

预算编制与控制

授课人：王如燕 教授

© 2018.09.14

授课 内容 CONTENTS

1

- 1、预算编制前的相关准备工作
- 2、高新技术企业在全面预算编制中存在的问题与对策
- 3、预算编制与控制实际操作工作演练

授课 内容

CONTENTS

Chapter one

1

预算编制前的相关准备工作



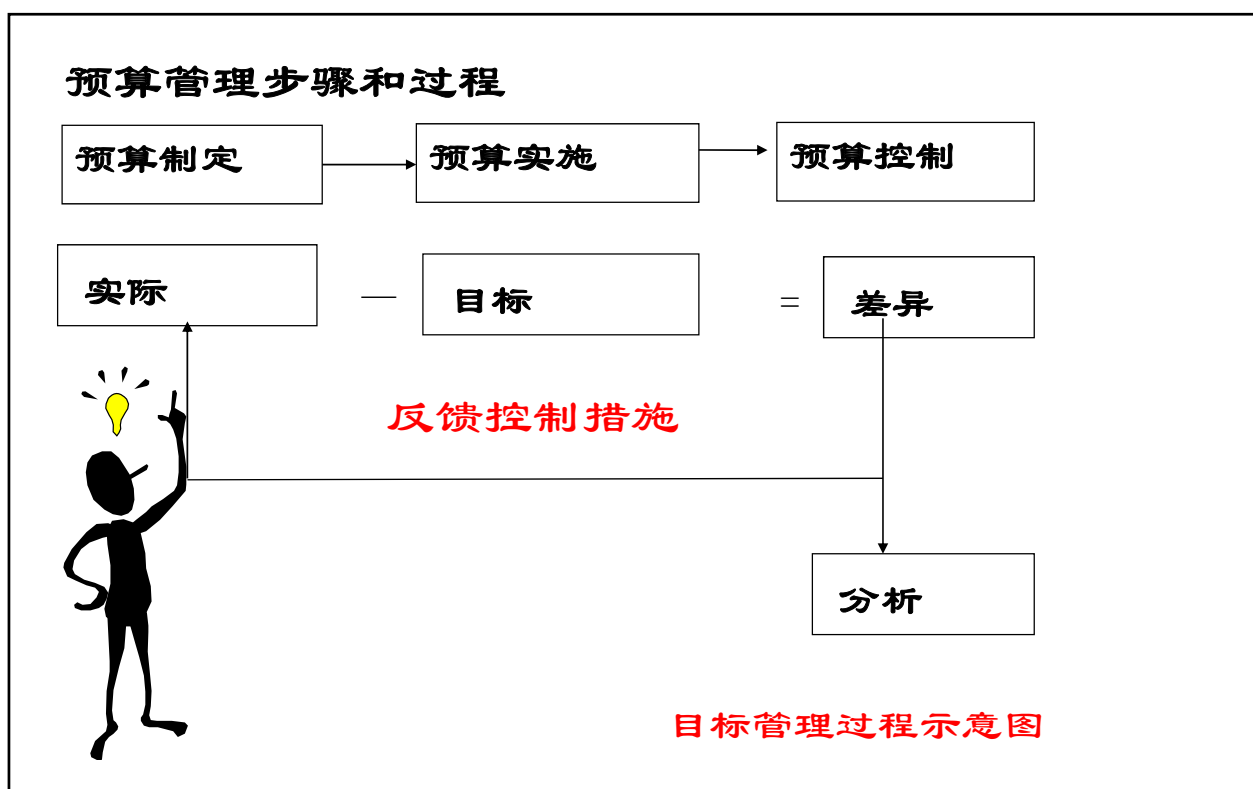
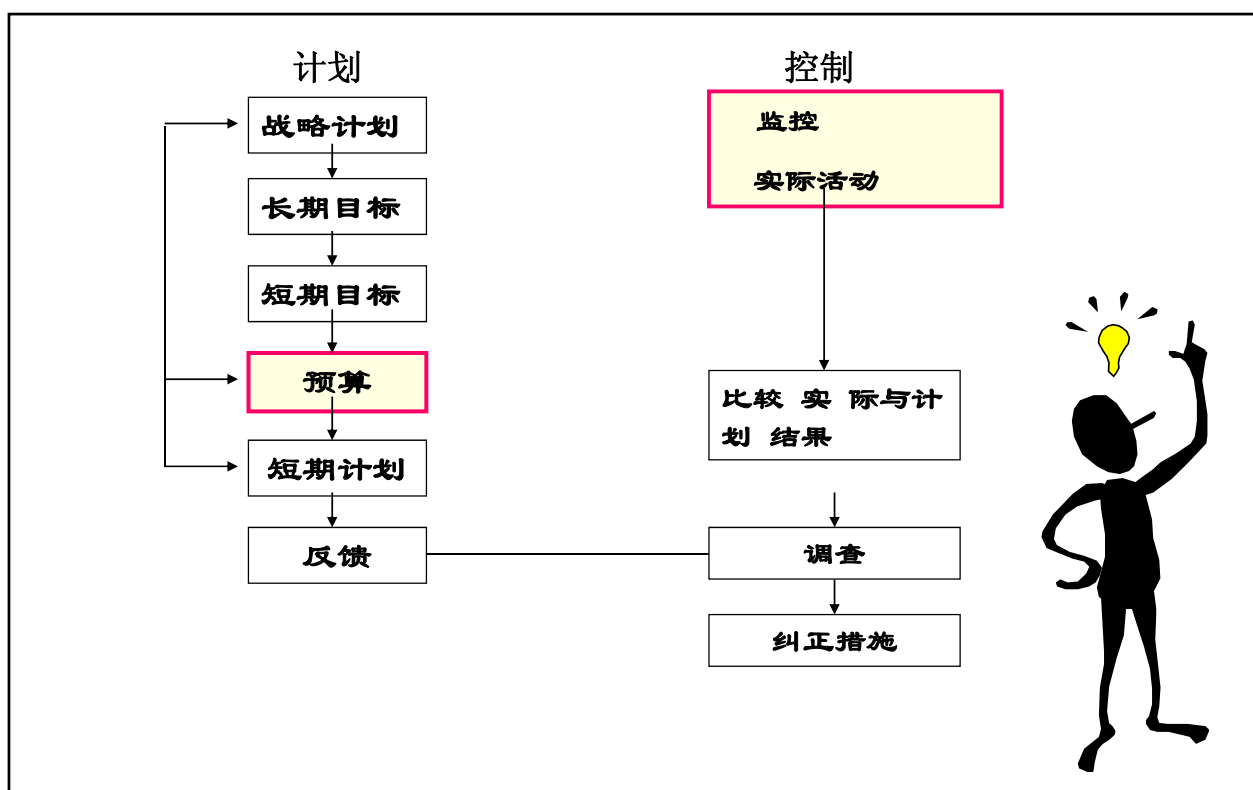
大家库 www.dabaku.com

