

第三章 预算管理

- 01/预算管理概述
- 02/预算的编制方法与程序
- 03/预算编制
- 04/预算的执行与考核

本章考情分析

本章属于次重点章节，难度不大，内容不多，近三年考试分值在 6 分左右，本章的主要考点包括：预算的分类，各预算编制的方法和预算编制的步骤。考试题型涉及客观题和计算题；预计 2020 年分值依然在 6 分左右。

第一节 预算管理概述

- 预算的特征与作用
- 预算的分类
- 预算体系
- 预算工作组织

一、预算的特征与作用

预算是企业 在预测、决策的基础上，以数量和金额的形式反映企业未来一定时期内经营、投资、财务等活动的具体计划，是为实现企业目标而对各种资源和企业活动的详细安排。

1. 预算的特征

- ①预算必须与企业的战略或目标保持一致；
 - ②预算 是数量化的并具有可执行性；
- 数量化和可执行性是预算的最主要的特征。

2. 预算的作用

- ①预算通过引导和控制经济活动，使企业经营达到预期目标；
- ②预算可以实现企业内部各个部门之间的协调；
- ③预算可以作为业绩考核的标准。

【例题·多选题】企业预算最主要的两大特征是（）。

- A. 数量化
- B. 表格化
- C. 可伸缩性
- D. 可执行性

【答案】AD

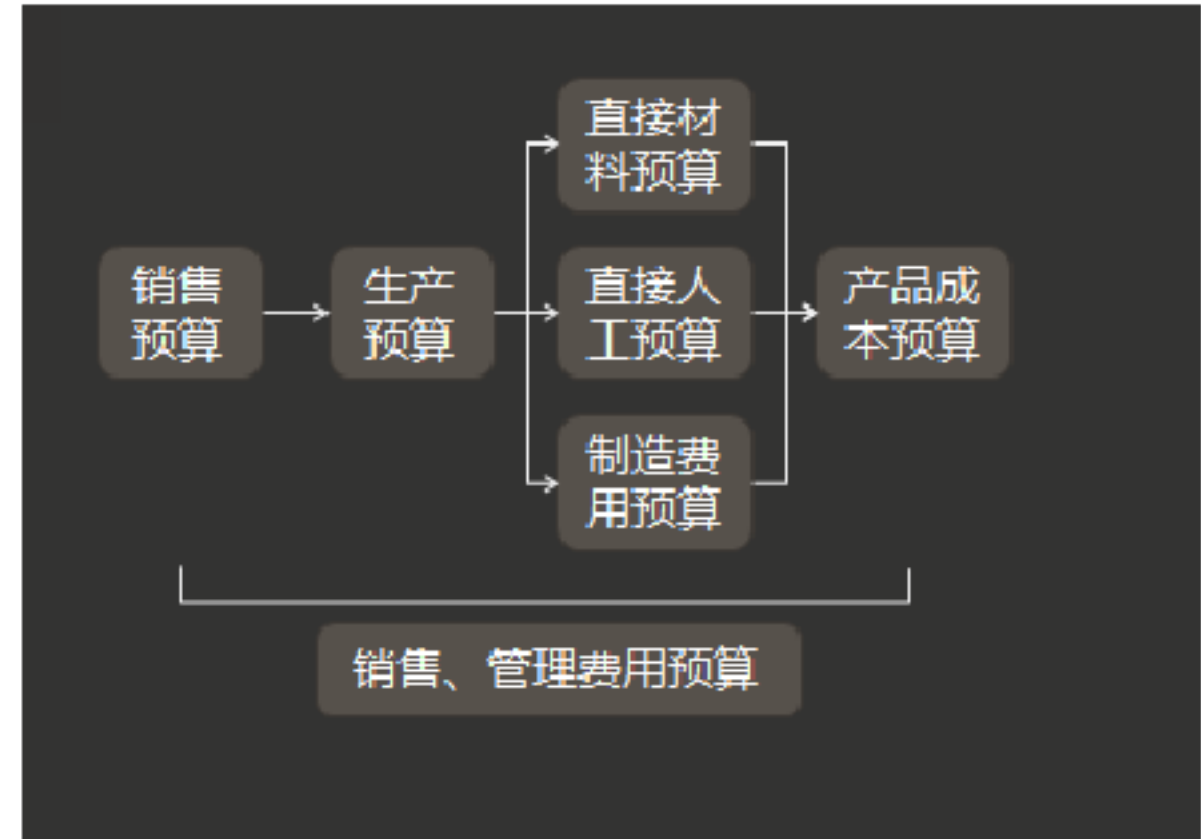
【解析】数量化和可执行性是预算最主要的特征。

二、预算的分类

1. 根据内容不同，企业预算可以分为业务预算（经营预算）、专门决策预算和财务预算。

业务预算	概念	指与企业日常经营活动直接相关的经营业务的各种预算。
		①销售预算②生产预算③直接材料预算

	内容	④直接人工预算⑤制造费用预算⑥产品成本预算 ⑦销售费用和管理费用预算等
--	----	--



专门决策预算	概念	指企业不经常发生的、一次性的重要决策预算。
	内容	资本支出预算
财务预算（总预算）	概念	企业在计划期内反映有关预计现金收支、财务状况和经营成果的预算。 财务预算是全面预算体系的最后环节，亦称为总预算。
	内容	①现金预算 ②预计利润表 ③预计资产负债表等

2. 按预算指标覆盖的时间长短，企业预算分为长期预算和短期预算。

长期预算	概念	预算期在 1 年以上的预算
	内容	①资本支出预算 ②长期销售预算
短期预算	概念	预算期在 1 年以内（含 1 年）的预算
