

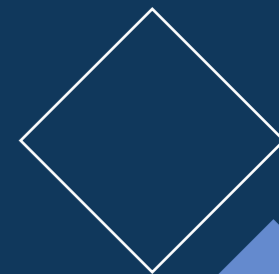
# 注册会计师

## 财务成本管理

**精讲班**

授课教师：储成兵

# 第十八章 全面预算



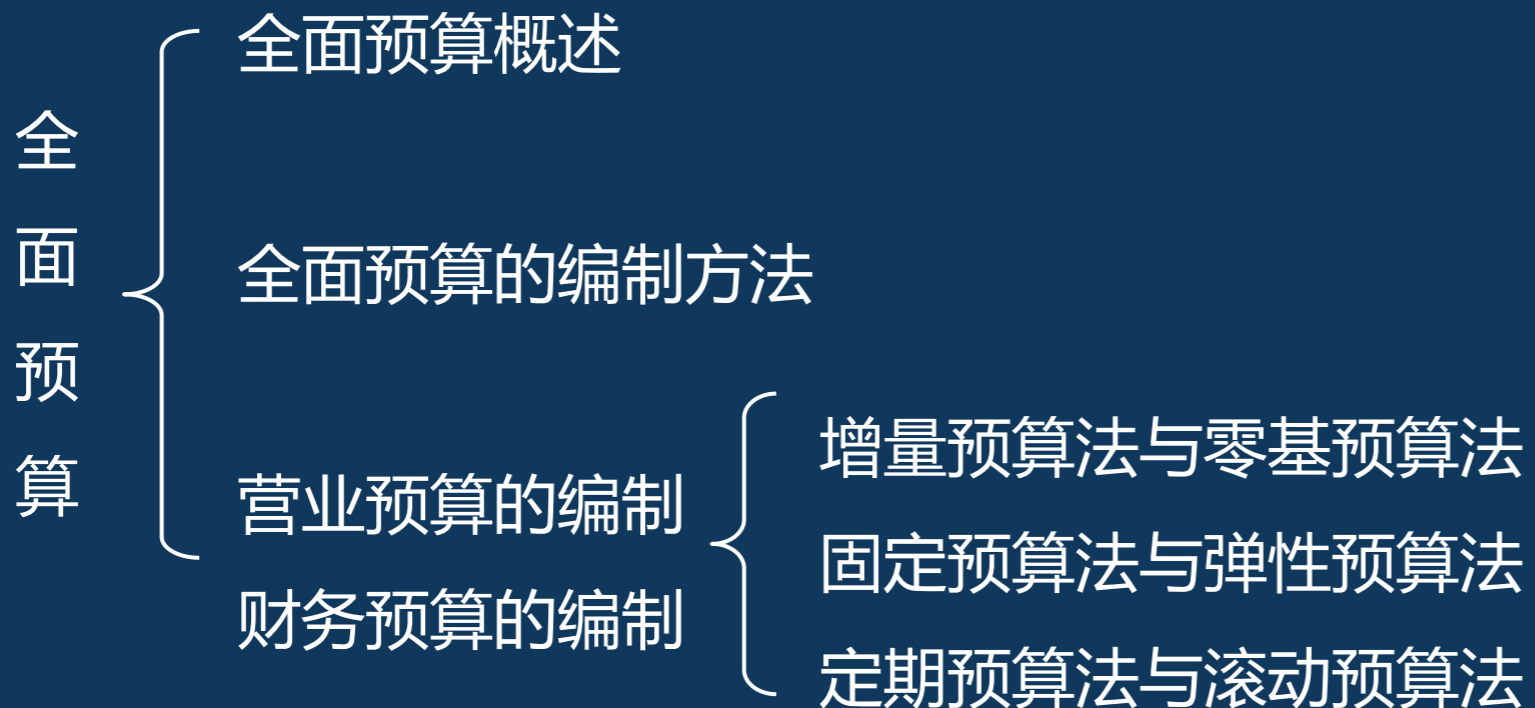
## 第十八章 全面预算

### 本章考情分析

本章从以往考试来看题型主要是客观题，有时会考察小计算题，以往计算题的考点主要是现金预算的编制。

## 第十八章 全面预算

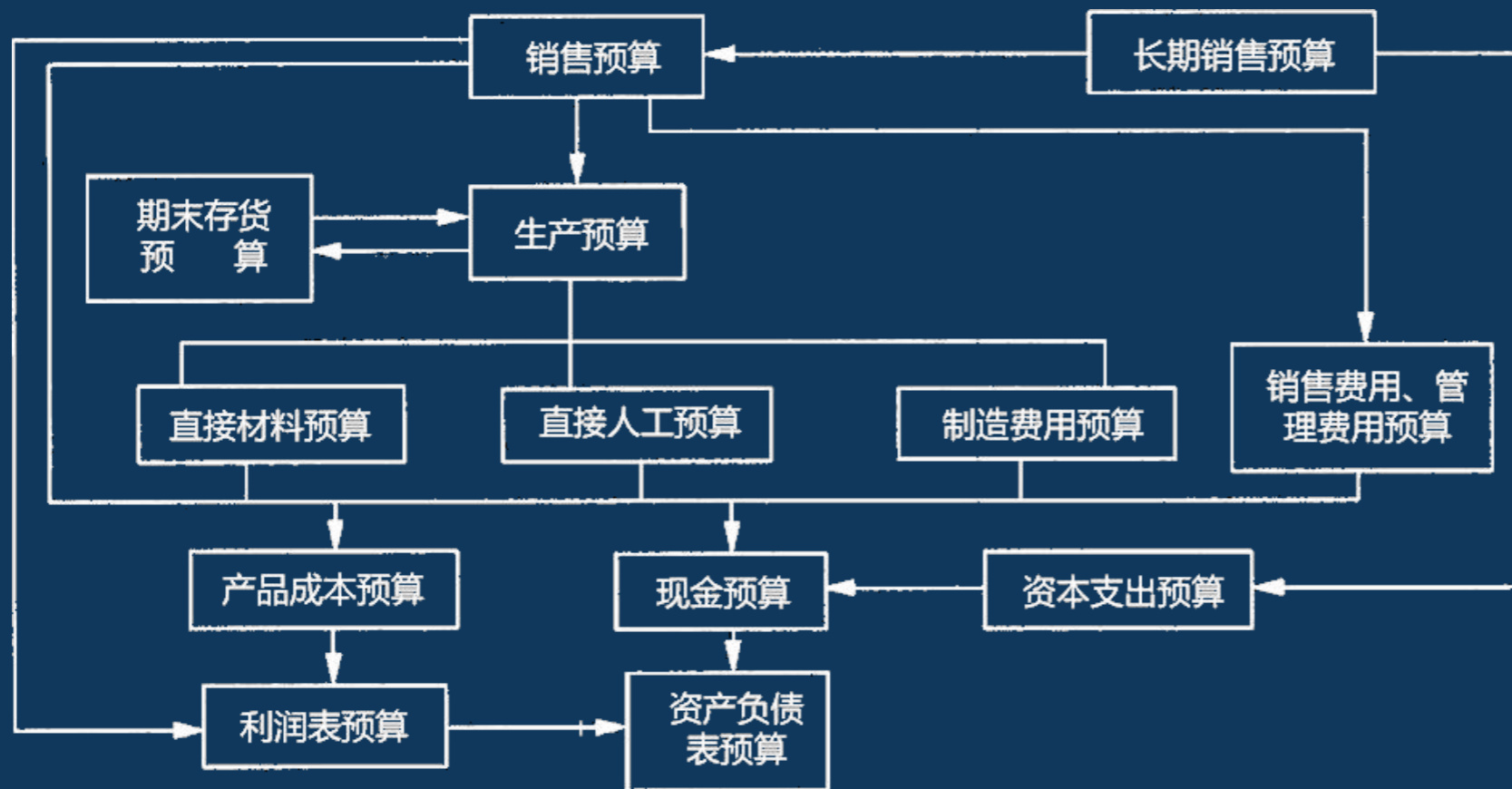
### 本章基本内容框架



# 第一节 全面预算概述

## 一、全面预算的体系

### (一) 预算的内容



# 第一节 全面预算概述

## (二) 预算的分类

按其涉及的预算期分	<p>(1) 长期预算：包括长期销售预算、资本支出预算、长期资本筹措预算、研究与开发预算。</p> <p>(2) 短期预算：年度预算、季度或月度预算。</p>
按其涉及的内容分	<p>(1) 专门预算：是指反映企业某一方面经济活动的预算。</p> <p>(2) 综合预算：是指利润表预算和资产负债表预算，它们反映企业的总体状况，是各种专门预算的综合。</p>
按其涉及的业务活动领域	<p>(1) 投资预算（如资本预算）</p> <p>(2) 营业预算</p> <p>(3) 财务预算，包括现金预算、利润表预算和资产负债表预算。</p>

