

第三章 预算管理

【考情分析】

客观题和主观题，9 分左右。

【考点导航】

内容	考点
预算管理概述	预算的特征与作用★
	预算的分类★★
	预算体系
	预算管理的概念与原则
	预算管理工作的组织★
预算的编制方法与程序	预算的编制方法★★★
	预算的编制程序
预算编制	经营预算的编制★★★
	专门决策预算的编制★
	财务预算的编制★★★
预算的执行与考核	预算的执行★
	预算的分析与考核

【备考策略】

本章重点是预算的编制，预算的编制是一个相互联系的体系，大家学习时既要把握每个预算本身的编制逻辑，也要把握各个预算之间的勾稽关系。



第一节 预算管理

【考点】预算的概念、特征与作用（★）

概念	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所做的详细安排
特征	1. 预算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。
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

【考点】预算的分类（★★）

一、根据内容不同分

类别	含义	内容
经营预算 (业务预算)	是指与企业日常业务直接相关的一系列预算	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	是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	资本支出预算
财务预算 (总预算)	是指与企业资金收支、财务状况或经营成果等有关的预算	资金预算、预计资产负债表、预计利润表等

【提示】财务预算是全面预算体系的最后环节，从价值方面总括地反映企业经营预算与专门决策预算的结果。

【多选题】下列各项中，属于总预算内容的有（ ）。

- A. 管理费用预算
- B. 预计利润表
- C. 生产预算
- D. 资金预算

【答案】BD

【解析】财务预算亦称为总预算，其他预算则相应称为辅助预算或分预算。财务预算包括资金预算、预计利润表和预计资产负债表。

【判断题】在全面预算体系中，企业应当先编制财务预算，在此基础上编制经营预算和专门决策预算。（ ）

【答案】×

【解析】财务预算是全面预算体系的最后环节，它是从价值方面总括地反映企业经营预算与专门决策预算的结果，亦称为总预算。

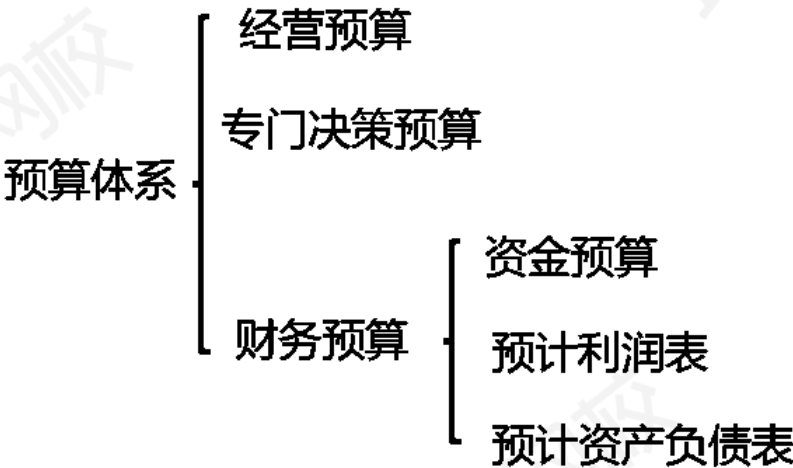


二、按预算指标覆盖的时间长短分

类别	含义	内容
短期预算	预算期在 1 年以内（含 1 年）的预算	经营预算和财务预算
长期预算	预算期在 1 年以上的预算	专门决策预算

【考点】预算体系

各种预算是一个有机联系的整体。一般将由经营预算、专门决策预算和财务预算组成的预算体系，称为全面预算体系。



【考点】预算管理的概念和原则

概念	指企业以战略目标为导向，通过对未来一定期间内的经营活动和相应的财务结果进行全面预测和筹划，科学、合理配置企业各项财务和非财务资源，并对执行过程进行监督和分析，对执行结果进行评价和反馈，指导经营活动的改善和调整，进而推动实现企业战略目标的管理活动
原则	(1) 战略导向原则 应围绕企业的战略目标和业务计划有序开展 (2) 过程控制原则 应通过及时监控、分析等把握预算目标的实现进度并实施有效评价 (3) 融合性原则 应以业务为先导、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 (4) 平衡管理原则 应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 (5) 权变性原则 应刚性与柔性相结合，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
--	------------------------

【考点】预算管理工作组织（★）

我国《公司法》规定：公司的年度财务预算方案、决算方案由公司董事会制订，经股东会审议批准后方可执行。预算工作的组织包括决策层、管理层、执行层和考核层。

负责机构	具体任务、权利和职责
董事会或类似机构	对企业预算的管理工作负总责 企业董事会或者经理办公会可以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事宜，并对企业法定代表人负责
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等

负责机构	具体任务、权利和职责
财务管理部门	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
企业内部各职能部门	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
企业所属基层单位	是预算的基本单位，在企业财务管理部门的指导下，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、控制、分析工作，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

【单选题】下列各项中，对企业预算管理工作负总责的组织是（ ）。

- A. 财务部
- B. 董事会
- C. 监事会
- D. 股东会

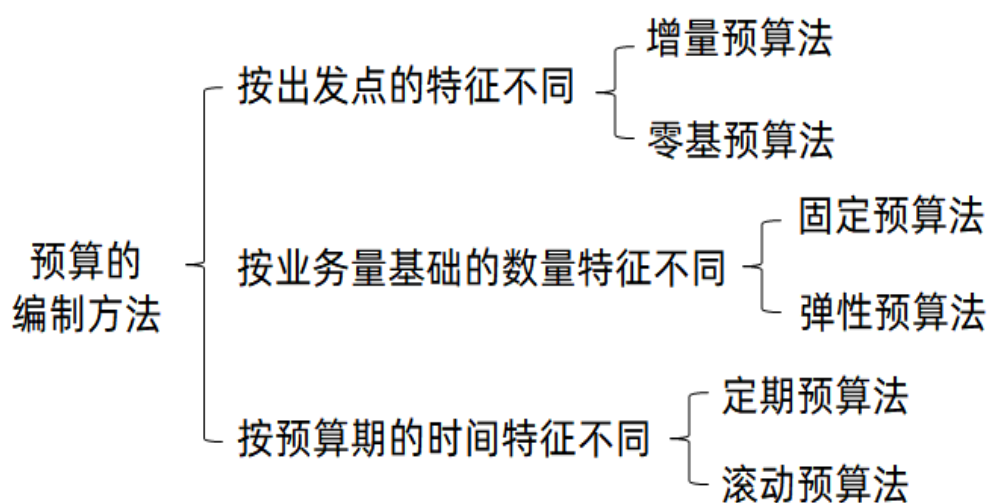
【答案】B

【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。

【考点】预算的编制方法（★★★）



第二节 预算的编制方法与程序



【单选题】预算编制方法按其业务量基础的数量特征不同，可以分为（ ）。

- A. 定期预算法与滚动预算法
- B. 增量预算法与零基预算法
- C. 固定预算法与弹性预算法
- D. 增量预算法与定期预算法

【答案】C

【解析】编制预算的方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。弹性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。

（一）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
假定	(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	编制工作量小
缺点	可能导致无效费用开支项目无法得到有效控制，使得不必要开支合理化，造成预算上的浪费

2. 零基预算法

含义	指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
----	--



适用范围	适用于企业各项预算的编制，特别是： (1) 不经常发生的预算项目 (2) 预算编制基础变化较大的预算项目
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】与增量预算法相比，关于零基预算法的表述正确的有（ ）。