	内容	一般情况下，企业的业务预算和财务预算多为短期预算

【例题·单选题】下列各项中，不属于业务预算的是（）。

- A. 现金预算
- B. 销售预算
- C. 销售费用预算
- D. 直接材料预算

【答案】A

【解析】业务预算是指企业日常经营活动直接相关的经营业务的各种预算，它主要包括销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算、产品成本预算、销售费用预算和管理费用预算等。现金预算属于财务预算。

【例题·多选题】下列关于财务预算的表述中，正确的有（）。

- A. 财务预算多为长期预算

- B. 财务预算又被称作总预算
- C. 财务预算全面预算体系的最后环节
- D. 财务预算主要包括现金预算和预计财务报表

【答案】BCD

【解析】一般情况下，企业的业务预算和财务预算多为短期预算，A选项的说法不正确。

三、预算体系

预算体系	分预算	业务预算（经营预算）	
		专门决策预算	
	财务预算（总预算）	现金预算	
		预计财务报表	预计利润表
			预计资产负债表

四、预算工作组织

预算工作的组织包括：决策层、管理层、执行层和考核层。

1. 企业董事会或类似机构应当对企业预算的管理工作负总责。企业董事会或经理办公会可以根据情况设立预算委员会或指定财务管理部门负责预算管理事宜，并对企业法定代表负责。
2. 预算委员会或财务管理部门主要拟定预算的目标、政策，制定预算管理的具体措施和办法，审议、平衡预算方案，组织下达预算，协调解决预算编制和执行中的问题，组织审计、考核预算执行情况，督促企业完成预算目标。
3. 企业财务管理部门具体负责企业预算的跟踪管理，监督预算的执行情况，分析预算与实际执行的差异及原因，提出改进管理的意见和建议。
4. 企业内部生产、投资、物资、人力资源、市场营销等职能部门具体负责本部门业务涉及的预算编制、执行、分析等工作，并配合预算委员会或财务管理部门做好企业总预算的综合平衡、协调、分析、控制与考核等工作。其主要负责人参与企业预算委员会的工作，并对本部门预算执行结果承担责任。
5. 企业所属基层单位是企业预算的基本单位，在企业财务管理部门的指导下，负责本单位现金流量、经营成果和各项成本费用预算的编制、控制、分析工作，接受企业的检查、考核。其主要负责人对本单位财务预算的执行结果承担责任。

