

### 第三章 预算管理

#### 本章教材架构

预算管理概述	作用及特征		
	分类	内容	业务预算（经营预算）、专门决策预算和财务预算
		时间长短	长期预算和短期预算
	预算体系	分预算	业务预算（经营预算）、专门决策预算
		财务预算（总预算）	现金预算
			预计财务报表 预计利润表、预计资产负债表
	组织	决策层、管理层、执行层和考核层	

#### 本章教材架构

预算编制方法	按编制预算出发点的特征	增量预算法、零基预算法	特点/优缺点
	按编制预算业务量基础的数量特征	固定预算法、弹性预算法	
	按编制预算的预算时间特征	定基预算、滚动预算	

#### 本章教材架构

预算编制	业务预算	销售预算	本期现金收入、期末应收账款
		直接材料预算	本期现金支出、期末应付账款
		生产预算、直接人工预算、制造费用预算、产品成本预算、销售及管理费用预算	
	专门决策预算	主要是长期投资预算（资本支出预算）	
	财务预算	现金预算	可供使用现金、现金支出、现金余缺、现金筹措与运用
		预计利润表、预计资产负债表	

【例题·多选题】预算的作用包括（）。

- A. 预算可以作为业绩考核的标准
- B. 预算可以实现企业内部各个部门之间的协调
- C. 预算可以减少企业各项支出
- D. 预算通过引导和控制经济活动，使企业经营达到预期目标

【答案】ABD

【解析】预算的作用包括：（1）预算通过引导和控制经济活动，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）预算可以作为业绩考核的标准。

【提示】预算的特征及分类

特征	①预算必须与企业的战略或目标保持一致； ②预算是数量化的并具有可执行性（主要）；		
分类	业务预算	①销售预算②生产预算③直接材料预算 ④直接人工预算⑤制造费用预算⑥产品成本预算⑦销售费用和管理费用预算等	
	专门决策预算	长期投资预算（资本支出预算）	

	财务预算（总预算）	①现金预算 ②预计利润表 ③预计资产负债表等
--	-----------	------------------------------

【例题·判断题】预算作为一种数量化的详细计划，它是对未来活动的细致、周密安排，数量化和可执行性是预算最主要的特征。（）

【答案】√

【解析】预算作为一种数量化的详细计划，它是对未来活动的细致、周密安排，是未来经营活动的依据，数量化和可执行性是预算最主要的特征。

【例题·单选题】下列各预算中，属于不经常发生的、一次性的重要决策预算的是（）。

- A. 单位生产成本预算
- B. 资本支出预算
- C. 现金预算
- D. 预计资产负债表

【答案】B

【解析】专门决策预算是指不经常发生的、一次性的重要决策预算，资本支出预算属于专门决策预算。选项 A 属于业务预算，选项 C、D 属于财务预算。

【例题·单选题】下列预算中，不属于业务预算内容的是（）。

- A. 销售预算
- B. 生产预算
- C. 制造费用预算
- D. 预计资产负债表

【答案】D

【解析】业务预算包括销售预算、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。预计资产负债表属于财务预算。

【例题·单选题】在零基预算法中，需要优先安排的支出是（）。

- A. 不可避免费用项目
- B. 可避免费用项目
- C. 可延缓费用项目
- D. 不可延缓费用项目

【答案】D

【解析】在零基预算法中，应优先安排不可延缓费用项目的支出。

【提示】各类预算方法的相关内容

增量	假定条件	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，在预算期内予以保持。 ③以现有的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
	优缺点	优点：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 缺点：可能导致无效费用开支项目无法得到有效控制，形成不必要开支合理化，造成预算上的浪费。
零基	优点	①以零为起点编制预算，不受历史期经济活动的不合理因素影响，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

固定	缺点	①适应性差，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业务量水平作为编制预算的基础。 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，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。
	适用	固定费用或者数额比较稳定的预算项目
弹性	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
	适用	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。
定期	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，导致一些短期行为的出现
滚动	特点	①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； ②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； ③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； ④工作量大。

【例题·多选题】下列各项中，属于增量预算法基本假定的有（ ）。

- A. 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
- B. 预算费用标准必须进行调整
- C. 现有的各项业务开支水平都是合理的
- D. 现有的业务活动是合理的

