

第三章 预算管理

【考情分析】

本章是重点章，主要介绍预算管理概述、预算的编制方法以及全面预算的编制。本章客观题和主观题都有可能出现，并可以和其他章节的知识点如成本管理等合并考综合题，预计 2019 年分值在 8 分左右。

本章近三年题型、分值分布

年份	单选题	多选题	判断题	计算分析题	综合题	合计
2018A	2 分	—	1 分	5 分	—	8 分
2018B	2 分	2 分	—	—	7 分	11 分
2017A	2 分	2 分	1 分	5 分	—	10 分
2017B	1 分	2 分	1 分	5 分	—	9 分
2016	3 分	4 分	1 分	—	—	8 分

【主要考点】

1. 全面预算体系的内容及工作组织
2. 各种预算方法的原理及其优缺点
3. 业务预算、专门决策预算、财务预算的编制
4. 预算的执行与考核

第一节 预算管理概述

知识点：预算的特征与作用

1. 预算的含义

预算是企业基于预测、决策的基础上，用数量和金额以表格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。

2. 预算的特征

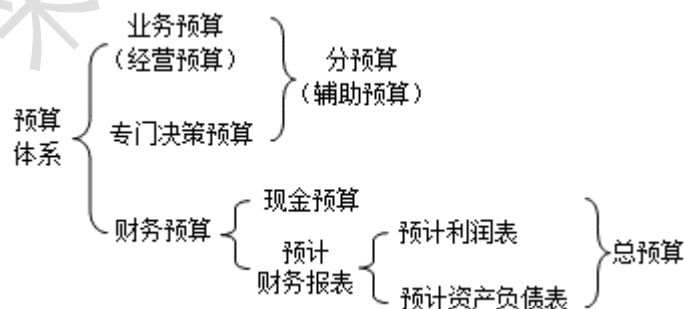
- (1) 必须与企业的战略或目标保持一致；
- (2) 数量化和可执行性是预算最主要的特征。

3. 预算的作用

- (1) 预算通过规划、控制和引导经济活动，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) 预算是业绩考核的重要依据。

知识点：预算的分类与预算体系

1. 按预算内容的分类——全面预算体系



预算体系	含义	地位
业务预算（经营预算）	与企业 <u>日常经营活动（供、产、销）</u> 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、销售费用和管理费用预算	分预算（辅助预算）
专门决策预算	企业 <u>不经常发生</u> 的、 <u>一次性</u> 的重要决策预算，如资本支出预算	
财务预算	企业在计划期内反映有关预计 <u>现金收支、财务状况和经营成果</u> 的预算	总预算

【提示】“总预算≠全面预算”，总预算只是全面预算体系中最后起到总结作用的环节——以价值形式将各项业务预算和专门决策预算的结果进行总括反映，形成“财务预算”。

2. 按预算指标覆盖的时间长短的分类

类别	含义	内容
短期预算	预算期≤1 年	业务预算、财务预算
长期预算	预算期>1 年	资本预算（专门决策预算）

【例题·单项选择题】（2017 年）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

『正确答案』A

『答案解析』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·单项选择题】（2010 年）下列各项中，综合性较强的预算是（ ）。

- A. 销售预算
- B. 材料采购预算
- C. 现金预算
- D. 资本支出预算

『正确答案』C

『答案解析』财务预算是综合性较强的预算，财务预算又包括现金预算和预计财务报表。

【例题·多项选择题】（2013 年）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. 财务预算是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。

知识点：预算工作的组织

我国公司法规定：公司的年度财务预算方案、决算方案由公司董事会制订，经股东会审议批准后方可执行。

预算工作的组织涉及决策层、管理层、执行层和考核层，具体如下：

负责机构	职责
<u>董事会</u> 或类似机构	1. 对企业预算的管理工作 <u>负总责</u> ； 2. 可以根据情况设立预算管理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
预算管理委员会或财务管理部门	1. 拟定预算目标、政策，制定预算管理的具体措施和办法； 2. 审议、平衡预算方案，组织下达预算； 3. 协调解决预算编制和执行中的问题； 4. 组织审计、考核预算的执行情况，督促企业完成预算目标
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
内部各职能部门	具体负责本部门业务涉及的预算编制、执行、分析等工作，其主要负责人参与企业预算管理委员会的工作，并对本部门预算执行结果承担责任
所属基层单位（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·单项选择题】（2013年）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。

【例题·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。

第二节 预算的编制方法与程序

知识点：增量预算法与零基预算法

——出发点特征（是否考虑基期成本费用水平）不同

（一）增量预算法

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。

1. 假定前提——存在即合理

- （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. 缺陷：可能导致无效费用开支无法得到有效控制。

（二）零基预算法

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。——合理才存在

1. 应用程序

- （1）明确预算编制标准；
- （2）制订业务计划；
- （3）编制预算草案；
- （4）审定预算方案。

2. 优缺点

优 ①不受历史期经济活动中的不合理因素影响，能够灵活应对内外环境的变化，预算编

点	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预算编制工作量较大、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·多项选择题】

下列各项中，属于零基预算法优点的有（ ）。

- A. 不受历史期经济活动中的不合理因素影响
- B. 有助于增加预算编制透明度
- C. 预算编制的准确性受企业管理水平的影响较小
- D. 编制预算的工作量小

