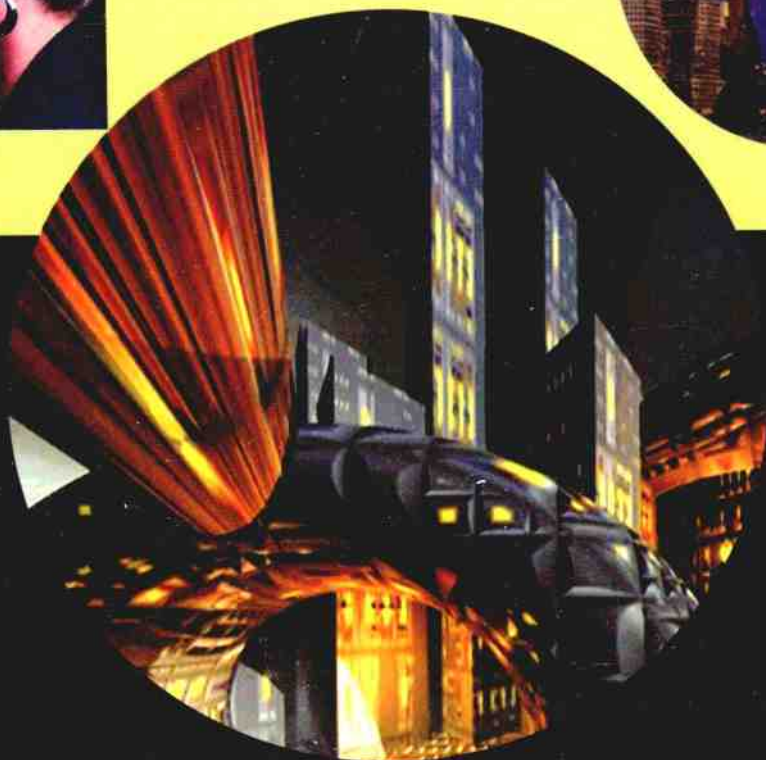


WTO

最新企业经营管理 范文文本



吉林摄影出版社

WTO:最新企业经营管理模范文本

主编:李相壮

(卷 四)

第五章 企业财务会计管理 制度模范文本

第一节 企业资本预算管理制度模范文本

一、企业资本预算管理制度撰写要求

通常情况下，企业资本预算贯彻于从最初的项目创意产生到这种创意最终得以实现的全过程。具体地讲，产生创意、项目的审查与预算、提出预算建议三个步骤构成了资本预算的全部过程。现分别介绍如下：

（一）产生创意

产生新的创意是资本预算过程中非常重要的部分，这从有价值的创意这一原则中我们即可知道其重要性。一般说来，创意的产生来自一个组织的各级各部门。图 8-5-1 是一个企业资本预算创意产生的典型的流程图。部门经理负责发现一些能使企业运营更有效或规模更经济的潜在方案，例如建议增加工厂厂房或更新生产设备。在淘汰上述不占优势或不具吸引力的方案后，部门经理再把一些较有利的方案连同其他补充文件送到相关的主管部门。

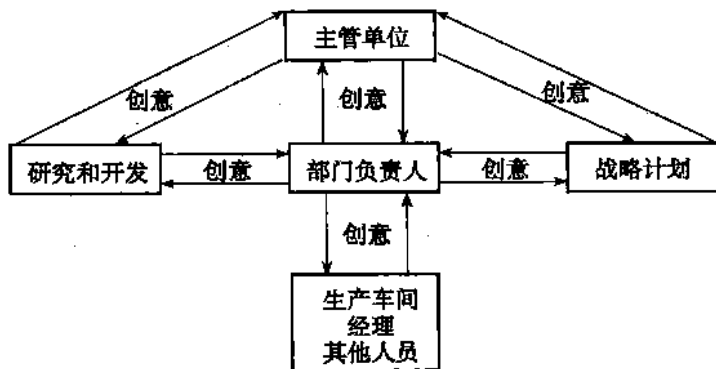


图 8-5-1 资本预算创意产生流程图

相关主管部门的管理人员不仅要审查这些建议，而且还要加入自己的创意，例如，他们可能会建议增加一条新的生产线或合并两个工厂以提高效率等，而这些创意是部门

经理所不能提出来的。

这种自下而上的流程可使创意在组织中向上传递的过程中被逐级“过滤”。在每一级上,由较低一级管理人员所提交的建议都要经过筛选,其中有一些就被递交到上一级。此外,高一级别的管理人员,因为他们所处的位置可使其对企业有更全面的了解,所以可以在下级呈交的建议中加入一些新的创意。