【例题·单选题】下列各项中，对企业预算管理工作负总责的组织是（）。

- A. 财务部
- B. 董事会
- C. 监事会
- D. 股东会

【答案】B

【解析】企业董事会、经理办公会或类似机构对企业预算的管理工作负总责。

【例题·判断题】企业财务管理部门负责企业预算的编制、执行、分析和考核工作，并对预算执行结果承担直接责任。（）

【答案】×

【解析】企业财务管理部门具体负责企业预算的跟踪管理，监督预算的执行情况，分析预算与实际执行的差异及原因，提出改进管理的意见和建议。企业内部生产、投资、物资、人力资源、市场营销等职能部门具体负责本部门业务涉及的预算编制、执行、分析等工作，并配合预算委员会或财务管理部门做好企业总预算的综合平衡、协调、分析、控制与考核等工作。其主要负责人参与企业预算委员会的工作，并对本部门预算执行结果承担责任。

第二节 预算的编制方法与程序

- 预算的编制方法
- 预算的组织程序

一、预算的编制方法

分类标准	内容
按编制预算出发点的特征	增量预算法、零基预算法
按编制预算业务量基础的数量特征	固定预算法、弹性预算法
按编制预算的预算时间特征	定基预算、滚动预算

1. 增量预算法

概念	以历史期实际经济活动及其预算为基础,结合预算期经济活动及相关影响因素的变动情况,通过调整历史期经济活动项目及金额形成预算的预算编制方式。
特点	以过去的费用发生水平为基础,主张不需在预算内容上作较大的调整,
缺点	可能导致无效费用开支项目无法得到有效控制,形成不必要开支合理化,造成预算上的浪费。
假定条件	①企业现有业务活动是合理的,不需要进行调整; ②企业现有各项业务的开支水平是合理的,在预算期内予以保持。 ③以现有业务活动和各项活动的开支水平,确定预算期各项活动的预算数。

2. 零基预算法

概念	企业不以历史期经济活动及其预算为基础,以零为起点,从实际需要出发分析预算期经济活动的合理性,经综合平衡,形成预算的预算编制方法。
优点	①以零为起点编制预算,不受历史期经济活动的不合理因素影响,能够灵活应对内外环境的变化,预算编制更贴近预算期企业经济活动需要; ②有助于增加预算编制透明度,有利于进行预算控制;
缺点	①编制工作量较大,成本较高; ②预算编制的准确性受企业管理水平和相关数据标准准确性影响较大

【例题·单选题】下列各项中,不属于零基预算法优点的是()。

- A. 不受历史期经济活动的不合理因素影响
- B. 预算编制更贴近预算期企业经济活动需要
- C. 有利于进行预算控制
- D. 编制预算的工作量较小

【答案】D

【解析】零基预算的优点表现在:①以零为起点编制预算,不受历史期经济活动的不合理因素影响,能够灵活应对内外环境的变化,预算编制更贴近预算期企业经济活动需要;②有助于增加预算编制透明度,有利于进行预算控制;

3. 固定预算法（静态预算法）

概念	以预算期内正常的、最可实现的某一业务量（产量、销售量、作业量等于预算项目相关的弹性变量）水平为固定基础，不考虑可能发生的变动的预算编制方法。
缺点	①适应性差，不论预算期内业务量水平实际可能发生哪些变动，都只按事先确定的某一业务量水平作为编制预算的基础。 ②可比性差，当实际的业务量与编制预算所依据的业务量发生较大差异时，预算指标的实际数与预算数就会因业务量基础不同而失去可比性。