什么是预算？正式的预算制度将如何帮助企业摆脱财务困境？你编制预算吗？为什么？

什么是企业预算：是量化的经营目标，是用数量、金额表述的经营计划。

什么是预算管理？预算管理是实现预算目标的管理活动，它包括：预算制定、预算实施和实施预算过程中的预算控制多方面的内容。



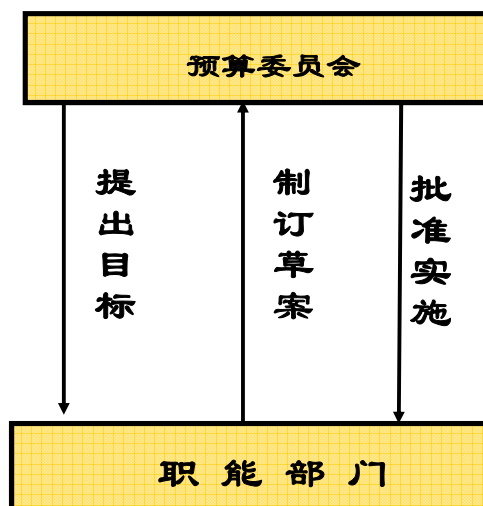
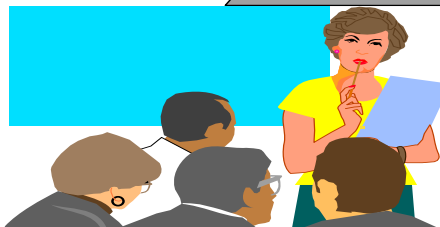


