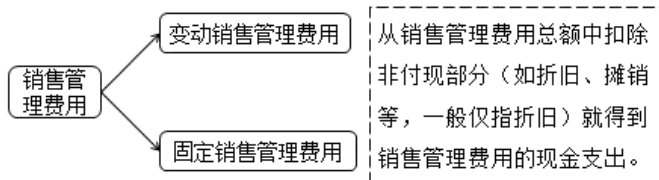




第 10 讲 预算编制、执行与考核

【知识点 3】销售管理费用预算的编制

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的各项费用支出预算。



项目	金额
销售费用：	
销售人员工资	300000
广告费	550000
包装费、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

【知识点 4】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集，并经常跨年度，因此除个别项目外，一般不纳入日常的经营预算，但应计入与此有关的现金收支预算与预计资产负债表。

特点：周期长，金额大

项目	一季度	二季度	三季度	四季度	全年
投资支出预算	5000000	—	—	7000000	12000000
借入长期借款	3000000	—	—	7000000	10000000

【例题 1·单选题】下列预算中，不直接涉及现金收支的是（ ）。

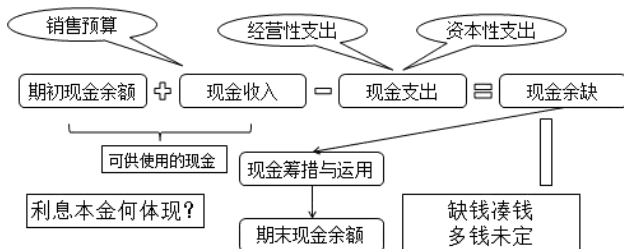
- A. 销售预算
- B. 产品成本预算
- C. 直接材料预算
- D. 销售与管理费用预算



【答案】B

【解析】产品成本预算的主要内容是产品的单位成本和总成本。所以，不直接涉及现金收支。

【知识点 5】资金预算的编制



【注意】所得税费用、股利支付在现金支出中体现。利息本金在现金筹措与运用中体现。

【提示】缺钱凑钱，多钱未定

【例题 2·单选题】下列各项中，不是资金预算中“现金余缺”计算内容的是（ ）。

- A. 制造费用
- B. 所得税费用
- C. 归还借款利息
- D. 购买设备

【答案】C

【解析】归还借款利息是现金筹措与运用的内容，不是计算“现金余缺”的内容。

【已知条件】1、最低现金余额为 300000 元；

2、借款须是 100000 的整数倍，还款是 10000 的整数倍；

3、借款在初期，还款在期末；

4、利息每季度末支付（当期借款，当期有利息；当期还款，当期也有利息）；

5、上期期末长期借款平均余额为 12000000 元。

6、预计第一季度期初现金余额为 800000 元。

项目	一	二	三	四	全年
期初现金余额	800000	319750	302600	306300	800000
加：现金收入（表 3-5）	2300000	3640000	5040000	5264000	16244000
可供使用现金	3100000	3959750	5342600	5570300	17044000
减：现金支出					
直接材料（表 3-7）	659000	1078400	1433600	1521600	4692600
直接人工（表 3-8）	630000	930000	1188000	1092000	3840000
制造费用（表 3-9）	218750	266250	278700	276300	1040000
销售及管理费用（表 3-11）	525000	525000	525000	525000	2100000
所得税费用	150000	100000	230000	220000	700000
购买设备（表 3-12）	5000000			7000000	12000000
股利				950000	950000
现金支出合计	7182750	2899650	3655300	11584900	25322600
现金余缺	-4082750	1060100	1687300	-6014600	-8278600
现金筹措与运用					
借入长期借款	3000000			7000000	10000000



取得短期借款	1900000				1900000
归还短期借款		260000	890000		1150000
短期借款利息（年利 10%）	47500	47500	41000	18750	154750
长期借款利息（年利 12%）	450000	450000	450000	660000	2010000
期末现金余额	319750	302600	306300	306650	306650

