



第三章 预算管理

- 01 / 预算管理
- 02 / 预算的编制方法与
- 03 / 预算
- 04 / 预算的执行与

本章考情分析

本章属于次重点章节，难度不大，内容不多，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 5 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

▶ 预算管理原则

▶ 预算工作组织

一、预算的特征与作用

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的详细安排。



老会计-用心传递温度

1. 预算的特征
2. ①预算必须与企业的战略目标保持一致；
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预算可以作为业绩考核的标准。

二、预算的分类

1. 根据内容不同，企业预算可以分为经营预算、专门决策预算和财务预算。

经营预算	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。
	内容	①销售预算 ②生产预算 ③采购预算 ④费用预算 ⑤人力资源预算等

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	投融资决策预算、资本支出预算等
财务预算（总预算）	概念	与企业资金收支、财务状况或经营成果等有关的预算。
	内容	①资金预算 ②预计利润表 ③预计资产负债表等 财务预算是全面预算体系的最后环节。

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	企业的经营预算和财务预算多为短期预算

【例题·单选题】下列各项中，不属于经营预算的是（ ）。

- A. 资金预算
- B. 销售预算
- C. 销售费用预算



老会计-用心传递温度

D. 直接材料预算

【答案】A

【解析】经营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、采购预算、费用预算、人力资源预算等。资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. 财务预算是全面预算体系的最后环节
- D. 财务预算主要包括资金预算和预计财务报表

【答案】BCD

【解析】一般情况下，企业的经营预算和财务预算多为短期预算。

三、预算体系

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

四、预算管理原则

企业进行预算管理，一般应遵循以下原则：

1. 战略导向原则

预算管理应围绕企业的战略目标和业务计划有序开展，引导各预算责任主体聚焦战略、专注执行、达成绩效。

2. 过程控制原则

预算管理应通过及时监控、分析等把握预算目标的实现进度并实施有效评价，对企业经营决策提供有效支撑。

3. 融合性原则

预算管理应以业务为先导、以财务为协同，将预算管理嵌入企业经营管理活动的各个领域、层次、环节。

4. 平衡管理原则

预算管理应平衡长期目标与短期目标、整体利益与局部利益、收入与支出、结果与动因等关系，促进企业可持续发展。

5. 权变性原则

预算管理应刚性与柔性相结合，强调预算对经营管理的刚性约束，又可根据内外环境的重大变化调整预算，并针对例外事项进行特殊处理。

五、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



老会计-用心传递温度

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。

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。

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	定基预算法、滚动预算法

1. 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
--	------------------------------



老会计-用心传递温度

概念	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。
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。
适用范围	适用于编制全面预算中所有与业务量有关的预算，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。

业务量的确定	①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

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。
------	--

编制方法	公式法	计算公式	$Y = a + bx$ 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
			在一定范围内预算可以随业务量变动而变动，可



老会计-用心传递温度

		优点	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修正为直线，才能应用公式法。

【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		2
电力费用		10
材料费用		1
修理费用	850	8.5
油料费用	1080	2
折旧费用	3000	



老会计-用心传递温度

人工费用	1000	
合计	5930	23.5
备注	当业务量超过 600 工时后，固定费用将由 850 元上升为 1850 元	

$$Y=a+bx$$

①当业务量在 420~600 之间时， $y=5930+23.5x$

假设业务量为 500 人工小时，

则制造费用预算= $5930+23.5 \times 500=17680$

②当业务量在 600~660 之间时， $y=6930+23.5x$

假设业务量为 650 人工小时，则制造费用预算= $6930+23.5 \times 650=22205$

编制方法	列表法	方法	通过列表的方式，在预计的业务量范围内依据已划分出的若干不同等级，分别计算并列式该预算项目与业务量相关的不同可能预算方案的方法。
		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阶梯成本和曲线成本，可按总成本模型计算填列，不必修正为近似的直线成本。
		缺点	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 2020 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（ $b=2$ ）	840	960	1080	1200	1320
电力费用（ $b=1.0$ ）	4200	4800	5400	6000	6600
材料费用（ $b=1$ ）	420	480	540	600	660
合计	5460	6240	7020	7800	8580

