

# 外商投资企业 预算管理操作指南

邱闽泉摇张摇庆摇编著

对外经济贸易大学出版社



## 前摇摇头

为了改善投资环境,更好地吸收外商投资,引进先进技术,提高产品质量,扩大出口创汇,发展国民经济,我国鼓励外国的公司、企业和其他经济组织或者个人在中国境内举办中外合资经营企业、中外合作经营企业和外资企业。外商已投入大量资金,大部分企业也已投产或营业,企业效益是比较好的。

预算是使用广泛的有效控制工具,它一般是货币化的计划。外商投资企业每个部门都要编制预算,并尽可能毫无遗漏地覆盖所有企业活动。企业经营管理中的决定性因素是可预测的,预算正是集中在这些因素上。对于多变的企业外部环境,可以通过预测手段尽可能及早地、充分地预见,经过对企业运营的规划、分析和数量化的系统编制,使企业目标得以具体化;而且预测后通过弹性预算、滚动预算和预算的差异分析可以达到预算的动态管理。

外商投资企业预算主要有以下三种类型的预算:第一类是与财务活动相关的预算,第二类是与业务管理相关的预算,第三类是与预算变化特征相联系的预算。外商投资企业预算管理工作基本上始于预算的编制,结束于预算的执行分析。作者在本书中设计了各种预算表格,对预算表格的填写进行了说明,同时,又设计了各种预算分析表格(包括会计报表和管理报表),对如何进行预算执行情况的分析也作了详细说明。

要开展有效的预算管理和预算执行分析,必须了解各种预算表格和预算分析报表的作用、内容、结构以及各项数字的相互关系;其次,学会编制和分析各种报表的方法、技巧。作者在本书中主要从预算表的编制和预算分析报表的具体阅读和分析方法、步骤入手进行有条不紊、由浅入深地讲解,以期为外商投资企业的经营者、决策者和财务人员提供实务性的参考资料,也可供税务、审计、财政、银行等部门和财经院校参阅。

笔者水平有限,书中难免有不当或错误之处,诚恳希望读者多予批评指正!

作者

圆年 缘月

# 目摇摇录

第一章摇外商投资企业及其预算管理 .....	( 员)
第一节摇外商投资企业的性质及特征 .....	( 员)
第二节摇企业预算管理概念 .....	( 源)
第三节摇企业预算管理的作用 .....	( 怨)
第二章摇预算的编制 .....	( 员源)
第一节摇预算的种类 .....	( 员源)
第二节摇预算的组织 .....	( 员缘)
第三节摇预算表的分类 .....	( 圆园)
第四节摇预算管理目标的确定与下达 .....	( 猿)
第五节摇预算编制的原则和步骤 .....	( 猿)
第六节摇预算的汇总与审批 .....	( 源)
第三章摇预算的执行 .....	( 源)
第一节摇预算执行的基础 .....	( 源)
第二节摇企业预算执行与控制流程 .....	( 源)
第三节摇企业预算执行分析 .....	( 源)
第四章摇预算管理报表分析实例 .....	( 缘)
第一节摇预算分析报表系统 .....	( 缘)
第二节摇损益表( 利润表) .....	( 缘)
第三节摇销售情况表 .....	( 圆)

第四节摇生产情况表 .....	( 远元)
第五节摇生产成本及销售成本表 .....	( 苑元)
第六节摇投资情况表 .....	( 苑源)
第七节摇工资情况表 .....	( 苑元)
第八节摇费用情况表 .....	( 苑苑)
第九节摇现金流量表(上).....	( 苑怨)
第十节摇现金流量表(下).....	( 愿元)
第十一节摇资产负债表(上).....	( 怨元)
第十二节摇资产负债表(下) .....	( 员源)
第十三节摇存货表 .....	( 员苑元)
第十四节摇固定资产及累计折旧表 .....	( 员愿)
第十五节摇无形资产及其他资产表 .....	( 员园)
第十六节摇应交增值税明细表 .....	( 员员)