预算管理的作用

- 明确目标
- 控制日常活动
- 考核业绩
- 协调部门关系

预算委员会

- 是企业编制预算不可缺少的组织机构
- 委员会组织成员: 总经理、总监、部门经理、总会计师等



自上而下、自下而上、再自上而下

预算编制程序图

预算编制程序

10月上旬，预算委员会确定目标利润及初步要求



下发会议通知



10月中旬召开预算准备会



12月初，财务部门制订本企业（公司）预算草案



12月中旬，草案报预算委员会审批



次年1月1日正式实施

通知

兹定于2018年10月11日上午9：00，在办公楼主楼三层小会议室召开2019年预算准备会（第一次会议），讨论确定2019年经营目标。请下列部门负责人及相关人员届时参加，全部列席，不许请假并带本部门准备的相关文件与资料。

参加人员有：总经理、副总经理、财务总监、生产总监、设备部门负责人、采购部门负责人、库管部门负责人、人事部门负责人、科技部门负责人。

以上部门负责人、信息提供人或分析人，均携相关资料到会。请接到通知后在回执上签字。

董事长

2018年10月7

通知回执

会议通知已收到，我能（不能）准时参加，谢谢。

部门负责人签名

年 月 日

各部门准备资料

● 财务部门

- 1、当年财务分析：
 - A、内部；
 - B、外部；
 - C、各部门指标完成情况，周期对比；部门费用。
- 2、当年主要财务报表；；
- 3、对固定资产使用、折旧情况分析；
- 4、应收账款情况；
- 5、融资能力分析、预测；
- 6、下年目标利润草案。



● 营销部门

- 1、当年营业状况；销售、市场反馈信息；
- 2、下年市场分析预测，以及目标销售收入规划；
- 3、到目前为止，已签订、批签订，须下年供货的所有销售合同汇总情况；
- 4、本年各种销售费用的使用情况；
- 5、下年促销活动、广告宣传的规划及预计的费用支出情况
- 6、下年销售利润率。

● 生产部门

- 1、本年度生产情况，包括生产能力利用情况。
- 2、本企业质量状况；3、库存情况；
- 4、对设备、生产能力的评估；
- 5、对产品合格率的控制；
- 6、对成本率的控制、分析；

● 技术部门

- 1、新产品开发情况；
- 2、技措合技改完成情况；
- 3、新增的设备；
- 4、技术发展规划的目标；
- 5、根据生产、市场情况制定开发规划；
- 6、本年项目计划和概算；
- 7、项目要求及人力资源需求情况；
- 8、本年质量检查结果及质量分析。

