

内部控制应用指引讲解 ——全面预算

主讲人：宋航

上海国家会计学院版权所有

1

课程引言



内部控制应用指引讲解-全面预算

2

课程框架

- ❖ 总则
- ❖ 职责分工与授权批准
- ❖ 预算编制控制
- ❖ 预算执行控制
- ❖ 预算调整控制
- ❖ 预算分析与考核控制

内部控制应用指引讲解-全面预算

3

7人分粥的故事

- ❖ 规则1：指定一人负责分粥事宜，成为专业分粥人士
- ❖ 规则2：指定一名分粥人士和一名监督人士
- ❖ 规则3：谁都信不过，大家轮流主持分粥，每人1天
- ❖ 规则4：大家民主选举一个信得过的人主持分粥
- ❖ 规则5：民主选举一个分粥委员会和一个监督委员会
- ❖ 规则6：对于分粥，每人均有一票否决权
- ❖ 规则7：每人轮流分粥一天，但分粥人要最后领粥

内部控制应用指引讲解-全面预算

4

总则

- ❖ 全面预算，是指企业对一定期间经营活动、投资活动、财务活动等作出的预算安排
- ❖ 企业应当关注涉及预算的下列风险：
 - (1) 不编制预算或预算不健全，可能导致企业经营缺乏约束或盲目经营。
 - (2) 预算目标不合理、编制不科学，可能导致企业资源浪费或发展战略难以实现。
 - (3) 预算缺乏刚性、执行不力、考核不严，可能导致预算管理流于形式。

内部控制应用指引讲解-全面预算

5

总则

- ❖ 关注关键环节的风险控制：
 - (1) 职责分工、权限范围和审批程序应当明确规范，机构设置和人员配备应当科学合理；
 - (2) 预算编制、执行、调整、分析、考核的控制流程应当清晰严密，对预算编制方法、审批程序、预算执行情况检查、预算调整、预算执行结果的分析考核等应当有明确的规定。

内部控制应用指引讲解-全面预算

6

案例

中美上海施贵宝制药有限公司(简称“施贵宝”)将与企业经济活动有关的内容,如销售成本、固定资产投资、人员流动、现金流量等全部纳入预算管理,实行有效监控。预算每年8月开始编制,年底董事会通过后,第二年开始执行。企业每个部门经理以及总监以上管理者都有一份预算表,预算执行情况纳入考核,包括管理者的个人费用也专门设立一个账户,既不能超支,也不能结余,否则说明预算制定缺乏准确性。预算管理严肃。每年在制定预算时对可能出现的预算增减,部门经理必须站在讲台上,面对审查人员的提问,说出预算升、降的依据,其中包括要预计到下一个年度国家宏观经济的走向、市场销售新产品的力度、广告费投入的数额等,所有这些内容都要有充足的依据。总经理、财务总监和市场总监还要到总部汇报预算制定和执行情况。这一切既是监控预算执行情况的需要,也是公司在实际工作中测评与考核管理人员业务能力的需要。

内部控制应用指引讲解-全面预算

7

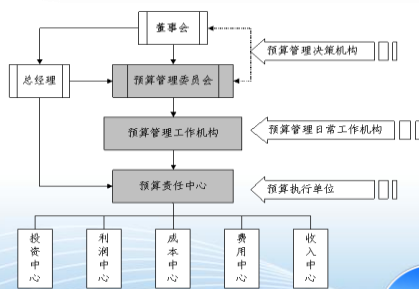
职责分工与授权批准

- 设置全面预算管理体制,应遵循合法科学、高效有力、经济适度、全面系统、权责明确等基本原则,一般具备全面预算管理决策机构、工作机构和执行单位三个层次的基本架构。
- 企业应当设立预算管理委员会履行全面预算管理职责,其成员由企业负责人及内部相关部门负责人组成。
- 预算管理委员会主要负责拟定预算目标和预算政策,制定预算管理的具体措施和办法,组织编制、平衡预算草案,下达经批准的预算,协调解决预算编制和执行中的问题,考核预算执行情况,督促完成预算目标。预算管理委员会下设预算管理工作机构,由其履行日常管理职责。预算管理工作机构一般设在财会部门。

内部控制应用指引讲解-全面预算

8

全面预算管理组织体系基本架构



内部控制应用指引讲解-全面预算

9

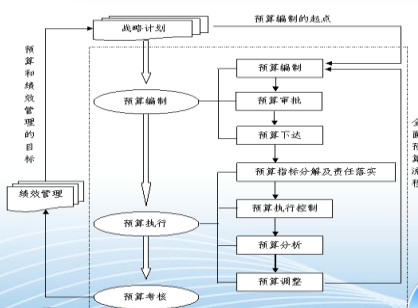
职责分工与授权批准

- 实施预算控制,应当首先建立预算工作岗位责任制,明确相关部门和岗位的职责、权限,确保办理预算工作的不相容职务相互分离、制约和监督,保证企业预算的有效执行。
- 预算工作不相容岗位一般包括:(1)预算编制(含预算调整)与预算审批;(2)预算审批与预算执行;(3)预算执行与预算考核。