【计算说明】

（1）第一季度长期借款利息 = $(12000000 + 3000000) \times 12\% / 4 = 450000$ （元）

设第一季度取得短期借款为 A，则：

$$-4082750 + 3000000 - 450000 + A - A \times 10\% / 4 \geq 300000$$

解得：A ≥ 1879743.6

由于借款须是 100000 元的整数倍，因此借入短期借款 1900000 元。

第一季度短期借款利息 = $1900000 \times 10\% / 4 = 47500$ （元）

（2）设第二季度归还短期借款为 B，则：

$$1060100 - B - 47500 - 450000 \geq 300000$$

解得：B ≤ 262600

由于还款须是 10000 元的整数倍，因此归还短期借款 260000 元。

（3）第三季度短期借款利息 = $(1900000 - 260000) \times 10\% / 4 = 41000$ （元）

设第三季度归还短期借款为 C，则：

$$1687300 - C - 41000 - 450000 \geq 300000$$

C ≤ 896300

由于还款须是 10000 元的整数倍，因此归还短期借款 890000 元。

（4）第四季度长期借款利息 = $(12000000 + 3000000 + 7000000) \times 12\% / 4 = 660000$ （元）

假设第四季度需要短期借款，借款金额为 D，则：

$$-6014600 + 7000000 + D - D \times 10\% / 4 - (1900000 - 260000 - 890000) \times 10\% / 4 - 660000 \geq 300000$$

解得：D ≤ -6820.5

可见，第四季度不需要借款。

第四季度短期借款利息 = $(1900000 - 260000 - 890000) \times 10\% / 4 = 18750$ （元）

【注意】上期期末的长期借款 12000000 元是上期期末长期借款的余额，这部分借款的现金流入在借入时体现，并不是预算年度第一季度当期的现金流入，因此上期期末的长期借款没有作为预算年度第一季度的现金流入体现。第一季度长期借款 3000000 元在第一季度借入，属于第一季度的现金流入，因此应当作为预期第一季度的现金流入予以体现。

【提示】借钱多借，还钱少还。

【例题 3·单选题】某企业正在编制第四季度资金预算，“现金余缺”列示金额为 -17840 元，“现金筹措与运用”部分列示归还借款利息 500 元，若企业需要保留的最低现金余额为 3000 元，银行借款的金额要求是 1000 元的整数倍，那么该企业第四季度的最低借款额为（ ）元。

A. 22000 B. 18000 C. 21000 D. 23000

【答案】A

【解析】假设借入 X 元， $X - 17840 - 500 \geq 3000$ ，解得 $X \geq 21340$ （元），由于借款金额是 1000 元的整数倍，所以借款金额为 22000 元。



【例题 4·单选题】在下列各项中，能够同时以实物量指标和价值量指标分别反映企业经营收入和相关现金收支的预算是（ ）。

- A. 资金预算 B. 销售预算
C. 生产预算 D. 产品成本预算

【答案】B

【解析】销售预算既能以实物量指标反映销售量，同时又能以价值量指标反映企业主营业务收入和相关现金流入。资金预算只能以价值量指标反映；产品成本预算虽然涉及实物量指标和价值量指标，但它不涉及现金收支；生产预算只能以实物量指标反映产量

【例题 5·计算分析题】某商品流通企业正在着手编制明年的资金预算，有关资料如下：

（1）年初现金余额为 10 万元，应收账款 20 万元，存货 30 万元，应付账款 25 万元；预计年末应收账款余额为 40 万元，存货 50 万元，应付账款 15 万元。

（2）预计全年销售收入为 100 万元，销售成本为 70 万元，工资支付现金 20 万元，间接费用 15 万元（含折旧费 5 万元），购置设备支付现金 25 万元，预计各种税金支出 14 万元，利息支出 12 万元。

（3）企业要求的最低现金余额为 25 万元，若现金不足，需按面值发行债券（金额为 10 万的整数倍数），债券票面利率为 10%，期限 5 年，到期一次还本付息，不考虑债券筹资费用。

要求：（1）计算全年经营现金流入量；

（2）计算全年购货支出；

（3）计算现金余缺；

（4）计算债券筹资总额；

（5）计算期末现金余额。

【答案】（1）全年经营现金流入量 = $100 + 20 - 40 = 80$ （万元）

（2）全年购货支出 = $70 - 30 + 50 + 25 - 15 = 100$ （万元）

【计算说明】设采购存货金额为 A，则： $50 + 70 = A + 30$ ，解得：A = 90（万元）

设全年购货支出为 B，则： $25 + 90 = B + 15$ ，解得：B = 100（万元）

（3）现金余缺 = $10 + 80 - 100 - 20 - (15 - 5) - 25 - 14 = -79$ （万元）

（4）因为现金不足，所以最低的筹资额 = $79 + 25 + 12 = 116$ （万元）

（由于发行债券的金额为 10 万元的整数倍，因此）债券筹资额 = 120 万元

（5）期末现金余额 = $120 - 79 - 12 = 29$ （万元）

【知识点 6】预计财务报表的编制

一、预计利润表

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	17640000
销售成本	10237500
毛利	7402500
销售及管理费用	2350000
利息	2164750



