



第三章 预算管理

考情分析

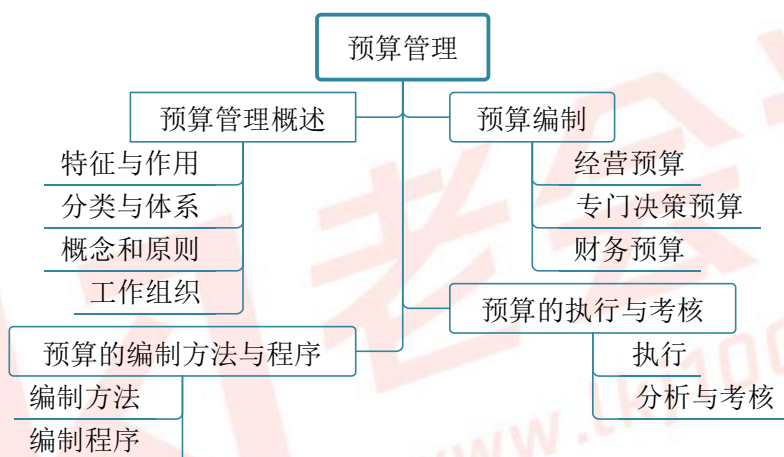
本章是重要章节，需掌握：经营预算和财务预算的编制；熟悉：预算编制的各种方法，预算的执行与考核；了解：预算的特征、作用、体系，预算编制程序。

从历年考试情况来看，本章主要以客观题和计算分析题的形式考核，最近3年平均考分8分左右，预测2022年分数在8分左右。

2022 教材变动讲解

- 1.删除预算最主要的特征
- 2.新增“本章要求”、“本章主要内容”及“本章思考题”
- 3.调整了企业编制预算的程序表述

章节框架导图



第一节 预算管理概述

【知识点 1】预算的特征与作用

1.预算的含义

预算是企业是在预测、决策的基础上，用数量和金额以表格的形式反映企业未来一定时期内经营、投资、筹资等活动的具体计划，是为实现企业目标而对各种资源和企业活动所作的详细安排。

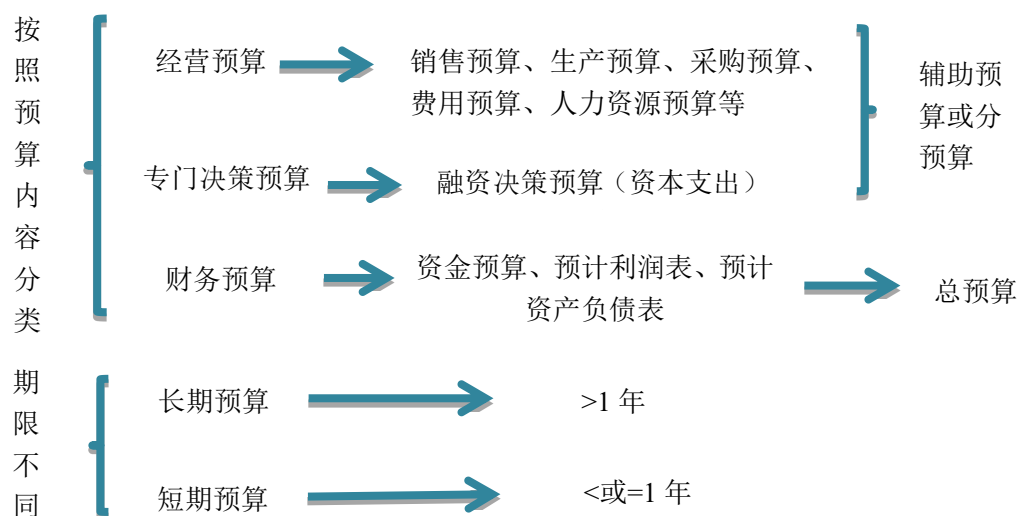
2.预算特征

- (1) 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。

3.预算作用

- (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) 预算是业绩考核的重要依据。

【知识点 2】预算的分类和体系



【名词解释】

- (1) 经营预算：与企业日常经营活动直接相关的经营业务的各种预算
- (2) 专门决策预算是指企业不经常发生的、一次性的重要决策预算，特点是投资时间长。
- (3) 财务预算，也称总预算，是指企业在计划期内反映有关预计现金收支、财务状况和经营成果的预算，主要包括现金预算和预计财务报表。
- (4) 总预算和全面预算不是同一含义，预算的整体环节是全面预算，而总预算只是预算体系的最后环节。

【单选题】（2020 年）下列各项中，属于专门决策预算的是（ ）。

- A. 预计资产负债表
- B. 资本支出预算
- C. 产品成本预算
- D. 预计利润表

【答案】B

【解析】专门决策预算主要是长期投资预算，又称资本支出预算。

【多选题】（2020 年）下列各项中，属于经营预算内容的有（ ）。

- A. 销售预算
- B. 生产预算
- C. 资金预算
- D. 采购预算

【答案】ABD

【解析】经营预算包括销售预算、生产预算、采购预算、费用预算、人力资源预算等。选项 C 属于财务预算。

【判断题】（2020 年）资金预算以经营预算和专门决策预算为依据编制。（ ）

【答案】√

【解析】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筹资或归还借款等的预算。



老会计-用心传递温度

【单选题】（2017 年）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
- 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、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。资金预算属于财务预算。所以本题选 A。

【多选题】（2013 年）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 1 年期的短期预算，因此，选项 A 的说法不正确。

【知识点 3】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。

【知识点 4】预算工作的组织

决策层	董事会及类似机构	总负责
管理层、考核层	预算管理委员会或财务管理部门	拟定预算目标、政策、制定具体实施办法、审议、平衡预算方案，下达预算，协调解决预算编制；考核、督促完成目标
	财务管理部门	跟踪管理，监督执行情况，分析差异原因，剔除意见和建议
执行层	具体职能部门	本部门涉及的预算编制、执行、分析、配合平衡、协调、分析、控制与考核

