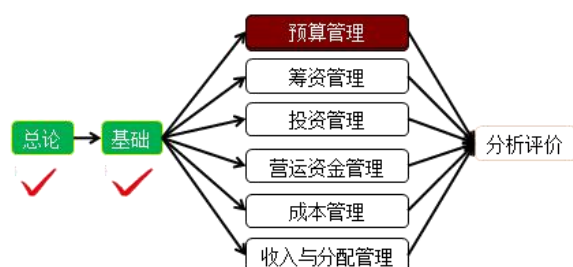




## 第 8 讲 预算管理的编制方法与程序



### 第一节 预算管理概述

#### 一、预算的特征和作用

|    |                                              |
|----|----------------------------------------------|
| 特征 | 与企业的战略目标一致，并具有 <b>数量化</b> 和 <b>可执行性</b> 两大特征 |
| 作用 | 使企业经营达到预期目标；可以实现企业内部各个部门之间的协调；可以作为业绩考核的重要依据  |

【例题 1·多选题】预算是对未来活动的细致、周密安排，是未来经营活动的依据，其最主要的特征是（ ）。

- A. 数量化      B. 可执行性      C. 一致性      D. 系统性

【答案】AB

【解析】预算具有两个特征：首先，预算与企业的战略或目标保持一致；其次，预算是数量化的并具有可执行性。其中，数量化和可执行性是预算最主要的特征。所以本题正确选项为 AB。

#### 二、预算的分类与预算体系

|        |            |                                |          |
|--------|------------|--------------------------------|----------|
| 内容的不同  | 经营预算（业务预算） | 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。 | 辅助预算或分预算 |
|        | 专门决策预算     | 包括融资决策预算（资本支出预算）               |          |
|        | 财务预算       | 资金预算；预计利润表；预计资产负债表             | 总预算      |
| 覆盖期限不同 | 长期预算       | 一年为限                           |          |
|        | 短期预算       |                                |          |

【提示】总预算即为财务预算，和全面预算并不是同一概念。

两者的关系是：全面预算包含了财务预算，财务预算是全面预算体系的最后环节，它是从价值方面总括地反映企业业务预算与专门决策预算的结果，故亦称为总预算，在整个全面预算体系中占有非常重要的地位。

【例题 2·多选题】下列各项中通常属于短期预算的有（ ）。

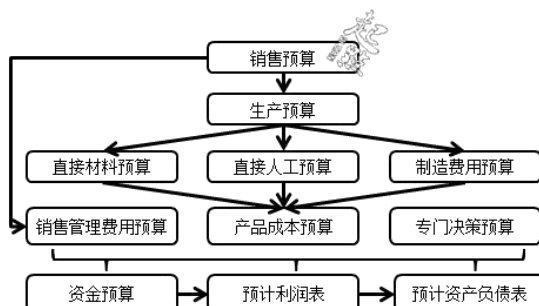
- A. 经营预算      B. 专门决策预算      C. 资金预算      D. 预计利润表

【答案】ACD

【解析】通常将预算期在 1 年以上的预算称为长期预算，预算期在 1 年以内（含 1 年）的预



算称为短期预算。一般情况下，经营预算和财务预算多为 1 年期的短期预算，其中财务预算包括资金预算和预计财务报表，而预计利润表属于预计财务报表，因此选项 ACD 都属于短期预算。专门决策预算通常跨越多个年度，因而属于长期预算。



【结论 1】预算编制的起点是销售预算，终点是预计资产负债表。

【结论 2】生产预算只涉及到实物量指标，而不涉及到价值量指标，也就是说，生产预算的重点在于下达生产数量的指令，不会涉及到具体的金额。

【结论 3】产品成本预算虽然涉及到价值量指标，但不涉及现金的流入与流出。

【结论 4】专门决策预算虽然属于长期预算，但仍会影响短期预算。

【例题 3·单选题】整个预算的起点，并且也是其他预算编制基础的预算是（ ）。

- A. 生产预算      B. 销售预算      C. 直接材料预算      D. 预计资产负债表

【答案】B

【解析】销售预算是整个预算的编制起点，并且也是其他预算的编制基础。

【例题 4·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. 财务预算又被称为总预算  
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 1 年期的短期预算，所以选项 A 的表述不正确。

### 三、预算管理的原则

|      |                                                |
|------|------------------------------------------------|
| 战略导向 | 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     |
| 过程控制 | 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     |
| 融合性  | 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       |
| 平衡管理 | 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 |
| 权变性  | 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 |
|--|---------------------------|

#### 四、预算工作的组织

|     |              |                                         |
|-----|--------------|-----------------------------------------|
| 决策层 | 董事会（类似机构）    | 负总责                                     |
| 管理层 | 预算委员会（财务管理部） | 审批预算制度、政策，审议预算草案，监控考核执行情况               |
| 考核层 | 财务管理部        | 跟踪管理，监督执行，找出差异，分析原因，提出意见与建议             |
| 执行层 | 企业职能部门（基层单位） | 本部门（或单位）涉及的预算编制、执行、分析，配合平衡、协调、分析、控制与考核。 |

【例题5·判断题】企业财务管理部门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，维护预算管理的严肃性。（ ）