内部控制应用指引讲解-全面预算

10

全面预算基本业务流程



内部控制应用指引讲解-全面预算

11

预算编制控制

- 企业应当对编制依据、编制程序、编制方法等作出明确规定,确保预算编制依据合理、程序适当、方法科学,避免预算指标过高或过低。
- 企业制定预算方案,应当做到内容完整,指标统一,要求明确,权责明晰。企业应当明确预算管理部门和预算编制程序,对预算目标的制订与分解、预算草案编报的流程与方法、预算汇总平衡的原则与要求、预算审批的步骤以及预算下达执行的方式等作出具体规定。

内部控制应用指引讲解-全面预算

12

预算编制控制

- ✿企业应当根据发展战略和年度生产经营计划，综合考虑预算期内经济政策、市场环境等因素，按照上下结合、分级编制、逐级汇总的程序，编制年度全面预算。
- ✿企业财务预算可以根据不同的预算项目，分别采用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算、概率预算等方法进行编制。



预算编制控制

- ✿企业预算管理委员会应当对预算管理工作机构在综合平衡基础上提交的预算方案进行研究论证，从企业发展全局角度提出建议，形成全面预算草案，并提交董事会。
- ✿企业董事会审核全面预算草案，应当重点关注预算科学性和可行性，确保全面预算与企业发展战略、年度生产经营计划相协调。
- ✿企业全面预算应当按照相关法律法规及企业章程的规定报经审议批准。批准后，应当以文件形式下达执行。



预算执行控制

- ✿企业应当加强对预算执行的管理，明确预算指标分解方式、预算执行审批权限和要求、预算执行情况报告等，落实预算执行责任制，确保预算刚性，严格预算执行。

✿1、预算指标分解控制：

- (1) 预算指标的统一领导与归口分级管理，合理安排企业内部各企业预算控制的权责关系。
- (2) 预算指标的年度制定与分季分月落实，就是要合理安排预算期内各项预算指标在各个季度和各个月份的平衡与实施。



预算执行控制

✿2、预算执行制度控制

- (1) 建立预算管理制度
- (2) 建立预算执行情况的内部报告制度
- (3) 建立以财务报告和其他会计信息为手段的预算监控体系
- (4) 建立预算执行情况预警机制
- (5) 建立预算执行结果质询制度



预算执行控制

✿3、现金预算控制

- (1) 现金预算控制的目标是既要保证其他预算所需现金的要求，又不能有过多的现金结余。
- (2) 企业应当强化现金流量的预算管理，按时组织预算资金的收入，严格控制预算资金的支付，调节资金收付平衡，控制支付风险。对于预算内的资金拨付，按照授权审批程序执行；对于预算外的项目支出，应当按预算管理制度规范支付程序执行；对于无合同、无凭证、无手续的项目支出，不予支付。



预算执行控制

✿3、现金预算控制

- (3) 现金预算控制注意以下几点：
编制滚动性现金流量预算
坚持收支两条线
实行“现金流量监控”和“费用监控”制度
严格货币资金授权审批制



预算调整控制

- ❖ 由于企业外部经营环境和内部资源条件的变化，预算调整是预算实施过程中的必然和基本环节。
- ❖ 为了规范预算调整行为，各企业应该结合自身的特定状况，对预算调整的条件进行具体规定。
 - 1、市场需求发生变化
 - 2、企业内部资源发生变化
 - 3、计划不周或临时变化
 - 4、外部市场环境发生变化
 - 5、建立内部的弹性预算机制，对于不影响预算目标的经营计划、资本预算、筹资预算之间的调整



内部控制应用指引讲解-全面预算

19

预算调整控制

- ❖ 为了维护预算的严肃性并有利于预算控制，对预算的调整必须按照一定的程序进行。一般情况下，预算调整需要经过申请、审议和批准这三个主要程序
- ❖ 预算调整的审批权限应该高度集中。
- ❖ 正式下达执行的预算一般不予调整。特殊情况需要调整的，应由预算执行单位逐级提出书面报告，并经企业决策机构批准。



内部控制应用指引讲解-全面预算

20

预算分析与考核控制

- ❖ 企业应当建立预算分析制度，定期开展预算执行分析。针对预算的执行偏差，预算管理部门及各预算执行单位应当充分、客观地分析产生的原因，提出相应的解决措施或建议，提交预算管理委员会研究决定。预算管理委员会应当定期组织预算审计，纠正预算执行中存在的问题，充分发挥内部审计的监督作用。
- ❖ 预算考核是以预算的各项指标为依据，对预算的执行情况进行系统的记录和计量，并定期编制预算反馈报告，将实际完成情况与预算相比较，借以评价与考核各个责任中心的工作成果，并根据绩效考评结果进行经济和其他方式的奖惩，以促使各责任中心积极纠正行为偏差。



内部控制应用指引讲解-全面预算

21

谢 谢！



上海国家会计学院版权所有