『正确答案』AB

『答案解析』零基预算的优点表现在：①不受历史期经济活动中的不合理因素影响，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。零基预算的缺点表现在：①预算编制工作量较大、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·判断题】

增量预算更贴近预算期企业经济活动需要，有利于进行预算控制。（ ）

『正确答案』×

『答案解析』零基预算的优点有：①不受历史期经济活动中的不合理因素影响，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。

知识点：固定预算法与弹性预算法

——业务量基础的数量特征不同

（一）固定预算法（静态预算法）

以预算期内正常的、最可实现的某一业务量（是指企业产量、销售量、作业量等与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，适应性和可比性差。

（二）弹性预算法（动态预算法）

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消耗资源的预算编制方法。

1. 适用范围

理论上	适用于全面预算中 <u>所有与业务量有关的预算</u>
实务中	主要用于编制 <u>成本费用预算和利润预算</u> ，尤其是成本费用预算

2. 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	人工工时
制造单一产品或零件的部门	实物数量
修理部门	直接修理工时

3. 确定所采用的业务量范围

务必使实际业务量不超出相关的业务量范围；一般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。

4. 优缺点

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
----	--

5. 应用程序

(1) 确定弹性预算适用项目，识别相关的业务量并预测业务量在预算期内可能存在的不同水平和弹性幅度；

(2) 分析预算项目与业务量之间的数量依存关系，确定弹性定额；

(3) 构建弹性预算模型，形成预算方案；

(4) 审定预算方案并上报企业预算管理委员会等专门机构审议后，报董事会等机构审批。

6. 弹性预算的具体方法（以弹性成本费用预算为例）

(1) 公式法

①编制方法

运用总成本性态模型“ $y=a+bx$ ”编制成本费用预算，即：

y 表示某项预算成本总额， a 表示该项成本中的固定基数， b 表示与业务量相关的弹性定额， x 表示预计业务量。

【示例】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：

制造费用预算（公式法）

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，修理费中的固定费用将由 85 元上升为 185 元	

本例中，按公式法编制的制造费用预算如下：

业务量为 420~600 人工工时： $y=593+2.35x$ ，例如，业务量为 500 人工工时的制造费用预算为 $593+2.35 \times 500=1768$ （元）；

业务量为 601~660 人工工时： $y=693+2.35x$ ，即固定修理费用预算增加 100 元，例如，业务量为 650 人工工时的制造费用预算为 $693+2.35 \times 650=2220.5$ （元）。

②优缺点

优点	便于在一定范围内计算任何业务量的预算成本，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；阶梯成本和曲线成本只能用数学方法修正为直线

2) 列表法

①编制方法

在确定的业务量范围内，（通常按相等的业务量间距）划分出若干个不同水平，然后分别计算（每一个业务量水平下的）各项预算值，汇总列入一个预算表格。

【示例】前述 A 企业采用列表法编制的制造费用预算如下：

制造费用预算（列表法）

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
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

对于未列示在表格中的实际业务量水平，计算该实际业务量水平下的混合成本预算额，需要使用插值法。

【示例】已知修理费用在业务量为 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 采用插值法计算如下：

业务量水平（工时）	修理费预算额（元）
480	493
500	X
540	544

依据上述数据，按照“预算差之比=对应的业务量差之比”的比例关系，列方程求解如下：

$$\frac{X-493}{544-493} = \frac{500-480}{540-480}$$

解得：X=510（元）

②优缺点

优点	不必经过计算即可找到与业务量 <u>相近</u> 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	往往需要使用插值法计算“实际业务量的预算成本”，比较麻烦

知识点：定期预算法与滚动预算法——预算期的时间特征不同

（一）定期预算法

以不变的会计期间（如日历年度）作为预算期的一种预算编制方法。

优点	使 <u>预算期间与会计期间相对应</u> ，便于将 <u>实际数与预算数进行对比</u> ，也有利于对预算执行情况进行分析和评价
缺点	使管理人员只考虑剩余预算期的业务量，缺乏长远打算，导致 <u>短期行为</u> 的出现

（二）滚动预算法（连续预算法、永续预算法）

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）的一种预算编制方法。

1. 滚动方式：逐月滚动、逐季滚动、混合滚动

2. 优点

（1）预算期间依时间顺序向后滚动，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，考虑未来业务活动；

（2）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加适应，有利于充分发挥预算的指导和控制作用。

【例题·单项选择题】下列各种预算编制方法中，会导致预算期间与会计期间相脱离的预算方法是（ ）。

A. 增量预算法

B. 弹性预算法

C. 滚动预算法

D. 定期预算法

『正确答案』C

『答案解析』滚动预算又称连续预算，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（一般为 12 个月）的一种预算编制方法。

【例题·多项选择题】企业预算可采用定期预算法编制，该方法的特点有（ ）。

A. 使预算期间与会计期间在时期上配比

B. 有利于保持前后各个期间预算的持续性

C. 有利于避免管理人员的短期行为

D. 有利于按财务报告数据考核和评价预算的执行结果

『正确答案』AD

『答案解析』采用定期预算法编制预算，可以使预算期间与会计期间相对应，从而便于将实际数与预算数进行对比，有利于对预算执行情况进行分析和评价；定期预算法的缺点是往往导致管理人员只考虑剩余期间的业务量，缺乏长远打算，导致一些短期行为的出现。有利于保持前后各个期间预算的持续性属于滚动预算法的优点。

