

## 项目三 全面预算管理

---

## 项目三 全面预算管理

### 【学习目标】

- （1）理解预算管理的概念、作用和基本原则。
- （2）掌握预算编制的方法和流程，包括销售预算、生产预算、成本预算等。
- （3）了解预算控制的手段和方法，如预算差异分析、预算调整等。
- （4）熟悉预算绩效评估的指标和方法，以及如何利用预算信息进行决策。
- （5）了解预算管理与企业战略、目标的关系。

## 项目三 全面预算管理

### 【能力目标】

- （1）能够根据企业实际情况，编制准确的预算。
- （2）学会分析预算执行过程中的差异，并提出合理的控制措施。
- （3）能够运用预算绩效评估结果，为企业决策提供有力支持。
- （4）培养团队协作能力，有效参与预算编制和控制过程。
- （5）提高对预算管理的实际应用能力，解决实际工作中的预算问题。



## 思政课堂

预算管理不仅仅是一种财务管理手段，它通过科学的规划和合理的分配，实现资源的优化配置，提高资金的使用效率，为国家和社会的发展提供有力保障。同时，预算管理也是对人民负责、为人民服务的具体体现，它要求我们树立正确的价值观和人生观，强化责任意识和担当精神，以高度的政治责任感和历史使命感，认真履行预算管理职责，确保资金的安全、有效运行。

在预算管理中，我们要坚持实事求是的原则，充分考虑国家和社会的实际需求，科学合理地编制预算，确保预算的真实性、准确性和可行性。我们要强化预算执行的监督和管理，建立健全预算执行的跟踪、监测和评估机制，及时发现和解决预算执行中存在的问题，确保预算目标的实现。

# 目 录

- 任务一 全面预算管理认知
- 任务二 全面预算管理的工具方法
- 任务三 全面预算的编制

## 任务一

# 全面预算管理认知

# 任务一 全面预算管理认知

- 一、全面预算管理的含义
- 二、全面预算管理的内容
- 三、全面预算管理的原则
- 四、全面预算管理应用环境
- 五、全面预算管理的应用程序



# 一、全面预算管理的涵义

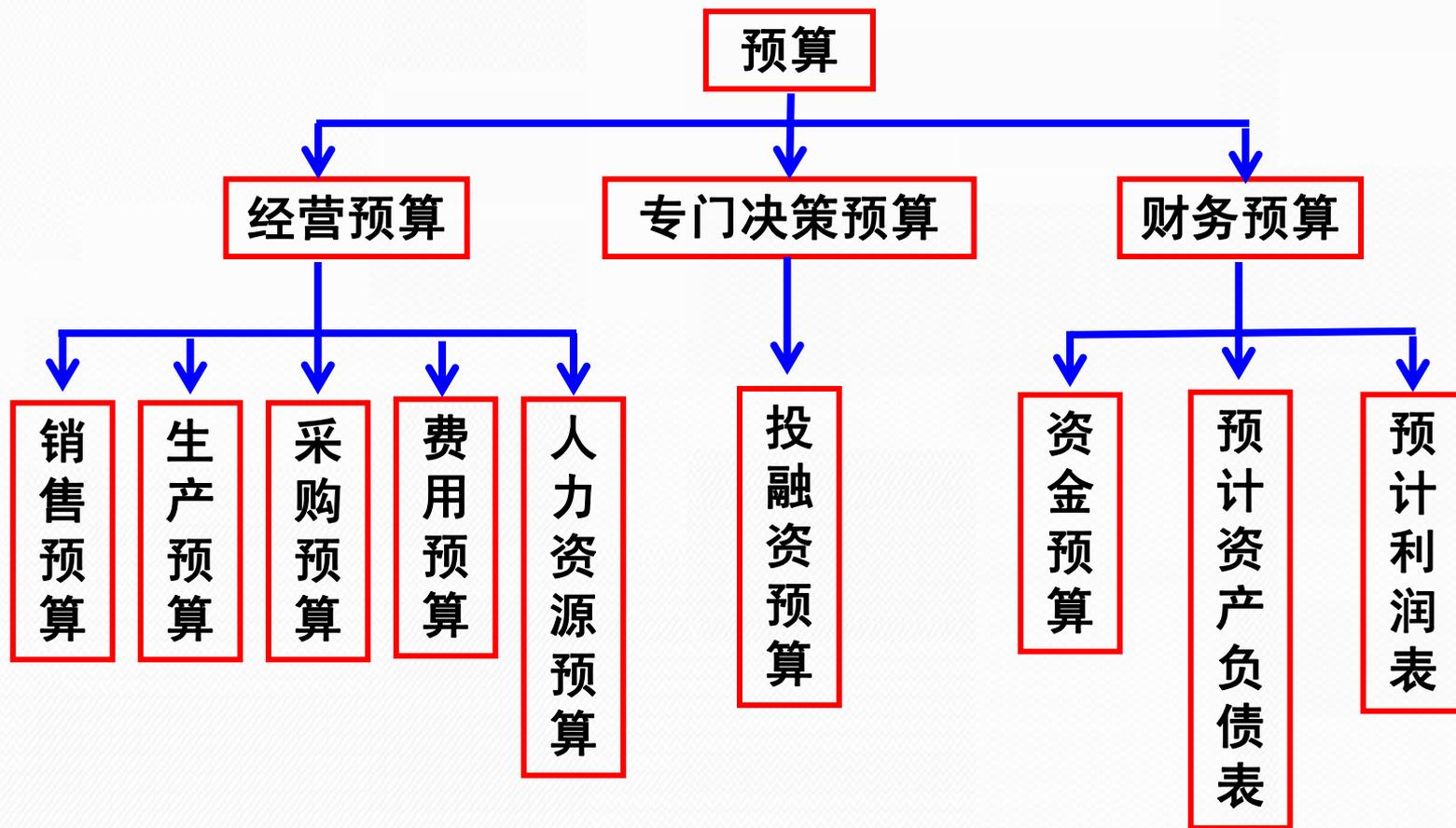
预算管理，是指企业以战略目标为导向，通过对未来一定期间内的经营活动和相应的财务结果进行全面预测和筹划，科学、合理配置企业各项财务和非财务资源，并对执行过程进行监督和分析，对执行结果进行评价和反馈，指导经营活动的改善和调整，进而推动实现企业战略目标的管理活动。