【单选题】（2013 年）下列各项中，对企业预算管理工作负总责的组织是（ ）。



老会计-用心传递温度

- 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。

老会计
www.lkj100.com



第二节 预算的编制方法与程序

企业全面预算的构成内容比较复杂，编制预算需要采用适当的方法。方法包括(对比记忆

- (1) 增量预算法与零基预算法
- (2) 固定预算法与弹性预算法
- (3) 定期预算法与滚动预算法

【知识点 1】增量预算法与零基预算法

按其**出发点的特征**不同，预算编制方法可分为增量预算法和零基预算法。

(一) 增量预算法

增量 预算 法	原理	指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法。增量预算法以过去的费用发生水平为基础，主张不需在预算内容上作较大的调整。
	假设	(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
	优点	较零基预算法简单，工作量小
	缺点	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

(二) 零基预算法

零基 预算 法	原理	(1) 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。 (2) 适用的程序：明确预算编制标准、制定业务计划、编制预算草案、审定预算方案。
	优点	(1) 不受历史期经济活动中的不合理因素影响，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) 预算编制工作量较大、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

【判断题】(2021 年)与增量预算法相比，采用零基预算法编制预算的工作量较大、成本较高。()

【正确答案】√

【解析】零基预算的缺点主要体现在：一是预算编制工作量较大、成本较高；二是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。

【单选题】(2020 年)相对于增量预算，下列关于零基预算的表述中错误的是()。

- A. 以零为起点编制预算
- B. 预算编制成本相对较高
- C. 预算编制工作量相对较少



老会计-用心传递温度

D. 不受历史期不合理因素的影响

【答案】C

【解析】零基预算法的优点：（1）以零为起点编制预算，不受历史期经济活动中的不合理因素影响，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）预算编制工作量较大、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。

【多选题】下列各项中，属于零基预算法特点的有（ ）。

- A. 零基预算法假定现有业务是合理的，不需要进行调整
- B. 零基预算法使预算编制更贴近预算期实际需要
- C. 零基预算法较增量预算法编制工作量大
- D. 零基预算法有助于增加预算编制透明度

【答案】BCD

【解析】增量预算法假定现有业务是合理的，不需要进行调整，选项 A 错误；选项 B、D 是零基预算法的两个优点；选项 C 是零基预算法相比增量预算法的缺点。

【知识点 2】固定预算法与弹性预算法

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。

（一）固定预算法

固定预算法	原理	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，有关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。

（二）弹性预算法

1. 基本概念及优缺点

弹性预算法	原理	弹性预算法又称动态预算法，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，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。

2. 弹性预算法又进一步分为公式法和列表法两种具体方法：

（1）公式法

公式法是运用总成本性态模型，将企业各项成本总额分解成变动成本和固定成本两部分根据成本性态，成本与业务量之间的数量关系可用公式表示：

$$Y=a+bx$$

预算总成本=预算固定成本额+预算单位变动成本额*预算业务量



老会计-用心传递温度

【教材例题 3-2】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：

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	

本例中，按公式法编制的制造费用预算如下：

业务量为 420~600 人工工时： $y=593+2.35x$ ，例如，业务量为 500 人工工时的制造费用预算为 $593+2.35 \times 500=1768$ （元）；

业务量为 601~660 人工工时： $y=693+2.35x$ ，即固定修理费用预算增加 100 元，例如，业务量为 650 人工工时的制造费用预算为 $693+2.35 \times 650=2220.5$ （元）。

公式法的优缺点：

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	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；阶梯成本和曲线成本只能用数学方法修正为直线

（2）列表法

列表法是指企业通过列表的方式，在业务量范围内依据已划分出的若干各不同登记，分别计算并列示该预算项目与业务量相关的不同可能预算方案的方法。

【教材例题 3-3】前述 A 企业采用列表法编制的制造费用预算如下：

制造费用预算（列表法）

业务量（直接人工工时）（小时）	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（ $b=10$ ）	4200	4800	5400	6000	6600
材料费用（ $b=1$ ）	420	480	540	600	660
合计	5460	6240	7020	7800	8580
混合成本：					
修理费用	4420	4930	5440	5950	7460
油料费用	1920	2040	2160	2280	2400



老会计-用心传递温度

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

已知修理费用在业务量为 480 工时下的预算额为 4930 元;

在业务量为 540 工时下的预算额为 5440 元;

则实际业务量 500 工时下的修理费用预算额 X

采用插值法计算如下:

$$\frac{X-4930}{5440-4930} = \frac{500-480}{540-480} \quad \text{解得: } X=5100 \text{ (元)}$$

油料费用在 480 小时和 540 小时分别为 2040 元和 2160 元, 用插值法计算 500 小时, 应为 2080 元。

可见,

500 小时预算成本=变动成本+混合成本+固定成本

= (2*500+10*500+1*500) + (5100+2080) + (3000+1000)

=17680 (元)

列表法优缺点

优点	不必经过计算即可找到与业务量相近的预算成本; 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	往往需要使用插值法计算“实际业务量的预算成本”, 比较麻烦

【单选题】(2020 年) 某公司按弹性预算法编制销售费用预算。已知预计业务量为 5 万小时, 单位变动销售费用为 1.5 元/小时, 固定销售费用总额为 30 万元, 则按预计业务量的 80% 编制的销售费用预算总额为 () 万元。

A. 37.5 B. 36 C. 7.5 D. 30

【答案】B

【解析】变动销售费用 = 5 × 80% × 1.5 = 6 (万元), 固定销售费用为 30 万元, 所以, 销售费用预算总额 = 30 + 6 = 36 (万元)。

【判断题】(2020 年) 相对于弹性预算, 固定预算以事先确定的目标业务量作为预算编制基础, 适应性比较差。 ()