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%



老会计-用心传递温度

混合成本：					
修理费用	4420	4930	5440	5950	7460
油料费用	1920	2040	2160	2280	2400
合计	6340	6970	7600	8230	9860
固定成本：					
折旧费用	3000	3000	3000	3000	3000
人工费用	1000	1000	1000	1000	1000
合计	4000	4000	4000	4000	4000
总计	15800	17210	18620	20030	22440

5. 定期预算法

概念	以固定的会计期间（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	企业根据上一期预算执行情况和新的预测结果，按既定的预算编制周期和滚动频率，对原有的预算方案进行调整和补充，逐期滚动，持续推进的预算编制方法。	
分类	中期滚动预算	①编制周期：3年/5年 ②滚动频率：年度
	短期滚动预算	①编制周期：1年 ②滚动频率：月度、季度 ③分类：逐月滚动、逐季滚动、混合滚动

优点	动态反应市场、建立跨期综合平衡，从而有效指导企业营运，强化预算的决策与控制职能。
缺点	①滚动频率越高，对预算的沟通要求越高，预算编制的工作量越大； ②过高的滚动频率容易增加管理层的不稳定感，导致预算执行者无所适从

【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性的是（ ）。

- 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



老会计-用心传递温度

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. 滚动预算按照预算编制周期不同可以分为长期滚动预算和短期滚动预算

