

## B. 预算编制和预算控制

- 预算类型
- 预算编制
- 预算编制方法
- 预算控制
- 标准成本法和差异分析
- 预算与道德

## 预算的目的

- 计划——迫使管理层向前看，预见问题。
- 控制——系统失控时会出现计算差异或显示异常值。
- 沟通——它有助于将计划传达给预算制定者和员工。
- 协调——它确保所有职能部门朝着统一的目标工作。
- 评估——通过差异分析评估管理绩效。
- 激励——预算绩效通常与奖励联系在一起。

# 预算类型

## 1. 定期预算

一次准备一年的预算，预算一经确定，不得更改

- 适合稳定的业务，预测容易，没有必要严格控制。

## 2. 滚动预算

在最早的会计期间结束后，通过增加另一个会计期间(如月或季度)来持续更新的预算。

- 用于严格控制。
- 为未来一个会计期间（一般为12个月）做好准确的预算。
- 尽管滚动预算耗费时间和官僚主义，但它可以减少计划差异，并进行更有用的差异分析。

# 预算类型

## 3. 增量预算

根据通货膨胀和成本增加调整前几年的预算。

- 预算编制简单，成本低
- 适合稳定的环境
- 过于简易，效率低
- 忽略环境变化，应变能力差
- 鼓励过度花费

## 4. 零基预算

每一期从头开始。

- 提高预算准确性
- 提高资源利用效率
- 适合不断变化的环境
- 成本高，耗时长
- 鼓励短期行为
- 需要训练

# 预算类型

## 5. 自上而下

- 速度更快
- 目标更加一致
- 更好的协作
- 避免预算松弛

## 6. 自下而上

- 利于决策
- 激励效果较好
- 预算更易被接受
- 预算更贴近实际，目标更容易达成

# 预算类型

## 7. 作业基础预算

使用通过ABC确定的成本，为每项作业制定预算。

- 适合日常费用开支很大的企业
- 适合TQM环境，使得成本控制和成本削减更容易
- 实施成本高昂
- 只有企业适用作业成本法进行成本核算时才适用

# 预算类型

## 8. 超越预算

关注和运用非财务目标, 鼓励、奖励创新, 将权限下放给基层员工。

- 使得企业目标更具有挑战性
- 组织变得更加灵活, 专注在持续改进
- 更好的决策, 鼓励本地经理的参与
- 复杂, 成本高, 沟通和协调难度大, 来自员工方面的阻力
- 可能更难实现预算

## 预算类型

增量预算系统是：

- A. 只考虑与特定计划相关的额外成本进行预算的系统
- B. 只对可变制造成本进行预算的系统
- C. 只有在负责的经理证明继续进行相关活动是合理的之后才编制预算的系统
- D. 通过根据预期的活动量变化和价格/通货膨胀影响调整前一年的价值来编制预算的系统

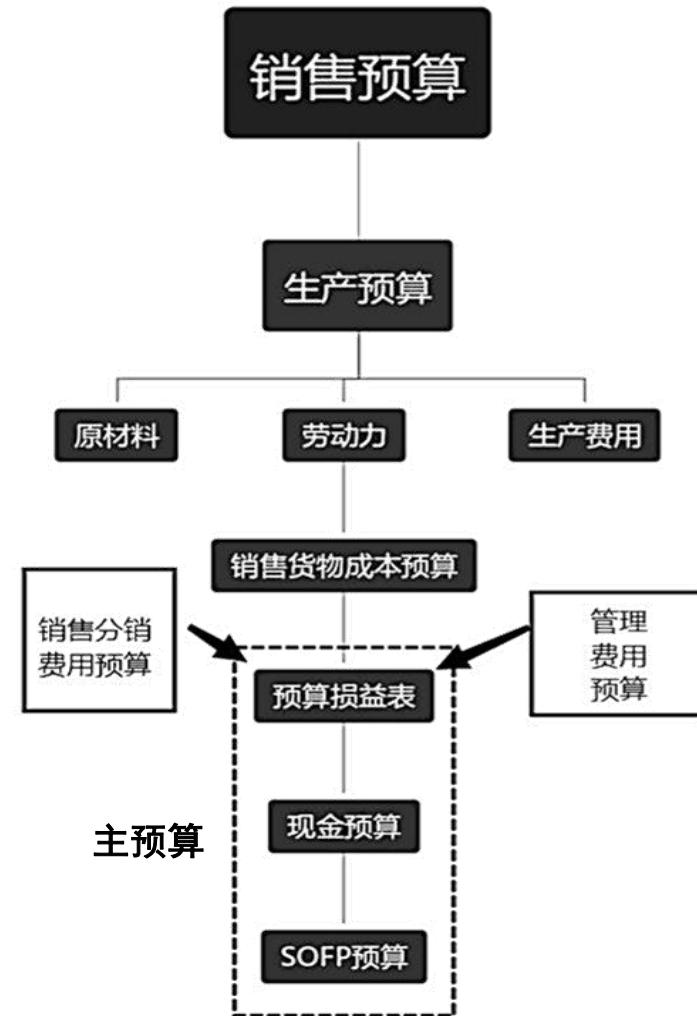
D

# 预算编制

## 职能预算

1. 预算编制的起点是主要预算因素（销售）
2. 根据主要预算因素编制生产预算
3. 根据生产预算编制原材料、劳动力和生产费用预算
4. 生产量和采购量还会受到期初期末库存影响

