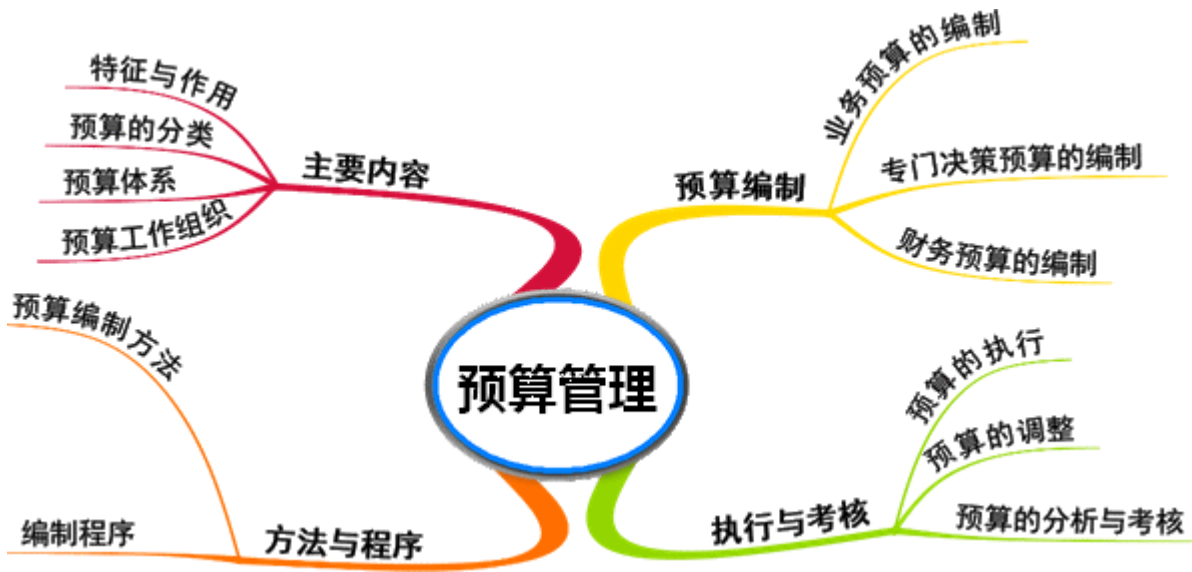
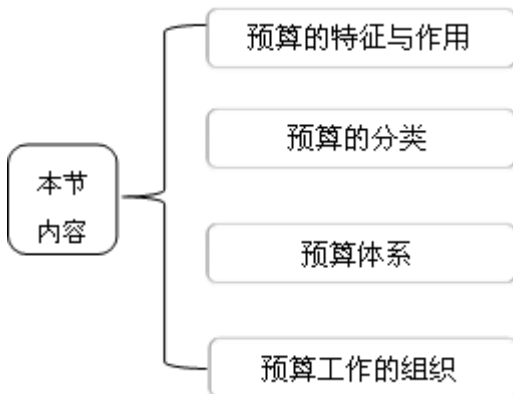


【思维导图】



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 【提示】 明确目标、协调活动、考核标准。

【例·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，所以，选项 AD 是正确的。

【例·多选题】下列关于企业预算的说法中，正确的是（ ）。

- A. 预算可以实现企业内部各个部门之间的协调
- B. 预算可以作为业绩考核的标准
- C. 预算可以引导和控制经济活动
- D. 预算可以为战略的制定提供依据

【答案】ABC

【解析】本题主要考核的是预算的作用。预算的作用主要表现在：①预算通过引导和控制经济活动，使企业经营达到预期目；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。

二、预算的分类

根据预算内容的不同	业务预算	也称为经营预算，是指与企业日常经营活动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 <u>预计现金收支</u> 、 <u>财务状况</u> 和 <u>经营成果</u> 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。

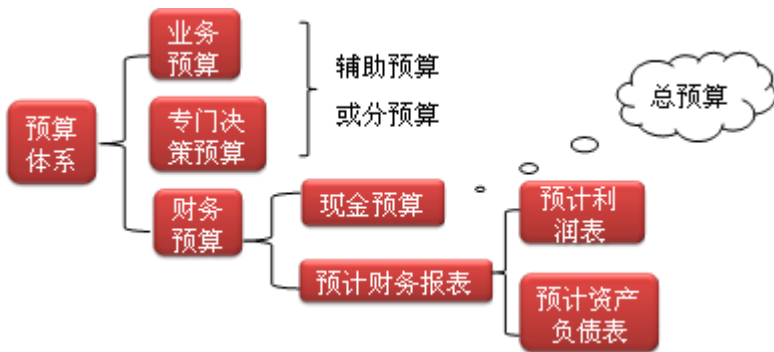
从预算指标覆盖的时间长短划分	短期预算	通常将预算期在一年以内（含一年）的预算称为短期预算。
	长期预算	预算期在一年以上的称为长期预算。

【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】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1年期的短期预算，选项A不正确。

【例·多选题】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

【答案】BCD

【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】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。（ ）

【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

【答案】CD

【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 <u>设立预算委员会</u> 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 <u>跟踪管理</u> ，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 <u>改进管理的意见与建议</u> 。	
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。 <u>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。</u>	
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。 <u>其主要负责人对本单位财务预算的执行结果承担责任。</u>	

【例·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】企业董事会或类似机构应当对企业预算的管理工作负总责。

【例·判断题】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。
()

【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。所以本题的说法正确。

【例·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与建议，所以，本题的表述是正确的。

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	指以 <u>基期成本费用水平</u> 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 <u>费用项目</u> 而编制预算的方法。
义	

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。

(二) 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”，它是在编制费用预算时，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，从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的一种方法。