4. 弹性预算法（动态预算法）

概念	企业在分析业务量与预算项目之间数量依存关系的基础上，分别确定不同业务量及其相应预算项目所耗资源的预算编制方法。
----	---

编制方法	①编制弹性预算，要选用一个最能代表生产经营活动水平的业务量计量单位：如以手工操作为主的车间，就应选用人工工时；制造单一产品或零件的部门，可以选用实物数量；修理部门可以选用直接修理工时等。 ②确定适用的业务量范围，务必使实际业务量不至于超出相关的业务量范围，一般来说，可定在正常生产能力的 70%~110%之间，或以历史上最高业务量和最低业务量为其上下限。 ③弹性预算的编制，在很大程度上取决于成本性态分析的可靠性。
------	---

优点	考虑了预算期可能的不同业务量水平，更贴近企业经营管理实际情况
缺点	①编制工作量大 ②市场及其变动趋势预测的准确性、预算项目与业务量之间依存关系的判断水平等会对弹性预算的合理性造成较大影响
适用范围	理论上，弹性预算法适用于编制全面预算中所有与业务量有关的预算，但实务中主要用于编制成本费用预算和利润预算，尤其是成本费用预算。

分类	公式法	计算公式	$Y=a+bx$
		优点	在一定范围内预算可以随业务量变动而变动，可比性和适应性强，编制预算的工作量相对较小。
		缺点	按公式进行成本分解比较麻烦，对每个费用子项目甚至细目逐一进行成本分解，工作量很大。

【例题·判断题】编制弹性预算时，以手工操作为主的车间，可以选用人工工时作为业务量的计量单位。（）

【答案】√

【解析】编制弹性预算，要选用一个最能代表生产经营活动水平的业务量计量单位。例如，以手工操作为主的车间，就应选用人工工时；制造单一产品或零件的部门，可以选用实物数量；修理部门可以选用直接修理工时等。

【例题】某企业制造费用中的修理费用与修理工时密切相关。经测算，预算期修理费用中的固定修理费用为 3000 元，单位工时的变动修理费用为 2 元；预计预算期的修理工时为 3500 小时。运用公式法，测算预算期的修理费用总额。

【答案】预算期的修理费用总额=3000+2×3500=10000（元）

【例题·单选题】企业按弹性预算方法编制费用预算，预算直接人工工时为 10 万小时，变动成本为 60 万元，固定成本为 30 万元，总成本费用为 90 万元；如果预算直接人工工时达到 12 万小时，则总成本费用为（）万元。

- A. 96
- B. 108
- C. 102
- D. 90

【答案】C

【解析】由公式法 $Y=a+bx$ ，可知 $90=30+b\times 10$ ，得 $b=6$ ，即 $Y=30+6x$ ，将直接人工工时 12 万小时代入公式，得总成本费用=30+6×12=102（万元）。

【例题】A 企业经过分析得出某种产品的制造费用与人工工时密切相关，采用公式法编制的制造费用预算如下表所示。

业务量范围	420~660（人工工时）	
费用项目	固定费用（元/月）	变动费用（元/人工工时）
运输费用		0.20
电力费用		1.00
材料费用		0.10
修理费用	85	0.85
油料费用	108	0.20
折旧费用	300	
人工费用	100	
合计	593	2.35
备注	当业务量超过 600 工时后，固定费用将由 85 元上升为 185 元	

$Y=a+bx$

①当业务量在 420~600 之间时， $y=593+2.35x$

假设业务量为 500 人工小时，则制造费用预算=593+2.35×500=1768

②当业务量在 600~660 之间时， $y=693+2.35x$

假设业务量为 650 人工小时，则制造费用预算=693+2.35×650=2220.5

幻灯片 39

		方法	在预计的业务量范围内将业务量分为若干个水平，然后按不同的业务量水平编制预算。
--	--	----	--

分类	列表法	优点	不必经过计算即可找到与业务量相近的预算成本；混合成本中的阶梯成本和曲线成本，可按总成本性态模型计算填列，不必用数学方法修正为近似的直线成本。
		缺点	在评价和考核实际成本时，往往需要使用插值法来计算“实际业务量的预算成本”，比较麻烦。

