

学习子情境二 现金预算的编制

【情境引例】

长城公司财务部接到公司财务预算委员会的通知，要求编制2010年公司现金预算，报公司预算委员会审议。公司财务部立即收集各部门业务预算资料进行编制。

【工作过程与岗位对照表】

岗位部门	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 采购部门 生产部门 销售部门 管理部门 基建部门 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; background-color: #cccccc;"> 财务部门 预算管理岗位 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 董事会 财务预算委员会 </div>
主要任务	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 编制本部门的 业务预算和特 种预算 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; background-color: #cccccc;"> 审核各部门的 业务预算和特种 预算，汇总编制 现金预算 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 审议批准现金 预算 </div>

【知识准备】

【授课计划与课程讲义——07060201 现金预算的编制】

【视频——07060201 现金预算编制】



名人名言

我坚持认为现金是最重要的。如果一个公司没有现金的话，公司的流动性就不存在，结果就是破产。……现金是衡量一个公司实力的重要标准，足够的现金储备为公司的投资提供支付保障。

——柯达公司财务总监 毕盛

现金预算（cash budget）也称作现金收支预算，它是以日常业务预算和特种决策预算为基础所编制的反映预算期现金收支情况的预算。这里的现金是指企业的库存现金和银行存款等货币资金。编制现金预算的目的在于合理地处理现金收支业务，正确地调度货币资金，保证企业的资金正常流转。

一、现金预算编制的工作任务和要求

【制度——07060201 企业资金预算制度】

（一）按月份（季度）编制现金收支预算。

（二）通过合理安排，保持期末现金余额在合理的范围内波动，协调资金筹措及运用。

现金收支差额与期末余额均需要通过协调资金筹措及运用来调整。企业应当在保证各项支出所需资金供应的前提下，注意保持期末现金余额在合理的上下限度内波动。因为现金属于非盈利性资产，储备过多会造成浪费，储备过少又会影影响使用，所以现金余额既不是越

大越好，也不是越少越好，它有一个合理的量。当现金收支差额为正值（现金结余），在偿还了利息和借款本金之后仍超过现金余额上限时，就应拿出一部分用于有价证券投资；但一旦发现还本付息之后的收支差额低于现金余额下限，就应抛出一部分有价证券来弥补现金短缺；如果现金收支差额为负值（现金短缺），可采取暂缓还本付息、抛售有价证券或向银行借款等措施，弥补现金缺口。

二、现金预算的编制依据和资料

现金预算需要根据经营现金收入预算表、直接材料采购现金支出预算表、应交税金及附加预算表、直接人工现金支出预算表、制造费用现金支出预算表、销售费用现金支出预算表、管理费用现金支出预算表和资金筹集及运用等相关数据资料来进行编制。【公式——07060201 现金预算编制】

三、现金预算编制的具体程序

步骤一， 预计各期现金余缺

某期现金余缺=该期现金收入-该期现金支出

步骤二， 预计资金筹集及运用

某期资金筹集及运用=该期借款+该期发行债券+该期发行普通股

-该期支付借款利息-该期支付债券利息-该期归还借款-该期购买有价证

券

步骤三， 预计期末现金余额

期末现金余额=该期现金余缺-该期现金的筹集与运用

【职业判断与业务操作】

【动画——07060201 财务预算编制】



从财务角度看，快速增长会使一个企业的资金变得相当紧张，因此，除非管理层意识到这一结果并采取积极措施加以控制，否则，快速增长可能导致公司破产。

名人名言

——[美]财务学家 希金斯

一、日常业务预算的编制

日常业务预算是反映企业日常经营活动业务的各种预算。具体包括销售预算、生产预算、直接材料消耗及采购预算、直接人工预算、制造费用预算、产品生产成本预算、应交销售税金及附加预算、销售费用预算、管理费用预算、期末存货预算等，这些预算前后衔接，相互勾稽。

（一）销售预算的编制

销售预算（sales budget）是指为规划一定预算期内因组织销售活动而引起的预计销售收入而编制的一种日常业务预算。在市场经济条件下，企业生产经营要以市场为导向，以销定产，合理有效地运用资源。所以，企业的全面预算应以销售预算为基础。销售预算是编制全面预算的关键和起点。

1. 销售预算编制的工作任务和要求

- （1）按季度按产品品种编制销售预算；
- （2）按季度编制经营现金预算。

2. 销售预算编制的依据和资料

- （1）通过市场预测得到的各种产品的销售量和销售单价；
- （2）年初应收账款余额；

(3) 销售收入首期和二期收现比率;

(4) 企业适用的增值税率。

3. 销售预算编制的具体程序

步骤一, 预计预算期销售收入总额

销售收入总额 = Σ 【某种产品预计销售量 × 该产品预计单价】

步骤二, 预计预算期发生的与销售收入有关的增值税销项税额

某期增值税的销项税额 = 该期预计销售收入总额 × 适用的增值税税率

步骤三, 预计预算期含税销售收入

某期含税销售收入 = 该期预计销售收入 + 该期预计销项税额

步骤四, 预计预算期经营现金收入

经营现金收入 = 本期现销含税收入 + 本期回收以前各期的应收账款

本期现销含税收入 = 本期含税销售收入 × 本期预计现销率

本期回收以前各期应收账款 = 本期期初应收账款 × 本期预计应收账款回收率

现销率是指现销含税收入占含税销售收入的百分比; 应收账款回收率为以前各期应收账款在本期回收的现金额占应收账款的百分比。在全面预算中, 这两个指标通常为已知的经验数据。