程序（三步）：

(1) 企业内部各级部门的员工，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。

对于不可避免费用项目必须保证资金供应；对于可避免费用项目，则需要逐项进行成本与效益分析。

【提示】不可避免费用，是指通过管理当局的决策行动不能改变其数额的费用。比如管理人员的工资、固定资产的租金等。

可避免费用，是指通过管理当局的决策行动可以改变其数额的成本，如广告费、职工培训费等。该类费用的开支对企业的业务经营肯定有好处，但其支出数额的多少并非绝对不可改变。

(3) 划分不可延缓费用项目和可延缓费用项目

应优先安排不可延缓费用项目的支出，然后再根据需要，按照费用项目的轻重缓急确定可延缓项目的开支。

【提示】不可延缓费用，是指已选定的某一方案，即使在企业财力负担有限的情况下，也不能推迟执行，否则会影响企业大局，那么与这一方案相关的费用，即为不可延缓费用。如污染治理费用等。

可延缓费用，是指在企业财力负担有限的情况下，对已决定选用的某一方案如推迟执行，还不影响企业的大局，那么与这一方案有关的费用，即为可延缓费用。如新建办公楼的费用。

【零基预算的优缺点】

优点	①不受现有费用项目的限制； ②不受现行预算的束缚； ③能够调动各方面节约费用的积极性； ④有利于促使各基层单位精打细算，合理使用资金。
缺点	编制工作量大

【例·单选题】下列各项预算编制方法中，不受现有费用项目和现行预算束缚的是（ ）。

- A. 定期预算法
- B. 固定预算法
- C. 弹性预算法
- D. 零基预算法

【答案】 D

【解析】零基预算的优点表现为：①不受现有费用项目的限制；②不受现行预算的束缚；③能够调动各方面节约费用的积极性；④有利于促使各基层单位精打细算，合理使用资金。所以本题的答案为选项 D。

【例·单选题】下列各项中，不属于零基预算法优点的是（ ）。

- A. 编制工作量大
- B. 不受现有预算的约束
- C. 不受现有费用项目的限制
- D. 能够调动各方节约费用的积极性

【答案】A

【解析】零基预算的优点表现在：（1）不受现有费用项目的限制；（2）不受现行预算的束缚；（3）能够调动各方面节约费用的积极性；（4）有利于促进各基层单位精打细算，合理使用资金。其缺点是编制工作量大。

【例·单选题】下列预算编制方法中，可能导致无效费用开支项目无法得到有效控制的是（ ）。

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

【答案】A

【解析】增量预算可能导致无效费用开支项目无法得到有效控制。因此，选项 A 是正确的。

【例·单选题】运用零基预算法编制预算，需要逐项进行成本效益分析的费用项目是（ ）。

- A. 可避免费用
- B. 不可避免费用
- C. 可延缓费用
- D. 不可延缓费用

【答案】A

【解析】对于可避免费用项目，需要逐项进行成本与效益分析，尽量控制可避免项目纳入预算当中，所以，选项 A 是正确的。

（二）固定预算法与弹性预算法

编制预算的方法按其业务量基础的数量特征不同，可分为固定预算法和弹性预算法。

1. 固定预算法

含义	又称静态预算法，是指在编制预算时，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
缺点	一是适应性差。二是可比性差。

2. 弹性预算法

含义	又称动态预算法，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，按照预算期内可能的一系列业务量（如生产量、销售量、工时等）水平编制系列预算的方法
适用	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
注意	选择业务量的计量单位 。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 确定适用的业务量范围 。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。
分类	弹性预算法又分为公式法和列表法两种具体方法

（1）公式法

含义	公式法是运用总成本性态模型（ $y=a+bx$ ），测算预算期的成本费用数额，并编制成本费用预算的方法。
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	①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。 ②对于阶梯成本和曲线成本只能先用数学方法修正为直线，才能应用公式法。

③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。

【例】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 3 000 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 3 500 小时。

要求：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=3 000+2×3 500=10 000（元）。

【提示】因为任何成本都可用公式“ $y=a+bx$ ”来近似地表示，所以**只要在预算中列示 a（固定成本）和 b（单位变动成本）**，便可随时利用公式计算任一业务量（x）的预算成本（y）。

【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表所示。

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	

在业务量为 420~600 人工工时的情况下， $y=593+2.35x$ ；

在业务量为 600~660 人工工时的情况下， $y=693+2.35x$ 。

(2) 列表法

含义	列表法是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。
优点	①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 ； ②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】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。

制造费用预算（列表法） 单位：元

直接人工工时	420	480	540	600	660
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：					

项目略					
合计	400	400	400	400	400
总计	1 580	1 721	1 862	2 003	2 244

【思考】业务量为 500 小时的预算成本 = ?

【答案】

①变动成本 = $500 \times (0.2 + 1 + 0.1) = 650$ (元)。

②固定成本 = 400 (元)

③混合成本:

设实际业务的预算修理费为 x 元, 则:

修理费用	直接人工工时
544	540
x	500
493	480

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

解之得: $x = 510$ (元)

采用同样方法可以计算得出实际业务量下的预算油料费用为 208 元。

④500 小时预算成本 = $650 + 400 + 510 + 208 = 1 768$ (元)

【例·单选题】某企业制造费用中油料费用与机器工时密切相关, 预计预算期固定油料费用为 10000 元, 单位工时的变动油料费用为 10 元, 预算期机器总工时为 3000 小时, 则预算期油料费用预算总额为 () 元。

- A. 10000
- B. 20000
- C. 30000
- D. 40000

【答案】D

【解析】预算期油料费用预算总额 = $10000 + 3000 \times 10 = 40000$ (元)。

【例·判断题】采用弹性预算法编制成本费用预算时, 业务量计量单位的选择非常关键, 自动化生产车间适合选用机器工时作为业务量的计量单位。 ()