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

【答案】AB

【解析】零基预算法适用于企业各项预算的编制，特别是不经常发生的预算项目或预算编制基础变化较大的预算项目，选项 B 正确；零基预算法的优点表现在：一是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，因此选项 A 正确，选项 C 错误；二是有助于增加预算编制透明度，有利于进行预算控制。其缺点主要体现在：一是预算编制工作量较大、成本较高，所以选项 D 错误；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】某企业当年实际销售费用为 6 000 万元，占销售额的 30%，企业预计下年销售额增加 5 000 万元，于是就将下年销售费用预算简单地确定为 7 500 (6 000+5 000×30%) 万元。从中可以看出，该企业采用的预算编制方法为（ ）。

- A. 弹性预算法
- B. 零基预算法
- C. 滚动预算法
- D. 增量预算法

【答案】D

【解析】增量预算法，是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。

(二) 固定预算法与弹性预算法

1. 固定预算法（静态预算法）

含义	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	(1) 适应性差



	只按事先确定的某一业务量水平作为编制预算的基础，而不论预算期内业务量水平实际可能发生哪些变动 (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
--	--

2. 弹性预算法（动态预算法）

(1) 含义、适用范围及特点

含义	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
业务量的选择	①业务量计量单位：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 ②业务量范围：一般来说，可定在正常生产能力的 70%~110%，或以历史上最高业务量和最低业务量为其上下限
适用范围	理论上，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
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

【单选题】在分析业务量与预算项目之间的数量依存关系基础上，分别确定不同业务量及相应预算金额的预算编制方法是（ ）。

- A. 固定预算法
- B. 定期预算法
- 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。

【判断题】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】编制固定预算的业务量基础是事先假定的某个业务量。在这种方法下，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个业务量水平作为编制预算的基础。因此适应性比较差。

【判断题】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。

(2) 弹性预算的编制方法

	公式法	列表法
含义	指运用总成本性态模型，测算预算期的成本费用数额，并编制成本费用预算的方法	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个不同等级，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
表达方式	公式： $y=a+bx$ 其中： y —表示某项预算成本总额 a —表示该项成本中的固定基数 b —表示与业务量相关的弹性定额 x —表示预计业务量	表格

	公式法	列表法
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	①不管实际业务量多少，不必经过计算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	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固定基数和与业务量相关的弹性定额可能仅适用于一定业务量范围内	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

【计算分析题】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表所示。

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		2
电力费用		10



材料费用		1
修理费用	850	8.5
油料费用	1 080	2

折旧费用	3 000	
人工费用	1 000	
合计	5 930	23.5
备注	当业务量超过 600 工时后, 修理费中的固定费用将由 850 元上升为 1 850 元	

【解析】

(1) 在业务量为 420-600 人工工时, $y=5\,930+23.5x$

(2) 在业务量为 600-660 人工工时, $y=6\,930+23.5x$

【多选题】某公司采用弹性预算法编制制造费用预算, 制造费用与工时密切相关, 若业务量为 500 工时, 制造费用预算为 18 000 元, 若业务量为 300 工时, 制造费用预算为 15 000 元。则下列说法中, 正确的有 ()。

- A. 若业务量为 0, 则制造费用为 0
- B. 若业务量为 320 工时, 则制造费用为 15 300 元
- C. 制造费用中固定部分为 10 500 元
- D. 单位变动制造费用预算为 15 元/工时

【答案】BCD

【解析】单位变动制造费用预算 = $(18\,000 - 15\,000) / (500 - 300) = 15$ (元/工时), 制造费用中固定部分 = $15\,000 - 300 \times 15 = 10\,500$ (元), 若业务量为 320 工时, 则制造费用 = $10\,500 + 320 \times 15 = 15\,300$ (元)。

【计算分析题】A 企业采用列表法编制的 2020 年 6 月制造费用预算, 如下表所示。

制造费用预算 (列表法)

单位: 元

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	1 080	1 200	1 320
电力费用 ($b=10$)	4 200	4 800	5 400	6 000	6 600
材料费用 ($b=1$)	420	480	540	600	660



合计	5 460	6 240	7 020	7 800	8 580
混合成本:					

修理费用	4 420	4 930	5 440	5 950	7 460
油料费用	1 920	2 040	2 160	2 280	2 400
合计	6 340	6 970	7 600	8 230	9 860
固定成本:					
折旧费用	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
人工费用	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
合计	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
总计	15 800	17 210	18 620	20 030	22 440

【解析】

当实际业务量=500 小时时，

变动总成本=500×(2+10+1)=6 500 (元)

固定总成本=4 000 (元)

混合成本可用插值法逐项计算：

$$\frac{480-540}{540-500} = \frac{4930-5440}{5440-X}$$

设实际业务的预算修理费用为 X 元，则：

$$\frac{480-540}{540-500} = \frac{2040-2160}{216-Y}$$

设实际业务的预算油料费用为 Y 元，则：

因此：500 小时预算成本=6 500+4 000+5 100+2 080=17 680 (元)

【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 5 000 元，业务量为 200 件时，费用预算为 7 000 元，则业务量为 180 件时，修理费预算为 () 元。

A. 7 200

B. 9 000

C. 6 300

D. 6 600

【答案】D

【解析】设业务量为 180 件时的修理费为 X 元，则：(X-5 000) / (7 000-5 000) = (180-100) / (200-100)，X = (180-100) / (200-100) × (7 000-5 000) + 5 000 = 6 600 (元)。

(三) 定期预算法与滚动预算法**1. 定期预算法**

含义	指在编制预算时，以固定会计期间（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	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

定期示意图

2022 年度预算											
1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月

2. 滚动预算法

（1）含义与特点

含义	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、逐期滚动管理，实现动态反映市场、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（按照预算编制周期）

