



全面预算之经营预算编制

——销售预算篇

本期内容介绍

1

预算管理介绍

2

全面预算管理的具体内容

3

经营预算编制之销售预算编制流程

4

销售预算编制中的难点分析

目录

1

预算管理介绍

2

全面预算管理的具体内容

3

经营预算编制之销售预算编制流程

4

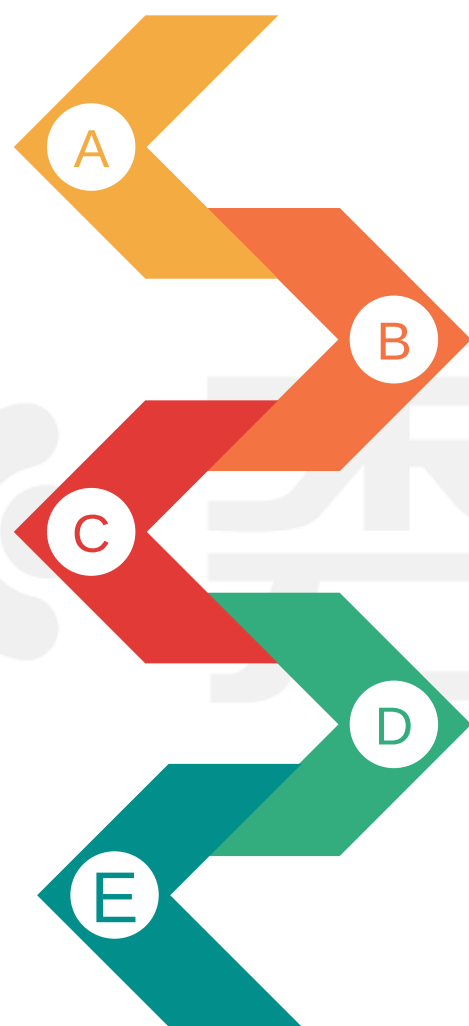
销售预算编制中的难点分析

预算管理发展进程

18世纪，英国、美国
出现预算管理方式

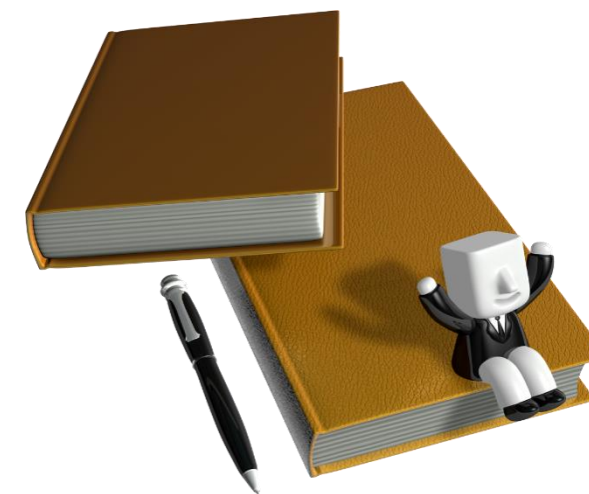
1921年，美国颁布
《预算与会计法案》

1930年前后，美国有
162家公司实行了预算



20世纪初，标准成本会计
出现，为企业执行预算管
理提供了可靠的基础

1922年，麦金西的著作
《预算控制》，第一次系统
地阐述实行科学预算控制



预算管理发展进程

1

2000年9月28日，《国务院办公厅关于转发国家经贸委国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理基本规范（试行）的通知》（国办发【2000】64号）中第39条明确要求，国内大中型企业要在企业内部推行全面预算管理制度。

2

2002年4月10日，财政部发布的《关企业实行财务预算管理的指导意见》进一步规范了企业包括预算在内的全面预算管理。

3

2010年4月15日是，财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合颁布的《企业内部控制应用指引第15号—全面预算》，对企业预算管理机构、预算编制、预算执行、预算考核等进行了明晰和规范。