步骤五, 计算预算期末的应收账款余额

预算期末应收账款余额 = 预算期初应收账款余额 + 本期含税销售收入
- 本期经营现金收入

4. 业务操作

【例 6-6】长城公司生产甲、乙两种产品, 2010 年度年初应收账款和各季度预测的销售价格及销售量等资料如表 6-7 所示。

要求: 根据资料编制长城公司 2010 年度的销售预算和经营现金收入预算。

表 6-7 2010 年度长城公司预计销售单价、销量和其他资料 单位: 元

季 度		1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	年初应 收账款	增值 税率	收现率	
								首期	二期
甲产品	单价(元/件)	100	100	110	100	200 000	17%	60%	40%
	销售量(件)	800	900	1 200	1 000				
乙产品	单价(元/件)	120	120	120	110	150 000			
	销售量(件)	600	700	1 000	1 200				

(1) 根据资料编制长城公司 2010 年度的销售预算如表 6-8 所示。【账表——07060201 销售预算表】

表 6-8 2010 年度长城公司销售预算 单位: 元

季 度		1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	全 年
销售单价(元/件)	甲产品	100	100	110	100	102.50
	乙产品	120	120	120	110	117.50
预计销售量(件)	甲产品	800	900	1 200	1 000	3 900
	乙产品	600	700	1 000	1 200	3 500
预计销售收入	甲产品	80 000	90 000	132 000	100 000	402 000

	乙产品	72 000	84 000	120 000	132 000	408 000
	合计	152 000	174 000	252 000	232 000	810 000
增值税销项税额		25 840	29 580	42 840	39 440	137 700
含税销售收入		177 840	203 580	294 840	271 440	947 700

(2) 根据资料编制 2010 年度长城公司的经营现金收入预算如表 6-9 所示。【账表——07060202 经营现金收入预算表】

表 6-9 2010 年度长城公司经营现金收入预算 单位：元

季 度	1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	全 年	年末应收 账款余额
含税销售收入	177 840	203 580	294 840	271 440	947 700	108 576
本期现销含税收入	106 704	122 148	176 904	162 864	568 620	
期初应收账款回收	350 000	71 136	81 432	117 936	620 504	
经营现金收入合计	456 704	193 284	258 336	280 800	1 189 124	

注：表中含税销售收入分两期收到现金，其结果按下列公式计算：

某期经营现金收入 = 当期含税销售收入 × 首期收现率 + 前期含税销售收入 × 二期收现率



想一想

销售预算是编制全面预算的关键和起点，同时也是实现目标利润的基础，因此，销售预算不但是第一预算，而且是核心预算。请问编制销售预算的重点一是销售收入，二是销售现金收入，即表 6-9？

正确。

(二) 生产预算的编制

生产预算 (production budget) 是指为规划一定预算期内预计生产量水平而编制的一种日常业务预算。该预算是所有日常业务预算中唯一使用实物量计量单位的预算，它虽然不直接涉及现金预算，但与其他预算密切相关，特别是成本和费用预算需要以此为依据。

1. 生产预算编制的工作任务和要求

按产品品种分别编制生产预算。

2. 生产预算编制的依据和资料

- (1) 销售预算；
- (2) 预计期初期末存货量。

3. 生产预算编制的具体程序

(1) 预计期末存货量

预计期末存货量应根据长期销售趋势来确定，企业中，一般是按事先估计的期末存货量占下期销售量的比例进行估算。编制预算时，必须注意生产量、销售量、存货量之间合理的比例关系，以避免发生储备不足、产销脱节或超储积压的问题。

(2) 预计预算期产品生产量

某种产品预计生产量 = 预计销售量 + 预计期末存货量 - 预计期初存货量

4. 业务操作

【例 6-7】长城公司 2010 年年初有关资料如下：甲产品年初产成品存货量 80 件，年末

产成品存货量 110 件，年初产成品单位成本 93 元，预计期末产成品占下期销量的百分比为 10%；乙产品年初产成品存货 60 件，年末产成品存货 130 件，年初产成品单位成本 105 元，预计期末产成品占下期销量的百分比为 10%。根据以上资料编制长城公司 2010 年生产预算如表 6-10 所示。【**账表——07060203 生产预算表**】

表 6-10 2010 年度长城公司生产预算 单位：元

品 种	季 度	1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	全 年
甲产品	预计销售量	800	900	1 200	1 000	3 900
	加：预计期末存货量	90	120	100	110	110
	减：预计期初存货量	80	90	120	100	80
	预计生产量	810	930	1 180	1 010	3 930
乙产品	预计销售量	600	700	1 000	1 200	3 500
	加：预计期末存货量	70	100	120	130	130
	减：预计期初存货量	60	70	100	120	60
	预计生产量	610	730	1 020	1 210	3 570



想一想

依据销售预算编制生产预算，生产预算属于过渡性预算，即为其他相关预算提供数据。请问为哪些预算提供数据？

直接材料、直接人工、制造费用、产品成本、销售费用。

（三）直接材料预算的编制

直接材料预算（**direct material budget**）是指为规划一定预算期内因组织生产活动和材料采购活动预计发生的直接材料需用量、采购数量和采购成本而编制的一种经营预算。

1. 直接材料预算编制的工作任务和要求

- (1) 按季度按材料品种编制直接材料需用量预算；
- (2) 按季度按材料品种编制直接材料采购预算；
- (3) 按季度编制直接材料采购现金支出预算。

2. 直接材料预算编制的依据和资料

- (1) 生产预算；
- (2) 材料消耗定额；
- (3) 预计材料采购单价；
- (4) 预计期初、期末材料存货水平。

3. 直接材料预算编制的具体程序

（1）直接材料需用量预算的编制

$$\text{预算期某种直接材料需用量} = \sum \left[\text{某种产品预计生产量} \times \text{该种产品耗用该材料的消耗定额} \right]$$

（2）直接材料采购预算的编制

步骤一，预计各种直接材料的采购量；

某种直接材料的预计采购量 = 该种材料的预计需用量 + 该种材料的预计期末库存量

— 该种材料的预计期初库存量

式中，预计期末库存量通常按下期预计需用量的经验数据确定，实践中，可按下期的预计需用量的一定比例估算；预计期初库存量等于上期末库存量。

步骤二，确定预算期直接材料采购总成本：

预算期企业直接材料采购总成本 = Σ 【某种材料单价 × 该种材料预计采购量】

步骤三，计算在预算期发生的与直接材料采购成本相关的增值进项税额：

某期增值税的进项税额 = 预算期直接材料采购总成本 × 适用的增值税税率

步骤四，计算预算期预计采购金额：

预算期预计采购金额 = 预算期直接材料采购总成本 + 该期预计进项税额

步骤五，预计材料采购现金支出：

本期材料采购现金支出 = 本期现购材料现金支出 + 本期支付期初应付账款

本期现购材料现金支出 = 本期预计采购金额 × 本期预计付现率

本期支付期初应付账款 = 本期期初应付账款 × 本期预计应付账款支付率

步骤六，预计期末应付账款余额。

预算期末应付账款余额 = 预算期初应付账款余额 + 本期预计采购金额
— 本期采购现金支出

4. 业务操作

【例 6-8】 长城公司甲、乙两种产品 2010 年度需要的各种材料消耗定额及采购单价资料 6-11 所示；各种材料年初、年末的存货量，以及有关账户余额等资料如表 6-12 所示。

要求：根据资料，编制长城公司 2010 年度直接材料需用量预算、直接材料采购预算、直接材料采购现金支出预算。

表 6-11 2010 年度长城公司的材料消耗定额及采购单价资料

产品品种	季度	1 季度	2 季度	3 季度	4 季度
甲产品材料消耗定额 (千克/件)	A 材料	5	5	5	5
	B 材料	3	3	3	3
乙产品材料消耗定额 (千克/件)	A 材料	6	6	6	6
	C 材料	4	4	4	4
材料采购单价 (元)	A 材料	10	10	12	12
	B 材料	8	8	8	8
	C 材料	5	5	5	5

表 6-12 2010 年度长城公司材料存货量与其他资料

材料名称	年初存货量	年末存货量	预计期末存货量占下期需用量的百分比	增值 税率	年初余额 (元)		付现率	
					应付账款	库存材料	首期	二期
A 材料	1 550	2 660	20%	17%	175 000	25 015	60%	40%
B 材料	730	990	30%					

C 材料	735	1 560	30%					
------	-----	-------	-----	--	--	--	--	--

(1) 根据资料编制长城公司 2009 年度直接材料需用量预算如表 6-13 所示。【账表——07060204 直接材料需用量预算表】

表 6-13 2010 年度长城公司直接材料需用量预算

产品品种	项 目	季度	1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	全 年
甲产品	材料单耗 (千克/件)	A 材料	5	5	5	5	5
		B 材料	3	3	3	3	3
	预计生产量(件)		810	930	1 180	1 010	3 930
	预计生产需用量 (千克)	A 材料	4 050	4 650	5 900	5 050	19 650
B 材料		2 430	2 790	3 540	3 030	11 790	
乙产品	材料单耗 (千克/件)	A 材料	6	6	6	6	6
		C 材料	4	4	4	4	4
	预计生产量(件)		610	730	1 020	1 210	3 570
	预计生产需用量 (千克)	A 材料	3 660	4 380	6 120	7 260	21 420
C 材料		2 440	2 920	4 080	4 840	14 280	

(2) 根据资料编制长城公司 2010 年度直接材料采购预算如表 6-14 所示。【账表——07060205 直接材料采购预算表】

表 6-14 2010 年度长城公司直接材料采购预算

材料品种	季 度	1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	全 年
A 材料	材料采购单价	10	10	12	12	11
	甲产品需用量	4 050	4 650	5 900	5 050	19 650
	乙产品需用量	3 660	4 380	6 120	7 260	21 420
	材料总需用量	7 710	9 030	12 020	12 310	41 070
	加: 期末材料存量	1 806	2 404	2 462	2 660	2 660
	减: 期初材料存量	1 550	1 806	2 404	2 462	1 550
	本期采购量	7 966	9 628	12 078	12 508	42 180
	材料采购成本	79 660	96 280	144 936	150 096	470 972
B 材料	材料采购单价	8	8	8	8	8
	甲产品需用量	2 430	2 790	3 540	3 030	11 790
	材料总需用量	2 430	2 790	3 540	3 030	11 790
	加: 期末材料存量	837	1 062	909	990	990
	减: 期初材料存量	730	837	1 062	909	730

	本期采购量	2 537	3 015	3 387	3 111	12 050
	材料采购成本	20 296	24 120	27 096	24 888	96 400
C 材料	材料采购单价	5	5	5	5	5
	乙产品需用量	2 440	2 920	4 080	4 840	14 280
	材料总需用量	2 440	2 920	4 080	4 840	14 280
	加：期末材料存量	876	1 224	1 452	1 560	1 560
	减：期初材料存量	735	876	1 224	1 452	735
	本期采购量	2 581	3 268	4 308	4 948	15 105
	材料采购成本	12 905	16 340	21 540	24 740	75 525
预计材料采购成本合计		112 861	136 740	139 572	199 724	642897
增值税进项税		19 186	23 246	32 907	33 953	109 292
预计采购金额合计		132 047	159 986	226 479	233 677	752 189

(3)根据资料编制 2010 年度长城公司直接材料采购现金支出预算如表 6-15 所示。【**账表——07060206 直接材料采购现金支出预算表**】

表 6-15 2010 年度长城公司直接材料采购现金支出预算 单位：元

季 度	1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	全年	年末应付账款
预计采购金额合计	132 047	159 986	226 479	233 677	752 189	93 471
本期采购现金支出	79 228	95 992	135 887	140 206	451 313	
期初应付账款	175 000	52 819	63 994	90 592	175 000	
现金支出合计	254 228	148 811	199 881	230 798	833 718	



想一想

直接材料预算包括直接材料需用量、采购数量和采购成本等，而且需经过比较复杂的预算过程，请问直接材料预算最终目的是取得什么数据？

直接材料采购现金支出。

(四) 应交税金及附加预算的编制

应交税金及附加预算 (**taxes payable and additional budget**) 是指为规划一定预算期内预计发生的应交增值税、营业税、消费税、资源税、城市维护建设税和教育费附加金额而编制的一种经营预算。本预算不含预交所得税。因为税金需要及时清缴，为简化预算方法，假定预算期发生的各项应交税金及附加均于当期以现金形式支付。

应交税金及附加=应交增值税+销售税金及附加

应交增值税 =增值税销项税额-增值税进项税额

或： 应交增值税=预计销售收入×应交增值税估算率

销售税金及附加=应交营业税+应交消费税+应交资源税
+应交城市维护建设税+应交教育费附加

应交城市维护建设税=(应交营业税+应交消费税+应交增值税)×适用附加税率

应交教育费附加=(应交营业税+应交消费税+应交增值税)×适用附加费率

【例 6-9】长城公司 2010 年度各季度预计的增值税销项税和进项税资料如表 6-8 和表 6-14 所示；该企业流通环节只缴纳增值税，并于实现销售的当期（每季度）用现金完税；附加税率为 10%。根据资料，编制长城公司 2010 年度应交税金及附加预算如表 6-16 所示。

【账表——07060207 应交税金及附加预算表】

表 6-16 2010 年度长城公司应交税金及附加预算 单位：元

季 度	1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	全 年
增值税销项税额	25 840	29 580	42 840	39 440	137 700
增值税进项税额	19 186	23 246	32 907	33 953	109 292
应交增值税	6 654	6 334	9 933	5 487	28 408
销售税金及附加	665.40	633.40	993.30	548.70	2 840.80
现金支出合计	7 319.40	6 967.40	10 926.30	6 035.70	31 248.80



想一想

应交税金及附加预算从预算表中可知，一是应交增值税，二是销售税金及附加，这两项税需要的现金支出。请问应交所得税为什么不纳入该预算之中？

简化编制手续

（五）直接人工预算的编制

直接人工预算（direct labor budget）是指为规划一定预算期内人工工时的消耗水平和人工成本水平而编制的一种经营预算。包括直接工资和按直接工资的一定比例计算的其他直接费用。

1. 直接人工预算编制的工作任务和要求

按季度按产品品种编制直接人工预算和直接人工现金支出预算。

2. 直接人工预算编制的依据和资料

- (1) 生产预算；
- (2) 标准工资率，标准单位直接人工工时；
- (3) 其他直接费用计提标准。

3. 直接人工预算编制的具体程序

步骤一，预计每种产品的直接人工工时总数；

某种产品直接人工工时总数=单位产品工时定额×预计该产品生产量

步骤二，预计每种产品耗用的直接工资；

某种产品耗用直接工资=单位工时工资率×该种产品直接人工工时总数

步骤三，预计每种产品计提的其他直接费用；

某种产品计提其他直接费用=预计某种产品耗用直接工资×其他直接费用计提标准

准

式中，其他直接费用计提标准，按我国现行制度规定的应付福利费的计提率为 14%。

步骤四，计算预算期每种产品的预计直接人工成本；

某种产品直接人工成本=该产品耗用直接工资+该产品计提其他直接费用

步骤五，预计预算期直接人工成本合计；

预计企业直接人工成本合计=∑预计某种产品直接人工成本

步骤六，预计直接人工成本现金支出。

各期直接人工成本中的直接工资一般均由现金开支，由其他直接费用形成的应付福利费则不一定在提取的当期用现金开支，应当进行适当的调整，以反映预计的福利费开支情况。

直接人工成本现金支出=该期直接工资总额+该期福利费现金支出

式中，福利费现金支出按一定的经验比率来确定。

4. 业务操作

[例 6-10] 长城公司 2010 年单位工时工资率和工时定额资料如表 6-17 所示。

要求：根据资料，编制长城公司 2010 年度的直接人工预算（平均工资率和平均人工成本保留两位小数，其他计算结果保留整数）。

表 6-17 2010 年度长城公司的单位工时工资率和工时定额资料

季 度		1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	其他直接费用 计提标准	预计应付福利 费支用率
单位工时工资率（元）		3	3	3	4	14%	85%
单位产品 工时定额	甲产品	3	3	3	2.6		
	乙产品	4	4	4	3.5		

根据资料编制长城公司的直接人工预算如表 6-18 所示。**【账表——07060208 直接人工预算表】**

表 6-18 2010 年度长城公司的直接人工预算 单位：元

品 种	季 度	1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	全年
		公司单位工时工资率	3	3	3	4
甲产品	单位产品工时定额	3	3	3	2.6	2.9
	预计生产量（件）	810	930	1180	1010	3930
	直接人工工时总数（小时）	2 430	2 790	3 540	2 626	11 386
	预计直接工资（元）	7 290	8 370	10 620	10 504	36 784
	其他直接费用	1 021	1 172	1 487	1 471	5 151
	直接人工成本合计	8 311	9 542	12 107	11 975	41 935
	单位工时直接人工成本	3.42	3.42	3.42	4.56	3.68
乙产品	单位产品工时定额	4	4	4	3.5	3.875
	预计生产量（件）	610	730	1 020	1 210	3 570
	直接人工工时总数（小时）	2 440	2 920	4 080	4 235	13 675
	预计直接工资（元）	7 320	8 760	12 240	16 940	45 260
	其他直接费用	1 025	1 226	1 714	2 372	6 337
	直接人工成本合计	8 345	9 986	13 954	19 312	51 597
	单位工时直接人工成本	3.42	3.42	3.42	4.56	3.77

合 计	直接工资总额（元）	14 610	17 130	22 860	27 444	82 044
	其他直接费用	2 046	2 398	3 201	3 843	11 488
	直接人工成本合计	16 656	19 528	26 061	31 287	93 532
预计福利费现金支出		1 739	2 038	2 721	3 267	9 765
直接人工成本现金支出合计		16 349	19 168	25 581	30 711	91 809



想一想

直接人工预算编制准确与否，主要取决于单位工时工资率、单位产品工时定额和预计生产量。请问在这三者又主要取决于什么预算？
生产预算。

（六）制造费用预算的编制

制造费用预算（**manufacturing expense budget**）是指为规划一定预算期内除直接材料和直接人工预算以外预计发生的其他生产费用水平而编制的一种日常业务预算。

日常工作中该预算一般是以变动成本法为基础编制的，编制时首先需要按成本习性把制造费用分为变动性制造费用和固定性制造费用两部分，分别进行编制。

1. 制造费用预算编制的工作任务和要求

- (1) 编制制造费用预算；
- (2) 按季度编制制造费用现金支出预算。

2. 制造费用预算编制的依据和资料

- (1) 生产预算、直接人工预算；
- (2) 变动性制造费用预算分配率；
- (3) 其它相关资料。

3. 制造费用预算编制的具体程序

步骤一， 预计变动性制造费用；

变动性制造费用 = 单位产品变动性制造费用预算分配率 × 预计的生产量

变动性制造费用预算分配率 = 变动性制造费用总额 ÷ 分配标准预算总数

其中相关分配标准可以选择预算生产量或预算直接人工工时总数。

步骤二， 预计固定性制造费用；

固定性制造费用可在上一年的基础上根据预算期变动情况加以适当修正进行预计，并作为期间成本直接列入利润表作为收入的抵减项目予以扣除。

步骤三， 预计制造费用现金支出。

制造费用现金支出 = 变动性制造费用现金支出 + 固定性制造费用现金支出

变动性制造费用现金支出 = Σ 【变动性制造费用预算分配率
× 该季度某种产品预计直接人工工时】

固定性制造费用现金支出 = (该年度预计固定性制造费用 - 预计年折旧费) ÷ 4

由于固定资产折旧是非付现成本项目，计算时应予以剔除。

4. 业务操作

【例 6-11】 长城公司采用变动成本法编制预算，变动性制造费用按各种产品直接人工工时比例分配，直接人工工时见前例。除折旧外的各项制造费用均以现金支付。

要求：根据资料，编制长城公司 2010 年度的制造费用预算和制造费用现金支出预算。

(1)根据资料编制长城公司2010年度制造费用预算如表6-19所示。【账表——07060209 制造费用预算表】

表 6-19 2010 年度长城公司制造费用预算 单位：元

变动性制造费用		固定性制造费用	
间接材料	8 000	管理人员工资	7 200
间接人工成本	6 000	折旧费	9 500
维修费	4 000	办公费	4 500
水电费	5 000	保险费	2 500
其他	3 064	租赁费	3 000
合 计	26 064	其他	1 000
		合 计	27 700
直接人工工时总数	25 061	减：折旧费	9 500
预算分配率=26 064÷25 061=1.04		现金支出合计	18 200
		各季支出数	4 550

(2)根据资料编制长城公司2010年度制造费用现金支出预算如表6-20所示。【账表——07060210 制造费用现金支出预算】

表 6-20 2010 年度长城公司制造费用现金支出预算 单位：元

季 度		1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	全 年
变动性制造费用分配率		1.04	1.04	1.04	1.04	1.04
直接人工工时	甲产品	2 430	2 790	3 540	2 626	11 386
	乙产品	2 440	2 920	4 080	4 235	13 675
	小 计	4 870	5 710	7 620	6 861	25 061
变动性制造费用	甲产品	2 527	2 902	3 682	2 731	11 842
	乙产品	2 538	3 037	4 243	4 404	14 222
	小 计	50 65	5 939	7 925	7 135	26 064
固定性制造费用		4 550	4 550	4 550	4 550	18 200
现金支出合计		9 615	10 489	12 475	11 685	44 264



想一想

制造费用预算是一项重要而又复杂的预算，其准确性非常重要。请问制造费用预算是否关系到现金预算、预计利润表和预计资产负债表编制？

关系到现金预算、预计利润表和预计资产负债表编制。

(七) 产品成本预算的编制

产品成本预算 (product cost budget) 是为规划一定预算期内各种产品的单位产品成本、生产成本、销售成本等内容而编制的一种日常业务预算。

1. 产品成本预算编制的工作任务和要求

按产品品种编制产品成本预算。

2. 产品成本预算编制的依据和资料

(1) 生产预算、直接材料预算、直接人工预算和制造费用预算;

(2) 成本计算方法 (此处采用变动成本法);

(3) 在产品、产成品期初期末存货余额及存货计价方法 (此处采用先进先出法)。

3. 产品成本预算编制的具体程序

步骤一, 预计各种产品的单位成本;【公式——07060202 产品单位生产成本】

$$\text{某种产品单位生产成本} = \text{单位直接材料成本} + \text{单位直接人工成本} + \text{单位变动性制造费用}$$

步骤二, 预计各种产品的当期生产成本;

$$\text{某种产品当期发生的生产成本} = \text{该产品当期直接材料成本} + \text{该产品当期直接人工成本} + \text{该产品当期变动性制造费用}$$

步骤三, 预计各种产品预算期的预计产品生产成本;

$$\text{某种产品某期预计产品生产成本} = \text{该产品同期预计发生产品生产成本} + \text{该产品在产品成本期初余额} - \text{该产品在产品成本期末余额}$$

步骤四, 预计各种产品预算期预计的产品销售成本。

$$\text{本期预计产品销售成本} = \text{本期预计产品生产成本} + \text{产成品成本期初余额} - \text{产成品成本期末余额}$$

4. 业务操作

【例 6-12】长城公司 2010 年度的年初产成品资料、生产预算、直接材料采购预算、直接人工预算和制造费用预算见以前各例。

要求: 根据资料, 编制长城公司 2010 年度产品成本预算。

(1) 根据资料编制甲产品成本预算如表 6-21。【账表——07060211 产品成本预算表】

2010 年度长城公司甲产品成本预算

表 6-21

计划产量: 3930 件

单位: 元

成本项目	单价	单位用量	单位成本	总成本
直接材料				
A 材料	11.00	5	55.00	216 150
B 材料	8.00	3	24.00	94 320
小 计			79.00	310 470
直接人工	3.68	2.8996	10.6705	41 935
变动性制造费用	1.04	2.8973	3.0132	11 842
合 计			92.6837	364 247
加: 在产品及自制半成品期初余额		0	0	
减: 在产品及自制半成品期末余额		0	0	
预计产品生产成本			92.6837	364 247

加：产成品期初余额			93.00	7 440
减：产成品期末余额			92.6837	10 196
预计产品销售成本			92.6837	361 491

(2) 根据资料编制乙产品成本预算如表 6-22 所示。

2010 年度长城公司乙产品成本预算

表 6-22

计划产量：3570 件

单位：元

成本项目	单价	单位用量	单位成本	总成本
直接材料				
A 材料	11.00	6	66.00	235 620
C 材料	5.00	4	20.00	71 400
小 计			86.00	307 020
直接人工	3.77	3.875	14.61	51 597
变动性制造费用	1.04	3.875	4.03	14 222
合 计			104.64	372 839
加：在产品及自制半成品期初余额		0	0	
减：在产品及自制半成品期末余额		0	0	
预计产品生产成本			104.64	372 839
加：产成品期初余额			105.00	6 300
减：产成品期末余额			104.64	13 603
预计产品销售成本			104.64	365 536

注：本学习子情境的预算数据是一个系统，由于连续四舍五入保留两位小数使得单位用量不精确。表 6-21、表 6-22 按 4 位小数计，以保证总成本金额的正确性。



想一想

产品成本预算主要编制预计产品生产成本和预计产品销售成本，该预算与现金预算和预计资产负债表预算无关，与预计利润表有关，请问此表述是否准确？

不准确。

(八) 期末存货预算的编制

期末存货预算 (final inventory budget) 是为规划一定预算期末的在产品、产成品和原材料预计成本水平而编制的一种日常业务预算。该预算与产品成本预算密切相关，所以，同样也受到存货计价方法的影响。该预算通常只编制年末预算，不编制分季度预算。编制的依据也同上述各种日常业务预算。

【例 6-13】长城公司按变动成本法编制 2010 年度年末存货预算如表 6-23 所示。【**账表——07060212 期末存货预算表**】

表 6-23

2010 年度长城公司期末存货预算

单位：元

产成品存货	年初 存货量	年初存 货成本	期末存货量	单位成本	期末存 货成本

甲产品	80	7 440	110	92.69	10 196
乙产品	60	6 300	130	104.64	13 603
小 计		13 740			23 799
材料存货	年初材料成本	本年材料采购成本	本期耗用材料成本		期末存货成本
			A 产品	B 产品	
A 材料	15 500	470 972	216 150	235 620	34 702
B 材料	5 840	96 400	94 320		7 920
C 材料	3 675	75 525		71 400	7 800
小 计	25 015	642 897	310 470	307 020	50 422
存货合计		38 755			74 221



想一想

期末存货预算通常只编制年末预算，不编制分季度预算。请问期末存货预算是否是由于仅用于预计资产负债表编制的原因？

对。

（九）销售费用预算的编制

销售费用预算（marketing expense budget）是为规划一定预算期内，企业在销售阶段组织产品销售预计发生各项费用水平而编制的一种日常业务预算。销售费用预算的编制也要按成本习性，将销售费用划分为变动性和固定性两部分。对变动性销售费用，只需要反映各个项目的单位产品费用分配额即可；对于固定性销售费用，只需要按项目反映全年预计水平。同时，销售费用预算也要编制相应的现金支出预算。

【例 6-14】长城公司 2010 年度的销售费用预算如表 6-24 所示【[账表——07060213 销售费用预算表](#)】，销售费用现金支出预算如表 6-25 所示。【[账表——07060214 销售费用现金支出预算表](#)】

表 6-24 2010 年度长城公司销售费用预算 单位：元

变动性销售费用			固定性销售费用	
项 目	单位产品标准费用额		项 目	全年费用
			甲产品	乙产品
			专设销售机构办公费	5 000
			广告宣传费用	3 000
销售佣金	1.5	2	保险费用	1 500
销售运杂费	1	1.2	其 他	1 000
其 他	0.2	0.4	合 计	13 500
合 计	2.7	3.6	各季度平均 $13500 \div 4 = 3375$ （元）	

表 6-25 2010 年度长城公司销售费用现金支出预算 单位：元

季 度		1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	全年
单位产品标准费用额	甲产品	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7
	乙产品	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6
预计销售量(件)	甲产品	800	900	1 200	1 000	3 900
	乙产品	600	700	1 000	1 200	3 500
变动性销售费用	甲产品	2 160	2 430	3 240	2 700	10 530
	乙产品	2 160	2 520	3 600	4 320	12 600
	小计	4 320	4 950	6 840	7 020	23 130
固定性销售费用		3 375	3 375	3 375	3 375	13 500
现金支出合计		7 695	8 325	10 215	10 395	36 630

(十) 管理费用预算的编制

管理费用预算 (**administrative expense budget**) 是为规划一定预算期内因管理企业预计发生的各项费用水平而编制的一种日常业务预算。该预算编制可采用两种方法: 第一种方法是按项目反映全年预计水平。因为管理费用大多是固定费用, 直接按上年实际水平为基础, 考虑预算年度的变化调整计算全年总数, 然后再计算出各季度数即可; 第二种方法类似于制造费用预算或销售费用预算的编制方法, 把管理费用按成本习性分成固定性和变动性两部分, 对变动性管理费用按预算期的分配率和预计的业务量进行测算。这里为简化预算编制, 我们举例采用第一种方法。另外, 管理费用总额预算及其现金支出预算可以合并编制。

【例 6-15】根据有关资料编制长城公司 2010 年度的管理费用及其现金支出预算, 如表 6-26 所示。【**账表——07060215 管理费用及其现金支出预算**】

表 6-26 2010 年度长城公司管理费用及其现金支出预算 单位: 元

费用项目	金 额
公司经费	3 000
工会经费	1 200
办公费	2 000
董事会费	1 000
折旧费	1 500
无形资产摊销	600
职工培训费	800
其 他	1 000
合 计	11 100
减: 折旧费	1 500
无形资产摊销	600
现金支出	9 000
平均每季支付数	2 250