与此相反,企业中也会存在一种“自上而下”的决策过程。战略决策者会就企业是否开拓新的业务、收购其他企业、改善现有业务以提高盈利能力等提出他们的创意。战略策划是资本预算过程中一个关键因素。上述有关创意产生的两个过程相辅相成,自上而下的过程能产生更全面、更富于战略性的创意;自下而上的过程则会产生对某一项目更具针对性的创意。

另外,一些企业有研究开发部,它可能是生产部的一个组成部分,也可能是一个独立的部门。该部门会对产品提出新的创意,然后把它们提交给营销研究部。

(二) 项目审查与预算要求

企业的各级人员在产生创意,并报相关主管人员批准立项后,就要组织专家小组对其进行审查,并由财务人员对其所需资金进行预算分析,判断其是否具有可行性。由于分析是有成本的。所以,对于某些方案,在批准前,管理人员只对其粗略地审查,而对于某些重要的方案则会进行全面的分析。一般情况下,企业的方案不进行非常全面的评价。企业在对项目进行审查和预算时,先对项目进行分类,然后再在分类的基础上进行相应分析。

项目的审查预算过程中,财务人员必须对企业资金投向的有效性进行全面分析。通常情况下,企业的资金投向主要出于以下几个方面的考虑,所以财务人员进行资本预算工作时也可以从相关的方面展开。

1. 维护性开支。企业至少应保持某项投资的健康发展及盈利能力,因此对破旧及损坏的设备必须进行必要更新。这类投资涉及的主要问题为,是否还要继续这一业务以及是否继续使用相同的生产程序。一般情况下,企业对上述问题的答案一般是肯定的,因此对这类投资过于详细的决策制定过程只会造成资源浪费。企业一般只需对这类决策进行例行审查即可。

2. 扩充现有业务。企业决定是否扩充现有业务比审批维护性开支或降低成本的建议要困难得多,这是由于企业必须考虑扩充或添置新设备的经济性,并进行需求预测。此外双方交易的原则使企业决策者必须顾及竞争对手的相似的战略,所以营销顾问的作用不容忽视。同时这种项目的现金流量预测的不确定性比重复经营项目要大得多。

3. 降低成本,增加收入。这一类投资包括改进生产技术以降低成本以及进行营销活动以增加收入,其目的是增大成本与收入之间的差距,使投资更合理。降低成本的投资要求设备的购置与安装能提高盈利能力。

4. 开发新产品和新业务。企业的这类投资项目是最难评价的一类,它包括研究与开发性活动。因为新产品或新业务没有历史资料,而且涉及到较长的生产准备时间,所以对其进行精确的需求预测是很必要的。一般情况下,这类项目对于企业来说是非常重要的。因为它能为企业提供一个进入新市场的机会。例如,对于一个有一项可绝对控制

的技术（如一项已申请了专利的工艺）的企业来说，它也许会投入更多的研制开发费以便在该技术的基础上开发新产品。如果成功了，这些新产品会为将来更具盈利能力的投资机会做准备。

（三）提出预算建议

企业财务人员在对项目进行评价、对资金的流向作出预测后，就要向企业管理层就企业的资本预算提出合理化建议。一般情况下，较小的开支可以不进行正式的处理，通常只需提议者呈交一份书面建议即可。有时，在一些组织结构相对不正式、规模较小的私人企业中，连正式的书面建议都可省掉。但大部分企业必须使用标准的表格，对一些较大较复杂的项目一般还要附上备忘录。有时还会包括来自外部专家的建议或研究，如来自经济顾问的预测等。

二、企业资本预算管理制度规范文本

（一）××公司预算管理制度

第一部分 预算的编制

本公司为了加强各部门预算编制的科学管理，现就预算编制的具体内容规定如下：

（一）产品类别销售计划

该计划以产品分类为主，分内外销拟订。

（二）生产计划的说明

对产量及生产能力运用计划、质量计划、新产品或新技术的研究开发计划、机械维护计划、机械淘汰以及扩建计划、人员合理化计划、成本控制计划等加以说明。

（三）标准生产能力设定

是按各生产部门正常编制下，主要生产设备的设计生产能力及生产效率所设定的标准生产能力，作为生产管理中心编制产销配合计划的参考，并作为考核实际生产效率的依据。

（四）标准用料设定

系各生产部门产成品每单位主要原料的标准耗用量，作为生产管理中心编制生产计划及供应部编制采购计划的参考，以此为考核原料耗用的依据。

（五）营业计划说明

这是贸易部与内销部在预算年度中营业计划的书面报告，内容包括：市场的开发、新产品的开发、旧产品的淘汰、新客户的开发或原有客户的淘汰、广告或其他销售推广政策、价格策略及账款回收政策、业务人员的增减异动、销售费用限制、本年度营业方面可能遭遇的困难及克服对策等的说明。

