个模型的单元格之间都互相关联,财务人员只需输入基础数据便可轻松得到其他的相关数据。

二、使用Crystal Xcelsius构建的柔性财务预算模型

利用Excel设计财务预算模型简单方便,但模型的交互性不强,用Crystal Xcelsius则可以更好地实现财务预算模型的柔性化,将难以表现的内容用最简单的方法展示给大家。Crystal Xcelsius在数据分析和数据展示之间搭建起了桥梁,它利用简单的界面来输入数据和公式,然后输出交互式的仪表盘报表、生动的表格和图形、财务报表以及业务计算器,管理者可通过动态调节各相关指标,实现预算编制、执行、调整及返查过程的柔性化,而且通过它可得到比较生动形象的效果、全新而美观的数据呈现方法,从而提高沟通的有效性。

基于Crystal Xcelsius构建的财务预算模型如图2所示。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	2007年预算												
2	12 256 895												
3													
4	每月分配额												
5		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
6		1 021 408	1 021 408	1 021 408	1 021 408	1 021 408	1 021 408	1 021 408	1 021 408	1 021 408	1 021 408	1 021 408	1 021 408
7	实际完成	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
8	月份额	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%
9	最大份额	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%
10	0	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%
11		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
12	未分配比例	0.00%											
13	月份动态	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	实际动态	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15													
16	预算总额	12 256 895											
17	累计完成												