【例题·计算分析题】（2013 年）

丁公司采用逐季滚动预算和零基预算相结合的方法编制制造费用预算，相关资料如下：

资料一：2012 年度分季度的制造费用预算如下表所示。

2012 年制造费用预算 金额单位：元

项目	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	合计
直接人工预算总工时（小时）	11400	12060	12360	12600	48420
变动制造费用	91200	*	*	*	387360
其中：间接人工费用	50160	53064	54384	55440	213048
固定制造费用	56000	56000	56000	56000	224000
其中：设备租金	48500	48500	48500	48500	194000
生产准备与车间管理费	*	*	*	*	*

注：表中“*”表示省略的数据。

资料二：2012 年第二季度至 2013 年第一季度滚动预算期间将发生如下变动：

（1）直接人工预算总工时为 50000 小时；

（2）间接人工费用预算工时分配率将提高 10%；

（3）2012 年第一季度末重新签订设备租赁合同，新租赁合同中设备年租金将降低 20%。

资料三：2012 年第二季度至 2013 年第一季度，公司管理层决定将固定制造费用总额控制在

185200 元以内，固定制造费用由设备租金、生产准备费用和车间管理费组成，其中设备租金属于约束性固定成本，生产准备费和车间管理费属于酌量性固定成本，根据历史资料分析，生产准备费的成本效益远高于车间管理费。为满足生产经营需要，车间管理费总预算额的控制区间为 12000 元～15000 元。

要求：

(1) 根据资料一和资料二，计算 2012 年第二季度至 2013 年第一季度滚动期间的下列指标：①间接人工费用预算工时分配率；②间接人工费用总预算额；③设备租金总预算额。

(2) 根据资料二和资料三，在综合平衡基础上根据成本效益分析原则，完成 2012 年第二季度至 2013 年第一季度滚动期间的下列事项：

①确定车间管理费用总预算额；

②计算生产准备费总预算额。

『正确答案』

(1) ①间接人工费用预算工时分配率 = $(213048/48420) \times (1+10\%) = 4.84$ (元/小时)

②间接人工费用总预算额 = $50000 \times 4.84 = 242000$ (元)

③设备租金总预算额 = $194000 \times (1-20\%) = 155200$ (元)

(2) 设备租金是约束性固定成本，是必然发生的。生产准备费和车间管理费属于酌量性固定成本，发生额的大小取决于管理当局的决策行动，由于生产准备费的成本效益远高于车间管理费，根据成本效益分析原则，尽量减少车间管理费——将其预算额安排为控制区间的下限 12000 元。

①车间管理费用总预算额 = 12000 (元)

②生产准备费总预算额 = $185200 - 155200 - 12000 = 18000$ (元)

知识点：预算的编制程序

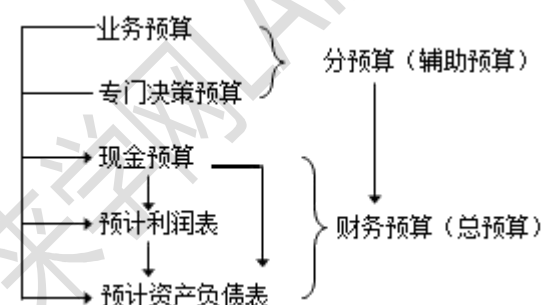
按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序编制，具体步骤包括：

下达目标→编制上报→审查平衡→审议批准→下达执行

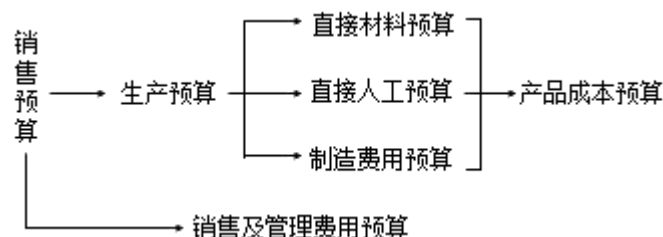
第三节 预算编制

知识点：预算的编制流程

1. 全面预算体系的编制流程



2. 业务预算的编制流程（以销定产）



知识点：业务预算的编制

(一) 销售预算——全面预算的起点

1. 编制基础：销售预测

2. 内容

(1) 预计销售收入

(2) 预计现金收入，作为现金预算的数据来源。

①销售当期收现

②收回前期应收账款

(3) 在编制销售预算时，通常还需要依据收款条件及预计现金收入预测预算期末应收账款余额，将其纳入预计资产负债表。

预算年末应收账款余额=预算年初应收账款余额+预算年度销售收入合计-预算年度现金收入合计

【示例】M公司今年分季度的销售预算如下。其中，在各季度的销售收入中，60%货款于本季度收到，另40%货款将于下季度收到。

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	20000	30000	40000	36000	126000
预计现金收入					
上年应收账款	6200				6200
第1季度（销货20000）	12000	8000			20000
第2季度（销货30000）		18000	12000		30000
第3季度（销货40000）			24000	16000	40000
第4季度（销货36000）				21600	21600
现金收入合计	18200	26000	36000	37600	117800

预计年末应收账款=36000×40%=6200+126000-117800=14400（元）

应收账款		全年预计销售收现
年初余额	6200	117800
全年预计销售收入	126000	
	14400	

【例题·单项选择题】N公司2019年度预计期初应收账款余额为400万元，1~4季度预计销售收入分别为1000万元、1500万元、1800万元和1200万元，每季度的销售收入中，本季度收到现金70%，下季度收到现金30%。则预计N公司2019年度现金收入额是（ ）。