【答案】对

【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, 可以使用实物数量; 修理部门可以选用直接修理工时等。本题题干说的是自动化生产车间, 适合选用机器工时的。

【例·多选题】运用公式 “ $y = a + bx$ ” 编制弹性预算, 字母 x 所代表的业务量可能有 ()。

- A. 生产量
- B. 销售量
- C. 库存量
- D. 材料消耗量

【答案】ABD

【解析】弹性预算编制的公式法是假设成本和业务量之间存在线性关系, 其中, x 是业务量, 包括生产量、销售量、机器工时、材料消耗量和直接人工工时等。

【例·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】单位变动成本 $b=60 \div 10=6$ （万元），成本性态模型 $y=30+6x$ ，将 $x=12$ 代入成本性态模型 $y=30+6 \times 12=102$ （万元）。

【例·多选题】用列表法编制的弹性预算，主要特点包括（ ）。

- A. 可以直接找到与业务量相近的预算成本
- B. 混合成本中的阶梯成本和曲线成本可按其性态计算填列
- C. 评价和考核实际成本时往往需要使用插补法计算实际业务量的预算成本
- D. 便于计算任何业务量的预算成本

【答案】ABC

【解析】选项D，便于计算任何业务量的预算成本，是公式法的特点。

（三）定期预算法与滚动预算法

编制预算的方法按其预算期的时间特征不同，可分为定期预算方法和滚动预算方法两大类。

1. 定期预算法

含义	定期预算法是指在编制预算时，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	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	这种方法固定以1年为预算期，在执行一段时期之后，往往使管理人员只考虑剩下几个月的业务量，缺乏长远打算，导致一些短期行为的出现

2. 滚动预算法

含义	又称连续预算法或永续预算法，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 <u>固定长度</u> （一般为12个月）的一种预算方法
类型	逐月滚动 以月份为预算的编制和滚动单位，每个月调整一次预算的方法。 【提示】 编制的预算比较精确，但工作量较大
	逐季滚动 以季度为预算的编制和滚动单位，每个季度调整一次预算的方法。 【提示】 比逐月滚动的工作量小，但精确度较差
	混合滚动 同时以月份和季度作为预算的编制和滚动单位的方法。这种预算方法的理论依据是：人们对未来的了解程度具有对近期把握较大，对远期的预计把握较小的特征



【例·单选题】在下列各项中，不属于滚动预算方法的滚动方式的是（ ）。

- A. 逐年滚动方式
- B. 逐季滚动方式
- C. 逐月滚动方式

D. 混合滚动方式

【答案】A

【解析】采用滚动预算法编制预算，按照滚动的单位不同可分为逐月滚动、逐季滚动和混合滚动。

【例·单选题】下列各项中，可能会使预算期间与会计期间相分离的预算方法是（ ）。

- A. 增量预算法
- B. 弹性预算法
- C. 滚动预算法
- D. 零售预算法

【答案】C

【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）的一种预算方法。所以本题正确答案为 C。

【例·计算题】某公司甲车间采用滚动预算方法编制制造费用预算。已知 2011 年分季度的制造费用预算如下（其中间接材料费用忽略不计）：

2011 年全年制造费用预算 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					
间接人工费用	50160	53064	54384	55440	213048
水电与维修费用	41040	43416	44496	45360	174312
小 计	91200	96480	98880	100800	387360
固定制造费用					
设备租金	38600	38600	38600	38600	154400
管理人员工资	17400	17400	17400	17400	69600
小 计	56000	56000	56000	56000	224000
制造费用合计	147200	152480	154880	156800	611360

2011 年 3 月 31 日公司在编制 2011 年第二季度~2012 年第一季度滚动预算时，发现未来的四个季度中将出现以下情况：

- (1) 间接人工费用预算工时分配率将上涨 50%；
- (2) 原设备租赁合同到期，公司新签订的租赁合同中设备年租金将降低 20%；
- (3) 预计直接人工总工时见“2011 年第二季度~2012 年第一季度制造费用预算”表。假定水电与维修费用预算工时分配率等其他条件不变。

2011 年第二季度~2012 年第一季度制造费用预算 金额单位：元

项 目	2011 年度			2012 年度	合 计
	第二季度	第三季度	第三季度	第一季度	
直接人工预算总工时（小时）	12100	(略)	(略)	11720	48420
变动制造费用					
间接人工费用	A	(略)	(略)	B	(略)
水电与维修费用	C	(略)	(略)	D	(略)
固定制造费用					
设备租金	E	(略)	(略)	(略)	(略)
管理人员工资	F	(略)	(略)	(略)	(略)

小 计	(略)	(略)	(略)	(略)	(略)
制造费用合计	171700	(略)	(略)	(略)	687004

要求：（1）以直接人工工时为分配标准，计算下一滚动期间的如下指标：

- ①间接人工费用预算工时分配率；
- ②水电与维修费用预算工时分配率；

【答案】

- ①间接人工费用预算工时分配率
= (213048/48420) × (1+50%) = 6.6 (元/小时)
- ②水电与维修费用预算工时分配率
= 174312/48420 = 3.6 (元/小时)

要求：（2）根据有关资料计算下一滚动期间的如下指标：

- ①间接人工费用总预算额；
- ②每季度设备租金预算额。

【答案】

- ①间接人工费用总预算额 = 48420 × 6.6 = 319572 (元)
- ②每季度设备租金预算额 = 38600 × (1-20%) = 30880 (元)