全面预算管理中的“全面”二字，主要体现在以下几个方面：

- （一）预算理念全员参与
- （二）业务范围全面覆盖
- （三）管理流程全程跟踪

## 二、预算管理内容

预算的内容主要包括经营预算、专门决策预算和财务预算。



### 三、预算管理的原则



战略导向原则



过程控制原则



融合性原则



平衡管理原则



权变性原则

## 四、全面预算管理的应用环境

企业实施全面预算管理的应用环境主要包括战略目标、业务计划、组织架构、内部管理制度、信息系统等。

### （一）战略目标

企业应按照战略目标，确定预算管理的方向、重点和目标。

企业战略管理首先要确定企业的愿景，在此基础上明确企业的使命，然后形成企业的战略目标。

### （二）业务计划

业务计划是指按照战略目标对业务活动的具体描述和详细计划。企业应将战略目标和业务计划具体化、数量化作为预算目标，促进战略目标“落地”。

### （三）组织架构

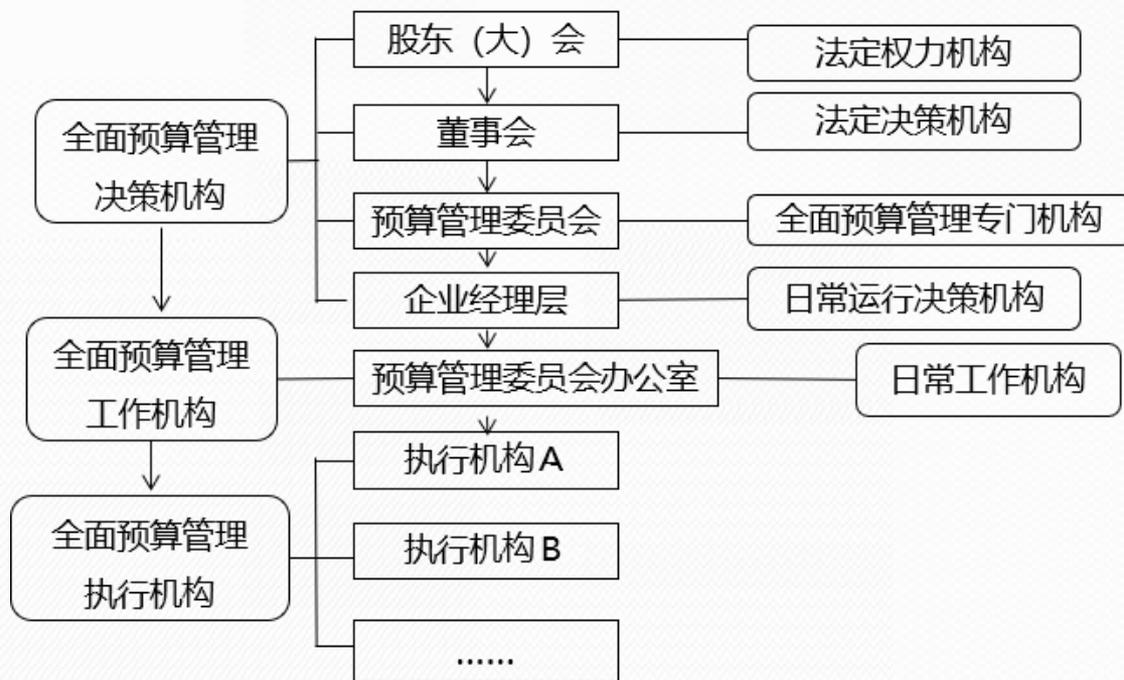
预算管理的机构设置、职责权限和工作程序应与企业的组织架构和管理体制互相协调，保障预算管理各环节职能衔接，流程顺畅。