（六）客户促销计划

由贸易部及内销部根据市场情况、客户往来情况预计各客户的销售量，以拟订的售价予以编制。

（七）标准人工费用设定

系各部门标准生产能力下，配置的人员编制及用人费用标准。依性质分为直接人工及间接人工两项，待生产计划确定后，作为编制人工费用预算及考核人工效率的依据。

(八) 标准制造费用设定

系各部门在标准生产能力下，耗用的电力、重油、材料、维修费用等费用指标，分为变动及固定两项，作为生产计划确定后编制制造费用预算及考核费用支出的依据。

(九) 服务部门费用分摊设定

是按费用性质，依服务部门提供服务的比重，将服务部门费用分摊给生产部门的设定标准。

(十) 产销配合计划

这是本公司预算产销活动的基本报表，由总经理办公室及生产管理中心根据营业部门及生产部门提供的资料、综合市场环境、生产状况、产成品存货水平、及成本利润等因素，加以协调而编制。

(十一) 生产计划

系生产管理中心依据经核定实施的产销计划所列各项产品生产数量，而排定的各中间及最后生产部门产品的计划生产数量，作为预算年度考核各生产部门生产进度完成情况的依据。

(十二) 主要材料耗用量预算

本预算由生产部门依据生产计划及标准用料设定加以汇编而成。

(十三) 主要材料采购预算

本预算由供应部依据主要材料耗用量预算估计材料的合理库存、经济采购量及材料价格趋势等予以汇编，作为编制主要材料耗用成本的依据。

(十四) 固定资产扩建改良及专项费用预算

系供应部根据营业计划说明生产计划、产销配合计划及公司算预委员会决议事项所编制的年度资本支出及专案支出预算与完工进度表。

(十五) 生产成本预算

本预算系会计部依据所编制的各产品直接材料、直接人工及制造费用的总成本及单位成本预算。

(十六) 销货成本预算

会计部根据产销配合计划及划生产成本预算加以汇编而成。

(十七) 营业收入预算

会计部根据产销配合计划及预估的其他收入，加以汇编而成。

(十八) 销售管理财务费用预算

系会计部参考前年度实际开支，并依据年度营业管理计划所编制的销售管理财务费用年度预算。

(十九) 损益预算

系会计部依据销售成本预算、营业收入预算及销售管理财务费用预算编制的年度损益预算。

(二十) 资金来源运用

系会计部根据年度产销库存计划、资本支出计划及债务偿还计划等资料，编制而成。

(二十一) 管理计划说明

由公司总务部及人事室就组织编制合理化计划、人员变动计划、人力发展培训计划、管理规章办法的推行计划等加以说明，以供总经理室编写经营计划及会计部编制管理费用预算的参考。

(二十二) 经营计划说明

由总经理办公室就前述有关资料，就营业、生产、原材料管理等计划加以综合及摘要的说明。

第二部分 预算工作的组织与实施规定

为了使各部门编制的预算顺利实现，同时更好地推行预算管理制度，现就本公司有关预算工作的组织与实施作如下规定：

(一) 公司预算委员会：主任委员：总 经 理

副主任委员：副总经理

委 员：贸易部经理

内销部经理

供应部经理

总务部经理

会计部经理

总经理室主任

第一厂厂长

第二厂厂长

执行秘书：会计部副经理

(二) 一厂预算委员会：主任委员：厂 长

委 员：副厂长

副厂长

主任

执行秘书：专 员

(三) 二厂预算委员会：主任委员：厂 长

委 员：副厂长

副厂长

主 任

组 长

执行秘书：专 员

(四) 预算委员会的职责：

1. 决定公司或各厂的经营目标及方针。
2. 审查公司总部及一、二厂的初步预算并讨论修正事项
3. 协调各部门间的矛盾或分歧事项。

4. 预算的核准。
5. 环境变更时, 预算的修改及经营方针的变更。
6. 接受并分析预算执行报告。

(五) 预算执行秘书的职责:

1. 提供各部门编制预算所需的表单格式等。
2. 提供各部门所需的生产成本与收入等资料以供编制预算参考。
3. 汇总各部门的初步预算, 提出建议事项, 交预算委员会讨论。
4. 督促预算编制的进度。
5. 比较与分析实际执行结果与预算的差异情况。
6. 监督各部门切实执行预算有关事宜。
7. 其他有关预算推行的策划与联络事项。