【例题】A 企业采用列表法编制的 2012 年 6 月制造费用预算如下表所示。

业务量（直接人工工时）	420	480	540	600	660
占正常生产能力百分比	70%	80%	90%	100%	110%
变动成本：					
运输费用（ $b=0.2$ ）	84	96	108	120	132
电力费用（ $b=1.0$ ）	420	480	540	600	660
材料费用（ $b=0.1$ ）	42	48	54	60	66
合计	546	624	702	780	858

业务量（直接人工工时）	420	480	540	600	660
占正常生产能力百分比	70%	80%	90%	100%	110%
混合成本：					
修理费用	442	493	544	595	746
油料费用	192	204	216	228	240
合计	634	697	760	823	986
固定成本：					
折旧费用	300	300	300	300	300
人工费用	100	100	100	100	100
合计	400	400	400	400	400
总计	1580	1721	1862	2003	2244

5. 定期预算法

概念	以不变的会计期间（如日历年度）作为预算期的一种编制预算的方法
优点	是能够使预算期间与会计期间相对应，便于将实际数与预算数进行对比，也有利于对预算执行情况进行分析和评价
缺点	缺乏长远打算，导致一些短期行为的出现

6. 滚动预算法

概念	指在编制预算时，将预算期与会计期间脱离开，随着预算的执行不断地补充预算，逐期向后滚动，使预算期始终保持为一个固定长度（一般为 12 个月）的一种预算方法。按照滚动的时间单位不同分为：逐月滚动、逐季滚动、混合滚动。
特点	①使预算期始终保持 12 个月，每过 1 个月或 1 个季度，立即在期末增列 1 个月或 1 个季度的预算； ②能够保持预算的持续性、有利于结合企业近期目标和长期目标； ③能使预算与实际情况更相适应，有利于充分发挥预算的指导和控制作用；

④工作量大。

【例题·单选题】下列预算编制方法中，不受现行预算的束缚，有助于保证各项预算开支合理的是（）。

- A. 零基预算法
- B. 滚动预算法
- C. 弹性预算法
- D. 增量预算法

【答案】A

【解析】零基预算法是“以零为基础的编制计划和预算的方法”，所以不考虑以往会计期间所发生的费用项目或费用数额。

【例题·单选题】随着预算执行不断补充预算，但始终保持一个固定预算期长度的预算编制方法是（）。

- A. 滚动预算法
- B. 弱性预算法
- C. 零基预算法
- D. 定期预算法

【答案】A

【解析】滚动预算法是指在编制预算时，将预算期与会计期间脱离开，随着预算的执行不断地补充预算，逐期向后滚动，使预算期始终保持为一个固定长度的一种预算方法。

【例题·单选题】下列有关预算的编制方法的表述中，不正确的是（）。

- A. 零基预算不考虑以往会计期间所发生的费用项目或费用数额，一切以零为出发点
- B. 预算期内正常、可实现的某一固定的业务量水平是编制固定预算的唯一基础
- C. 成本性态分析是编制弹性预算的基础
- D. 滚动预算按照滚动的时间单位不同可以分为逐月滚动和逐季滚动两类

