



第三章 预算管理

第一节 预算管理概述

一、预算的含义与特征

预算是企业，在预测、决策的基础上，用数量和金额以表格的形式反映的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。

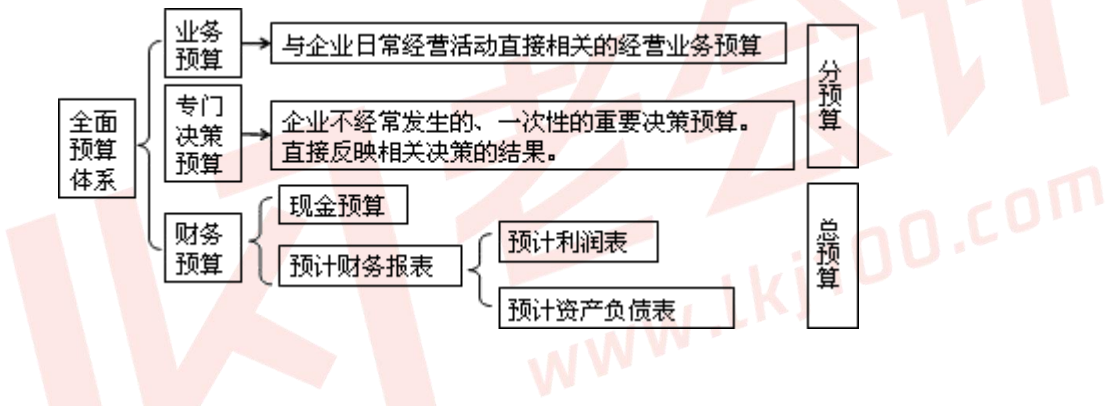
预算主要特征：

- (1) 预算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，是将企业活动导向预定目标的有力工具。

二、预算分类

- 1. 根据内容不同：业务预算（经营预算）、专门决策预算和财务预算。
- 2. 按预算指标覆盖的时间长短划分：长期预算和短期预算。

三、预算体系



第二节 预算的编制方法

一、增量预算法与零基预算法（按出发点特征）

方法	定义	特点
增量预算	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	缺点：可能导致无效费用开支项目无法得到有效控制；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
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，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方法	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



老会计-用心传递温度

二、固定预算法与弹性预算法（按业务量基础的数量特征）

方法	定义	特点
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
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，按照预算期内可能的一系列业务量（如生产量、销售量、工时等）水平编制的系列预算方法	（1）弹性预算是按一系列业务量水平编制的，从而扩大了预算的适用范围；（2）弹性预算是按成本性态分类列示的，在预算执行中可以计算一定实际业务量的预算成本，便于预算执行的评价和考核

三、定期预算法与滚动预算法（按预算期的时间特征）

方法	定义	特点
定期预算	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：固定以一年为预算期，在执行了一段时期之后，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
滚动预算（连续预算、永续预算）	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	优点：能使企业各级管理人员对未来进行考虑和规划，始终保持整整12个月时间的预算期，从而保证企业的经营管理工作能够稳定而有序地进行

第三节 预算的编制

一、业务预算编制

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、产品成本预算和销售及管理费用预算。

【例题】某企业只生产一种产品，产品售价8元/件。2014年10月销售20000件，11月预计销售30000件，12月预计销售40000件。根据经验，商品售出后当月可收回货款的60%，次月收回30%，再次月收回10%

（1）2014年12月预计现金收入为多少。

（2）2014年12月末应收账款为多少。

『正确答案』

（1）现金收入 = $40000 \times 8 \times 60\% + 30000 \times 8 \times 30\% + 20000 \times 8 \times 10\% = 280000$ （元）

（2）应收账款 = $40000 \times 8 \times 40\% + 30000 \times 8 \times 10\% = 152000$ （元）



老会计-用心传递温度

（一）销售预算

销售预算是整个预算的编制起点，也是编制其他有关预算的基础。

销售收入 = 销量 × 单价

销售现金收入 = 当期现销收入 + 收回前期的赊销

（二）生产预算

以销售预算为基础编制。唯一只以实物量表示的预算。

预计期末产成品存货 = 下季度销售量的一定百分比

预计期初产成品存货 = 上期期末产成品存货

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

【例题】某批发企业销售甲商品，第三季度各月预计的销售量分别为 1000 件、1200 件和 1100 件，企业计划每月月末产品存货量为下月预计销售量的 20%。下列各项预计中，正确的有（ ）。