● 设备动力

- 1、本年度设备维修、保养情况；
- 2、设备更新；
- 3、与同行业、同水平比、与先进水平比；
- 4、下年度维修、保养、更新规划及费用预算。

● 人事部门

- 1、各部门人员需求情况；
- 2、各岗位人员素质情况；
- 3、本年培训情况及下年培训计划；
- 4、总的人力成本状况；
- 5、同行业对比。

● 采购部门

原辅料市场情况分析、预测



预算准备会上向各部门下达任务

●营销部门：

确定预算年度各类产品的价格和销量；（总销量和平均单价、经营目标已确定）

销售费用预算。

●生产部门：

重新核对每年产品的单位变动成本；

实现最大生产力的规划以及为实现最大生产力所必须的投入；

即确定：生产多少产品，这些产品须多少人、多少原材料。

●采购部门

如何降低采购价格和采购质量的方案；

如何降价采购成本的措施。

●设备部门

设备、维修预算；

设备采购方案。（买什么、多少）

●财务部门

确定原材料价格信息表；

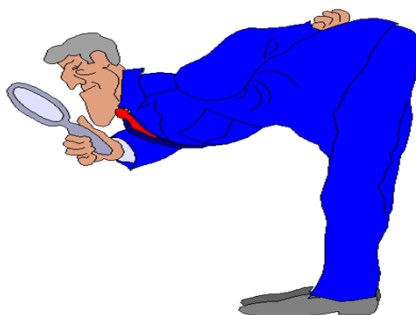
接到各部门资料后，编制年度预算。

营业预算

- 销售预算
- 生产预算
- 采购预算
- 直接人工预算
- 制造费用预算
- 成本预算
- 期末存货预算
- 销售、管理费用预算

财务预算

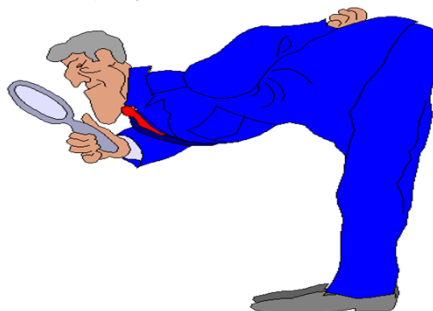
- 预计资产负债表
- 预计损益表
- 预计现金预算
- 预计资本支出预算



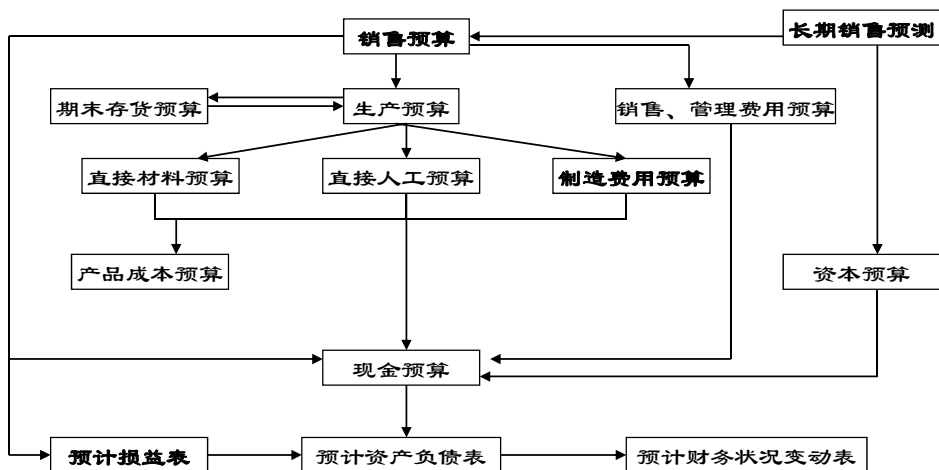
目标利润规划

- 项目投资预算给本年度的目标利润
- 历年及本年度实际经营状况
- 对预算年度的市场分析
- 量本利分析

$$\text{目标利润} = \text{销量} \times (\text{单价} - \text{单位变动本}) - \text{固定成本}$$



全面预算编制结构和系统流程



编制年度财务预算的数据源

- 市场营销数据的准备。
- 如何制作反映结算规律的货款回收数据和货款支付数据。
- 收付实现制数据是确认收入和编制销售预算的依据。
- 编制业务预算要考虑存货控制要求。
- 编制预计资产负债表和预计损益表需用哪些数据？



Chapter TWO

高新技术企业在全面预算编制中存在的问题与对策



• (一) 全面预算编制方法不合理

- 高新技术企业在技术创新与产品研发方面具有绝对优势，但不能表示在所有方面都是领先的。当前很多高新企业在全面预算编制方面存在不合理的地方，还存在延续传统的预算编制方法。在编制全面预算的过程中，只安排给财务部门去做简单的预算，既没有调动各个业务部门的参与，也没有听取其他各部门的意见。预算编制方法的不合理导致预算管理无法有效落实。 ，完全背离了全面预算覆盖全面、全员参与的本质。



(二) 对研发费用的预算管理缺失

- 高新技术企业的核心业务在于产品的研发，而研发需要高昂的研发费用。企业在研发费用的管理还存在一些问题。第一，重成果轻预算。带来盈利，而很少考虑研发所需要的费用是否合理，企业能否承担研发所高新技术企业研发项目立项方面表现的很积极，但是对研发需要的费用还没有提高到引起企业足够重视的程度上来。认为只要能够研发出好的产品就是成功，就能为企业需的费用。研发费用得不到保障和制约，很难保障研发产品成功。第二，缺少研发经费管理方案。由于研发产品的周期以及所需要经费具有衡量，最终造成经费的预算与实际的经费存在较大的差异。