【答案】D

【解析】滚动预算按照滚动的时间单位不同可以分为逐月滚动、逐季滚动和混合滚动。

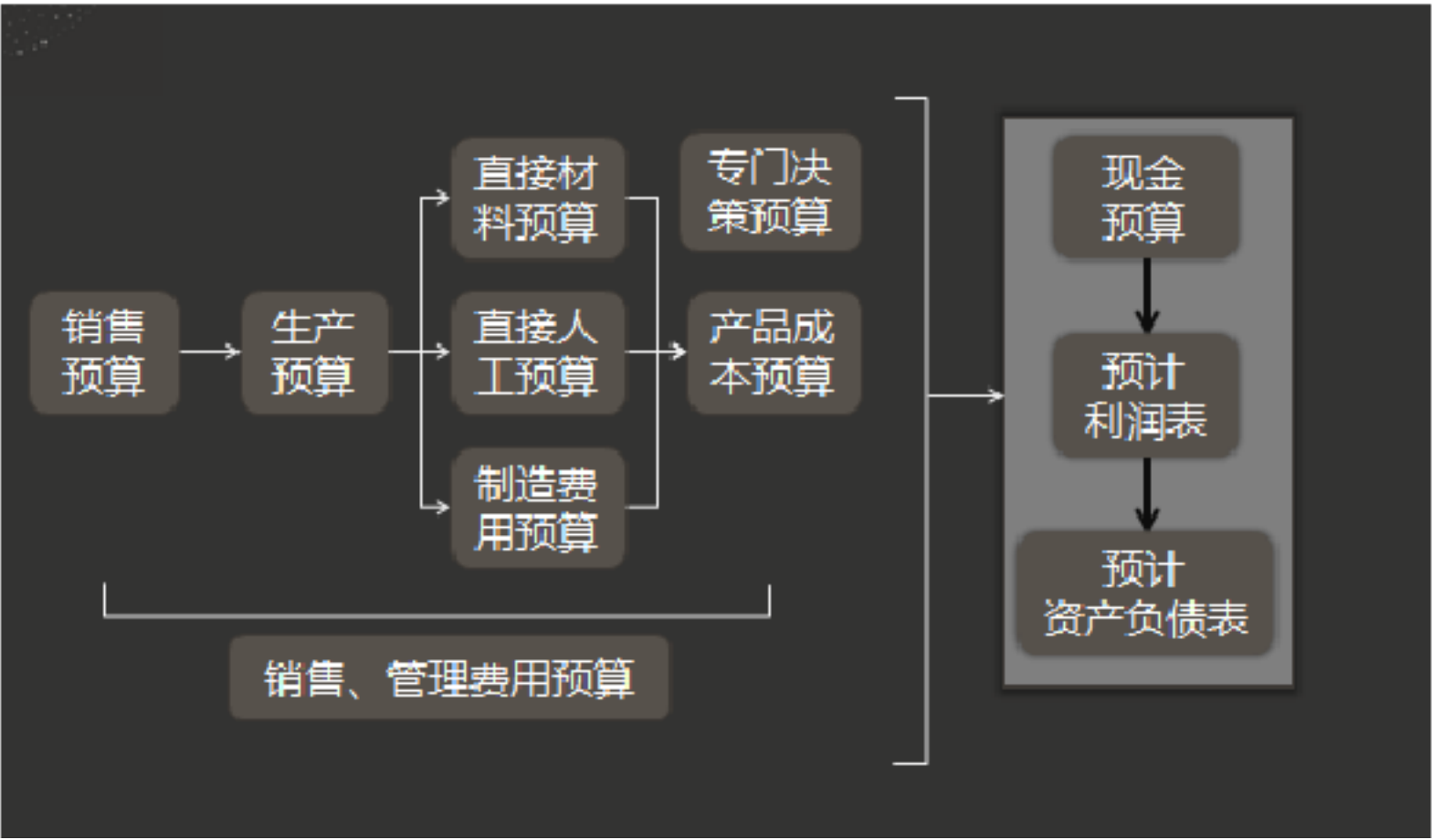
二、预算的编制程序

一般按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

编制程序	具体内容
下达目标	企业董事会或经理办公会提出下一年度企业预算目标，由预算委员会下达各预算执行单位。
编制上报	各预算执行单位，上报企业财务管理部门。
审查平衡	企业财务管理部门对各预算执行单位上报的财务预算方案进行审查、汇总，提出综合平衡的建议。
审议批准	企业财务管理部门正式编制企业年度预算方案，提交董事会或经理办公会审议批准。
下达执行	预算委员会逐级下达各预算执行单位执行。