# 四、全面预算管理的应用环境

## （三）组织架构

### 1. 组织体系框架

全面预算管理的组织体系通常由全面预算管理的决策机构、工作机构和执行机构三个层面构成。



# 四、全面预算管理的应用环境

## （三）组织架构

### 2. 组织的具体职责

#### （1）全面预算管理决策机构

全面预算管理决策机构	内容阐释
股东（大）会	全面预算管理的法定权力机构。《中华人民共和国公司法》规定，股东（大）会负责审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案。
董事会	全面预算管理的法定决策机构。《中华人民共和国公司法》规定，董事会负责制定公司的年度财务预算方案、决算方案。
预算管理委员会	全面预算管理的专门机构。主要对公司董事会负责，在全面预算管理中居于主导地位。上市公司可以将预算管理委员会设立为董事会的专门委员会之一，成员由董事会选举产生，主任委员由会计专业的独立董事担任；非上市公司预算管理委员会一般由董事长或总经理任主任委员、总会计师或分管财务的副总经理任副主任委员。

# 四、全面预算管理的应用环境

## （三）组织架构

### 2. 组织的具体职责

#### （2）全面预算管理工作机构

全面预算管理工作机构	内容阐释
企业经理层	全面预算管理的日常运行决策机构，负责组织执行全面预算，决定和处理全面预算管理的日常运行事项。
预算管理委员会办公室	负责全面预算管理的组织领导和日常工作。一般设在财务部门，其主任一般由总会计师（或财务总监、分管财会工作的副总经理）兼任，工作人员除了财务部门人员外，还应有计划、人力资源、生产、销售、研发等业务部门人员参加。

# 四、全面预算管理的应用环境

## （三）组织架构

### 2. 组织的具体职责

#### （3）全面预算管理执行机构

全面预算管理执行机构	内容阐释
企业内部单位，包括企业内部各职能部门、所属分（子）企业等	企业内部预算责任单位可以分为投资中心、利润中心、成本中心、费用中心和收入中心，组织开展本部门或本企业全面预算的编制工作，严格执行批准下达的预算。

## 四、全面预算管理的应用环境

### （四）内部管理制度

企业应建立健全预算管理制度、会计核算制度、定额标准制度、内部控制制度、内部审计制度、绩效考核和激励制度等内部管理制度，夯实预算管理的制度基础。

全面预算管理制度体系一般应涵盖以下方面：

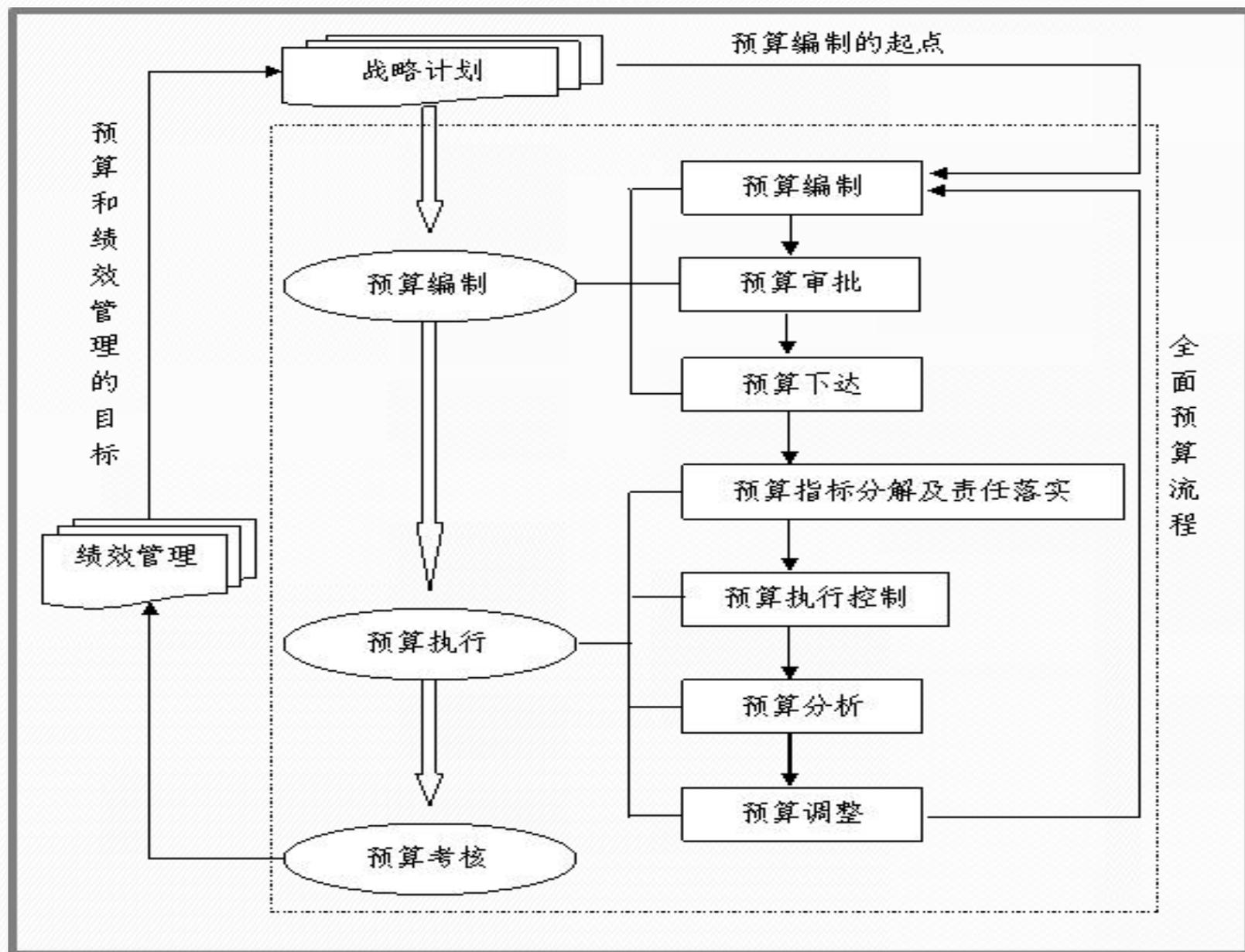
- （1）预算编制制度。
- （2）预算授权控制制度。
- （3）预算执行监督、分析制度。
- （4）预算考核制度。