## 第一节 全面预算概述

二、全面预算的作用（了解）

奋斗目标、协调工具、控制标准、考核依据。

三、全面预算的编制程序（略）

## 第二节 全面预算的编制方法

### 一、增量预算与零基预算（按照出发点的特征不同分类）

	定义	特点
增量预算 (调整算)	<p>指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法。</p> <p>前提条件：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 现有的业务活动是企业所必需的；</li><li>(2) 原有的各项业务都是合理的。</li></ul>	<p>缺点：当预算期的情况发生变化，预算数额会受到基期不合理因素的干扰，可能导致预算的不准确；不利于调动各部门达成预算目标的积极性。</p>
零基预算	<p>指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。</p> <p>【提示】前提是“合理的才存在”。</p>	<p>优点：不受前期费用项目和费用水平的制约，能够调动各部门降低费用的积极性。</p> <p>缺点：编制工作量大。</p>

## 第二节 全面预算的编制方法

【例-多选题】（2014）与增量预算编制方法相比，零基预算编制方法的优点有（ ）。

- A. 预算的适用范围宽
- B. 可以避免历史期不合理费用项目的干扰
- C. 可以调动各部门降低费用的积极性
- D. 编制工作量小

## 第二节 全面预算的编制方法

【正确答案】 BC

【答案解析】 应用零基预算法编制费用预算的优点是不受历史期费用项目和费用水平的制约，能够调动各部门降低费用的积极性，但其缺点是编制工作量大。

## 第二节 全面预算的编制方法

### 二、固定预算与弹性预算（按其业务量基础的数量特征不同的分类）

	定义	特点	适用范围
固定预算 (静态预算)	在编制预算时，只根据预算期内正常、可实现的某一固定的业务量（如生产量、销售量等）水平作为唯一基础来编制预算的方法。	(1) 适应性差； (2) 可比性差。	经营业务稳定，生产产品产销量稳定，能准确预测产品需求及产品成本的企业，也可用于编制 <b>固定费用预算</b> 。
弹性预算 (动态预算)	是在成本性态分析的基础上，依据业务量、成本和利润之间的联动关系，按照预算期内相关的业务量（如生产量、销售量、工时等）水平计算出相应预算项目所消耗资源的预算编制方法。	(1) 预算的适用范围宽； (2) 可比性强。	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。

## 第二节 全面预算的编制方法

弹性预算法又分为公式法和列表法。

①公式法——总成本性态模型的应用

成本预算总额 = 固定成本预算额 + 单位变动成本预算额 ×  
预计业务量

优点	便于计算任何业务量的预算成本。
缺点	阶梯成本和曲线成本只能用数学方法修正为直线，才能应用公式法；必要时，还需在“备注”中说明适用不同业务量范围的固定费用和单位变动费用。

## 第二节 全面预算的编制方法

②列表法：在预计的业务量范围内将业务量分为若干个水平，按不同的业务量水平编制预算

优点	不管实际业务量多少，不必经过计算即可找到与业务量相近的预算成本；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	往往需要使用内插法来计算“实际业务量的预算成本”，比较麻烦。

## 第二节 全面预算的编制方法

【例-教材例子】已知修理费用（混合成本）在业务量为480工时下的预算额为493元，在业务量为540工时下的预算额为544元，则实际业务量500工时下的修理费用预算额X需采用内插法计算如下：