【答案】D

【解析】滚动预算按照预算编制周期不同可以分为中期滚动预算和短期滚动预算。

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

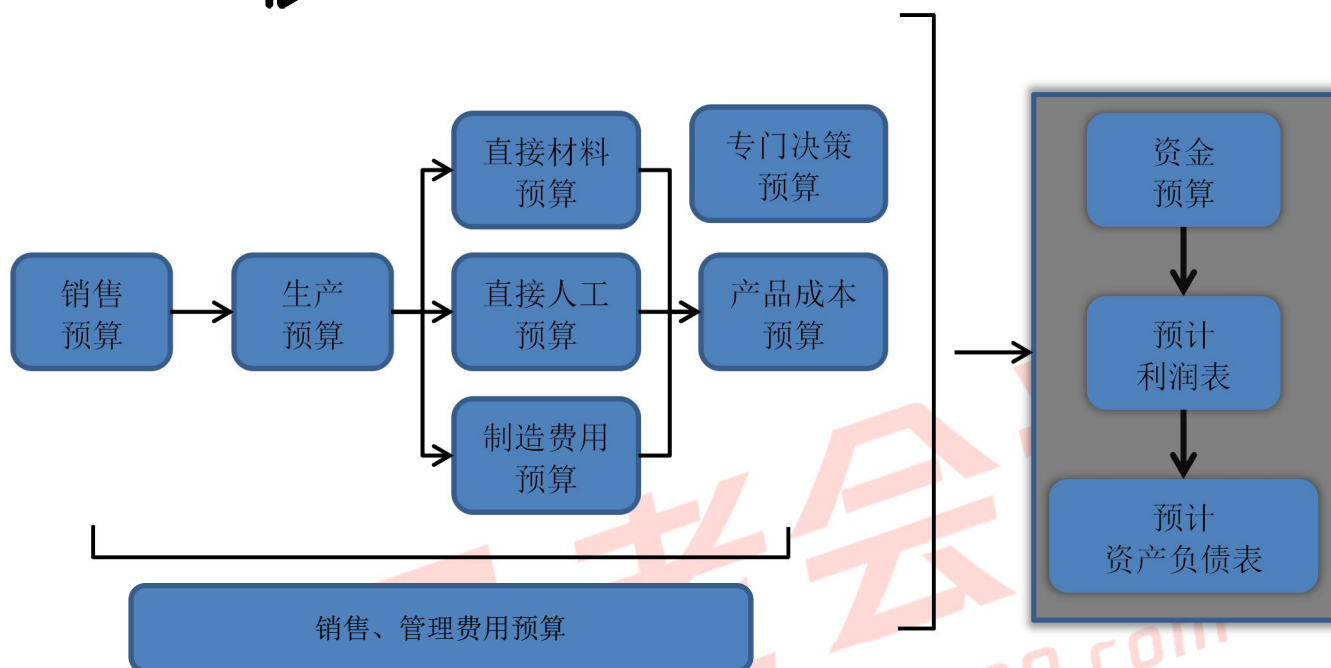


经营预算的编制



▶ 专门决策预算的编制

▶ 财务预算的编制



一、经营预算的编制

(一) 销售预算

概念	在销售预测的基础上根据销售计划编制的，用于规划预算期销售活动的一种经营预算。
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					



老会计-用心传递温度

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	21600
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

（二）生产预算



老会计-用心传递温度

概念	生产预算是规划预算期生产数量而编制的一种经营预算，它是在销售预算的基础上编制的，并可以作为编制直接材料预算和产品成本预算的依据。主要内容有销售量、期初和期末产成品存货、生产量。
相关公式	预计生产量=预计销售量+预计期末结存量-预计期初结存量 生产预算中，仅涉及实物量指标，不涉及价值量指标。

【例题】假设年初有产成品存货 100 件，年末留存 200 件，按 10%安排期末产成品存货，其他资料如下表，编制生产预算。

下季度预计销售量×10%

预计生产量=预计销售量+预计期末存货-预计期初存货

上季度期末产成品存货

本季度预计销售量×10%

季度	一	二	三	四	全年
预计销售量	1000	1500	2000	1800	6300
加: 预计期末存货	150	200	180	200	200
减: 预计期初存货	100	150	200	180	100
预计生产量	1050	1550	1980	1820	6400

【例题·单选题】丙公司预计 2019 年各季度的销售量分别为 100 件、120 件、180 件、200 件，预计每季度末产成品存货为下一季度销售量的 20%。丙公司第二季度预计生产量为（ ）件。

- A. 120
- B. 132
- C. 136
- D. 156

【答案】B



老会计-用心传递温度

【解析】生产量=本期销售量+期末存货量-期初存货量=120+180×20%-120×20%=132（件）。

【例题·单选题】下列关于生产预算的表述中，错误的是（ ）。

- A. 生产预算是一种经营预算
- 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】生产预算是经营预算中唯一一只使用实物量计量单位的预算。

（三）直接材料预算

概念	是为了规划预算期直接材料采购金额的一种经营预算。
预计采购量的计算	预计采购量=生产需用量+期末存量-期初存量

【例题】假设各季度期末材料存量根据下季度生产需用量的 20%确定，材料采购的货款在本季度支付 50%，剩余 50%在下季度支付。根据下表资料，编制直接材料预算。

季度	一	二	三	四	全年
预计生产量（件）	1050	1550	1980	1820	6400
单位产品材料用量（千克/件）	10	10	10	10	10
生产需用量（千克）	10500	15500	19800	18200	64000
加：预计期末存量（千克）	3000	3100	3960	3640	3000
减：预计期初存量（千克）	10600	16360	19480	18560	65000
预计材料采购量（千克）	80	80	80	80	80
单价（元/千克）	848000	1308800	1558400	1484800	5200000
预计采购金额（元）					

季度	一	二	三	四	全年
预计现金支出					
上年应付账款	235000				235000
第一季度（采购 848000 元）	424000	424000			848000
第二季度（采购 1308800 元）		654400	654400		1308800
第三季度（采购 1558400 元）			779200	779200	1558400
第四季度（采购 1484800 元）				742400	742400
合计	659000	1078400	1433600	1521600	4692600



【例题·单选题】某企业 2019 年度预计生产某产品 1000 件，单位产品耗用材料 15 千克，该材料期初存量为 1000 千克，预计期末存量为 3000 千克，则全年预计采购量为（）。

- A. 16000
- B. 17000
- C. 15000
- D. 18000

【答案】B

【解析】全年预计采购量=预计生产量×单位产品消耗量+期末存量-期初存量=1000×15+3000-1000=17000。

【例题·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】预计一季度现金支出额=200+500+600+800×70%=1860（万元）。

