

做好财务预算 规避企业财务风险

西安航空发动机集团有限公司 高莉

财务预算是企业全面预算的一部分,企业要想更好地规避财务风险,实现企业的长远发展,就必须做好财务预算并在编制预算时充分考虑财务风险对企业的影响,通过财务预算安排好资金的使用。

一、如何通过财务预算规避财务风险

财务预算着眼于企业资金的运用,同时指导企业的筹资活动,并使企业合理安排财务结构。财务预算的核心是现金预算。现金预算通过对现金持有量的安排,使企业保持较高的盈利水平,同时保持一定的资金流动性,并根据企业资产的运用水平决定负债的种类结构和期限结构。

现金预算的具体作用主要体现在:解释企业的现金从何而来,用到哪些地方去;企业在未来何时需要现金,如何筹集用于到期支付的现金;如何通过现金预算避免不合理的现金支出等。

一般而言,企业如果能比较准确地预测未来的生产情况、销售情况和应收账款的回收情况,就可以将付款到期日与企业未来的现金流量对应起来,不必持有多余的流动资产,也不必进行非绝对必要的长期融资。如果不能准确预测,企业就必须保持较大的安全边际量,提高流动资产(尤其是现金和有价证券)持有水平,同时延长融资的到期安排。

在进行财务预算时,一方面要结合企业的业务情况来安排企业资金的使用,在风险和收益之间做出选择,同时要结合实际来安排企业的财务结构。另一方面可以利用财务杠杆的效用,提高净资产收益率。如果企业近期到期的债务较多,则要注意现金流动情况,在编制现金预算时,尽量减少一些可以延迟的支出,加强应收账款的回收,控制较大的固定资产开支。

二、企业处于不同阶段的财务预算

企业初创时期,现金流出较多,除了固定资产开支以外,其他方面的开支也相应较多,这使得企业净现金流量为绝对负数,同时新产品开发的成败及未来现金流量的大小具有较大的不确定性,投资风险大。在这种情况下,企业首先要搞好投资项目的总预算,对投资项目总支出进行规划,并对项目的可行性和优劣进行评价和选择。项目预算要考虑各种不确定因素对企业发展的影响,充分考虑项目所涉及的风险因素。

企业成长时期,急于提高市场占有率和开发市场潜力,这时预算管理的重点是借助预算机制与管理形式来促进营销战略的全面落实以取得企业可持续的竞争优势。尽量增强现金预算对营销策略的支持力度是财务预算的核心工作,进

行财务预算时要考虑应收账款收回的可能性。同时,这一阶段企业各项借款较多,要注意在时间上进行合理安排,为未来长期负债的偿还做好准备。假如企业的财务状况不佳,现金流状况不好,有即将到期的债务,到期展期的可能性又不大,企业营销策略就不能单求扩大市场而应以现金回收为主,其他各项开支也应有所减少,以渡难关。

企业成熟时期,市场增长减缓,但此时企业占有相对较高、较稳定的市场份额。一般现金流量为正数,且能保持较高的稳定性。此时,企业的潜在风险一是来自于持续经营的压力与风险,二是来自于成本控制的压力与风险。这时成本控制是企业预算管理的核心,企业欲达到期望收益必在成本控制上进行挖潜。若企业考虑上新的项目,成熟期末最为合适,因为此时企业资金压力相对较小,市场销售情况较为稳定,较有利于筹资。

企业衰退时期,销售出现负增长,此阶段不应继续扩大产品的生产,编制财务预算时则要做到监控现金有效收回并保证其有效利用。此时企业有较多现金,若无较好的短期项目,应该归还可以偿还的负债,减少企业财务成本。

三、预算编制方法上的选择

固定预算也称静态预算,它是根据未来固定不变的业务水平,不考虑预算期内生产经营活动可能发生的变动而编制的一种预算。这种预算对业务较为稳定的企业比较合适,对业务经常变动的企业则不太合适。

相对而言,弹性预算则考虑了业务的变化水平,把产品成本分为变动成本和固定成本两部分,这样就可以比较清楚地反映企业工作的成果。

滚动预算的主要特点是连续不断地始终保持12个月,每过去一个月,就根据新的情况调整和修订后几个月的预算,并在原来的预算期末补充一个月的预算。这种预算一年中头几个月的预算要详细、完整,后几个月可以粗略一些。随着时间的推移,原来较粗的预算逐渐由粗变细,以此反复,不断滚动。滚动预算不但能够保持预算的完整性、连续性,同时由于对预算的不断调整与修订,使得预算与实际情况更加吻合,有利于充分发挥预算的指导和控制作用。笔者认为,处于成熟期的企业较适宜采用固定预算,而处于其他时期的企业采用弹性预算或滚动预算更为适宜。

另外,从时间上考虑,时间较短的预算要比时间较长的预算作用大得多,因为时间间隔越长,面临的不确定性因素就越多。通常企业的财务预算按季或按月编制,但当企业经营处于不稳定时期时,就有必要以周为单位编制预算。□