	中期滚动预算	短期滚动预算
预算编制周期	3 年或 5 年	1 年
预算滚动频率	年	月度、季度

（3）短期滚动预算

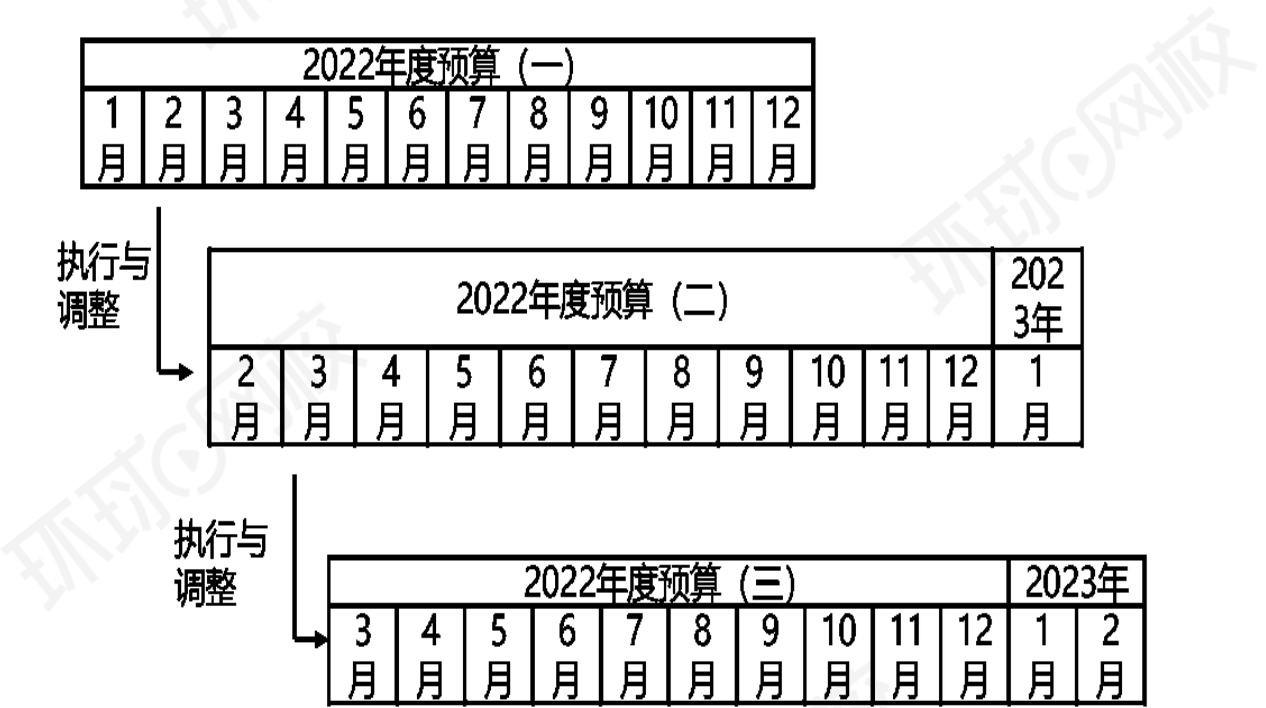
含义	指通常使预算期始终保持 12 个月，每过 1 个月或 1 个季度，立即在期末增列 1 个月或 1 个季度的预算
特点	通常使预算期始终保持 12 个月，能使企业各级管理人员对未来始终保持整整 12 个月时间的考虑和规划，从而保证企业的经营管理工作能够稳定而有序地进行

滚动方式	①逐月滚动
	a. 含义：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
	b. 特点：编制的预算比较精确，但工作量较大
	②逐季滚动
	a. 含义：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的方法
	b. 特点：比逐月滚动的工作量小，但精确度较差
	③混合滚动
	a. 含义：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