工时	费用
----	----

480	493
-----	-----

500	X
-----	---

540	544
-----	-----

求得：X=510（元）

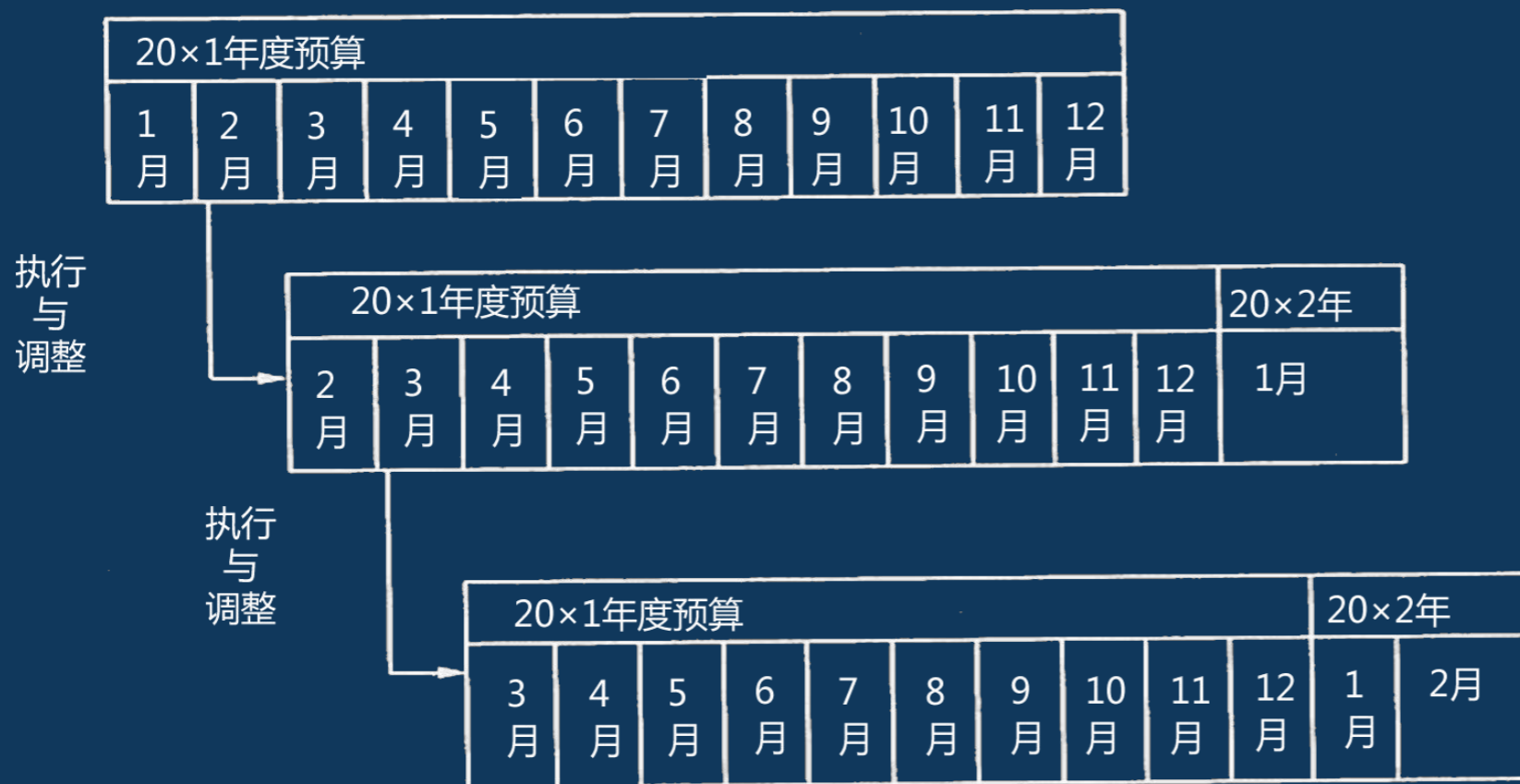
## 第二节 全面预算的编制方法

### 三、定期预算与滚动预算（按预算期的时间特征不同分类）

方法	定义	特点
定期预算	是以固定不变的会计期间（如年度、季度、月份）作为预算期间编制预算的方法。	优点：保证预算期间与会计期间在时期上配比，便于依据会计报告的数据与预算的比较，考核和评价预算的执行结果。 缺点：但不利于前后各个期间的预算衔接，不能适应连续不断的业务活动过程的预算管理。
滚动预算 （连续预算、永续预算）	是在上期预算完成情况基础上，调整和编制下期预算，并将预算期间逐期连续向后滚动推移，使预算期间保持一定的时期跨度。 （逐月滚动、逐季滚动，混合滚动）	优点：能够保持预算的持续性，有利于考虑未来业务活动，结合企业近期目标和长期目标；使预算随时间的推进不断加以调整和修订，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。 缺点：编制工作量大。