- A. 5140
- B. 5060
- C. 5540
- D. 5100

『正确答案』C

『答案解析』2019年度现金收入额=400+1000+1500+1800+1200×70%=5540（万元）。

(二) 生产预算

1. 编制依据

(1) 在销售预算基础上编制——“以销定产”；

(2) 是编制直接材料预算和产品成本预算的依据。

2. 内容

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

预计销售量	来自销售预算
预计期末产成品存货	① 预算年末产成品存货根据长期销售趋势确定 ② 预算年度内各期期末产成品存货 = 下期预计销售量 × 一定百分比
预计期初产成品存货	① 预算年初产成品存货在编制预算时预计 ② 预算年度内各期期初产成品存货 = 上期期末产成品存货 = 本期销售量 × 一定百分比

3. 生产预算只涉及**实物量**指标，不涉及价值量指标，不直接为财务预算（现金预算、利润表预算、资产负债表预算）提供资料。

【示例】M 公司预计，年初产成品存货为 10 件，年末留存 20 件，预算年度内各季度的期末产成品存货数量为下季度预计销售量的 10%。依据上述资料，在 M 公司销售预算基础上，编制 M 公司今年分季度的生产预算如下：

生产预算 单位：件

季 度	一	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

【例题·单项选择题】（2018 年考生回忆版）某公司预计第一季度和第二季度产品销售量分别为 140 万件和 200 万件，第一季度期初产品存货量 14 万件，预计期末存货量为下季度预计销售量的 10%，则第一季度预计生产量为（ ）万件。

- A. 154
- B. 160
- C. 134
- D. 146

【正确答案】D

【答案解析】预计第一季度末产成品存货 = 第二季度销售量 × 10% = 200 × 10% = 20（万件）。预计第一季度生产量 = 预计第一季度销售量 + 预计第一季度期末产成品存货 - 预计第一季度期初产成品存货 = 140 + 20 - 14 = 146（万件）。

【例题·单项选择题】（2013 年）下列关于生产预算的表述中，错误的是（ ）。

- A. 生产预算是一种业务预算
- B. 生产预算不涉及实物量指标
- C. 生产预算以销售预算为基础编制
- D. 生产预算是直接材料预算的编制依据

【正确答案】B

【答案解析】在生产预算中，只涉及实物量指标，不涉及价值量指标，选项 B 的说法不正确。

（三）直接材料预算

1. 编制依据：以生产预算为基础编制，同时考虑原材料存货水平。

2. 内容

（1）预计采购量 = 生产需用量 + 期末材料存量 - 期初材料存量

① 生产需用量 = 预计生产量 × 单位产品材料用量

其中：“预计生产量”来自生产预算，“单位产品材料用量”来自标准成本资料或消耗定额资料

②年初和年末的材料存货量根据当前情况和长期销售预测估计

③预算年度内各期期末存量=下期预计生产需用量×一定百分比

④预算年度内各期期初存量=上期期末存量=本期生产需用量×一定百分比

(2) 预计采购金额=预计采购量×预计采购单价

(3) 预计现金支出，作为现金预算的数据来源

①采购当期付现

②支付前期应付账款

(4) 在编制直接材料预算时，通常还需要依据付款条件及预计现金支出预测预算年末应付账款余额，以及依据预算年末材料存量和预计采购单价预测预算年末材料存货余额，作为预计资产负债表的数据来源。

①预算年末应付账款余额=预算年初应付账款余额+预算年度采购额合计-预算年度采购现金支出合计

②预算年末材料存货余额=预算年末材料存量×预计采购单价

【示例】M公司预计材料采购金额（货款）的50%在本季度内付清，50%在下季度付清，期末材料存量按下期生产需用量的20%确定。材料的年初存量为300千克，年末存量为400千克。依据上述资料，在生产预算的基础上，编制M公司直接材料预算如下：

直接材料预算 单位：元

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）	1050	1550	1980	1820	6400
加：预计期末存量（千克）	310	396	364	400	400
减：预计期初存量（千克）	300	310	396	364	300
预计材料采购量（千克）	1060	1636	1948	1856	6500
单价（元/千克）	5	5	5	5	5
预计采购金额（元）	5300	8180	9740	9280	32500
预计现金支出					
上年应付账款	2350				2350
第一季度（采购5300元）	2650	2650			5300
第二季度（采购8180元）		4090	4090		8180
第三季度（采购9740元）			4870	4870	9740
第四季度（采购9280元）				4640	4640
合计	5000	6740	8960	9510	30210

预计年末材料存货额=400×5=2000（元）

预计年末应付账款=9280×50%=2350+32500-30210=4640（元）



【例题·单项选择题】乙公司预计2019年各季度的生产量分别为160件、120件、180件、100件，单位产品耗用材料15千克，每季度末材料存货量为下一季度生产需用量的20%。乙公司第三季

度预计材料采购量为（ ）千克。

- A. 2640
- B. 2460
- C. 2760
- D. 2940

『正确答案』B

『答案解析』第三季度预计材料采购量=第三季度预计生产需要量+第三季度期末材料存量-第三季度期初材料存量=180×15+100×15×20%-180×15×20%=2460（千克）。

