



石家莊鐵道大學  
SHIJIAZHUANG TIEDAO UNIVERSITY

在线开放课程

全面预算管理

预算编制综合案例

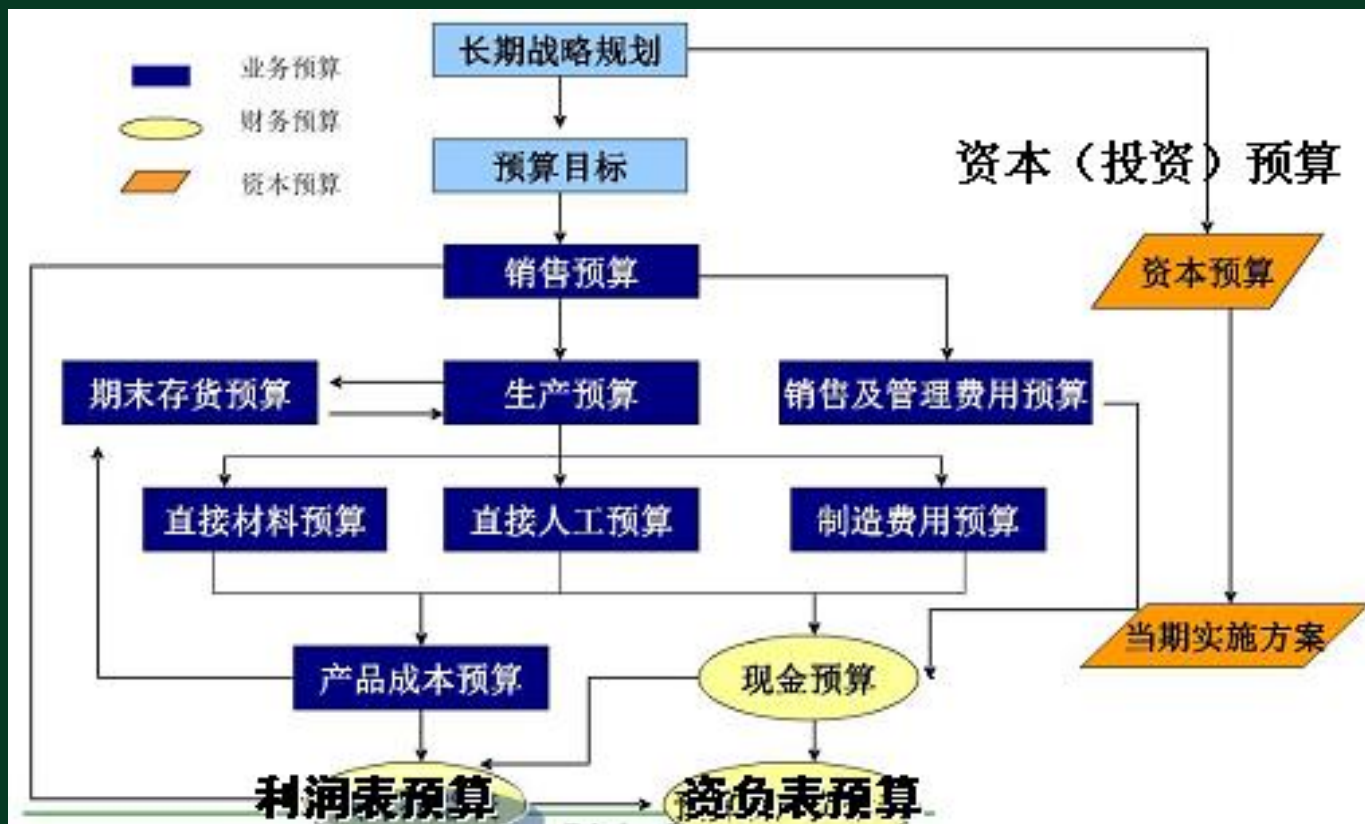
主讲：李素英

# 目录



在线开放课程

- 一、营业预算的编制
- 二、财务预算的编制



## 全面预算内容

# 一、营业预算的编制

- **（一）销售预算**
- 销售预算是整个预算的编制起点，其他预算的编制都是以销售预算作为基础的。
- 表1是实达公司的销售预算。

- **判断：**销售预算是年度预算的编制起点，其他预算的编制都是以销售预算作为基础的。

( )

- **正确**                      表1是实达公司的销售预算。

季度	单位：元				全年
	一	二	三	四	
预计销售量(件)	100	150	200	180	630
预计单位售价	200	200	200	200	200
销售收入	20 000	30 000	40 000	36 000	126 000
预计现金收入					
上年应收账款	6 200				6 200
第一季度 (销货20 000)	12 000	8 000			20 000
第二季度 (销货30 000)		18 000	12 000		30 000
第三季度 (销货40 000)			24 000	16 000	40 000
第四季度 (销货36 000)				21 600	21 600
现金收入合计	18 200	26 000	36 000	37 600	117 800



