



第二节

全面预算的编制方法



第二节 全面预算的编制方法

【知识点】增量预算与零基预算

按出发点的特征不同，营业预算的编制方法可分为增量预算法和零基预算法两大类。



第二节 全面预算的编制方法

（一）增量预算法

含义	增量预算法又称调整预算法，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
前提假设	(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
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



第二节 全面预算的编制方法

（二）零基预算法

含义	零基预算法，是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
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

【提示】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。



第二节 全面预算的编制方法

【例-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。



第二节 全面预算的编制方法

【知识点】固定预算与弹性预算

按业务量基础的数量特征的不同，营业预算的编制方法可分为固定预算法和弹性预算法两大类。

（一）固定预算法

含义	又称静态预算法，是指在编制预算时，只根据预算期内正常、可实现的某一固定业务量（如生产量、销售量等）水平作为唯一基础来编制预算的一种方法
缺点	适应性差、可比性差
适用	一般适用于经营业务稳定，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，也可以用于编制固定费用预算



第二节 全面预算的编制方法

（二）弹性预算法

含义	又称动态预算法，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
适用	理论上，该方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



第二节 全面预算的编制方法

基本步骤	(1) 选择业务量的计量单位 以手工操作为主的车间应选用人工工时；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) 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或最低业务量为其上下限 (3) 逐项研究并确定各项成本和业务量之间的数量关系 (4) 计算各项预算成本，并用一定的方式来表达
特点	(1) 弹性预算是按一系列业务量水平编制的，从而扩大了预算的适用范围； (2) 弹性预算是按成本性态分类列示的，在预算执行中可以计算一定实际业务量的预算成本，以便于预算执行的评价和考核



第二节 全面预算的编制方法

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

编制要点	公式法是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。根据成本性态，成本与业务量之间的数量关系可用公式表示： $y=a+bx$ 其中： y 表示某项预算成本总额， a 表示该项成本中的固定成本预算总额， b 表示该项成本中的单位变动成本预算额， x 表示预计业务量。
优点	便于计算任何业务量的预算成本。
缺点	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。 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。



第二节 全面预算的编制方法

【例题】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3 000元，单位工时变动修理费用为2元。预计预算期修理工时为3 500小时。运用公式法，可测算出预算期修理费用总额：

$$y=3\ 000+2\times 3\ 500=10\ 000\text{（元）}$$

【分析】因为任何成本都可用公式“ $y=a+bx$ ”来近似地表示，所以，只要在预算中列示a（固定成本）和b（单位变动成本），便可随时利用公式计算任一业务量（x）的预算成本（y）。



第二节 全面预算的编制方法

【例题】A企业经过分析某种产品的制造费用与人工工时的密切关系，采用公式法编制的制造费用预算如下表所示：



第二节 全面预算的编制方法

表17-1

制造费用预算（公式法）

业务量范围（人工工时）	420~660	
项目	固定成本（每月）	变动成本（每人工工时）
运输费		0.20
电力		1.00
消耗材料		0.10
修理费	85	0.85
油料	108	0.20
折旧费	300	
管理人员工资	100	
合计	593	2.35
备注	当业务最超过600工时后，修理费的固定部分上升为185元。	



第二节 全面预算的编制方法

(2) 列表法

编制要点	①确定的业务量范围； ②将业务量划分为若干不同水平； ③计算不同业务量水平的预算值，汇总列入一个预算表格
优点	①不管实际业务量多少，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	由于业务量不连续，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



第二节 全面预算的编制方法

【例题】A企业采用列表法编制的20×6年6月制造费用预算如下表所示：

表17-2

制造费用预算（列表法）

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（ $b=0.2$ ）	84	96	108	120	132
电力（ $b=1.0$ ）	420	480	540	600	660
消耗材料（ $b=0.1$ ）	42	48	54	60	66
合计	546	624	702	780	858



第二节 全面预算的编制方法

业务量（直接人工工时）	420	480	540	600	660
混合成本：					
修理费	442	493	544	595	746
油料	192	204	216	228	240
合计	634	697	760	823	986
固定成本：					
折旧费	300	300	300	300	300
管理人员工资	100	100	100	100	100
合计	400	400	400	400	400
总 计	1 580	1 721	1 862	2 003	2 244



第二节 全面预算的编制方法

如果固定预算是按600小时编制的，成本总额为2 003元。

如果实际业务量为500小时，运输费等各项变动成本可用实际工时数乘以单位业务量变动成本来计算，即变动总成本650元（ $500 \times 0.2 + 500 \times 1 + 500 \times 0.1$ ）。固定总成本不随业务量变动，仍为400元。



第二节 全面预算的编制方法

混合成本可用内插法逐项计算：500小时处在480小时和540小时两个水平之间，修理费应该在493～544元之间，设实际业务的预算修理费为x元，则：

$$(500-480) / (540-480) = (x-493) / (544-493)$$

$$x=510 \text{ (元)}$$

油料费用在480小时和540小时的水平时为204和216元，500小时应为208元。可见：

500小时预算成本

$$= (0.2+1+0.1) \times 500+510+208+400 = 1\ 768 \text{ (元)}$$