利润总额	2887750
所得税费用（估计）	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”。

二、预计资产负债表

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，然后根据计划期间各项预算的有关资料做必要的调整。

资产	年初余额	年末余额	负债和股东权益	年初余额	年末余额
流动资产：			流动负债：		
货币资金	800000	306650	短期借款	0	750000
应收账款	620000	2016000	应付账款	235000	742400
存货	402500	645000	流动负债合计	235000	1492400
流动资产合计	1822500	2967650	非流动负债：		
非流动资产：			长期借款	12000000	22000000
固定资产	4000000	3350000	非流动负债合计	12000000	22000000
在建工程	10000000	22000000	负债合计	12235000	23492400
非流动资产合计	14000000	25350000	股东权益：		
			股本	2000000	2000000
			资本公积	500000	500000
			盈余公积	750000	968775
			未分配利润	337500	1356475
			股东权益合计	3587000	4825250
资产总计	15822500	28317650	负债和股东权益合计	15822500	28317650

【例题 6·单选题】关于资产负债表预算，下列说法正确的是（ ）。

- A. 利润表预算编制应当先于资产负债表预算编制而完成
- B. 编制资产负债预算的目的在于了解企业预算期的经营成果
- C. 资本支出的预算结果不会影响到资产负债表预算的编制
- D. 资产负债预算是资金预算编制的起点和基础

【答案】A

【解析】预计利润表用来综合反映企业在计划期的预计经营成果，因此选项 B 错误。资本支出的预算结果会影响资产负债预算的非流动资产项目，因此选项 C 错误。资金预算是以经营预算和专门决策预算为依据编制的，资产负债表预算是编制全面预算的终点，因此选项 D 错误。

【例题 7·单选题】制造业企业在编制利润表预算时，“销售成本”项目数据来源是（ ）。

- A. 销售预算
- B. 生产预算
- C. 直接材料预算
- D. 产品成本预算

【答案】D

【解析】产品成本预算的内容包括单位成本、生产成本、期末存货成本和销货成本。



【例题 8·多选题】下列各项中，能够成为预计资产负债表中存货项目金额来源的有（ ）。

- A. 销售费用预算 B. 直接人工预算
C. 直接材料预算 D. 产品成本预算

【答案】CD

【解析】“存货”包括直接材料和产成品，影响这两项的是直接材料预算和产品成本预算，所以选项 CD 是答案。

第四节 预算的执行与考核

执行	一经批复下达，各预算执行单位将预算指标层层分解，形成全方位的预算执行责任体系。
调整	一般不予调整。但预算执行单位在执行中由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化，致使预算的编制基础不成立，或者将导致预算执行结果产生重大偏差的，可以调整预算。
分析与考核	建立预算分析制度，由 预算委员会 定期召开财务预算执行分析会议，全面分析掌握存在问题，纠正预算的执行偏差。

【例题 9·综合题】甲企业是某公司下属的一个独立分厂，该企业仅生产并销售 W 产品，2018 年有关预算与考核分析资料如下：

资料一：W 产品的预计产销量相同，2018 年第一至第四季度的预计产销量分别是 100 件、200 件、300 件和 400 件，预计产品销售单价为 1000 元/件，预计销售收入中，有 60%在本季度收到现金，40%在下一季度收到现金。2017 年末应收账款余额 80000 元。不考虑增值税及其它因素。

资料二：2018 年初材料存货量为 500 千克，每季度末材料存货量按下一季度生产需用量 10%确定。单位产品用料标准为 10 千克/件。单位产品价格标准为 5 元/千克。材料采购款有 50%在本季度支付现金，另外 50%下一季度支付。

资料三：企业在每季度末的理想现金余额是 50000 元，且不低于 50000 元。如果当季现金不足，则向银行取得短期借款，如果当季现金溢余，则偿还银行短期借款。短期借款的年利率为 10%。按季度付息。借款和还款的数额均为 1000 元的整数倍。假设新增借款发生在季度初，归还借款在季度末。2018 年第一季度，在未考虑银行借贷情况下的现金余缺为 26700 元，假设 2018 年初企业没有借款。