(三) 现金流量预算管理困难

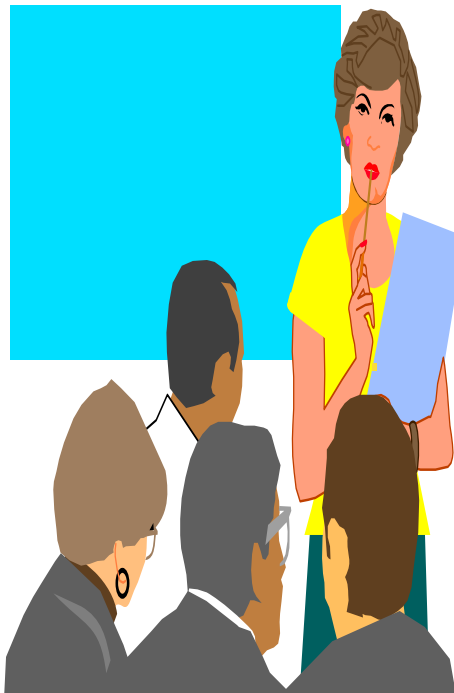
- 第一，现金流量具有较大的不确定性。当前，科技更新日新月异，产品更新快，企业投入的研究、开发资源具有较强的波动性，很难对现金流量进行准确的预测。
- 第二，高新技术企业或多或少存在融资困难的问题。由于高新技术企业投入高、风险性大的特点，尽管有相关政策的大力扶持，但是融资困难的情况依然存在。
- 第三，现金流量具有非均匀性流动的特点。由于高新技术企业产品具有更新换代快的特点，所以产品的生命周期比较短，在产品的创建期、成长期、成熟期、衰退期需要的现金流量投入有着较大的不同，在创建期和衰退期企业需要筹集资金，满足研发和市场拓展的需要，而在成长期和成熟期，企业的经营活动现金流却比较充沛。由于各生命周期的现金流量的结构和金额不同，从而很难精准的对现金流量进行预算。

(四) 全面预算与战略结合不够

- 在全面预算管理中，没有以战略为导向，仅把预算作为控制的一种举措，这不仅降低了全面预算的高度，而且难以发挥全面预算的动力系统。没有与战略结合的全面预算，很难起到实质性的管理作用。

(五) 全面预算难以发挥“指挥棒”作用

- 真正的全面预算能够在企业中发挥强大的“指挥棒”作用，能有效引导员工积极性，优化资源配置。但在实践中，高新技术通信企业上下对全面预算意识淡泊，不了解如何有效利用全面预算进行合理调节，使得全面预算管理更多时候仅作为一种为了做而做的任务。尤其是对重要资源配置到研发等事关企业战略性投入缺乏有效指引。



(六) 全面预算仅作数字预测

- 认为全面预算仅仅是数字预测，数字游戏，是财务部的事，与其他部门无关。难以从高度上认识到全面预算的作用，局限于数字管控。

(七) 全面预算缺乏过程管控

- 有了预算后，但缺乏预算的过程执行管控和分析，也是高新技术通信施工企业在预算执行中的“痛点”。认为做了预算编制，预算就完成了；即便觉得需要过程管控，但缺乏如何有效管控的方式。



• 对策

- （一）全面预算管理与企业的战略结合，形成以战略为导向预算管理体系。
- （二）全面预算管理与考核、资源配置相结合，形成三位一体的预算考核资源配置体系。
- （三）全面预算管理与业务相结合，形成以业务为基础的个性化预算管理体系
- （四）全面预算管理与管理会计相结合，形成预算过程管控中的预算分析体系。



授课 内容

CONTENTS

Chapter THREE

3

预算编制实际操作工作



营业预算

表1 ABC公司销售预算 (单位: 元)

2015年

	1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	年
预计销售量	5000	15000	20000	10000	50000
预计单价	× ¥20	× ¥20	× ¥20	× ¥20	× ¥20
预计销售额	¥100000	¥300000	¥400000	¥200000	¥1000000

预计现金收入表 (单位: 元)

2014年12月31日

应收账款	40000				40000
一季度销售额	70000	30000			100000
二季度销售额		210000	90000		300000
三季度销售额			280000	120000	400000
四季度销售额				140000	140000
现金收入合计	110000	240000	370000	260000	980000

注: 每季度销售额 中70%在当季收到现金, 其余30%在下季度收回

 表2 ABC公司生产预算
2015年

	一 季度	二 季度	三 季度	四 季度	全 年
预计销售量(表 1)	5000	15000	20000	10000	50000
+: 期末产成品存货量	+ 3000	+ 4000	+ 2000	+ 2000	+2000
产成品需要量合计	8000	19000	22000	12000	52000
-: 期初产成品存货量	- 1500	- 3000	- 4000	- 2000	- 1500
生产量 (件)	6500	16000	18000	10000	50500