什么是预算？

你编制预算吗？为什么？



什么是预算？

预算是量化的经营目标，是用数量、
金额表述的经营计划。



什么是全面预算？

全面预算是关于企业在一定的时期内（一般为一年或一个既定期间内）各项业务活动、财务表现等方面的总体预测。



什么是预算管理？

预算管理是实现预算目标的管理活动。



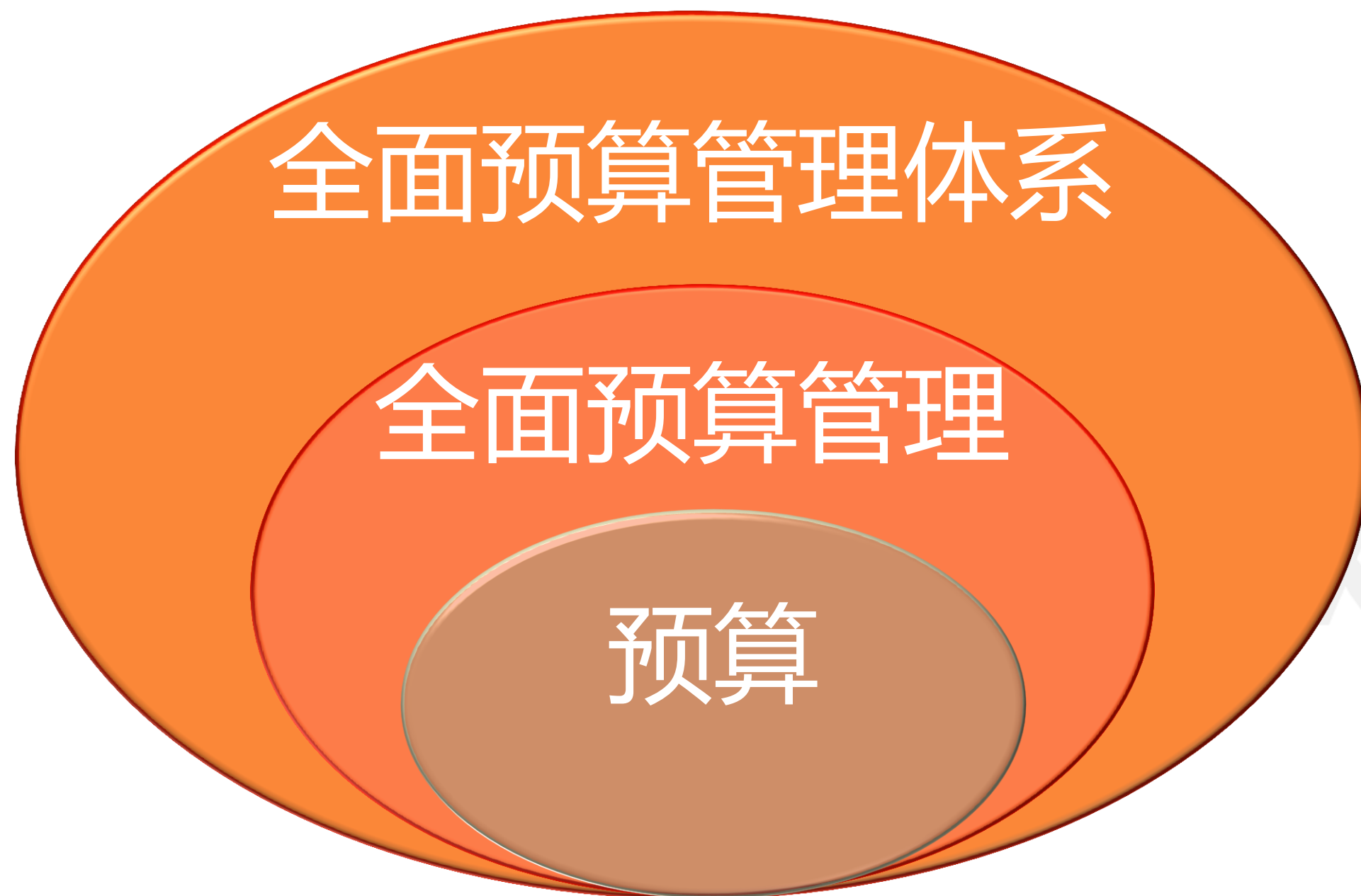
什么是预算管理？



- 全面预算管理是为数不多的企业把所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。



关系



企业为什么需要全面预算？

- 预算是重要的管理工具
- 预算是明确目标、落实工具
- 预算是分权的基础
- 预算是生成管理信息的基础
- 预算是考核的重要依据



什么样的企业需要预算？



- 成长型中小企业
- 上市企业
- 成熟期企业
- 转型期企业
- 集团企业

全面预算管理：整合管理的最佳工具！



目录

