



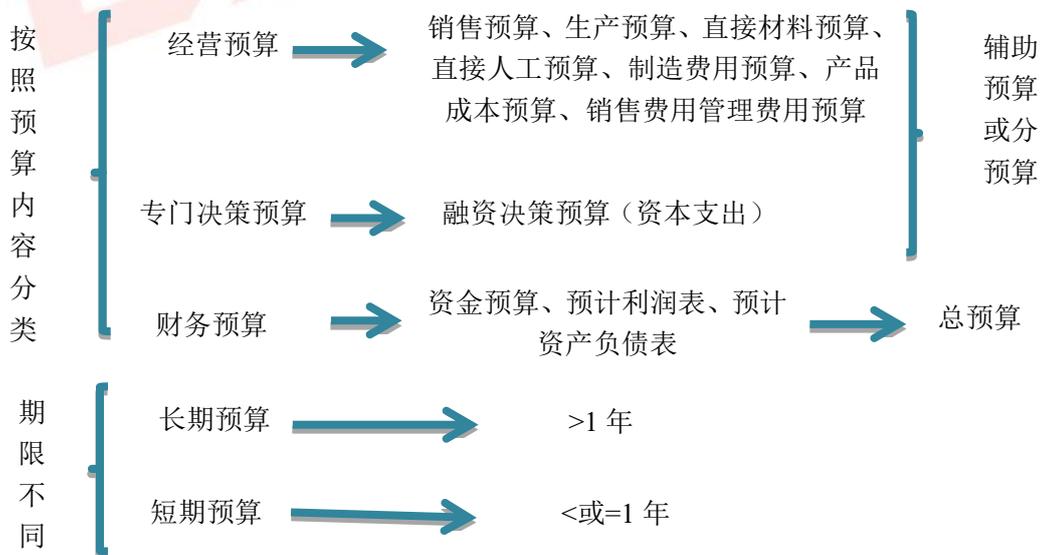
### 第三章 预算管理

#### 【考情分析】

本章客观题主要掌握预算特征、预算体系；增量预算法与零基预算法、固定预算法与弹性预算法、定期预算法与滚动预算法；预算编制及执行。主观题主要掌握销售预算（预计现金流入、期末应收账款）、生产预算、直接材料预算（预计采购现金支出、期末应付账款）、资金预算编制（可供使用现金、现金支出、现金余缺、现金筹措与运用）。预测 2022 年分值在 8~10 分左右。



#### 【知识点 1】预算分类及体系





## 老会计-用心传递温度

### 【知识点2】预算管理的原则

战略导向；过程控制；融合性；平衡管理；权变性

### 【知识点3】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

### 【知识点4】预算编制方法

- (一) 增量预算法与零基预算法
- (二) 固定预算法与弹性预算法
- (三) 定期预算法与滚动预算法
- (一) 增量预算与零基预算

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。

增量预算法	原理	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	业务合理，开支合理
	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
零基预算法	原理	企业不以历史期经济活动及其预算为基础，以零为起点，进行编制
	优点	不受历史期经济活动中的不合理因素影响，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	预算编制工作量较大、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

- (二) 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。

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	适应性差；可比性差
弹性	原理	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



## 老会计-用心传递温度

预算法		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	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。
	编织方法	公式法，列表法（内插法）

### （三）定期预算法与滚动预算法

#### 1. 编制预算的方法按其预算期的时间特征不同，

定期预算法	原理思路	以不变的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	缺乏长远打算，导致短期行为
滚动预算法	原理思路	滚动预算法又称连续预算法或永续预算法，使预算期始终保持为一个固定长度的一种预算编制方法（一般为12个月）
	优点	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， <b>强化预算的决策与控制职能。</b>
	缺点	工作量大；增加管理层的不稳定感