【例题·多选题】某企业本月支付当月货款的 60%，支付上月货款的 30%，支付上上月货款的 10%，未支付的货款通过“应付账款”核算。已知 7 月份货款为 20 万元，8 月份货款为 25 万元，9 月份货款为 30 万元，10 月份货款为 50 万元，则下列说法正确的有（）。

- A. 9 月份支付 27.5 万元
- B. 10 月初的应付账款为 14.5 万元
- C. 10 月末的应付账款为 23 万元
- D. 10 月初的应付账款为 11.5 万元

【答案】ABC

【解析】9 月份支付 $20 \times 10\% + 25 \times 30\% + 30 \times 60\% = 27.5$ （万元）

10 月初的应付账款 = $25 \times 10\% + 30 \times (1 - 60\%) = 14.5$ （万元）

10 月末的应付账款 = $30 \times 10\% + 50 \times (1 - 60\%) = 23$ （万元）

（四）直接人工预算

概念	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经营预算。
特点	由于人工工资都需要使用现金支付，所以，不需另外预计现金支出，可直接参加资金预算的汇总。



老会计-用心传递温度

公式	$\text{某种产品直接人工工时总数} = \text{单位产品定额工时} \times \text{该产品预计生产量}$ $\text{预计直接人工总成本} = \text{单位工时工资率} \times \text{该种产品直接人工工时总数}$
----	---

【例题】编制人工预算

季度	一	二	三	四	全年
预计产量（件）	1050	1550	1980	1820	6400
单位产品工时（小时/件）	10	10	10	10	10
人工总工时（小时）	10500	15500	19800	18200	64000
每小时人工成本（元/小时）	60	60	60	60	60
人工总成本（元）	630000	930000	1188000	1092000	3840000

（五）制造费用预算

概念	制造费用预算通常分为变动制造费用预算和固定制造费用预算两部分；
编制基础	①变动制造费用预算以生产预算为基础编制； ②固定制造费用预算需要逐项进行预计，通常与本期产量无关。
内容	①折旧费、摊销费、现金支出的费用； ②为了便于编制资金预算，从制造费用总额中扣除非付现部分（如折旧、摊销等）就得到制造费用的现金支出； ③为了便于编制产品成本预算，需要计算小时费用率。

【例题】编制制造费用预算

季度	一	二	三	四	全年
变动制造费用					
间接人工（20 元/件）	21000	31000	39600	36400	128000
间接材料（15 元/件）	15750	23250	29700	27300	96000
修理费（20 元/件）	21000	31000	39600	36400	128000
水电费（10 元/件）	10500	15500	19800	18200	65000
小计	68250	100750	128700	118300	416000

季度	一	二	三	四	全年
固定制造费用					
修理费	10000	11400	15000	15000	51400
折旧	100000	100000	100000	100000	400000
管理人员工资	119000	131000	110000	110000	470000
保险费	15500	17100	19000	27000	78600
财产税	6000	6000	6000	6000	24000
小计	250500	265500	250000	258000	1024000



老会计-用心传递温度

合计	318750	366250	378700	376300	1440000
减：折旧	100000	100000	100000	100000	400000
现金支出的费用	218750	266250	278700	276300	1040000

①为了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 = $416000 \div 64000 = 6.5$ （元/小时）

固定制造费用小时费用率 = $1024000 \div 64000 = 16$ （元/小时）

64000 为人工总工时，该数字在直接人工预算表中。

②为了便于以后编制资金预算，需要预计现金支出。制造费用中，除折旧费外都需支付现金，所以，根据每个季度制造费用数额扣除折旧费后，即可得出“现金支出的费用”。

（六）产品成本预算

概念	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；
编制基础	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
内容	产品的单位成本和总成本
相关公式	单位产品成本 = 单位直接材料成本 + 单位直接人工成本 + 单位制造费用成本