【答案】√

【解析】固定预算编制的业务量基础是事先假定的某个业务量, 不论预算期内业务量水平实际可能发生哪些变动, 都只以事先确定的某一个业务量水平为编制预算的基础, 适应性比较差。

【判断题】(2017 年) 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】√



老会计-用心传递温度

【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。

【单选题】（2014年）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+3000×10=40000（元）

【知识点3】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，可分为定期预算法和滚动预算法两大类

（一）定期预算法

原理思路	以固定会计期间作为预算期的一种编制预算的方法
优点	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	使管理人员只考虑剩下时间的业务量，缺乏长远打算，导致短期行为的出现

（二）滚动预算法

1. 基本思路和优缺点

原理思路	滚动预算法是指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
优点	通过持续滚动预算编制、实现动态反应市场、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）预算滚动的频率越高，对预算沟通的要求越高，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。

2. 分类

采用滚动预算法编制预算，按照滚动的时间单位不同，分为中期滚动预算（周期为3-5年，并以年为滚动频率）和短期滚动预算（逐月或逐季滚动）。

（1）逐月滚动

逐月滚动是指在预算编制过程中，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。**按照逐月滚动方式编制的预算比较精确，但工作量较大。**

2019年度预算（一）											
1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
执行与调整	2019年度预算（二）										
	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
执行与调整	2019年度预算（三）										
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
											2月

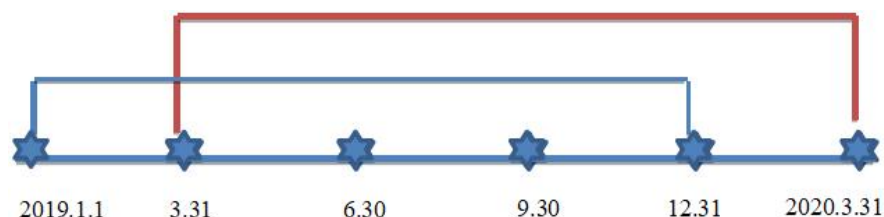
（2）逐季滚动

逐季滚动是指在预算编制过程中，以季度为预算的编制和滚动单位，每个季度调整一次预算



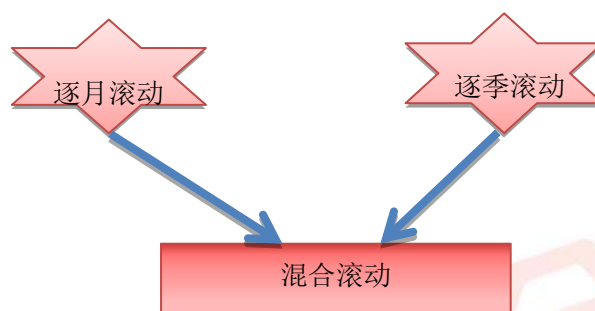
老会计-用心传递温度

的方法。逐季滚动编制的预算比逐月滚动的工作量小，但精确度较差。



(3) 混合滚动

混合滚动是指在预算编制过程中，同时以月份和季度作为预算的编制和滚动单位的方法。



【提示】混合滚动预算是对未来了解程度中，近期把握较大，远期的预计把握较小的特征，则近期逐月滚动，远期逐季滚动。

【单选题】（2015 年）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. 弹性预算法
- 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。

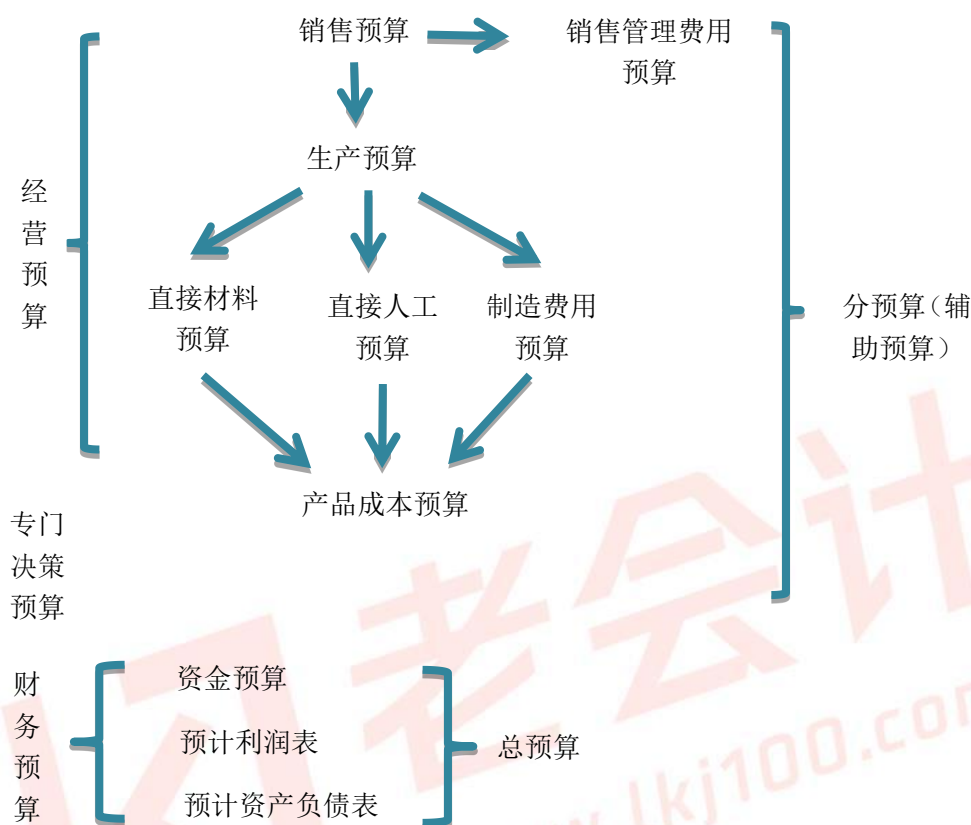
【知识点 4】预算的编制程序（了解）

编程序序	企业一般按照分级编制、逐级汇总的方式，采用自上而下、自下而上、上下结合或多维度相协调的流程编制预算。
具体步骤	下达目标—编制上报—审查平衡—审议批准—下达执行



