

第三章 预算管理

【高频考点 1】预算管理概述 (★★)

1. 预算的特征与作用

含义	预算是企业在预测、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做的详细安排
特征	①预算与企业的战略或目标保持一致; ②预算是数量化的并且具有可执行性
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

2. 预算分类

根据预算内容的不同	经营 预算	也称为业务预算,是指与企业日常业务直接相关的一系列预算	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
	专门决策 预算	专门决策预算指企业重大的或不经常发生的、需要根据特定决策编制的预算	如投融资决策预算
	财务 预算	财务预算指与企业资金收支、财务状况或经营成果等有关的预算	包括资金预算、预计资产负债表、预计利润表
【提示】财务预算也称为总预算,其他预算称为辅助预算或分预算。			
按预算指标覆盖的时间长短划分	短期 预算		通常将预算期在一年以内(含一年)的预算称为短期预算
	长期 预算		预算期在一年以上的称为长期预算
【提示】			
①一般情况下,企业的经营预算和财务预算多为一年期的短期预算,年内再按季或月细分,而且预算期间往往与会计期间保持一致。			
②专门决策预算一般属于长期预算			

3. 预算工作的组织

预算工作的组织包括决策层、管理层、执行层和考核层。

董事会或类似机构	对企业预算的管理工作负总责。根据情况设立预算管理委员会或指定财务管理部门负责预算管理事宜,并对企业法定代表人负责	决策层
预算管理委员会	审批公司预算管理制度、政策,审议年度预算草案或预算调整草案并报董事会等机构审批,监控、考核本单位的预算执行情况并向董事会报告,协调预算编制、预算调整及预算执行中的有关问题	管理层和考核层
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	
企业内部职能部门	具体负责本部门业务涉及的预算编制、执行、分析等工作,并配合预算管理委员会或财务管理部门做好企业总预算的综合平衡、协调、分析、控制与考核等工作。其主要负责人参与企业预算管理委员会的工作,并对本部门预算执行结果承担责任	执行层
企业所属基层单位	负责本单位现金流量、经营成果和各项成本费用预算的编制、执行、分析等工作,接受企业的检查、考核。其主要负责人对本单位财务预算的执行结果承担责任	执行层

【高频考点 2】预算的编制方法 (★★★)

1. 增量预算法与零基预算法

(1) 增量预算法

含义	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
假设	第一，企业现有业务活动是合理的，不需要进行调整； 第二，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； 第三，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
缺陷	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

(2) 零基预算法

①**明确预算编制标准**。企业应搜集和分析对标单位、行业等外部信息，结合内部管理需要形成企业各预算项目的编制标准，并在预算管理过程中根据实际情况不断分析评价、修订完善预算编制标准。

②**制订业务计划**。预算编制责任部门应依据企业战略、年度经营目标和内外环境变化等安排预算期经济活动，在分析预算期各项经济活动合理性的基础上制订详细、具体的业务计划，作为预算编制的基础。

③**编制预算草案**。预算编制责任部门应以相关业务计划为基础，根据预算编制标准编制本部门相关预算项目，并报预算管理责任部门审核。

④**审定预算方案**。预算管理责任部门应在审核相关业务计划合理性的基础上，逐项评价各预算项目的目标、作用、标准和金额等，按战略相关性、资源限额和效益性等进行综合分析和平衡，汇总形成企业预算草案，上报企业预算管理委员会等专门机构审议后报董事会等机构审批。

零基预算的优缺点：

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**。

2. 固定预算法与弹性预算法

(1) 固定预算法

含义	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 （是指企业产量、销售量、作业量等与预算项目相关的弹性变量）水平为固定基础，不考虑可能发生的变动的预算编制方法
优点	编制相对简单，也容易使管理者理解。
缺点	一是 适应性差 ，二是 可比性差

(2) 弹性预算法

含义	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。
适用	理论上，弹性预算法适用于编制全面预算中所有与业务量有关的预算，但实务中主要用于编制成本费用预算和利润预算，尤其是成本费用预算
注意	选择业务量的计量单位。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 确定适用的业务量范围。一般来说，可定在正常生产能力的 70%~110%之间，或以历史上最高业务量和最低业务量为其上下限
分类	弹性预算法又分为 公式法 和 列表法 两种具体方法

① 公式法



含义	公式法是运用总成本性态模型 ($y=a+bx$)，测算预算期的成本费用数额，并编制成本费用预算的方法
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	①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。 ②对于阶梯成本和曲线成本只能先用数学方法修正为直线，才能应用公式法。 ③必要时，还需在“备注”中说明适用不同业务量范围的固定费用和单位变动费用

②列表法

含义	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不同等级，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。应用列表法编制预算，首先要在确定的业务量范围内，划分出若干个不同水平，然后分别计算各项预算值，汇总列入一个预算表格
优点	①不管实际业务量多少， <u>不必经过计算</u> 即可找到与业务量相近的预算成本； ②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	在评价和考核实际成本时，往往需要使用插值法来计算“实际业务量的预算成本”，比较麻烦

3. 定期预算法与滚动预算法

(1) 定期预算法

含义	定期预算法是指在编制预算时，以 <u>固定会计期间</u> （如日历年度）作为预算期的一种预算编制方法
优点	能够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，也有利于对预算执行情况进行分析和评价
缺点	这种方法以固定会计期间（如 1 年）为预算期，在执行一段时期之后，往往使管理人员只考虑剩下时间的业务量，缺乏长远打算，导致一些短期行为的出现

