



第三章 预算管理

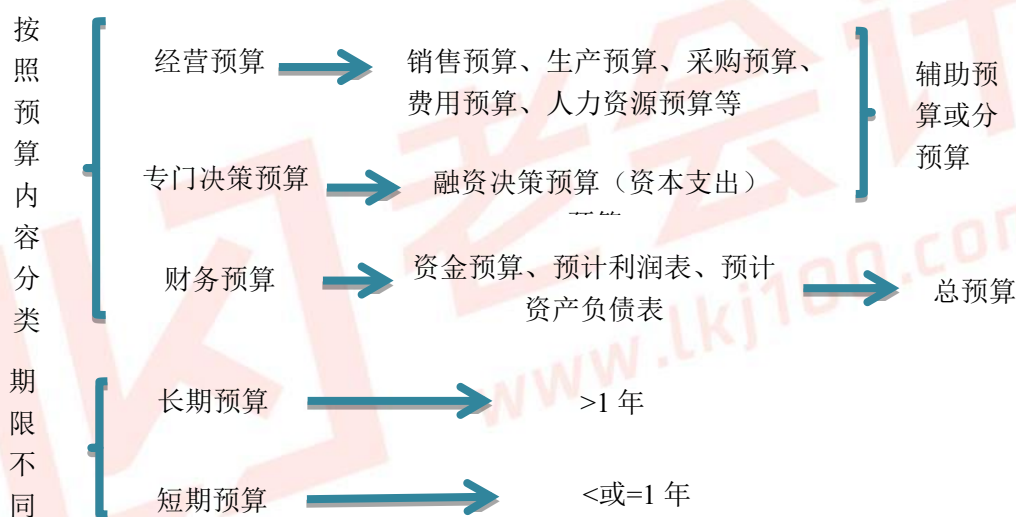
本章属于重点章节，考分在 8 分左右，客观题与主观题均课呈现，考点如下：

- （一）预算管理的特征和原则
- （二）预算体系（按照内容分类）
- （三）预算编制方法（三对方法）
- （四）预算编制

【考点 1】预算管理的特征和原则

特征	（1）与企业的战略目标保持一致 （2）数量化和可执行性使预算的最重要的特征
原则	战略导向；过程控制；融合性；平衡管理；权变性

【考点 2】预算体系



【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。



老会计-用心传递温度

【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。

【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。

【考点 3】预算编制方法（三对）

- (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

【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。

【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】√

【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。



老会计-用心传递温度

【单选题】某企业上年销售 10 万件产品，对应的制造费用是 50 万，今年预计销量增加到 12 万件，仍然把制造费用预算划为 50 万，由此看出该企业采用的预算编制方法是（ ）。

