

2021 年中级会计职称考试

财务管理

第三章 预算管理

蒋雪韵

一、预算的特征、作用、分类、体系

(一) 预算的特征:

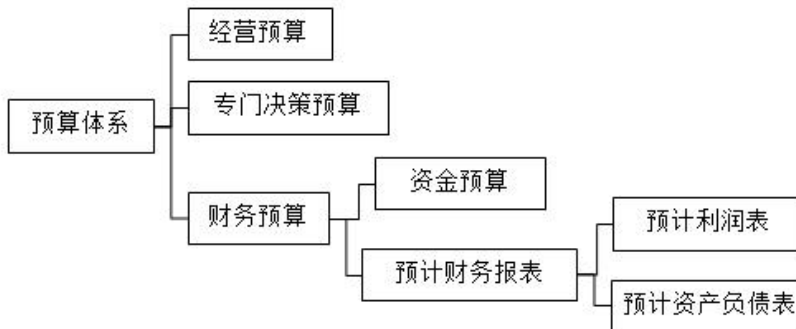
1. 预算与企业的战略或目标保持一致。

2. 预算是数量化的并且具有可执行性。**(二) 预算的作用: 引导; 控制; 协调**

(三) 预算的分类

根据预算内容不同分类	经营预算 (业务预算)	指与企业日常经营活动直接相关的一系列预算。(1) 销售预算; (2) 生产预算; (3) 采购预算、(4) 费用预算; (5) 人力资源预算等
	专门决策预算	是指企业不经常发生的、需要根据特定决策编制的预算。 如资本支出预算、购置固定资产预算
	财务预算	指企业在计划期内反映有关预计现金收支、财务状况和经营成果等有关的预算, 主要包括: 资金预算和预计财务报表。
按预算指标覆盖的时间长短分类	短期预算	通常将预算期在一年以内(含一年)的预算称为短期预算
	长期预算	预算期在一年以上的称为长期预算

(四) 预算体系

**二、预算编制方法**

分类标准	类别	简单介绍
(一) 出发点的特征不同	1. 增量预算法	以历史期实际经济活动及其预算为基础
	2. 零基预算法	以零为起点
(二) 业务量基础的数量特征不同	3. 固定预算法	单一业务量水平
	4. 弹性预算法	不同业务量水平
(三) 预算期的时间特征不同	5. 定期预算法	预算期=会计期间
	6. 滚动预算法	逐月、逐季、混合滚动。预算期长

		度固定，但预算期与会计期相脱节
--	--	-----------------

三、销售预算

销售预算 (起点)	其他预算的编制都以销售预算作为基础。 销售预算中通常考察预计销售收入的计算、 预计现金收入的计算以及应收账款的计算。 $\text{预计现金收入} = \text{预计销售收入} + \text{期初预计应收账款} - \text{期末预计应收账款}$
--------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

四、生产预算

生产预算 (实物量)	生产预算是经营预算中 唯一 只使用实物量指标的预算，不涉及价值量指标。 $\text{预计生产量} = \text{预计销售量} + \text{预计期末产成品存货} - \text{预计期初产成品存货}$
---------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

五、料工费预算

直接材料预算	直接材料预算以生产预算为基础编制，同时要考虑原材料存货水平。 $\text{预计采购量} = \text{生产需用量} + \text{期末存量} - \text{期初存量}$ $\text{材料耗用量} = \text{预计产品生产量} \times \text{单位产品材料用量}$ 此处注意预计应付账款的计算
直接人工预算	直接人工预算也是以生产预算为基础编制的。由于人工工资都需要使用现金支付，所以，不需另外预计现金支出，可直接参加现金预算的汇总。
制造费用预算	制造费用预算通常分为变动制造费用预算和固定制造费用预算两部分。 (1) 变动制造费用预算以生产预算为基础来编制。 (2) 固定制造费用，需要逐项进行预计，通常与本期产量无关。

六、产品成本预算

产品成本预算 (汇总)	产品成本预算，是销售预算、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。 其主要内容是产品的单位成本和总成本。
----------------	------------------------------------------------------------------

七、销售费用及管理费用预算

销售及管理费用 预算	销售费用预算以销售预算为基础； 管理费用是搞好一般管理业务所必要的费用，多属于固定成本。所以，一般是以过去的实际开支为基础，按预算期的可预见变化来调整。重要的是，必须充分考察每种费用是否必要，以便提高费用效率。
---------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

八、专门决策预算

1. 专门决策预算主要是长期投资预算（又称资本支出预算），通常是指与项目投资决策相关的专门预算，它往往涉及长期建设项目的资金投放与筹集，并经常跨越多个年度。
2. 编制专门决策预算的依据，是项目财务可行性分析资料以及企业筹资决策资料。
3. 专门决策预算也是编制现金预算和预计资产负债表的依据。

九、资金预算的编制

组成	资金预算由可供使用现金、现金支出、现金余缺、现金筹措与运用四部分构成
公式 (重 要)	<u>(1) 期初现金余额 + 现金收入 = 可供使用现金</u> <u>(2) 可供使用现金 - 现金支出 = 现金余缺</u> <u>(3) 现金余缺 + 现金筹措 - 现金运用 = 期末现金余额</u>
注意	(1) 现金收入的主要来源是销货取得的现金收入，数据来自销售预算表； (2) 现金支出是预算期的各项现金支出。(料工费、销售及管理费用、购买设备)； (3) 现金筹措包括：借入长期借款、取得短期借款； (4) 现金运用包括：归还短期借款、短期借款利息、长期借款利息。

十、预计利润表、预计资产负债表的编制

1. 编制预计利润表的依据是各经营预算、专门决策预算和资金预算。
2. “所得税费用”项目是在利润规划时估计的，并已列入资金预算。它通常不是根据“利润总额”和所得税税率计算出来的。
3. 预计资产负债表用来反映企业在计划期末预计的财务状况。它的编制需以计划期开始日的资产负债表为基础，结合计划期间各项经营预算、专门决策预算、资金预算和预计利润表进行编制。
4. 资产负债表预算是编制全面预算的**终点**。

十一、预算调整、分析与考核

1. 预算调整

预算调整程序	①由预算执行单位逐级向企业 预算管理委员会 提出书面报告； ② 财务管理部门 对预算调整报告进行审核分析，集中编制年度预算调整方案；提交 预算管理委员会以至董事会 或经理办公会审议批准，然后下达执行。
预算调整要求	①预算调整事项不能偏离企业发展战略； ②预算调整方案应当在经济上能够实现最优化； ③预算调整重点应当放在预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异方面。

2. 预算分析

(1) 企业应当建立预算分析制度，由**预算管理委员会**定期召开预算执行分析会议，全面掌握预算的执行情况，研究、解决预算执行中存在的问题，纠正预算的执行偏差。

(2) 企业**预算管理委员会**应当定期组织预算审计，纠正预算执行中存在的问题，充分发挥内部审计的监督作用。

3. 预算考核

(1) 预算年度终了，**预算管理委员会**应当向董事会或经理办公会报告预算执行情况，并依据预算完成情况和预算审计情况对预算执行单位进行考核。

(2) 预算考核主要针对**定量指标**进行考核，是企业绩效考核的重要组成部分。