【例题】编制产品成本预算

	单位成本			生产成本 (6400 件)	期末存货 (200 件)	销货成本 (6300 件)
	单价	单耗	成本			
直接材料	80 元/千克	10 千克	800	5120000	160000	5040000
直接人工	60 元/小时	10 小时	600	3840000	120000	3780000
变动制造费用	6.5 元/小时	10 小时	65	416000	13000	409500
固定制造费用	16 元/小时	10 小时	160	1024000	32000	1008000
合计			1625	10400000	325000	10237500

【例题·判断题】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。（）

【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

	销售费用预算	管理费用预算
--	--------	--------



老会计-用心传递温度

概念	销售费用预算是指为了实现销售所需支付的费用预算。	管理费用是搞好一般管理业务所必须的费用。
编制基础	以销售预算为基础，根据费用计划编制	管理费用多属于固定成本，一般以过去的实际开支为基础。
从销售管理费用总额中扣除非付现部分（如折旧、摊销等）就得到销售管理费用的现金支出。		

【例题】编制销售及管理费用预算

项目	金额
销售费用预算	
销售人员工资	300000
广告费	550000
包装、运输费	300000
保管费	270000
折旧	100000

项目	金额
管理费用预算	
管理人员薪金	400000
福利费	80000
保险费	60000
办公费	140000
折旧	150000
合计	2350000
减：折旧	250000
支付现金总额	2100000
每季度支付现金（20000÷4）	525000

【例题·单选题】下列预算中，不直接涉及现金收支的是（ ）。

- A. 销售预算
- B. 产品成本预算
- C. 直接材料预算
- D. 销售与管理费用预算

【答案】B

【解析】产品成本预算主要内容是产品的单位成本和总成本，不直接涉及现金收支。

二、专门决策预算的编制

含义	专门决策预算主要是长期投资预算（资本支出预算），通常是指与项目投资决策相关的专门预算；
----	---



老会计-用心传递温度

特点	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。
作用	准确反映项目资金投资支出与筹资计划，同时也是编制资金预算和预计资产负债表的依据。