## 四、全面预算管理的应用环境

### （五）信息系统

企业应充分利用现代信息技术，规范预算管理流程，提高预算管理效率。从功能的角度出发，全面预算信息系统通常分为以下四个模块：预算编制、预算执行控制、预算分析、预算预警监控。全面预算信息系统应与会计核算系统、财务报销系统、人力资源等业务系统或 ERP 系统对接，避免预算成为“信息孤岛”。

# 五、预算管理的应用程序



## 任务二

# 全面预算管理的工具方法

# 任务二

# 全面预算管理的工具方法

## 编制预算的方法

按预算编制的基础不同

零基预算

增量预算

按预算与业务量的关系不同

固定预算

弹性预算

按预算期间是否变动

定期预算

滚动预算

作业预算：作业消耗资源、产出消耗作业

# 定期预算和滚动预算

## 按预算期间是否变动

### 1、定期预算

是以固定不变的会计期间（如年度、季度、月份）作为预算期间而编制的预算。

### 2、滚动预算

又称为连续预算或永续预算，是指根据上一期预算执行情况 and 新的预测结果，按既定的预算编制周期和滚动频率，对原有的预算方案进行调整和补充，逐期滚动，持续推进的预算编制方法。

## 按预算编制的基础不同

### 1、零基预算

又称为零底预算，是指不考虑过去的预算项目和收支水平，以零为基点编制的预算。

### 2、增量预算

是指以基期收入、成本、费用水平为基础，结合预算期业务量水平及有关影响收入、成本、费用因素的未来变动情况，通过调整有关原有收入、成本、费用项目而编制的预算。

# 固定预算和弹性预算

## 按预算与业务量的关系不同

### 1、固定预算

又称为静态预算，是根据预算期内正常的、可实现的某一固定的业务量水平作为唯一基础来编制的预算。

### 2、弹性预算

又称为动态预算，是依据业务量、成本和利润之间的依存关系，按照预算期可预见的一系列业务量水平编制的预算。

# 作业预算

## 1、含义

也称作业基础预算是由Coopers Lybrand Deloitte在传统预算方法的基础上，结合全面质量管理、作业成本法和作业管理的理念设计的一种新的预算管理方法。

## 2、关键要素

- (1) 将要做的工作类型；
- (2) 将要做的工作数量；
- (3) 将要做的工作成本。

## 任务三

# 全面预算管理的编制

# 任务三 全面预算的编制

## 一、全面预算的体系

### （一）经营预算

对制造企业而言，经营预算是根据日常经营活动和管理活动编制的预算，具体包括销售预算、生产预算和销售及管理费用预算。预算编制既包括权责发生制下的各项经营预算，也包括收付实现制下的各项经营预算。

- 销售预算是经营预算编制的起点，包括销量预测、销售收入预算以及销售活动取得现金流入的预算。
- 生产预算包括产量预算、生产成本预算以及期末产品存货预算。
- 生产成本预算按制造企业产品成本的主要构成，分为直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算。一方面需要基于权责发生制，对直接材料、直接人工以及制造费用的成本编制预算；另一方面需要基于收付实现制，对材料采购、人工工资支付以及制造活动中其他现金流出编制预算。

# 任务三 全面预算的编制

## 一、全面预算的体系

### （二）专门决策预算

对制造企业而言，经营预算是根据日常经营活动和管理活动编制的预算，具专门决策预算主要是企业围绕各项投资计划编制的长期投资预算以及相关的筹资预算。通常情况下，专门决策预算是跨期的，需要分解到各年度。

经营预算和专门决策预算汇总起来形成企业的资源需求和预计可用资源，两者相比较可以了解企业在预算中是有资源缺口还是资源冗余，由此需要财务部门进一步编制财务预算，统筹资金安排。