第三节 预算编制

预算编制整体流程图



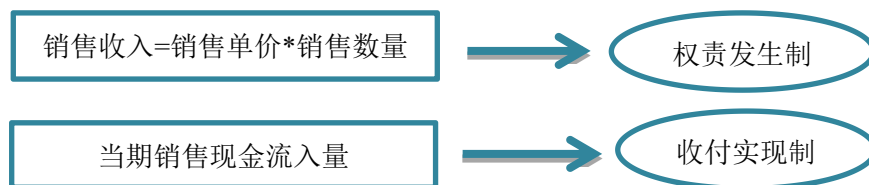
【知识点1】经营预算的编制

（一）销售预算

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为基础。

主要内容：**销量、单价和销售收入**

编制基础：在销售预测的基础上根据销售计划编制。



【教材表格 3-5】假定 M 公司每季度销售收入，当季收现 60%，下季收现 40%。M 公司当年销售预算如下：

销售预算

金额单位：元

季度	一	二	三	四	全年
预计销售量（件）	1000	1500	2000	1800	6300
预计单位售价	2800	2800	2800	2800	2800



老会计-用心传递温度

销售收入	2800000	4200000	5600000	5040000	17640000
预计现金收入					
上年应收账款	62000				620000
第1季度（销货 2800000）	1680000	1120000			2800000
第2季度（销货 4200000）		2520000	1680000		4200000
第3季度（销货 5600000）			3360000	2240000	5600000
第4季度（销货 5040000）				3024000	3024000
现金收入合计	2300000	3640000	5040000	5264000	16244000

全年销售收入：17640000（元）

年末应收账款：5040000×40%=2016000（元）

【单选题】（2020 年）某企业各季度销售收入有 70%于本季度收到现金，30% 于下季度收到现金。已知 2019 年年末应收账款余额为 600 万元，2020 年第一季度预计销售收入 1500 万元，则 2020 年第一季度预计现金收入为（ ）万元。

A. 1230 B. 2100 C. 1050 D. 1650

【答案】D

【解析】2020 年第一季度预计现金收入=2019 年末应收账款+第一季度销售收入在当期收现额=600+1500×70%=1650（万元）

【单选题】（2019 年）下列各项中，不属于销售预算编制内容的是（ ）。

A. 销售费用
B. 单价
C. 销售收入
D. 销售量

【答案】A

【解析】销售费用属于“销售及管理费用预算”的内容，不属于销售预算。

（二）生产预算

编制基础：在**销售预算**的基础上编制



问题：生产量=销售量

【答案】生产量≠销售量，因为还要考虑企业期初产成品的库存和本期末产成品的存货量。

主要内容：销售量、期初和期末产成品存货、生产量。

成本预算中只涉及实物量指标，不涉及价值量指标。（必考点）

公式：

预计期末产成品存货=下季度销售量×百分比%

预计期初产成品存货=上季度期末产成品存货

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

【教材表格 3-6】M 公司预计，年初产成品存货为 100 件，年末留存 200 件，预算年度内各



老会计-用心传递温度

季度的期末产成品存货数量为下季度预计销售量的 10%。依据上述资料，在 M 公司销售预算基础上，编制 M 公司今年分季度的生产预算如下：

生产预算

单位：件

季度	一	二	三	四	全年
预计销售量	1000	1500	2000	1800	6300
加：预计期末产成品存货	150	200	180	200	200
合计	1150	1700	2180	2000	6500
减：预计期初产成品存货	100	150	200	180	100
预计生产量	1050	1550	1980	1820	6400

【多选题】（2021 年）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】文字解析：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。

【单选题】（2020 年）企业每季度预计期末产成品存货为下一季度预计销售量的 10%，已知第二季度预计销售量为 2000 件，第三季度预计销售量为 2200 件，则第二季度产成品预计产量为（ ）件。

- A. 2000
- B. 2200
- C. 2020
- D. 2220

【答案】 C

【解析】第二季度期初产成品存货=2000×10%=200（件），第二季度期末产成品存货=2200×10%=220（件），第二季度产成品预计产量=预计销售量+预计期末产成品存货-预计期初产成品存货=2000+220-200=2020（件）。

【单选题】（2019 年）公司编制下一年的生产预算，每季度末产成品存货按照下季度销量的 20%予以安排，预计第二季度和第三季度的销售量分别为 150 件和 200 件，则第二季度的预计生产量为（ ）件。

- A. 190
- B. 140
- C. 160
- D. 170

【答案】 C

【解析】第二季度的预计生产量=第二季度的销售量+第二季度的期末存量-第一季度的期末存量=150+200×20%-150×20%=160（件）

（三）直接材料预算

（1）编制基础：直接材料预算以生产预算为基础编制，同时要考虑原材料存货水平。

（2）主要内容：材料的单位产品用量、生产需用量、期初和期末存量、材料采购量。通常还包括预计现金支出。

（3）公式：

期初数+本期增加数（采购量）-本期减少数（生产需用量）=期末数

预计采购量=生产需用量+期末存量-期初存量



老会计-用心传递温度

其中：生产需用量=预计生产量×单位产品材料用量。“预计生产量”来自生产预算，“单位产品材料用量”来自标准成本资料或消耗定额资料。

【教材表格 3-7】M 公司预计材料采购金额（货款）的 50%在本季度内付清，50%在下季度付清，期末材料存量按下期生产需用量的 20%确定。材料的年初存量为 3000 千克，年末存量为 4000 千克。依据上述资料，在生产预算的基础上，编制 M 公司直接材料预算如下：