第三节 预算编制

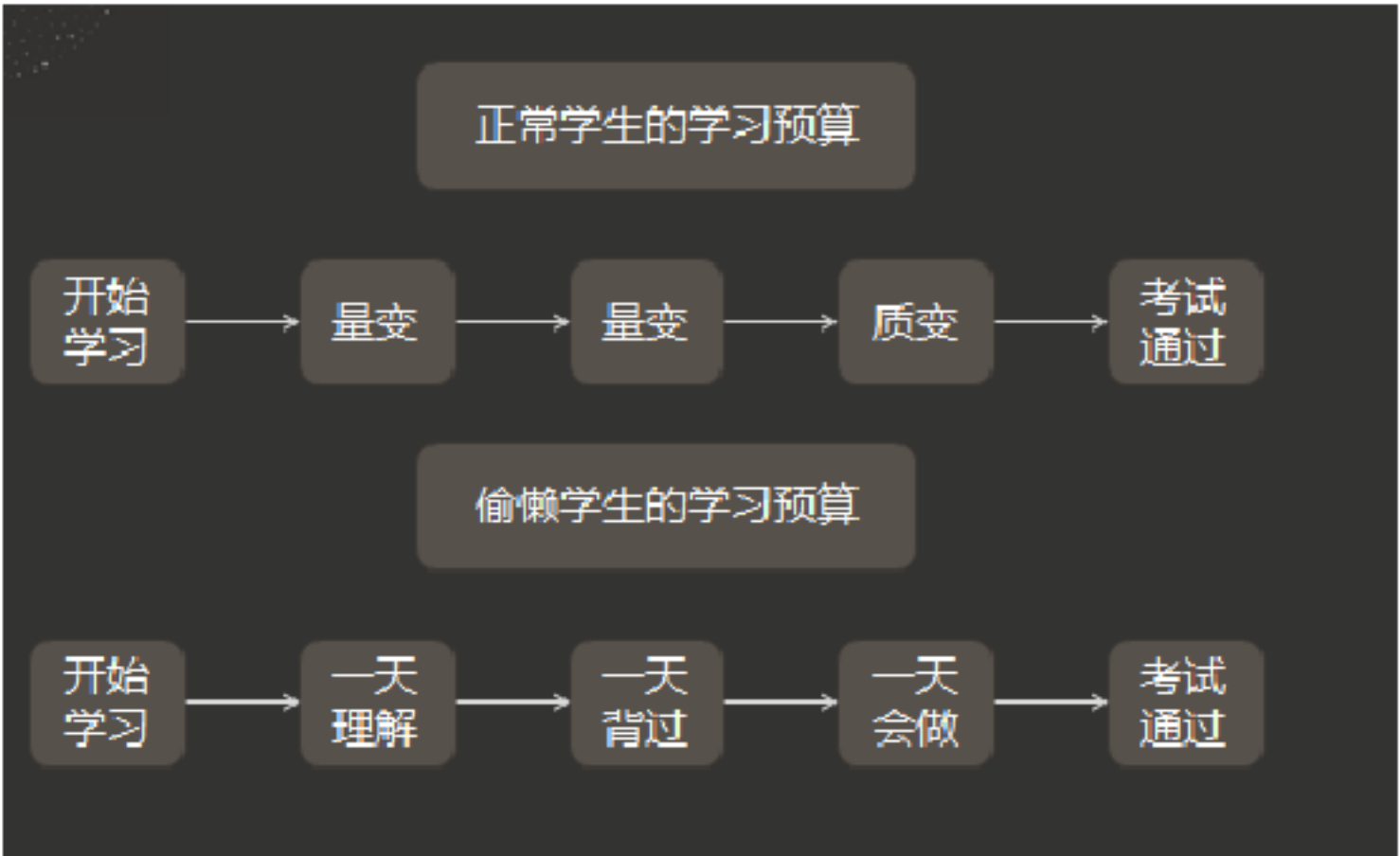
- 业务预算的编制
- 专门决策预算的编制
- 财务预算的编制



一、业务预算的编制

（一）销售预算

概念	在销售预测的基础上编制的，用于规划预算期销售活动的一种业务预算。
内容	①销售收入=销售数量×销售单价。 ②本期现金收入=前期销售本期收现部分+本期销售本期收现部分
特点	销售预算是整个预算的编制起点，其他预算的编制都以销售预算作为基础。