# 任务三 全面预算的编制

## 一、全面预算的体系

### （三）财务预算

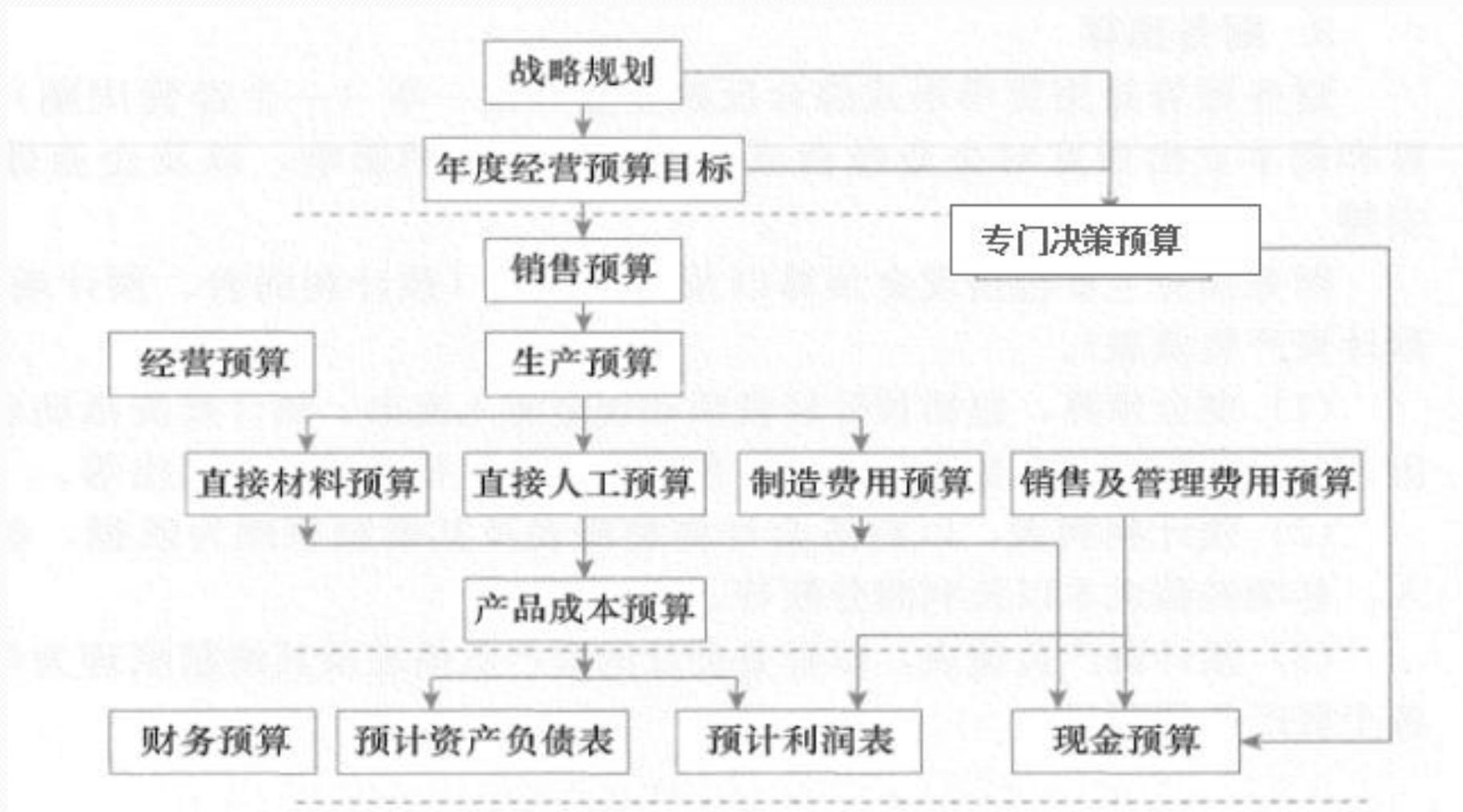
财务预算是用货币形式综合反映企业未来一年（一个经营周期）内经营预算和资本支出预算对企业经营成果和财务状况的影响以及企业做出的资金安排。

财务预算主要包括现金预算、预计利润表以及预计资产负债表。

- 现金预算，包括预计经营活动现金流人流出、预计投资活动现金流人流出、预计筹资活动现金流人流出、预计利润分配相关的现金流出等。
- 预计利润表以财务会计的利润表及其编制原理为依据，各项经营收入、各项经营成本以及利润分配等。
- 预计资产负债表以财务会计的资产负债表及其编制原理为依据，预计各个资产负债项目。

# 任务三 全面预算的编制

## 一、全面预算的体系



# 任务三 全面预算的编制

## 二、编制全面预算的具体内容

预算编制在内容上包括经营预算(也称业务预算)、资本支出预算以及财务预算。

### (一) 经营预算

#### 1. 销售预算的编制

销售预算是基于销售预测预计下一年度的销售量和销售价格进而得到预计销售收入同时结合企业商业信用政策预计销售活动取得的现金流入。

销售收入=销售量×销售价格

销售预算作为预算编制的起点，编制的准确程度对整个企业的预算编制起着至关重要的作用。

# 任务三 全面预算的编制

## 二、编制全面预算的具体内容

### （一）经营预算

#### 2. 生产预算编制

生产预算的编制通常先确定产量预算，随后根据生产流程中各项资源耗费和成本项目编制直接材料预算、直接人工预算和制造费用预算，最后形成产品成本预算和期末存货预算。

(1) 产量预算。产量预算是根据预计的销售量和预计的期初、期末产成品存货量，计算出每一个产品的预计产量，计算方法为：

预计产量=预计销售量+预计期末产成品存货量-预计期初产成品存货量

在编制产量预算时，不仅要考虑企业的销售能力，同时要考虑预算期期初和期末的存货量，将存货纳入产量预算是要避免存货过多造成资金积压和浪费，或存货不足、无货销售导致收入下降。