(2) 滚动预算法

含义	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	
类型	<u>逐月</u> 滚动	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
	<u>逐季</u> 滚动	以季度为预算的编制和滚动单位，每个季度调整一次预算的方法。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
	<u>混合</u> 滚动	同时以月份和季度作为预算的编制和滚动单位的方法。这种预算方法的理论依据是：人们对未来的了解程度具有对近期的预计把握较大，对远期的预计把握较小的特征

【高频考点 3】经营预算的编制 (★★★)

种类	含义及计算公式	说明
销售预算	在销售预测的基础上根据销售计划编制的，用于规划预算期销售活动的一种经营预算	<u>销售预算</u> 是整个预算的编制的 <u>起点</u>
生产预算	为规划预算期生产规模而编制的一种经营预算，它是在销售预算的基础上编制的，并可以作为编	在生产预算中，只 <u>涉及实物量指标</u> ， <u>不涉及价值量指标</u>





	制直接材料预算和产品成本预算的依据。其主要内容有销售量、期初和期末产成品存货、生产量。 $\text{预计期末产成品存货} = \text{预计下期销售量} \times \text{一定的百分比}$ $\text{预计期初产成品存货} = \text{上期期末产成品存货}$ $\text{预计生产量} = \text{预计销售量} + \text{预计期末产成品存货} - \text{预计期初产成品存货}$	
直接材料预算	直接材料预算是为了规划预算期直接材料采购金额的一种经营预算 $\text{某种材料耗用量} = \text{产品预计生产量} \times \text{单位产品定额耗用量}$ $\text{某种材料采购量} = \text{某种材料耗用量} + \text{该种材料期末结存量} - \text{该种材料期初结存量}$	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
直接人工预算	一种既反映预算期内人工工时消耗水平，又规划人工成本开支的经营预算 $\text{某种产品直接人工总工时} = \text{单位产品定额工时} \times \text{该产品预计生产量}$ $\text{某种产品直接人工总成本} = \text{单位工时工资率} \times \text{该种产品直接人工工时总数}$	以生产预算为编制基础，工资一般要全部支付现金
制造费用预算	反映生产成本中除直接材料、直接人工以外的一切不能直接计入产品制造成本的间接制造费用的预算	固定制造费用通常与本期产量无关 现金支出不包括非付现费用
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。其主要内容是产品的单位成本和总成本 $\text{期末结存产品成本} = \text{期初结存产品成本} + \text{本期产品生产成本} - \text{本期销售产品成本}$	单位产品生产成本预算的要点，是确定单位产品预计生产成本和期末结存产品预计成本
销售及管理费用预算	编制销售费用预算时，以销售预算为基础，根据费用计划编制。编制该预算时要求分析销售收入、销售利润和销售费用的关系，力求实现销售费用的最有效使用	在编制管理费用预算时，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

【高频考点 4】财务预算的编制（★★★）

1. 资金预算

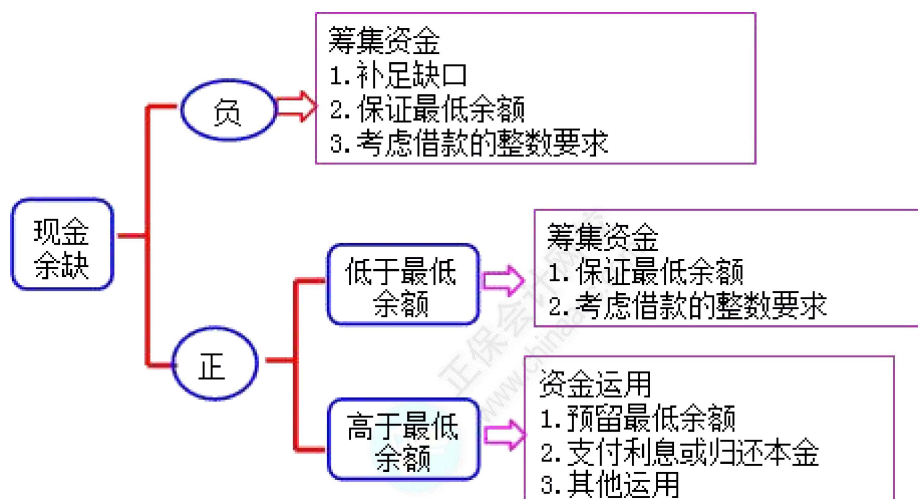
资金预算由可供使用现金、现金支出、现金余缺、现金筹措与运用四部分构成。

$\text{可供使用现金} = \text{期初现金余额} + \text{现金收入}$

$\text{可供使用现金} - \text{现金支出} = \text{现金余缺}$

$\text{现金余缺} + \text{现金筹措} - \text{现金运用} = \text{期末现金余额}$





2. 预计利润表的编制和预计资产负债表的编制

编制预计利润表的依据是各经营预算、专门决策预算和资金预算。注意，其中的“所得税费用”项目是在利润规划时估计的，并已列入资金预算。它通常不是根据“利润总额”和所得税税率计算出来的，因为有诸多纳税调整的事项存在。

预计资产负债表的编制需以计划期开始日的资产负债表为基础，结合计划期间各项经营预算、专门决策预算、资金预算和预计利润表进行编制。它是编制全面预算的终点。

【高频考点 5】预算的执行（★）

1. 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，从横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。

2. 预算执行一般按照预算控制、预算调整等程序进行。