1

预算管理介绍

2

全面预算管理的具体内容

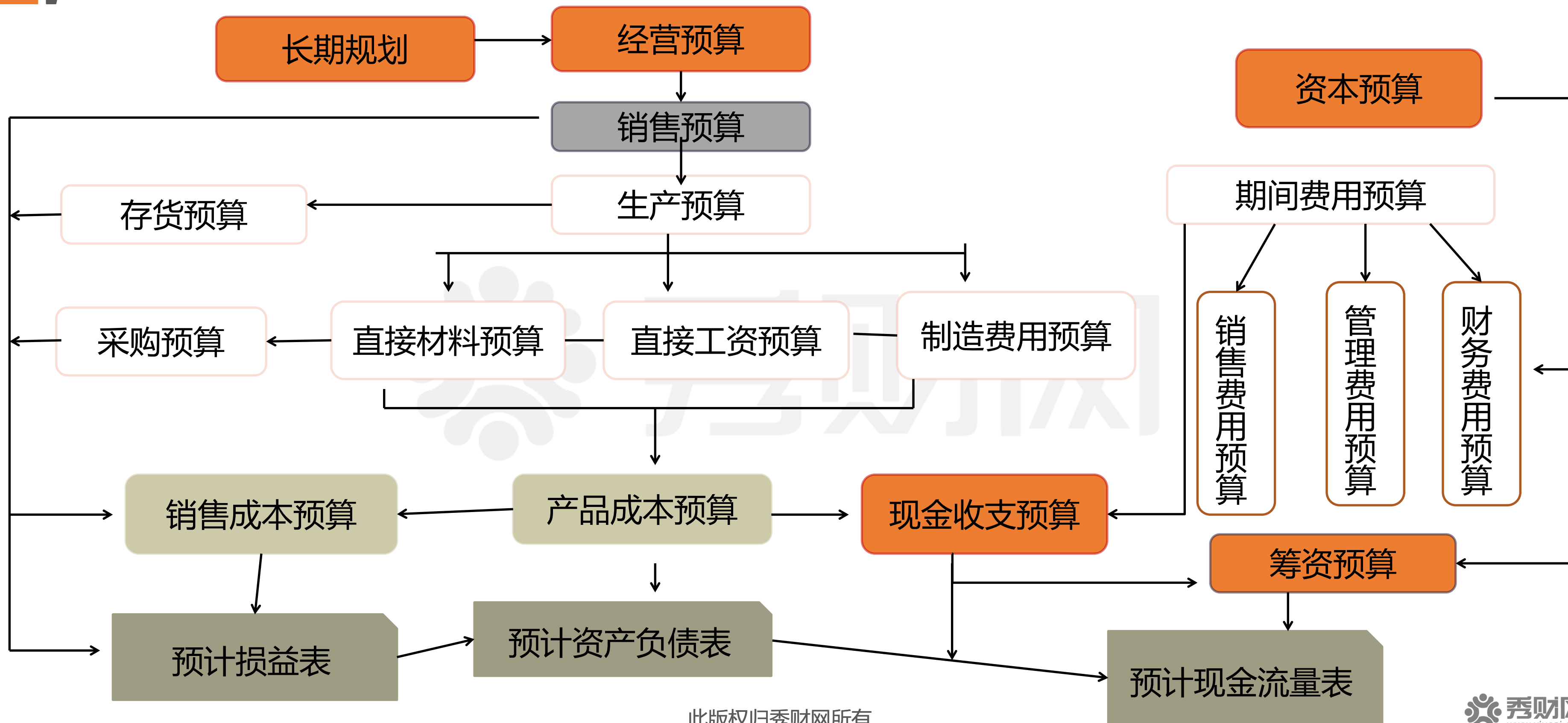
3

经营预算编制之销售预算编制流程

4

销售预算编制中的难点分析

全面预算的具体内容



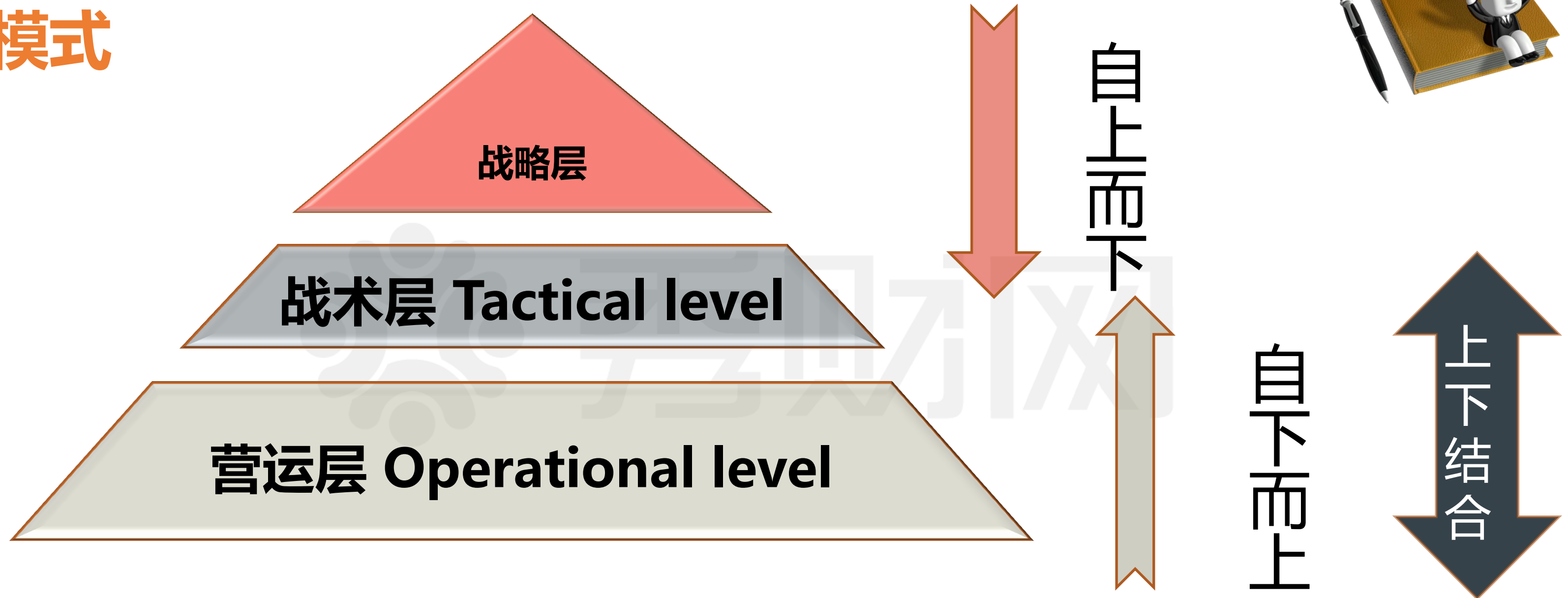
预算编制流程

- 确定目标
- 收集资料
- 建立模型
- 分析结果
- 报告结论

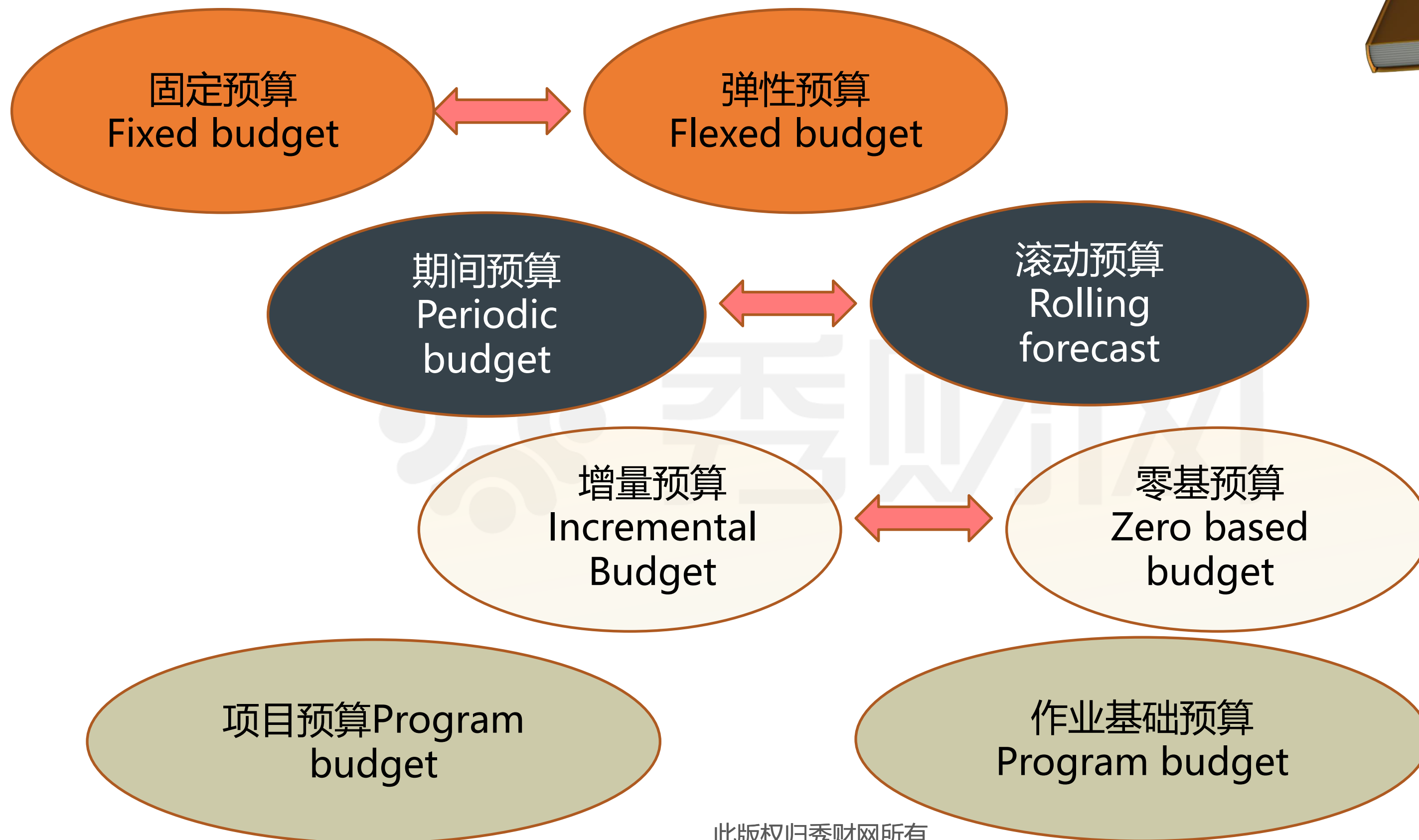


预算编制流程与模式

• 模式



预算编制方法



预算编制的起点（核心）

以资本为核心

以销售为核心

以生产为核心

以现金流量为核心

以利润为核心

引入期

成长期

成熟期

衰退期

大企业集团



目录

1

预算管理介绍

2

全面预算管理的具体内容

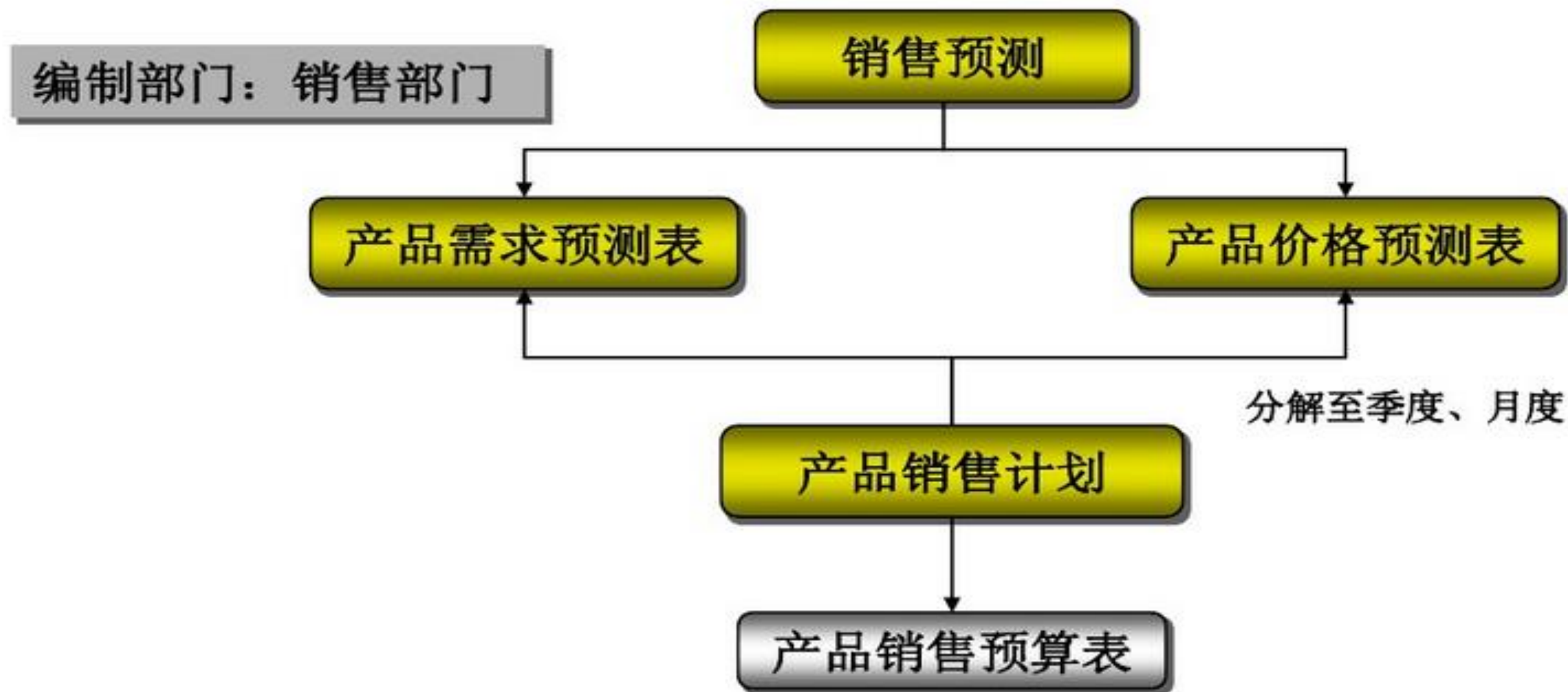
3

经营预算编制之销售预算编制流程