【答案】ACD

【例题·多选题】固定预算法又称静态预算法，下列不属于这种预算方法缺点的有（ ）。

- A. 不必要开支合理化
- B. 适应性差
- C. 可比性差
- D. 预算期与会计期间相脱离

【答案】AD

【解析】选项 A 是增量预算法的缺点；选项 D 是滚动预算法的缺点。

【例题·单选题】在编制预算时，以不变的会计期间作为预算期的编制预算的方法是（ ）。

- A. 零基预算法
- B. 定期预算法
- C. 固定预算法

D. 永续预算法

【答案】B

【解析】定期预算法是指在编制预算时，以不变的会计期间作为预算期的一种编制预算的方法。

【例题·多选题】下列关于增量预算和零基预算的描述正确的有（ ）。

- A. 增量预算是以基期成本费用水平为基础编制的预算
- B. 零基预算在编制费用预算时，不考虑以往会计期间发生的费用项目或费用数额
- C. 零基预算可能导致无效费用开支项目无法得到有效控制
- D. 增量预算不受现有费用项目的限制

【答案】AB

【解析】选项 AC，增量预算可能导致无效费用开支项目无法得到有效控制。选项 BD，零基预算在编制费用预算时，不考虑以往会计期间发生的费用项目或费用数额，所以不受现有费用项目的限制。

【例题·多选题】以下有关弹性预算法中的列表法的表述中，正确的有（ ）。

- A. 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
- B. 混合成本中的阶梯成本和曲线成本可按其性态计算填列，不必修正
- C. 比较简单
- D. 可比性和适应性强

【答案】AB

【解析】选项 C，往往需要使用插值法计算“实际业务量的预算成本”，比较麻烦；选项 D 属于公式法的优点。

【例题·单选题】既可以作为全面预算的起点，又可以作为其他业务预算的基础的是（ ）。

- A. 生产预算
- B. 销售预算
- C. 直接材料预算
- D. 现金预算

【答案】B

【解析】预算编制应以销售预算为起点，并且销售预算也是其他业务预算的基础。

【例题·多选题】下列选项中，可以用专门决策预算作为编制依据的有（ ）。

- A. 销售预算
- B. 现金预算
- C. 预计资产负债表预算
- D. 销售及管理费用预算

【答案】BC

【解析】专门决策预算的要点是准确反映项目资金投资支出与筹资计划，它同时也是编制现金预算和预计资产负债表的依据。

【例题·单选题】甲企业编制 7 月份 A 产品的生产预算，预计销售量是 50 万件，6 月份 A 商品月末结存 10 万件，如果预计 7 月份月末结存 12 万件，那么 7 月份的 A 产品预计生产量是（ ）万件。

- A. 60
- B. 52
- C. 48
- D. 62

【答案】B

【解析】预计生产量=预计销售量+期末产成品存货-期初产成品存货=50+12-10=52（万件）

【例题·单选题】某企业编制“直接材料预算”，预计第4季度期初应付账款为10000元，年末应付账款8160元；第4季度期初直接材料存量500千克，该季度生产需用量3500千克，预计期末存量为400千克，材料单价为8元。则该企业预计第4季度采购现金支出为（）元。

- A. 11160
- B. 29040
- C. 9547.2
- D. 12547.2

【答案】B

【解析】预计第4季度材料采购成本=（3500+400-500）×8=27200（元），采购现金支出=27200+10000-8160=29040（元）。

【例题·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%。则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】预计一季度现金支出额=200+500+600+800×70%=1860（万元）。

【例题·多选题】某企业本月支付当月货款的60%，支付上月货款的30%，支付上上月货款的10%，未支付的货款通过“应付账款”核算。已知7月份货款为20万元，8月份货款为25万元，9月份货款为30万元，10月份货款为50万元，则下列说法正确的有（）。