# 第一章 摇外商投资企业 摇摇摇摇及其预算管理

## 第一节 摇外商投资企业的性质及特征

为了改善投资环境,更好地吸收外商投资,引进先进技术,提高产品质量,扩大出口创汇,发展国民经济,我国鼓励外国的公司、企业和其他经济组织或者个人,在中国境内举办中外合资经营企业、中外合作经营企业和外资企业(简称外商投资企业)。由于外商投资企业通常具有以上三种不同的组织形式,习惯上又常称为“三资企业”。

由于中国国民经济持续高速发展,外商普遍看好中国市场,随着加入世贸组织的态势发展,吸收外商投资的领域和地域逐步扩大,将更加促进外商在华投资。我国实行对外开放政策以来,据报道截至 2004 年 12 月底,我国已批准外商投资企业 46000 个,合同外资 2000 亿美元,实际利用外资 1000 亿美元。据 2004 年美国全球商业政策委员会调查显示,外商直接投资中国的信心指数为 85,居世界第二位,是世界上最具有投资吸引力的地区之一。外商投入大量资金,大部分企业已投产或营业,企业效益是比较好的。实践证明,外商投资企业已成为发展我国国民经济的一支重要力量。为使外商投资企业健康发展,改善投资环境,我国颁发了《中华人民共和国中外合资经营企业法》、《中华人民共和国中外合作经营企业法》、《中华

《中华人民共和国外资企业法》等法律。1995年底,全国人大常委会通过了中外合作经营企业法和外资企业法修正案,大幅度取消对这些企业的限制性规定。这些被取消的限制有:企业须自己保持外汇平衡,尽先在中国市场购买原材料;有些类型企业的产品须出口以及企业须上报生产经营计划等。

今后,我国利用外资将有三个重大转变:一是从过去单纯的吸引外资资金向更注重引进先进的技术、现代化的管理和优秀的人才转变;二是从过去注意引进加工工业向引进高新技术转变;三是从只注重工业方面利用外资向更多地发展服务贸易领域的合资转变。1995年,中国将以新修订的《外商投资产业指导目录》为导向,引导外资投向电子信息、生物工程、新材料等高新技术产业,以及化工、建材等基础产业。中国将吸引外商参与基础设施特别是西部地区的基础设施建设,并推动跨国公司在中国建立研发中心,为他们提供必要的条件。中国还将重点引进一些国内急需和从长远看有战略意义的高新技术和先进技术,大力引进国外的先进管理经验和人才。与此同时,中国将对投资环境继续改善,特别是软环境,以增强吸引外资的国际竞争力,逐步对外商投资企业实行国民待遇,按照加入世贸组织时的承诺,有步骤地开放商业、金融、保险、旅游等服务贸易领域。

### 一、中外合资经营企业(简称合营企业)

合营企业是中国的企业或其他经济组织或个人与外国企业或其他经济组织或个人共同投资,根据中外合资经营企业法,经我国政府批准,在我国境内创设和共同经营的企业。合营企业是中国的法人,受中国法律的管辖和保护,其法定的组织形式为股权式的有限责任公司。合营各方对企业的责任以各自认缴的出资额为限,并按出资比例分享利润和分担风险及亏损,在企业解散清算时,一般也按出资比例分配剩余资产。各方认缴的出资额应达到企业的注册资本,但可根据合同和章程的规定的分期缴入。投入资本的转让必须经过合

营各方同意,并经审查批准机关批准。中外各方的权益,是建立在其出资额所代表的股权基础上的。合营企业的最高权力机构是董事会,其人数组成将由合资各方协商,在合同章程中加以规定。董事长和副董事长由合营各方协商确定或由董事会选举产生。如中外合营者一方担任董事长,则由他方担任副董事长。董事会根据平等互利的原则,决定企业的重大问题。