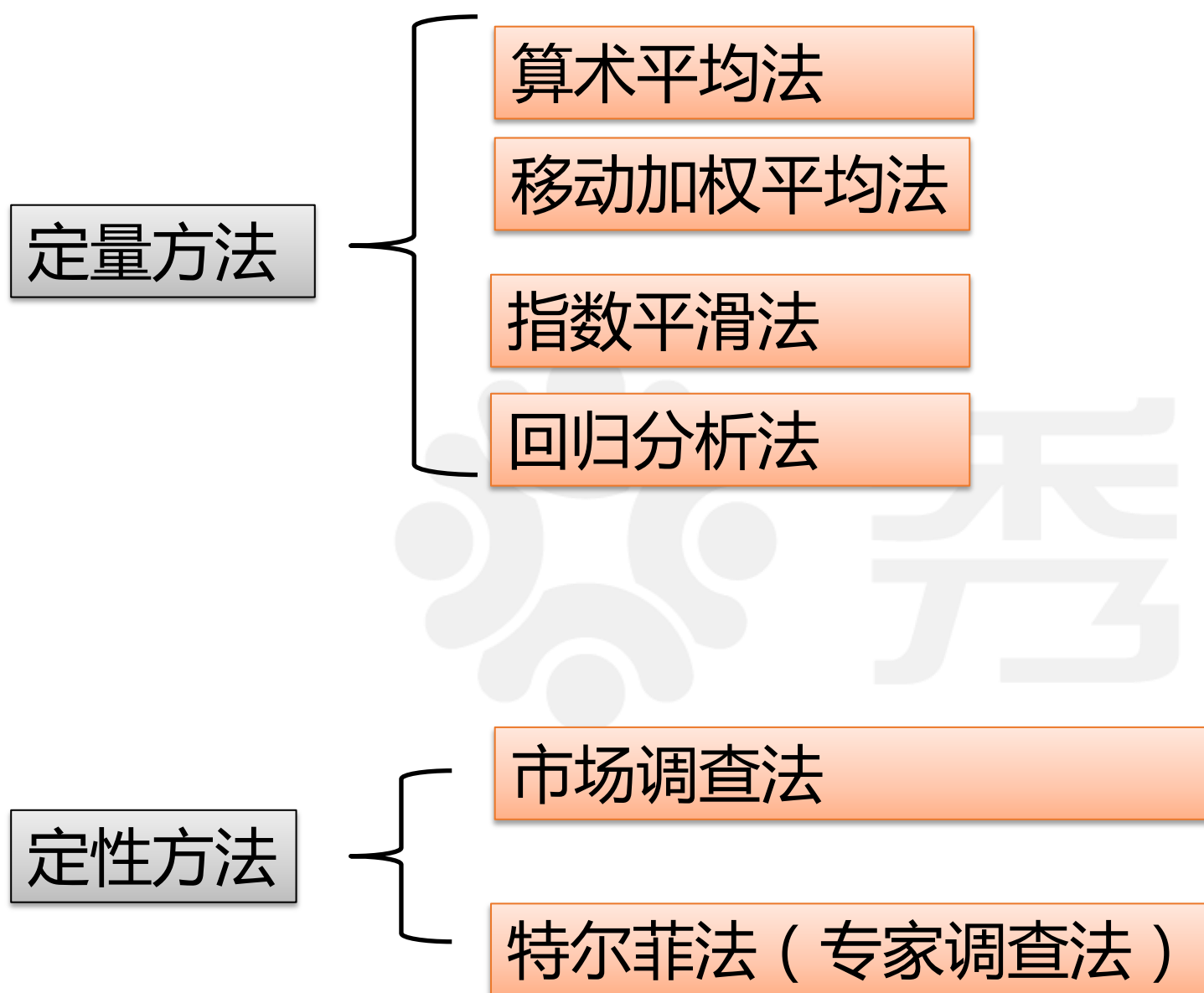
4

销售预算编制中的难点分析

销售预算的流程



第一步：销售量的预测



定量方法：算术平均法

$$\text{计划期销售预测值} = \frac{\text{各期销售量(或销售额)之和}}{\text{期数}} \quad \text{即} \bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

[例1]某公司今年下半年销售A类产品的六个月的销售额资料，如表1所示。
要求预测明年1月份A类产品的销售额。

月 份	7	8	9	10	11	12
销售额（万元）	14.8	14.6	15.2	14.4	15.6	15.4

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} = \frac{14.8 + 14.6 + 15.2 + 14.4 + 15.6 + 15.4}{6} = 15(\text{万元})$$