三、财务预算的编制

(一) 资金预算

1. 含义

资金预算是以经营预算和专门决策预算为依据编制的、专门反映预算期内预计现金收入与现金支出，以及为满足理想现金余额而进行现金投融资的预算。

2. 构成内容

(1) 可供使用现金

可供使用现金=期初现金余额+本期现金收入

“可供使用现金”是在编制预算时，下一季度的期初现金余额等于上一季度的期末现金余额，全年的期初现金余额指的是年初的现金余额，等于第一季度的期初现金余额。

“现金收入”主要是销货取得的现金收入，来自销售预算。

(2) 现金支出

包括：直接材料、直接人工、制造费用、销售及管理费用、购买设备、所得税费用、股利分配等现金支出。

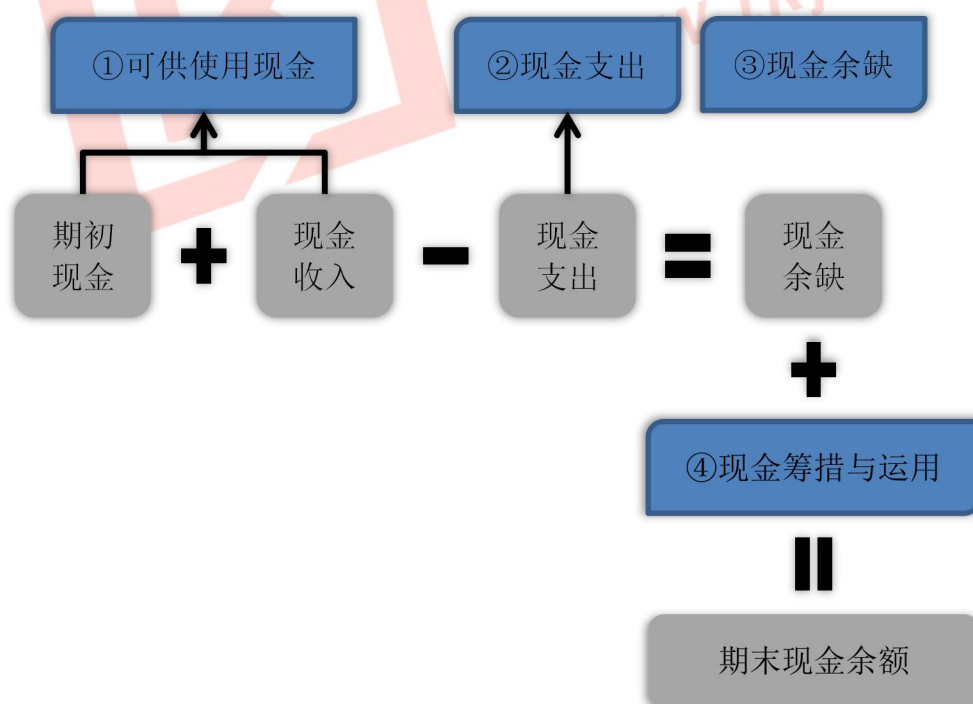
不包括：利息支出、偿还借款支出。

(3) 现金余缺

现金余缺=可供使用现金-现金支出

(4) 现金筹措与运用

现金余缺+现金筹措-现金运用=期末现金余额



【提示】资金预算的要点



老会计-用心传递温度

- ①上一期的期末现金余额=下一期的期初现金余额
 ②关注题目所给的现金的最佳余额/最佳现金持有量
 ③借款筹措时，一般是借款在期初，还款在期末，或者说本期借款额在本期会产生利息，本期还款额在本期也会产生利息。

【例题】编制资金预算

季度	一	二	三	四	全年
期初现金余额	800000	319750	302600	306300	800000
加：现金收入（销售预算）	2300000	3640000	5040000	5264000	16244000
可供使用现金	3100000	3959750	5342600	5570300	17044000
减：现金支出					
直接材料（直接材料预算）	659000	1078400	1433600	1521600	4692600
直接人工（直接人工预算）	630000	930000	1188000	1092000	3840000
制造费用（制造费用预算）	218750	266250	278700	276300	1040000
销售及管理费用	525000	525000	525000	525000	2100000
所得税费用	150000	100000	230000	220000	700000
购买设备（专门决策预算）	5000000			7000000	12000000
股利				950000	950000
现金支出合计	7182750	2899650	3655300	11584900	25322600
现金余缺	-4082750	1060100	1687300	-6014600	-8278600

假设每季度末最低现金余额为 300000 元；借款额须是 100000 的整数倍，还款额是 10000 的整数倍；借款在期初，还款在期末。上期期末长期借款平均余额为 12000000 元。

季度	一	二	三	四	全年
现金余缺	-4082750	1060100	1687300	-6014600	-8278600
现金筹措与运用					
借入长期借款	3000000			7000000	10000000
取得短期借款	1900000				1900000
归还短期借款		260000	890000		1150000
短期借款利息（年利率 10%）	47500	47500	41000	18750	154750
长期借款利息（年利率 12%）	450000	450000	450000	660000	2010000
期末现金余额	319750	302600	306300	306650	306650



【解析】

设第一季度短期借款额为 a ,

$$-4082750 + 3000000 - 450000 + a - a \times 10\% / 4 \geq 300000$$

$a \geq 1879743$, 因此借款额为 1900000 元。

$$\text{第一季度期末现金余额} = -4082750 + 3000000 + 1900000 - 47500 - 450000 = 319750$$

第二、三、四季度原理同上, 不再累述

【例题·单选题】某企业正在编制第四季度资金预算, “现金余缺”列示金额为-17840 元, “现金筹措与运用”部分列示归还借款利息 500 元, 若企业需要保留的最低现金余额为 3000 元, 银行借款的金额要求是 1000 元的整数倍, 那么该企业第四季度的最低借款额为 () 元。

A. 22000

B. 18000

C. 21000

D. 23000

【答案】A

【解析】假设借入 a 元, $a - 17840 - 500 \geq 3000$, 解得 $a \geq 21340$ (元), 由于借款金额是 1000 元的整数倍, 所以借款金额为 22000 元。