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：预计材料期末存量（千克）	3100	3960	3640	4000	4000
减：预计材料期初存量（千克）	3000	3100	3960	3640	3000
预计材料采购量（千克）	10600	16360	19480	18560	65000

已知条件：期末材料存量按下期生产需用量的 20%确定。材料的年初存量为 3000 千克，年末存量为 4000 千克。

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：预计材料期末存量（千克）	3100	3960	3640	4000	4000
减：预计材料期初存量（千克）	3000	3100	3960	3640	3000
预计材料采购量（千克）	10600	16360	19480	18560	65000
单价（元/千克）	80	80	80	80	80
预计采购金额（元）	848000	1308800	1558400	1484800	5200000
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
现金支出合计	659000	1078400	1433600	1521600	4692600

预计年末材料存货额=4000×80=320000（元）

预计年末应付账款=1484800×50%=742400（元）

【单选题】（2021 年）企业在编制直接材料预算时，一般不需要考虑的项目是（ ）。

- A. 预计期末存量
- B. 预计期初存量
- C. 预计生产成本
- D. 预计生产量



老会计-用心传递温度

【答案】C

【解析】直接材料预算以生产预算为基础编制，同时要考虑原材料存货水平。生产预算中不包括生产成本。

【单选题】（2017 年）某企业 2017 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（ ）千克。

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

【答案】B

【解析】全年预计采购量=预计生产需要量+期末材料存量-期初材料存量=预计生产量×单位产品消耗量+期末材料存量-期初材料存量=1000×15+3000-1000=17000（千克）。

（四）直接人工预算

（1）编制基础：以生产预算为编制依据

（2）公式：

人工总工时=预计产量×单位产品工时

人工总成本=人工总工时×每小时人工成本

【教材表格 3-8】M 公司的单位产品工时为 10 小时/件，每小时人工成本为 60 元/小时，在生产预算基础上，可编制 M 公司本年度直接人工预算如下：

直接人工预算

季度	一	二	三	四	全年
预计生产量（件）	1050	1550	1980	1820	6400
单位产品工时（小时/件）	10	10	10	10	10
人工总工时	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

（1）编制基础：

变动制造费用预算以生产预算为依据来编制，

固定制造费用预算通常与本期产量无关，按实际需要的支付额预计。

（2）制造费用预计现金支出=制造费用预算总额-非付现成本（折旧/摊销）

【教材表格 3-9】M 公司本年度制造费用预算编制如下： 制造费用预算 单位：元

季度	一	二	三	四	全年
变动制造费用：					
预计生产量（件）	1050	1550	1980	1820	6400
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	64000



老会计-用心传递温度

小计	68250	100750	128700	118300	416000
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
合计	318750	366250	378700	376300	1440000
减：折旧	100000	100000	100000	100000	400000
现金支出	218750	266250	278700	276300	1040000

为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 = $416000 / 64000 = 6.5$ （元/小时）

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

64000 小时是例题 3-8 中计算得出的数值。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”。

【单选题】（2019 年）某公司 2019 年第四季度预算生产量为 100 万件，单位变动制造费用为 3 元/件，固定制造费用总额为 10 万元（含折旧费 2 万元），除折旧费外，其余均为付现费用，则 2019 年第四季度制造费用的现金支出预算为（ ）万元。

A. 308 B. 312 C. 288 D. 292

【答案】A

【解析】制造费用的现金支出预算 = $3 \times 100 + (10 - 2) = 308$ （万元）

（六）产品成本预算

（1）编制基础：

销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算的汇总。

（2）主要内容：产品的单位成本、产品总成本。

【教材表格 3-10】M 公司今年的产品成本预算如下：

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

【多选题】（2019 年）全面预算体系中，编制产品成本预算的依据包括（ ）。

A. 制造费用预算



老会计-用心传递温度

- B. 直接材料预算
- C. 直接人工预算
- D. 生产预算

【答案】ABCD

【解析】产品成本预算是销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算和制造费用预算的汇总。

【单选题】（2019 年）制造业企业在编制利润表预算时，“销售成本”项目数据来源是（ ）。

- A. 销售预算
- B. 生产预算
- C. 直接材料预算
- D. 产品成本预算

【答案】D

【解析】产品成本预算的内容包括单位成本、生产成本、期末存货成本和销货成本。

（七）销售及管理费用预算

（1）编制基础：

销售费用预算：以**销售预算**为基础，根据费用计划编制；

管理费用预算：多属于**固定成本**预算，以过去实际开支为基础，按预算期的可预见变化来调整。

（2）公式：**销售及管理费用预计现金支出**＝销售及管理费用预算总额－折旧及摊销费用

【教材表格 3-11】M 公司今年的销售及管理费用预算如下：

项 目	金 额
销售费用：	
销售人员工资	300000
广告费	550000
包装、运输费	300000
保管费	270000
折旧	100000
管理费用：	
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
每季度支付现金（2100000÷4）	525000

【多选题】（2018 年）下列预算中，需要以生产预算为基础编制的有（ ）。

- A. 直接人工预算
- B. 制造费用预算
- C. 管理费用预算



老会计-用心传递温度

D. 销售费用预算

【答案】AB

【解析】销售费用预算，是指为了实现销售预算所需支付的费用预算。它以销售预算为基础，不以生产预算为基础编制；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，按预算期的可预见变化来调整，不以生产预算为基础编制。

【知识点 2】专门决策预算的编制

(1) 编制基础：项目财务可行性分析资料、企业筹资决策资料；

(2) 主要内容：主要是**长期投资预算**（资本支出预算），与项目投资决策相关，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；

