

中级会计职称

中级财务管理

考点强化班

第三章 预算管理

本章主要考点总结

- 一、预算的组织、执行与考核
- 二、预算的分类
- 三、增量预算法与零基预算法
- 四、固定预算法与弹性预算法
- 五、定期预算法与滚动预算法
- 六、业务预算的编制
- 七、财务预算的编制

考点 1：预算的组织、执行与考核

1. 预算工作的组织

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	职责
董事会或类似机构	对预算管理工作负总责。
预算管理委员会或财务管理部门	拟定预算目标、政策，制定预算管理的具体措施和办法；审议、平衡预算方案，组织下达预算；协调解决预算编制和执行中的问题；组织审计、考核预算的执行情况，督促企业完成预算目标
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。
内部各职能部门	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平衡、协调、分析、控制与考核等工作。
所属基层单位（预算的基本单位）	是企业预算的基本单位，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的编制、控制和分析工作，接受企业检查、考核。

2. 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
 - a. 不能偏离企业发展战略；
 - b. 应当在经济上能够实现最优化；
 - c. 重点是重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异。

3. 按预算指标覆盖的时间长短的分类

短期预算：预算期 \leq 1年（经营预算、财务预算）

长期预算：预算期 $>$ 1年 投融资决策预算（专门决策预算）

考点 2： 预算的分类

按预算内容分类（预算体系）	内容	按预算期分类	地位
业务预算	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	短期预算	分预算（辅助预算）
专门决策预算	资本支出预算	长期预算	
财务预算	现金预算和预计财务报表（预计资产负债表、预计利润表）	短期预算	总预算（最后起到总结作用）

考点 3： 增量预算法与零基预算法

增量预算法：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。增量预算法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。

零基预算法：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。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。

出发点不同	有关内容	优缺点
增量预算法	遵循假定： （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：较零基预算法简单。 缺点：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
零基预算法	应用程序： （1）明确预算标准； （2）制订业务计划； （3）编制预算草案； （4）审定预算方案	优点：（1）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）编制工作量大，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

考点 4： 固定预算法与弹性预算法

（一）固定预算法与弹性预算法的含义及优缺点

业务量基础不同	含义	优缺点
---------	----	-----

固定预算法（静态预算法）	指以预算期内正常的、最可实现的某一业务量（产量、销售量、作业量等）水平为固定基础，不考虑可能发生的变动的预算编制方法	缺点： （1）适应性差； （2）可比性差。
弹性预算法（动态预算法）	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	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的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。

（二）弹性预算法的具体方法

编制方法	公式法	含义：根据总成本性态模型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：按公式进行成本分解比较麻烦，工作量大；阶梯成本和曲线成本只能用数学方法修正为直线；有时还需要进行备注说明不同业务量范围的固定费用和单位变动费用
	列表法	含义：指通过列表的方式，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。 优点：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；混合成本中的阶梯成本和曲线成本，不必修正为近似的直线成本。 缺点：用插值法计算“实际业务量的预算成本”，比较麻烦

考点 5：定期预算法与滚动预算法

方法 (预算期时间不同)	含义	优缺点
定期预算法	以不变的会计期间（如日历年度）作为预算期的一种编制预算的方法	优点：预算期间与会计期间相对应，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
滚动预算法 (连续预算法、永续预算法)	预算期与会计期间脱离，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）的一种预算编制方法。 按照滚动的时间单位不同可分为：逐月滚动、逐季滚动、混合滚动	优点：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；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：工作量大
混合滚动	同时以月份和季度作为预算的编制和滚动单位的方法，近细精远。	-----

考点 6：业务预算的编制

1. 销售预算：全面预算的起点；依据收款条件预测预计现金收入（现金预算）、预算期末应收账款余额（预计资产负债表）。

2. 生产预算：只涉及实物量指标，不涉及价值量指标，不直接为现金预算提供资料。

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

(1) 期末产成品存货 = 下期预计销售量 × 一定百分比；预算年末产成品存货根据长期销售趋势确定

(2) 期初产成品存货 = 上期期末产成品存货 = 本期销售量 × 一定百分比；预算年初产成品存货在编制预算时预计

3. 直接材料预算

(1) 预计采购量 = 生产需用量 + 期末材料存量 - 期初材料存量

(2) 依据付款条件预测预计现金支出（现金预算）、预算期末应付账款余额（预计资产负债表）。

4. 直接人工预算：不需要另外预计现金支出，可直接参加现金预算的汇总。

5. 制造费用预算：变动制造费用预算以生产预算为基础来编制，固定制造费用预算通常与本期产量无关。全部制造费用扣除折旧费后，参与现金预算的编制。

6. 产品成本预算

(1) 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。

(2) 包括生产成本、存货成本（预计资产负债表）和销货成本（预计利润表），与现金预算无关。

考点 7：财务预算的编制

1) 现金预算

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。

④ 期末现金余额 = 现金余缺 + 现金筹措 - 现金运用

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，并已列入现金预算。

3) 资产负债表预算——全面预算的终点