合营企业的合营期限,一般为10—15年,对投资大、建设周期长、资金利润率低的项目,由外国合营者提供先进技术或关键技术生产尖端产品的项目,或在国际上有竞争能力的产品的项目,其合营期限可以延长到15年,经国务院特别批准的可在15年以上。合营企业在合营期满不再延长或因其他原因解散时,应按产权转让或完全解散的清算程序办理清算。

合营企业应依法计算和缴纳所得税。对合营企业实行的是固定的比例税率,税率为15%,另按应纳税额附征10%的地方所得税(两项合计税率为25%)。在经济特区、经济技术开发区和对特定行业及经批准的特定项目,实行更优惠的税率。例如在经济特区为15%,在经济技术开发区,一般为10%。

## 二、中外合作经营企业(简称合作企业)

外国的企业或其他经济组织或个人同我国的企业或其他经济组织,也可以按照平等互利的原则,根据中外合作经营企业法,经我国政府批准,在我国境内共同创办合作经营企业。与建立在股权基础上的合营企业不同,它主要由合作者通过签订合同,具体规定各方的权利和义务,一般是由外方提供资金、设备和技术,东道国提供场地、劳动力和服务,共同举办取得法人资格或不具备法人条件的企业,合作各方按照合同约定的办法分配产品或利润,分担亏损或风险。以这种方式建立的企业,合营期限较短,灵活机动,简便易行。合作各方的权利和义务,不是按投资多少来决定,而是通过合作各方商谈在

合同中加以规定。因此,它属于契约式合营企业。合作企业的最高权力机构可以是董事会,也可以是合作各方组成的联合管理机构。中外合作者一方担任董事长或联合管理机构的主任的,由他方担任副董事长或副主任。

合作企业合同中应订明合作期限。中外合作者如同意延长合作期限,应在距合作期满 60 天前向审查批准机关提出申请。合作企业解散时,应按产权转让或完全解散的清算程序办理清算。按照目前所得税法的规定,合作企业为非纳税主体。其利润将先分后税,中国合作者按有关国内企业的规定上缴税利,外国合作者则按规定缴纳所得税。

### 三、外资企业

外资企业是指全部资本由外国投资者投资的企业。我国允许外国的企业和其他经济组织或个人经申请批准后在我国境内举办外资企业,并保护外资企业的合法权益。外资企业必须遵守我国的法律、法规,不得损害中国的社会公共利益。创设外资企业,必须有利于我国国民经济的发展,并且采用先进的技术和设备。国家对外资企业不实行国有化和征收,如在特殊情况下,根据社会公共利益的需要对外资企业依照法律程序实行征收,应给予相应的补偿。

外资企业符合中国法律关于法人条件的规定的,依法取得中国法人资格。外资企业的经营期限由外国投资者申报,由审查批准机关批准。期限需要延长的,需提前向审查批准机关提出申请,外资企业终止时,应按法定程序进行清算。

外资企业应依法计算和缴纳所得税。

## 第二节 企业预算管理概念

### 一、预算

预算是使用广泛的有效控制工具,一般是货币化的计划。外商投资企业(以下简称“企业”)每个部门都要编制预算,并尽可能毫无遗漏地覆盖所有企业活动。企业经营管理中的决定性因素是可预测的,预算正是集中在这些因素上。对于多变的企业外部环境,可以通过预测手段尽可能及早地、充分地预见,经过对企业运营的规划、分析和数量化的系统编制,使企业目标得以具体化,而且预测后通过弹性预算、滚动预算和预算的差异分析可以达到预算的动态管理。因此,预算管理(或称“预算控制”),就是将企业的决策目标及其资源配置规划加以量化并使之得以实现的内部管理活动或过程。企业的全面预算管理制度,明确了预算范围、内容、职责。预算的编制一般自上而下或上下结合磋商而定,经汇总协调后审批下达执行。在预算控制中,有关实际绩效数据由财会人员定期收集、整理,并就偏差作出真实原因解释或提出校正建议,最后反馈给有关管理者。