【例题】假设每季度销售收入中，本季度收到现金的 60%，另外 40%下季度收到。其他资料如下，计算表格数据。

季度	一	二	三	四	全年
预计销售量 (件)	100	150	200	180	630
预计单位售价	200	200	200	200	200
销售收入	20000	30000	40000	36000	126000
预计现金收入					
上年应收账款	6200				6200
第 1 季度	12000	8000			20000
第 2 季度		18000	12000		30000
第 3 季度			24000	16000	40000
第 4 季度				21600	216000
现金收入合计	18200	26000	36000	37600	117800

【例题·单选题】甲公司公司在预算期间，销售当季收回货款 60%，次季度收回货款 40%，预算年度期初应收账款余额为 20000 元，第一季度销售收入为 100000，则该预算年度第一季度的现金收入是（ ）元。

- A. 20000
- B. 120000
- C. 80000
- D. 100000

【答案】C

【解析】第一季度的现金收入=本季度销售收入×60%+上季度收入的 40%=100000×60%+20000=80000

【例题·多选题】已知 A 公司在预算期间，销售当季度收回货款 60%，下季度收回货款 30%，下下季度收回货款 10%，预算年度期初应收账款金额为 28 万元，其中包括上年第三季度销售形成的应收账款 4 万元，第四季度销售形成的应收账款 24 万元，则下列说法正确的有（ ）。（不考虑相关税费）

- A. 上年第四季度的销售额为 60 万元
- B. 上年第三季度的销售额为 40 万元
- C. 上年第三季度销售形成的应收账款 4 万元在预计年度第一季度可以全部收回
- D. 第一季度收回的期初应收账款为 24 万元

【解析】

当季度收回货款 60%，下季度收回货款 30%，下下季度收回货款 10%		
	上年第三季度	上年第四季度
上年第 3 季度	60%	
上年第 4 季度	30%	60%
本年第 1 季度	10%	30%
本年第 2 季度		10%

上年第三季度的销售收入=4÷10%=40，该季度收回 40×60%=24，上年第四季度收回 40×30%=12，本年第一季度收回 4

上年第四季度的销售收入=24÷40%=60，该季度收回 60×60%=36，本年第一季度收回 60×30%=18，本年第二季度收回 60×10%=6

【答案】ABC

【例题·计算分析题】甲公司编制销售预算的相关资料如下：

资料一：甲公司预计每季度销售收入中，有 70%在本季度收到现金，30%于下一季度收到现金，不存在坏账。2016 年末应收账款余额为 6000 万元。假设不考虑增值税及其影响。

资料二：甲公司 2017 年的销售预算如下表所示：

甲公司 2017 年销售预算金额单位：万元

季度	一	二	三	四	全年
预计销售量（万件）	500	600	650	700	2450
预计单价（元/件）	30	30	30	30	30
预计销售收入	15000	18000	19500	21000	73500
预计现金收入					
上年应收账款					
第一季度					
第二季度		(B)			
第三季度				(D)	
第四季度					
预计现金收入合计	(A)	17100	(C)	20550	

要求：

(1) 确定表格中字母所代表的数值（不需要列示计算过程）。

(2) 计算 2017 年末预计应收账款余额。

【答案】(1)

季度	一	二	三	四	全年
预计销售量（万件）	500	600	650	700	2450
预计单价（元/件）	30	30	30	30	30
预计销售收入	15000	18000	19500	21000	73500

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/047140012144006040>