定量方法：移动加权平均法



计划期销售预测值 = 各期销售量(额)分别乘其权数之和

$$\overline{X} = \sum X_i \cdot W_i \quad \text{其中} \sum W_i = 1$$

$$\overline{X} = \sum X_i \cdot W_i + b$$

$$b = \frac{\text{本季度平均每月实际销售量(额)} - \text{上季度平均每月实际销售量(额)}}{3}$$

移动加权平均法

根据10,11,12三个月的观测值,按移动加权平均法,预测明年1月份的销售额。

(1)计算平均每月销售变动趋势值：

$$\text{三季度月平均实际销售额} = \frac{14.8 + 14.6 + 15.2}{3} = 14.867(\text{万元})$$

$$\text{四季度月平均实际销售额} = \frac{14.4 + 15.6 + 15.4}{3} = 15.133(\text{万元})$$

$$b = \frac{15.133 - 14.867}{3} = 0.089(\text{万元})$$

$$\bar{X} = (14.4 \times 0.2 + 15.6 \times 0.3 + 15.4 \times 0.5) + 0.089 = 15.349(\text{万元})$$

(2)取权数 $W_1 = 0.2$, $W_2 = 0.3$, $W_3 = 0.5$

指数平滑法

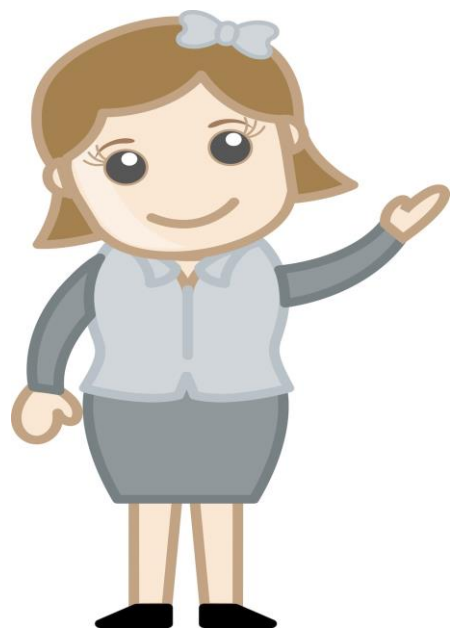
- 指数平滑法是利用平滑系数（加权因子），对过去不同期间的实际销售量或销售额进行加权计算，作为计划期的销售预测值。
- 令D表示实际值，F表示预测值，小标t表示第t期，a表示平滑系数（ $0 \leq a \leq 1$ ），有计算公式：

$$F_t = a \cdot D_{t-1} + (1-a) \cdot F_{t-1}$$



定量方法：指数平滑法

□ [例3]依[例1],该公司12月份A类商品实际销售额15.4万元,原来预测12月份的销售额为14.8万元。平滑系数为0.7。要求按指数平滑法预测明年1月份该类商品的销售额。



明年1月份的预测值，由其计算公式得：

$$\begin{aligned} F_{13} &= a \cdot D_{12} + (1-a) \cdot F_{12} \\ &= 0.7 \times 15.4 + (1-0.7) \times 14.8 \\ &= 15.22(\text{万元}) \end{aligned}$$



定量方法：回归分析法



1

□ 是利用事物发展的因果关系来推测事物发展趋势的方法。

2

□ 最常用而且比较简单的是“最小平方法”，亦即“回归分析法”。

3

□ 其具体做法是，以x代表预测对象的相关因素变量，以y代表预测对象的销售量或销售额，建立模型如下：

$$y = a + bx$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n}$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

定量方法：回归分析法之相关系数R



□ 相关系数R的计算公式

$$R = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2 - [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

□ 相关系数R的取值范围为： $-1 \leq R \leq 1$ 。| R | 愈接近1，相关关系越密切。
一般可按如下标准加以判断：

- $0.7 \leq |R| \leq 1$ ，为较高程度相关
- $0.3 \leq |R| < 0.7$ ，为中等程度相关
- $0 < |R| < 0.3$ ，为较低程度相关



定量方法：回归分析法



□ [例4]某汽车轮胎厂专门生产汽车轮胎，而决定汽车轮胎销售量的主要因素是汽车销量。假如中国汽车工业联合会最近五年的实际销售量统计及该企业五年的实际销售量资料，如表2所示。

年度	2006	2007	2008	2009	2010
汽车销售量(万辆)	10	12	15	18	20
轮胎销售量(万只)	64	78	80	106	120

□ 假定计划期2011年汽车销售量根据汽车工业联合会的预测为25万辆，该轮胎生产企业的市场占有率为35%，要求采取最小平方法预测2011年轮胎的销售量。

定量方法：回归分析法

(1)编制计算表，如表4—3所示。



表3

回归预测计算表

年度	汽车销售量 (万辆)	轮胎销售量 (万只)	xy	x^2	y^2
2006	10	64	640	100	4096
2007	12	78	936	144	6084
2008	15	80	1200	225	6400
2009	18	106	1908	324	11236
2010	20	120	2400	400	14400
$n=5$	$\Sigma x=75$	$\Sigma y=448$	$\Sigma xy=7084$	$\Sigma x^2=1193$	$\Sigma y^2=42216$

回归分析法



(2)计算a、b，并计算预测值。

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} = \frac{5 \times 7084 - 75 \times 448}{5 \times 1193 - 75^2} = 5.35$$