说明: 期末产成品存货量按下季销售量的20%储备, 年初期末产成品存货量为1500件, 销货成本=期初产成品存货成本 + 本期生产成本 - 期末产成品存货成本

表3 ABC公司直接材料预算
2015年

表2

	一季度	二季度	三季度	四季度	全年
生产量	6500	16000	18000	10000	50500
直接材料单耗(公斤)	× 4	× 4	× 4	× 4	× 4
总耗用量(公斤)	26000	64000	72000	40000	202000
加:期末直接材料存货(公斤)	6400	7200	4000	5500	5500
总需用量(公斤)	32400	71200	76000	45500	207500
减:期初直接材料存货(公斤)	- 5000	- 6400	- 7200	- 4000	- 5000
直接材料采购量(公斤)	27400	64800	68800	41500	202500
直接材料单价(元)	× 0.5	× 0.5	× 0.5	× 0.5	× 0.5
直接材料采购金额(元)	¥13700	¥32400	¥34400	¥20750	¥101250

说明: 期末直接材料存货按下季生产量的40%储备, 期初直接材料存货量为5000公斤, 直接材料单耗为4元, 直接材料单价为0.5元。

(表3附表)

预计现金支出表

(单位: 元)

2014年12月31日				
应付账款	9500			9500
一季度购料额	8220	5480		13700
二季度购料额		19440	12960	32400
三季度购料额			20640	13760
四季度购料额				12450
合计现金支出	¥17720	¥24920	¥33600	¥26210
				¥102450

注: 材料款当季度付60%, 下季度付40%。

表4

 ABC公司直接人工预算
2015年

(金额单位:元)

	一季度	二季度	三季度	四季度	全年
生产量(表2)	6500	16000	18000	10000	50500
单位产品直接人工工时(小时)	$\times 0.8$	$\times 0.8$	$\times 0.8$	$\times 0.8$	$\times 0.8$
直接人工工时合计(小时)	5200	12800	14400	8000	40400
单位工资	$\times \text{¥}5$	$\times \text{¥}5$	$\times \text{¥}5$	$\times \text{¥}5$	$\times \text{¥}5$
直接人工耗费总额	<u>¥ 26000</u>	<u>¥ 64000</u>	<u>¥ 72000</u>	<u>¥ 10000</u>	<u>¥202000</u>

说明: 每生产一件产品需要0.8小时, 每小时工资率为5元。

表5

ABC公司制造费用预算

2015年

成本项目	金额费用	分配率计算
变动制造费用	接人工费用 20800 接材料费用 30000 费 13000 费 17000	变动费用分配率 $= \text{变动制造费用合计} / \text{总工时}$ $= 80800 / 40400$ $= 2 \text{元/小时}$
合计	80800	
固定制造费用	费 25000 费 21000 费 15000 费 40000	固定费用分配率 $= \text{固定制造费用合计} / \text{总工时}$ $= 101000 / 40400$ $= 2.5 \text{元/小时}$
合计	101000	

表4

表4

	一季度	二季度	三季度	四季度	全 年
预计直接人工工时(小时)	5200	12800	14400	8000	10400
变动制造费用分配率(元/小时)	2	2	2	2	2
预计变动制造费用(元)	10400	25600	28800	16000	80800
预计固定制造费用(元)	16500	34000	34000	16500	101000
预计制造费用(元)	26900	59600	62800	32500	181800
减: (元)	6250	6250	6250	6250	25000
现金支出 制造费用(元)	20650	53350	56550	26250	156800

表6 ABC公司直接成本预算 2015年

项 目	单位成本			生产成本 (元) (50500件)	期末存货成本 (元) (2000件)	销售成本 (元) (5050件)
	单价 (元)	单耗量 (元)	成本 (元)			
直接材料 (表3)	0.5	4	2	101000	4000	100000
直接人工 (表4)	5	0.8	4	202000	8000	2000000
变动制造费用 (表5)	2	0.8	1.6	80800	3200	80000
固定制造费用 (表5)	2.5	0.8	2	101000	4000	100000
合 计		9.6		484800	19200	480000