要求：（3）计算填列下表中用字母表示的项目（可不写计算过程）：

2011年第二季度~2012年第一季度制造费用预算 金额单位：元

项 目	2011 年度			2012 年度	合 计
	第二季度	第三季度	第三季度	第一季度	
直接人工预算总工时（小时）	12100	(略)	(略)	11720	48420
变动制造费用					
间接人工费用	A	(略)	(略)	B	(略)
水电与维修费用	C	(略)	(略)	D	(略)
固定制造费用					
设备租金	E	(略)	(略)	(略)	(略)
管理人员工资	F	(略)	(略)	(略)	(略)
小 计	(略)	(略)	(略)	(略)	(略)
制造费用合计	171700	(略)	(略)	(略)	687004

【答案】 2010年第二季度~2011年第一季度制造费用预算 金额单位：元

项 目	2010 年度			2011 年度	合 计
	第二季度	第三季度	第三季度	第一季度	
直接人工预算总工时（小时）	12100	(略)	(略)	11720	48420
变动制造费用					
间接人工费用	A79860	(略)	(略)	B77352	(略)
水电与维修费用	C43560	(略)	(略)	D42192	(略)
小 计	(略)	(略)	(略)	(略)	493884
固定制造费用					
设备租金	E30880	(略)	(略)	(略)	(略)
管理人员工资	F17400	(略)	(略)	(略)	(略)
小 计	(略)	(略)	(略)	(略)	(略)

制造费用合计	171700	(略)	(略)	(略)	687004
--------	--------	-----	-----	-----	--------

【例·计算题】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年分季度的制造费用预算如表3所示。

表3 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50 000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185 200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12 000元~15 000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。

【答案】

- 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)

要求：(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：

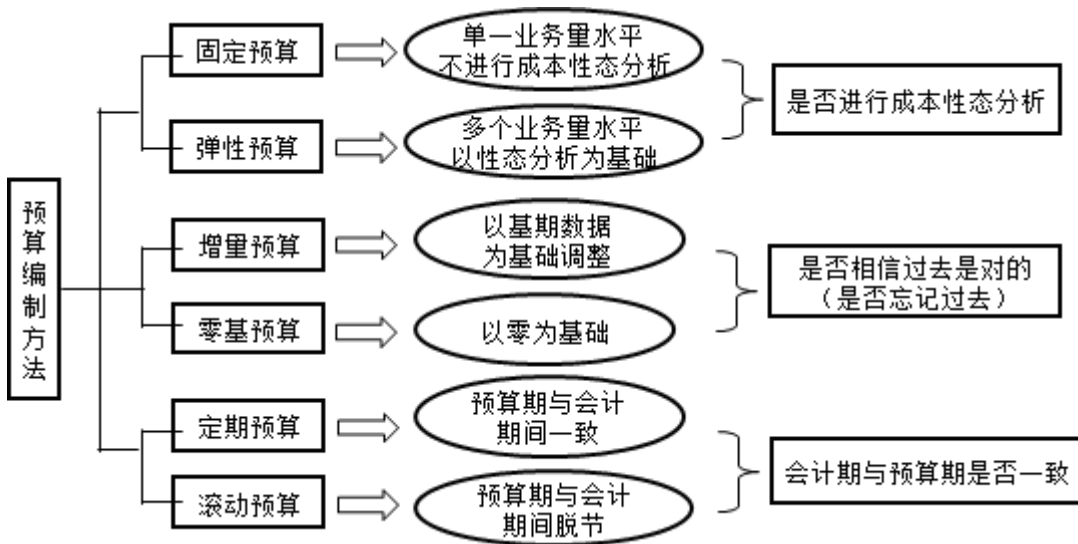
- ①确定车间管理费用总预算额；②计算生产准备费总预算额。

【答案】

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。

- 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)

【总结】

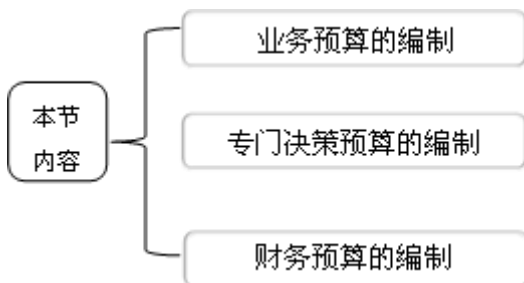


二、预算的编制程序

企业编制预算，一般应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

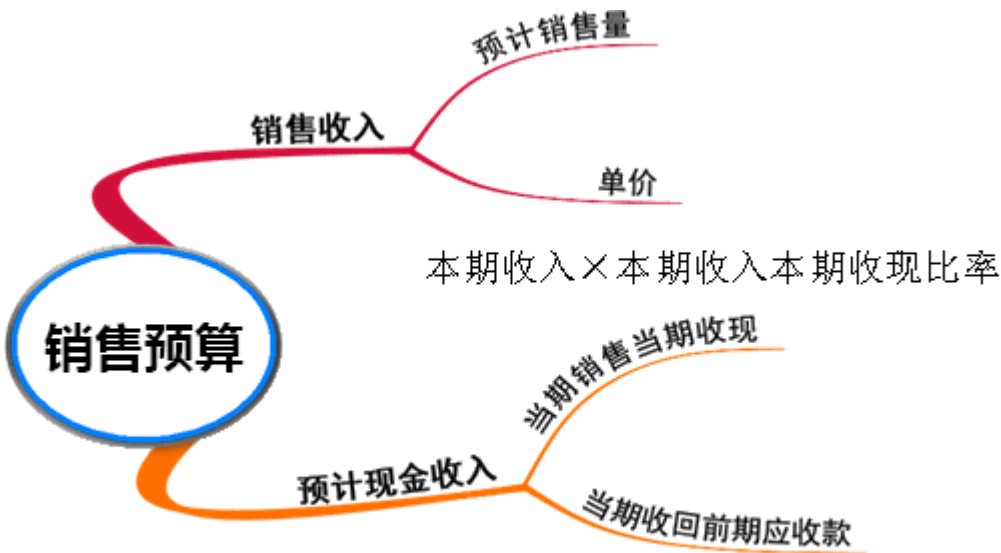
- (一) 下达目标
- (二) 编制上报
- (三) 审查平衡
- (四) 审议批准
- (五) 下达执行

