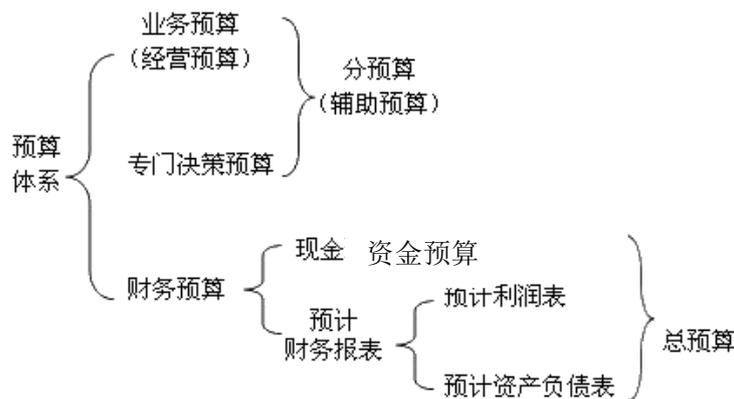




第三章 预算管理

【知识点一】预算管理概述

1. 预算的特征：(1) 与企业战略或目标保持一致；
(2) 数量化、可执行性。数量化和可执行性是最主要的特征。
2. 预算的分类与预算体系



【例题 1·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. 资金预算
- D. 资本支出预算

【答案】C

【解析】财务预算是综合性较强的预算，财务预算又包括资金预算和预计财务报表。

3. 预算工作的组织

- 1) 董事会：对企业预算的管理工作负总责
- 2) 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。
- 3) 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

【例题 2·单选题】在讨论、调整的基础上，应编制企业年度预算草案，提交董事会或经理办公会审议批准的是（ ）。

- A. 董事会
- B. 财务管理部门
- C. 预算管理委员会
- D. 职工工会

【答案】B

【解析】在讨论、调整的基础上，企业财务管理部门正式编制企业年度预算草案，提交董事会或经理办公会审议批准。



老会计，用心传递温度

【知识点二】预算的编制方法

(一) 增量预算与零基预算——预算编制基础不同（是否考虑基期成本费用水平）

1. 增量预算：以历史期实际经济活动及其预算为基础，可能导致无效费用开支无法得到有效控制。
2. 零基预算：不以历史期经济活动及其预算为基础。

适用性	各项预算的编制，特别是不经常发生或预算编制基础变化较大的预算项目
优点	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；有助于增加预算编制透明度，有利于进行预算控制
缺点	工作量较大、成本较高；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 3·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】增量预算的缺陷是导致无效费用开支项目无法得到有效控制，选项 A 是答案。

(二) 固定预算与弹性预算——业务量基础的数量特征不同

1. 固定预算：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，适应性和可比性差。
2. 弹性预算：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。
 - 1) 适用范围：所有与业务量有关的预算，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，以及确定所采用的业务量范围
 - 3) 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	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影响预算的合理性

- 4) 编制方法：公式法、列表法（使用插值法计算“实际业务量的预算成本”）

【例题 4·多选题】相对于固定预算法，下列属于弹性预算法特点的有（ ）。

- A. 考虑了预算期可能的不同业务量水平
- B. 更贴近企业经营管理实际情况
- C. 预算编制工作量大
- D. 市场及其变动趋势预测的准确性对预算合理性的影响较小

【答案】ABC

【解析】弹性预算的优点是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；缺点包括：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。



老会计，用心传递温度

(三) 定期预算与滚动预算——预算期时间特征不同

1. 定期预算：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；但容易导致短期行为。
2. 滚动预算：预算期与会计期间脱离开，随着预算的执行不断地补充和修订，保持为一个固定长度；有利于保持预算的持续性，结合企业近期目标和长期目标，使预算与实际情况更相适应。滚动预算分为中期滚动预算和短期滚动预算。

