

注册会计师

财管

教材精讲班

第十八章 全面预算

目录

01 全面预算概述	02 全面预算的编制方法	03 营业预算的编制	04 财务预算的编制
本章分值 2~4 分			

第一节 全面预算概述

【知识点一】全面预算的体系

（一）全面预算的含义及特征

1. 含义

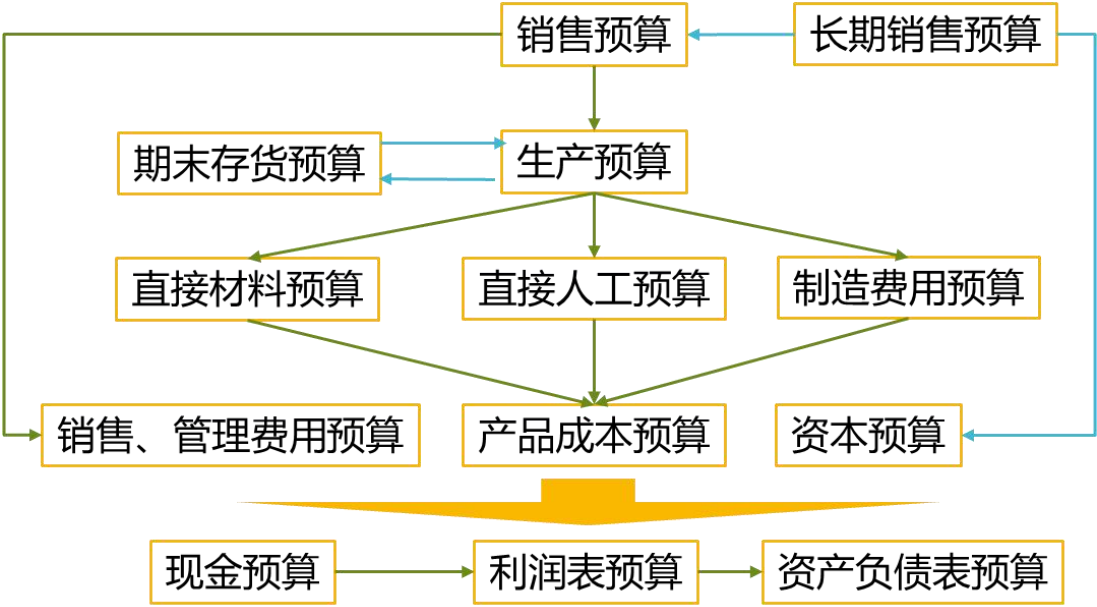
全面预算是通过企业内外部环境分析，在预测与决策基础上，调配相应资源，对企业未来一定时期的经营和财务做出一系列具体计划。预算是计划的数字化、表格化、明细化的表达。