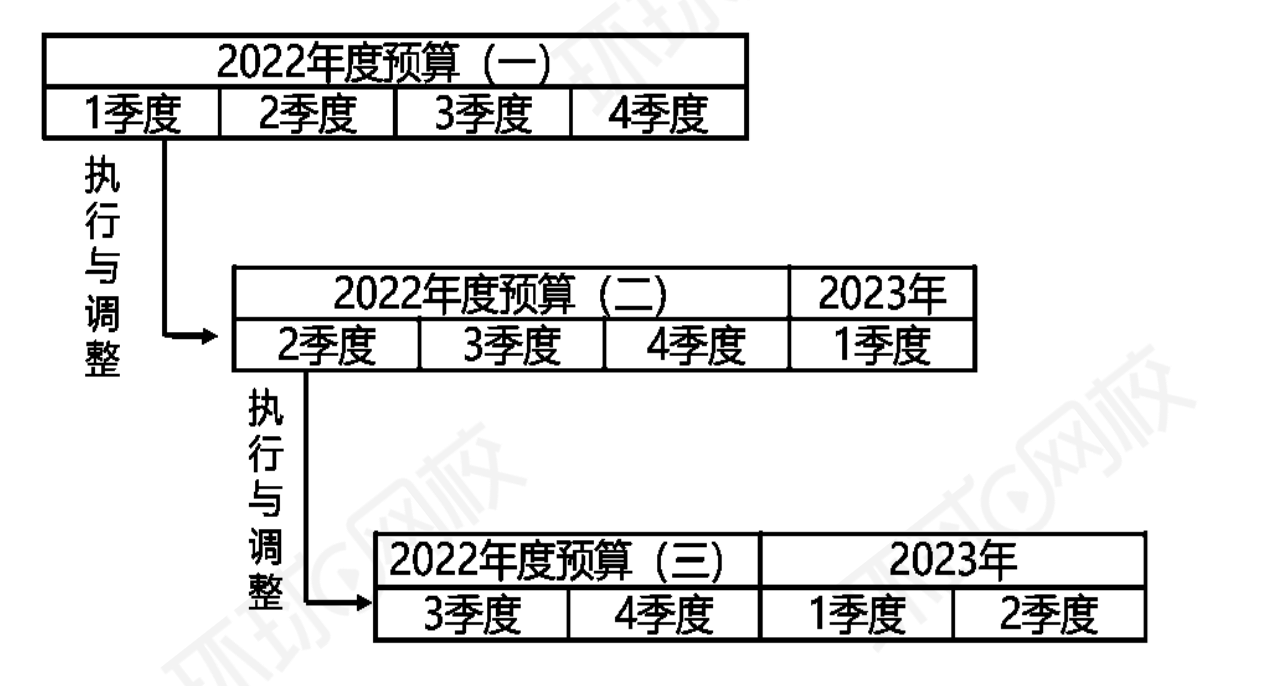


	的方法
	b. 理论依据：人们对未来的了解程度具有对近期的预计把握较大，对远期的预计把握较小的特征

逐月滚动预算方式

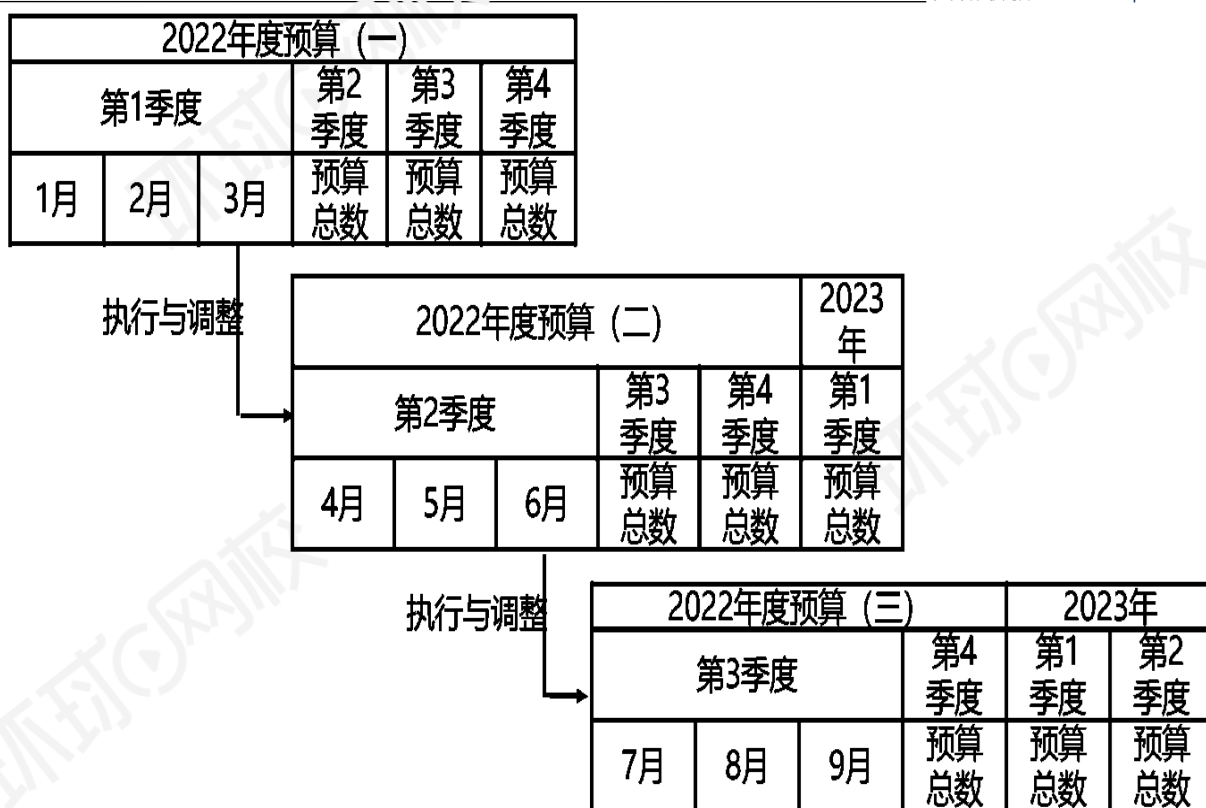


逐季滚动预算方式



混合滚动预算方式





【计算分析题】某公司甲车间采用滚动预算方法编制制造费用预算。已知 2022 年分季度的制造费用预算如表 3-3 所示（其中间接材料费用忽略不计，间接人工费用预算工时分配率为 40 元/小时，水电与维修费用预算工时分配率为 25 元/小时）。

2022 年全年制造费用预算

金额单位：元

项目	第 1 季度	第 2 季度	第 3 季度	第 4 季度	合计
直接人工预算总工时 (小时)	5 200	5 100	5 100	4 600	20 000
变动制造费用					
间接人工费用	208 000	204 000	204 000	184 000	800 000
水电与维修费用	130 000	127 500	127 500	115 000	500 000

项目	第 1 季度	第 2 季度	第 3 季度	第 4 季度	合计
小计	338 000	331 500	331 500	299 000	1 300 000
固定制造费用					
设备租金	180 000	180 000	180 000	180 000	720 000
管理人员工资	80 000	80 000	80 000	80 000	320 000
小计	260 000	260 000	260 000	260 000	1 040 000
制造费用合计	598 000	591 500	591 500	559 000	2 340 000

2022 年 3 月 31 日，公司在编制 2022 年第 2 季度-2023 年第 1 季度滚动预算时，发现未来的 4 个季度中将出现以下情况：



- (1) 间接人工费用预算工时分配率将上涨 10%，即上涨为 44 元/小时。
- (2) 原设备租赁合同到期，公司新签订的租赁合同中设备年租金将降低 20%，即降低为 576 000 元。
- (3) 2022 年第 2 季度-2023 年第 1 季度预计直接人工总工时分别为 5 150 小时、5 100 小时、4 600 小时和 5 750 小时。

则编制的 2022 年第 2 季度-2023 年第 1 季度制造费用预算如表 3-4 所示。

2022 年第 2 季度-2023 年第 1 季度制造费用预算 金额单位：元

项目	2022 年度			2023 年度	合计
	第 2 季度	第 3 季度	第 4 季度	第 1 季度	
直接人工预算总工时 (小时)	5 150	5 100	4 600	5 750	20 600
变动制造费用					
间接人工费用	226 600	224 400	202 400	253 000	906 400
水电与维修费用	128 750	127 500	115 000	143 750	515 000
小计	355 350	351 900	317 400	396 750	1 421 400
固定制造费用					
设备租金	144 000	144 000	144 000	144 000	576 000
管理人员工资	80 000	80 000	80 000	80 000	320 000
小计	224 000	224 000	224 000	224 000	896 000
制造费用合计	579 350	575 900	541 400	620 750	2 317 400

【单选题】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】滚动预算法是指在编制预算时，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（一般为 12 个月）的一种预算方法，所以本题的正确答案是选项 A。

企业编制预算，一般应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

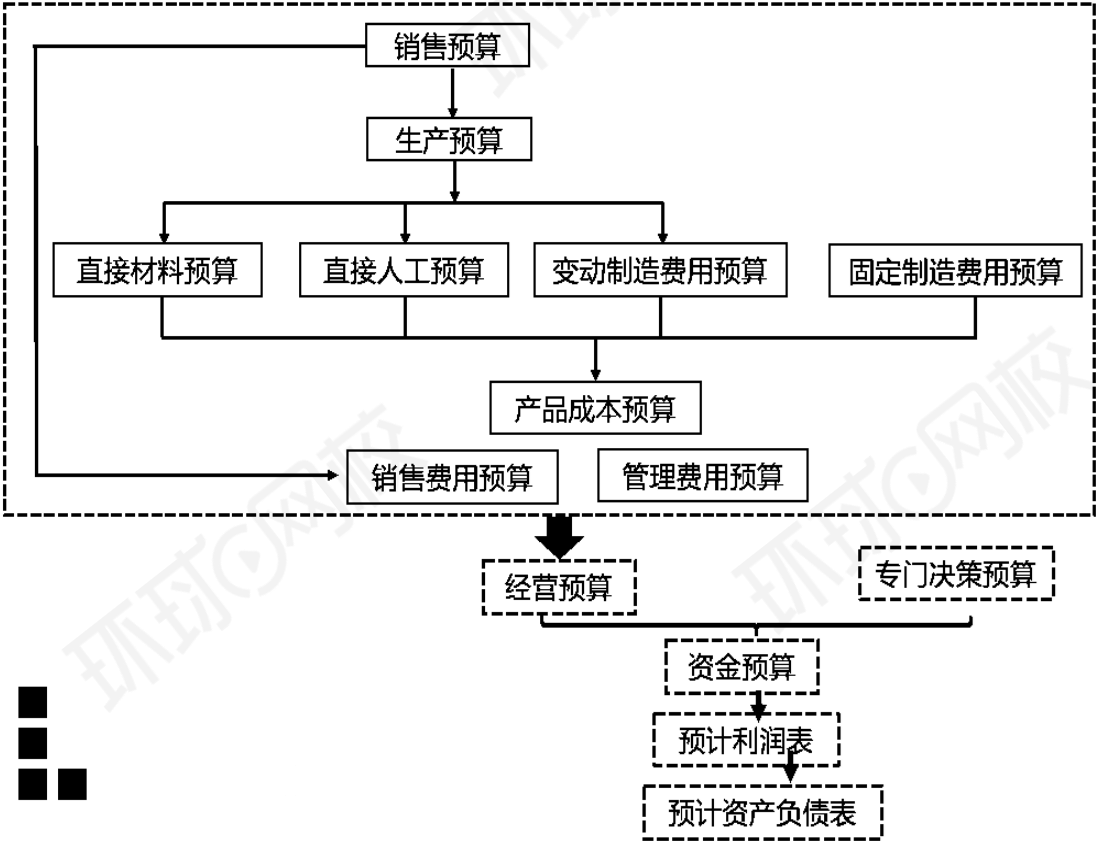
程序	内容
下达目标	企业董事会或经理办公会提出下一年度企业预算目标，包括销售或营业目标、成本费用目标、利润目标和现金流量目标，并确定预算编制的政策，由预算管理委员会下达各预算执行单位
编制上报	各预算执行单位按照企业预算管理委员会下达的预算目标和政策，结合自身特点以及预算的执行条件，提出本单位详细的预算方案，上报企业财务管理



