

233 网校中级会计师网址: www.233.com/zhongji /

中级会计师资料下载: <http://www.233.com/forum/zhongji>

中级 QQ 学习群: 236715484

加小编微信: sustalks

2019 年《财务管理》学习笔记

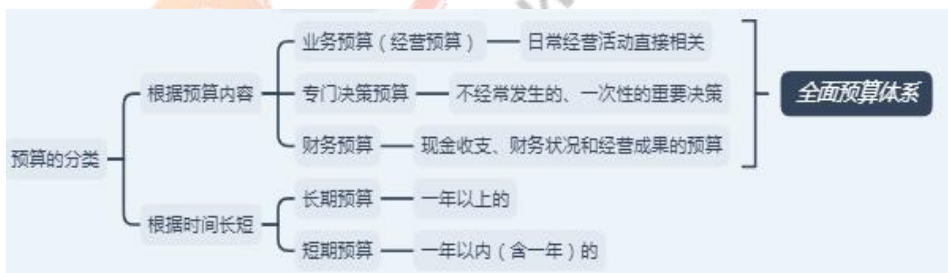
第三章 预算管理

第一节 预算管理概述

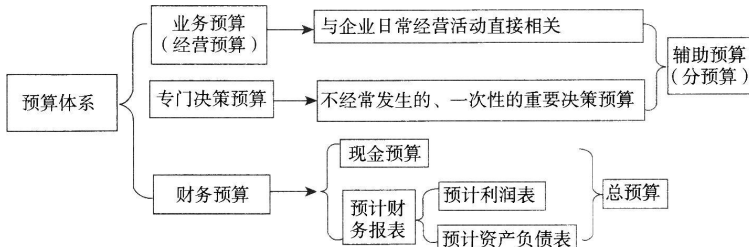
一、预算的特征与作用

| | |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 概念 | 预算是企业预测、决策的基础上, 用数量和金额以表格的形式反映企业未来一定时期内经营、投资、筹资等活动的具体计划, 是为实现企业目标而对各种资源和企业活动所做的详细安排, 预算是企业战略导向预定目标的有力工具 |
| 特征 | (1) 预算与企业的战略或目标保持一致 (2) 数量化和可执行性是预算最主要的特征 |
| 作用 | (1) 奋斗的目标: 预算通过引导和控制经济活动, 使企业经营达到预期目标 (2) 协调的工具: 预算可以实现企业内部各个部门之间的协调 (3) 考核的标准: 预算可以作为业绩考核的标准 |

二、预算的分类



三、预算体系



扫码下载 233 网校题库

一刷就过, 千万人掌上题库!

四、预算工作的组织

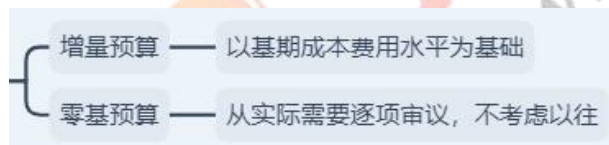
预算工作的组织包括决策层、管理层、执行层和考核层。具体内容如下:

1. 企业董事会或类似机构应当对企业预算的管理工作负总责。企业董事会或者经理办公会可以根据情况设立预算管理委员会或指定财务管理部门负责预算管理事宜, 并对企业法定代表人负责。
2. 预算管理委员会或财务管理部门主要拟订预算的目标、政策, 制订预算管理的具体措施和办法, 审议、平衡预算方案, 组织下达预算, 协调解决预算编制和执行中的问题, 组织审计、考核预算的执行情况, 督促企业完成预算目标。
3. 企业财务管理部门具体负责企业预算的跟踪管理, 监督预算的执行情况, 分析预算与实际执行的差异及原因, 提出改进管理的意见与建议。
4. 企业内部生产、投资、物资、人力资源、市场营销等职能部门具体负责本部门业务涉及的预算编制、执行、分析等工作, 并配合预算管理委员会或财务管理部门做好企业总预算的综合平衡、协调、分析、控制与考核等工作。其主要负责人参与企业预算管理委员会的工作, 并对本部门预算执行结果承担责任。
5. 企业所属基层单位是企业预算的基本单位, 在企业财务管理部门的指导下, 负责本单位现金流量、经营成果和各项成本费用预算的编制、控制、分析工作, 接受企业的检查、考核。其主要负责人对本单位财务预算的执行结果承担责任。

第二节 预算的编制方法与程序

一、预算的编制方法

1、增量预算与零基预算编制方法



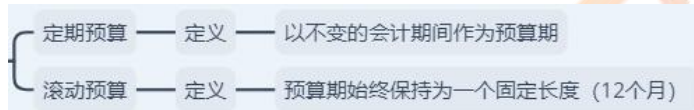
2、固定预算方法与弹性预算方法



扫码下载 233 网校题库
一刷就过, 千万人掌上题库!