2. 特征

全员、全过程、全部门的特征。

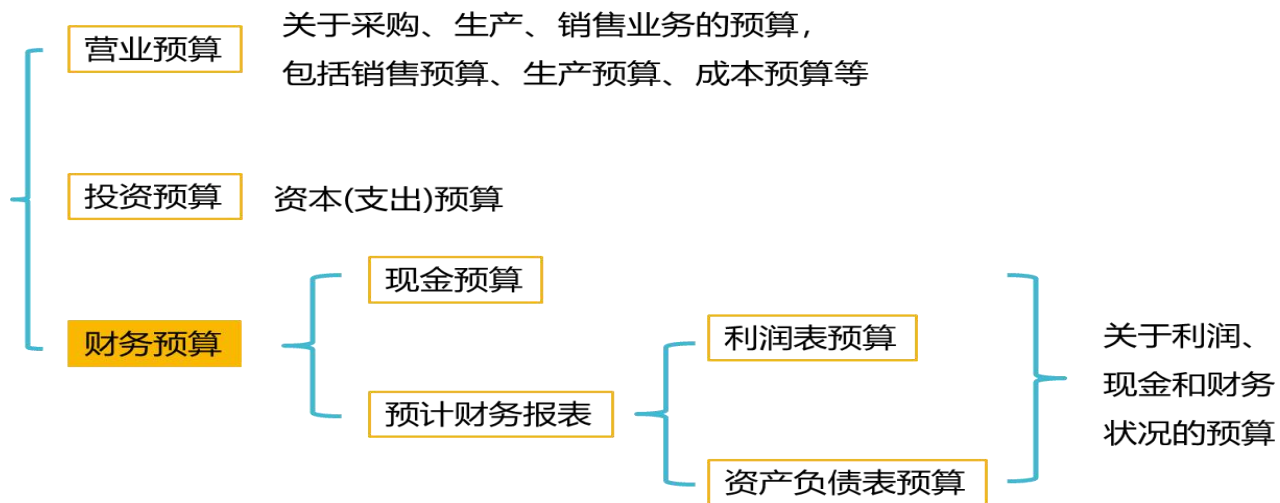
（二）全面预算的内容

全面预算是由资本预算、经营预算和财务预算等类别的一系列预算构成的体系。（资本支出预算即资本预算）



（三）全面预算体系的分类

按其涉及的预算期	（1）长期预算：包括长期销售预算和资本预算，有时还包括长期资本筹措预算和研究与开发预算。 （2）短期预算：指年度预算，或者时间更短的季度或月度预算
按其涉及的内容	（1）综合预算：是指利润表预算和资产负债表预算，它反映企业的总体状况，是各种专门预算的综合。 （2）专门预算：是指反映企业某一方面经济活动的预算
按其涉及的业务活动领域	营业预算、投资预算、财务预算



【知识点二】全面预算的作用

具体奋斗目标、协调工具、控制标准、考核依据。

第二节 全面预算的编制方法

1. 增量预算法与零基预算法（按照其出发点特征不同的分类）
2. 固定预算法与弹性预算法（按其业务量基础的数量特征不同的分类）
3. 定期预算法与滚动预算法（按照预算期的时间特征不同）

一、增量预算法与零基预算法

方法	含义	特点
增量预算法 (调整预算法)	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	优点：编制工作量小 缺点：当预算期的情况发生变化时，预算数额会受到基期不合理因素的干扰，可能导致预算的不准确，不利于调动各部门达成预算目标的积极性

【提示】增量预算法的前提条件：

- (1) 现有的业务活动是企业所必需的；
- (2) 原有的各项业务都是合理的。

方法	含义	特点
零基预算法	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，采用零基预算法在编制费用预算时，不考虑以往期间的费用项目和费用数额，主要根据预算期的需要和可能分析费用项目和费用数额的合理性，综合平衡编制费用预算	优点：不受前期费用项目和费用水平的制约，能够调动各部门降低费用的积极性。 缺点：编制工作量大

【注意】零基预算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。

【2014 年·多选题】与增量预算编制方法相比，零基预算编制方法的优点有（ ）。

- A. 编制工作量小
- B. 可以重新审视现有业务的合理性
- C. 可以避免前期不合理费用项目的干扰
- D. 可以调动各部门降低费用的积极性

【答案】BCD

【解析】运用零基预算法编制费用预算的优点是不受前期费用项目和费用水平的制约，能够调动各部门降低费用的积极性，但其缺点是编制工作量大。

【知识点二】固定预算法与弹性预算法

1. 含义、特点及适用范围的比较

方法	含义	特点	适用范围
固定预算法(静态预算法)	在编制预算时，只根据预算期内正常、可实现的 某一固定的业务量 （如生产量、销售量等）水平作为唯一基础来编制预算的方法	（1）适用性差 （2）可比性差	经营业务稳定，生产产品产销量稳定，能准确预测产品需求及产品成本的企业，也可用于编制固定费用预算
弹性预算法(动态预算法)	是在成本性态分析的基础上，依据业务量、成本和利润之间的联动关系，按照预算期内相关的业务量（如生产量、销售量、工时等）水平计算其相应预算项目所消耗资源的预算编制方法。 【提示】 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。弹性预算法编制预算的准确性，在很大程度上取决于成本性态分析的可靠性	（1）预算范围宽 （2）可比性强	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

2. 弹性预算法的编制

（1）公式法

方法	编制要点	优点	缺点
公式法	某项成本预算总额=固定成本预算总额+单位变动成本预算额×预计业务量（ $y=a+bx$ ）	便于计算任何业务量的预算成本	阶梯成本和曲线成本只能用数学方法修正为直线，才能应用公式法

【教材例 18-1】某企业制造费用中的修理费用与修理工时密切相关。经测算，预算期修理费用中的固定修理费用为 3000 元，单位工时的变动修理费用为 2 元；预计预算期的修理工时为 3500 小时。运用公式法，测算预算期的修理费用。

【答案】预算期的修理费用=3000+2×3500=10000（元）。

$y=a+bx$
① $x\leq 600$ $y=593+2.35x$
② $x>600$ $y=693+2.35x$

【教材例 18-2】A 企业经过分析，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表 18-1 所示。

业务量范围	420~660（人工工时）	
费用项目	固定费用（元/每月）	变动费用（元/人工工时）
运输费用		0.20
电力费用		1.00
材料费用		0.10
修理费用	85	0.85
油料费用	108	0.20
折旧费用	300	
人工费用	100	
合计	593	2.35
备注	当业务量超过 600 工时后，修理费中的固定费用将由 85 元上升为 185 元	

【2014 年·单选题】甲公司机床维修费为半变动成本，机床运行 100 小时的维修费为 250 元，运行 150 小时的维修费为 300 元，机床运行时间为 80 小时，维修费为（ ）元。