【答案】错

【解析】企业预算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，维护预算管理的严肃性。

### 第二节 预算的编制方法与程序

#### 【知识点1】增量预算与零基预算

| 方法    | 原理                                           | 优缺点                                                                                |
|-------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 增量预算法 | 以历史期经济活动及预算为基础，结合预测期的经济活动及其他因素，对历史期项目及金额进行调整 | 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                                        |
| 零基预算法 | 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         | 优点：不受历史期数据影响，可根据内外环境变化进行分析，更贴合企业实际；增加编制预算透明度，有利于控制预算。<br>缺点：工作量大，成本高；受管理水平及预测准确度影响 |

【提示1】增量预算法基于如下假设企业现有业务活动是合理的；企业现有各项业务的开支水平是合理的；故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。

【提示2】零基预算法打破了上述假设，一切以零为基础编制，所以摆脱了历史数据的束缚。

【例题】某企业上年的制造费用为50000元，考虑到本年生产任务增大10%，按增量预算法编制计划年度的制造费用预算。

计划年度制造费用预算 =  $50000 \times (1 + 10\%) = 55000$ （元）

【例题6·单选题】下列各项中，属于增量预算法缺点的是（ ）。

- A. 可比性差
- B. 可能使无效费用无法控制
- C. 适应性差
- D. 编制工作量大



【答案】B

【解析】增量预算法的缺陷是可能导致无效费用开支无法得到有效控制，使得不必要开支合理化，造成预算上的浪费。

## 【知识点 2】固定预算与弹性预算

## 一、固定预算与弹性预算的编制思路

| 方法    | 原理                                                                | 优缺点                                                                                                |
|-------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 固定预算法 | 又称静态预算法，是指以预算期内正常的、最可实现的某一业务量水平为固定基础，不考虑可能发生的变动的预算编制方法            | 缺点：<br>(1) 适应性差；<br>(2) 可比性差                                                                       |
| 弹性预算法 | 又称动态预算法，是指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 | 优点：考虑了预算期可能的不同业务量水平，贴近企业经营管理实际情况。<br>缺点：编制工作量大；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 |

【提示】业务量是指产量、销售量、作业量等与预算项目相关的弹性变量

## 二、弹性预算的编制方法

## (一) 公式法

要求按成本与业务量之间的线性假定。将企业各项目成本总额分解为变动成本和固定成本两部分。

$$y = a + bx$$

【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为：  
 $3000 + 2 \times 3500 = 10000$ （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  |               | 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，固定费用将由 85 元上升为 185 元 |
|----|--------------------------------------|

$$y=a+bx$$

## (二) 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。

**【例题】**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。

|                 |      |      |      |      |      |
|-----------------|------|------|------|------|------|
| 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 |

|     |                                                                 |
|-----|-----------------------------------------------------------------|
| 公式法 | 优点：可比性和适应性强，编制预算的工作量相对较小。缺点：工作量大<br><b>【提示】</b> 模型建立费牛劲，后续工作很轻松 |
| 列表法 | 直接、简便。计算麻烦<br><b>【提示】</b> 相近容易精确难                               |

**【例题 7·单选题】**下列各项预算的编制方法中，基于一系列可预见的业务量水平编制的、能适应多种情况的预算是（ ）。

- A. 弹性预算法      B. 固定预算法      C. 增量预算法      D. 零基预算法

**【答案】**A

**【解析】**弹性预算法又称动态预算法，是指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。弹性预算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。所以选项 A 是答案。

**【例题 8·单选题】**企业按弹性预算法编制费用预算，直接人工工时为 10 万小时时，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 万代入公式，得总成本费用 =  $30 + 6 \times 12 = 102$ （万元）。

### 【知识点 3】定期预算与滚动预算

#### 一、定期预算的编制方法

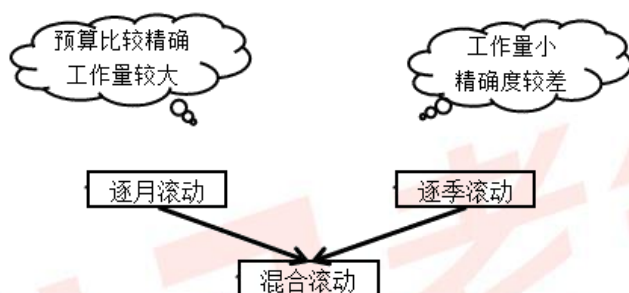
以不变的固定的会计期间（如日历年度）作为预算期的一种编制预算的方法。

#### 二、滚动预算的编制方法

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（如 1 年）



【提示 1】滚动预算可分为中期滚动预算（周期通常 3-5 年，以年为滚动频率）和短期滚动预算。



【提示 2】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。

#### 三、优缺点

| 方法    | 优缺点                                                             |
|-------|-----------------------------------------------------------------|
| 定期预算法 | 优点：使预算期间与会计期间相对应，有利于实际和预算比较，有利于分析评价。<br>缺点：缺乏长远打算，导致一些短期行为的出现   |
| 滚动预算法 | 优点：动态反映市场、建立跨期综合平衡，有效指导企业营运；强化预算的决策与控制职能。<br>缺点：工作量大；增加管理层的不稳定感 |

【例题 9·单选题】可以保持预算的连续性，并能克服传统定期预算缺点的预算方法是（ ）。

- A. 弹性预算法      B. 零基预算法      C. 滚动预算法      D. 固定预算法

【答案】C

【解析】运用滚动预算法编制预算，使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；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。

【专题】预算的编制程序



请关注公众号、听更多免费直播