3、定期预算与滚动预算编制方法



二、预算的编制程序

企业编制预算, 一般应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

下达目标——编制上报——审查平衡——审议批准——下达执行

注意: 财务管理部门的职责:

- (1) 审查、汇总各单位预算方案, 提出综合平衡的建议;
- (2) 在预算执行单位修正调整的基础上, 编制出企业预算方案, 报财务预算委员会讨论;
- (3) 企业财务管理部门正式编制企业年度预算草案;
- (4) 将董事会或经理办公会审议批准的年度总预算, 一般在次年 3 月底以前, 分解成一系列的指标体系。

第三节 预算编制

一、业务预算的编制

(一) 销售预算

销售预算是指在销售预测的基础上编制的, 用于规划预算期销售活动的一种业务预算。销售预算是整个预算的编制起点, 其他预算的编制都以销售预算作为基础。

销售预算的主要内容是销量、单价和销售收入。销量是根据市场预测或销货合同并结合企业生产能力确定的, 单价是通过价格决策确定的, 销售收入是两者的乘积, 在销售预算中计算得出。



扫码下载 233 网校题库

一刷就过, 千万人掌上题库!

销售预算中通常还包括预计现金收入的计算, 其目的是为编制现金预算提供必要的资料。

(二) 生产预算

生产预算是为规划预算期生产规模而编制的一种业务预算, 它是在销售预算的基础上编制的, 并可以作为编制直接材料预算和产品成本预算的依据。其主要内容有销售量、期初和期末产成品存货、生产量。在生产预算中, 只涉及实物量指标, 不涉及价值量指标。

通常, 企业的生产和销售需要设置一定的存货, 以保证能在发生意外需求时按时供货, 并可均衡生产, 节省赶工的额外支出。

(三) 直接材料预算

直接材料预算是为了规划预算期直接材料采购金额的一种业务预算。直接材料预算以生产预算为基础编制, 同时要考虑原材料存货水平。

为了便于以后编制现金预算, 通常要预计材料采购各季度的现金支出。每个季度的现金支出包括偿还上期应付账款和本期应支付的采购货款。

(四) 直接人工预算

直接人工预算是一种既反映预算期内人工工时消耗水平, 又规划人工成本开支的业务预算。直接人工预算也是以生产预算为基础编制的。

(五) 制造费用预算

制造费用预算通常分为变动制造费用预算和固定制造费用预算两部分。变动制造费用预算以生产预算为基础来编制。固定制造费用, 需要逐项进行预计, 通常与本期产量无关, 按每季度实际需要的支付额预计, 然后求出全年数。

(六) 产品成本预算

产品成本预算, 是销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算的汇总。其主要内容是产品的单位成本和总成本。

(七) 销售及管理费用预算

销售费用预算, 是指为了实现销售预算所需支付的费用预算。是以销售预算为基础, 分析销售收入、销售利润和销售费用的关系, 力求实现销售费用的最有效使用。在安排销售费用时, 要利用本量利分析方法, 费用的支出应能获取更多的收益。

管理费用是搞好一般管理业务所必需的费用。随着企业规模的扩大, 一般管理职能日益重要, 其费用也相应增加。在编制管理费用预算时, 要分析企业的业务成绩和一般经济状况, 务必做到费用合理化。管理费用多属于固定成本, 所以, 一般是以过去的实际开支为基础, 按预算期的可预见变化来调整。重要的是, 必须充分考察每种费用是否必要, 以便提高费用使用效率。



扫码下载 233 网校题库

一刷就过, 千万人掌上题库!

二、专门决策预算的编制

专门决策预算主要是长期投资预算, 它往往涉及长期建设项目的资金投放与筹集, 并经常跨越多个年度。编制专门决策预算的依据, 是项目财务可行性分析资料以及企业筹资决策资料。

专门决策预算的要点是准确反映项目资金投资支出与筹资计划, 它同时也是编制现金预算和预计资产负债表依据。

三、财务预算的编制

(一) 现金预算

| 编制依据 | 业务预算和专门决策预算 |
|------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 内容 | (1) 可供使用现金 (2) 现金支出 (3) 现金余缺 (4) 现金筹措与运用 |
| 关系公式 | 可供使用现金 = 期初现金余额 + 现金收入 可供使用现金 - 现金支出 = 现金余缺 现金余缺 + 现金筹措 - 现金运用 = 期末现金余额 |

(二) 财务报表预算

利润表的预算, 以各业务预算、专门决策预算和现金预算为编制依据。

资产负债表预算, 是以计划期开始日的资产负债表为基础, 结合计划期间各项业务预算、专门决策预算、现金预算和预计利润表进行编制。

第四节 预算的执行与考核

预算的执行、调整、分析与考核

执行

一经批复下达, 各预算执行单位将预算指标层层分解, 形成全方位的预算执行责任体系。

调整

一般不予调整。但预算执行单位在执行中由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化, 致使预算的编制基础不成立, 或者将导致预算执行结果产生重大偏差的, 可以调整预算。

分析与考核

建立预算分析制度, 由预算管理委员会定期召开财务预算执行分析会议, 全面分析掌握存在问题, 纠正预算的执行偏差。



扫码下载 233 网校题库

一刷就过, 千万人掌上题库!