- A. 220 B. 230 C. 250 D. 200

【答案】B

【解析】本题为公式法下弹性预算的编制。半变动成本的计算式为 $y=a+bx$ ，则有 $250=a+b\times 100$ ； $300=a+b\times 150$ ，联立方程解得， $a=150$ （元）， $b=1$ （元/小时），则运行 80 小时的维修费= $150+1\times 80=230$ （元）。

(2) 列表法

编制要点	优点	缺点
用列表的方式，在预计的业务量范围内将业务量分为若干个水平，然后按不同的业务量水平编制预算	(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	在评价和考核实际成本时，往往需要使用插补法来计算“实际业务量的预算成本”，比较麻烦

【教材例 18-3】A 企业采用列表法编制的 20×6 年 6 月制造费用预算如表 18-2 所示。

业务量（直接人工工时）	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（ $b=0.2$ ）	84	96	108	120	132
电力费用（ $b=1.0$ ）	420	480	540	600	660
材料费用（ $b=0.1$ ）	42	48	54	60	66
合计	546	624	702	780	858
混合成本：					
修理费用	442	493	544	595	746
油料费用	192	204	216	228	240
合计	634	697	760	823	986
固定成本：					
折旧费用	300	300	300	300	300
人工费用	100	100	100	100	100
合计	400	400	400	400	400
总计	1580	1721	1862	2003	2244

【补充例题】设实际业务量为 500 工时，实际发生制造费用 1750 元，要求评价其实际成本控制业绩。

【提示】在考核时：将实际成本和实际业务量的预算成本进行对比

变动成本= $b \times x = 1.3 \times 500 = 650$
固定成本=400
混合成本、内插法

【知识点三】定期预算法与滚动预算法

方法	含义	特点
定期预算法	是以固定不变的会计期间（如年度、季度、月份）作为预算期间编制预算的方法	优点：保证预算期间与会计期间在时期上配比，便于依据会计报告的数据与预算的比较，考核和评价预算的执行结果。 缺点：不利于前后各个期间的预算衔接，不能适应连续不断的业务活动过程的预算管理
滚动预算法	是在上期预算完成情况的基础上，调整和编制下期预算，并将预算期间逐期连续向后滚动推移，使预算期间保持一定的时期跨度	优点：能够保持预算的持续性，有利于考虑未来业务活动，结合企业近期目标和长期目标；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。 缺点：编制工作量大

滚动预算法的分类

逐月滚动	逐月滚动方式是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	编制的预算比较精确，但工作量比较大
逐季滚动	逐季滚动方式是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	比逐月滚动的工作量小，但精确度较差
混合滚动	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	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

定期预算

2021年				2022年			
1季度	2季度	3季度	4季度	1季度	2季度	3季度	4季度
2021年				2022年			
	2季度	3季度	4季度	1季度	2季度	3季度	4季度
2021年				2022年			
		3季度	4季度	1季度	2季度	3季度	4季度
2021年				2022年			
			4季度	1季度	2季度	3季度	4季度
2021年				2022年			
				1季度	2季度	3季度	4季度

逐月滚动

2021年												2022年									
1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月

逐季滚动

2021年				2022年			
1季度	2季度	3季度	4季度	1季度	2季度	3季度	4季度
2021年				2022年			
1季度	2季度	3季度	4季度	1季度	2季度	3季度	4季度
2021年				2022年			
1季度	2季度	3季度	4季度	1季度	2季度	3季度	4季度

混合滚动

2021年						2022年			
1月	2月	3月	2季度	3季度	4季度	1季度	2季度	3季度	4季度
2021年						2022年			
			4月	5月	6月	3季度	4季度	1季度	2季度
2021年						2022年			
						7月	8月	9月	4季度

【2013 年•多选题】短期预算可采用定期预算法编制，该方法（ ）。

- A. 有利于前后各个期间的预算衔接
- B. 可以适应连续不断的业务活动过程的预算管理
- C. 有利于按财务报告数据考核和评价预算的执行结果
- D. 使预算期间与会计期间在时期上配比

【答案】CD

【解析】定期预算的优点在于保证预算期间与会计期间在时期上配比，便于依据会计报告的数据与预算的比较，考核和评价预算的执行结果。其缺点是不利于前后各个期间的预算衔接，不能适应连续不断的业务活动过程的预算管理。

【总 结】

按其出发点的特征不同	增量预算法	以基期成本费用水平为基础
	零基预算法	一切以零为出发点
按其业务量基础的数量特征不同	固定预算法	单一业务量水平
	弹性预算法	多个业务量水平，以成本习性分类为基础
按其预算期的时间特征不同	定期预算法	预算期间=会计期间
	滚动预算法	预算期长度固定，但预算期与会计期相脱节