$$\begin{array}{l} \text{期初库存} \\ + \text{本期生产/本期采购} \\ - \text{本期销售/本期耗用} \\ = \text{期末库存} \end{array}$$



# 预算编制

## 现金预算

现金预算是基于销售预测的现金收支预测以及与这些项目相关的销售成本和现金流的时间。

- 评估和整合运营预算
- 为现金短缺和盈余做计划
- 与实际支出相比

计算收支：

- 现金收入=销售额+预计应收款项-结转应收款项
- 现金支付=购货+预付应付账款-结转应付账款

## 预算编制

以下关于预算的陈述中哪一项是不正确的？

- A. 职能预算应在编制主预算之前编制
- B. 现金预算不属于主预算的一部分
- C. 职能预算应从主要预算因素的预算开始。
- D. 在编制材料使用预算时需要生产预算

B

现金预算属于主预算的一部分

## 预算编制

PP有限公司正在为他们的一款产品SUPERX准备来年的生产和材料采购预算。

以下信息可用：

销售需求：30,000单位

材料用量：7千克

预计期初库存：3,500单位

所需期末库存：比期初库存高35%

需要生产多少SUPERX？

- A. 28,775
- B. 30,000
- C. 31,225
- D. 38,225

C

所需期末库存

$$=3500 * 1.35 = 4725$$

	期初库存	35,00
+	本期生产	?
-	本期销售	30,000
=	期末库存	4,725

## 预算编制

AB正在准备明年的现金预算。明年年初的应收账款预计为46万美元。预算销售额为540万美元，在全年平均发生。

预算销售额的80%将是赊销，其余将是现金销售。信贷客户在销售后一个月付款。

明年客户的现金收入预算为：

- A. \$5,040,000
- B. \$5,410,000
- C. \$5,500,000
- D. \$5,890,000

C

本年收前期	460,000
加： 本年销售额	5,400,000
减： 期末未收到的 赊销额 $5,400,000 * 80\% *$ 1/12	(360,000)
本期现金收入	5,500,000

# 预算编制

以下哪项最能描述“预算松弛”？

- A. 设定的预算目标与该期间实现的目标之间的差异
- B. 设定过高的预算目标会产生消极影响
- C. 在预算规划过程中，倾向于过高估计支出和/或过低估计收入
- D. 累计报告的与预算支出具体项目的有利差异

C

预算松弛也称为预算偏差。预算负责人有时可能试图获得更容易实现的预算。他们可以通过报告超出实际需要的支出，或者在销售预算中故意设定轻松的收入目标来实现这一点。

# 预算编制方法

## 时间序列分析

时间序列分析使用移动平均数构建一条随着时间变化的趋势线，该趋势线建立于根据历史数据之上，当根据季节变化进行调整时，这种方法可用于对未来进行预测。

趋势线	描述的是数据的长期、规律性运动
周期性变化	繁荣和衰退的经济周期
季节变化	在固定时间段（通常为一年）内围绕趋势的规律变化
残差	通常由特定于时间序列的因素引起的 数据中不规则、随机的波动

## 预算编制方法

使用时间序列进行预测：

预测值 = T + S (其中 T = 趋势线, S = 季节性变化)