资料四：2018 年末，企业对第四季度预算执行情况进行考核分析，第四季度 W 产品的实际销量为 450 件。实际材料耗用量为 3600 千克，实际材料单价为 6 元/千克。

要求：

- （1）根据资料一计算①W 产品的第一季度现金收入；②资产负债表预算中应收账款的年末数。
- （2）根据资料一和资料二计算①第二季度预计材料期末存货量；②第二季度预计材料采购量；③第三季度预计材料采购金额。
- （3）根据资料三计算第一季度现金预算中①取得短期借款金额；②短期借款利息金额；③期末现金余额。
- （4）根据资料一、二、四计算第四季度材料费用总额实际数与预算数之间的差额。
- （5）根据资料一、二、四用连环替代法，按照产品产量、单位产品材料用量、材料单价的



顺序，计算对材料费用总额实际数与预算数差额的影响。

【答案】(1) W 产品的第一季度现金收入 = $80000 + 100 \times 1000 \times 60\% = 140000$ (元)

资产负债表预算中应收账款的年末数 = $400 \times 1000 \times 40\% = 160000$ (元)

(2) 第二季度预计材料期末存货量 = $300 \times 10 \times 10\% = 300$ (千克)

第二季度预计材料采购量 = $300 + 200 \times 10 - 200 \times 10 \times 10\% = 2100$ (千克)

第三季度预计材料采购金额 = $(400 \times 10 \times 10\% + 300 \times 10 - 300) \times 5 = 15500$ (元)

(3) 假设取得短期借款金额为 W 元，则：

$26700 + W \times (1 - 10\%/4) \geq 50000$

解得：W ≥ 23897.44 (元)

由于借款数额为 1000 元的整数倍，所以，借款 24000 元。

短期借款利息 = $24000 \times 10\%/4 = 600$ (元)

期末现金余额 = $26700 + 24000 - 600 = 50100$ (元)

(4) 第四季度材料费用总额实际数与预算数之间的差额 = $3600 \times 6 - 400 \times 10 \times 5 = 1600$ (元)

(5) 预算金额 = $400 \times 10 \times 5 = 20000$

实际单位产品材料用量 = $3600/450 = 8$

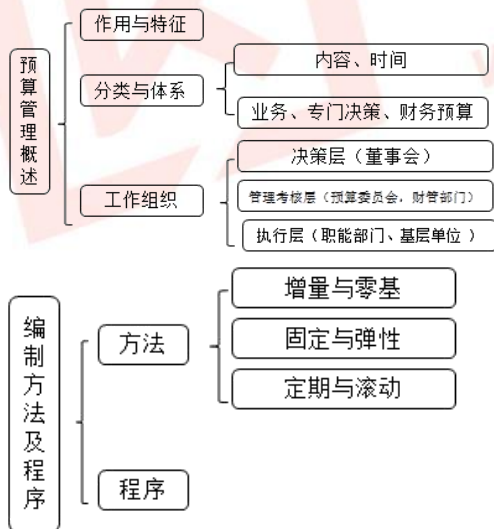
实际金额 = $450 \times 8 \times 6 = 21600$ (元)

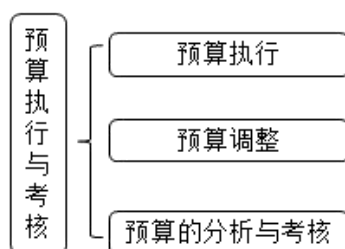
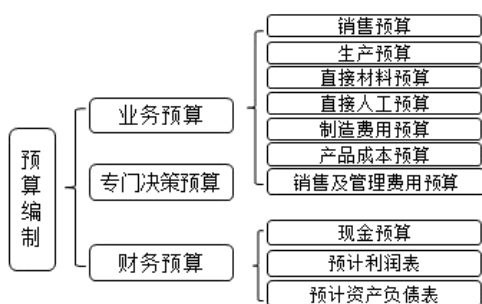
产品产量对材料费用总额实际数与预算数差额的影响 = $(450 - 400) \times 10 \times 5 = 2500$ (元)

单位产品材料用量对材料费用总额实际数与预算数差额的影响 = $450 \times (8 - 10) \times 5 = -4500$ (元)

材料单价对材料费用总额实际数与预算数差额的影响 = $450 \times 8 \times (6 - 5) = 3600$ (元)

【总结】





请关注公众号、听更多免费直播