图 1 基于Excel设计的财务预算模型

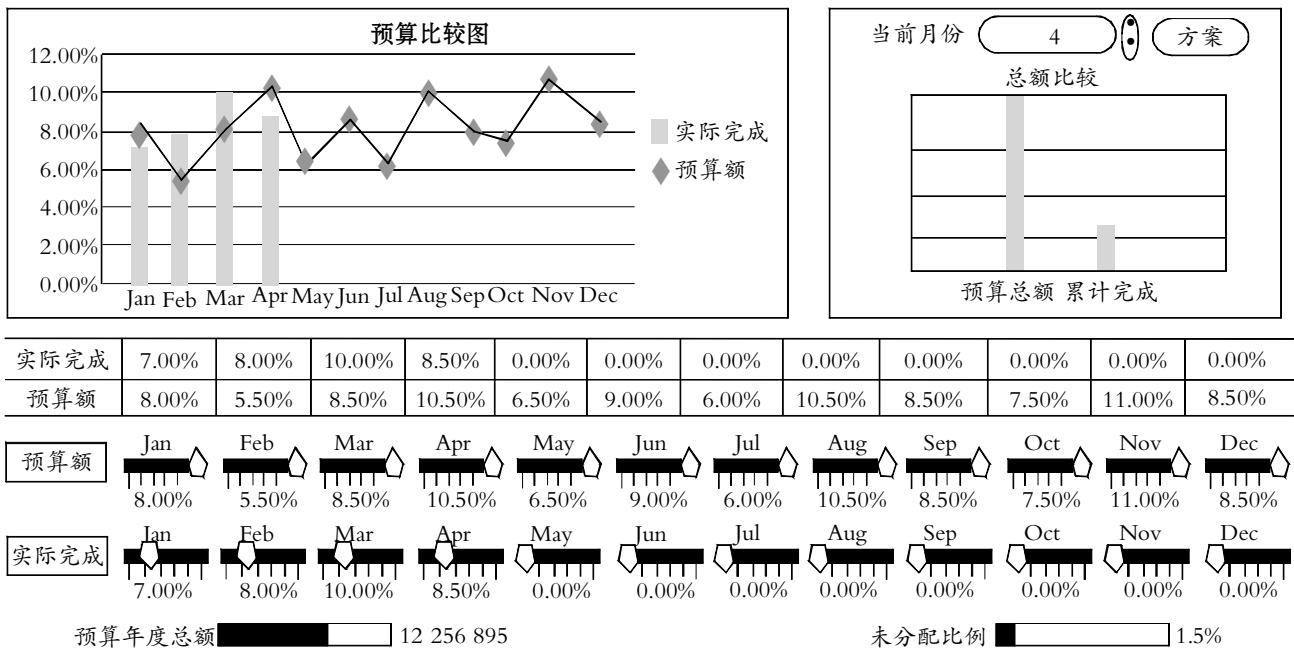


图 2 基于Crystal Xcelsius的财务预算模型

使用Crystal Xcelsius构建的财务预算模型，充分体现了滚动预算的特点，而且由于计算机具有严格的“按程序办事”的规范性，该模型可以防止随意改动预算的现象发生。下面我们从预算的编制、执行、调整和返查四个方面来详细介绍该模型：

1. 预算编制。在当前月份为0即预算开始编制时，模型最下边的“预算年度总额”为一个输入框，让财务人员输入当年年度预算总额，模型右侧的“总额比较”柱形图区域会相应显示预算总额的高度，以便与今后的累计完成额相比较。当进入1月份后输入框即消失，只显示进度条及年度预算额，防止预算开始执行后对总预算额的随意改动。输入预算总额后，系统默认将预算总额平均分配到每个月份，用户可根据具体情况对每个月份的比例进行调整，在进行调整时，模型右下方的“未分配比例”进度条会自动显示预算尚未被分配的份额，保证预算分配完全。

2. 预算执行。当预算开始执行后，调整模型右上角的“当前月份”调整框进入预算执行区间。我们会发现该调整框的调整数只可增大不能缩小。这样设计是因为进入某一月份后，在调整各月预算额时，应该只有以后月份的预算额可以调整，实际完成的数额也只有当前月份可以变动。

3. 预算调整。为了向财务人员直观地展示各月的预算数与实际完成数的对比情况，模型左上角的“预算比较图”根据下面的“预算额”和“实际完成”两组滑块的数据得出比较图，其中“预算额”的数据以折线图形式展现，“实际完成”的数据以柱形图展现。从图中我们可以清楚地看到预算额与实际完成额间的差异及各月间差异的变化，方便财务人员观察各月预算完成情况以及评价以前期间预算调整的正确性，为以后月份制定正确的预算调整方案提供依据。模型下方的“未分配比例”在每次调整预算时会提示财务人员预算总额是否分配完

全及剩余比例，以避免预算未分配完全的情况发生。

4. 预算返查。前面我们说到“当前月份”调整框的数字只可增大不能缩小，但是这并不是说以前的状态再也看不到了。在每月月末或需保存方案时，财务人员可通过“方案”选框调整前后的状态分别进行保存。当希望看到以前的预算状况时我们点击“方案”选框给我们另外提供的“加载”选项即可调出以前的状态。为起到控制作用，在此调出的以前状态只可观看，不可改动。

使用该模型可以直观地看到预算年度总额、未分配比例、预算比较及总额比较情况。很明显预算调整后还有1.5%未分配，而且从3月份到4月份实际完成额明显减少，比预计的下降时间提早了1个月，可能是市场或者是消费者偏好发生了某种变化，或者是竞争者的产品做出了某些更符合市场要求的改进等，这些都可以提示企业需要做一些调查研究和分析来合理估计及安排企业以后月份的预算额，看以后月份是会如以前预测的再发生下降还是经过调整会发生其他变化。该模型可以增强企业管理人员对由数据展现出来的变化的敏感度，促使其进行深层次的数据挖掘或安排市场调查、进行产品研发、关注市场动态等，使预算在企业中的应用逐渐由纯数字角度为企业提供标准转变为从企业的战略角度为企业运作及战略目标的制定提供依据。

主要参考文献

1. 邓金成. 欧美企业克服传统预算管理缺陷的最新实践. 长沙理工大学学报: 社会科学版, 2004; 4
2. 潘秀丽. 论预算管理体系的改进. 中央财经大学学报, 2005; 1
3. Juha Europaeus 著. 萧萌译. 革预算的命!. 中外管理, 2007; 6
4. 王舰等. 财务智能, 你准备好了吗?. 中国管理信息化, 2008; 15