

【思维导图】



第一节 预算管理的主要内容



一、预算的特征与作用

含义	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做的详细安排
特征	①预算与企业的战略或目标保持一致 ②预算是数量化的并且具有可执行性 【提示】数量化和可执行性是预算最主要的特征
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 各个部门之间的协调 ③预算可以作为业绩考核的标准 【提示】明确目标、协调活动、考核标准

【例·多选题】（2012）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

【正确答案】AD

【答案解析】数量化和可执行性是预算最主要的特征，所以，选项 AD 是正确的。

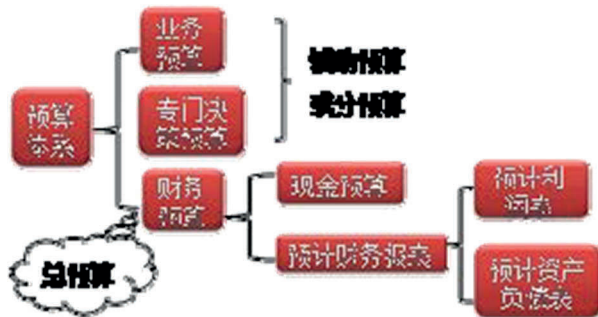
二、预算的分类

根据预算内容的不同	业务预算	是指与企业日常经营活动有直接相关的经营业务的各种预算	包括销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算等
-----------	------	----------------------------	----------------------------

	专门决策预算	专门决策预算指企业不经常发生的、一次性的重要决策预算	如资本支出预算
	财务预算	财务预算指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	包括现金预算、预计利润表和预计资产负债表等内容
【提示】 财务预算也称为总预算，其他预算称为辅助预算或分预算			
从预算指标覆盖的时间长短划分	短期预算	通常将预算期在一年以内（含一年）的预算称为短期预算	
	长期预算	预算期在一年以上的称为长期预算	
【提示】 ①一般情况下，企业的业务预算和财务预算多为一年期的短期预算，年内再按季或月细分，而且预算期间往往与会计期间保持一致 ②专门决策预算属于长期预算			

三、预算体系

各种预算是一个有机联系的整体。一般将由业务预算、专门决策预算和财务预算组成的预算体系，称为全面预算体系。



【例·多选题】（2013）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

『正确答案』BCD

『答案解析』一般情况下，企业的业务预算和财务预算多为 1 年期的短期预算，选项 A 不正确。

【例·多选题】（2012）下列各项中，属于业务预算的有（ ）。

- A. 资本支出预算
- B. 生产预算
- C. 管理费用预算
- D. 销售预算

『正确答案』BCD

『答案解析』业务预算是指与企业日常经营活动有直接相关的经营业务的各种预算，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，资本支出预算属于专门决策预算。所以，本题的正确答案是 BCD。

【例·判断题】（2011）财务预算能够综合反映各项业务预算和各项专门决策预算，因此称为总预算。（ ）

『正确答案』√

『答案解析』财务预算能够综合反映各项业务预算和各项专门决策预算，因此称为总预算，所以，该题的表述是正确的。

【例·多选题】在下列各项预算中，属于总预算内容的有（ ）。

- A. 销售预算
- B. 生产预算
- C. 现金预算
- D. 预计利润表

『正确答案』CD

『答案解析』财务预算又称为总预算，财务预算包括现金预算、预计资产负债表预算、预计利润表。

四、预算工作的组织

预算工作的组织包括决策层、管理层、执行层和考核层。

董事会或类似机构	对企业预算管理负总责。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，并对企业法定代表人负责	决策层
预算委员会或财务管理部门	拟订预算的目标、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、考核预算的执行情况，督促企业完成预算目标	管理层和考核层
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 改进管理的意见与建议	
企业内部职能部门	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	执行层
企业所属基层单位	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·单选题】（2013）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

『正确答案』B

『答案解析』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。

【例·判断题】（2012）企业财务管理部门应当利用报表监控预算执行情况，及时提供预算执行进度、执行差异等信息。（ ）

『正确答案』√

『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与建议，所以，本题的表述是正确的。

【例·判断题】（2010年）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。（ ）

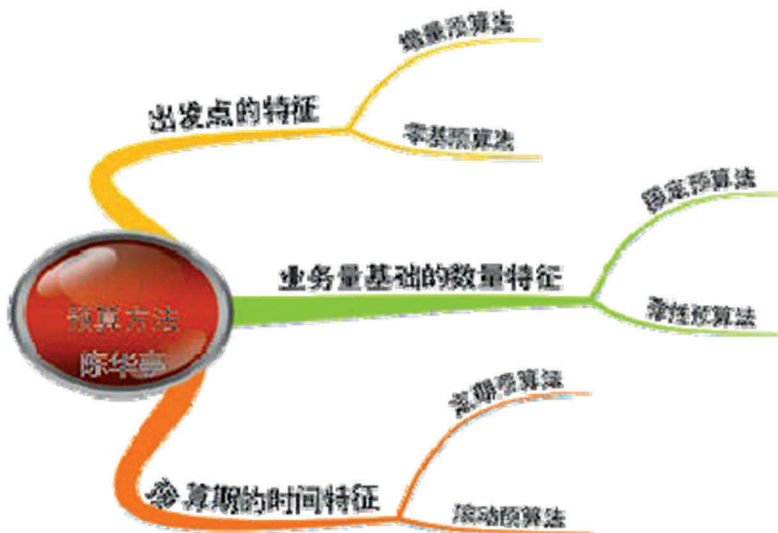
『正确答案』×

『答案解析』企业的财务管理部门并不对预算的执行结果承担责任，所以，题干的表述是错误的。

第二节 预算的编制方法与程序



一、预算的编制方法



(一) 增量预算法与零基预算法

1. 增量预算法

含义	指以 基期成本费用水平 为基础，结合预算期业务量水平及有关降低成本的措施，通过调整有关 费用项目 而编制预算的方法
假设	第一，企业现有业务活动是合理的，不需要进行调整； 第二，企业现有各项业务的开支水平是合理的，在预算期予以保持； 第三，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
缺陷	可能导致无效费用开支项目无法得到有效控制，因为不加分析地保留或接受原有的成本费用项目，可能使原来不合理的费用继续开支而得不到控制，形成不必要开支合理化，造成预算上的浪费

2. 零基预算法

零基预算全称为“以零为基础编制计划和预算的方法”，它不考虑以往会计期间所发生的**费用项目或费用数额**，而是一切以零为出发点，根据实际需要逐项审议预算期内各项费用的内容及开支标准是否合理，在综合平衡的基础上编制费用预算。

程序（三步）：

- （1）企业各级部门的员工，根据企业的生产经营目标，详细讨论计划期内**应该发生的费用项目**，并对每一费用项目编写一套**方案**，提出费用开支的目的以及需要开支的费用数额。
- （2）划分不可避免费用项目和可避免费用项目。

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/188016030021006120>