销量根据市场预测或销售合同并结合企业生产能力确定；单价通过价格决策确定。

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资料。

➢ 第一季度的现金收入包括两部分：上年应收账款在本年第一季度收到的货款；本季度销售中可能收到的货款

➢ 已知应收账款期初数为6200元，期末数为14400（36000×40%）

➢ 已知每季度销售收入中，本季度收到现金60%（如第一季度收到现金2万\*60%=1.2万）

另外的40%现金要到下季度才能收到。

- **（二）生产预算**
- 生产预算是在销售预算的基础上编制的，其主要内容有**销售量、期初和期末存货、生产量**。
- 表2是实达公司的生产预算。

表2 生产预算 单位：件

季度	一	二	三	四	全年
预计销售量(件)	100	150	200	180	630
加：预计期末存货	15	20	18	20	20
合计	115	170	218	200	650
减：预计期初存货	10	15	20	18	10
预计生产量	105	155	198	182	640



- 通常，企业的生产和销售不能做到“同步同量”，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。
- “预计销售量”来自销售预算，其他数据在本表中计算得出：
- 存货数量通常按下期销售量的一定百分比确定，本例按10%安排期末存货，所以，预计期末存货=下季度销售量×10%
- 年初存货是编制预算时设计的，年末存货根据长期销售趋势来确定。本例假设年初有存货10件，年末留存20件。
- 预计期初存货=上季度期末存货
- 预计生产量=(预计销售量+预计期末存货)-预计期初存货



- **（三）直接材料预算**
- 直接材料预算是以生产预算为基础编制的，同时要考虑原材料存货水平。
- 表3是实达公司的直接材料预算。

表3 直接材料预算 单位：千克、元

季度	一	二	三	四	全年
预计生产量(件)	105	155	198	182	640
单位产品材料用量(千克/件)	10	10	10	10	10
生产需要量(千克)	1050	1550	1980	1820	6400
加：预计期末存量	310	396	364	400	400
合计	1360	1946	2344	2220	6800
减：预计期初存量	300	310	396	364	300
预计材料采购量	1060	1636	1948	1856	6500
单价	5	5	5	5	5
预计采购金额	5300	8180	9740	9280	32500
预计现金支出					
上年应付账款	2 350				2 350
第一季度(采购5 300)	2 650	2 650			5 300
第二季度(采购8 180)		4 090	4 090		8 180
第三季度(采购9 740)			4 870	4 870	9 740
第四季度(采购9 280)				4 640	4 640
现金支出合计	5 000	6 740	8 960	9 510	30 210

直接材料预算主要包括生产量、需要量等内容。预计生产量来自生产预算。单位产品材料用量的数据来自标准成本资料或消耗定额资料。生产需要量是前两项的乘积。按下一季度的生产需要量的20%安排期末存量。合计1360=1050+310。本例假设期初存量为300元，期末存量为400元。

预计期初存量 = 上季度预计期末存量  
 预计材料采购量 1060 = 1360 合计 (生产需要量 1050 + 预计期末存量 310) - 预计期初存量 300  
 单价根据标准资料确定。  
 预计采购金额 5300 = 预计材料采购量 1060 × 单价 5  
 为了以后编制现金预算，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。据经验数据，材料采购货款 50% 在本季度内付清，另 50% 下季度付清。

- **（四）直接人工预算**
- 直接人工预算也是以生产预算为基础编制的。
- 表4是实达公司的直接人工预算。
  -

表4

## 直接人工预算

季度	一	二	三	四	全年
预计生产量（件）	105	155	198	182	640
单位产品工时（小时）	10	10	10	10	10
人工总工时（小时）	1050	1550	1980	1820	6400
每小时人工成本（元）	2	2	2	400	2
人工总成本（元）	2 100	3 100	3 960	3 640	12 800



- 直接人工预算包括的内容：预计生产量、单位产品工时、人工总工时、每小时人工成本、人工总成本。
- 预计生产量数据来自生产预算。
- 单位产品工时、每小时人工成本来自标准成本资料。
- 人工总工时1050=预计生产量105×单位产品工时10
- 人工总成本2100=人工总工时1050×每小时人工成本2
- 注意：由于人工工资都是需要使用现金支付，所以不需要另外预计现金支出，可直接参加现金预算的汇总。

- **（五）制造费用预算**
- 制造费用预算通常分为变动制造费用和固定制造费用。
- 表5是实达公司制造费用预算。

表5 制造费用预算 单位：元

季度	一	二	三	四	全年
<b>变动制造费用：</b>					
间接人工	105	155	198	182	640
间接材料	105	155	198	182	640
修理费	210	310	396	364	1 280
水电费	105	155	192	182	640
小计	525	775	990	910	3 200
<b>固定制造费用：</b>					
修理费	1000	1140	900	900	3940
折旧	1000	1000	1 000	1000	4000
管理人员工资	200	200	200	200	800
保险费	75	85	110	190	460
财产税	100	100	100	100	400
小计	2375	2525	2310	2390	9600
<b>合计</b>	<b>2900</b>	<b>3300</b>	<b>3300</b>	<b>3300</b>	<b>12800</b>
<b>减：折旧</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>4000</b>
<b>现金支出的费用</b>	<b>1900</b>	<b>2300</b>	<b>2300</b>	<b>2300</b>	<b>8800</b>

变动制造费用以生产预算为基础来编制。如果有标准成本资料，用单位产品的标准成本乘以产量，如果没有标准成本资料，需要逐项预计计划产量需要的各项制造费用。

固定制造费用，通常与本期产量无关，需要逐项进行预计。按每季度实际需要的支付额预计，然后计算出全年数。

为便于以后编制产品成本预算，需要计算小时费用率。

变动制造费用分配率  
 $= 3200 / 6400 = 0.5 \text{元/小时}$

6400 来自直接人工预算

固定制造费用分配率  
 $= 9600 / 6400 = 1.5 \text{元/小时}$

为了便于以后编制现金预算，需要预计现金支出。  
 制造费用中，除折旧费外都须支付现金，所以，根据每个季度制造费用数额扣除折旧后，即可得出现金支出的费用  $1900 = 2900 - 1000$

- **（六）产品成本预算**
- 产品成本预算是直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算的汇总。
- 表6是实达公司产品成本预算。

表6

## 产品成本预算

单位：元

项 目	单位成本			生产 成本 (640件)	期末 存货 (20件)	销售 成本 (630件)
	每千克或 每小时	投入量	成本 (元)			
直接材料	5	10千克	50	32 000	1000	31 500
直接人工	2	10小时	20	12 800	400	12 600
变动制造费用	0.5	10小时	5	3 200	100	3 150
固定制造费用	1.5	10小时	15	9 600	300	9 450
合 计			90	57 600	1 800	56 700

来自制造费用预算

- 产品成本预算主要包括产品的单位成本和总成本。
- 单位产品成本数据来自直接材料预算、直接人工预算和制造费用预算。
- 生产成本、期末存货、销货成本是其单位成本乘以相应的数量。



- **（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。它以销售预算为基础，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。
- **管理费用**是搞好一般管理业务所必要的费用，多属于固定成本，一般以过去的实际开支为基础，按预算期的可预算变化来调整。
- 表7是实达公司销售及管理费用预算。

表7 销售费用和管理费用预算

单位：元  石家庄铁道大学  
SHIJIAZHUANG TIEDAO UNIVERSITY

在线开放课程

项 目	金 额
<b>销售费用：</b>	
销售人员工资	2 000
广告费	5 500
包装、运输费	3 000
保管费	2 700
小 计	<b>13 200</b>
<b>管理费用：</b>	
管理人员工资	4 000
福利费	800
保险费	600
办公费	1 400
小 计	<b>6 800</b>
合 计	<b>20 000</b>
<b>每季度支付现金 (20000÷4)</b>	<b>5 000</b>

## 二、财务预算的编制

- **（一）现金预算**
- 现金预算实际上是其他预算有关现金部分的汇总，以及收支差额平衡措施的具体计划。
- 它的编制，要以其他各项预算为基础，或者说其他预算在编制时要为现金预算做好数据准备。
- 现金预算的内容，包括现金收入、现金支出、现金多余或不足的计算，以及不足部分的筹资方案和多余部分的利用方案等。
- 表8是实达公司的现金预算。

季度	— 现金预算		单位:三元	四	全年
期初现金余额	8 000	8 200	6 060	6 290	8 000
加: 销货现金收入 (表1)	18 200	26 000	36 000	37 600	117 800
可供使用的现金	26 200	34 200	42 060	43 890	125 800
减: 各项支出:					
直接材料 (表3)	5 000	6 740	8 960	9 510	30 210
直接人工 (表4)	2 100	3 100	3 960	3 640	12 800
制造费用 (表5)	1 900	2 300	2 300	2 300	8 800
销售及管理费用 (表7)	5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
所得税(估计)	4 000	4 000	4 000	4 000	16 000
购买设备		10 000			10 000
股利		8 000		8 000	16 000
支出合计	18 000	39 140	24 220	32 450	113 810
现金多余或不足	8 200	(4 940)	17 840	11 440	11 990
向银行借款		11 000			11 000
还银行借款			11 000		11 000
借款利息 (年利10%)			550		550
合计			11 550		11 550
期末现金余额	8 200	6060	6 290	11 440	11 440