- A. 9月份支付27.5万元
- B. 10月初的应付账款为14.5万元
- C. 10月末的应付账款为23万元
- D. 10月初的应付账款为11.5万元

【答案】ABC

【解析】9月份支付20×10%+25×30%+30×60%=27.5（万元）

10月初的应付账款=25×10%+30×（1-60%）=14.5（万元）

10月末的应付账款=30×10%+50×（1-60%）=23（万元）

【例题·多选题】现金预算的内容包括（）。

- A. 经营现金收入
- B. 经营现金支出
- C. 预计实现的利润
- D. 现金余缺

【答案】ABD

【解析】现金预算的内容包括期初现金余额、现金收入、现金支出、现金余缺、现金筹措与运用五部分，并不包括预计实现的利润。

【提示】现金预算的计算步骤：

- ①可供使用现金=期初现金余额+本期现金收入
- ②现金支出不包括利息支出和偿还借款支出

- ③ 现金余缺=可供使用现金-现金支出
- ④ 现金余缺+现金筹措-现金运用=期末现金余额
- ⑤ 借款在期初，还款在期末，本期借款也会产生利息

【例题·单选题】某期现金预算中假定出现了正值的现金余缺数，且超过额定的期末现金余额，单纯从财务预算调剂现金余缺的角度看，该期可以采用的措施有（ ）。

- A. 偿还部分借款利息
- B. 偿还部分借款本金
- C. 出售短期投资
- D. 进行短期投资

【答案】ABD

【解析】选项 C 会增加企业的现金余额。

【例题·单选题】某企业正在编制第四季度现金预算，“现金余缺”列示金额为-17840 元，“现金筹措与运用”部分列示归还借款利息 500 元，若企业需要保留的最低现金余额为 3000 元，银行借款的金额要求是 1000 元的整数倍，那么该企业第四季度的最低借款额为（ ）元。

- A. 22000
- B. 18000
- C. 21000
- D. 23000

【答案】A

【解析】假设借入 a 元， $a-17840-500\geq 3000$ ，解得  $a\geq 21340$ （元），由于借款金额是 1000 元的整数倍，所以借款金额为 22000 元。

【例题·计算分析题】编制现金预算

季度	一	二	三	四	全年
期初现金余额	8000	3200	3060	3040	8000
加：现金收入（销售预算）	18200	26000	36000	37600	117800
可供使用现金	26200	29200	39060	40640	125800
减：现金支出					
直接材料（直接材料预算）	5000	6740	8960	9510	30210
直接人工（直接人工预算）	2100	3100	3960	3640	12800
制造费用（制造费用预算）	1900	2300	2300	2300	8800
销售及管理费用	5000	5000	5000	5000	20000
所得税费用（估计）	4000	4000	4000	4000	16000
购买设备（专门决策预算）	50000			80000	130000
股利				8000	8000
现金支出合计	68000	21140	24220	112450	225810
现金余缺	-41800	8060	14840	-71810	-100010
季度	一	二	三	四	全年
现金余缺	-41800	8060	14840	-71810	-100010
现金筹措与运用					
借入长期借款	30000			60000	90000
取得短期借款	20000			22000	42000
归还短期借款			6800		6800
短期借款利息（年利率 10%）	500	500	500	880	2380

长期借款利息（年利率 12%）	4500	4500	4500	6300	19800
期末现金余额	3200	3060	3040	3010	3010

假设每季度末最低现金余额为 3000 元；借款额须是 1000 的整数倍，还款额是 100 的整数倍；借款在期初，还款在期末。上期期末长期借款平均余额为 120000 元。

【解析】

①设第一季度短期借款额为  $a$ ，

$$-41800+30000-4500+a-a \times 10\%/4 \geq 3000$$

$a \geq 19794.88$ ，因此借款额为 20000 元。

②设第二季度归还的短期借款为  $a$

$$14840-4500-a-500 \geq 3000, a \leq 6840, \text{因此还款额为 } 6800。$$

③第四季度长期借款利息 =  $(120000+30000+60000) \times 12\%/4=6300$ （元）

设第四季度的短期借款额为  $a$ ，

$$-71810+60000+a-(20000-6800+a) \times 10\%/4-6300 \geq 3000$$

$a \geq 21989.74$ （元）因此借款额为 22000 元。

【例题·计算分析题】C 公司为一般纳税人，购销业务适用的增值税税率为 17%，只生产一种产品。相关预算资料如下：

资料一：预计每个季度的产品均以赊销方式售出，其中销售收入（含增值税）的 60%在本季度内收到现金，其余 40%要到下一季度收讫，假定不考虑坏账因素。部分与销售预算有关的数据如表 1 所示：