第三部分 预算编审程序及日程规定

本公司就预算编审程序及日程进度的有关事宜作如下规定:

(一) 公司预算委员会执行秘书着手拟订预算年度初步设定的经营目标, 及准备预算编制筹备事项, 并编成会议资料。

(二) 召开公司预算委员会, 说明预算编制程序, 颁布公司年度经营目标。

(三) 召开一、二厂预算委员会, 根据公司年度经营目标, 颁发一、二厂年度经营目标, 责成各部门主管着手拟订各项管理计划大纲及完成进度表, 并设定产能、用料、人工及费用预算标准。

(四) 贸易部、内销部及一、二厂各级主管开始编制预算, 总务部、人事室、事业关系室开始拟订各项管理计划大纲及完成进度表。

(五) 总经理室及生产管理中心开始编制预算。

(六) 公司预算委员会执行秘书汇总各单位的初步预算及计划大纲, 做成修正案提交公司预算委员会讨论。

(七) 召开第二次公司预算委员会, 协调修正总经理室及生产管理中心提报的年度产销计划。核定一、二厂提报的产能、用料、人工及费用预算标准, 及各部门提报的管理计划大纲及完成进度表。

(八) 总经理室、生产管理中心、贸易部、内销部根据公司预算委员会决议事项修正预算, 一、二厂根据核定的生产计划及用料标准、编制材料耗用量预算及人工制造费用预算。各部门根据核定的管理计划大纲及进度表着手草拟计划草案。

(九) 供应部开始编制预算。

(十) 一、二厂开始编制生产成本预算。

(十一) 会计部开始编制预算。

(十二) 总经理室开始编制经营计划说明书。

(十三) 召开第三次公司预算委员会, 讨论通过年度经营计划及年度预算案。

(十四) 颁布年度经营计划及年度预算。

(十五) 各单位开始编制下年度元月份预算。

第四部分 预算资料编制单位及编送期限

本公司有关预算资料编制提供单位、编制时期、分送单位的事项规定如下表，请各部门遵照执行。

表 8-5-1 预算编制表

资 料 名 称	提供部门	编制期间	分送单位	说明
1. 营业计划说明书初稿	贸易部、内销部	10/13 ~ 10/25	总经理室及生产管理中心、会计部	
2. 客户别销售计划表初稿	" "	"	"	
3. 产品别销售计划表初稿	" "	"	"	
4. 生产计划说明书初稿	一厂、二厂	10/13 ~ 10/25	总经理室及生产管理中心、会计部	
5. 标准生产能力设定表初稿	" "	"	"	
6. 标准用料设定表初稿	" "	"	"	
7. 标准人工费用设定表初稿	" "	"	"	
8. 标准制造费用设定表初稿	" "	"	"	
9. 服务部门费用分摊设定表初稿	" "	"	"	
10. 产销配合计划表初稿	总经理室及生管中心	10/26 ~ 10/31	贸易部、内销部、会计部	
11. 生产计划表初稿	" "	"	一厂、二厂	
12. 第一项、第二项、第三项	贸易部、内销部	11/2 ~ 11/5	总经理室、生产管理中心、会计部	
13. 第四、五、六、七、八、九项	一厂、工厂	"	"	
14. 第十项	总经理室及生管中心	"	贸易部、内销部、会计部	
15. 第十一项	生产管理中心	"	一厂、二厂、会计部	
16. 主要材料耗用量预算表	一厂、二厂	11/6 ~ 11/8	供应部、会计部	
17. 资材计划说明书	供应部	11/9 ~ 11/13	总经理室、会计部、一厂、二厂	
18. 主要材料采购预算表	"	"	"	
19. 固定资产扩建改良及专案费用预算表	"	"	"	
20. 生产成本预算表	"	"	"	
21. 销货成本预算表	会计部	11/20 ~ 11/30	总经理室	
22. 营业收入预算表	"	"	"	
23. 推销管理财务费用预算表	"	"	"	
24. 损益预算表	"	"	"	
25. 资金来源运用表	"	"	"	
26. 管理计划说明书	总务部	11/13 ~ 11/1	总经理室、会计部	
27. 经营计划说明书	总经理室	12/1 ~ 12/4	会计部	