“现金收入”包括期初现金余额和销货现金收入，销货现金收入是其主要来源。年初的“现金余额”是在编制预算时预计的。销货现金收入的数据来自销售预算。

“现金支出”包括预算期的各项现金支出。直接材料、直接人工、制造费用、销售与管理费用的数据分别来自前边的有关预算。此外，还包括所得税、购置设备、股利分配等现金支出，有关数据分别来自另行编制的专门预算。现金多余或不足，是现金收入与现金支出的差额，差额为正，说明收大于支，现金有多余，可用于偿还借款或者用于短期投资；差额为负，支大于收，现金不足，要向银行借款。

本例中该企业需要保留的现金余额为6 000元，不足此数要向银行借款。则第二季度的借款额为：

借款额 = 最低现金余额 + 现金不足额 = 6000 + 4940 = 10940 ≈ 11 000 (元)

第三季度现金多余，可用于偿还借款。借款一般按每期期初借入，每期期末归还来预计借款期为6个月。假设利息率为10%，则应计利息为：

$11000 \times 10\% \times 6/12 = 550$  (元)

还款后，仍需保持最低现金余额，否则，只能部分归还借款。

现金预算的编制，以各项营业预算和资本预算为基础，它反映各预算期的收入款项和支出款项，并作对比说明。其目的在于资金不足时筹措资金，资金多余时及时处理现金余额，并且提供现金收支的控制限额，发挥现金管理的作用。

- **（二）利润表预算**


- **表9是实达公司利润表预算。**

表9 利润表预算 单位：元

项 目	金 额
销售收入 (表1)	126 000
销货成本 (表6)	56 700
<b>毛利</b>	<b>69 300</b>
销售及管理费用 (表7)	20 000
利息 (表8)	550
<b>利润总额</b>	<b>48 750</b>
所得税 (估计)	<b>16 000</b>
<b>税后利润</b>	<b>32 750</b>

所得税是在利润规划时估计的，并已列入了现金预算。

预计的利润表与实际的利润表内容、格式相同，只不过数字是面向预算期的。通过编制该表，可以了解企业的预期盈利水平。

- 表中： 销售收入的数据来自销售预算；
- 销货成本的数据来自产品成本预算；
- 毛利是前两项的差额；
- 销售及管理费用数据来自销售费用和管理费用预算；
- 利息数据，来自现金预算。

- **（三）资产负债表预算**
- 资产负债表预算与实际的资产负债表内容、格式相同，只不过数据是反映预算期末的财务状况。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。
- 表10是实达公司的资产负债表预算。



表10

资产负债表预算

单位：元

资产			负债及所有者权益		
项目	年初	年末	项目	年初	年末
现金 (表8)	8 000	11 440	应付账款 (表3)	2 350	4 640
应收账款 (表1)	6 200	14 400	长期借款	9 000	9 000
直接材料 (表3)	1 500	2 000	普通股	20 000	20 000
产成品 (表6)	900	1 800	未分配利润 (表9)	16 250	33 000
土地	15 000	15 000			
房屋及设备 (表8)	20 000	30 000			
累计折旧 (表5)	4 000	8 000			
资产期末未分配利润	= 期初未分配利润 + 本期净利润 - 本期股利			47 600	66 640

$$= 16\ 250 + 32\ 750 - 16\ 000 = 33\ 000 \text{ (元)}$$

- 应收账款是根据表1中的第四季度销售额和本期收现率计算的：
- 期末应收账款 = 本期销售额 × (1 - 本期收现率) = 36 000 × (1 - 60%) = 14 400 (元)
- 应付账款是根据表3中的第四季度采购金额和付现率计算的：
- 期末应付账款 = 本期采购额 × (1 - 本期付现率) = 9 280 × (1 - 50%) = 4 640 (元)

**编制预计资产负债表的目的在于判断预算反映的财务状况的稳定性和流动性。如果通过预计资产负债表的分析，发现某些财务比率不佳，必要时可修改预算，以改善财务状况。**

# 小结

- 1. 营业预算包括，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、产品成本预算、销售及管理费用预算。
- 2. 财务预算包括，现金预算、利润表预算和资产负债表预算。
- 3. 财务预算数据来自于营业预算，营业预算要为财务预算的编制做好数据准备工作。