

# 企业年度预算管理实务

## 课程背景：

全面预算管理作为一项现代化管理方式和一种科学的管理手段，对整合企业内部资源，加强企业的内部管控，减少经营风险，提升企业的综合竞争能力有重大作用，因此全面预算管理在企业各项管理工作中的地位也更加突出，日趋显得重要，越来越多的企业开始推行全面预算管理，但是企业在全面预算管理的编制、执行及控制、结果考评等方面缺乏专业经验，从而许多企业面临编制方法不科学、执行措施不合理等各种各样的困境，无法充分发挥全面预算管理的作用。

资深企业财税实战讲师将帮助企业解决以上问题。将结合案例从全面预算的编制方法、编制内容、编制步骤、全面预算执行中的控制与调整、全面预算考评等方面进行详细指导，让企业充分利用全面预算管理这一科学手段，提升企业综合竞争能力！

## 课程收益：

- 掌握企业全面预算编制的方法；
- 掌握企业营业预算、投资预算、财务预算的编制；
- 掌握全面预算执行中的控制方法与调整；
- 掌握全面预算考评体系；

**课程时间：**1-2天，6小时/天

**课程对象：**企业总经理、副总经理、企业各部门经理及副经理及骨干员工

**课程方式：**数据分析、案例研讨、讲师点评

## 课程大纲

### 第一讲：全面预算及编制方法

#### 一、全面预算

1. 预算是计划的数字化、表格化、明细化的表达

**特点：**全员参与、全过程（生产经营）、全部门（均需有预算）

#### 2. 全面预算的分类

**关注：**按其涉及的业务活动领域分

- 1) 营业预算（包括销售预算、生产预算、成本预算等）
- 2) 投资预算
- 3) 财务预算（现金预算、资产负债表预算、利润表预算）

#### 3. 全面预算的具体内容

**如：**生产预算包括：直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算等

#### 4. 全面预算的作用

- 1) 奋斗目标、协调工具、控制标准、考评依据

#### 二、全面预算编制方法

1. 增量预算法与零基预算法（按照其出发点特征不同）

**注意点：**各自的适用范围，实务中正确选择

2. 固定预算法与弹性预算法（按其业务量基础的数量特征不同）

**讨论：**根据各自的特点，实务中分别适用的预算范围？

**详讲：**弹性预算中公式法的编制

3. 定期预算法与滚动预算法（按照预算期的时间特征不同）

**思考：**各自有何优缺点？

### 三、全面预算编制涉及的业务流程

1. 各部门按流程规定的时点完成相关预算环节，各负其责，提高效率
2. 实务中全面预算编制的流程（附流程图）

## 第二讲：营业预算的编制

### 一、销售预算

1. 特点：销售预算是整个预算的编制起点，也是编制其他有关预算的基础

#### 2. 内容

- 1) 销售收入预算
- 2) 销售现金收入的计算（为现金预算提供相应数据）

**注意点：**收付实现制

**案例讲解：**销售预算的编制

### 二、生产预算

1. 特点：唯一只以实物量表示的预算
2. 生产预算的基本公式

**案例讲解：**生产预算的编制

### 三、直接材料预算

1. 编制基础：以生产预算为基础编制的，还要考虑预算期期初、期末的原材料存量水平
2. 直接材料预算的基本公式

**互动：**通过讲解，完成直接材料预算的编制案例

**注意点：**年末应付账款的确定，为资产负债表预算编制提供数据

### 四、直接人工预算

1. 编制基础：直接人工预算是以生产预算为基础编制

**注意点：**不需另外预计现金支出，可直接参加现金预算的汇总

**案例讲解：**直接人工预算的编制

### 五、制造费用预算

#### 1. 编制基础

- 1) 变动制造费用以生产预算为基础来编制
- 2) 固定制造费用，需要逐项进行预计，通常与本期产量无关，可按各期实际需要的支付额预计，然后求出全年数

#### 2. 与其他预算的关系

- 1) 为便于编制现金预算
- 2) 为便于编制产品成本预算

**案例讲解：**制造费用预算的编制

### 六、产品成本预算

1. 主要内容：产品的单位成本和总成本
2. 编制基础：是销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算和制造费用预算的汇总

**互动：**通过讲解，完成产品成本预算的编制

### 七、销售费用和管理费用预算

1. 销售费用预算编制基础：以销售预算为基础
2. 管理费用预算编制基础：多属于固定成本，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

**关注点：**销售部及各管理部门，采用适当的预算编制方法，按费用项目逐一进行预算的编制

**案例讲解：**结合实务及案例讲解销售费用和管理费用预算的编制

### 第三讲：财务预算的编制

#### 一、现金预算

1. 以营业预算为基础，考虑资本支出预算，计算现金余缺额，然后进行投放与筹措
2. 如何计算借款额及还款额？

**互动：**通过几个案例，掌握现金预算编制的方法

#### 二、财务报表预算

##### 1. 利润表预算

- 1) 按照权责发生制进行编制
- 2) “所得税”费用项目是在利润预测时估计的，并已列入现金预算。它通常不是根据“利润”和所得税税率计算出来的

##### 2. 资产负债表预算

- 1) 编制基础：该表是利用本期期初资产负债表，根据销售、生产、资本等预算的有关数据加以调整编制的
- 2) 编制特点：资产负债表预算与会计的资产负债表内容、格式相同，只不过数据是反映预算期末的财务状况。

**互动：**根据已知数据，进行财务报表预算的编制

### 第四讲：全面预算执行中的控制与调整（均以案例进行讲解）

#### 一、全面预算的执行

1. 全面预算执行前的准备工作
2. 全面预算执行的组织设置
3. 全面预算执行的保障体系
4. 全面预算执行的事中监督

#### 二、全面预算的控制

1. 全面预算控制的程序和原则
2. 全面预算控制的模式

##### 3. 经营预算控制

- 1) 销售预算控制
- 2) 生产预算控制
- 3) 成本费用预算控制
4. 资本预算控制
5. 现金预算控制
6. 全面预算环节控制

#### 三、全面预算的调整

1. 全面预算调整的程序和原则  
实务中预算调整的流程（附流程图）
2. 全面预算调整的形式

### 第五讲：全面预算考评与差异分析（均以案例进行讲解）

#### 一、全面预算考评

1. 全面预算考评体系的设计
2. 全面预算执行情况的反馈

#### 二、全面预算差异分析

1. 全面预算差异分析的步骤及方法
2. 销售收入预算差异分析
3. 成本费用预算差异分析

4. 利润预算差异分析  
课程结束