

## 第二节

### 预算的编制方法与程序

企业全面预算的构成内容比较复杂，编制预算需要采用适当的方法。方法包括（对比记忆）

- （1）增量预算法与零基预算法
- （2）固定预算法与弹性预算法
- （3）定期预算法与滚动预算法

#### 【知识点1】增量预算法与零基预算法

按其出发点的特征不同，预算编制方法可分为增量预算法和零基预算法。

#### （一）增量预算法

增量 预算 法	原理	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 <b>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。</b>
	假设	(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，工作量小
	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

#### （二）零基预算法

零基 预算 法	原理	(1) 企业不以历史期经济活动及其预算为基础， <b>以零为起点</b> ，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。 (2) 适用的程序：明确预算编制标准、制定业务计划、编制预算草案、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) 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

【单选题】（2025年）在上年实际费用基础上增加16%确定出的预算是（ ）。

- A. 零基预算
- B. 增量预算
- C. 固定预算
- D. 弹性预算

【答案】B

【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而形成预算的编制方法。

【单选题】（2025年）某企业当年实际销售费用为6000万元，占销售额的30%，企业预计下年销售额增加5000万元，于是就将下年销售费用预算简单地确定为7500（ $6000+5000\times 30\%$ ）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】增量预算法的编制遵循如下假定：第一，企业现有业务活动是合理的，不需要进行调整。第二，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。第三，以现有业务活动和各项业务开支水平，确定预算期各项活动的预算数。本题中直接在上年的销售费用的基础上加上一定的数额作为本年的销售费用，符合增量预算法的含义。

【判断题】（2021年）与增量预算法相比，采用零基预算法编制预算的工作量较大、成本较高。（ ）

答案：√

解析：零基预算的缺点主要体现在：一是预算编制工作量较大、成本较高；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。

【知识点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，可分为固定预算法和弹性预算法。

（一）固定预算法

固定预算法	原理	固定预算法又称静态预算法，是指以预算期内 <b>正常的、最可实现的某一业务量</b> 水平为固定基础，不考虑可能发生的变动预算编制方法。
	优点	编制相对简单，也容易使管理者理解
	缺点	(1) 适应性差，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，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。

## (二) 弹性预算法

### 1. 基本概念及优缺点

弹性预算法	原理	弹性预算法又称动态预算法，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	(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。

### 2. 弹性预算法又进一步分为公式法和列表法两种具体方法：

#### (1) 公式法

公式法是运用总成本性态模型，将企业各项成本总额分解成变动成本和固定成本两部分

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： $Y=a+bx$

预算总成本=预算固定成本额+预算单位变动成本额\*预算业务量

**【例】**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：

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		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	

本例中, 按公式法编制的制造费用预算如下:

业务量为420~600人工工时:  $y=593+2.35x$ , 例如, 业务量为500人工工时的制造费用预算为 $593+2.35 \times 500=1768$  (元);

业务量为601~660人工工时:  $y=693+2.35x$ , 即固定修理费用预算增加100元, 例如, 业务量为650人工工时的制造费用预算为 $693+2.35 \times 650=2220.5$  (元)。

公式法的优缺点:

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; 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; 阶梯成本和曲线成本只能用数学方法修正为直线

## (2) 列表法

列表法是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。

【例】前述A企业采用列表法编制的制造费用预算如下:

制造费用预算 (列表法)

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	1080	1200	1320
电力费用 (b = 10)	4200	4800	5400	6000	6600
材料费用 (b = 1)	420	480	540	600	660
合计	5460	6240	7020	7800	8580
混合成本:					
修理费用	4420	4930	5440	5950	7460
油料费用	1920	2040	2160	2280	2400
合计	6340	6970	7600	8230	9860

固定成本:					
折旧费用	3000	3000	3000	3000	3000
人工费用	1000	1000	1000	1000	1000
合计	4000	4000	4000	4000	4000
总计	15800	17210	18620	20030	22440

已知修理费用在业务量为480工时下的预算额为4930元;

在业务量为540工时下的预算额为5440元;

则实际业务量500工时下的修理费用预算额X

采用插值法计算如下:

$$\frac{X-4930}{5440-4930} = \frac{500-480}{540-480} \quad \text{解得: } X=5100 \text{ (元)}$$

油料费用在480小时和540小时分别为2040元和2160元, 用插值法计算500小时, 应为2080元。

可见,

$$\begin{aligned} & 500 \text{ 小时预算成本} = \text{变动成本} + \text{混合成本} + \text{固定成本} \\ & = (2 \times 500 + 10 \times 500 + 1 \times 500) + (5100 + 2080) + (3000 + 1000) \\ & = 17680 \text{ (元)} \end{aligned}$$