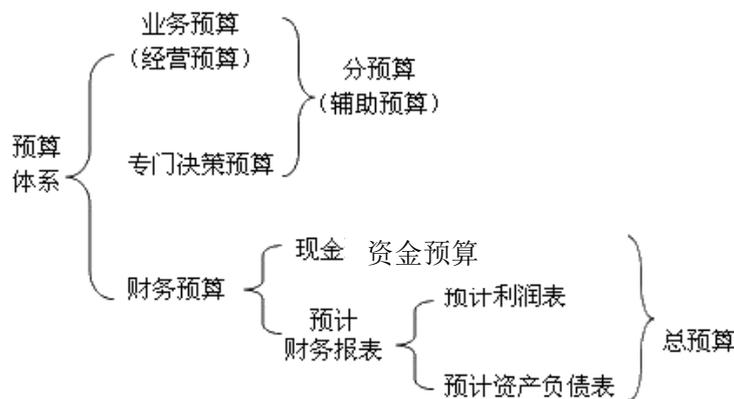




## 第三章 预算管理

### 【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。

**【例题 4·多选题】**与增量预算法相比，关于零基预算法的表述正确的是（ ）

- A. 有助于降低预算编制的工作量  
B. 更适用于预算编制基础变化较大的预算项目  
C. 更能够灵活应对企业内外部环境的变化  
D. 以历史期经营活动及其预算为基础编制

**【答案】**BC

(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 5·单选题】**某公司采用弹性预算法编制修理费预算，该修理费为混合成本，业务量为 100 件时，费用预算为 5000 元；业务量为 200 件时，费用预算为 7000 元。则当业务量为 180 件时，修理费预算为（ ）

- A. 6600 元      B. 6300 元      C. 7200 元      D. 9000 元

**【答案】**A

**【解析】**利用内插法计算。



## 老会计，用心传递温度

**【例题 6·单选题】**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金额的预算编制方法是（ ）

- A. 定期预算法    B. 固定预算法    C. 滚动预算法    D. 弹性预算法

**【答案】** D

**【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。

(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 7·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（ ）。

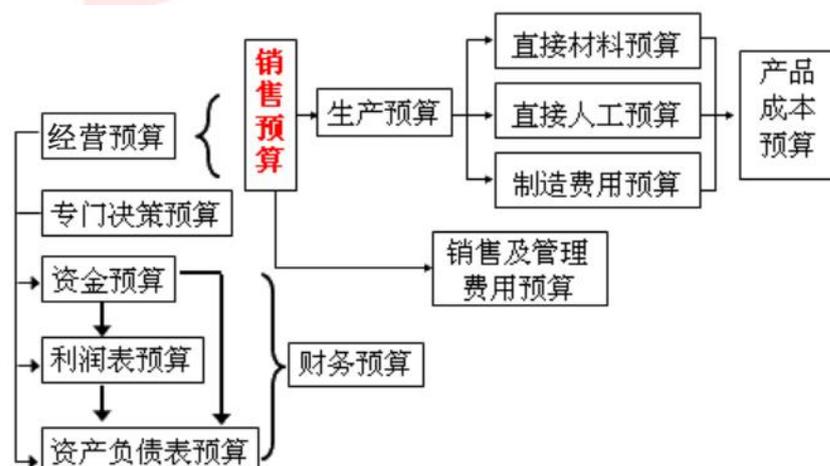
- A. 预算期可以保持固定长度  
B. 有利于结合企业近期目标和长期目标，考虑未来业务活动  
C. 便于将实际数与预算数进行比较  
D. 有利于保持预算的持续性

**【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



## 老会计，用心传递温度

### 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

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 8·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 9·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。

**【例题 10·单选题】**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

**【答案】**C

**【解析】**预计材料采购量 = 生产需要量 + 期末存量 - 期初存量，生产需用量 = 预计生产量 × 单位产品材料耗用量，选项 A、B、D 与直接材料预算的编制有关。预计生产成本需要以直接材料预算的数据为依据，需要先编直接材料预算后预测产品生产成本，选项 C 错误。

## 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。



## 老会计，用心传递温度

④期末现金余额=现金余缺+现金筹措-现金运用

**【例题 11·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

**【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。

**【例题 12·单选题】**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（ ）元。

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

**【答案】**B

**【解析】**-55000+借款额 $\geq$ 10000，所以借款额 $\geq$ 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。

### 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。

**【提示】**预计利润表编制内容包括销售收入、销售成本、毛利、销售及管理费用、利息、利润总额、所得税费用、净利润等。

未分配利润在**预计资产负债表**中反映。

### 3) 资产负债表预算——全面预算的终点

**【例题 13·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 $\times$ 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



## 老会计，用心传递温度

- 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 14·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