表7 ABC公司销售及管理费用预算

2015年

	一季度	二季度	三季度	四季度	全 年
预计销售量 (表1)	5000	15000	20000	10000	50000
单位变动销 费用耗用额 (元)	$\times 1.5$	$\times 1.5$	$\times 1.5$	$\times 1.5$	$\times 1.5$
预计变动销 费用耗用额 (元)	7500	22500	30000	15000	75000
固定销 费用:					
费	25000	25000	45000	2500	120000
人 工资	32000	32000	32000	32000	128000
费	20000	---	10000	---	30000
产	+ ---	+ ---	+ ---	+ 12000	+12000
固定销 费用合计 (元)	77000	57000	87000	69000	290000
预计销 费用合计 (元)	84500	79500	117000	84000	365000

财务预算

表8 ABC公司资本预算

2015年

项 目	一季度	二季度	三季度	四季度	全年
购 生产	20000	10000	10000	10000	50000
支付	10000		10000		20000
合计	30000	10000	20000	10000	70000

现金预算的编制

- 年度预算控制要以现金预算控制为重点。
- 现金预算的控制功能。
- 现金预算规定了现金流入量、现金流出量的途径、方式和期限要求。
- 编制现金预算要考虑企业的还贷、融资和投资。现金预算的编制过程。



现金预算

期初现金余额

+ 现金收入

可共使用的现金

- 现金支付

- 最低现金余额

现金溢余或短缺

+ 借款，或 - 还款

+ 最低现金余额

期末现金余额



表9

ABC公司现金预算

2015年

	一季度	二季度	三季度	四季度	全 年
期初现金 额	31000	30130	31360	31460	31000
加：销售现金收入（表1）	+ 110000	+ 240000	+ 370000	+ 260000	+ 980000
现金收入合计	¥141000	¥270130	¥401360	¥291460	¥1011000
直接材料（表3）	17720	24920	33600	26210	102450
直接人工（表4）	26000	64000	72000	40000	202000
制造费用（表5）	20650	53350	56550	26250	156800
销售费用（表7）	84500	79500	117000	84000	365000
购 生 产（表8）	17000	17000	17000	17000	68000
（表8）	20000	10000	10000	10000	50000
现金支出合计	¥195870	¥248770	¥316150	¥203460	¥964250
现金（ ））	¥（54870）	¥ 21360	¥ 85210	¥ 88000	¥ 46750
资金					
款	85000	10000			95000
款	----	----	（50000）	（45000）	（95000）
付	+ ----	+ ----	+（3750）	+（4250）	+（8000）
合 计	¥85000	¥10000	¥（53750）	¥（49250）	¥（8000）
期末现金 额	¥30130	¥31360	¥31460	¥38750	¥38750

说明：1、借款应为1000元地整数倍，假定所有借款发生在期初还款发生在期末。 2、借款年利率为10%。3、ABC公司最低现金余额为30000元，因此一季度借款应为：54870+30000=84870元 由于借款为1000 元的整数倍，故取整为85000元。 4、偿付的利息就当期偿还的本金部分计算。因此本例中：第三季度偿付利息：50000元 *10%*4/3=3750元。四季度偿付利息为：35000*10%+10000*10%*3/4=1250 元，5、所得税支出额根据对计划期的销售情况及利润情况估计得出。

表10

ABC公司预计损益表预算 2015年

单位：元

销售收入（表1）	1000000
减：销货成本（表6）	- 480000
	¥520000
减：销售费用（表7）	365000
费用（表9）	- 8000
总额	¥147000
（表9）	- 68000
	¥ 79000

表11

ABC公司预计资产负债表预算 2015年12月31日

资 产	期初 额	期末 额	项 目	期初 额	期末 额
项 目			项 目		
流动资产			流动资产		
现金（表9）	31000	38750	应付账款（表3）	9500	8300
应收账款（表1）	10000	60000	动 总额	9500	8300
直接材料（表3）	2500	2750	期		
产成品（表9）	± 144000	± 19200	期 款	100000	100000
流动资产总额	¥ 879000	¥120700	期 总额	100000	100000
			总额	109500	108300
固定资产					
	80000	80000	本	100000	100000
（表8）	150000	200000	分配（表10）	44400	103400
减：计（表5）	（64000）	（89000）	总额	144000	203400
固定资产总额	166000	191000			
资产总额	253900	311700			