第三节 预算编制



一、业务预算的编制

(一) 销售预算



Σ (以前某期收入 × 以前某期收入本期收现比率)

【例】M 公司编制的今年分季度销售预算。

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
销售数量 (件)	100	150	200	180	630
销售单价 (元/件)	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

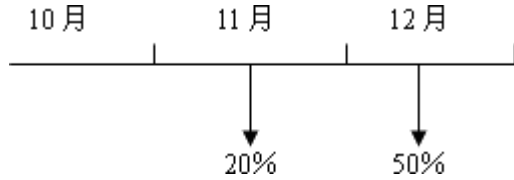
上年应收账款	6 200				6 200
第一季度 (销售 20 000)	12 000	8 000			20 000
第二季度 (销售 30 000)		18 000	12 000		30 000
第三季度 (销售 40 000)			24 000	16 000	40 000
第四季度 (销售 36 000)				21 600	21 600
现金收入合计	18 200	26 000	36 000	37 600	117 800

【例·单选题】某企业生产销售单一产品，单价为 10 元/件。预计 20×1 年第四季度各月销售量分别为 5000 件、6000 件、8000 件。如果该企业的信用政策为：当月收现 50%，下月收现 30%，再下月收现 20%，则 20×1 年年预计资产负债表中年末应收账款项目的金额为 ()。

- A. 59000 元
- B. 68000 元
- C. 52000 元
- D. 40000 元

【答案】C

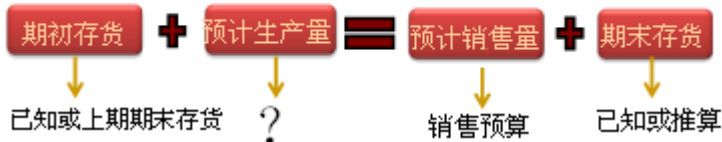
【解析】12 月份销售收入的 50% 形成年末的应收账款；11 月份销售收入的 20% 形成年末应收账款；10 月份销售收入当月收现 50%，11 月份收现 30%，12 月份收现 20%，不形成年末应收账款。2011 年预计资产负债表中年末应收账款项目的金额 = 6000 × 10 × 20% + 8000 × 10 × 50% = 52000 (元)。



(二) 生产预算

生产预算是在销售预算的基础上编制的，其主要内容有销售量、生产量、期初和期末存货量。该预算只有实物量指标，没有价值量指标。无法直接为现金预算提供资料。

下期销售量的一定比例



预计生产量 = 预计销售量 + 预计期末存货 - 预计期初存货

【例】M公司编制的今年分季度生产预算。

假设期末存量按下期销售数量的10%确定，年初产成品存货10件，年末存货20件。

生产预算 单位：件

季 度	一	二	三	四	全 年
产品销售数量	100	150	200	180	630
加：预计期末存货	15	20	18	20	20
合 计	115	170	218	200	650
减：预计期初存货	10	15	20	18	10
预计生产量	105	155	198	182	640

【注意】(1) 关系公式；(2) 影响因素

【例·单选题】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

【答案】B

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

【例·多选题】在编制生产预算时，计算某种产品预计生产量应考虑的因素包括（ ）。

- A. 预计材料采购量
- B. 预计产品销售量
- C. 预计期初产品存货量
- D. 预计期末产品存货量

【答案】BCD

【解析】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

【例·综合题局部】若每季末预计的产成品存货占下个季度销售量的10%，2014年末预计的产成品存货数为0.2万台。各季预计的期初存货为上季末预计的期末存货。2013年第四季度的期末存货为0.2万台。根据以上资料。戊公司编制2014年生产预算如表4所示：

表4 2014年生产预算表 单位：万台

季 度	一	二	三	四	全 年
预计销售量	*	4	5	6	*

加：预计期末产成品存货	(A)	0.5	*	0.2	0.2
合 计	*	4.5	*	6.2	*
减：预计期初产成品存货	0.2	*	(C)	*	*
预计生产量	*	(B)	*	*	*

表中**表示省略的数据。确定表 4 中英文字代表的数值（不需要列示计算过程）。

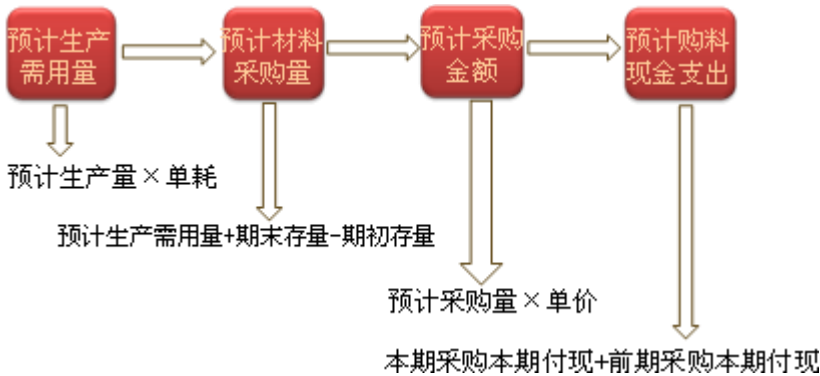
【答案】

$A = 4 \times 10\% = 0.4$ （万台）

$B = 4 + 0.5 - 0.4 = 4.1$ （万台）

$C = 0.5$ （万台）

（三）直接材料预算



【例】M 公司编制的今年分季度直接材料预算。

假设材料采购金额（货款）的 50%在本季度内付清，50%在下季度付清，期末存量按下期生产需用量的 20%确定。年初存量为 300 千克，年末存量为 400 千克。