(3) 要点：反映项目资金投资支出与筹资计划，是编制现金预算和预计资产负债表的依据。

【教材表格 3-12】M 公司今年的专门决策预算如下：

专门决策预算表

单位：元

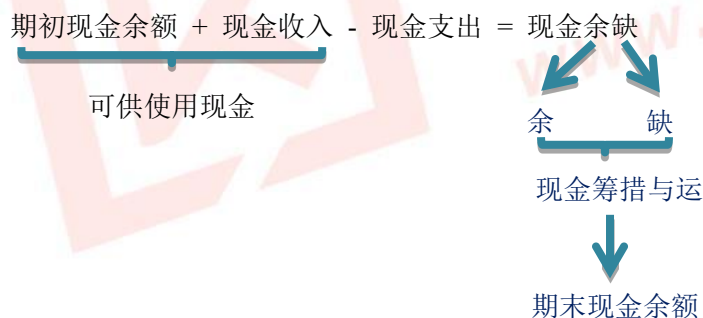
项目	一季度	二季度	三季度	四季度	全年
投资支出预算	5000000	—	—	7000000	12000000
借入长期借款	3000000	—	—	7000000	10000000

【知识点 3】财务预算的编制

(一) 资金预算

(1) 编制基础：资金预算以**经营预算与专门决策预算**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筹资或归还借款等的预算。

(2) 资金预算可以提供使用现金、现金支出、现金余缺、现金筹措与运用四部分构成。



【提示 1】现金收入指销售预算中的经营现金收入；

【提示 2】现金支出包括预算期的各项现金支出，包括**经营性支出**和**资本支出**。

(1) 直接材料、直接人工、制造费用、销售及管理费用——来自于经营预算；

(2) 购买设备、厂房建设等——来自于长期投资预算；

【提示 3】现金筹措与运用

(1) 现金余缺为**负**，表明现金不足，需要筹措现金，可以出售有价证券或借入短期借款。

(2) 现金余缺为**正**，表明现金多余，需要运用现金，可以偿还短期借款或购入有价证券。

(3) 相关利息本金应在现金筹措中体现。

【教材例题】M 公司理想的现金余额是 300000 元，资金不足可取得短期借款，借款额必须是 100000 元的整数倍；借款利息按季支付，假设新增借款发生在季度的期初，归还借款发



老会计-用心传递温度

生在季度的期末（如果需要归还借款，先归还短期借款，归还的数额为 10000 元的整数倍）。M 公司上年末的长期借款余额为 12000000 元。今年的资金预算如下表所示：

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（销售及管理费用预算）	525000	525000	525000	525000	2100000
所得税费用（专门预算）	150000	100000	230000	220000	700000
购买设备（专门决策预算）	5000000			7000000	12000000
股利（专门预算）				950000	950000
现金支出合计	7182750	2899650	3655300	11584900	25322600
现金余缺	-4082750	1060100	1687300	-6014600	-8278600
现金筹措与运用					
借入长期借款（专门决策预算）	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

已知条件：

- (1) M 公司上年末的长期借款余额为 12000000 元
- (2) M 公司理想的现金余额是 300000 元
- (3) 借款额必须是 100000 元的整数倍，归还的数额为 10000 元的整数倍

【解析】具体思路：表中可以直接填列的数字先填列，其余的数字分析后填列。

表中有关数据分析如下：

(1) 1-3 季度每季度长期借款利息 = $(12000000 + 3000000) \times 12\% / 4 = 450000$ (元)

第 4 季度长期借款利息 = $(12000000 + 3000000 + 7000000) \times 12\% / 4 = 660000$ (元)

(2) 第 1 季度“取得短期借款”与“短期借款利息”

假设第 1 季度“取得短期借款”为 A，则第 1 季度“短期借款利息”为 $A \times 10\% / 4$ ，

则： $-4082750 + 3000000 + A - 450000 - A \times 10\% / 4 \geq 300000$

解得： $A \geq 1879743.6$ (元)，按 100000 元的整数倍取整为 1900000 元，则“短期借款利息”为 $1900000 \times 10\% / 4 = 47500$ (元)

(3) 第 2 季度“归还短期借款”，假设第 2 季度“归还短期借款”为 B，则：

$1060100 - 450000 - 47500 - B \geq 300000$

解得： $B \leq 262600$ (元)，按 10000 元的整数倍取整为 260000 元。

(4) 第 3 季度“归还短期借款”，假设第 3 季度“归还短期借款”为 C，

则： $1687300 - 450000 - (1900000 - 260000) \times 10\% / 4 - C \geq 300000$

解得： $C \leq 896300$ (元)，按 10000 元的整数倍取整为 890000 元。



老会计-用心传递温度

(5) 第 4 季度“短期借款利息”， $(1900000-260000-890000) \times 10\% / 4 = 18750$ (元)
此时， $-6014600 + 7000000 - 18750 - 660000 = 306650$ (元)，刚刚超过理想现金余额，既不需要借入款项，也无法按 10000 元整数倍偿还短期借款，因此第 4 季度末现金余额即为 306650 元。

【单选题】(2021 年) 某公司在编制资金预算时，期末现金余额要求不低于 10000 元，资金不足则向银行借款，借款金额要求为 10000 元的整数倍。若现金余缺”为-55000 元，则应向银行借款的金额为()。

- A. 40000 元 B. 70000 元 C. 60000 元 D. 50000 元

【答案】 B

【解析】 $-55000 + \text{借款额} = 10000$, 所以借款额 ≥ 65000 (元)，因为借款金额要求是 10000 元的整数倍，所以应向银行借款的金额为 70000 元。

【多选题】(2021 年) 企业编制预算时, 下列各项中, 属于资金预算编制依据的有()。

- A. 制造费用预算
B. 直接材料预算
C. 销售预算
D. 专门决策预算

【答案】 ABCD

【解析】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筹资或归还借款等的预算。选项 A、B、C 属于经营预算且都涉及现金收支，因此四个选项都是资金预算的编制依据。