	部门
审查平衡	企业财务管理部门对各预算执行单位上报的财务预算方案进行审查、汇总，提出综合平衡的建议 预算管理委员会在审查、平衡过程中应进行充分协调，对发现的问题提出初步调整意见，反馈给有关预算执行单位予以修正
审议批准	企业财务管理部门在有关预算执行单位修正调整的基础上，编制出企业预算方案，报预算管理委员会讨论 对于不符合企业发展战略或者预算目标的事项，企业预算管理委员会应当责成有关预算执行单位进一步修订、调整 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
下达执行	企业财务管理部门对董事会或经理办公会审议批准的年度总预算，一般在次年3月底以前，分解成一系列的指标体系，由预算管理委员会逐级下达各预算执行单位执行

第三节 预算编制

预算编制流程图：



(一) 销售预算

含义	指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
内容	(1) 销量×单价=销售收入 其中: 销量是根据市场预测或销货合同并结合企业生产能力确定的 单价是通过价格决策确定的 (2) 预计现金收入的计算: 当期现金收入=当期现销收入+收回前期的赊销(收付实现制) 【提示】目的是为编制资金预算提供必要的资料
特点	是整个预算的编制起点,也是编制其他有关预算的基础

【例题-表1】已知: 假设每季度销售收入中,本季度收到现金 60%,另外的 40%现金要到下季度才能收到。

表 销售预算 金额单位: 元

项目	第 1 季度	第 2 季度	第 3 季度	第 4 季度	全年
预计销售量 (件)	1 000	1 500	2 000	1 800	6 300 (总)
预计销售单价	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800
销售收入	2 800 000	4 200 000	5 600 000	5 040 000	17 640 000 (总)
预计现金收入					
上年应收账款	620 000				620 000 (总)
第一季度 (销货 2 800 000 元)	1 680 000	1 120 000			2 800 000 (总)

项目	第 1 季度	第 2 季度	第 3 季度	第 4 季度	全年
第二季度 (销货 4 200 000 元)		2 520 000	1 680 000		4 200 000 (总)
第三季度 (销货 5 600 000 元)			3 360 000	2 240 000	5 600 000 (总)
第四季度 (销货 5 040				3 024 000	3 024 000 (总)



000 元)					
现金收入合计	2 300 000	3 640 000	5 040 000	5 264 000	16 244 000 (总)



【单选题】某公司1月、2月、3月销售额分别为20 000元、25 000元、22 000元，当月回款30%，次月回款70%。3月末应收账款余额为（ ）。

- A. 15 400 元
- B. 20 100 元
- C. 13 500 元
- D. 14 100 元

【答案】A

【解析】3月末应收账款余额=22 000×70%=15 400（元）

【单选题】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1 500万元，则2020年第一季度预计现金收入为（ ）万元。

- A. 1 650
- B. 2 100
- C. 1 050
- D. 1 230

【答案】A

【解析】2020年第一季度预计现金收入=1 500×70%+600=1 650（万元）。

（二）生产预算

含义	是为规划预算期生产规模而编制的一种经营预算
内容	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 其中： 预计销售量来自“销售预算” 预计期末产成品存货： （1）预算年末产成品存货根据长期销售趋势确定 （2）预算年度内各期期末产成品存货=下期销售量×a% 预计期初产成品存货： （1）预算年初产成品存货在编制预算时预计 （2）预算年度内各期期初产成品存货=上期期末产成品存货
特点	（1）以销售预算为基础编制，并可以作为编制直接材料预算和产品成本预算的依据 （2）只涉及实物量指标，不涉及价值量指标（唯一只使用实物量指标的预算）

【例题-表2】已知：年初有产成品存货100件，年末留存200件，各季度末产成品存货量按照下季销量的10%安排。

生产预算

单位：件

项目	第1季度	第2季度	第3季度	第4季度	全年
预计销售量	1 000	1 500	2 000	1 800	6 300（总）



加：预计期末产成品存货	150	200	180	200（已知）	200 （4季末）
合计	1 150	1 700	2 180	2 000	6 500
减：预计期初产成品存货	100（已知）	150	200	180	100 （1季初）
预计生产量	1 050	1 550	1 980	1 820	6 400（总）

【单选题】某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2 000件，第三季度预计销售量为2 200件，则第二季度产成品预计产量为（ ）件。

- A. 2 020
- B. 2 000
- C. 2 200
- D. 2 220

【答案】A

【解析】第二季度期初产成品存货=第一季度期末产成品存货=第二季度销售量 $\times$ 10%=2 000 $\times$ 10%=200（件），第二季度期末产成品存货=第三季度销售量 $\times$ 10%=2 200 $\times$ 10%=220（件），第二季度产成品预计产量=预计第二季度销售量+预计第二季度期末产成品存货-预计第二季度期初产成品存货=2 000+220-200=2 020（件）。

（三）直接材料预算

含义	是为了规划预算期直接材料采购金额的一种经营预算
内容	（1）预计材料采购量=生产需用量+预计期末材料存量-预计期初材料存量 其中： 生产需用量=预计生产量（来自“生产预算”）$\times$单位产品材料用量（来自标准成本资料或消耗定额资料） 预计期末材料存量： ①年末的材料存货量根据长期销售预测估计 ②预算年度内各期期末材料存量=下期生产需用量$\times$a% 预计期初材料存量： ①年初的材料存货量根据当前情况估计 ②预算年度内各期期初材料存量=上期期末材料存量

内容	（2）当期预计现金支出=当期采购当期付现额+前期采购当期付现额 其中：当期预计采购金额=当期预计采购量$\times$单价 【提示】预计材料采购各季度现金支出，是为了便于以后编制资金预算
特点	以生产预算为基础编制，同时要考虑原材料存货水平



【例题-表3】已知：单位产品材料用量 10 千克/件，材料单价为 80 元/千克，上年年末材料存量 3 000 千克，预计本年的年末存量为 4 000 千克，各季末材料存量按照下季生产需用量的 20%安排。上年年末的应付账款为 235 000 元，企业材料采购的货款有 50%在本季度内付清，另外 50%在下季度付清。

直接材料预算

项目	第 1 季度	第 2 季度	第 3 季度	第 4 季度	全年
预计生产量 (件)	1 050	1 550	1 980	1 820	6 400 (总)
单位产品材料 用量(千克/ 件)	10	10	10	10	10
生产需用量 (千克)	10 500	15 500	19 800	18 200	64 000 (总)
加：预计期末 存量(千克)	3 100	3 960	3 640	4 000 (已知)	4 000 (4 季度末)

减：预计期初 存量 (千克)	3 000 (已知)	3 100	3 960	3 640	3 000 (1 季度初)
预计材料采购 量 (千克)	10 600	16 360	19 480	18 560	65 000 (总)
单价(元/千 克)	80	80	80	80	80
预计采购金额 (元)	848 000	1 308 800	1 558 400	1 484 800	5 200 000 (总)
预计现金支出					
上年应付账款	235 000				235 000 (总)
第一季度 (采购 848 000 元)	424 000	424 000			848 000 (总)
第二季度 (采购 1 308 800 元)		654 400	654 400		1 308 800 (总)
第三季度 (采购 1 558 400 元)			779 200	779 200	1 558 400 (总)