## 第二节 全面预算的编制方法

### 逐月滚动图示



## 第二节 全面预算的编制方法

### 混合滚动图示

20×1年度预算					
第一季度			第二季度	第三季度	第四季度
1月	2月	3月	预算总数	预算总数	预算总数

执行与  
调整

20×1年度预算					20×2年
第二季度			第三季度	第四季度	第一季度
4月	5月	6月	预算总数	预算总数	预算总数

执行与  
调整

20×1年度预算				20×2年	
第三季度			第四季度	第一季度	第二季度
7月	8月	9月	预算总数	预算总数	预算总数

## 第三节 营业预算的编制

### 一、销售预算

销售预算是编制全面预算的**起点**，其他预算的编制都以**销售预算为基础**。

#### 1.内容

(1) 销量×单价=销售收入

(2) 销售现金收入

基本原则：**收付实现制**

关键公式：现金收入=当期现销收入+收回前期的赊销

## 第三节 营业预算的编制

### 2. 举例

**【例题】（教材例子）**假设每季度的销售收入中，本季度收到现金60%，另外的40%现金要到下季度才能收到。

## 第三节 营业预算的编制

表1 销售预算

单位：元

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	20 000	30 000	40 000	36 000	126 000
预计现金收入					
上年应收账款	6 200				6 200
第一季度 (销货20 000)	12 000	8 000			20 000
第二季度 (销货30 000)		18 000	12 000		30 000
第三季度 (销货40 000)			24 000	16 000	40 000
第四季度 (销货36 000)				21 600	31 600
现金收入合计	18 200	26 000	36 000	37 600	117 800

## 第三节 营业预算的编制

### 二、生产预算

#### 1.编制基础：销售预算

#### 2.生产预算的编制的主要内容

确定预算期的产品生产量

预计生产量

= 预计销售量+预计期末产成品存货-预计期初产成品存货

#### 3.举例

### 第三节 营业预算的编制

**【例题】（教材例子）**假设M公司年初有产成品存货10件，年末留存20件，每季度按下季度生产量的10%安排期末产成品存货。M公司生产预算表如表2。

### 第三节 营业预算的编制

表2 生产预算 单位：件

季 度	—	二	三	四	全年
预计销售量	100	150	200	180	630
加：预计期末产成品存货	15	20	18	20	20
合计	115	170	218	200	650
减：预计期初产成品存货	10	15	20	18	10
预计生产量	105	155	198	182	640

### 第三节 营业预算的编制

【例题·单选题】（2012年）甲公司正在编制下一年度的生产预算，期末产成品存货按照下季度销量的10%安排。预计一季度和二季度的销售量分别为150件和200件，一季度的预计生产量是（ ）件。

A.145

B.150

C.155

D.170

### 第三节 营业预算的编制

【正确答案】 C

【答案解析】 预计生产量 = 预计销售量 + 期末产成品存货 - 期初产成品存货 =  $150 + 200 \times 10\% - 150 \times 10\% = 155$ （件）。一季度的期初就是上年第四季度的期末，上年第四季度期末的产成品存货为第一季度销售量的10%，即 $150 \times 10\%$ ，所以一季度的期初产成品存货也是 $150 \times 10\%$ 。

## 第三节 营业预算的编制

### 三、直接材料预算

编制基础：生产预算

关键公式：

某种材料采购量

=生产需要量+期末存量-期初存量

材料采购支出=当期现购支出+支付前期赊购

### 第三节 营业预算的编制

【例题】（教材例子）假设M公司年初有原材料300千克，年末留存400千克，假设M公司各季度“期末材料存量”根据下季度生产量的20%确定；材料采购的货款有50%在本季度付清，另外50%在下季度付清。M公司直接材料预算如表3。

## 第三节 营业预算的编制

表3 直接材料预算

季度	一	二	三	四	全年
预计生产量 (件)	105	155	198	182	640
单位产品材料用量 (千克/件)	10	10	10	10	10
生产需用量 (千克)	1 050	1 550	1 980	1 820	6 400
加：预计期末存量 (千克)	310	396	364	400	400
合计	1 360	1 946	2 344	2 220	6 800
减：预计期初存量 (千克)	300	310	396	364	300
预计材料采购量 (千克)	1 060	1 636	1 948	1 856	6 500
单价 (元/千克)	5	5	5	5	5
预计采购金额 (元)	5 300	8 180	9 740	9 280	32 500