【综合题】(2020 年) 甲公司生产 A 产品，有关产品成本和预算的信息如下：

资料一：A 产品成本由直接材料、直接人工、制造费用三部分构成，其中制造费用属于混合成本。2019 年第一至第四季度 A 产品的产量与制造费用数据如下所示。

项目	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
产量 (件)	5000	4500	5500	4750
制造费 (元)	50500	48000	54000	48900

资料二：根据甲公司 2020 年预算，2020 年第一季度 A 产品预计生产量为 5160 件。

资料三：2020 年第一至第四季度 A 产品的生产预算如下表 (单位：件) 所示，每季度末 A 产品的产成品存货量按下一季度销售量的 10% 确定。

项目	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	合计
预计销售量	5200	4800	6000	5000	×
预计期末产品存货	480	a	d	×	×
预计期初产成品存货	520	b	e	×	×
预计生产量	5160	c	f	×	×

注：表内的“×”为省略的数值。

资料四：2020 年 A 产品预算单价为 200 元，各季度销售收入有 70% 在本季度收回现金，30% 在下一季度收回现金。



老会计-用心传递温度

要求：

(1) 根据资料一，按照高低点法对制造费用进行分解，计算 2019 年制造费用中单位变动制造费用和固定制造费用总额。

(2) 根据要求 (1) 的计算结果和资料二，计算 2020 年第一季度 A 产品的预计制造费用总额。

(3) 根据资料三，分别计算表格中 a、b、c、d、e、f 所代表的数值。

(4) 根据资料三和资料四，计算：①2020 年第二季度的销售收入预算总额；②2020 年第二季度的相关现金收入预算总额。

【答案】

(1) 单位变动制造费用 = $(54000 - 48000) / (5500 - 4500) = 6$ (元)

固定制造费用总额 = $48000 - 4500 \times 6 = 21000$ (元)

(2) 2020 年第一季度 A 产品预计制造费用总额 = $5160 \times 6 + 21000 = 51960$ (元)

(3) $a = 6000 \times 10\% = 600$; $b = 4800 \times 10\% = 480$; $c = 4800 + 600 - 480 = 4920$; $d = 5000 \times 10\% = 500$; $e = a = 600$; $f = 6000 + 500 - 600 = 5900$

(4) 2020 年第二季度的销售收入预算总额 = $4800 \times 200 = 960000$ (元)

2020 年第二季度相关现金收入预算总额 = $5200 \times 200 \times 30\% + 4800 \times 200 \times 70\% = 984000$ (元)

(二) 预计利润表的编制和预计资产负债表编制

(1) 编制基础：经营预算、专门决策预算、资金预算

(2) 编制顺序：先编制预计利润表，之后编制资产负债表。

(3) 资产负债表是全面预算的终点

【教材表格 3-14】M 公司今年的利润表预算如下：

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) (资金预算)	700000
净利润	2187750

【教材表格 3-15】M 公司今年的资产负债表预算如下：

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	800000	306650	短期借款	0	750000
应收账款	620000	2016000	应付账款	235000	742400
存货	402500	645000	流动负债合计	235000	1492400
流动资产合计	1822500	2967650	非流动负债：		
非流动资产：			长期借款	12000000	22000000
固定资产	4000000	3350000	非流动负债合计	12000000	22000000



老会计-用心传递温度

在建工程	10000000	22000000	负债合计	12235000	23492400
非流动资产合计	14000000	25350000	股东权益		
			股本	2000000	2000000
			资本公积	500000	500000
			盈余公积	750000	968775
			未分配利润	337500	1356475
			股东权益合计	3587000	4825250
资产总计	15822500	28317650	负债和股东权益合计	15822500	28317650

【解析】有关项目的年末余额计算如下：

(1) 货币资金=306650 (元) (资金预算)

(2) 应收账款=第四季度销售收入 $\times$ 40%=5040000 $\times$ 40%=2016000 (元) (销售预算)

(3) 存货=直接材料年末余额(直接材料预算)+产成品年末余额(产品成本预算)=320000+325000=645000 (元)

(4) 固定资产=年初余额-当年计提折旧=4000000 (年初余额)-400000 (制造费用预算)-250000 (销售及管理费用预算)=3350000 (元)

(5) 在建工程=年初余额+长期投资预算=10000000 (年初余额)+12000000 (专门决策预算)=22000000 (元) (项目本年未完工)

(6) 短期借款=1900000 (资金预算)-260000 (资金预算)-890000 (资金预算)=750000 (元)

(7) 应付账款=第四季度采购金额 $\times$ 50%=1484800 $\times$ 50%=742400 (元) (直接材料预算)

(8) M 公司没有计提任意盈余公积, 计提法定盈余公积=本年净利润 (预计利润表) $\times$ 10%=2187750 $\times$ 10%=218775 (元)

盈余公积年末余额=期初盈余公积+本期增加额=750000+218775=968775 (元)

未分配利润本年期末余额

=未分配利润期初余额+本年净利润 (预计利润表)-本年股利 (资金预算)-本年计提的法定盈余公积=337500+2187750-950000-218775=1356475 (元)

【多选题】(2015 年) 下列各项预算中, 与编制利润表预算直接相关的有 ()。

- A. 销售预算
- B. 生产预算
- C. 产品成本预算
- D. 销售及管理费用预算

【答案】ACD

【解析】利润表中“销售收入”项目的数据来自销售收入预算; “销售成本”项目的数据来自产品成本预算; “销售及管理费用”项目的数据来自销售及管理费用预算, 所以选项 A、C、D 正确。生产预算只涉及实物量指标, 不涉及价值量指标, 所以生产预算与利润表预算的编制不直接相关。



第四节 预算的执行与考核

【知识点1】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，从纵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。预算执行一般按照预算控制、预算调整等程序进行。