（四）直接人工预算

1. 编制依据：生产预算

2. 内容

（1）人工总工时=预计产量×单位产品工时

其中，“预计产量”来自生产预算，“单位产品工时”来自标准成本资料。

（2）人工总成本=人工总工时×每小时人工成本

其中，“每小时人工成本”来自标准成本资料。

3. 直接人工预算可直接参加现金预算的汇总

【示例】M公司的单位产品工时为10小时/件，每小时人工成本为2元/小时，在生产预算基础上，可编制M公司本年度直接人工预算如下：

直接人工预算

季 度	一	二	三	四	全年
预计生产量（件）	105	155	198	182	640
单位产品工时（小时/件）	10	10	10	10	10
人工总工时（小时）	1050	1550	1980	1820	6400
每小时人工成本（元/小时）	2	2	2	2	2
人工总成本（元）	2100	3100	3960	3640	12800

（五）制造费用预算

1. 编制依据

（1）变动制造费用：以生产预算为基础编制。

（2）固定制造费用：需要逐项进行预计，通常与本期产量无关。

2. 制造费用预计现金支出=制造费用预算总额-折旧等非付现费用，纳入现金预算。

【示例】M公司本年度制造费用预算编制如下：

制造费用预算 单位：元

季 度	一	二	三	四	全年
变动制造费用：					
预计生产量（件）	105	155	198	182	640
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	1280
水电费（1元/件）	105	155	198	182	640
小计	525	775	990	910	3200
固定制造费用：					
修理费	1000	1140	900	900	3940
折旧	1000	1000	1000	1000	4000

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	2375	2525	2310	2390	9600
合计	2900	3300	3300	3300	12800
减：折旧	1000	1000	1000	1000	4000
现金支出的费用	1900	2300	2300	2300	8800

为便于以后编制产品成本预算，需要计算小时费用率：

变动制造费用小时费用率 = $3200/6400 = 0.5$ （元/小时）

固定制造费用小时费用率 = $9600/6400 = 1.5$ （元/小时）

（六）产品成本预算

1. 编制依据：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，是它们的汇总。

2. 内容：产品的单位成本和总成本，涉及生产成本、存货成本和销货成本等数据。

3. 产品成本预算是编制预计利润表（销货成本）和预计资产负债表（存货成本）的依据。

【示例】M 公司今年的产品成本预算如下：

产品成本预算

项目	单位成本			生产成本 (640 件)	期末存货 (20 件)	销货成本 (630 件)
	每千克或每 小时	投入量	成本 (元)			
直接材料	5	10 千克	50	32000	1000	31500
直接人工	2	10 小时	20	12800	400	12600
变动制造 费用	0.5	10 小时	5	3200	100	3150
固定制造 费用	1.5	10 小时	15	9600	300	9450
合计			90	57600	1800	56700

【例题·判断题】（2016 年）在产品成本预算中，产品成本总预算金额是将直接材料、直接人工、制造费用以及销售与管理费用的预算金额汇总相加而得到的。（ ）

『正确答案』×

『答案解析』产品成本预算，是销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算的汇总。不包括销售与管理费用预算。

（七）销售及管理费用预算

1. 销售费用预算：以销售预算为基础。

2. 管理费用预算：固定成本预算，以过去实际开支为基础，按预算期的可预见变化来调整。

3. 销售及管理费用预计现金支出 = 销售及管理费用预算总额 - 折旧及摊销费用，纳入现金预算。

【示例】M 公司今年的销售及管理费用预算如下：

销售及管理费用预算 单位：元

项目	金额
销售费用：	
销售人员工资	2000
广告费	5500
包装、运输费	3000

保管费	2700
折旧	1000
管理费用：	
管理人员薪金	4000
福利费	800
保险费	600
办公费	1400
折旧	1500
合计	22500
减：折旧	2500
每季度支付现金（20000÷4）	5000

【例题·多项选择题】（2018年考生回忆版）下列预算中，需要以生产预算为基础编制的有（ ）。

- A. 直接人工预算
- B. 制造费用预算
- C. 管理费用预算
- D. 销售费用预算

【正确答案】AB

【答案解析】销售费用预算，是指为了实现销售预算所需支付的费用预算。它以销售预算为基础，不以生产预算为基础编制；管理费用多属于固定成本，所以，管理费用预算一般是以过去的实际开支为基础，按预算期的可预见变化来调整，不以生产预算为基础编制。

知识点：专门决策预算的编制

- 专门决策预算：长期投资预算（资本支出预算），与项目投资决策相关，经常跨越多个年度。
- 编制依据：项目财务可行性分析资料、企业筹资决策资料。
- 要点：反映项目资金投资支出与筹资计划，也是编制现金预算和预计资产负债表的依据。

【示例】M公司今年的专门决策预算如下：

专门决策预算表 单位：元

项目	一季度	二季度	三季度	四季度	全年
投资支出预算	50000	—	—	80000	130000
借入长期借款	30000	—	—	60000	90000

【例题·判断题】（2017年）业务预算是全面预算编制的起点，因此专门决策预算应当以业务预算为依据。（ ）

【正确答案】×

【答案解析】销售预算是全面预算编制的起点；编制专门决策预算的依据，是项目财务可行性分析资料以及企业筹资决策资料。

知识点：财务预算的编制

（一）现金预算

1. 编制依据

- 业务预算（不涉及：生产预算、产品成本预算）
- 专门决策预算

2. 内容

- 可供使用现金＝期初现金余额＋现金收入

其中：现金收入是指经营现金收入，主要来源为销货取得的现金收入。

(2) 现金支出

- ①直接材料、直接人工、制造费用、销售及管理费用——业务预算
- ②购买设备——长期投资预算
- ③所得税费用、股利分配——专门预算

【提示】现金收入与现金支出均不包括与借款有关的现金流量。借款现金流入、还本付息支出，应反映在“现金筹措与运用”中。

(3) 现金余缺=可供使用现金-现金支出

(4) 现金筹措与运用

①现金余缺<理想期末现金余额，表明现金不足，需要筹措现金，例如（期初）出售有价证券或借入短期借款。

②现金余缺>理想期末现金余额，表明现金多余，需要运用现金，例如（期末）偿还短期借款或购入有价证券。

(5) 期末现金余额=现金余缺+现金筹措-现金运用

【示例】M公司理想的现金余额是3000元，资金不足可取得短期借款，借款额必须是1000元的整数倍；借款利息按季支付，假设新增借款发生在季度的期初，归还借款发生在季度的期末（如果需要归还借款，先归还短期借款，归还的数额为100元的整数倍）。M公司上年末的长期借款余额为120000元。今年的现金预算如下：

现金预算 单位：元

季 度	一	二	三	四	全年
期初现金余额	8000	3200	3060	3040	8000
加：现金收入	18200	26000	36000	37600	117800
可供使用现金	26200	29200	39060	40640	125800
减：现金支出					
直接材料	5000	6740	8960	9510	30210
直接人工	2100	3100	3960	3640	12800
制造费用	1900	2300	2300	2300	8800
销售及管理费用	5000	5000	5000	5000	20000
所得税费用	4000	4000	4000	4000	16000
购买设备	50000			80000	130000
股利				8000	8000
现金支出合计	68000	21140	24220	112450	225810
现金余缺	-41800	8060	14840	-71810	-100010
现金筹措与运用					
借入长期借款	30000			60000	90000
取得短期借款	20000			22000	42000
归还短期借款			6800		6800
短期借款利息（年利率10%）	500	500	500	880	2380
长期借款利息（年利率12%）	4500	4500	4500	6300	19800
期末现金余额	3200	3060	3040	3010	3010

相关数据计算如下：

(1) 长期借款利息

1~3季度每季度长期借款利息=（120000+30000）×12%/4=4500（元）

第4季度长期借款利息=（120000+30000+60000）×12%/4=6300（元）

(2) 1季度短期借款借入额及短期借款利息

现金余缺 -41800
+ 借入长期借款 30000
+ 借入短期借款 W
- 长期借款利息 4500
- 短期借款利息 $W \times 10\% / 4$
= 期末现金余额 ≥ 3000

解得：借入短期借款 $W \geq 19794.88$ （元），按 1000 元的整数倍取整为 20000 元。

短期借款利息 = $20000 \times 10\% / 4 = 500$ （元）

（3）3 季度短期借款归还额

现金余缺 14840
- 长期借款利息 4500
- 短期借款利息 500
- 归还短期借款 W
= 期末现金余额 ≥ 3000

解得：归还短期借款 $W \leq 6840$ （元），按 100 元的整数倍取整为 6800 元。

（4）4 季度短期借款借入额及短期借款利息

现金余缺 -71810
+ 借入长期借款 60000
+ 借入短期借款 W
- 长期借款利息 6300
- 短期借款利息 $[(20000 - 6800) + W] \times 10\% / 4$
= 期末现金余额 ≥ 3000

解得：借入短期借款 $W \geq 21989.74$ （元），按 1000 元的整数倍取整为 22000 元。

短期借款利息 = $(20000 - 6800 + 22000) \times 10\% / 4 = 880$ （元）

【例题·单项选择题】（2018 年考生回忆版）下列预算中，一般不作为现金预算编制依据的是（ ）。

- A. 管理费用预算
- B. 直接人工预算
- C. 生产预算
- D. 直接材料预算

『正确答案』C

『答案解析』生产预算以实物量表示，不涉及现金收支，因此不是现金预算的编制依据。

【例题·多项选择题】（2017 年）编制现金预算时，如果现金余缺大于最佳现金持有量，则企业可采取的措施有（ ）。

- A. 购入短期有价证券
- B. 偿还部分借款本金
- C. 偿还部分借款利息
- D. 抛售短期有价证券

『正确答案』ABC

『答案解析』编制现金预算时，如果现金余缺大于最佳现金持有量，则企业应采取措施减少现金持有量，购入短期有价证券、偿还部分借款本金、偿还部分借款利息可减少现金持有量，而抛售有价证券会导致现金持有量增加。

【例题·计算分析题】（2018 年考生回忆版）

甲公司编制现金预算的相关资料如下：

资料一：甲公司预计 2018 年每季度的销售收入中，有 70% 在本季度收到现金，30% 在下一季度

收到现金，不存在坏账。2017 年末应收账款余额为零。不考虑增值税及其他因素的影响。

资料二：甲公司 2018 年各季度的现金预算如下表所示：

甲公司 2018 年各季度现金预算 单位：万元

季度	一	二	三	四
期初现金余额	500	(B)	1088	1090
预计销售收入	2000	3000	4000	3500
现金收入	(A)	2700	(C)	3650
现金支出	1500	*	3650	1540
现金余缺	*	-700	*	(D)
向银行借款	*	*	*	*
归还银行借款及利息	*	*	*	*
期末现金金额	1000	*	*	*