- A. 固定预算法 B. 弹性预算法 C. 增量预算法 D. 零基预算法

【答案】A

【解析】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。

【单选题】可能导致无效费用开支不能得到有效控制的预算编制方法（ ）。

- A. 增量预算法 B. 静态预算法 C. 固定预算法 D. 定期预算法

【答案】A

【解析】增量预算法以历史期实际经济活动及其预算为基础，因此其缺陷是可能导致无效费用开支不能得到有效控制。

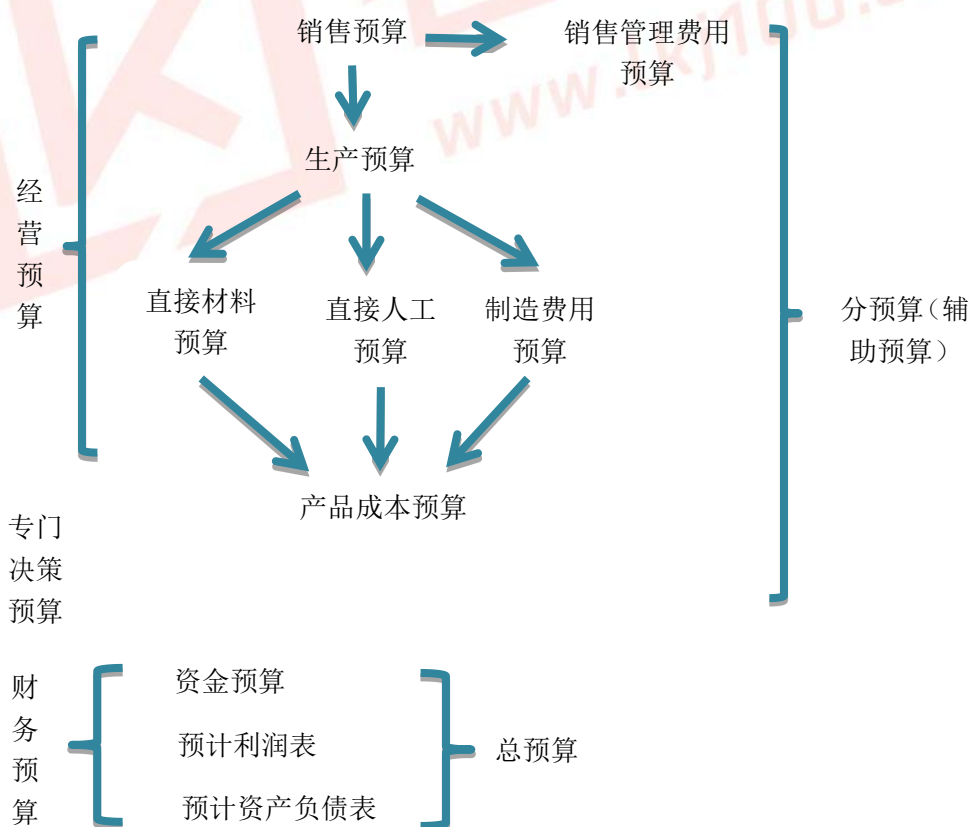
【单选题】（2015 年）随着预算执行不断补充预算，但始终保持一个固定预算期长度的预算编制方法是（ ）。

- 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。

【考点 4】预算编制——经营预算





老会计-用心传递温度

1. 【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 = $150 + 200 \times 20\% - 150 \times 20\% = 160$ (件)

2. 【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 $\times$ 单位产品消耗量 + 期末材料存量 - 期初材料存量 = $1000 \times 15 + 3000 - 1000 = 17000$ (千克)。

3. 【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)

4. 【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
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。

5. 【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。

6. 【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



老会计-用心传递温度

- B. 制造费用预算
- C. 管理费用预算
- 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。

7. 【单选题】某企业 2x20 年第一季度产品生产量预算为 1500 件，单位产品材料用量为 5 千克/件，季初材料库存量 1 000 千克，第一季度还要根据第二季度生产耗用材料的 10% 安排季末存量，预计第二季度生产耗用 7 800 千克材料。材料采购价格预计 12 元/千克，则该企业第一季度材料采购的金额为（ ）元，

- A. 78000
- B. 87360
- C. 92640
- D. 99360

【答案】B

【解析】本题考点是直接材料预算。 $(1\ 500 \times 5 + 7\ 800 \times 10\% - 1\ 000) \times 12 = 87\ 360$ (元)。

8. 【多选题】甲公司销售收入中，预计销售当季度收回货款 70%，次季度收款 20%，第三季度收款 10%，预算年度期初应收账款金额为 11 000 元，其中包括上年第三季度销售的应收账款 5000 元，第四季度销售的应收账款 6000 元。则甲公司上年第三季度和第四季度的销售收入分别为（ ）元。

- A. 50000
- B. 43000
- C. 30000
- D. 20000

【答案】AD

【解析】上年第三季度销售在上年年末只有 10% 未收现，因此上年第三季度销售收入 $= 5000 / 10\% = 50000$ (元)；上年第四季度销售在上年年末有 30% 未收现，因此，上年第四季度销售收入 $= 6\ 000 / 30\% = 20\ 000$ (元)。