（一）预算控制

预算控制，是指企业以预算为标准，通过预算分解、过程监督、差异分析等促使日常经营不偏离预算标准的管理活动。

企业应建立预算授权控制，强化预算责任、严格预算控制。

对于预算内的资金拨付，按照授权审批程序执行；对于预算外的项目支出，应当按预算管理制度规范支付程序；对于无合同、无凭证、无手续的项目支出，不予支付。

对于编制、执行和考评过程中的风险，企业应当采取一定的防控措施来对风险进行有效管理。财务管理部门应利用财务报表监控预算执行情况，及时向预算执行单位、预算管理委员会、董事会或经理办公会提供财务预算执行进度、执行差异及其对预算目标的影响等财务信息，促进企业完成预算目标。

（二）预算调整

年度预算经批准后，原则上不作调整。企业应在制度中严格明确预算调整的条件、主体、权限和程序等事宜，当内外战略环境发生重大变化或突发重大事件等，导致预算编制的基本假设发生重大变化时，可进行预算调整。

【多选题】（2016年）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】年度预算经批准后，原则上不作调整。企业应在制度中严格明确预算调整的条件、主体、权限和程序等事宜，当内外战略环境发生重大变化或突发重大事件等，导致预算编制的基本假设发生重大变化时，可进行预算调整。

【知识点2】预算的分析与考核

（1）企业应当建立预算分析制度，由预算管理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、解决预算执行中存在的问题，纠正预算的执行偏差。

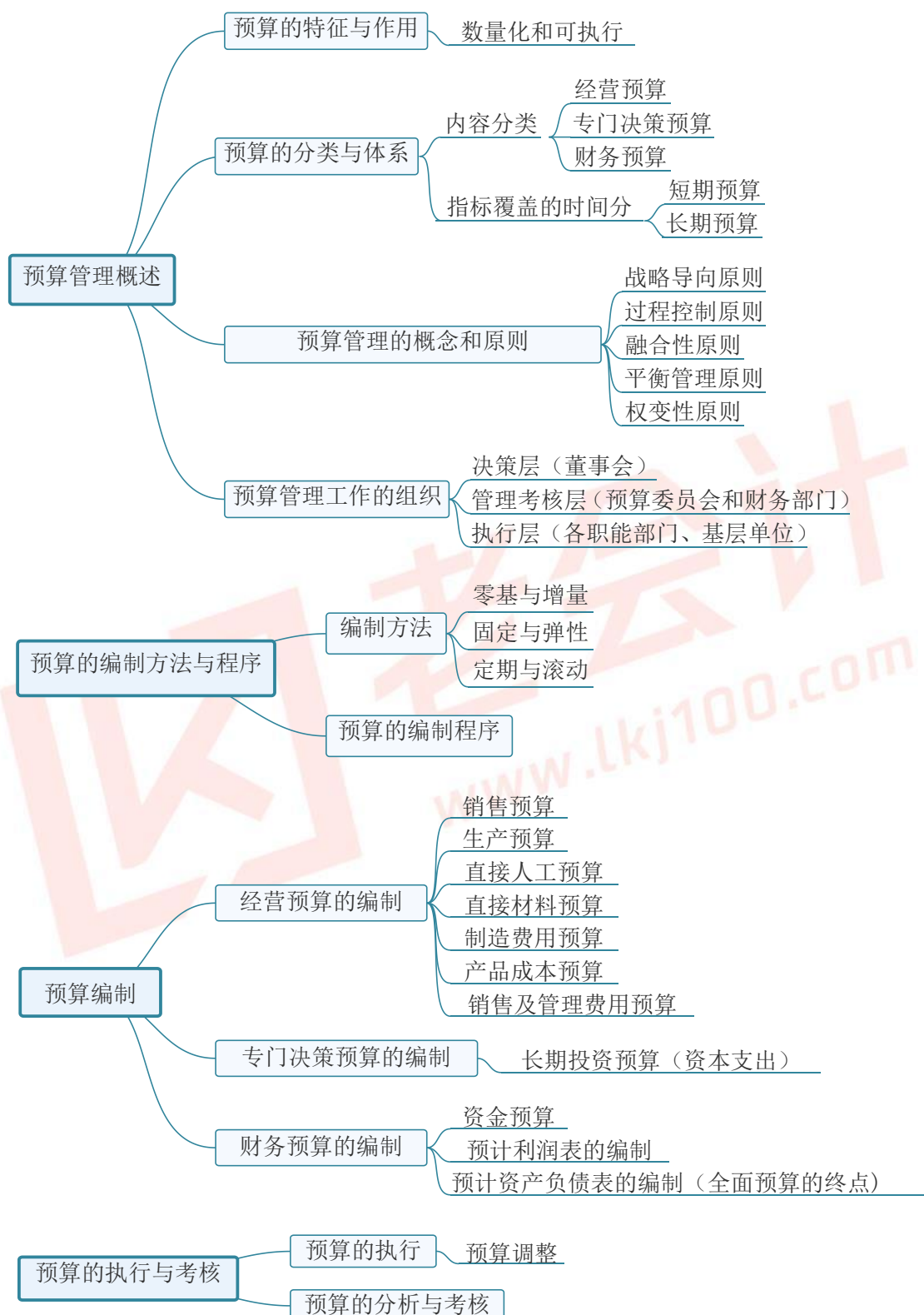
（2）企业预算管理委员会应当定期组织预算审计，纠正预算执行中存在的问题，充分发挥内部审计的监督作用。

（3）预算年度终了，预算管理委员会应当向董事会或经理办公会报告预算执行情况，并依据预算完成情况和预算审计情况对预算执行单位进行考核。

（4）预算考核主要针对定量指标进行考核，是企业绩效考核的重要组成部分。



总结：





请关注公众号、听更多免费直播

老会计
www.lkj100.com