- A. 8 月份期初存货为 240 件
- B. 8 月份生产量为 1180 件
- C. 8 月份期末存货为 220 件
- D. 第三季度生产量为 3300 件

『正确答案』ABC

『答案解析』第三季度生产量不仅取决于销量，还要取决于期初期末存量，所以选项 D 错误。

月	7	8	9
销售量	1000	1200	1100
期末存货	$1200 \times 20\%$	$1100 \times 20\%$	
期初存货		240	
生产量		$1200 + 220 - 240 = 1180$	

（三）直接材料预算

以生产预算为基础编制的，还要考虑预算期期初、期末的原材料存量。

预计采购量 = 生产需用量 + 期末存量 - 期初存量

材料采购现金支出 = 当期现购支出 + 支付前期赊购

【例题】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

『正确答案』C

『答案解析』预计一季度现金支出额 = $200 + 500 + 600 + 800 \times 70\% = 1860$ （万元）。

（四）直接人工预算编制

直接人工预算以生产预算为基础编制，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。

（五）制造费用预算编制

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，可按各期生产需要的情况加以预计，然后求出全年数。



【提示】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

（六）产品成本预算编制

主要内容是产品的单位成本和总成本。是销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算和制造费用预算的汇总。

（七）销售及管理费用预算编制

销售费用以销售预算为基础。管理费用多属于固定成本，所以，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。

【提示】如果包含了非付现成本，要剔除以确定现金支出。

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，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
编制依据	项目财务可行性分析资料；企业筹资决策资料
编制要点	准确反映项目资金投资支出与筹资计划。它是编制现金预算和预计资产负债表的依据

三、财务预算的编制

（一）现金预算

现金预算以业务预算和专门决策预算为基础编制。

- （1）可供使用现金=期初现金余额+现金收入
- （2）现金支出
- （3）现金余缺=可供使用现金-现金支出
- （4）现金筹措与运用
- （5）期末现金余额=现金余缺+现金筹措-现金运用

【例题】A公司11月份现金收支的预计资料如下：

- （1）11月1日的现金（包括银行存款）余额为13700元，已收到未入账支票40400元。
- （2）产品售价8元/件。9月销售20000件，10月销售30000件，11月预计销售40000件，12月预计销售25000件。根据经验，商品售出后当月可收回货款的60%，次月收回30%，再次月收回8%，另外2%为坏账。
- （3）进货成本为5元/件，平均在15天后付款。编制预算时月底存货为次月销售的10%加1000件。10月底的实际存货为4000件，应付账款余额为77500元。
- （4）11月的费用预算为85000元，其中折旧为12000元，其余费用须当月用现金支付。
- （5）预计11月份将购置设备一台，支出150000元，须当月付款。
- （6）11月份预交所得税20000元。
- （7）现金不足时可从银行借入，借款额为10000元的倍数，利息在还款时支付。期末现金余额不少于5000元。

要求：



老会计-用心传递温度

编制 11 月份的现金预算（列出“期初现金余额”、“现金收入”、“可供使用现金合计”、“现金支出合计”、“现金余缺”、“银行借款”、“期末现金余额”）

『正确答案』

期初现金=13700（元）

现金收入

$=40400+40000\times 8\times 60\%+30000\times 8\times 30\%+20000\times 8\times 8\%$

$=317200$ （元）

可供使用现金合计 $=13700+317200=330900$ （元）

采购数量=本期销售量+期末存货-期初存货

$=40000+25000\times 10\%+1000-4000=39500$ （件）

采购现金支出 $=77500+39500\times 5\times 50\%=176250$ （元）

现金支出合计 $=176250+(85000-12000)+150000+20000=419250$ （元）

现金余缺 $=330900-419250=-88350$ （元）

银行借款 $=88350+5000=93350$ （元） $\rightarrow 100000$ 元

期末现金余额 $=100000-88350=11650$ （元）

（二）利润表预算的编制

综合反映企业在计划期的预计经营成果。编制依据是各业务预算、专门决策预算和现金预算。

【提示】

（1）要注意按照权责发生制来编制。

（2）“所得税”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”和所得税税率计算出来的。

（三）资产负债表预算的编制

反映企业在计划期末预计的财务状况。需以计划期开始日的资产负债表为基础，结合计划期间各项业务预算、专门决策预算、现金预算和预计利润表进行编制。它是编制全面预算的终点。



请关注公众号、听更多免费直播