## 第三节 营业预算的编制

季度	一	二	三	四	全年
预计现金支出					
上年应付账款	2 350				2 350
第一季度 (采购5 300元)	2 650	2 650			5 300
第二季度 (采购8 180元)		4 090	4 090		8 180
第三季度 (采购9 740元)			4 870	4 870	9 740
第四季度 (采购9 280元)				4 640	4 640
合计	5 000	6 740	8 960	9 510	30 210

## 第三节 营业预算的编制

### 四、直接人工预算

直接人工预算是一种既反映预算期内人工工时消耗水平，又规划人工成本开支的业务预算。

由于工资一般需要以现金支付，因此直接人工预算表中预计直接人工成本就是现金预算中的直接人工支出。

**【例题】（教材例子）**假设M公司单位产品耗用工时为10小时，单位工时的工资为2元，计算直接人工预算如表4。

## 第三节 营业预算的编制

表4 直接人工预算

季度	一	二	三	四	全年
预计产量 (件)	105	155	198	182	640
单位产品工时 (小时/件)	10	10	10	10	10
人工总工时 (小时)	1 050	1 550	1 980	1 820	6 400
每小时人工成本 (元/小时)	2	2	2	2	2
人工总成本 (元)	2 100	3 100	3 960	3 640	12 800

## 第三节 营业预算的编制

### 五、制造费用预算

制造费用按成本习性划分为固定制造费用和变动制造费用。需要注意的是，制造费用中的非付现费用，如折旧费在计算现金支出时应予以扣除。见表5。

## 第三节 营业预算的编制

表5 制造费用预算

季度	一	二	三	四	全年
变动制造费用：					
间接人工（1元/件）	105	155	198	182	640
间接材料（1元/件）	105	155	198	182	640
修理费（2元/件）	210	310	396	364	1 280
水电费（1元/件）	105	155	198	182	640
小计	525	775	990	910	3 200
固定制造费用：					

### 第三节 营业预算的编制

季度	一	二	三	四	全年
修理费	1 000	1 140	900	900	3 940
折旧	1 000	1 000	1 000	1 000	4 000
管理人员工资	200	200	200	200	800
保险费	75	85	110	190	460
财产税	100	100	100	100	400
小计	2 375	2 525	2 310	2 390	9 600
合计	2 900	3 300	3 300	3 300	12 800
减：折旧	1 000	1 000	1 000	1 000	4 000
现金支出的费用	1 900	2 300	2 300	2 300	8 800

【提示】固定制造费用的分配率=9600/3200=1.5 (元/小时)

## 第三节 营业预算的编制

### 六、产品成本预算

1.含义：产品成本预算是反映预算期内各种产品生产成本水平的一种业务预算。

2.编制基础：销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算和制造费用预算。见表6。

## 第三节 营业预算的编制

表6 产品成本预算

	单位成本			生产成本 (640件)	期末存货 (20件)	销货成本 (630件)
	元/每千 克(小时)	投入量	成本 (元)			
直接材料	5	10千克	50	32 000	1 000	31 500
直接人工	2	10小时	20	12 800	400	12 600
变动制造费用	0.5	10小时	5	3 200	100	3 150
固定制造费用	1.5	10小时	15	9 600	300	9 450
合计			90	57 600	1 800	56 700

## 第三节 营业预算的编制

### 七、销售及管理费用预算

销售及管理费用预算与制造费用预算一样，需要划分固定费用和变动费用列示。见表7。

## 第三节 营业预算的编制

表7 销售与管理费用预算

项目	金额
销售费用：	
销售人员工资	2 000
广告费	5 500
包装、运输费	3 000
保管费	2 700
管理费用：	
管理人员薪金	4 000
福利费	800
保险费	600
办公费	1 400
合计	20 000
每季度支付现金 (20 000÷4)	5 000

### 第三节 营业预算的编制

【例-多选题】 (2016) 下列营业预算中，通常需要预计现金支出的有（ ）。

- A.生产预算
- B.销售费用预算
- C.制造费用预算
- D.直接材料预算

### 第三节 营业预算的编制

【正确答案】BCD

【答案解析】生产预算是在销售预算的基础上编制的，它是唯一不含价值量指标的预算，只涉及实物量指标，所以，选项A错误。销售费用预算、制造费用预算、直接材料预算都需要预计现金支出，所以，选项B、C和D正确。