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
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

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

【例·单选题】某公司预计计划年度期初应付账款余额为 200 万元，1 至 3 月份采购金额分别为 500 万元、600 万元和 800 万元，每月的采购款当月支付 70%，次月支付 30%。则预计一季度现金支出额是（ ）。

- A. 2100 万元
- B. 1900 万元

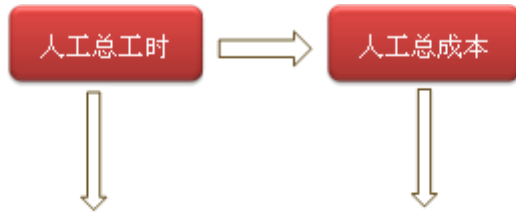
C. 1860 万元

D. 1660 万元

【答案】C

【解析】第一季度现金支出总额=200+500+600+800×70%=1860（万元）

(四) 直接人工预算



预计产量×单位产品工时

人工总工时×每小时人工成本

【例】M 公司编制的今年分季度直接人工预算

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

(五) 制造费用预算

(1) 制造费用预算分为变动制造费用和固定制造费用两部分。

(2) 变动制造费用以生产预算为基础来编制，固定制造费用需要逐项进行预计，通常与本期产量无关，按每季实际需要的支付额预计，然后求出全年数。

(3) 制造费用预算需预计现金支出。

【例】M 公司编制的今年分季度制造费用预算。

制造费用预算 单位：元

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：					
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

为了便于以后编制产品成本预算，需要计算小时费用率，其公式为：

变动制造费用分配率

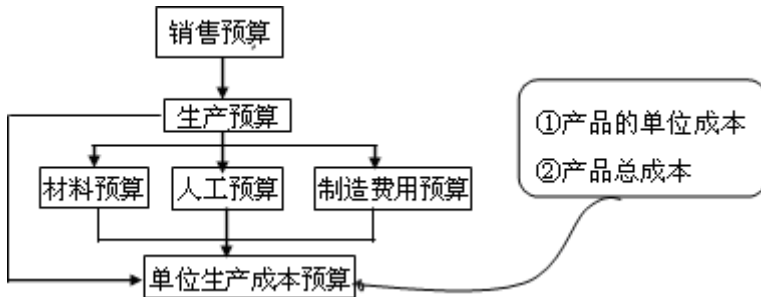
=年度变动制造费用总额/年度人工总工时

=3200/6400=0.5（元/小时）

固定制造费用分配率=9600/6400=1.5（元/小时）

（六）产品成本预算

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。其主要内容是产品的单位成本和总成本。



【例】M公司编制的今年产品成本预算。

产品成本预算

	单位成本			生产成本（640件）	期末存量（20件）	销货成本（630件）
	单价（元）	耗用量	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

（七）销售及管理费用预算

（1）销售费用预算是指为了实现销售预算而支付的费用预算。它以销售预算为基础。

（2）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，按预算期可预见的变化来调整。

【例】M公司编制的今年销售费用预算和管理费用预算。假定全年的销售与管理费用均匀支付。

销售费用和管理费用预算 单位：元

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
折 旧	1 000
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
折 旧	1 500
合 计	22 500

减：折旧	2 500
全年支付现金	20000
每季度支付现金 (20 000÷4)	5 000

二、专门决策预算的编制

专门决策预算主要是长期投资预算 (又称资本支出预算)，通常是指与项目投资决策相关的专门预算，它往往涉及长期建设项目的资金投放与筹集，并经常跨越多个年度。

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。

专门决策预算的要点是准确反映项目资金投资支出与筹资计划，它同时也是编制现金预算和预计资产负债表的依据。

【例】M 公司编制的今年专门决策预算。

专门决策预算表 金额单位：元

项 目	一季度	二季度	三季度	四季度	全 年
投资支出预算	50 000	—	—	80 000	130 000
借入长期借款	30 000	—	—	60 000	90 000

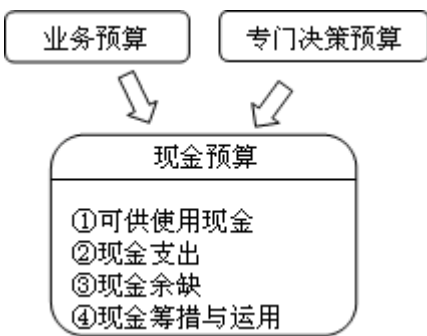
【例·判断题】专门决策预算主要反映项目投资与筹资计划，是编制现金预算和预计资产负债表的依据之一。
()

【答案】√

【解析】专门决策预算的要点是准确反映项目资金投资支出与筹资计划，它同时也是编制现金预算和预计资产负债表的依据。因此本题的表述正确。

三、财务预算的编制

(一) 现金预算



现金预算由可供使用现金、现金支出、现金余缺、现金筹措与运用四部分构成。

期初现金余额+现金收入=可供使用现金

可供使用现金-现金支出=现金余缺

现金余缺+现金筹措-现金运用=期末现金余额

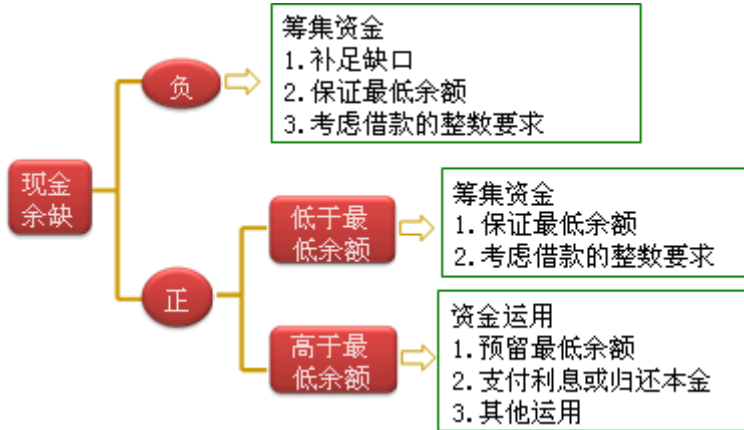
【提示】借款与还本付息的相关现金流量体现在现金筹措与运用之中，不在现金收入与现金支出中反映。