企业的预算与计划是有区别的。一般说来,计划是协调、使用企业内、外部资源的安排,而预算则是计划的正式、数量化的表述形式。它提供了一个衡量实际业绩的基准点,是阶段性、分类别的经营计划,是一整套详细经营日程和财务报表,包括对销售收入、销售费用、生产成本、库存、采购、现金收支、损益表和资产负债表的预测。

企业预算不仅表现为货币形式的预算,有时也有用产品单位数量或时间数量来进行预算,种类比较多,有以下三种类型的预算:第一类是与财务活动相关的预算,第二类是与业务管理相关的预算,第三类是与预算变化特征相联系的预算。

### (一)财务预算

财力预算主要反映企业在某一时期内从何处获得资金以及对这些资金的使用情况,简言之就是资金(或“现金”)收支情况。财务预算可细分为现金预算、固定资产投资预算等。

#### 1. 现金预算

现金流量预算是把每月、每周、甚至每天的现金收入和支出列出

明细计划,以便于管理者能确保某一时期目标的实现。

### ■ 固定资产投资预算

固定资产投资预算主要是指购买新厂、新机器设备、新技术专利、地产等方面的投资计划。

### (二) 营业预算

营业预算是企业计划中的营业活动在财务上的表现形式,它反映了一个企业某一时期收入和支出的内容与数量。营业预算具体有以下三种预算方法:

#### ■ 收支预算

对企业而言,最常用的预算都是以货币形式把收入和经营费用支出计划表示出来,这就是收支预算。收支预算包括销售预算、经营费用预算和利润预算三方面内容。

#### ■ 资产负债预算

资产负债预算是对将来某一特定时期的资产、负债和资本帐户的状况进行预测。

#### ■ 预算汇总表

预算汇总表也称总营业预算,它是把各部门的预算集中归纳在一起,然后编制预算损益表和预算资产负债表。预算汇总表是对工作成效进行全面控制所采用的一种形式。

### (三) 非货币式预算

这种预算是以产品单位或直接工时为单位的预算。较常见的实物单位预算有:直接工时数、台时数、单位原材料、划拨的平方米面积和生产数量等。在预算控制中,有时用时间、面积、产品数量等实物单位表示更好。例如,一个自行车装配车间的管理人员,知道每周有愿千工时劳动力预算,要比知道每周 苑万元工资的工人数更容易安排工作。

预算编制不同组织的预算过程和方式可能差别很大。有的单位有专门的预算部门协助高级领导人审批下级各部门的预算方案;有远

的单位则是上面先有一个预算的总设想,高层领导人再向下级提出一些预算要求,便于下级在预订预算草案时了解预算的可行性。大多数单位都采用从下至上式的预算方式,从基层开始,逐级编制各自的预算,最后形成总预算。

按照现代企业管理要求和财务管理的基本思路,一般情况下,投资者与管理层都要直接或间接地开展以下几项工作:(员)明确公司使命(圆)确定公司长远发展目标(猿)制定公司的三到五年的经营战略计划(源)实施公司经营战略计划(缘)进行公司预算管理。而要开展的预算管理,主要包括以下远个阶段:

- 编制公司的年度经营预算与财务预算;
- 实施公司的年度经营预算与财务预算;
- 编制经营预算实施情况报告与财务报表;
- 编制经营活动分析与财务分析报告;
- 研究下一年度的经营策略与财务策略;
- 编制下一年度的经营预算与财务预算,又进入新一轮的动态管理过程。

企业的经营管理工作始于预算的编制,结束于预算的执行分析,即企业预算的编制、预算的控制和预算的执行分析功能。全面的预算编制过程:销售计划→生产计划→采购计划→费用计划→投资计划→资金计划→损益计划→资产负债计划。