9. 【判断题】甲公司只生产 A 产品，资金比较紧张，2x21 年第一季度制造费用现金支出只能安排 500 万元，A 产品单位变动制造费用为 2 元/件，固定制造费用总额为 30 万元 (其中折旧费 10 万元)，除折旧费外，其余均为付现费用。则 2x21 年第一季度 A 产品预算生产量为 100 万件。（ ）

【答案】×

【解析】设 2x21 年第一季度 A 产品预算生产量为 Q，则： $2Q + (30 - 10) = 500$ ， $Q = 240$ (万件)，即 2x21 年第一季度 A 产品预算生产量为 240 万件。

10. 【多选题】某企业批发销售甲产品，某年 7~10 月各月预计的销售量分别为 1 000 件、1 200 件、1 100 件和 1 500 件，企业计划每月月末商品存货为下月预计销售量的 20%。下列各项计算中，正确的有（ ）。

- A. 8 月期初存货为 240 件
- B. 8 月采购量为 1180 件
- C. 第三季度采购量为 3300 件
- D. 8 月期末存货为 220 件

【答案】ABD

【解析】8 月期初存货量 = 7 月期末存货量 $= 1\ 200 \times 20\% = 240$ (件)；8 月期末存货量 $= 1\ 100 \times 20\%$



老会计-用心传递温度

=220 (件); 8 月采购量=本月销售量+月末存货量-月初存货量=1 200+220-240=1 180 (件); 所以选项 A、B、D 均正确; 第三季度采购量=第三季度销售量+第三季度期末存货量-第三季度期初存货量=(1000+1 200+1 100) +1 500x20% -1 000x20% =3 300 +300-200=3 400. (件), 所以选项 C 不正确。

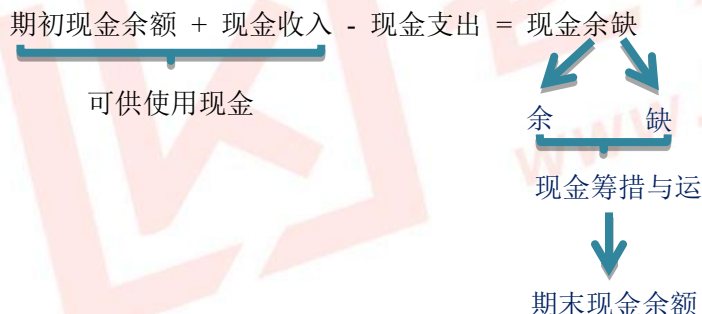
11. 【多选题】已知某企业购货付款条件为: 当月付现 60%, 下月付现 30%, 再下月付现 10%。若该企业 2x20 年 12 月的购货金额为 200 万元, 年末应付账款余额为 128 万元。预计 2x21 年, 第一季度各月购货金额分别为: 220 万元、260 万元、300 万元, 则下列计算中正确的有 ()。

- A. 2x20 年 11 月份的购货金额为 480 万元
- B. 2x21 年 1 月份的购货现金支出为 240 万元
- C. 2x21 年 1 月 31 日资产负债表“应付账款”项目金额为 108 万元
- D. 2x21 年第一季度的购货现金支出为 634 万元

【答案】 ABC

【解析】 2x20 年 11 月份的购货金额=(128 -200x40%)/10% =480 (万元) 2x21 年 1 月份预计的购货现金支出= 480x10% +200x30% +220x60% =240 (万元) 2x21 年 1 月 31 日资产负债表“应付账款”项目金额=220x40% +200x10% =108 (万元) 2x21 年第一季度的购货现金支出=128 +220 +260 x90% +300 x60% =762 (万元)。