注：表内的“*”为省略的数值。

要求：

- (1) 计算 2018 年末预计应收账款余额。
- (2) 确定上表中字母代表的数值（不需要列示计算过程）。

【正确答案】

(1) 2018 年末预计应收账款 = $3500 \times 30\% = 1050$ (万元)

(2) $A = 2000 \times 70\% = 1400$

$B = 1000$

$C = 3000 \times 30\% + 4000 \times 70\% = 3700$

$D = 1090 + 3650 - 1540 = 3200$

(二) 利润表预算

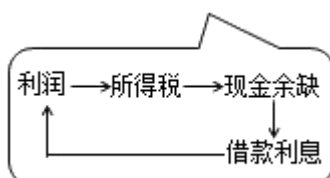
1. 预计财务报表编制顺序：先编制预计利润表，后编制预计资产负债表。
2. 预计利润表编制依据：业务预算、专门决策预算、现金预算。

【示例】M 公司今年的利润表预算如下：

利润表预算 单位：元

项目	金额
销售收入	126000
销售成本	56700
毛利	69300
销售及管理费用	22500
利息	22180
利润总额	24620
所得税费用（估计）	16000
净利润	8620

【提示】所得税费用通常不是根据“利润总额”和所得税税率计算，而是在利润规划时估计的，并已列入现金预算。——避免数据循环修改



【例题·多项选择题】（2015 年）下列各项预算中，与编制利润表预算直接相关的有（ ）。

- A. 销售预算
- B. 生产预算
- C. 产品成本预算
- D. 销售及管理费用预算

『正确答案』ACD

『答案解析』利润表中“销售收入”项目的数据来自销售收入预算；“销售成本”项目的数据来自产品成本预算；“销售及管理费用”项目的数据来自销售及管理费用预算，所以本题答案为选项 ACD。生产预算只涉及实物量指标，不涉及价值量指标，所以生产预算与利润表预算的编制不直接相关。

（三）资产负债表预算——全面预算的终点

资产负债表预算的编制依据包括：

1. 计划期开始日的资产负债表
2. 业务预算、专门决策预算、现金预算及预计利润表

【示例】M 公司今年的资产负债表预算如下：

资产负债表预算 单位：元

资 产	年初余额	年末余额	负债和股东权益	年初余额	年末余额
流动资产：			流动负债：		
货币资金	8000	3010	短期借款	0	35200
应收账款	6200	14400	应付账款	2350	4640
存货	2400	3800	流动负债合计	2350	39840
流动资产合计	16600	21210	非流动负债：		
非流动资产：			长期借款	120000	210000
固定资产	43750	37250	非流动负债合计	120000	210000
在建工程	100000	230000	负债合计	122350	249840
非流动资产合计	143750	267250	股东权益		
			股本	20000	20000
			资本公积	5000	5000
			盈余公积	10000	10000
			未分配利润	3000	3620
			股东权益合计	38000	38620
资产总计	160350	288460	负债和股东权益合计	160350	288460

有关项目的年末余额计算如下：

（1）存货＝直接材料年末余额＋产成品年末余额＝2000＋1800＝3800（元）

（2）固定资产＝年初余额－当年计提折旧＝43750－4000（制造费用预算）－2500（销售及管理费用预算）＝37250（元）

（3）在建工程＝年初余额＋长期投资预算＝100000＋130000＝230000（元）

（4）短期借款＝20000－6800＋22000＝35200（元）

（5）长期借款＝120000＋90000＝210000（元）

（6）年末分配利润＝年初未分配利润＋本年净利润－本年股利＝3000＋8620－8000＝3620（元）

【例题·单项选择题】（2018 年考生回忆版）根据企业 2018 年的现金预算，第一季度至第四季度期初现金余额分别为 1 万元、2 万元、1.7 万元、1.5 万元，第四季度现金收入为 20 万元，现金支出为 19 万元，不考虑其他因素，则该企业 2018 年末的预计资产负债表中，货币资金年末数为（ ）万元。

- A. 2.7
- B. 7.2
- C. 4.2
- D. 2.5

『正确答案』D

『答案解析』货币资金年末数=第四季度期初现金余额+（第四季度现金收入-第四季度现金支出）=1.5+（20-19）=2.5（万元）。

【例题·多项选择题】（2017年）下列各项中，能够成为预计资产负债表中存货项目金额来源的有（ ）。

- A. 销售费用预算
- B. 直接人工预算
- C. 直接材料预算
- D. 产品成本预算

『正确答案』CD

『答案解析』“存货”包括直接材料和产成品，影响这两项的是直接材料预算和产品成本预算，所以本题答案为选项CD。

【例题·计算分析题】（2017年）甲公司在2016年第4季度按照定期预算法编制2017年度的预算，部分资料如下：

资料一：2017年1~4月的预计销售额分别为600万元、1000万元、650万元和750万元。

资料二：公司的目标现金余额为50万元，经测算，2017年3月末预计“现金余缺”为30万元，公司计划采用短期借款的方式解决资金短缺。

资料三：预计2017年1~3月净利润为90万元，没有进行股利分配。

资料四：假设公司每月销售额于当月收回20%，下月收回70%，其余10%将于第三个月收回；公司当月原材料金额相当于次月全月销售额的60%，购货款于次月一次付清；公司第1、2月份短期借款没有变化。