## 二、预算管理

预算管理从管理的经济内容,主要包括销售预算管理、采购预算管理、生产成本管理、资金管理、工资管理、固定资产管理、财务分析等内容。它们从不同的角度,实现了从预算到执行控制到报表分析的预算管理全过程。其中,销售预算管理、采购预算管理主要用于管理企业销售和采购业务所引起的资金的流入、流出。生产成本管理实现对企业产品的预算和管理。资金管理实现对企业内外部资金的

计息与预算管理。工资管理完成对企业工资费用的预算与管理。固定资产管理提供对设备的管理和折旧费用的管理。财务分析提供预算的管理分析、现金的分析预测等功能。预算管理中有较大部分开展现金流量的计划与分析。通过现金流量的计划与分析,企业能够有效控制现金的流入流出情况,掌握资金动态。

预算管理将在今后努力做到预算信息共享、综合汇总、分析和远程应用的管理需求,适用于企业分散式应用、集中式管理的模式,实现集中式管理和远程监控的最佳结合,实现完全的远程操作,支持远程办公,为企业提供一个及时掌握企业、各子公司业务全貌的信息处理平台。满足集团总部及时了解各分支机构的采购、销售、库存及应收应付账款的预算执行情况,提供集团总部和分支机构之间的数据导出、导入功能。

因此,企业预算管理,是投资者与经营者分别从不同的管理角度有机协调地将企业使命、企业长远发展目标、企业中期战略经营计划实施到位的关键环节,是投资者对公司进行投资管理、管理层对公司开展经营管理的最合适的管理结合系统的运作过程。本书通篇更侧重于对后者管理的论述。其次,预算管理基本包括三个环节,两级预算。两级预算,第一级,总公司或者集团公司。第二级,公司一级或者下属单位一级。本文主要介绍第二级预算管理的三个环节,即公司的预算的编报环节,预算的执行环节和预算的分析环节。

### 三、预算控制方法

预算控制在很大程度上就是财务控制,它具有全面控制的约束力。预算就是将企业各种管理活动贯串在表格形式中,通过预算报表反映企业经营状况,便于管理者及时了解销售量、成本、利润、资金利用率、投资回收率等各种指标消涨情况。

在预算控制操作中,有两种比较典型的应用方法:

1. 费用专控目标体系

这是由企业单项费用指标和无程序性的随机费用指标组成的目标体系,专项控制主要内容有:单位成本、材料燃料消耗、水电消耗、办公费、差旅费、医药费、大修理费、生产生活设施维修费、易耗品购置费、储备资金周转天数等。这些专项控制费用量大、面广、随机性强,在预算中很难进行有效控制,因此,需要采用专控目标体系方法,强化管理。

### ■定额管理

定额是企业及职工从事生产活动时,在人力、物力、财力利用方面应遵守的标准。定额管理是为了以尽可能少的消耗,完成尽可能多的工作量,提高工作效率,从而提高企业经济效益。它是对整个企业各项工作、各个生产岗位的定员进行核实,重新编制定员,使工作人员与工作任务相适应。在此基础上完善各工种劳动定额、各处物资消耗劳动定额、各种资金、费用和劳务结算定额。

## 第三节 摇企业预算管理的作用

通过定量地、即时地(动态地)、电算化(电子计算机计划、核算、控制、分析)地对外商投资企业进行现代化管理,是建立现代企业制度的基本要求。外商投资企业每个部门都要编制预算,并尽可能毫无遗漏地覆盖所有企业活动。企业经营管理中的决定性因素是可预测的,预算正是集中在这些因素上。对于多变的企业外部环境,正是要通过预测手段尽可能及早地、充分地预见,经过对企业运营的规划、分析和数量化的系统编制,使企业目标得以具体化;而且预测后通过弹性预算、滚动预算和预算的差异分析可以达到预算的动态管理。