#### 2. 滚动预算法的分类

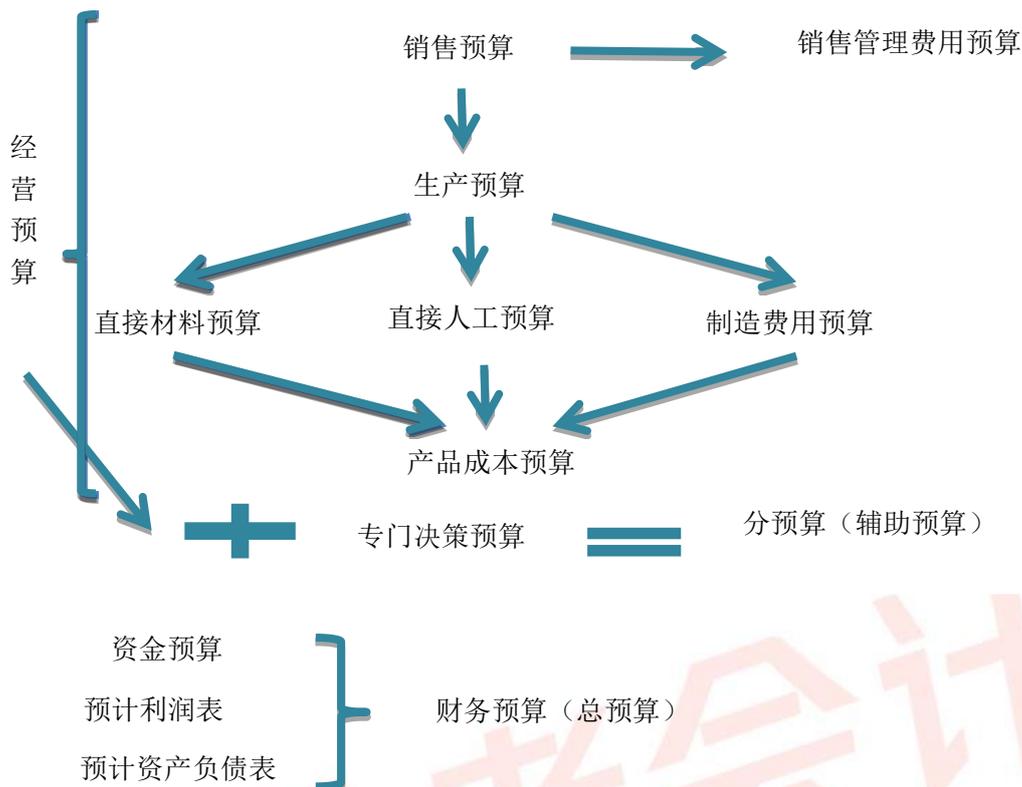
采用滚动预算法编制预算，按照滚动的单位不同，分为中期滚动预算（周期为3-5年，并以年为滚动频率）和短期滚动预算（逐月、逐季或混合滚动）。

**【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。

#### **【知识点5】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事件等，导致预算编制的基本假设发生重大变化时，可以进行预算调整。

#### **【知识点6】预算编制整体流程**



**【知识点 7】经营预算编制**

(一) 销售预算：销售预算是整个预算的编制起点

**【提示】** 销售收入——权责发生制；当期销售现金流量——收付实现制

(二) 生产预算

生产预算在销售预算的基础上编制；**成本预算中只涉及实物量指标，不涉及价值量指标。**

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

(三) 直接材料预算

预计采购量=生产需用量+期末存量-期初存量

(四) 直接人工预算

以生产预算为编制依据。

人工总成本=人工总工时×每小时人工成本

(五) 制造费用预算

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。

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）

(六) 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；同时是编制预计利润表和预计资产负债表的依据。

(七) 销售及管理费用预算



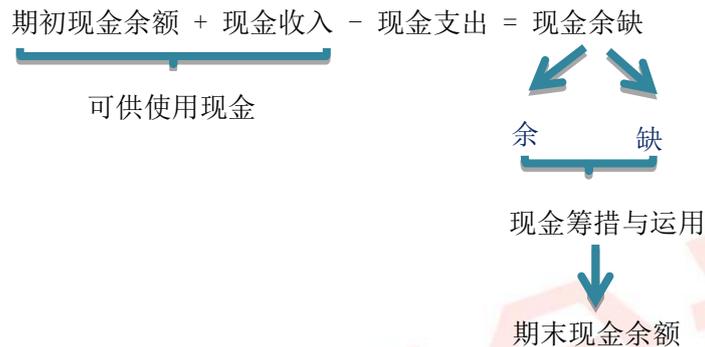
## 老会计-用心传递温度

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。

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

### 【知识点 8】财务预算编制——资金预算

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。



【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。

### 【知识点 9】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。



请关注公众号、听更多免费直播

老会计  
www.lkj100.com