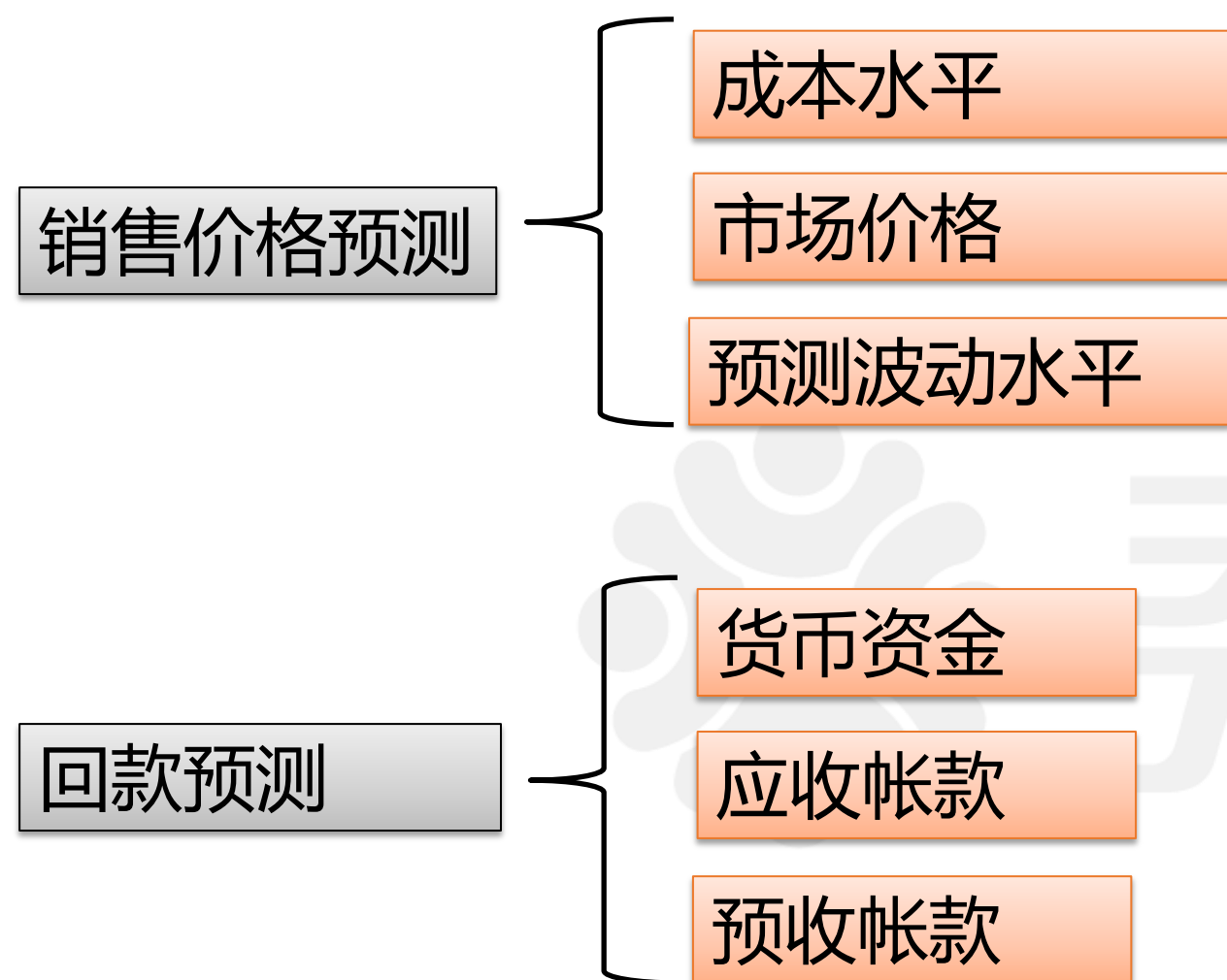
$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n} = \frac{448 - 5.35 \times 75}{5} = 9.35$$

- 2011年该企业轮胎预计市场销售量=143.1×35%=50.085(万只)

(3)相关性检验

$$R = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$
$$= \frac{5 \times 7084 - 75 \times 448}{[5 \times 1193 - 75^2][5 \times 42216 - 448^2]} = 0.969$$

第二步：价格及回款预测



第三步：编制销售预算汇总表

X公司2016年度销售预算汇总表（样表）

单位：万件

部门	产品	单价	一季度		二季度		三季度		四季度		全年	
			数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额
A	甲											
	乙											
B	甲											
	乙											
合计												

第四步：编制销售现金汇总表

产品	单价	一季度		二季度		三季度		四季度		全年	
		数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额
甲	400	200	80000	150	60000	180	72000	250	100000	780	312000
乙	800	300	240000	350	280000	400	320000	380	304000	1430	1144000
销售额合计			320000		340000		392000		404000		1456000
期初应收帐款余额			200000								200000
期初预收帐款余额			-40000								-40000
一季度销售			154000		160000						314000
二季度销售			34000		136000		170000				340000
三季度销售					39200		156800		196000		392000
四季度销售							40400		161600		202000
期末预收帐款									30000		30000
现金收入合计			348000		335200		367200		387600		1378000