说明：1、期末应收账款=四季度销售额*30%=200000*30% =60000元

2、期初产成品成本=期初产成品数量*单位成本 =1500*9.6 =144000

3、期末应付账款=四季度材料采购金额*40%=20750*40% =8300元

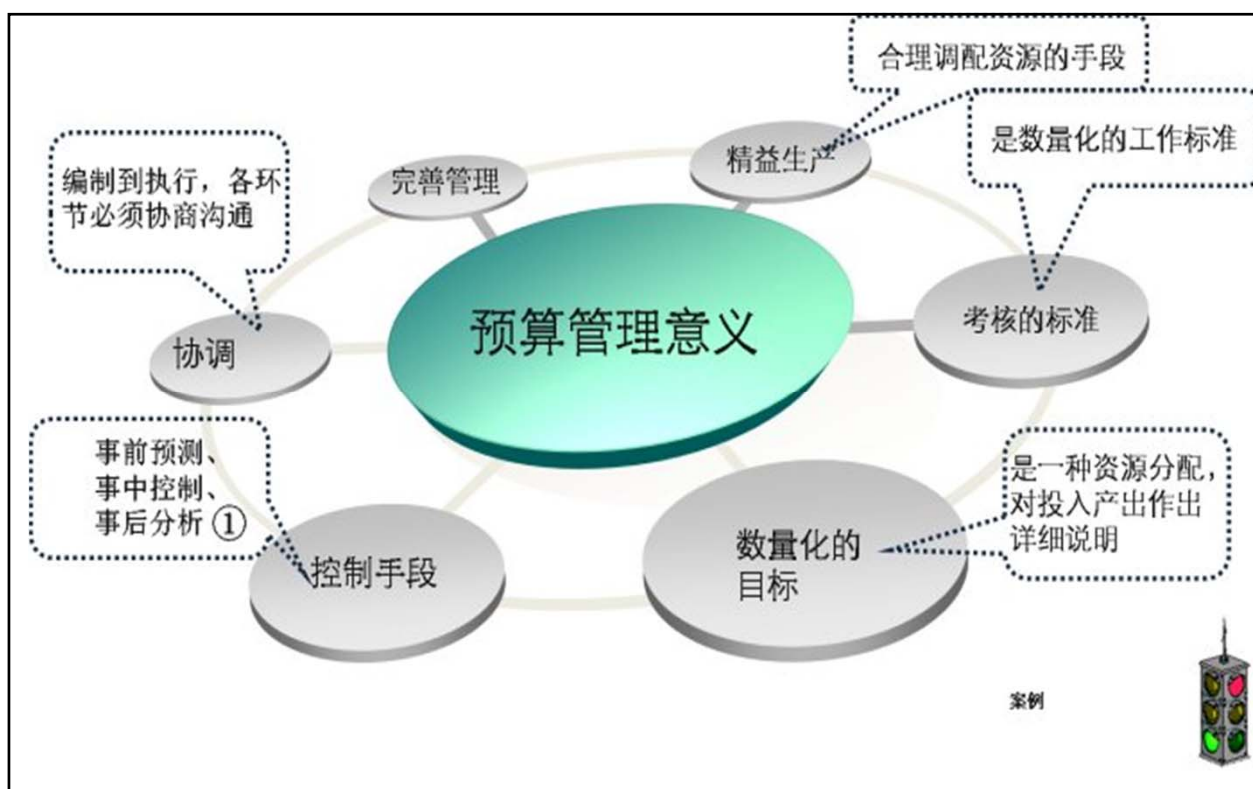
4、土地、长期负债、普通股股本三项未发生变动

5、期末未分配利润=期初未分配利润+本期净利润-本期发放股利

=44400+79000-20000=103400

滚动预算

就是根据上一期的预算指标完成情况，调整和具体编制下一期预算，并将预算期连续滚动向前推移编制的方法：可采用长计划、短安排的方式进行，即在编制预算时，可先按年度分季，并将其中第一季度按月划分，编制各月的详细预算。其他三个季度的预算可以粗一些，只列各季总数，到第一季度结束前，再将第二季度的预算按月细分，第三、四季度及下年度第一季度只列各季总数，依此类推，使预算不断地滚动下去。



培训结束，谢谢大家！

加强合作，密切联系



谢谢！

学习笔记：

.....

.....

.....

学习笔记：

.....

.....

.....