## 第四节 财务预算的编制

财务预算是企业的综合性预算，包括现金预算、利润表预算和资产负债表预算。

### 一、现金预算的编制

1.现金预算的编制依据：日常业务预算和专门决策预算。

2.现金预算由四部分组成： 现金收入、现金支出、现金多余或不足、现金的筹措和运用。

3.关系公式：

期初现金余额+现金收入-现金支出=现金余缺

现金不足+现金筹措=期末现金余额

或：现金多余-现金运用=期末现金余额

## 第四节 财务预算的编制

【例题】（教材例子）某企业年初的现金余额为8 000元，假设该企业需要保留的现金余额为不低于6 000元，不足时需要向银行借款，假设银行借款的金额要求是1 000元的倍数。所得税费用预估每季度为4000元，二季度支付股利8000元及购买设备一台10000元，借款一般按“每期期初借入，每期期末归还”来预计利息。该企业另有长期借款9 000元，年利息率12%，在年底支付利息。

## 第四节 财务预算的编制

表8 现金预算

单位：元

季度	一	二	三	四	全年
期初现金余额	8 000	8 200	6 060	6 290	8 000
加：销货现金收入	18 200	26 000	36 000	37 600	117 800
可供使用现金	26 200	34 200	42 060	43 890	125 800
减：各项支出					
直接材料	5 000	6 740	8 960	9 510	30 210
直接人工	2 100	3 100	3 960	3 640	12 800
制造费用	1 900	2 300	2 300	2 300	8 800
销售及管理费用	5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
所得税费用	4 000	4 000	4 000	4 000	16 000

## 第四节 财务预算的编制

季度	一	二	三	四	全年
购买设备		10 000			10 000
股利		8 000		8 000	16 000
支出合计	18 000	39 140	24 220	32 450	113 810
现金多余或不足	8 200	(4 940)	17 840	11 440	11 990
向银行借款		11 000			11 000
还银行借款			11 000		11 000
短期借款利息（年利10%）			550		550
长期借款利息（年利12%）				1 080	1 080
期末现金余额	8 200	6 060	6 290	10 360	10 360

【注意】 $550 = 11\,000 \times 10\% \times 6/12$

## 第四节 财务预算的编制

### 二、利润表预算

要注意按照权责发生制来编，而且所得税项目的金额通常不是根据利润总额乘以所得税率计算出来的，而是预先估计的数。

## 第四节 财务预算的编制

利润表预算      单位：元

项 目	金 额
销售收入	126 000
销售成本	56 700
毛 利	69 300
销售费用及管理费用	20 000
借款利息	1 630
利润总额	47 670
所得税费用	16 000
净利润	31 670

## 第四节 财务预算的编制

### 三、资产负债表预算

利用期初的资产负债表，根据**营业预算和财务预算**的有关数据调整编制。

## 第四节 财务预算的编制

【例题·单选题】（2009年）某企业编制第四季度的直接材料消耗与采购预算，预计直接材料的期初存量为1000千克，本期生产消耗量为3500千克，期末存量为800千克；材料采购单价为每千克25元，材料采购货款有30%当季付清，其余70%在下季付清。该企业第四季度采购材料形成的“应付账款”期末余额预计为（ ）元。

A.3300

B.24750

C.57750

D.82500

## 第四节 财务预算的编制

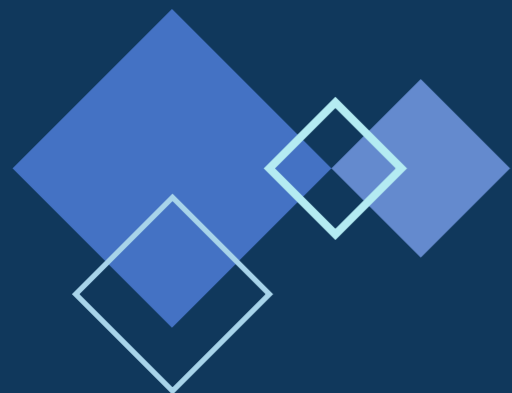
【正确答案】 C

【答案解析】 第四季度采购量 =  $3500 + 800 - 1000 = 3300$  (千克) , 货款总额 =  $3300 \times 25 = 82500$  (元) , 第四季度采购材料形成的“应付账款” 期末余额预计为  $82500 \times 70\% = 57750$  (元) 。

## 第十八章 全面预算

### 本章重点

- 1.预算的编制方法;
- 2.营业预算的编制;
- 3.现金预算的编制。



THANKS