(二) ×公司资金预算制度

第一条 目的及依据

为提高本公司经营绩效及配合财务部统筹及灵活运用资金,以充分发挥其经济效益,各单位除应按年编制年度资金预算外,并应逐月编制资金预计表,以便达成资金运用的最好效益。

第二条 资金范围

本制度所称资金,系指库存现金,银行存款及随时可变现的有价证券而言。为定期编表计算及收支运用方便起见,预计资金仅指现金及银行存款。

第三条 工作期间

(一)资料提供部门,除应于年度经营计划书编订时,提送年度资金预算外,应于每月二十四日前逐月预计次三月份资金收支资料送会计部,以利于汇编。

(二)会计部应于每月二十八日前编妥次三月份资金来源运用预计表。并于次月十五日前,编妥上月份实际与预计比较的资金来源运用比较表一式三份,呈总经理核阅后,一份自存,一份留存总经理室,一份送财务部。

第四条 内销收入

营业部门依据各种销售条件及收款期限,预计可收(兑)换额编列。

第五条 劳务收入

营业部门收受同业产品代为加工,依公司收款条件及合同规定预计可收(兑)现数编列。

第六条 退税收入

退税部门依据申请退税进度,预计可退金额编列。预计核退营业税虽非实际退税,但因能抵缴现金支出,应视同退税。

第七条 其他收入

凡无法直接归属于上项收入皆属于其他收入。包括财务收入、融资收入等。其数额在十万元以上者,均应加以说明。

第八条 资本支出

(一)土地:依据购地支付计划提供的支付预算金额编列。

(二)房屋:依据兴建工程进度,预计所需支付资金编列。

(三)设备分期付款、分期缴纳关税等,会计部依据分期付款偿付日期予以编列。

(四)机构设备、杂项设备、预付工程定金等,工程部依据工程合同及进度,预定支付预算都依据外购信用证开立计划,预计支付资金编列。

第九条 材料支出

原材料部依订购、采购、结汇的类别,分别预计内外购原物料支付资金进行编列。

第十条 薪金

会计部依据产销计划等资料及最近实际发生数,估计预计支付数编列。

第十一条 经常费用

(一)外部协作费用:外协经办部门应参照外协厂商分别约定付款条件等资料,估计预计支付数编列。

(二)制造费用:营业部依据营业计划,参照以往月份推销费用占营业额的比例推算编列。

(三)推销费用:营业依据营业计划,参照以往月份推销费用占营业额的比例推算编列。

(四) 管理费用: 会计部参照以往实际数及管理工作计划编制。

(五) 财务费用: 会计部依据财务部资金调度情况, 核算利息支付编制。

第十二条 其他支出

凡不属于上列各项的支出都属于“其他支出”。

第十三条 异常说明

各单位应按月编制“资金来源运用比较表”, 以了解资金实际运用情况, 其因实际数与预计比较每项差异在百分之十以上者, 应由资料提供部门填列“资金差异报告表”, 列明差异原因, 于每月十日前送会计部汇编。

第十四条 本制度经总经理核准后实施, 修改时亦同。

三、企业资本预算管理表格范文本

(一) 资金来源运用预计表

表 8-5-2 资金来源运用预计表

年 月 份

单位: 万元

项 目	月		月		项 目	月		月	
	金额	%	金额	%		金额	%	金额	%
收 入	外销收入				支 出	资本支出			
						土地及房屋			
	内销收入					设备分期付款			
						预期缴纳关税			
	现 销					机械设备—内购			
						机械设备—外购			
	票据兑现					什 项 设 备			
						材 料 支 出			
	劳务收入					原 料 内 购			
						物 料 内 购			
人	退税收入					原物料外购			
						即开 L/C			
	其他收入					D/A 偿还			
						USANCE 偿还			
	财务收入					薪 金			
						经常费用			
	其 他					委托加工支出			
						制 造 费 用			
	小 计					推 销 费 用			
						管 理 费 用			
						财 务 费 用			
						其他支出			
						长期借款偿还			
						其 他			
						合 计			
						资金剩余或短缺			

(四) 内外销收入预计表

表 8-5-5 内外销收入预计表

年 月

单位: 万元

项 目	金 额			备 注
	月份	月份	月份	
外销收入				
D/A				
L/A				
内销收入				
现 销				
票据兑现				
劳务收入				
退税收入				
其他收入				
财务收入				
其 他				
合 计				

经理:

经办人:

(六) 材料采购预计表

表 8-5-7 材料采购预计表

年 月 份

单位: 万元

项 目	金 额			备 注
	月份	月份	月份	
原料内购				
原 料				
配 件				
货物税				
原材料内购				
原材料外购				
D/A				
L/C				
关 税				
各项费用				
合 计				

主管:

经办人:

