

# 第十一章

# 生产经营总预算

对外经贸大学国际商学院会计系制作



# 第一节

## 全面预算概述



# 预算的含义

- 预算 (budget)

- 就是以货币和数量等形式对企业某一特定期间内经营活动的各项目标及其资源配置的详细说明。

- 预算与计划 (plan) 的关系

- 预算是计划的具体化，是计划详细的数量说明；计划是预算的文字说明。



# 全面预算

- 全面预算（comprehensive budget），又称“总预算”（master budget）
  - 反映企业在一定期间内全部生产经营活动的预算
- 在预测与决策的基础上，按照规定的目标对企业未来的销售、生产、成本、现金收支、盈利状况、财务状况等方面以数量的形式具体地、系统地反映出来，也即企业总体规划的数量说明。



# 全面预算的作用

- 明确工作目标;
- 促进计划管理;
- 协调部门关系（保证与整体目标一致）;
- 控制经营活动（差异分析）;
- 考核工作业绩（激励雇员改进业绩）。



# 全面预算的内容

- 两大类：营业预算、财务预算
- 三大类：营业预算、财务预算、专门决策预算



# 营业预算

- 营业预算（operating budget），又称经营预算、业务预算、职能预算
- 指与企业日常业务活动直接相关的预算，即与企业内部各个职能或部门业务活动相关的预算。
- 通常与企业损益表的计算有关
- 这些预算通常以实物量指标和价值量指标分别反映收入与费用的构成情况。



# 制造企业营业预算的内容

- 销售预算和生产预算
- 原材料耗用和采购预算
- 生产能力利用预算（机器加工小时）
- 人工预算（直接人工工时、小时工资率）
- 制造费用预算（包括预算分配率）
- 产品生产成本和产品销售成本预算
- 期末存货预算
- 销售和管理费用预算等



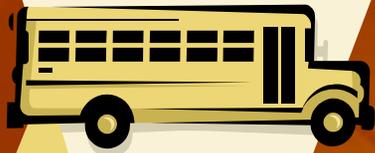
# 财务预算

- 财务预算（financial budget）
  - 反映企业现金收支、经营成果和财务状况的预算。以营业预算为基础
- 以价值量指标总括反映营业预算和资本支出预算的结果。包括：
  - 现金预算
  - 预计损益表
  - 预计资产负债表



# 专门决策预算

- 专门决策预算（special decision budget）
- 指企业不经常发生的、一次性业务的预算。  
主要包括：
  - 资本支出预算：长期投资决策
  - 其他财务决策预算，如股利发放预算





# 零基预算

- 零基预算（zero-base budget）
  - 对每一个成本中心均以零为起点编制预算。
  - 从实际需要与可能出发，对每个成本项目开支逐项审议其必要性、合理性及大小，从而确定预算成本。
  - 克服了传统的增量预算法的弊端。



# 零基预算

## ■ 编制步骤:

### 1、为每一业务活动提出成本目标

- 将全部提出的成本项目分为必须足额支出的项目和可以增减支出额的项目。

### 2、对业务活动进行评估和排序

- 对每一项活动按其对企业贡献大小、轻重缓急，进行评估和排列优先顺序。
- 目的：合理分配稀缺的资源。



# 零基预算

## 3、合理配置经济资源

- 根据生产经营的客观需要与一定期间资金供应的实际可能，将预算期可动用的经济资源在各个有关项目之间进行合理分配，进行择优安排，落实预算。



# 零基预算

## ■ 优点:

- 可以合理、有效地进行资源分配
- 可去除低效率，避免浪费性支出
- 有助于企业内部的沟通、协调
- 有助于提高管理人员节约意识

## ■ 不足:

- 编制量较大，排序过程困难
- 资源分配具有主观性，容易引起部门间的矛盾



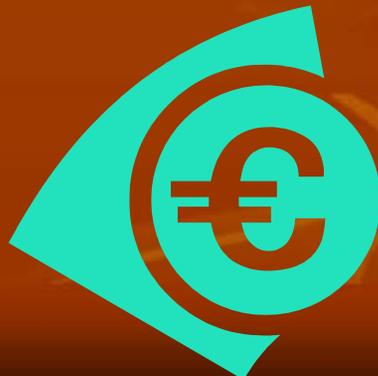
# 零基预算的应用

- 可用于营利组织、非营利组织及服务业；但一般不适用于直接制造成本领域（标准成本法）。
- 通常用于服务部门的支持性支出预算。
- 特别适合酌量性成本项目的预算编制。
- 进行合理化计量（削减支出压力时进行合理化决策）。



# 滚动预算

- 滚动预算（rolling budget），又称连续预算
  - 预算期是连续不断的，始终保持一年。
  - 凡预算执行一个月（或一个季度）后，即根据前一个月的经营成果，并结合执行中发生的新情况，对剩余11个月加以修订，并自动后续一个月，重新编制新一年的预算。



# 滚动预算

优点:

- 保持预算的连续性与完整性，使战略规划与经营规划之间保持有效的联系。
- 减少了预算编制中的不确定性。
- 对新情况不断调整修订，使预算与实际情况更相适应，有较好的激励作用。
- 始终有一个向未来延伸、保持12个月的预算。



# 滚动预算

缺点：

- 一年内编制若干次预算，使预算编制工作量加大。
- 使管理人员怀疑预算价值。
- 可能涉及对存货计价的修订，使会计调整工作量加大。
- 一般采用按季度滚动来编制预算。



# 预算期

- 营业预算与财务预算的预算期通常为一年，以便与会计年度相一致。
- 年度预算还要分季度预算或月份预算。
- 资本支出预算应按长期投资决策的要求编制，通常在一年以上。



# 编制预算的组织工作

- 应在企业内部专设一个预算委员会负责预算编制并监督实施。
- 它通常由总经理、分管销售、生产、财务等方面的副总经理和各业务部门经理组成。



# 资料准备

- 各项预测、决策的结果
- 预编的本年度资产负债表
- 各项耗用量标准和价格标准
  - 材料耗用量标准和人工工时耗用量标准；  
材料价格、工资率、费用分配率标准等。
- 其他有关资料（根据经验确定）：



# 资料准备

- 各季的销售所得现金占当季销售额的比率
- 各季购买材料（商品）的现金支出占当季采购额的比率
- 各季末产成品（商品）存货数量占下季度销售量的比率
- 各季末直接材料存货数量占下季度生产耗用量的比率



# 预算的编制程序

## 1、沟通预算政策细节和预算编制指导意见

- 在预测与决策的基础上，由预算委员会拟订预算总方针和总目标及分目标。

## 2、确定制约产出量的因素

- 或称关键预算因素、限制性预算因素，指制约企业在预算期所从事经营活动规模等方面的因素：
  - 销售量、生产量（劳动力、设备、现金）



# 预算的编制程序

## 3、编制销售预算

- 多数企业的限制因素

## 4、初步编制各职能部门预算

- 根据销售预算，各职能部门按具体目标的要求编制本部门的职能预算草案。

## 5、与上级协商

- 编制人员应与高级管理人员讨论、修改。



# 预算的编制程序

## 6、协调预算

- 预算委员会对各部门上报的预算进行分析、平衡与协调。

## 7、上报董事会审核通过

## 8、将批准的预算下达各部门执行



# 第二节

## 全面预算的编制



# 营业预算的编制

## (一) 销售预算

- 销售预算是编制全面预算的关键和起点，其他预算均以销售预算为基础。
- 销售预算是在销售预测的基础上按每一种产品分别编制。
- 主要内容包括：销售量、单价和销售收入。同时还编制现金收入计算表。



# 营业预算的编制

## (二) 生产预算

- 是安排预算期生产规模的计划，在销售预算的基础上按每一种产品分别编制。
- 要考虑期初、期末产品存货。

$$\begin{array}{ccccccc} \text{预} & \text{计} & \text{预} & \text{计} & \text{预计期末} & \text{预计期初} \\ \text{生产量} & = & \text{销售量} & + & \text{存货量} & - & \text{存货量} \end{array}$$

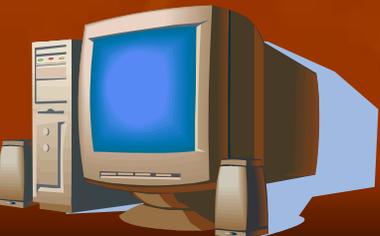


# 营业预算的编制

## (三) 直接人工预算

- 确定预算期内人工成本水平。根据生产预算中的预计生产量、工时标准、小时工资率编制。
- 商业企业人工成本列为营业费用预算。

$$\text{预计直接人工成本} = \text{小时工资率} \times \text{单位产品人工工时} \times \text{预计生产量}$$



# 例一

- 一公司生产两种产品P和L，现正在考虑编制2004年预算。生产两种产品所需要的人工等级是一样的。公司目前两种产品的数量为：800单位P，1 200单位L。但有250单位的产品L刚被发现存在严重质量问题，只能被废弃。预算销售数量为：3 000单位P，4 000单位L。公司希望存货数量相当于3个月的销量。



- 公司本来希望工人应该用2小时生产一个单位的产品P，用3小时生产一个L，工资标准为每小时2.5元。但是，在与工会讨论后，小时工资率提高了0.5元，同时要求生产产品P和L的时间减少20%。
- 要求：编制公司2004年的生产预算和直接人工预算。



# (1) 生产预算

	<u>产品P</u>	<u>产品L</u>
预计销售量	3 000	4 000
期末存货 (3 000 × 3/12)	<u>750</u>	(4 000 × 3/12) <u>1 000</u>
	3 750	5 000
减: 期初存货	<u>800</u>	(1 200 - 250) <u>950</u>
生产量	<u>2 950</u>	<u>4 050</u>



## (2) 直接人工预算

生产单位产品P的时间 =  $2 \times 80\% = 1.6$ 小时

生产单位产品L的时间 =  $3 \times 80\% = 2.4$ 小时

小时工资率 =  $2.5 + 0.5 = 3$ 元/小时

		小时		人工成本
产品P	( 2 950 × 1.6 )	4 720	( × 3 )	14 160
产品L	( 4 050 × 2.4 )	<u>9 720</u>	( × 3 )	<u>29 160</u>
合计		<u>14 440</u>		<u>43 320</u>



# 营业预算的编制

## (四) 原材料耗用和采购预算

- 用来确定预算期材料耗用数量及成本、材料采购数量及成本的预算。
- 以生产预算为基础编制，同时考虑期初、期末材料存货水平。
- 预计材料耗用量 = 预计生产量 × 单位产品材料标准耗用量



# 营业预算的编制

- 预计耗用材料成本 = 预计材料耗用量 × 材料标准价格 (单位成本)
- 预计材料采购成本 = 预计材料采购量 × 材料标准价格

$$\begin{array}{ccccccc} \text{预计材料} & & \text{预计材料} & & \text{预计期末} & & \text{预计期初} \\ \text{采购量} & = & \text{耗用量} & + & \text{库存材料} & - & \text{库存材料} \end{array}$$



## 例二

- 一公司生产两种产品W和S。两种产品用同样的原材料R和T。生产单位产品W消耗3立升R和4公斤T；生产单位产品S消耗5立升R和2公斤T。每立升R预计成本为3元，每公斤T预计成本为7元。
- 2004年预计销量为：8 000单位W，6 000单位S。  
2004年1月1日产品存货量为：1 500单位W，300单位S。公司计划2004年12月31日产品存货量为：两种产品均为600单位。



- 2004年1月1日原材料存货量为：6 000立升R，2 800公斤T。公司计划2004年末材料存货量为：5 000立升R，3 500公斤T。
- 公司预计年末会产生如下存货损失：

产品W	损失50单位
产品S	损失100单位
材料R	损失500立升
材料T	损失200公斤
- 要求：编制该公司2004年材料采购预算。



# (1) 生产量预算

	<u>产品W</u>	<u>产品S</u>
预算销售量	8 000	6 000
期末存货 (600 + 50)	<u>650</u>	(600 + 100) <u>700</u>
	8 650	6 700
减：期初存货	<u>1 500</u>	<u>300</u>
预算生产量	<u>7 150</u>	<u>6 400</u>



## (2) 材料采购量预算

	材料R (升)		材料T (公斤)
产品W ( $7\ 150 \times 3$ )	21 450	( $7\ 150 \times 4$ )	28 600
产品S ( $6\ 400 \times 5$ )	<u>32 000</u>	( $6\ 400 \times 2$ )	<u>12 800</u>
预算消耗量	53 450		41 400
期末存货 (+500)	<u>5 500</u>	(+200)	<u>3 700</u>
	58 950		45 100
减: 期初存货	<u>6 000</u>		<u>2 800</u>
材料采购量	<u>52 950</u>		<u>42 300</u>



### (3) 材料采购成本预算

	采购量	单位成本	采购成本
材料R	52 950	3元/升	158 850元
材料T	42 300	7元/公斤	<u>296 100元</u>
合计			<u>454 950元</u>



# 营业预算的编制

## (五) 制造费用预算

- 一般分为变动制造费用和固定制造费用。
- 各项变动制造费用通常都有标准费用分配率（小时费用分配率），计算原理同直接人工。
- 固定制造费用可在上年的基础上根据预期变动加以适当修正确定开支标准。



# 营业预算的编制

## (六) 产品生产成本预算

- 根据前面的预算，按直接材料成本、直接人工成本、制造费用逐项编制
  - 包括总成本和单位产品成本

## (七) 产品销售成本预算

$$\text{产品销售成本} = \text{期初产成品成本} + \text{当期产品生产成成本} - \text{期末产成品成本}$$



# 营业预算的编制

## (八) 期末存货预算

- 汇总期末材料存货、在产品存货、产成品存货等的预计数。

## (九) 销售及管理费用预算

- 按费用项目编制。



# 资本支出预算

- 根据长期投资决策结果编制的购置固定资产、无形资产等方面的现金支出预算
- 仅需要预算期的数据
- 为编制现金预算的提供资料



# 财务预算

## (一) 预计损益表

- 综合反映预算期内收入、费用和利润计划。
- 根据各项营业预算编制。



## 例三

- 某公司生产两种产品N和V。现正编制2004会计年度的预算。

(1) 有关预计情况如下:

■	产品N	产品V
■ 销售量	3 600单位	4 800单位
■ 单位售价	35元	42元
■ 年末产品存货	400单位	200单位
■ 年初产品存货	0	0



	N	V
■ 单位产品生产能力需求		
机器加工时间	0.25小时	0.40小时
组装时间	0.20小时	0.30小时
■ 单位产品原材料消耗量		
材料A	1.5公斤	0.5公斤
材料B	2.0公斤	4.0公斤
■ 单位产品人工小时	6小时	9小时
(2) 直接人工		
■ 标准工资率为每小时2.6元。		



### (3) 原材料

■ 年末材料存货量	600公斤	1 000公斤
■ 年初材料存货量	1 100公斤	6 000公斤
■ 年初材料成本	1 650元	6 000元
■ 每公斤原材料预算成本	1.5元	1.0元

### (4) 制造费用

#### ■ 按机器小时分配

	机器加工部门	组装部门
■ 不含折旧的总费用	39 500元	18 650元



- 设备折旧按直线法计提，折旧率为5%。预计2004年7月1日机器加工部门将购入一台20 000元的机器。该部门目前的机器原始成本为100000元。组装部门目前的机器原始成本为87 000元。

#### (5) 销售和管理费用

- 预算总额为30 400元。

#### (6) 没有期初、期末在产品。忽略通货膨胀因素。

- 要求：编制该公司2004年度的营业预算及预计损益表。



## (1) 销售预算

	销售量	单价	销售收入
■ N	3 600	35元	126 000元
■ V	4 800	42元	<u>201 600元</u>
■ 合计			327 600元

## (2) 生产预算

	N	V
■ 销售量	3 600	4 800
■ 期末存货量	400	200
■ 减：期初存货量	<u>0</u>	<u>0</u>
■ 生产量	4 000	5 000



### (3) 直接人工预算

■	产量	单位时间	小时总数	工资率	人工成本
N	4 000	6	24 000	2.6	62 400元
V	5 000	9	45 000	2.6	<u>117 000元</u>
■	工资总额				179 400元

### (4) 生产能力预算

机器加工部门			组装部门		
■	产量	单位时间	小时总数	单位时间	小时总数
N	4 000	0.25	1 000	0.20	800
V	5 000	0.40	<u>2 000</u>	0.30	<u>1 500</u>
合计			3 000		2 300



## (5) 直接材料消耗预算

■	材料A (公斤)	材料B (公斤)
N	$4\ 000 \times 1.5 = 6\ 000$	$4\ 000 \times 2.0 = 8\ 000$
V	$5\ 000 \times 0.5 = \underline{2\ 500}$	$5\ 000 \times 4.0 = \underline{20\ 000}$
总消耗量	8 500	28 000
单位成本	<u>1.5元/公斤</u>	<u>1.0元/公斤</u>
消耗材料总成本	12 750元	28 000元



## (6) 直接材料采购预算

	材料A (公斤)	材料B (公斤)
预计材料耗用量	8 500	28 000
加: 期末存货量	<u>600</u>	<u>1 000</u>
材料总需要量	9 100	29 000
减: 期初存货量	<u>1 100</u>	<u>6 000</u>
预计材料采购量	8 000	23 000
单价成本	<u>1.5元</u>	<u>1.0元</u>
预计材料采购成本	12 000元	23 000元



## (7) 制造费用预算

■	机器加工部门	组装部门
制造费用总额	39 500	18 650
折旧费用		
$100\ 000 \times 5\%$	5 000	
$20\ 000 \times 5\% \times 1/2$	500	
$87\ 000 \times 5\%$		<u>4 350</u>
合计	45 000元	23 000元
机器小时总计 (4)	3 000小时	2 300小时
小时分配率	15元/小时	10元/小时



## (8) 产品生产成本预算 (单位成本)

	产品N	产品V
直接材料		
A	1.5公斤 × 1.5元 = 2.25	0.5公斤 × 1.5元 = 0.75
B	2.0公斤 × 1.0元 = 2.00	4.0公斤 × 1.0元 = 4.00
直接人工		
	6小时 × 2.6元 = 15.60	9小时 × 2.6元 = 23.40
制造费用		
加工	0.25小时 × 15 = 3.75	0.4小时 × 15 = 6.00
组装	0.20小时 × 10 = <u>2.00</u>	0.3小时 × 10 = <u>3.00</u>
■ 单位生产成本	25.60	37.15



## (9) 产品销售成本预算

产品	销售量	单位成本	销售成本
N	3 600	25.60	92 160
V	4 800	37.15	<u>178 320</u>
■ 合计			270 480

## (10) 预计损益表

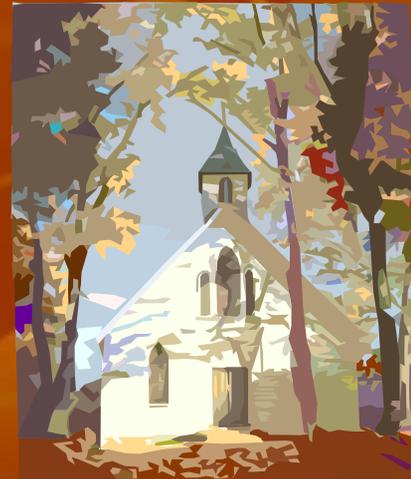
	产品N	产品V	合计(元)
销售收入	126 000	201 600	327 600
减: 销售成本	<u>92 160</u>	<u>178 320</u>	<u>270 480</u>
毛利	33 840	23 280	57 120
减: 销售和管理费用			<u>30 400</u>
■ 营业利润			<u>26 720</u>



# 财务预算

## (二) 现金预算 (cash budget)

- 是反映预算期经营项目、资本项目和其他项目的现金流入和流出的详细预算。
- 包括预算期的预计各项目现金收入和现金支出。
- 现金预算包括如下内容:



# 财务预算

## 1、可支配现金总额，包括：

- 期初现金余额
- 预算期内现金收入总额
  - 现销
  - 收回赊销款
  - 出售固定资产收入现金
  - 发行股票、债券
  - 收到对外投资股利、利息收入



# 财务预算

## 2、所需现金总额，包括：

- 所需最低现金余额
- 预算期现金支出总额
  - 存货采购支付的现金
  - 支付工资
  - 支付各种费用
  - 对外投资、购买固定资产、偿还债务、支付利息、股利、税款等支出



# 财务预算

## 3、现金盈余或短缺（现金余绌）

- 现金收入总额减现金支出总额
- 融资：反映资金的借入与偿还



## 4、期末现金余额

- 期末现金余额 = 期初现金余额 + 现金盈余  
( - 现金短缺 ) + 融资

# 财务预算

- 注意：利润和现金流量的区别
- 某一会计期间的利润或亏损并不等于相应的现金增加或减少。
  - (1) 有些现金收入不会出现在利润表上
    - 发行股票、债券
    - 银行贷款
    - 出售固定资产（利润表上为收入与账面净值之差）



# 财务预算

(2) 有些现金支出不会出现在利润表上

- 购买固定资产、对外投资、偿还债务

(3) 某些利润表中的费用不产生现金支出

- 固定资产折旧、费用摊销

(4) 时间性差异

- 现金收入和支付的时间与业务记录时间不同，如赊购、赊销业务



# 财务预算

## (三) 预计资产负债表

- 综合反映预算期末的财务状况。
- 以上年末的资产负债表为基础，根据各项预算的有关资料分析编制。



## 例四

- 厨屋公司（Cooking Hut Company, CHC）是一个经营各种餐具、厨具的零售商，其管理人员通过连续预算来作出财务及营业决策。该公司会计年度结束于3月份，为简化说明，仅编制4个月的预算（4月到7月）。
- CHC3月份的销售额为\$40 000。
- CHC预计4月至8月的销售额如下：

四月	\$50 000	六月	\$60 000
五月	\$80 000	七月	\$50 000
		八月	\$40 000



- 管理人员根据过去的经验预计未来销售回款情况如下：销售额的60%为现金，40%为赊销，赊销款应在下月结清。因不能收回的账款很小，可忽略不记，也忽略税收。
- 3月31日的应收账款为： $\$16\ 000$  ( $\$40\ 000 \times 40\%$ )
- 因供应商的交货和顾客的需求是不确定的，在每月底，CHC希望备有一定的基础存货。其价值为 $\$20\ 000$ 加下个月预计销售商品成本的80%。商品销售成本平均为销售额的70%。
- 3月31日的存货为： $\$20\ 000 + 0.8 \times (0.7 \times 4\text{月份销售额}\ \$50\ 000) = \$48\ 000$



- 购货付款期为30天，CHC以如下方式偿还每月购货款：本月内偿还50%，下月再偿还50%。
- 3月31日应付账款为： $50\% \times \$33\ 600 = \$16\ 800$ （见采购预算）。
- CHC每半个月付一次工资和佣金，且在工资和佣金发生半个月后支付。它被分为两部分：每月\$2 500的固定工资加上销售额15%的佣金。
- 3月31日应付半个月的工资及佣金为：  
 $(0.5 \times \$2\ 500) + 0.5 \times (0.15 \times \$40\ 000)$   
 $= \$4\ 250$ 。CHC将在4月15日支付\$4 250。



- CHC每月的其他费用为：

杂费	销售额的5%，发生时支付
租金	每月\$2 000，发生时支付
保险费	每月耗费\$200
折旧（包括新设备）	每月\$500

- CHC预计四月份用\$3 000现金购买新设备
- CHC会计年度结束时（3月31日）的资产负债表如下：



## 厨屋公司 19X1 年 3 月 31 日的资产负债表

### 资 产

#### 流动资产

现金	\$ 10,000	
应收账款, 净值( $0.4 \times$ 三月份销售额 \$ 40,000)	16,000	
商品存货, \$ 20,000 + $0.7 \times$ ( $0.8 \times$ 四月销售额 \$ 50,000)	48,000	
预付保险费	1,800	\$ 75,800

#### 固定资产

机器设备及其他	\$ 37,000	
累计折旧	12,800	24,200
资产合计		\$ 100,000

### 负债及所有者权益

#### 流动负债

应付账款( $0.5 \times$ 三月购 货 \$ 33,600)	\$ 16,800	
应计工资及应付佣金 ( \$ 1,250 + \$ 3,000)	4,250	\$ 21,050
所有者权益		78,950

负债及所有者权益合计		\$ 100,000
------------	--	------------

	3月	4月	5月	6月	7月	4月~7月 总计
<b>计算表 a: 销售额预算</b>						
赊销额, 40%	\$ 16,000	\$ 20,000	\$ 32,000	\$ 24,000	\$ 20,000	
加现金销售额 60%	<u>24,000</u>	<u>30,000</u>	<u>48,000</u>	<u>36,000</u>	<u>30,000</u>	
总销售额	<u><u>\$ 40,000</u></u>	<u><u>\$ 50,000</u></u>	<u><u>\$ 80,000</u></u>	<u><u>\$ 60,000</u></u>	<u><u>\$ 50,000</u></u>	<u><u>\$ 240,000</u></u>
<b>计算表 b: 现金收款</b>						
本月现金销售额		\$ 30,000	\$ 48,000	\$ 36,000	\$ 30,000	
加 100% 上月赊销额		<u>16,000</u>	<u>20,000</u>	<u>32,000</u>	<u>24,000</u>	
收款总额		<u><u>\$ 46,000</u></u>	<u><u>\$ 68,000</u></u>	<u><u>\$ 68,000</u></u>	<u><u>\$ 54,000</u></u>	



4月~7月

3月

4月

5月

6月

7月

总计

## 计算表 c: 购货预算

所需期末存货	\$ 48,000*	\$ 64,800	\$ 53,600	\$ 48,000	\$ 42,400	
加上销货成本 <sup>+</sup>	<u>28,000</u>	<u>35,000</u>	<u>56,000</u>	<u>42,000</u>	<u>35,000</u>	<u>\$ 168,000</u>
需要商品总额	\$ 76,000	\$ 99,800	\$ 109,600	\$ 90,000	\$ 77,400	
减: 期初存货	<u>42,400<sup>‡</sup></u>	<u>48,000</u>	<u>64,800</u>	<u>53,600</u>	<u>48,000</u>	
购货	<u>\$ 33,600</u>	<u>\$ 51,800</u>	<u>\$ 44,800</u>	<u>\$ 36,400</u>	<u>\$ 29,400</u>	

## 计算表 d: 购货付款

上月购货的 50%		\$ 16,800	\$ 25,900	\$ 22,400	\$ 18,200	
加本月购货的 50%		<u>25,900</u>	<u>22,400</u>	<u>18,200</u>	<u>14,700</u>	
购货付款		<u>\$ 42,700</u>	<u>\$ 48,300</u>	<u>\$ 40,600</u>	<u>\$ 32,900</u>	

\*  $\$ 20,000 + (0.8 \times 4 \text{ 月销货成本}) = \$ 20,000 + 0.8(\$ 35,000) = \$ 48,000$ 。

+  $0.7 \times 3 \text{ 月份销售额 } \$ 40,000 = \$ 28,000$ ;  $0.7 \times 4 \text{ 月份销售额 } \$ 50,000 = \$ 35,000$ , 等等。

‡  $\$ 20,000 + (0.8 + 3 \text{ 月份销货成本 } \$ 28,000) = \$ 20,000 + \$ 22,400 = \$ 42,400$ 。

4月~7月

3月

4月

5月

6月

7月

总计

## 计算表 e: 营业费用预算

工资(固定)	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	
佣金(本月销售额的 15%)	6,000	7,500	12,000	9,000	7,500	
工资和佣金合计	<u>\$ 8,500</u>	\$ 10,500	\$ 14,500	\$ 11,500	\$ 10,000	\$ 46,000
杂费(本期销售额的 5%)		2,500	4,000	3,000	2,500	12,000
租金(固定)		2,000	2,000	2,000	2,000	8,000
保险(固定)		200	200	200	200	800
折旧(固定)		500	500	500	500	2,000
营业费用合计		<u>\$ 15,200</u>	<u>\$ 21,200</u>	<u>\$ 17,200</u>	<u>\$ 15,200</u>	<u>\$ 68,800</u>



4月~7月

3月

4月

5月

6月

7月

总计

## 计算表 f: 营业费用支付

## 工资和佣金

上月费用的 50%

	\$ 4,250	\$ 5,000	\$ 7,250	\$ 5,750
--	----------	----------	----------	----------

本月费用的 50%

	<u>5,000</u>	<u>7,250</u>	<u>5,750</u>	<u>5,000</u>
--	--------------	--------------	--------------	--------------

工资和佣金合计

	\$ 9,250	12,250	13,000	10,750
--	----------	--------	--------	--------

杂费

	2,500	4,000	3,000	2,500
--	-------	-------	-------	-------

租金

	<u>2,000</u>	<u>2,000</u>	<u>2,000</u>	<u>2,000</u>
--	--------------	--------------	--------------	--------------

支付总额

	<u><u>\$ 13,750</u></u>	<u><u>\$ 18,250</u></u>	<u><u>\$ 18,000</u></u>	<u><u>\$ 15,250</u></u>
--	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------



## 厨屋公司截止于 19X1 年 7 月 31 日的 4 个月预算损益表

	数据	数据来源
销售额	\$ 240,000	计算表 a
销货成本	<u>168,000</u>	计算表 c
销售毛利	\$ 72,000	
营业费用：		
工资和佣金	\$ 46,000	计算表 e
租金	8,000	计算表 e
杂费	12,000	计算表 e
保险	800	计算表 e
折旧	<u>2,000</u>	计算表 e
营业收益	\$ 3,200	
利息费用	<u>675</u>	表 7—4
净收益	<u><u>\$ 2,525</u></u>	



## 厨屋公司截止于 19X1 年 7 月 31 日的 4 个月的现金预算

	4 月	5 月	6 月	7 月
期初现金余额	\$ 10,000	\$ 10,500	\$ 10,970	\$ 10,965
现金收入				
来自客户的收款(计算表 b)	<u>46,000</u>	<u>68,000</u>	<u>68,000</u>	<u>54,000</u>
融资前可支配现金总额(w)*	<u>\$ 56,000</u>	<u>\$ 78,550</u>	<u>\$ 78,970</u>	<u>\$ 64,965</u>
现金支出				
商品(计算表 d)	42,700	48,300	40,600	32,900
营业费用(计算表 f)	13,750	18,250	18,000	15,250
新购买的装置(给定)	<u>3,000</u>	<u>—</u>	<u>—</u>	<u>—</u>
总支出(x)	\$ 59,450	\$ 66,550	\$ 58,600	\$ 48,150
所需最低现金余额(y)	<u>10,000</u>	<u>10,000</u>	<u>10,000</u>	<u>10,000</u>
所需现金总额	<u>\$ 69,450</u>	<u>\$ 76,550</u>	<u>\$ 68,600</u>	<u>\$ 58,150</u>
融资前可支配现金总额与所需现金总额相比的超出或亏绌(w-x-y)	<u>\$ (13,450)</u>	<u>\$ 2,000</u>	<u>\$ 10,370</u>	<u>\$ 6,815</u>
融资				
借入(月初)	\$ 14,000 <sup>+</sup>			
偿还(月末)	—	\$ (1,000)	\$ (9,000)	\$ (4,000)
利息(每年 18%) <sup>+</sup>	—	<u>(30)</u>	<u>(405)</u>	<u>(240)</u>
通过融资现金总额的增加(减少)(z)	<u>\$ 14,000</u>	<u>\$ (1,030)</u>	<u>\$ (9,405)</u>	<u>\$ (4,240)</u>
期末现金余额(w - x + z)	<u>\$ 10,550</u>	<u>\$ 10,970</u>	<u>\$ 10,965</u>	<u>\$ 12,575</u>

# 厨屋公司 19X1 年 7 月 31 日的预算资产负债表

## 资 产

流动资产		
现金(图表 7—4)	\$ 12,575	
应收账款, 净额(0.4 × 7 月销售额 \$ 50,000, 计算表 a)	20,000	
商品存货(计算表 c)	42,400	
预付保险费(\$ 1,800—\$ 800)	1,000	\$ 75,975
固定资产		
设备、装置及其他 ( \$ 37,000 + \$ 3,000 的装置)	\$ 40,000	
累计折旧( \$ 12,800 + \$ 2,000 的折旧费用)	(14,800)	25,200
资产合计		\$ 101,175

## 负债及所有者权益

流动负债		
应付账款(0.5 × 7 月 购货额 \$ 29,400, 计算表 c)	\$ 14,700	
应付工资与佣金(0.5 × \$ 10,000, 计算表 e)	5,000	\$ 19,700
所有者权益( \$ 78,950 + \$ 2,525 的净收益)		81,475
负债与所有者权益合计		\$ 101,175

# 例五

- 某公司生产飞机配件，其成本计算采用标准成本法，制造费用以人工小时为分配基础。
- 假设：
  - 飞机配件的销售收入是惟一收入
  - 在制品忽略不计
  - 直接材料及产成品的计价采用先进先出法
  - 单位材料、单位产品的标准耗用量和标准成本在预算年度内保持不变
  - 变动营业费用随销售收入而变动



■ 2002预算年度的有关资料如下:

1、单位产品变动成本的标准如下

成本项目	标准耗用量	标准价格
直接材料		
1号合金	12千克	7元/千克
2号合金	6千克	10元/千克
直接人工	4小时	20元/小时

2、直接材料存货

- 2001年末1号合金存货量为7 000千克, 预计2002年末存货量为8 000千克; 2号合金期初存货量为6 000千克, 预计期末为2 000千克



### 3、销售预测

- 公司预计在2002年销售5 000件配件，销售单价为600元

### 4、产成品存货

- 公司2001年末产成品存货为100件，其成本为38 400元，预计2002年末存货量为1 100件

### 5、公司所得税率为33%



■ 公司2002年度预算如下:

1、销售预算

■ 销售收入=5 000 × 100=3 000 000元

2、生产预算

■ 预计生产量=预计销售量+预计期末量-期初量  
=5 000+1 100-100  
=6 000件

3、直接材料采购预算

■ 因单位产品直接材料标准耗用量和标准价格保持不变，故期初材料与本期购入价格相同





## (2) 直接材料采购预算

<u>项 目</u>	<u>1号合金</u>	<u>2号合金</u>
预计材料耗用量 (千克)	72 000	36 000
加: 期末存货量	<u>8 000</u>	<u>2 000</u>
材料总需要量	80 000	38 000
减: 期初存货量	<u>7 000</u>	<u>6 000</u>
预计材料采购量	73 000	32 000
材料标准单价 (元)	7	10
预计材料采购成本 (元)	<u>511 000</u>	<u>320 000</u>



## 4、直接人工预算

- 预计直接人工成本=小时工资率×单位产品工  
时×预计生产量  
=20×4×6 000=480 000元

## 5、制造费用预算

变动制造费用:

间接材料	80 000	
间接人工	210 000	
动力费	110 000	
维修费	<u>56 000</u>	456 000





## 固定制造费用:

折旧费	220 000	
财产说	60 000	
保险费	10 000	
管理人员工资	80 000	
动力费	120 000	
维修费	<u>14 000</u>	<u>504 000</u>

制造费用合计 960 000

- 预计总人工小时 =  $4 \times 6\,000 = 24\,000$  小时
- 制造费用分配率 =  $960\,000 / 24\,000 = 40$  元/小时
- 变动制造费用分配率 =  $456\,000 / 24\,000 = 19$  元/小时

## 6、期末存货预算

### (1) 产品单位成本预算

成本项目	标准耗用量	标准价格	成本合计
直接材料			
1号合金	12千克	7元/千克	84元
2号合金	6千克	10元/千克	60
直接人工	4小时	20元/小时	80
制造费用	4小时	40元/小时	<u>160</u>
单位成本合计			384元



## (2) 期末存货预算汇总

### 期末存货

<u>项 目</u>	<u>存货数量</u>	<u>单位成本</u>	<u>存货成本</u>
直接材料			
1号合金	8 000千克	7元/千克	56 000元
2号合金	2 000千克	10元/千克	<u>20 000</u>
直接材料合计			76 000
产成品	1 100件	384元/件	<u>422 400</u>
存货成本总计			<u>498 400元</u>



## 7、产品销售成本预算

期初产品存货		38 400元
生产成本		
直接材料	864 000	
直接人工	480 000	
制造费用	<u>960 000</u>	<u>2 304 000</u>
可供销售产品		2 342 400
减：期末产品存货		<u>422 400</u>
产品销售成本		<u>1 920 000</u>



## 8、销售及管理费用预算

### 变动费用

研究开发费	50 000	
产品销售费	150 000	
管理费用	<u>155 000</u>	355 000

### 固定费用

研究开发费	33 000	
产品销售费	85 000	
管理费用	<u>160 000</u>	<u>278 000</u>
销售及管理费用合计		<u>633 000</u>



## 9、预计损益表

### 2002年度预计损益表

销售收入	3 000 000
减：销售成本	<u>1 920 000</u>
销售毛利	1 080 000
减：营业费用	<u>633 000</u>
营业收益	447 000
减：所得税（33%）	<u>147 510</u>
净收益	<u>299 490</u>



# 本章完

对外经贸大学国际商学院会计学系制作

欢迎您提出宝贵建议

Thanks

Copyright 2006-05



對外經濟貿易大學