# 任务三 全面预算的编制

## 二、编制全面预算的具体内容

### (一) 经营预算

#### 2. 生产预算编制

(2) 直接材料预算。预计产量确定以后，将单位产品的直接材料消耗量乘以预计产量可得本期生产需要量，同时考虑预计期初、期末的材料存货量便可得直接材料采购量，并据此编制直接材料预算。

公式：

预计直接材料采购量=预计产量×单位产品材料耗用量+预计期末材料存货—  
预计期初材料存货

预计直接材料采购量不仅可以用于安排预算期内的材料采购计划，也可用于计算直接材料的采购预算。

直接材料采购预算=预计直接材料采购量×直接材料预计单价

# 任务三 全面预算的编制

## 二、编制全面预算的具体内容

### (一) 经营预算

#### 2. 生产预算编制

(3) 直接人工预算。直接人工预算与直接材料预算相似，也是在生产预算的基础上编制的。

直接人工预算=预计生产量×单位产品直接人工小时×小时工资率

# 任务三 全面预算的编制

## 二、编制全面预算的具体内容

### (一) 经营预算

#### 2. 生产预算编制

(4) 制造费用预算。制造费用预算是除直接材料和直接人工以外的其他产品成本预算。这些成本按照其与生产量的相关性(即成本性态)可分为变动制造费用和固定制造费用两类。不同性态的制造费用，其预算的编制方法不同。

变动制造费用与生产量之间存在线性关系，因此其计算方法为：

变动制造费用预算=预计生产量×单位产品预定分配率

固定制造费用与生产量之间不存在线性关系，其预算通常都是根据上年的实际水平，经过适当的调整而得。此外，固定资产折旧作为一项固定制造费用，由于不涉及现金支出，在编制制造费用预算中计算现金支出时，需要从固定制造费用中扣除。

# 任务三 全面预算的编制

## 二、编制全面预算的具体内容

### (一) 经营预算

#### 2. 生产预算编制

(5) 产品成本预算。产品成本预算是在生产预算的基础上，按预计的各项产品成本归集计算得出的。

产品成本预算=直接材料预算+直接人工预算+变动制造费用预算+固定制造费用预算

结合产品生产周期，企业应该预计预算年度内的生产进度，将产品成本预算在完工产品和未完工产品成本之间分配，据此可得预算年度内的预计单位产品成本。

产品销售成本预算=预计单位产品成本×预计销售量

# 任务三 全面预算的编制

## 二、编制全面预算的具体内容

### (一) 经营预算

#### 2. 生产预算编制

(6) 期末产成品存货预算。期末产成品存货不仅影响生产预算，其预计金额也关乎预计资产负债表和预计利润表。

期末产成品存货预算=产成品的预计单位成本×预计期末产成品存货量

# 任务三 全面预算的编制

## 二、编制全面预算的具体内容

### （一）经营预算

#### 3. 销售及管理费用预算编制要点

销售及管理费用主要是销售部门、管理部门编制的各项费用，这些费用的预算编制方法在企业实践中不一而足，通常会按照目标成本法确定费用控制目标，据此编制预算，或者依据历史趋势编制费用预算，也可能完全依据未来发展计划逐一确定各项销售或管理计划的预算。

# 任务三 全面预算的编制

【例题3-4】星海企业预计2024年销售A产品10200件，第1—4季度分别为2000件、2250件、3000件、2950件，销售单价为500元。收款条件为当季现收占销售额的60%，余款在后两个季度分别收到30%和10%，不考虑坏账影响，2023年第3、4季度的销售额分别1400000元和1350000元。

(1) 经测算，预计在每季度末保有产品库存量为下一季度销售量的20%（延续2023年度的政策）。

2023年产品单位成本为260元，预计2025年第1季度销售量为1900件。

(2) 假定生产A产品只耗用一种材料，预计2024年年末材料库存量为1600千克。2023年年末材料库存量为1400千克。产品的材料消耗定额为3千克/件，材料单价为50元/千克。每一季度的期末材料库存量为下一季度的生产耗用量的10%。材料采购货款季付现70%，余款在下一季度付清。2023年年末应付账款为80000元。

(3) 直接人工小时工资率为15元/小时，单位产品工时定额为4小时/件。

# 任务三 全面预算的编制

【例题3-4】星海企业预计2024年销售A产品10200件，第1—4季度分别为2000件、2250件、3000件、2950件，销售单价为500元。收款条件为当季现收占销售额的60%，余款在后两个季度分别收到30%和10%，不考虑坏账影响，2023年第3、4季度的销售额分别1400000元和1350000元。

(4) 变动制造费用与人工工时密切相关。变动制造费用分配率为10元/小时，其中：间接材料为2元/小时，间接人工为1元/小时，水电费为3元/小时，变动维修费用为1.5元/小时，其他变动制造费用为2.5元/小时。假定固定制造费用各季均衡，全年预计为600000元，其中：人员工资200000元，折旧费140000元，维修费60000元，保险费80000元，其他费用120000元。预计所有费用均需当季支付。