第四季度 (采购 1 484 800 元)				742 400	742 400 (总)
合计	659 000	1 078 400	1 433 600	1 521 600	4 692 600 (总)

【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. 生产量
- B. 期末存量
- C. 生产成本
- D. 期初存量

【答案】C

【解析】直接材料预算中，其主要内容有材料的单位产品用量、生产需用量、期初和期末存量等。

【单选题】某企业 2017 年度预计生产某产品 1 000 件，单位产品耗用材料 15 千克，该材料期初存量为 1 000 千克，预计期末存量为 3 000 千克，则全年预计采购量为（ ）千克。

- A. 18 000
- B. 16 000
- C. 15 000
- D. 17 000

【答案】D

【解析】生产需用量=预计生产量×单位产品材料耗用量=1 000×15=15 000（千克），预计采购量=生产需用量+期末存量-期初存量=15 000+3 000-1 000=17 000（千克）。

（四）直接人工预算

含义	是一种既要反映预算期内人工工时消耗水平，又要规划人工成本开支的经营预算
内容	人工总成本=人工总工时×每小时人工成本 其中： 人工总工时=预计产量（来自“生产预算”）×单位产品工时（来自标准成本资料） 每小时人工成本（来自标准成本资料）
特点	1. 以生产预算为基础编制 2. 由于人工工资都需要使用现金支付，所以，不需要另外预计现金支出，可直接参加资金预算的汇总

【例题-表 4】已知：单位产品工时为 10 小时/件，单位小时人工成本为 60 元。

直接人工预算

项目	第 1 季度	第 2 季度	第 3 季度	第 4 季度	全年
预计生产量	1 050	1 550	1 980	1 820	6 400



(件)					(总)
单位产品工时 (小时/件)	10	10	10	10	10
人工总工时 (小时)	10 500	15 500	19 800	18 200	64 000 (总)
每小时人工成本 (元/小时)	60	60	60	60	60
人工总成本 (元)	630 000	930 000	1 188 000	1 092 000	3 840 000 (总)

【多选题】关于直接人工预算，下列说法正确的有（ ）。

- A. 直接以销售预算为基础进行编制
- B. 需要反映预算期内人工工时消耗水平
- C. 需要在人工总成本基础上单独预计现金支出
- D. 是编制产品成本预算的数据来源之一

【答案】BD

【解析】直接以生产预算为基础进行编制，所以，选项 A 的说法不正确；由于人工工资都需要使用现金支出，所以，不需另外预计现金支出。选项 C 的说法不正确。

(五) 制造费用预算

内容	通常分为变动制造费用预算和固定制造费用预算两部分 1. 变动制造费用预算以生产预算为基础来编制 2. 固定制造费用，需要逐项进行预计，通常与本期产量无关，按每季度实际需要的支付额预计，然后求出全年数 3. 为了便于以后编制资金预算，需要预计现金支出 每个季度预计现金支出=每个季度制造费用数额-折旧费
----	---

【例题-表 5】已知：单位变动成本预算为间接人工每件 20 元，间接材料每件 15 元，修理费每件 20 元，水电费每件 10 元；每季度固定制造费用中包含的折旧费用为 100 000 元。

制造费用预算 单位：元

项目	第 1 季度	第 2 季度	第 3 季度	第 4 季度	全年
变动制造费用：					
预计生产量 (件)	1 050	1 550	1 980	1 820	6 400 (总)
间接人工 (20 元/件)	21 000	31 000	39 600	36 400	128 000 (总)
间接材料 (15	15 750	23 250	29 700	27 300	96 000



元/件)					(总)
修理费(20元/件)	21 000	31 000	39 600	36 400	128 000 (总)
水电费(10元/件)	10 500	15 500	19 800	18 200	64 000 (总)
小计	68 250	100 750	128 700	118 300	416 000 (总)

项目	第1季度	第2季度	第3季度	第4季度	全年
固定制造费用:					
修理费	10 000	11 400	15 000	15 000	51 400 (总)
折旧	100 000	100 000	100 000	100 000	400 000 (总)
管理人员工资	119 000	131 000	110 000	110 000	470 000 (总)
保险费	15 500	17 100	19 000	27 000	78 600 (总)
财产税	6 000	6 000	6 000	6 000	24 000 (总)
小计	250 500	265 500	250 000	258 000	1 024 000 (总)
合计	318 750	366 250	378 700	376 300	1 440 000 (总)
减: 折旧	100 000	100 000	100 000	100 000	400 000 (总)
现金支出	218 750	266 250	278 700	276 300	1 040 000 (总)

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=416 000/64 000=6.5 (元/小时)

固定制造费用小时费用率=1 024 000/64 000=16 (元/小时)



【单选题】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. 292
- B. 308
- C. 312
- D. 288

【答案】B

【解析】折旧费用属于非付现成本，不引起当期现金的流出，所以在计算 2019 年第四季度制造费用的现金支出时要扣除 2 万元的折旧费用。2019 年第四季度制造费用的现金支出 = $(10 - 2) + 100 \times 3 = 308$ （万元）。

【多选题】下列各项中，通常以生产预算为基础编制的预算有（ ）。

- A. 变动制造费用预算
- B. 直接人工预算
- C. 销售预算
- D. 直接材料预算

【答案】ABD

【解析】销售预算是生产预算的编制基础，所以，选项 C 不是答案。

（六）产品成本预算

内容	产品的单位成本和总成本 其中： 单位产品成本来自：直接材料预算、直接人工预算和制造费用预算 生产量、期末存货量来自：生产预算 销售量来自：销售预算 生产成本、存货成本和销货成本等数据，根据单位成本和有关数据计算得出
特点	1. 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 2. 不涉及现金收支

【例题-表 6】

产品成本预算

项目	单位成本			生产成本	期末存货	销货成本
	单价 (元/千克或 小时)	单耗 (千克或小 时)	成本 (元)	6 400 (件)	200 (件)	6 300 (件)
直接材料	80	10	800	5 120 000	160 000	5 040 000
直接人工	60	10	600	3 840 000	120 000	3 780 000
变动制造费用	6.5	10	65	416 000	13 000	409 500



固定制造费用	16	10	160	1 024 000	32 000	1 008 000
合计			1 625	10 400 000	325 000	10 237 500

【判断题】在企业预算体系中，产品成本预算是编制销售预算及生产预算的基础。（ ）

【答案】×

【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、制造费用预算的汇总。

【多选题】在全面预算体系中，编制产品成本预算的依据有（ ）。

- A. 制造费用预算
- B. 生产预算
- C. 直接人工预算
- D. 直接材料预算

【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、制造费用预算的汇总。

（七）销售费用及管理费用预算

内容	1. 销售费用预算以销售预算为基础 2. 管理费用预算：管理费用多属于固定成本，所以，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 3. 销售及管理费用预计现金支出=销售及管理费用预算总额-折旧费用，纳入资金预算
----	---

【例题-表 7】

销售及管理费用预算

单位：元

项目	金额
销售费用：	
销售人员工资	300 000
广告费	550 000
包装、运输费	300 000
保管费	270 000
折旧	100 000
管理费用：	
管理人员薪金	400 000
福利费	80 000
保险费	60 000
办公费	140 000
折旧	150 000
合计	2 350 000