【例题·计算分析题】丁公司 2018 年末的长期借款余额为 12000 万元, 短期借款余额为零。该公司的最佳现金持有量为 500 万元, 如果资金不足, 可向银行借款。假设: 银行要求借款的金额是 100 万元的倍数, 而偿还本金的金额是 10 万元的倍数; 新增借款发生在季度期初,

偿还借款本金发生在季度期末, 先偿还短期借款; 借款利息按季度平均计提, 并在季度期末偿还。

丁公司编制了 2019 年分季度的资金预算, 部分信息如下表所示:

丁公司 2019 年资金预算的部分信息单位: 万元

季度	一	二	三	四
现金余缺	-7500	(C)	*	-450
借入长期借款	6000	0	5000	0
借入短期借款	2600	0	0	(E)
偿还短期借款	0	1450	1150	0
偿还短期借款利息 (年利率 8%)	52	(B)	(D)	*
偿还长期借款利息 (年利率 12%)	540	540	*	690
期末现金余额	(A)	503	*	*

要求: 确定上表中英文字母代表的数值 (不需要列示计算过程)。

【答案】

$$\textcircled{1} A = -7500 + 6000 + 2600 - 52 - 540 = 508 \text{ (万元)}$$



老会计-用心传递温度

$$\textcircled{2} B = 2600 \times 8\% / 4 = 52 \text{ (万元)}$$

$$\textcircled{3} C - 1450 - 52 - 540 = 503, C = 2545 \text{ (万元)}$$

$$\textcircled{4} D = (2600 - 1450) \times 8\% / 4 = 23 \text{ (万元)}$$

$$\textcircled{5} -450 + E - 690 - E \times 8\% / 4 \geq 500$$

得出 $E \geq 1673.47$

所以 $E = 1700 \text{ (万元)}$

(二) 预计利润表的编制

含义	用来综合反映企业在计划期的预计经营成果,是企业最主要的财务预算表之一。
编制依据	各经营预算、专门决策预算和资金预算。
【提示】“所得税费用”项目是在利润规划时估计的,不是根据“利润总额”和所得税税率计算出来的。	

项目	金额
销售收入(销售预算)	17640000
销售成本(产品成本预算)	10237500
毛利	7402500
销售及管理费用(销售及管理费用预算)	2350000
利息(资金预算)	2164750
利润总额	2887750
所得税费用(估计)	700000
净利润	2187750

(三) 资产负债表预算的编制

含义	预计资产负债表用来反映企业在计划期末预计的财务状况。
编制依据	以计划期开始日的资产负债表为基础,结合计划期间各项经营预算、专门决策预算、资金预算和预计利润表进行编制。
【提示】预计资产负债表是编制全面预算的终点。	

【例题·多选题】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

【答案】CD

【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。

【例题·计算分析题】甲公司在2018年第4季度按照定期预算法编制2019年度的预算,部分资料如下:



老会计-用心传递温度

资料一：2019 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，2019 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 2019 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；公司当月原材料余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 2019 年 3 月 31 日的预计资产负债表（简表）如下：

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	*

要求：确定表格中字母所代表的数值（不需要列示计算过程）。

(1) $A = 50$ （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

一、预算执行

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. 企业正式下达执行的预算，一般不予调整。

2. 可以调整预算情形

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，或者将导致预算执行结果产生重大偏差的，可以调整预算。

3. 企业调整预算程序

① 由预算执行单位向企业预算委员会提出书面报告；

② 企业财务管理部门对预算调整报告进行审核分析，编制企业年度预算调整方案；

③ 企业董事会或经理办公会审议批准；

④ 下达执行。



4. 对于预算执行单位提出的预算调整事项，企业进行决策时，一般应当遵循以下要求：

- 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。

【例题·多选题】在预算执行中，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

【答案】ABCD

【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。

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财务预算执行分析会议，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。

本章总结

- 1. 掌握各种经营预算和财务预算的编制
- 2. 熟悉预算编制的各种方法
- 3. 熟悉预算的执行与考核
- 4. 了解预算的特征、作用、预算体系



请关注公众号、听更多免费直播