(5) 采用变动成本法，变动制造费用的产品工时定额为4小时/件。

(6) 预计单位变动销售费用为15元/件。预计固定销售及管理费用为每季106000元(其中含每季折旧费12500元)。

# 任务三 全面预算的编制

## 【例题3-4】

星海企业2024年度销售预算表

项目	1季度	2季度	3季度	4季度	全年
<b>预计销售量 (件)</b>	<b>2000</b>	<b>2250</b>	<b>3000</b>	<b>2950</b>	<b>10200</b>
预计销售单价 (元/件)	500	500	500	500	500
预计销售额 (元)	1000000	1125000	1500000	1475000	5100000
预计现金收入	期初应收账款 (元)	545000	135000		680000
	1季度销售收入 (元)	600000	300000	100000	1000000
	2季度销售收入 (元)		675000	337500	1125000
	3季度销售收入 (元)			900000	1350000
	4季度销售收入 (元)				885000
	现金收入合计 (元)	1145000	1110000	1337500	1447500

# 任务三 全面预算的编制

## 【例题3-4】

星海企业2024年度生产预算表

项目	1季度	2季度	3季度	4季度	全年
预计销售量 (件)	2000	2250	3000	2950	10200
减：预计期初存货 (件)	400	450	600	590	400
加：预计期末存货 (件)	450	600	590	380	380
预计生产量 (件)	2050	2400	2990	2740	10180

# 任务三 全面预算的编制

## 【例题3-4】

星海企业2024年度直接材料预算表

项目	1季度	2季度	3季度	4季度	全年	
预计生产量 (件)	2050	2400	2990	2740	10180	
单耗定额 (千克)	3	3	3	3	3	
材料用量 (千克)	6150	7200	8970	8220	30540	
加: 预计期末材料库存量 (千克)	720	897	822	1600	1600	
减: 预计期初材料库存量 (千克)	1400	720	897	822	1400	
预计材料采购量 (千克)	5470	7377	8895	8998	30740	
采购单价 (元/千克)	50	50	50	50	50	
预计采购金额 (元)	273500	368850	444750	449900	1537000	
预计现金支出	期初应付账款 (元)	80000			80000	
	1季度购料款 (元)	191450	82050		273500	
	2季度购料款 (元)		258195	110655	368850	
	3季度购料款 (元)			311325	444750	
	4季度购料款 (元)				314930	314930
	现金支出合计 (元)	271450	340245	421980	448355	1482030

# 任务三 全面预算的编制

## 【例题3-4】

星海企业2024年度直接人工预算表

项目	1季度	2季度	3季度	4季度	全年
预计生产量 (件)	2050	2400	2990	2740	10180
工时定额 (小时)	4	4	4	4	4
人工总工时 (小时)	8200	9600	11960	10960	40720
小时工资 (元)	15	15	15	15	15
人工总成本 (元)	123000	144000	179400	164400	610800

# 任务三 全面预算的编制

## 【例题3-4】

### 星海企业2024年度制造费用预算表

项目	小时费用率	1季度	2季度	3季度	4季度	全年	
变动制造费用	人工总工时 (小时)	8200	9600	11960	10960	40720	
	间接材料	2	16400	19200	23920	21920	81440
	间接人工	1	8200	9600	11960	10960	40720
	水电费	3	24600	28800	35880	32880	122160
	维修费	1.5	12300	14400	17940	16440	61080
	其他费用	2.5	20500	24000	29900	27400	101800
	小计	10	82000	96000	119600	109600	407200
固定制造费用	人员工资 (元)	50000	50000	50000	50000	200000	
	折旧费 (元)	35000	35000	35000	35000	140000	
	维修费 (元)	15000	15000	15000	15000	60000	
	保险费 (元)	20000	20000	20000	20000	80000	
	其他费用 (元)	30000	30000	30000	30000	120000	
	小计 (元)	150000	150000	150000	150000	600000	
制造费用合计 (元)		232000	246000	269600	259600	1007200	
减: 折旧费 (元)		35000	35000	35000	35000	140000	
预计现金支出 (元)		197000	211000	234600	224600	867200	

# 任务三 全面预算的编制

## 【例题3-4】

星海企业2024年度单位产品生产成本预算表

项目	定额 (标准)	单价	单位变 动成本
直接材料	3	50	150
直接人工	4	15	60
变动制造费用	4	10	40
合计			250

# 任务三 全面预算的编制

## 【例题3-4】

星海企业2024年度期末库存产成品成本预算表

季度	期末库存量 (件)	单位成本 (元)	库存产成品成本 (元)
1季度	450	250	112500
2季度	600	250	150000
3季度	590	250	147500
4季度	380	250	95000

# 任务三 全面预算的编制

## 【例题3-4】

星海企业2024年度销售及管理费用预算表

项目	1季度	2季度	3季度	4季度	全年
预计销售量 (件)	2000	2250	3000	2950	10200
单位变动销售费用 (元/件)	15	15	15	15	15
变动销售费用小计 (元)	30000	33750	45000	44250	153000
固定销售及管理费用 (元)	106000	106000	106000	106000	424000
销售及管理费用合计 (元)	136000	139750	151000	150250	577000
减: 折旧费 (元)	12500	12500	12500	12500	50000
预计现金支出 (元)	123500	127250	138500	137750	527000