目录

1

预算管理介绍

2

全面预算管理的具体内容

3

经营预算编制之销售预算编制流程

4

销售预算编制中的难点分析

销售预算编制中的难点分析

20/80原则在销售预算中的应用



销售预算编制中的难点分析

• 销售价格策略的考虑

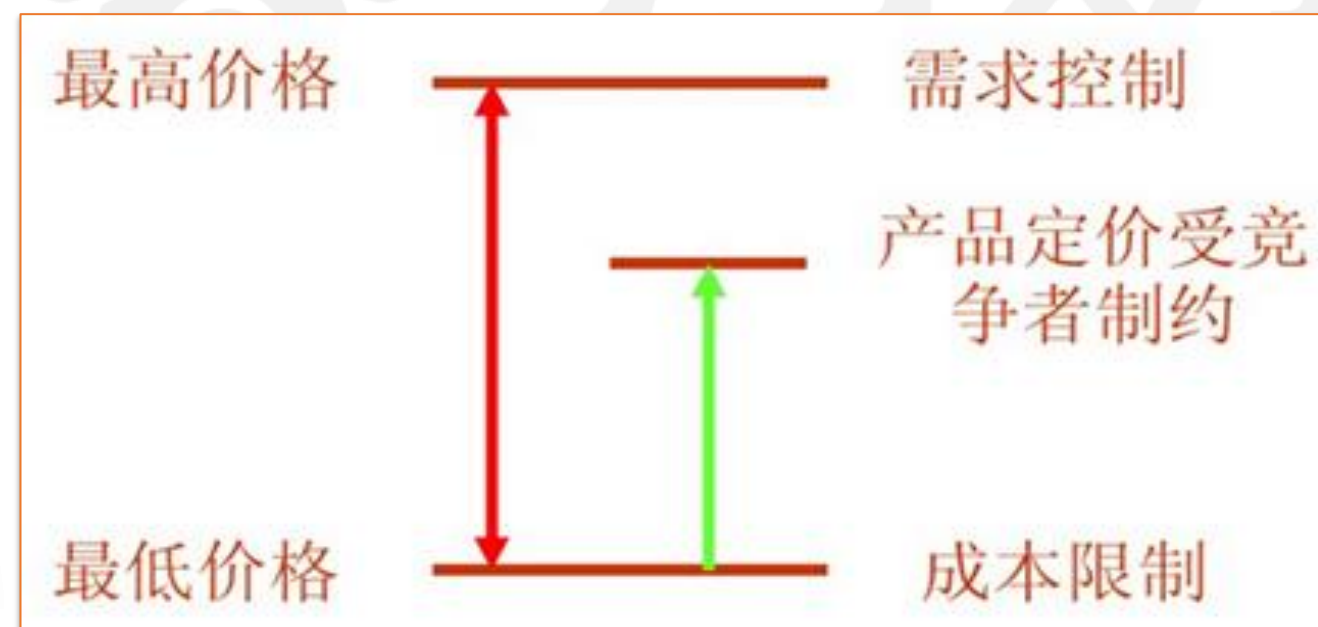
产品成本

市场需求

目标

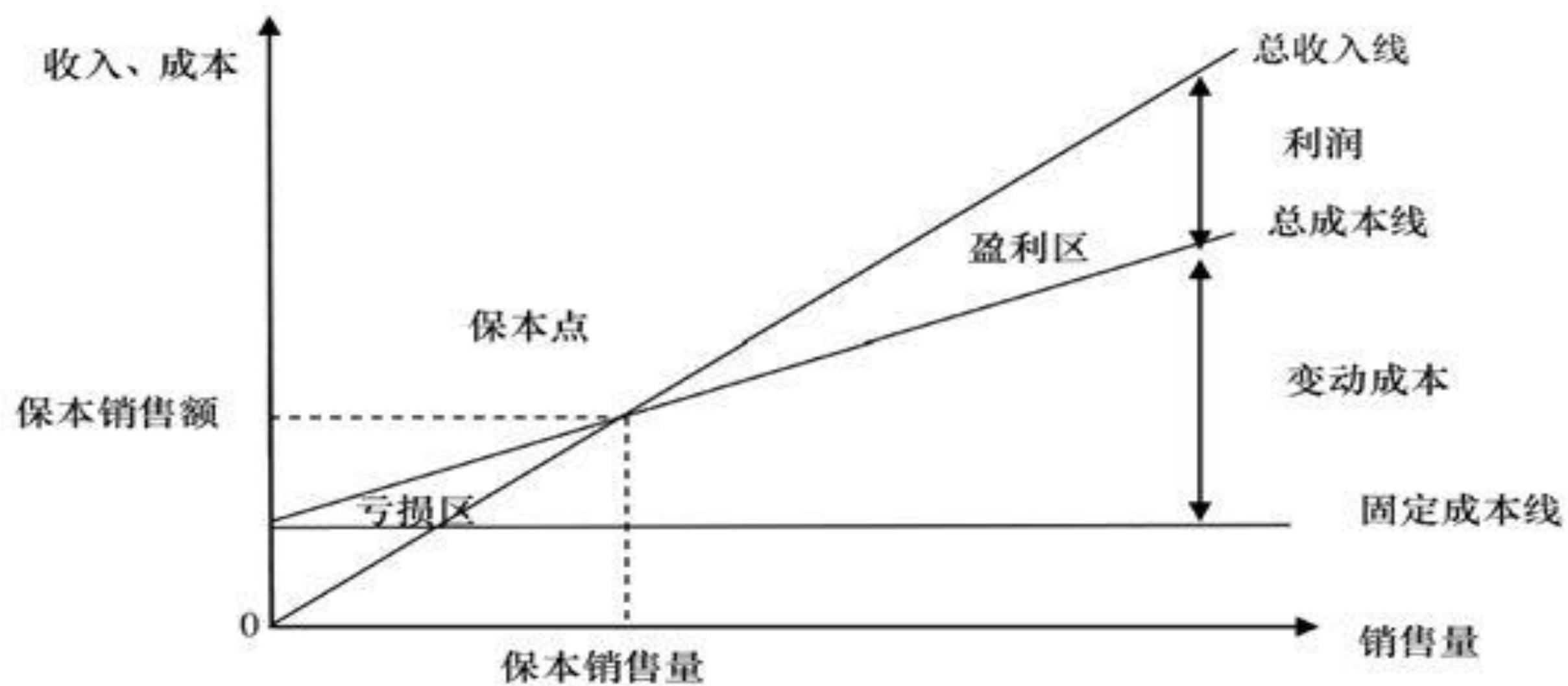
竞争者品质与策略

政策、法规



销售预算编制中的难点分析

• 利润预测-本量利分析



销售预算编制中的难点分析

- 销售预算指标分解应注意的问题
- 销售指标一般是按照时间、区域、产品和客户几个维度来分解



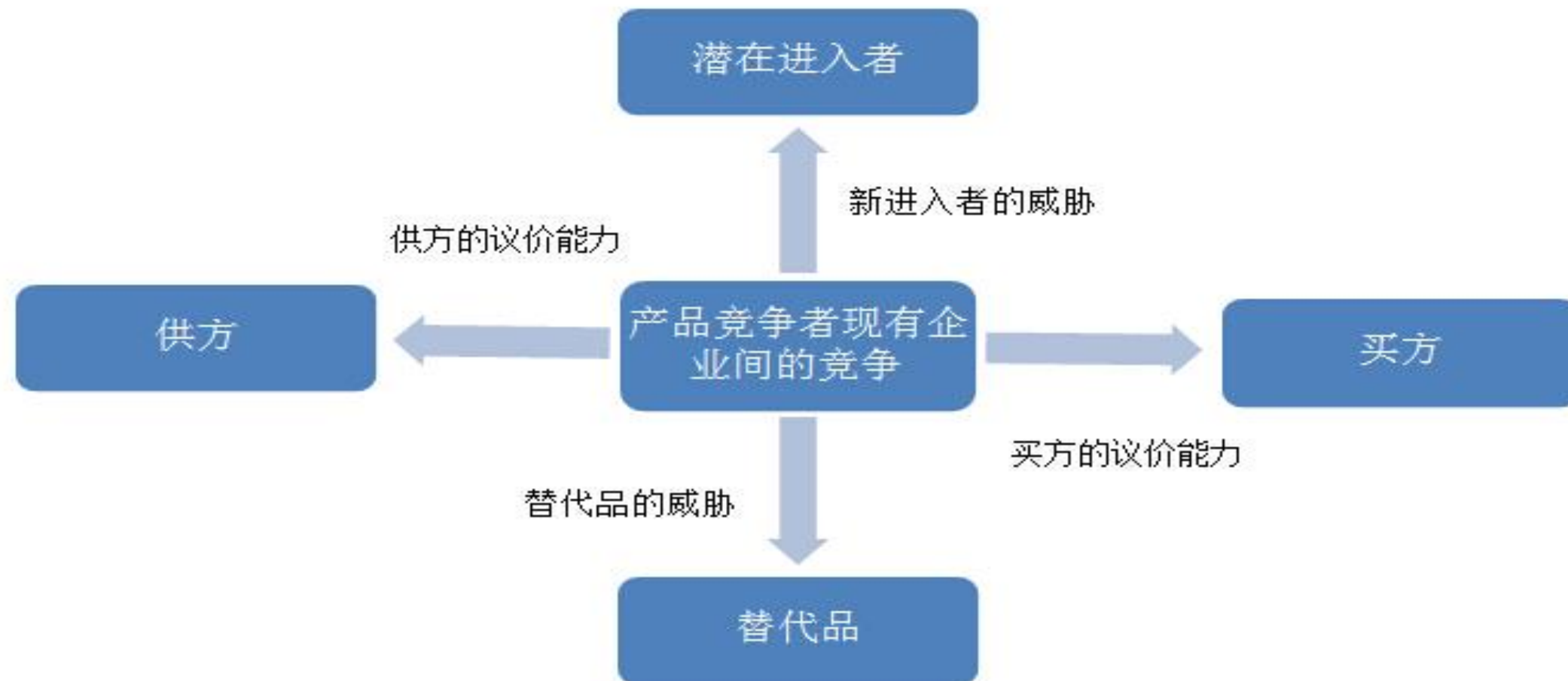
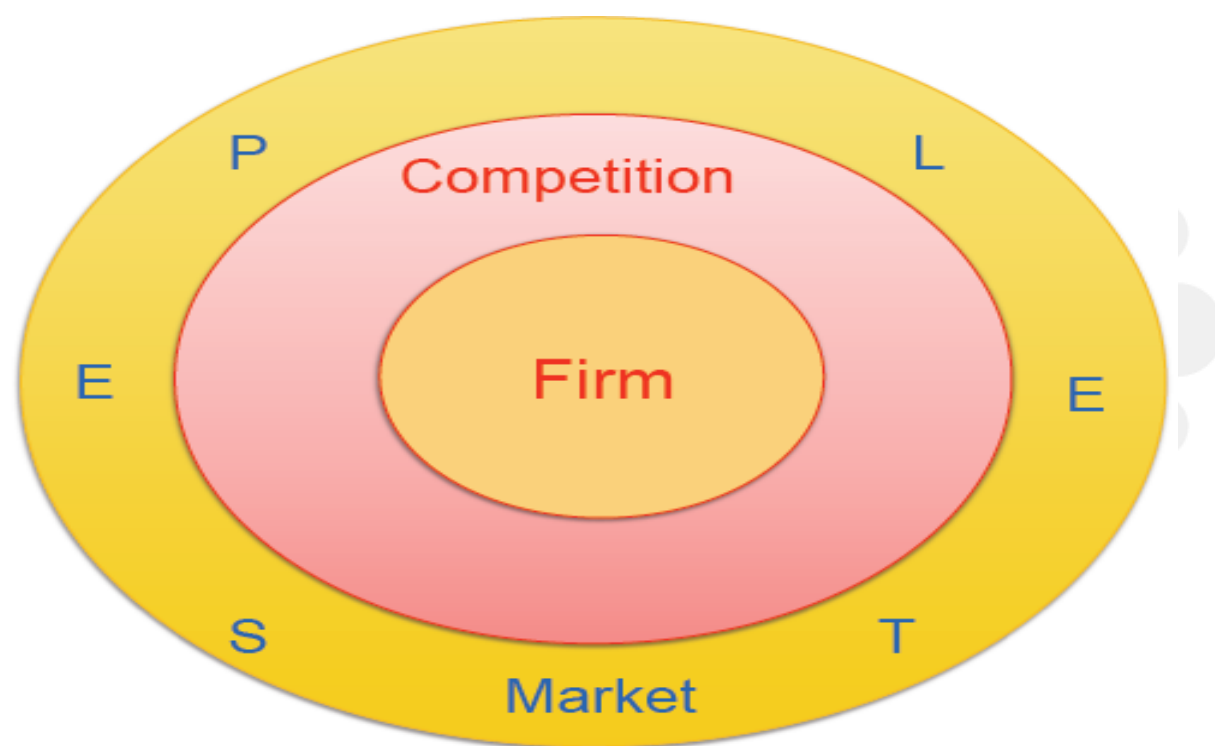
销售预算编制中的难点分析