现金预算的结构

项 目	1	2	3
期初现金余额			
加：现金收入			
可供使用现金			
减：现金支出			
直接材料			
.....			
购买设备			

支出合计			
现金余缺			
向银行借款			
还银行借款			
短期借款利息			
长期借款利息			
期末现金余额			

假设没有事先的资金筹措与运用



【例】M公司编制的今年分季度现金流量预算。

假设

- ①理想的现金余额是 3 000 元。
- ②银行要求借款额必须是 1 000 元的整数倍。借款利息按季支付。
- ③新增借款发生在季度的期初，归还借款发生在季度的期末。
- ④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

本例中，长期借款利率为 12%，短期借款利率为 10%。M 公司上年末的长期借款余额为 120 000 元，所以，前三季度的长期借款利息均为： $(120\ 000 + 30\ 000) \times 12\% / 4 = 4\ 500$ （元），第四季度的长期借款利息 = $(120\ 000 + 30\ 000 + 60\ 000) \times 12\% / 4 = 6\ 300$ （元）。

现金预算 单位：元

季 度	一	二	三	四	全 年
期初现金余额	8 000	3 200	3 060	3 040	8 000
加：现金收入	18 200	26 000	36 000	37 600	117 800
可供使用现金	26 200	29 200	39 060	40 640	125 800
减：现金支出					
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
购买设备	50 000			80 000	130 000
股 利				8 000	8 000
现金支出合计	68 000	21 140	24 220	112 450	225 810
现金余缺	(41 800)	8 060	14 840	(71 810)	(100 010)
现金筹措与运用					

借入长期借款（表 3-12）	30 000			60 000	90 000
取得短期借款	20 000			22 000	42 000
归还短期借款			6800		6 800
短期借款利息（年利 10%）	500	500	500	880	2 380
长期借款利息（年利 12%）	4 500	4 500	4 500	6 300	19 800
期末现金余额	3 200	3 060	3 040	3 010	3 010

1 季度： $-41800+30000+W-W\times 2.5\%-4500=3000$ ， $W=19\ 794.88$

2 季度： $8060-500-4500=3060>3000$ ，不需借款，也不还款。

3 季度：还款 $=14840-500-4500-3000=6840$ ，还款 6800

4 季度： $-71810+60000+W-(W\times 2.5\%+330)-6300=3\ 000$ ， $W=21\ 989.74$

【例·计算题】ABC 公司 20×1 年度设定的每季末预算现金余额的额定范围为 50~60 万元，其中，年末余额已预定为 60 万元。假定当前银行约定的单笔短期借款必须为 10 万元的倍数，年利息率为 6%，借款发生在相关季度的期初，每季末计算并支付借款利息，还款发生在相关季度的期末。20×1 年该公司无其他融资计划。

ABC 公司编制的 20×1 年度现金预算的部分数据如下表所示（金额单位：万元）：

项 目	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	全 年
①期初现金余额	40	*	*	*	(G)
②经营现金收入	1010	*	*	*	5536.6
③可供支配现金合计	*	1396.30	1549	*	(H)
④经营现金支出	800	*	*	1302	4353.7
⑤资本性现金支出	*	300	400	300	1200
⑥现金支出合计	1000	1365	*	1602	5553.7
⑦现金余缺	(A)	31.3	-37.7	132.3	*
加：短期借款	0	(C)	0	-20	0
减：支付短期借款利息	0	(D)	0.3	0.3	*
购买有价证券	0	0	-90	(F)	*
⑧期末现金余额	(B)	(E)	*	60	(I)

说明：表中用“*”表示省略的数据。

要求：计算上表中用字母“A~I”表示的项目数值

（除“G”和“I”项外，其余各项必须列出计算过程）。

【答案】

$$A=40+1010-1000=50 \text{（万元）}$$

$$B=50+0=50 \text{（万元）}$$

$$C=0-(-20)=20 \text{（万元）}$$

$$D=20\times 1.5\%=0.3 \text{（万元）}$$

$$E=31.3+20-0.3=51 \text{（万元）}$$

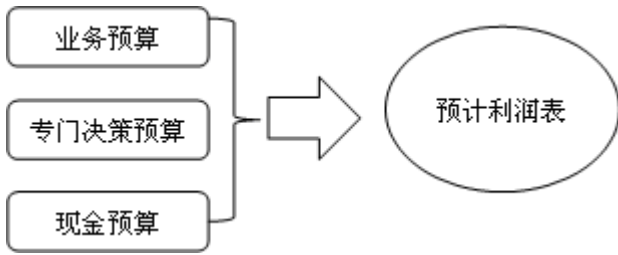
$$F=132.3-60-20-0.3=52 \text{（万元）}$$

$$G=40 \text{（万元）}$$

$$H=40+5536.6=5576.6 \text{（万元）}$$

$$I=60 \text{（万元）}$$

(二) 预计利润表



【例】M公司编制的今年的今年预计利润表。

预计利润表 单位：元

项 目	金 额
销售收入（表 3-5）	126 000
销售成本（表 3-10）	56 700
毛 利	69 300
销售及管理费用（表 3-11）	22 500
利 息（表 3-13）	22 180
利润总额	24 620
所得税费用（估计）	16 000
净利润	8 620