季度	1	2	3	4
预计销售收入	*	100000	110000	*
增值税销项税额	*	17000	(D)	*
预计含税销售收入	117000	(B)	*	128700
期初应收账款	20800	*	*	*
第一季度销售当期收现额	(A)			
第二季度销售当期收现额		(C)		
第三季度销售当期收现额			*	
第四季度销售当期收现额				(E)
经营现金收入合计	*	117000	124020	128700

资料二：预计每个季度所需要的直接材料（含增值税）均以赊购方式采购，其中 50%于本季度内支付现金，其余 50%需要到下个季度付讫，假定不存在应付账款到期现金支付能力不足的问题。部分与直接材料采购预算有关的数据如表 2 所示：

季度	1	2	3	4
预计材料采购成本	60000	*	65000	*
增值税进项税额	*	(G)	11050	*
预计含税采购金额合计	(F)	70200	76050	77220
期初应付账款	10000	35100	(H)	*
第一季度采购当期支出额	*			
第二季度采购当期支出额		*		
第三季度采购当期支出额			38025	

第四季度采购当期支出额				*
材料采购现金支出合计	45100	*	*	*

要求:

- (1) 计算字母对应的数字
- (2) 计算预算年度应收账款和应付账款的年末余额。

【答案】

$$(1) A = 117000 \times 60\% = 70200 \text{ (元)}$$

$$B = 100000 + 17000 = 117000 \text{ (元)}$$

$$C = 117000 \times 60\% = 70200 \text{ (元)}$$

$$D = 110000 \times 17\% = 18700 \text{ (元)}$$

$$E = 128700 \times 60\% = 77220 \text{ (元)}$$

$$F = 60000 + 60000 \times 17\% = 70200 \text{ (元)}$$

$$G = 70200 / (1 + 17\%) \times 17\% = 10200 \text{ (元)}$$

$$H = 70200 \times 50\% = 35100 \text{ (元)}$$

$$(2) \text{ 应收账款年末余额} = 128700 \times 40\% = 51480 \text{ (元)}$$

$$\text{应付账款年末余额} = 77220 \times 50\% = 38610 \text{ (元)}$$

【例题·计算分析题】某企业 2017 年现金预算(简表)如下表所示。假定企业发生现金余缺均由归还或取得流动资金借款解决,且流动资金借款利息可以忽略不计。除表中所列项目外,企业没有有价证券,也没有发生其他现金收支业务。

预计 2017 年年末流动负债为 4000 万元,需要保证年末现金占流动负债的比率为 40%。

要求:根据所列资料,计算填列表中用字母表示的项目。

项目	一季度	二季度	三季度	四季度
期初现金余额	1500	*	*	2500
经营现金收入	32000	34000	(E)	38500
可供支配的现金合计	33500	36500	*	41000
经营性现金支出	30000	(C)	37000	42000
现金余缺	(A)	2000	3000	(G)
资金筹措与运用	-1000	1500	(F)	(I)
取得(归还)短期借款	-1000	1500	*	*
期末现金余额	(B)	(D)	2500	(H)

现金余缺=期初现金余额+经营现金收入-经营性现金支出

$$A = 1500 + 32000 - 30000 = 3500 \text{ (万元)}$$

期末现金余额=现金余缺+现金筹措-现金运用

$$B = A + (-1000) = 3500 - 1000 = 2500 \text{ (万元)}$$

$$C = B + 34000 - 2000 = 2500 + 34000 - 2000 = 34500 \text{ (万元)}$$

$$D = 2000 + 1500 = 3500 \text{ (万元)}$$

$$E = 37000 + 3000 - 3500 = 36500 \text{ (万元)}$$

$$F = 2500 - 3000 = -500 \text{ (万元)}$$

$$G = 2500 + 38500 - 42000 = -1000 \text{ (万元)}$$

根据年末现金占流动负债的比率为 40%

$$H = 4000 \times 40\% = 1600 \text{ (万元)}$$

$$I = H - G = 1600 - (-1000) = 2600 \text{ (万元)}$$