想一想

管理费用预算编制，第一种方法是按项目反映全年预计水平。第二种方法把管理费用按成本习性分成固定性和变动性两部分，对变动性管理费用按预算期的分配率和预计的业务量进行测算。请问哪种方法科学准确？

第二种方法。

(十一) 财务费用预算的编制

财务费用预算 (financial expense budget) 是反映预算期内因筹措和使用资金而发生财务费用水平的一种预算。

【例 6-16】根据有关资料编制长城公司 2010 年度的财务费用预算如表 6-27 所示。【账务——07060216 财务费用预算表】

表 6-27 2010 年度长城公司财务费用预算 单位：元

季 度	1	2	3	4	全年	资料来源
应计并支付短期借款利息		150	450	450	1 050	见表 6-29
应计并支付长期借款利息						
应计并支付公司债券利息						
支付利息合计		150	450	450	1 050	
减：资本化利息						
预计财务费用		150	450	450	1 050	

二、特种决策预算的编制

特种决策预算 (special decision-making budget)，狭义上又称资本支出预算，通常是指与项目投资决策有关的投资决策预算。应当根据企业有关投资决策资料和年度固定资产投资计划编制。

由于该类预算涉及到长期建设项目的资金投放与筹措等，并经常跨年度，因此，除个别项目外一般不纳入日常业务预算，但需要计入与此相关的现金预算与预计资产负债表。

根据有关资料编制 2010 年度长城公司资本支出预算如表 6-28 所示。

表 6-28 2010 年度长城公司资本支出预算 单位：元

季 度	1	2	3	4	全 年	资料来源
购置固定资产	20 000	30 000	50 000	10 000	110 000	略
资本性现金支出	20 000	30 000	50 000	10 000	110 000	略



想一想

特种决策预算，除个别项目外一般不纳入日常业务预算，这是因为这些项目投资决策有详细的可行性论证报告可代替预算，请问这一观点准确吗？

不准确，只要在预算时已确定的项目投资都应纳入。

三、现金预算的编制

【例 6-17】沿用前面各例，每季末现金余额的规定范围在 30000-50000 元。企业本年初现金余额为 30 000 元。

要求：根据资料编制长城公司 2010 年度现金预算。

根据资料编制长城公司 2010 年度现金预算如表 6-29 所示。【**账表——07060217 现金预算表**】

表 6-29 2010 年度长城公司现金预算 单位：元

季 度	1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	全 年	资料来源
一、期初现金余额	30000	50247.6	38371.20	35928.90		
二、现金收入合计	456704	193284	258336	280800	1189124	
经营现金收入	456704	193284	258336	280800	1189124	见表 6-9
三、现金支出合计	326456.40	235010.4	320328.30	310874.70	1192669.80	
1. 经营现金支出	306456.40	205010.4	270328.30	300874.70	1082669.80	
(1) 采购直接材料	254228	148811	199881	230798	833718	见表 6-15
(2) 支付直接人工	16349	19168	25581	30711	91809	见表 6-18
(3) 支付制造费用	9615	10489	12475	11685	44264	见表 6-20
(4) 支付销售费用	7695	8325	10215	10395	36630	见表 6-25
(5) 支付管理费用	2250	2250	2250	2250	9000	见表 6-26
(6) 支付增值税、销售税金及附加	7319.40	6967.40	10926.30	6035.70	31248.80	见表 6-16
(7) 预交所得税	5000	5000	5000	5000	20000	估计数
(8) 预分股利	4000	4000	4000	4000	16000	估计数
2. 资本性现金支出	20000	30000	50000	10000	110000	见表 6-28
四、现金余缺	160247.60	8521.20	-23621.10	5854.20	26454.20	
五、资金筹集运用	-110000	29850	59550	49550	28950	
加：短期借款		30000	60000		90000	
发行普通股				50000	50000	
减：支付借款利息		150	450	450	1050	年利率 2%
归还借款	100000				100000	3 月末到期
购买有价证券	10000				10000	
九、期末现金余额	50247.60	38371.20	35928.90	55404.20		

【财务公司——07060201】

【财务英语词汇——S】



小博士

美国通用汽车公司的预算

美国通用汽车公司的预算有两种：一种是有关基本政策的，另一种是有关日常管理的。

对于有关基本政策的预算，首先规定一个较长时期的平均投资利润率和平均正常运转率（即所谓“标准量”），然后再据以制定产品的标准价格。有了标准量和标准价格之后，就可根据有关资料对下年度的销售、资金、成本、利润、投资等作出估计，从而构成年度预算。

对于有关日常管理的预算，先根据过去三年的统计资料，并考虑未来年度的经济增长、经济循环变化、季节变化及保持均衡生产的需要、竞争形势等因素，确定“指标产量”（以相当于年度生产能力的一个百分数表示），再据以制定“指标价格”，然后根据各种定额作出下年度的关销售、生产、存货、采购、资金、成本、利润等全面预算。

摘自《通用公司预算说明》