【考点 5】财务预算编制——资金预算



1. 【单选题】在编制资金预算时, 计算某期现金余缺不需考虑的因素是 ()。

- A. 期初现金余额
- B. 当期现金收入
- C. 当期现金支出
- D. 现金筹措与运用

【答案】 D

【解析】因为“某期现金余缺=该期可运用现金合计-该期现金支出=期初现金余额+当期现金收入-该期现金支出”, 所以本题答案为选项 D。

2. 【单选题】资金预算由可供使用现金、现金支出、现金余缺、现金筹措与运用四部分构成。下列项目, 不能列示在“现金支出”部分的是 ()。

- A. 所得税费用
- B. 购买设备支出



老会计-用心传递温度

C. 借款利息费用

D. 股利分配

【答案】 C

【解析】“现金支出”部分包括预算期的各项现金支出。包括“直接材料”“直接人工”“制造费用”“销售及管理费用”“购买设备”等，还包括所得税费用、股利分配等现金支出，借款利息费用在“现金筹措与运用”部分列示。所以本题答案为选项 C。

3. 【单选题】某企业编制第四季度资金预算，现金余缺部分列示金额为-18500 元，现金筹措与运用部分列示归还长期借款利息 500 元。企业需要保留的现金余额为 10000 元，若现金不足需借入短期借款，短期借款年利率为 8%，新增借款发生在季度期初，偿还借款本金发生在季度期末，先偿还短期借款；借款利息按季度平均计提，并在季度期末偿还。银行借款的金额要求是 1000 元的整数倍，那么企业第四季度的借款额为（ ）元。

A. 30000

B. 29000

C. 32000

D. 31000

【答案】 A

【解析】企业第四季度最低借款额=18 500+ 10 000 +500 +借款额×8%/4 最低借款额=29 591.84（元），由于借款金额是 1 000 元的整数倍，所以借款额为 30 000 元。

【计算分析题】A 公司是一家小型玩具制造商，2018 年 11 月份的销售额为 40 万元，12 月份销售额为 45 万元。根据公司市场部的销售预测，预计 2019 年第一季度 1~3 月份的月销售额分别为 50 万元、75 万元和 90 万元。根据公司财务部一贯执行的收款政策，销售额的收款进度为销售当月收款的 60%，次月收款 30%，第三个月收款 10%，假设没有坏账。公司预计 2019 年 3 月份期初现金余额 25 万元，全部支出现金 150 万元，期末现金余额最低 20 万元，假设公司资金缺口需要通过短期借款解决，借款必须是 10 万元整数倍，期初短期借款、长期借款余额为零，利息支付采用利随本清。

要求：

（1）计算 2018 年 12 月末的应收账款余额合计；

（2）测算 2019 年 3 月份现金收入的合计。

（3）测算 2019 年 3 月份现金余缺、短期借款及期末现金余额。

【答案及解析】

（1）2018 年末应收账款余额=45×40%+40×10%=22（万元）。

（2）2019 年 3 月份现金收入=90×60%+75×30%+50×10%=54+22.5+5=81.5（万元）

（3）2019 年 3 月现金余缺=25+81.5-150=-43.5（万元）

短期借款=43.5+20=63.5（万元），必须 10 万元整数倍，所以短期借款 70 万元。

期末现金余额=-43.5+70=26.5（万元）

【计算分析题】某企业现着手编制 2011 年 6 月份的现金收支计划。预计 2011 年 6 月初现金余额为 8000 元；月初应收账款 4000 元，预计月内可收回 80%；本月销货 50000 元，预计月内收款比例为 50%；本月采购材料 8000 元，预计月内付款 70%；月初应付账款余额 5000 元需在月内全部付清；月内以现金支付工资 8400 元；本月制造费用等间接费用付现 16000 元；其他经营性现金支出 900 元；购买设备支付现金 10000 元。企业现金不足时，可向银行借款，借款利率为 10%，银行要求借款金额为 1000 元的整数倍，现金多余时可购买有价证券。要求月末可用现金余额不低于 5000 元。