【提示】“所得税费用”项目是在利润规划时估计的，并已列入现金预算。它通常不是根据“利润总额”和所得税税率计算出来的，因为有诸多纳税调整的事项存在。

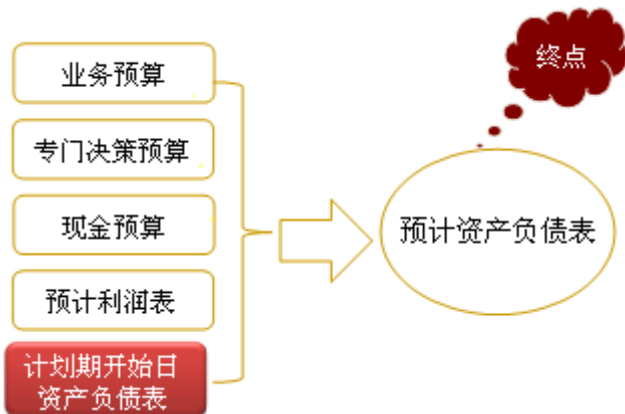
【例·多选题】下列关于全面预算中的利润表预算编制的说法中，正确的有（ ）。

- A. “销售收入”项目的数据，来自销售预算
- B. “销售成本”项目的数据，来自生产预算
- C. “销售及管理费用”项目的数据，来自销售及管理费用预算
- D. “所得税费用”项目的数据，通常是根椐利润表预算中的“利润”项目金额和本企业适用的法定所得税税率计算出来的

【答案】AC

【解析】生产预算只有实物量指标，没有价值量指标，所以不可能有销售成本数据，销售成本的数据来自产品成本预算。“所得税费用”项目是在利润规划时估计的，它通常不是根据“利润总额”和所得税税率计算出来的。

(三) 预计资产负债表



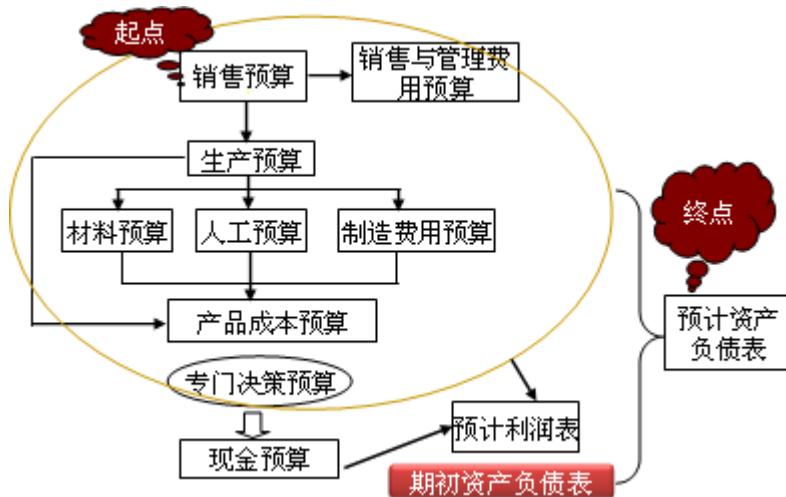
【例】M公司编制的今年的预计资产负债表。

预计资产负债表 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	8 000	3 010	短期借款	0	35 200
应收账款	6 200	14 400	应付账款	2 350	4 640
存 货	2 400	3 800	流动负债合计	2 350	39 840
流动资产合计	16 600	21 210	非流动负债：		
非流动资产：			长期借款	120 000	210 000
固定资产	43 750	37 250	非流动负债合计	120 000	210 000
在建工程	100 000	230 000	负债合计	122 350	249 840
非流动资产合计	143 750	267 250	股东权益		
			股 本	20 000	20 000
			资本公积	5 000	5 000
			盈余公积	10 000	10 000
			未分配利润	3 000	3 620
			股东权益合计	38 000	38 620
资产总计	160 350	288 460	负债和股东权益合计	160 350	288 460

【总结】



(1) 在生产领域的相关预算中，综合性最强的产品成本预算（以生产预算、直接材料预算、直接人工预算和制造费用预算为基础）。

(2) 财务预算相对于业务预算、专门决策预算而言，综合性最强。

(3) 在财务预算中，综合性最强的是预计资产负债表。进一步来讲，在全面预算体系中，预计资产负债表综合性也是最强的。

【例·单选题】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

【答案】C

【解析】销售预算是整个预算的起点，综合性不强，材料采购预算以生产预算为基础，综合性不高，资本支出预算相对比较独立。销售预算、材料采购预算、资本支出预算的结果都要在现金预算中体现出来，因此，综合性程度较强的是现金预算。

第四节 预算的执行与考核



一、预算的执行

企业预算一经批复下达，各预算执行单位就必须认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向到纵向落实到内部各部门、各单位、各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

二、预算的调整

1. 预算调整程序

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，或者将导致预算执行结果产生重大偏差，可以调整预算。

企业调整预算，应当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。

企业财务管理部门，应当对预算执行单位的预算调整报告进行审核分析，集中编制企业年度预算调整方案，提交预算委员会以至于企业董事会或经理办公会议批准，然后下达执行。

2. 预算调整决策要求

- (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财务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。

三、预算的分析与考核

企业应当建立预算分析制度，由预算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、落实解决预算执行中存在问题的政策措施，纠正预算的执行偏差。

【例·判断题】为保证预算的权威性，企业正式下达执行的财务预算，不允许进行调整。（ ）

【答案】×

【解析】企业正式下达执行的预算，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，或者将导致预算执行结果产生重大偏差的，可以调整预算。

【例·单选题】企业调整预算，应当由预算执行单位逐级向企业的（ ）提出书面报告。

- A. 预算委员会
- B. 董事会
- C. 股东会
- D. 监事会

【答案】A

【解析】企业调整预算，应当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。

【思维导图】