资料五：公司2017年3月31日的预计资产负债表（简表）如下表所示：

甲公司2017年3月31日的预计资产负债表（简表） 单位：万元

资产	年初余额	月末余额	负债与股东权益	年初余额	月末余额
现金	50	(A)	短期借款	612	(C)
应收账款	530	(B)	应付账款	360	(D)
存货	545	*	长期负债	450	*
固定资产净额	1836	*	股东权益	1539	(E)
资产总计	2961	*	负债与股东权益总计	2961	*

注：表内的“*”为省略的数值。

要求：确定表格中字母所代表的数值（不需要列示计算过程）。

『正确答案』

- （1）公司的目标现金余额为50万元，则：A=50（万元）
- （2） $B=1000 \times 10\% + 650 \times 80\% = 620$ （万元）
- （3）3月份新增短期借款=50-30=20（万元），则：C=612+20=632（万元）
- （4） $D=750 \times 60\% = 450$ （万元）
- （5） $E=1539 + 90 = 1629$ （万元）

第四节 预算的执行与考核

知识点：预算的执行

1. 预算一经批复下达，各预算执行单位必须认真组织实施，将预算指标层层分解和落实，形成全方位的预算执行责任体系。

2. 对于预算编制、执行和考评过程中的风险，企业应当采取一定的防控措施来对风险进行有效管理。必要时，可以建立企业内部负责日常预算管理需求的部门，加强员工风险意识，以个人为预算风险审查对象，并形成相应的奖惩机制，通过信息技术和信息管理系统控制预算流程中的风险。

3. **财务管理部门**应利用财务报表监控预算执行情况，及时向预算执行单位、预算管理委员会、董事会或经理办公会提供财务预算执行进度、执行差异及其对预算目标的影响等财务信息，促进企业完成预算目标。

【例题·判断题】（2012年）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』企业财务管理部门应当利用报表监控预算的执行情况，及时向预算执行单位、企业预算管理委员会以至董事会或经理办公会提供财务预算的执行进度、执行差异及其对企业预算目标的影响等财务信息，促进企业完成预算目标。

知识点：预算的调整

1. 调整条件

（1）企业正式下达执行的财务预算，一般不予调整。

（2）预算执行单位在执行中由于**市场环境、经营条件、政策法规**等发生重大变化，致使预算的**编制基础不成立**，或者将导致预算**执行结果产生重大偏差**，可以调整预算。

【提示】

企业应当建立内部弹性预算机制，对于不影响预算目标的业务预算、资本预算、筹资预算之间的调整，企业可以按照内部授权批准制度执行，鼓励预算执行单位及时采取有效的经营管理对策，保证预算目标的实现。

2. 调整程序

（1）由预算执行单位逐级向**企业预算管理委员会**提出书面报告；

（2）**财务管理部门**对预算调整报告进行审核分析，集中编制年度预算调整方案；

（3）年度预算调整方案提交**预算管理委员会以至董事会**或经理办公会审议批准，然后下达执行。

3. 调整要求

（1）预算调整事项不能偏离企业发展战略；

（2）预算调整方案应当在经济上能够实现最优化；

（3）预算调整重点应当放在预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异方面。

【例题·多项选择题】（2016年）在预算执行过程中，可能导致预算调整的情形有（ ）。

A. 原材料价格大幅度上涨

B. 公司进行重大资产重组

C. 主要产品市场需求大幅下降

D. 营改增导致公司税负大幅下降

『正确答案』ABCD

『答案解析』企业正式下达的预算，一般不予调整。预算执行单位在执行中由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化，致使预算的编制基础不成立，或者将导致执行结果产生重大偏差的，可以调整预算。

知识点：预算的分析与考核

1. 预算分析

(1) 企业应当建立预算分析制度,由**预算管理委员会**定期召开预算执行分析会议,全面掌握预算的执行情况,研究、解决预算执行中存在的问题,纠正预算的执行偏差。

(2) 企业**预算管理委员会**应当定期组织预算审计,纠正预算执行中存在的问题,充分发挥内部审计的监督作用。

2. 预算考核

预算年度终了,预算管理委员会应当向董事会或经理办公会报告预算执行情况,并依据预算完成情况 and 预算审计情况对预算执行单位进行考核。

【本章小结】

一、预算管理概述

1. 预算的含义及特征:服从企业战略目标;数量化和可执行性

2. 预算体系

(1) 分预算(辅助预算):业务预算(经营预算)、专门决策预算

(2) 总预算:财务预算

3. 预算工作的组织:决策层、管理层、执行层和考核层

二、预算编制方法(分类标准、含义、特征及优缺点)

1. 出发点特征:增量预算 VS 零基预算

2. 业务量基础数量特征:固定预算 VS 弹性预算

3. 预算期时间特征:定期预算 VS 滚动预算

三、全面预算的编制

1. 基本思路:以销定产(销售预算为起点,预计资产负债表为终点)

2. 编制方法、相关指标计算、勾稽关系

四、预算的执行与考核

1. 预算调整条件、程序与要求

2. 预算分析与考核的负责机构——预算管理委员会