减：折旧	250 000
每季度支付现金	525 000

【判断题】在企业预算体系中，产品成本预算是编制销售及管理费用预算的基础。（ ）

【答案】×

【解析】销售费用预算的编制基础是销售预算，管理费用多属于固定成本，所以，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。

【单选题】下列各项预算中，不以生产预算作为编制基础的是（ ）。

- A. 直接人工预算
- B. 直接材料预算
- C. 销售费用预算
- D. 变动制造费用预算

【答案】C

【解析】销售费用预算的编制基础是销售预算。

【考点】专门决策预算的编制（★）

含义	主要是长期投资预算（又称资本支出预算），通常是指与项目投资决策相关的专门预算，它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
依据	1. 项目财务可行性分析资料 2. 企业筹资决策资料
要点	准确反映项目资金投资支出与筹资计划，同时也是编制资金预算和预计资产负债表的依据

【例题-表 8】

专门决策预算

项目	第 1 季度	第 2 季度	第 3 季度	第 4 季度	全年
投资支出 预算	5 000 000	-	-	7 000 000	12 000 000
借入长期 借款	3 000 000	-	-	7 000 000	10 000 000

【判断题】经营预算是全面预算编制的起点，因此专门决策预算应当以经营预算为依据。（ ）

【答案】×

【解析】首先，销售预算是全面预算编制的起点，经营预算包含很多预算，并不是所有的经营预算都是全面预算编制的起点；其次，编制专门决策预算的依据，是项目财务可行性分析资料以及企业筹资决策资料。

（一）资金预算

编制依据	经营预算（不涉及：生产预算、产品成本预算）和专门决策预算
内容	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，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 1. 可供使用现金=期初现金余额+现金收入 (1) 期初现金余额： ①第一季度的期初现金余额是已知的，全年的期初现金余额是指年初的现金余额，等于第一季度的期初现金余额 ②下一季度的期初现金余额=上一季度的期末现金余额 (2) 现金收入（来自于“销售预算”）
--	---

内容	2. 现金支出： (1) 直接材料（来自于“直接材料预算”） (2) 直接人工（来自于“直接人工预算”） (3) 制造费用（来自于“制造费用预算”） (4) 销售及管理费用（来自于“销售及管理费用预算”） (5) 购买设备（来自于“长期投资预算”） (6) 所得税费用、股利（来自于另行编制的“专门预算”，本教材略） 3. 现金余缺=可供使用现金-现金支出合计 4. 现金筹措与运用： (1) 现金余缺<理想期末现金余额，表明现金不足，需要筹措现金 (2) 现金余缺>理想期末现金余额，表明现金多余，需要运用现金 5. 期末现金余额=现金余缺+现金筹措-现金运用 【提示】全年的期末现金余额指的是年末的现金余额，即第4季度末的现金余额
----	--

【例题-表9】M公司理想的现金余额是300 000元，资金不足可取得短期借款，借款额必须是100 000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10 000元的整数倍）。M公司上年末的长期借款余额为12 000 000元。今年的资金预算如下：

资金预算

单位：元

项目	第1季度	第2季度	第3季度	第4季度	全年
期初现金余额	800 000 (已知)	319 750	302 600	306 300	800 000 (1季度初)
加：现金收入 (销售预算，表1)	2 300 000	3 640 000	5 040 000	5 264 000	16 244 000 (总)
可供使用现金	3 100 000	3 959 750	5 342 600	5 570 300	17 044 000 (不是总和)



项目	第 1 季度	第 2 季度	第 3 季度	第 4 季度	全年
减：现金支出					
直接材料 (直接材料预算, 表 3)	659 000	1 078 400	1 433 600	1 521 600	4 692 600 (总)
直接人工 (直接人工预算, 表 4)	630 000	930 000	1 188 000	1 092 000	3 840 000 (总)
制造费用 (制造费用预算, 表 5)	218 750	266 250	278 700	276 300	1 040 000 (总)
销售及管理费用 (销售及管理费用预算, 表 7)	525 000	525 000	525 000	525 000	2 100 000 (总)
所得税费用 (已知)	150 000	100 000	230 000	220 000	700 000 (总)

项目	第 1 季度	第 2 季度	第 3 季度	第 4 季度	全年
购买设备 (投资支出预算, 表 8)	5 000 000			7 000 000	12 000 000 (总)
股利 (已知)				950 000	950 000 (总)
现金支出合计	7 182 750	2 899 650	3 655 300	11 584 900	25 322 600 (总)
现金余缺	-4 082 750	1 060 100	1 687 300	-6 014 600	-8 278 600 (不是总和)
现金筹措与运用					
借入长期借款 (表 8)	3 000 000			7 000 000	10 000 000 (总)

项目	第 1 季度	第 2 季度	第 3 季度	第 4 季度	全年
取得短期借款	1 900 000				1 900 000 (总)



归还短期借款		260 000	890 000		1 150 000 (总)
短期借款利息 (年利 10%)	47 500	47 500	41 000	18 750	154 750 (总)
长期借款利息 (年利 12%)	450 000	450 000	450 000	660 000	2 010 000 (总)
期末现金余额	319 750	302 600	306 300	306 650	306 650 (4 季度 末)

【解析】

(1) 第 1 季度短期借款借入额及短期借款利息:

$-4\ 082\ 750$ (现金余缺) $+3\ 000\ 000$ (借入长期借款) $+X$ (借入短期借款) $-450\ 000$ [长期借款利息:

$(12\ 000\ 000+3\ 000\ 000) \times 12\%/4]$ $-X \times 10\%/4$ (短期借款利息) $\geq 300\ 000$ (期末现金余额)

解得: $X \geq 1\ 879\ 743.6$ (元), 借款额必须是 100 000 元的整数倍, 取整为 1 900 000 元

短期借款利息 $=1\ 900\ 000 \times 10\%/4 = 47\ 500$ (元)

第 1 季度期末现金余额 $= -4\ 082\ 750 + 3\ 000\ 000 + 1\ 900\ 000 - 47\ 500 - 450\ 000 = 319\ 750$ (元)

(2) 第 2 季度短期借款归还额:

$1\ 060\ 100$ (现金余缺) $-47\ 500$ (短期借款利息) $-450\ 000$ (长期借款利息) $-X$ (归还短期借款) $\geq 300\ 000$ (期末现金余额)

解得: $X \leq 262\ 600$ (元), 还款额必须是 10 000 元的整数倍, 取整为 260 000 元

第 2 季度期末现金余额 $= 1\ 060\ 100 - 47\ 500 - 450\ 000 - 260\ 000 = 302\ 600$ (元)

(3) 第 3 季度短期借款归还额:

$1\ 687\ 300$ (现金余缺) $-41\ 000$ [短期借款利息: $(1\ 900\ 000 - 260\ 000) \times 10\%/4]$ $-450\ 000$ (长期借款利息) $-X$ (归还短期借款) $\geq 300\ 000$ (期末现金余额)

解得: $X \leq 896\ 300$ (元), 还款额必须是 10 000 元的整数倍, 取整为 890 000 元

第 3 季度期末现金余额 $= 1\ 687\ 300 - 41\ 000 - 450\ 000 - 890\ 000 = 306\ 300$ (元)

(4) 第 4 季度:

现金余缺: $-6\ 014\ 600$ (元)

借入长期借款: 7 000 000 (元)