【例题 5·多选题】与传统定期预算方法相比，下列属于滚动预算方法特点的有（ ）。

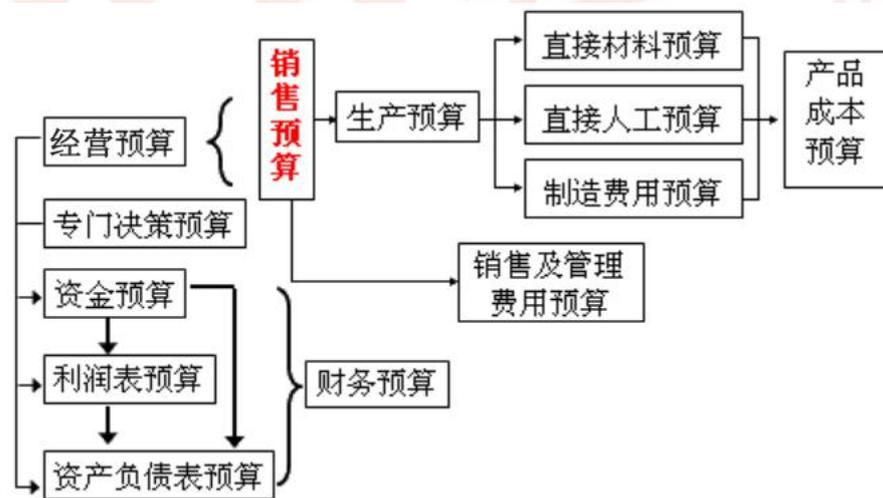
- A. 预算期可以保持固定长度
- B. 有利于结合企业近期目标和长期目标，考虑未来业务活动
- C. 便于将实际数与预算数进行比较
- D. 有利于保持预算的持续性

【答案】 ABD

【解析】滚动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。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相适应，有利于充分发挥预算的指导和控制作用。定期预算法能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。

【知识点三】全面预算的编制

1. 预算编制流程



2. 经营预算编制要点

1) 销售预算：全面预算的起点

2) 生产预算

① 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

② 只涉及实物量指标，不涉及价值量指标，不直接为财务预算（资金预算、利润表预算、资产负债表预算）提供资料。

3) 直接材料预算

预计采购量 = 生产需用量 + 期末材料存量 - 期初材料存量



老会计，用心传递温度

4) 制造费用预算：变动制造费用预算以生产预算为基础编制，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。

【例题 6·单选题】某公司要预估本年第二季度车间生产数量，现已知第一季度末的产成品还有库存 150 件，预计第二季度能够销售 300 件，第二季度末产成品剩余 100 件，则预计第二季度的生产量为（ ）件。

- A. 250
- B. 350
- C. 50
- D. 550

【答案】 A

【解析】已知第一季度末为第二季度初，根据预计生产量=预计销售量+预计期末产成品存货-预计期初产成品存货可知，第二季度的生产量=300+100-150=250（件）。

5) 产品成本预算

- ①以销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算为基础编制；
- ②是编制预计利润表和预计资产负债表的依据。

【例题 7·单选题】下列各项预算中，既是整个预算的起点，又是其他预算编制基础的是（ ）。

- A. 资金预算
- B. 销售预算
- C. 生产预算
- D. 资产负债表预算

【答案】 B

【解析】销售预算是整个预算的编制起点，也是其他预算的编制基础。

3. 财务预算编制要点

1) 资金预算

- ①可供使用现金=期初现金余额+现金收入
- ②现金余缺=可供使用现金-现金支出
- ③现金筹措与运用

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）借入短期借款或出售有价证券。

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。

- ④期末现金余额=现金余缺+现金筹措-现金运用

【例题 8·多选题】下列关于资金预算表中各项目的关系式，不正确的有（ ）。

- A. 现金收入-现金支出=现金余缺
- B. 期初现金余额+现金收入-现金支出=现金余缺
- C. 现金余缺-现金筹措（现金不足时）=期末现金余额
- D. 现金余缺+现金运用（现金多余时）=期末现金余额

【答案】 ACD



老会计，用心传递温度

【解析】期初现金余额+现金收入-现金支出=现金余缺，所以选项 A 不正确；现金余缺+现金筹措（现金不足时）=期末现金余额，现金余缺-现金运用（现金多余时）=期末现金余额，所以选项 C、D 不正确。

2) 利润表预算

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，并已列入资金预算。

3) 资产负债表预算——全面预算的终点

【例题 9·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%。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】第一季度现金支出额=200+500+600+800×70%=1860（万元）。

【知识点四】预算的调整

1. 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。
2. 调整预算应由预算执行单位逐级向企业预算委员会提出书面报告。
3. 调整要求
 - 1) 不能偏离企业发展战略；
 - 2) 应当在经济上能够实现最优化；
 - 3) 重点是重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异。

【例题 10·多选题】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

【答案】ABCD

【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。



请关注公众号、听更多免费直播

老会计
www.lkj100.com