# 任务三 全面预算的编制

## 二、编制全面预算的具体内容

### (二) 专门决策预算

专门决策预算主要是指与项目投资、融资决策密切相关的预算，又称资本支出预算。由于这类预算涉及长期建设项目的投资资金的投放与筹措等，并经常跨年度，因此，除个别项目外一般不纳入经营预算，但应记入与此有关的现金预算与预计资产负债表。

# 任务三 全面预算的编制

## 二、编制全面预算的具体内容

### （三）财务预算

#### 1. 现金预算表

现金预算表是所有有关现金收支预算汇总而得的，通常包括现金收入、现金支出、现金节余或不足，以及资金的筹集与安排等。

现金预算表是企业现金管理的重要工具，它有助于企业合理安排和运用资金，提高资金使用效率、降低资金使用成本。

#### 2. 预计利润表

预计利润表是在各项经营预算的基础上，按照权责发生制的原则和期末利润表的编制方法编制而成的。

预计利润表揭示的是企业未来的盈利情况。企业管理者可据此了解未来一期的盈利状况，以便安排或调整其经营策略。

# 任务三 全面预算的编制

## 二、编制全面预算的具体内容

### （三）财务预算

#### 3. 预计资产负债表

预计资产负债表是在预算期初资产负债表的基础上，根据经营预算、资本支出预算和现金预算表等的有关结果，对有关项目进行调整后编制而成的。

预计资产负债表反映的是企业预算年度期末各资产负债账户的预计余额，企业管理者可以据此了解企业未来一期的财务状况，以便采取有效措施，防止企业不良财务状况的出现。

# 任务三 全面预算的编制

【例题3-5】承接【例题3-4】，2023年年末现金余额为125000元，每季季末最低现金余额为300000—400000元。预计4月全款购置一套价值500000元的设备。企业现有未到期长期借款500000元，年利率8%，每年年末付息。另获得银行3月期贷款授信额度600000元，年利率10%，每季季初借入，下季季初还本付息。预计第2季度贷款120000元，第4季度贷款400000元。预计第4季度以现金900000元对外投资入股。预计每季缴纳所得税80000元（假定不考虑其他税费）。

资产负债表(简表)

单位: 星海企业

2023年12月31日

单位: 元

资产	金额	负债及所有者权益	金额
流动资产		负债	
货币资金	125000	应付账款	8000
应收账款	680000	长期借款	500000
材料	70000	负债小计	580000
产成品	104000	所有者权益	
流动资产小计	979000	股本	1000000
非流动资产		留存收益	116000
固定资产	717000	所有者权益小计	1116000
资产合计	1696000	负债及所有者权益合计	1696000

# 任务三 全面预算的编制

## 【例题3-5】

### 星海企业2024年度现金预算表

项目	1季度	2季度	3季度	4季度	全年
期初现金余额	125000	475050	302555	462575	125000
加：销售现金收入	1145000	1110000	1337500	1447500	5040000
可供使用的现金	1270000	1585050	1640055	1910075	5165000
减：现金支出					
直接材料	271450	340245	421980	448355	1482030
直接人工	123000	144000	179400	164400	610800
制造费用	197000	211000	234600	224600	867200
销售及管理费用	123500	127250	138500	137750	527000
购置设备		500000			500000
对外投资				900000	900000
缴纳税费	80000	80000	80000	80000	320000
现金支出合计	794950	1402495	1054480	1955105	5207030
现金余缺	475050	182555	585575	-45030	-42030
向银行贷款		120000		400000	520000
归还贷款本金			120000		120000
支付贷款利息			3000	40000	43000
期末现金余额	475050	302555	462575	314970	314970

# 任务三 全面预算的编制

## 【例题3-5】

星海企业2024年度预计利润表

项目	1季度	2季度	3季度	4季度	全年
销售收入	1000000	1125000	1500000	1475000	5100000
变动成本：					
销售成本	504000	562500	750000	737500	2554000
销售费用	30000	33750	45000	44250	153000
小计	534000	596250	795000	781750	2707000
边际贡献	466000	528750	705000	693250	2393000
固定成本：					
制造费用	150000	150000	150000	150000	600000
销售及管理费用	106000	106000	106000	106000	424000
小计	256000	256000	256000	256000	1024000
营业利润	210000	272750	449000	437250	1369000
减：利息	10000	13000	10000	20000	53000
税前利润	200000	259750	439000	417250	1316000
减：所得税	80000	80000	80000	80000	320000
净利润	120000	179750	359000	337250	996000

# 任务三 全面预算的编制

## 【例题3-5】

星海企业2024年度预计资产负债表

	金额	负债及所有者权益	金额
流动资产		负债	
现金	314970	应付账款	134970
应收账款	740000	短期借款及利息	410000
材料	80000	长期借款	500000
产成品	95000	负债小计	1044970
流动资产小计	1229970	所有者权益	
非流动资产		股本	1000000
固定资产	1027000	留存收益	1112000
长期投资	900000	所有者权益小计	2112000
资产合计	3156970	负债及所有者权益合计	3156970

# 感谢聆听

- THANK YOU