### 一、科学管理,提高企业综合盈利能力

企业财务预算主要反映资金收支情况。其现金流量预算把每

月、每周、甚至每天的现金收入和支出列出明细计划,便于管理者能确保某一时期目标的实现。利用现金预算控制方法,便于企业掌握多余现金的使用情况,避免企业可观的利润都以库存、机器或其他非现金积压下来,从而为剩余现金编制投资计划提供依据。而其投资预算主要反映购买新厂、新机器设备、新技术专利、地产等方面的投资计划。由于投资项目一般都要花较多的钱,因此,公司、企业都很重视固定资产投资的预算工作。

其次,是营业预算。它反映了一个企业某一时期收入和支出的内容与数量。其中,收支预算提供了包括销售预算、经营费用预算和利润预算三方面内容。资产负债表预算能起到衡量所有其他预算的精确度的作用。预算汇总表向最高主管部门表明公司在总体上实现其目标的进展情况。

采用先进的、完善的预算管理方法,如能使用融合现代企业管理理念的成熟管理软件,实现企业财务业务一体化管理,规范业务流程,提升管理价值,保证信息的及时性、有效性、充分性和真实性,争取实现远程管理,实时查询企业以至全集团的资金信息和分支机构的业务信息,有效实现内部协同、资源共享,提高企业竞争力与持续发展的资源控制能力,这将是企业努力奋斗的宏伟目标。

预算管理要为高层经营管理者提供决策信息,以衡量效益与风险的关系,制定企业长远发展战略;为中层管理人员提供详细的管理信息,以实现投入与产出的最优配比;为基层管理人员提供及时准确的成本费用信息,以达到预算标准、控制成本费用的目的。

同时,预算管理要充分考虑企业的需要与企业的软硬件环境相结合,最大限度提高企业预算体系的运作效率,通过规范的预算管理实施业务流程,降低预算实施风险。

同时,预算管理从企业的角度来协调控制企业财务和运营风险,通过完善的信用机制、付款机制及库存资金占用机制的控制重点解决企业在经营中所碰到的应收款难以收回、存货积压和资金短缺并

存等问题,有意识地将企业运营财务风险控制在合理的范围之内。

预算管理中有较大部分开展现金流量的计划与分析。通过现金流量的计划与分析,企业能够有效控制现金的流入流出情况,掌握资金动态。

预算管理将在今后努力做到预算信息共享、综合汇总、分析和远程应用的管理需求,适用于企业分散式应用、集中式管理的模式,实现集中式管理和远程监控的最佳结合,实现完全的远程操作,支持远程办公,为企业提供一个及时掌握企业、各子公司业务全貌的信息处理平台。满足集团总部及时了解各分支机构的采购、销售、库存及应收应付账款的预算执行情况,提供集团总部和分支机构之间的数据导出、导入功能。

预算控制方法在很大程度上就是财务控制。预算就是将企业各种管理活动贯串在表格形式中,通过预算报表反映企业经营状况,便于管理者及时了解销售量、成本、利润、资金利用率、投资回收率等各种指标消涨情况。

综上所述,根据企业经营目标而制订的企业预算,贯穿于企业经营全过程,着眼于企业全局,以便科学地预测,制订出最佳预算方案,合理挖掘现有资源潜力,有效控制预算的执行,进一步提高企业综合盈利能力。

## 二、明确预算目标,激发全体员工的工作积极性

企业通过预算管理,将预算目标分层次、分部门地分解到企业各个职能部门,并进而细化到每个员工,每个部门、每个员工将本部门、本人的预算指标作为自己在预算(计划)期间的奋斗目标。预算目标,比如预算利润,又与经济鼓励挂起钩来,而经济鼓励也在预算体系中体现出来,使企业各个部门、每个员工都了解本部门的经济活动与企业整个预算利润目标之间的关系,激励各个部门、每个员工努力为实现预算目标而工作。由于企业预算是经过自上而下、自下而上