（1）计算经营现金收入；



老会计-用心传递温度

- (2) 计算经营现金支出;
- (3) 计算现金余缺;
- (4) 确定是否需要向银行借款? 如果需要向银行借款, 请计算借款的金额;
- (5) 确定现金月末余额。

【答案】

- (1) 经营现金收入 = $4000 \times 80\% + 50000 \times 50\% = 28200$ (元)
- (2) 经营现金支出 = $8000 \times 70\% + 5000 + 8400 + 16000 + 900 = 35900$ (元)
- (3) 现金余缺 = $8000 + 28200 - (35900 + 10000) = -9700$ (元)
- (4) 由于现金余缺小于 5000, 故需要向银行借款。

设借款数额为 X, 则有:

$$X - 9700 = 5000, \text{解之得: } X = 14700 \text{ (元)}$$

考虑到借款金额为 1000 元的整数倍, 故应向银行借款的金额为 15000 元。

- (5) 现金月末余额 = $15000 - 9700 = 5300$ (元)

【综合题】(2019 年) 甲企业是某公司下属的一个独立分厂, 该企业仅生产并销售 W 产品, 2018 年有关预算与考核分析资料如下:

资料一: W 产品的预计产销量相同, 2018 年第一至第四季度的预计产销量分别为 100 件、200 件、300 件和 400 件, 预计产品销售单价为 1000 元/件。预计销售收入中, 有 60% 在本季度收到现金, 40% 在下一季度收到现金。2017 年年末应收账款余额为 80000 元。不考虑增值税及其他因素的影响。

资料二: 2018 年年初材料存货量为 500 千克, 每季度末材料存货量按下一季度生产需用量的 10% 确定。单位产品用料标准为 10 千克/件, 单位材料价格标准为 5 元/千克。材料采购款有 50% 在本季度支付现金, 另外 50% 在下一季度支付。

资料三: 企业在每季度末的理想现金余额是 50000 元, 且不得低于 50000 元。如果当季度现金不足, 则向银行取得短期借款; 如果当季度现金溢余, 则偿还银行短期借款。短期借款的年利率为 10%, 按季度偿付利息。借款和还款的数额须为 1000 元的整数倍。假设新增借款发生在季度初, 归还借款发生在季度末。2018 年第一季度, 在未考虑银行借款情况下的现金余额 (即现金余缺) 为 26700 元。假设 2018 年初, 企业没有借款。

要求:

- (1) 根据资料一, 计算: ①W 产品的第一季度现金收入; ②资产负债表预算中应收账款的年末数。
- (2) 根据资料一和资料二, 计算: ①第一季度预计材料期末存货量; ②第二季度预计材料采购量; ③第三季度预计材料采购金额。
- (3) 根据资料三, 计算第一季度现金预算中: ①取得短期借款金额; ②短期借款利息金额; ③期末现金余额。

【答案】

- (1) ①W 产品的第一季度现金收入
= $80000 + 100 \times 1000 \times 60\% = 140000$ (元)
- ②资产负债表预算中应收账款的年末数
= $400 \times 1000 \times 40\% = 160000$ (元)
- (2) ①第一季度预计材料期末存货量 = $200 \times 10\% \times 10 = 200$ (千克)
- ②第二季度预计材料采购量



老会计-用心传递温度

$= (200 + 300 \times 10\% - 20) \times 10 = 2100$ (千克)

③第三季度预计材料采购金额

$= (300 + 400 \times 10\% - 300 \times 10\%) \times 10 \times 5 = 15500$ (元)

(3) ①设取得短期借款金额为 X 元:

$26700 + X - X \times 10\% / 12 \times 3 \geq 50000$

$X \geq 23897.44$ (元)

因为借款和还款数额须为 1000 元的整数倍, 所以, 取得短期借款金额=24000 (元)

②短期借款利息金额=24000 $\times$ 10% / 12 $\times$ 3=600 (元)

③期末现金余额=26700+24000-600=50100 (元)



请关注公众号、听更多免费直播