

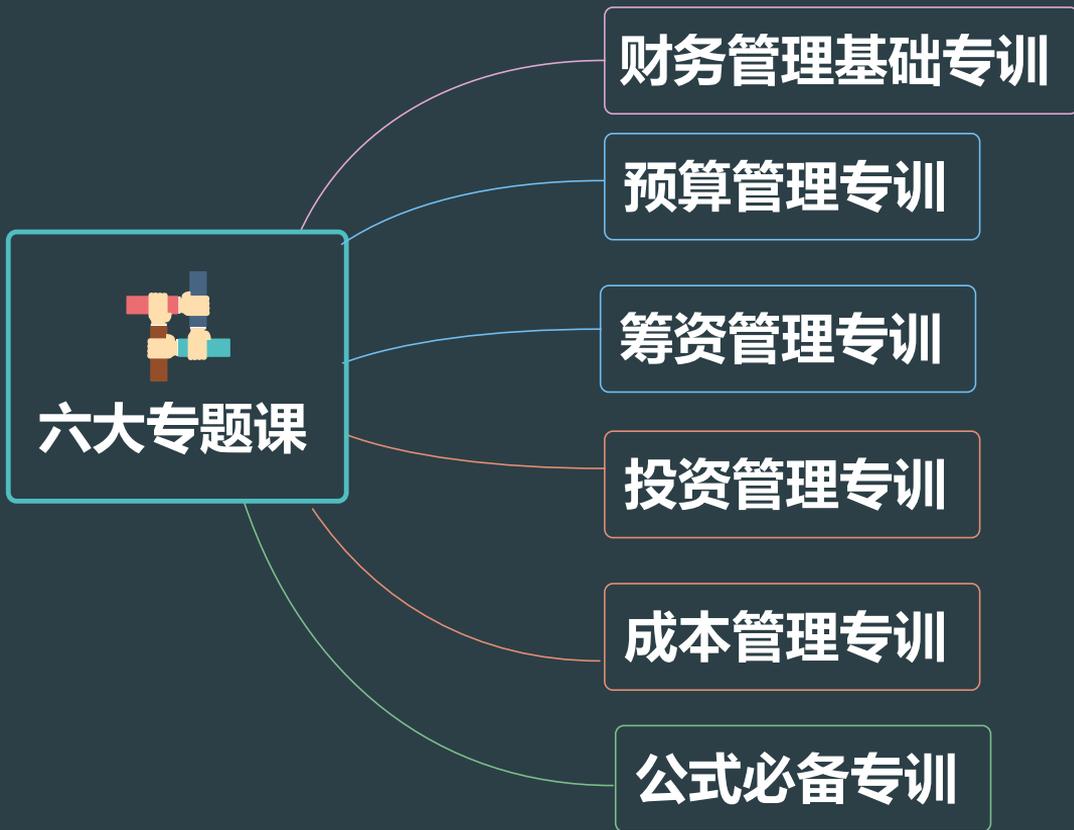
6大专题课

【讲师：小路老师】





2024中级财管六大专题





专

题

二

预算管理 专训





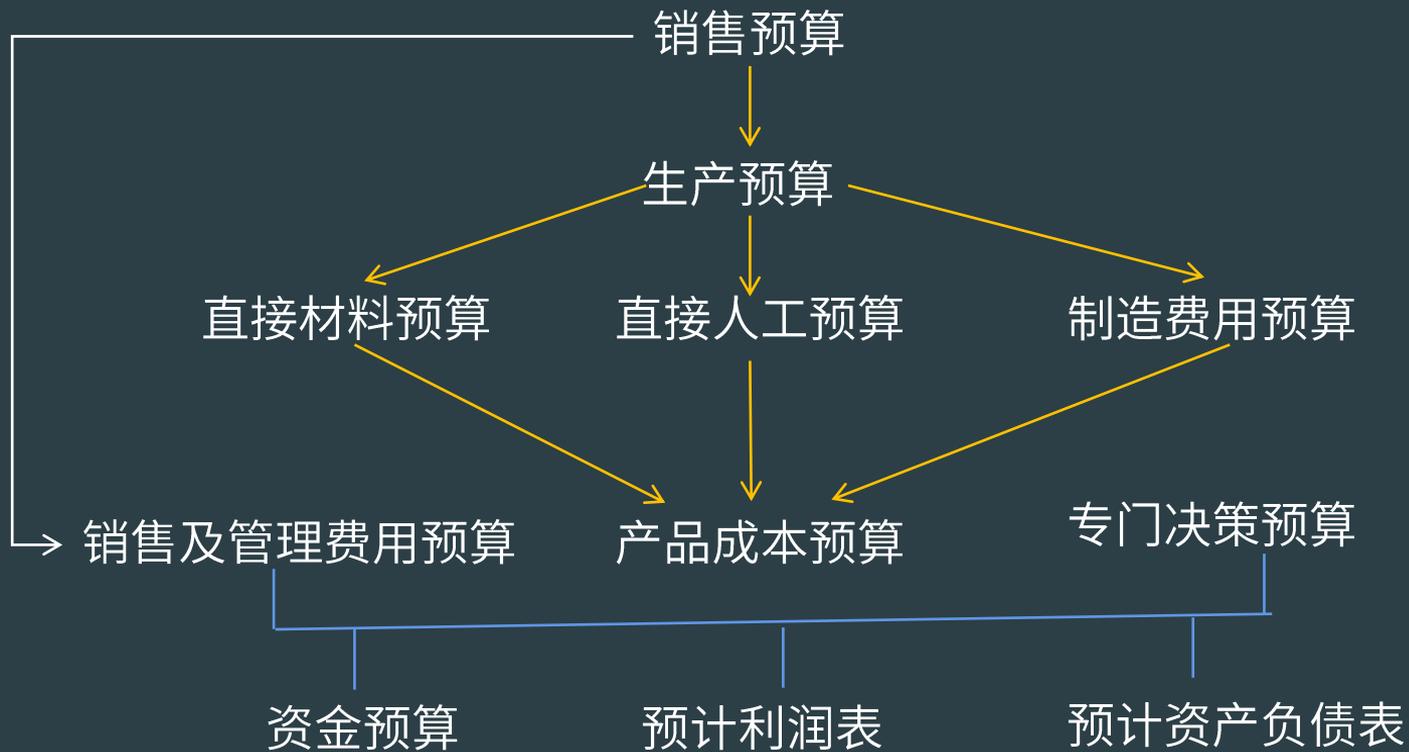
预算管理专题



预算的特征与作用

预算的分类

预算的编制





专训考点1-预算的特征与作用

表 2-1 预算的特征与作用

预算的含义	预算是企业 在预测、决策的基础上，用数量和金额以表格的形式反映企业未来一定时期内经营、投资、筹资等活动的具体计划，是为实现企业目标而对各种资源和企业活动所做的详细安排。预算是一种可据以执行和控制经济活动的、最为具体的计划，是对目标的具体化
预算的特征	(1) 预算与企业的战略目标保持一致； (2) 预算是数量化的并具有可执行性
预算的作用	(1) 预算通过规划、控制和引导经济活动，使企业经营达到预期目标； (2) 预算可以实现企业内部各个部门之间的协调； (3) 预算 是业绩考核的重要依据



专训考点2-预算的分类

表 2-2 预算的分类

按预算内容分类	含义	按预算期分类	地位
经营预算	是企业日常业务直接相关的一系列预算。如 销售预算、生产预算、采购预算、费用预算、人力资源预算等	短期预算 (≤ 1 年)	分预算 (辅助预算)
专门决策预算	是指企业重大的或不经常发生的、需要根据特定决策编制的预算。如 资本支出预算、融资决策预算等	长期预算 (> 1 年)	



财务预算

是与企业资金收支、财务状况或经营成果等有关的预算。财务预算从价值方面总括地反映企业经营预算与专门决策预算的结果。如**资金预算**和**预计财务报表（预计资产负债表、预计利润表）**等

短期预算
(≤ 1 年)

总预算
(起到总结作用)



【小路有话说】

- (1) 预算编制的起点是销售预算，终点是预计资产负债表。
- (2) 生产预算只涉及到实物量指标，而不涉及到价值量指标，也就是说，生产预算的重点在于下达生产数量的指令，不会涉及到具体的金额。
- (3) 在经营预算中，生产预算和产品成本预算均不涉及现金流量。



【随堂练习·多选题】 下列各项中，属于经营预算内容的有

() (2020年)

- A.销售预算
- B.采购预算
- C.生产预算
- D.资金预算

【答案】 ABC

【解析】 经营预算是指与企业日常业务直接相关的一系列预算，包括销售预算、生产预算、采购预算、费用预算、人力资源预算等。选项D属于财务预算。



专训考点3-预算的编制

经营预算的编制

(一) 销售预算

- 1.销售预算是整个预算的**编制起点**。
- 2.销售预算的主要内容：销量、单价、销售收入
- 3.销售预算中通常还包括预计现金收入的计算。



权责发生制

销售收入 = 销售单价 × 销售数量

收付实现制

当期销售现金流量

= 本期销售收入 × 本期收现比例 + 以前某期销售收入 × 以前某期销售收入在本期收现比例



【随堂练习】 某公司正在编制今年的销售预算，预计各个季度的销售量分别为1000件、1500件、2000件和2000件，单位售价为2800元，假设每季度的销售收入中，本季度收到现金60%，另外的40%现金要到下季度才能收到，年初的应收账款为620000元。



要求：填写下表，并确定年末应收账款余额：

销售预算

金额单位：元

季度	一	二	三	四	全年
预计销售量 (件)	1000	1500	2000	2000	
预计销售单价	2800	2800	2800	2800	
销售收入					
预计现金收入					
上年应收账款	620000				
第一季度					
第二季度					
第三季度					
第四季度					
现金收入合计					



要求：填写下表，并确定年末应收账款余额：
销售预算

金额单位：元

季度	一	二	三	四	全年
预计销售量 (件)	1000	1500	2000	2000	6500
预计销售单价	2800	2800	2800	2800	2800
销售收入	2800000	4200000	5600000	5600000	18200000
预计现金收入					
上年应收账款	620000				620000
第一季度	1680000	1120000			2800000
第二季度		2520000	1680000		4200000
第三季度			3360000	2240000	5600000
第四季度				3360000	3360000
现金收入合计	2300000	3640000	5040000	5600000	16580000



第四季度销售收入中60%在本季度收回，剩余未收回的40%形成应收账款，所以年末应收账款余额 = $5600000 \times 40\% = 2240000$ （元）。

【思考】假设每季度销售收入中，本季度收到现金60%，下季度收到30%，下下季度收到10%，那么年末应收账款是多少？

【结论】年末应收账款分为两部分，第一部分是第三季度销售收入剩余未收回的10%，第二部分是第四季度销售收入剩余未收回的40%。所以年末应收账款 = $5600000 \times 10\% + 5600000 \times 40\% = 2800000$ （元）

【小路有话说】思路清晰是前提，逐期分析是法宝



【随堂练习·单选题】某企业各季度销售收入有70%于本季度收到现金,30%于下季度收到现金。已知2019年年末应收账款余额为600万元,2020年第一季度预计销售收入1500万元,则2020年第一季度预计现金收入为()万元。(2020年)

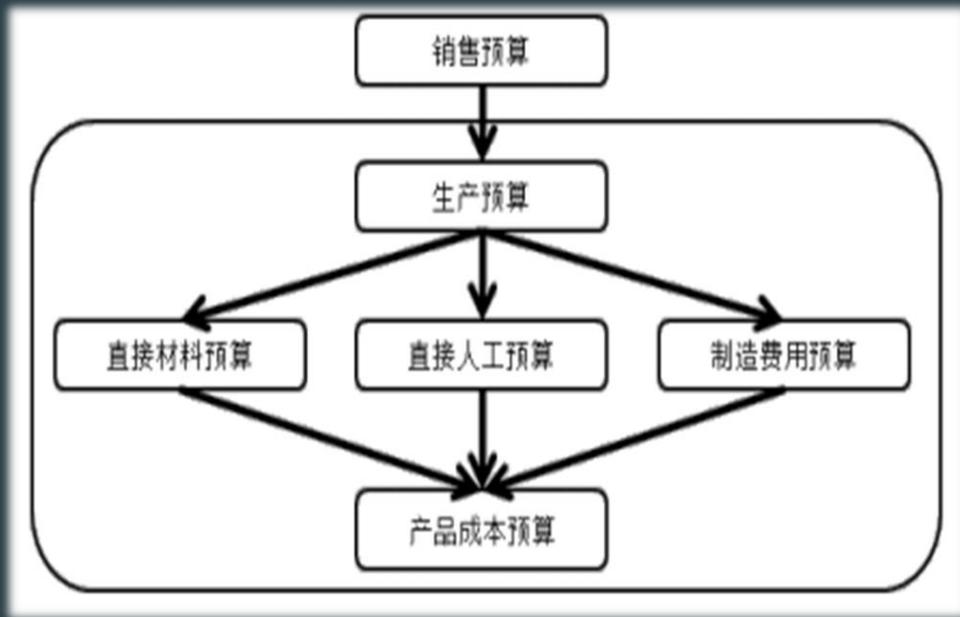
- A.1650
- B.2100
- C.1050
- D.1230

【答案】 A

【解析】 2020年第一季度预计现金收入
 $= 600 + 1500 \times 70\% = 1650$ (万元)

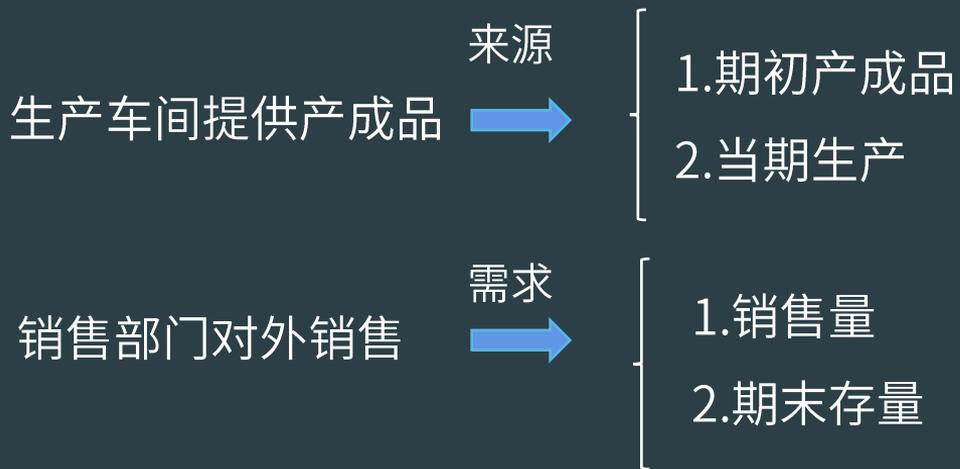


(二) 生产预算





(二) 生产预算



来源=需求



(二) 生产预算

预计生产量 + 期初结存量 = 预计销售量 + 预计期末结存量

预计生产量 = 预计销售量 + 预计期末产成品结存量 - 期初产成品结存量 (以销定产)

【小路有话说】 生产预算是业务预算中唯一一只使用实物量计量单位的预算



【例题】某公司过去和未来均按季度末产成品存货为下季度销售量的10%来预留，并预计第四季度末产成品存货为200件。预计各个季度的销售量分别为1000件、1500件、2000件和1800件（来源于销售预算）。

要求：填写下表。

生产预算

单位：件

项目	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	全年
预计销售量	1000	1500	2000	1800	6300
加：预计期末产成品存货	150	200	180	200	200
合计	1150	1700	2180	2000	6500
减：预计期初产成品存货	100	150	200	180	100
预计生产量	1050	1550	1980	1820	6400



【随堂练习·单选题】 某公司预计第一季度和第二季度产品销量分别为140万件和200万件,第一季度期初产品存货量为14万件, 预计期末产品存货量为下季度预计销量的10%, 则第一季度的预计生产量为 () 万件。 (2018年)

- A.146
- B.154
- C.134
- D.160

【答案】 A

【解析】 第一季度的预计生产量=期末产品存货量+本期销售量-期初产品存货量=200×10%+140-14=146(万件)。



【随堂练习·单选题】企业每季度预计期末产成品存货为下一季度预计销售量的10%,已知第二季度预计销售量为2000件,第三季度预计销售量为2200件,则第二季度产成品预计产量为()件。(2020年)

- A.2020
- B.2000
- C.2200
- D.2220

【答案】 A

【解析】 第二季度期初产成品存货 = $2000 \times 10\% = 200$ (件),
第二季度期末产成品存货 = $2200 \times 10\% = 220$ (件), 第二季度
产成品预计产量 = $220 + 2000 - 200 = 2020$ (件)



(三) 直接材料预算

某种材料耗用量 = 产品预计生产量 × 单位产品定额耗用量

某种材料采购量 = 某种材料耗用量 + 该种材料期末结存量 -
该种材料期初结存量



【课堂举例】

① 生产量100万件 每件耗用直接材料10kg

② 季初直接材料200万kg、季末直接材料300万kg、单价5元/kg

付款政策为当季付60% 次季付40%



条件：期末存量按下季度生产需用量的20%确定；付款条件50%在本季度内付清，另外50%在下季度付清。

项目	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	全年
预计生产量 (件)	1050	1550	1980	1820	6400
单位产品材料用量 (千克/件)	10	10	10	10	10
生产需用量 (千克)	10500	15500	19800	18200	64000
加：预计期末存量 (千克)	3100	3960	3640	4000	4000
减：预计期初存量 (千克)	3000	3100	3960	3640	3000
预计材料采购量 (千克)	10600	16360	19480	18560	65000
单价 (元/千克)	80	80	80	80	80
预计采购金额 (元)	848000	1308800	1558400	1484800	5200000
预计现金支出					
上年应付账款	235000				235000
第一季度 (采购848000元)	424000	424000			848000
第二季度 (采购1308800元)		654400	654400		1308800
第三季度 (采购1558400元)			779200	779200	1558400
第四季度 (采购1484800元)				742400	742400
合计	659000	1078400	1433600	1521600	4692600



【随堂练习·单选题】某企业2023年度预计生产某产品1000件,单位产品耗用材料15千克,该材料期初存量为1000千克,预计期末存量为3000千克,则全年预计采购量为()千克。

- A.18000
- B.16000
- C.15000
- D.17000

【答案】 D

【解析】材料生产需用量=预计生产量×单位产品材料耗用量
=1000×15=15000(千克),材料预计采购量=材料生产需用量+期末存量-期初存量=15000+3000-1000=17000(千克)。选项D正确。



(四) 直接人工预算

某种产品直接人工工时总数 = 单位产品定额工时 × 该产品预计生产量

预计直接人工总成本 = 单位工时工资率 × 该种产品直接人工工时总数

【小路有话说】 由于工资一般都要全部支付现金，因此直接人工预算表中预计直接人工成本总额就是资金预算中的直接人工工资支付额。



【举例】



项目	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	全年
预计产量 (件)	1050	1550	1980	1820	6400
单位产品工时 (小时/件)	10	10	10	10	10
人工总工时 (小时)	10500	15500	19800	18200	64000
每小时人工成本 (元/小时)	60	60	60	60	60
人工总成本 (元)	630000	930000	1188000	1092000	3840000



(五) 制造费用预算

制造费用预算通常分为变动制造费用预算和固定制造费用预算两部分。

1. 变动制造费用预算是以**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，按每季度实际需要的支付额预计，然后求出全年数。
3. 从制造费用总额中扣除非付现部分（如折旧、摊销等，一般仅指折旧）就得到制造费用的现金支出。



项目	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	全年
变动制造费用:					
预计生产量 (件)	1050	1550	1980	1820	6400
间接人工 (20元/件)	21000	31000	39600	36400	128000
间接材料 (15元/件)	15750	23250	29700	27300	96000
修理费 (20元/件)	21000	31000	39600	36400	128000
水电费 (10元/件)	10500	15500	19800	18200	64000
小计	68250	100750	128700	118300	416000
固定制造费用:					
修理费	10000	11400	15000	15000	51400
折旧	100000	100000	100000	100000	400000
管理人员工资	119000	131000	110000	110000	470000
保险费	15500	17100	19000	27000	78600
财产税	6000	6000	6000	6000	24000
小计	250500	265500	250000	258000	1024000
合计	318750	366250	378700	376300	1440000
减: 折旧	100000	100000	100000	100000	400000
现金支出	218750	266250	278700	276300	1040000



为了便于以后编制产品成本预算，需要计算小时费用率。

变动制造费用小时费用率 = $416000 \div 64000 = 6.5$ (元/小时)

固定制造费用小时费用率 = $1024000 \div 64000 = 16$ (元/小时)



【随堂练习·单选题】 某公司2019年第四季度预算生产量为100万件，单位变动制造费用为3元/件，固定制造费用总额为10万元(含折旧费2万元)，除折旧费外，其余均为付现费用。则2019年第四季度制造费用的现金支出预算为()万元。

(2019年)

A.292

B.308

C.312

D.288

【答案】 B

【解析】 2019年第四季度制造费用的现金支出= $(10-2)+100\times 3=308$ (万元)。



(六) 产品成本预算

产品成本预算，是销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算的**汇总**。

其主要内容是产品的单位成本和总成本。

单位产品成本 = 单位产品直接材料成本 + 单位产品直接人工成本 + 单位产品制造费用



项目	单位成本			生产成本 (6400件)	期末存货 (200件)	销货成本 (6300件)
	单价 (元/ 千克或小时)	单耗 (千 克或小时)	成本 (元)			
直接材料	80	10千克	800	5120000	160000	5040000
直接人工	60	10小时	600	3840000	120000	3780000
变动制造费用	6.5	10小时	65	416000	13000	409500
固定制造费用	16	10小时	160	1024000	32000	1008000
合计			1625	10400000	325000	10237500



【随堂练习·判断题】在产品成本预算中，产品成本总预算金额是将直接材料、直接人工、制造费用以及销售与管理费用的预算全额汇总相加而得到的。()

【答案】 x

【解析】产品成本预算，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。不涉及销售与管理费用的预算。



【随堂练习·多选题】在全面预算体系中，编制产品成本预算的依据有()。(2019年)

- A.制造费用预算
- B.生产预算
- C.直接人工预算
- D.直接材料预算

【答案】 ABCD

【解析】产品成本预算，是销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算的汇总。



(七) 销售及管理费用预算

以价值形式反映整个预算期内为销售产品和维持一般行政管理
工作而发生的各项目费用支出预算。

销售管
理费用

变动销售管理费用

固定销售管理费用

从销售管理费用总额中扣除非付
现部分(如折旧、摊销等,一般
仅指折旧)就得到销售管理费
用的现金支出。



项目	金额
销售费用:	
销售人员工资	300000
广告费	550000
包装、运输费	300000
保管费	270000
折旧	100000
管理费用:	
管理人员薪金	400000
福利费	80000
保险费	60000
办公费	140000
折旧	150000
合计	2350000
减: 折旧	250000
每季度支付现金	525000



•专门决策预算的编制

专门决策预算主要是长期投资预算（又称**资本支出预算**），通常是指与项目投资决策相关的专门预算。

往往涉及长期建设项目的资金投放与筹措，并经常跨年度，编制专门决策预算的依据，是项目财务可行性分析资料以及企业筹资决策资料。

专门决策预算的要点是准确反映项目资金投资支出与筹资计划，它同时也是**编制资金预算和预计资产负债表的依据**。



【随堂练习·单选题】 下列各项中，属于专门决策预算的是（ ）。 （2020年）

- A. 预计资产负债表
- B. 资本支出预算
- C. 产品成本预算
- D. 预计利润表

【答案】 B

【解析】 专门决策预算直接反映相关决策的结果，是实际中已选方案的进一步规划，如资本支出预算。选项A、D属于财务预算，选项C属于经营预算。



• 财务预算的编制

(一) 资金预算

资金预算是以**经营预算**和**专门决策预算**为依据编制的，专门反映预算期内预计现金收入与现金支出，以及为满足理想现金余额而进行筹资或归还借款等的预算。

资金预算由可供使用现金、现金支出、现金余缺、现金筹措与运用四部分构成。

期初现金余额 + 现金收入 - 现金支出 = 现金余缺



【流程】

第一步

$$\begin{aligned} & \text{期初现金余额} \\ & + \\ & \text{现金收入} \\ & = \\ & \text{可供使用的现金} \end{aligned}$$

第二步

$$\begin{aligned} & - \\ & \text{现金支出} \\ & = \\ & \text{现金余缺} \end{aligned} \quad \text{VS 理想期末现金余额}$$

第三步

$$\begin{aligned} & + \\ & \text{现金筹措} \\ & - \\ & \text{现金运用} \\ & = \\ & \text{期末现金余额} \end{aligned}$$

现金余缺 < 理想期末现金余额，表明现金不足，需要筹措现金

现金余缺 > 理想期末现金余额，表明现金多余，需要运用现金



【思考】 计算得到的现金余缺 > 0 ，则为“现金余”；反之，计算得到的现金余缺 < 0 ，则为“现金缺”，这样理解对吗？

【回答】 这是极为常见的错误理解！再次强调：现金余缺的比较对象不是“0”，而是“理想期末现金余额”。也就是说，如果现金余缺 $>$ 理想期末现金余额，则为“余”，如果现金余缺 $<$ 理想期末现金余额，则为“缺”

“路”过命题

命题角度：资金预算编制。

虽然上述编制逻辑看起来清晰，即在比较现金余缺与理想期末现金余额之后便可以计算现金筹措或运用的金额，但在实际运用时是容易出现错误的。建议同学们按照如下思路进行掌握：

(1)情形一：现金“余”（现金余缺 $>$ 理想期末现金余额）。

在该情形下，核心关注两件事：还本金，还利息。其中，利息按照前期借款金额(包括长期、短期)乘以利率即可，而更关键的是要确定归还本金的大小，以满足理想期末现金余额的要求。假设归还的本金为 X ，则：现金余缺 - 归还的利息 - $X \geq$ 理想期末现金余额，从而求得 X 。



“路”过命题

(2)情形二：现金“缺” (现金余缺 $<$ 理想期末现金余额)。

在该情形下，利息仍然需要按期支付，因此核心是要确定借多少钱。考试中，我们通常假设新借入的为短期借款，且期初借入，期末偿还。如果涉及长期借款，题目会作为已知条件给出。但也正因如此，同学们需要提示：如果企业借了长期借款，还有必要借入新的短期借款吗？答案是不一定。



“路”过命题

如果：现金余缺+借入的长期借款 - 旧利息(长、短期) - 新利息(长期) \geq 理想期末现金余额，此时就不需要借入短期借款。

但如果：现金余缺+借入的长期借款 - 旧利息(长、短期) - 新利息(长期) $<$ 理想期末现金余额，则需要借入短期借款。

假设借入的短期借款为W，则：

现金余缺+借入的长期借款+W - 旧利息(长、短期) - 新利息(长、短期) \geq 理想期末现金余额，从而求得W。





【举例】甲企业正在编制“资金预算”，预计1月初短期借款为50000元，年利率为12%，该企业不存在长期负债，预计1月末现金余缺为-12500元。现金不足时，通过银行借款解决（利率不变），借款额为1000元的整数倍，1月末现金余额要求不低于5000元。假设企业每月支付一次利息，借款在期初，还款在期末，向银行借款的最低金额为多少元？



【答案】假设借入X万元，月利率为 $12\%/12 = 1\%$ ，则1月份支付的利息 = $(50000 + X) \times 1\%$ ， $-12500 + X - (50000 + X) \times 1\% \geq 5000$ ，解得： $X \geq 18181.82$ （元），根据X为1000元的整数倍可得，X最小值为19000元。



【随堂练习·单选题】 下列预算中，一般不作为资金预算编制依据的是（ ）。

- A. 管理费用预算
- B. 直接人工预算
- C. 生产预算
- D. 直接材料预算

【答案】 C

【解析】 资金预算只涉及价值量指标，不涉及实物量指标，而生产预算只涉及实物量指标，不涉及价值量指标，所以生产预算一般不作为资金预算的编制依据。



(二) 预计利润表的编制

预计利润表是用来综合反映企业在计划期的预计经营成果，是企业财务预算中最主要的预算表之一。编制预计利润表的依据是各经营预算表、专门决策预算表和资金预算表。



项目	金额
销售收入（来自销售预算）	17640000
销售成本（来自产品成本预算）	10237500
毛利	7402500
销售及管理费用（来自销售及 管理费用预算）	2350000
利息（来自资金预算）	2164750
利润总额	2887750
所得税费用（来自资金预算）	700000
净利润	2187750

【提示】“所得税费用”通常不是根据“利润总额”和所得税税率计算得出的，因为需要避免“反复的循环修改”。



【随堂练习·多选题】下列各项预算中，与编制利润表预算直接相关的有（ ）。

- A.销售预算
- B.生产预算
- C.产品成本预算
- D.销售及管理费用预算

【答案】ACD

【解析】利润表预算中“销售收入”项目数据来自销售预算；“销售成本”项目的数据，来自产品成本预算；“销售及管理费用”项目的数据来自销售及管理费用预算。所以，选项A、C、D正确。生产预算即产量预算，只涉及实物量指标，不涉及价值量指标，所以，生产预算与利润表预算没有直接关系。



【随堂练习·多选题】（2021）在企业的全面预算体系中，下列项目属于预计利润表编制内容的有（ ）。

- A. 营业毛利 B. 利息 C. 所得税费用 D. 未分配利润

【答案】 ABC

【解析】 未分配利润属于预计资产负债表项目。



(三) 预计资产负债表的编制

预计资产负债表是用来反映企业在计划期末预计的财务状况。它的编制需以计划期开始日的资产负债表为基础，结合计划期间各项经营预算、专门决策预算、资金预算和预计利润表进行编制。它是编制全面预算的终点。



【随堂练习·单选题】 根据企业2018年的资金预算，第一季度至第四季度期初现金余额分别为1万元、2万元、1.7万元、1.5万元，第四季度现金收入为20万元，现金支出为19万元，不考虑其他因素，则该企业2018年末的预计资产负债表中，货币资金年末数为()万元。

A.2.7 B.7.2 C.4.2 D.2.5

【答案】 D

【解析】 货币资金年末数 = 第四季度期初现金余额 + (第四季度现金收入 - 第四季度现金支出) = 1.5 + (20 - 19) = 2.5 (万元)。



追光的人，
终会光芒万丈。

努力成为一个
很哇塞的人