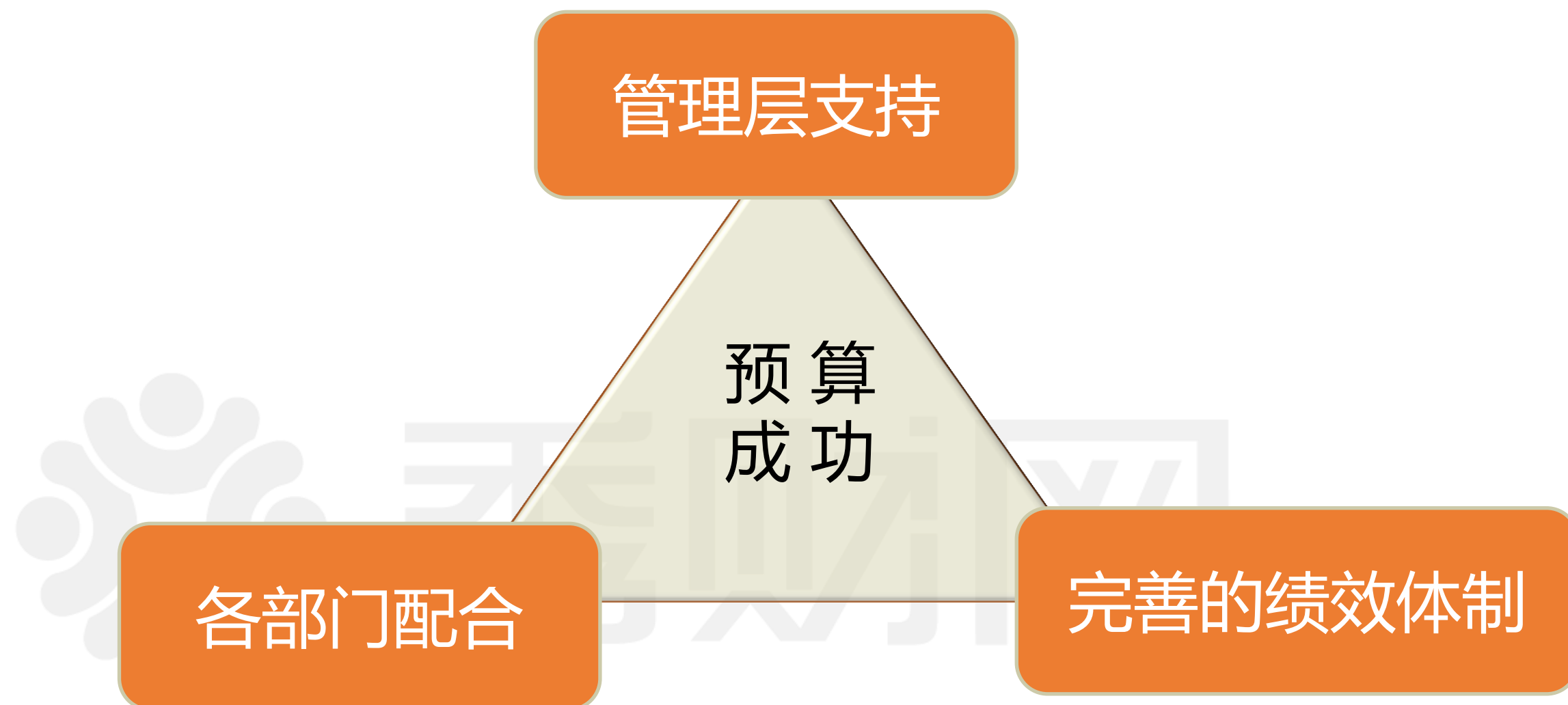
- 销售指标如何分解到月？按历史数据分解指标是危险的！
- 不分析区域的情况分解销售指标是盲目的！
- 不按产品细分分解销售指标是不可取的！
- 不考虑客户的级别分解销售指标要失败的！

销售预算编制中的难点分析

外部因素的影响不可小觑



一体化



版权声明

本网站 (www.xiucai.com) 刊载的所有内容，包括文字、图片、音频、视频、软件、程序、以及网页版式设计等均在网上公开发布。

访问者可将本网站提供的内容或服务用于个人学习、研究或欣赏，以及其他非商业性或非盈利性用途，但同时应遵守著作权法及其他相关法律法规的规定，不得侵犯本网站及相关权利人的合法权益。除此以外，将本网站任何内容或服务用于其他用途时，须征得本网站及相关权利人的书面许可，否则，将承担侵犯知识产权的法律责任。



谢谢观看