第 4 季度的现金余缺+借入的长期借款 $= -6\ 014\ 600 + 7\ 000\ 000 = 985\ 400$ (元)

利息支出: $(1\ 900\ 000 - 260\ 000 - 890\ 000) \times 10\%/4 + (450\ 000 + 7\ 000\ 000 \times 12\%/4) = 678\ 750$ (元)

$985\ 400$ (第 4 季度的现金余缺+借入的长期借款) $> 678\ 750$ (利息支出) $+300\ 000$ (理想的现金余额)

因此, 不需要取得短期借款

第 4 季度期末现金余额 $= 985\ 400 - 678\ 750 = 306\ 650$ (元)



【多选题】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。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。

【单选题】公司在编制资金预算时，“现金余缺”项目金额的计算不包括（ ）。

- A. 本期现金支出
- B. 本期可供使用现金
- C. 期初现金余额
- D. 取得长期借款

【答案】D

【解析】 $\text{现金余缺} = \text{期初现金余额} + \text{本期现金收入} - \text{本期现金支出} = \text{本期可供使用现金} - \text{本期现金支出}$ ，所以选项 A、B、C 正确；选项 D 影响期末现金余额。

（二）预计利润表的编制

编制依据	各经营预算、专门决策预算和资金预算
内容	预计利润表用来综合反映企业在计划期的预计经营成果，是企业最主要的财务预算表之一 其中： 1. 销售收入（来自于“销售预算”） 2. 销售成本（来自于“产品成本预算”） 3. 毛利（销售收入-销售成本） 4. 销售及管理费用（来自于“销售及管理费用预算”） 5. 利息（来自于“资金预算”） 6. 所得税费用（估计的） 【提示】 1. 按照权责发生制进行编制 2. 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

【例题-表 10】

预计利润表

单位：元

项目	金额
----	----



销售收入（销售预算，表 1）	17 640 000
销货成本（产品成本预算，表 6）	10 237 500
毛利	7 402 500
销售及管理费用（销售及管理费用预算，表 7）	2 350 000
利息（资金预算，表 9）	2 164 750
利润总额	2 887 750
所得税费用（估计）	700 000
净利润	2 187 750

【判断题】在企业预算体系中，预计利润表的编制先于预计资产负债表，并且是编制预计资产负债表的依据之一。（ ）

【答案】√

【解析】预计资产负债表中的“未分配利润”项目的数据依赖于预计利润表。

【单选题】在企业的全面预算体系中，下列项目属于预计利润表编制内容的有（ ）。

- A. 所得税费用
- B. 毛利
- C. 未分配利润
- D. 利息

【答案】ABD

【解析】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，选项 A、B、D 正确。未分配利润在预计资产负债表中反映，选项 C 错误。

（三）预计资产负债表的编制

编制依据	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
内容	预计资产负债表用来反映企业在计划期末预计的财务状况，是编制全面预算的终点 其中： 1. 货币资金（来自于“资金预算”） 2. 应收账款（来自于“销售预算”） 3. 存货（来自于“直接材料预算”、“产品成本预算”） 4. 固定资产（部分数据来自于“制造费用预算”、“销售及管理费用预算”） 5. 在建工程（来自于“资本支出预算”） 6. 短期借款（来自于“资金预算”） 7. 应付账款（来自于“直接材料预算”） 8. 长期借款（来自于“专门决策预算”） 9. 未分配利润（来自于“资金预算”、“预计利润表”）



【例题-表 11】

预计资产负债表

单位：元

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 (资金预算，表 9)	800 000	306 650	短期借款 (资金预算，表 9)	0	750 000 (1 900 000 -260 000-890 000)
应收账款 (销售预算，表 1)	620 000	2 016 000 (5 040 000× 40%)	应付账款 (直接材料预算，表 3)	235 000	742 400 (1 484 800× 50%)
存货 (直接材料预算、产品成本预算，表 3、表 6)	402 500	320 000 (期末材料 4 000×80)+325 000 (期末产成品 200×1 625) =645 000	流动负债合计	235 000	1 492 400

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
流动资产合计	1 822 500	2 967 650			
非流动资产：			非流动负债：		
固定资产 (制造费用预算及销售、管理费用预算的折旧，表 5、表 7)	4 000 000	3 350 000 (4 000 000-650 000)	长期借款 (专门决策预算，表 8)	12 000 000	22 000 000 (12 000 000+ 10 000 000)
在建工程 (专门决策预算，表 8)	10 000 000	22 000 000 (10 000 000+12 000 000)	非流动负债合计	12 000 000	22 000 000
非流动资产合计	14 000 000	25 350 000	负债合计	12 235 000	23 492 400
			股东权益		



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
			股本	2 000 000	2 000 000
			资本公积	500 000	500 000
			盈余公积	750 000	968 775 (750 000+2 187 750 ×10%)
			未分配利润	337 500	1 356 475 (337 500+2 187 750 - 950 000 - 2 187 750×10%)
			股东权益合计	3 587 000	4 825 250
资产总计	15 822 500	28 317 650	负债和股东权益合计	15 822 500	28 317 650

【提示】各项预算中都没有涉及股本、资本公积的变动，所以，股本、资本公积的余额不变。M 公司没有计提任意盈余公积，按照净利润的 10%计提法定盈余公积。

【单选题】关于预计资产负债表的编制，下列说法错误的是（ ）。

- A. 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
- B. 预计资产负债表编制时需用到计划期预计利润表信息
- C. 预计资产负债表综合反映企业在计划期的预计经营成果
- D. 预计资产负债表是编制全面预算的终点

【答案】C

【解析】预计资产负债表反映企业在计划期末预计的财务状况，预计利润表综合反映企业在计划期的预计经营成果，所以，选项 C 的说法不正确。

【单选题】根据企业 2018 年的资金预算，第一季度至第四季度期初现金余额分别为 1 万元、2 万元、1.7 万元、1.5 万元，第四季度现金收入为 20 万元，现金支出为 19 万元，不考虑其他因素，则该企业 2018 年末的预计资产负债表中，货币资金年末数为（ ）万元。

- A. 2.7
- B. 7.2
- C. 4.2
- D. 2.5

【答案】D

【解析】货币资金年末余额=第四季度期末现金余额=第四季度期初现金余额+本期现金收入 - 本期现金支出=1.5+20 - 19=2.5（万元）。



第四节 预算的执行与考核

【考点】预算的执行（★）

（一）含义

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。

（二）预算执行的程序

预算控制	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 企业财务管理部门应当利用财务报表监控预算的执行情况，及时向预算执行单位、企业预算管理委员会以至董事会或经理办公会提供财务预算的执行进度、执行差异及其对企业预算目标的影响等财务信息，促进企业完成预算目标
预算调整	1. 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 2. 对于预算执行单位提出的预算调整事项，企业进行决策时，一般应当遵循以下要求： （1）预算调整事项不能偏离企业发展战略 （2）预算调整方案应当在经济上能够实现最优化 （3）预算调整重点应当放在预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异方面

【多选题】在预算执行过程中，可能导致预算调整的情形有（ ）。

- A. 主要产品市场需求大幅下降
- B. 营改增导致公司税负大幅下降
- C. 原材料价格大幅度上涨
- D. 公司进行重点资产重组

【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。

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。

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。预算考核主体和考核对象的界定应坚持上级考核下级、逐级考核、预算执行与预算考核职务相分离的原则。