时间序列分析法的局限：

假设过去发生的事情是未来的可靠指南。

- 假设存在直线趋势。
- 假设季节变化是恒定的。

# 预算编制方法

## 敏感性分析

敏感性分析工作包括修改一个关键的预算假设，并检查其对预算的影响。

### 敏感性分析的有效性：

- 可以确定哪些假设对预算有最大的影响(因此在设置预算时需要仔细地考虑)。

### 敏感性分析的缺点：

- 每次只能改变一个假设。
- 假设各个项目之间是相互独立的，不会相互影响。

# 预算编制方法

## 压力测试

压力测试会检查预算在严重或意外的压力下如何执行或发挥作用。

压力测试对敏感性分析进行了拓展，以确定如果假设设定在极端水平，预算(和组织)将如何应对。这些极端情况通常来自意想不到的事件。

# 预算编制方法

## 编制预算的数据来源

### 1. 传统的数据来源

预算的数据传统上来自包括内部和外部的不同来源，例如：

内部来源：①会计系统 ②经理反馈

外部来源：①客户和供应商问卷调查和讨论； ②政府公告和数据； ③媒体

### 2. 大数据

指组织日常可用的大量数据，包括结构化和非结构化的数据。这些信息通常是以数字形式存在的，并且是在组织之外创建的，每个人都可以获得。

大数据来源：

①媒体（包括社交媒体）； ②网络； ③机器生成； ④数据库

## 预算编制方法

Hi-Tech是手机维修店。公司感兴趣的是广告费与销售收入之间的关系。他们已经确定可以使用回归方程 $y=150+7x$ , 其中y是总销售收入, x是广告支出（单位: 000美元）

以下哪一项陈述是对这种关系的正确解释?

- A. 如果在广告上花费7000美元, 那么销售收入将是150000美元。
- B. 如果没有在广告上花钱, 那么销售收益将是7000美元
- C. 如果150000美元用于广告, 则每月将产生7000美元的销售收入。
- D. 如果没有钱用于广告, 那么销售收入将为150000美元

D

如果没有钱花在广告上, 那么销售收入将是15万美元。

7000美元是广告支出每增加1美元 (x) 将产生的额外收入, 这是方程中的可变元素。

\$150000为固定元素, 即使活动 (x) 为零, y (销售额) 的价值仍将为150000美元。

## 预算编制方法

产品R的月销售额遵循 $y=9.72+5.816x$ 的线性趋势，其中y是售出的数量，x是月数。

月度趋势偏差遵循时间序列的相加模型。第23个月销售的产品R的预测数量（季节系数为+6.5）为（选最接近的整数）：

- A. 134
- B. 137
- C. 143
- D. 150

D

$$\begin{aligned}\text{趋势} &= 9.72 + 5.816 * 23 \\ &= 143.488\end{aligned}$$

$$\text{季节因素} = 6.5$$

$$\begin{aligned}\text{预测值} &= 143.488 + 6.5 \\ &= 149.988 \\ &\approx 150\end{aligned}$$

# 预算控制

## 控制类型

- 预算控制：预算控制是对比真实结果与预算结果并在必要时进行纠正的行为。
- 反馈控制：通过真实数据与预算的对比，对在期末发现的问题进行纠正（控制的反应系统）。
- 前馈控制：提前预测，提前预防，防止组织问题的发生（控制的先觉系统）。

# 预算控制

## 标准成本

标准成本是一种预先确定的单位成本，由资源标准价格和标准使用量组成。

标准成本的适用情形：

- 大规模批量生产
- 重复性工作
- 人力资源密集型而非机械密集型生产

# 预算控制

## 标准类型

- 可达到的标准（正常标准）：在效率良好的条件下，制定出来的标准成本
- 理想标准：在最优条件下，利用现有的规模和设备能够达到的最低成本
- 基本标准：一经制定，只要生产的基本条件无重大变化，就不予变动的一种标准成本
- 现行标准：根据其适用期间应该发生的价格、效率和生产经营能力利用程度等预计的标准成本

# 预算控制

## 预算类型

- 固定预算——期初的制定的单一活动水平的预算，一经制定，后续不做调整。
- 变动预算——变动预算展示了不同水平下生产活动的成本和收入。管理者可以更好地为可能发生的情况做准备
- 弹性预算——弹性预算一般在月末编制，根据当期实际生产数量和单位产品的标准成本编制。用弹性预算与实际结果比较，能够得到有意义的差异分析数据

# 预算控制

X Co使用滚动预算，每季度更新一次预算。在对现金预算进行了最后一个季度的更新后，该公司预计年底现金赤字将达到40万美元。因此，新资本设备的计划采购被推迟。

以下哪种类型的控制是销售经理的行为示例？

- A. 前馈控制
- B. 负反馈控制
- C. 正反馈控制
- D. 双回路反馈控制

A

这是前馈控制的一个例子，因为经理正在使用预测来帮助做出未来决策.

# 预算控制

以下哪项最能描述基本标准？

- A. 一个理想水平的标准，不考虑正常损耗、浪费和机器停机时间。
- B. 一个假定有效运行水平，但包括正常损耗、损耗和机器停机等因素的标准。
- C. 一段时间内保持不变的标准。
- D. 一个基于当前价格水平的标准

C

选项A是理想的标准；

选项B是可以达到的标准；

选项D是现行标准。

# 预算控制

变动(flexible)预算最好定义为：

- A. 在一段时间内不发生变化的单一活动级别的预算
- B. 基于零支出的预算，只有在支出完全合理的情况下才会增加
- C. 根据一段时间内实际售出的单位数量编制的预算
- D. 可以编制到任何产出水平的预算

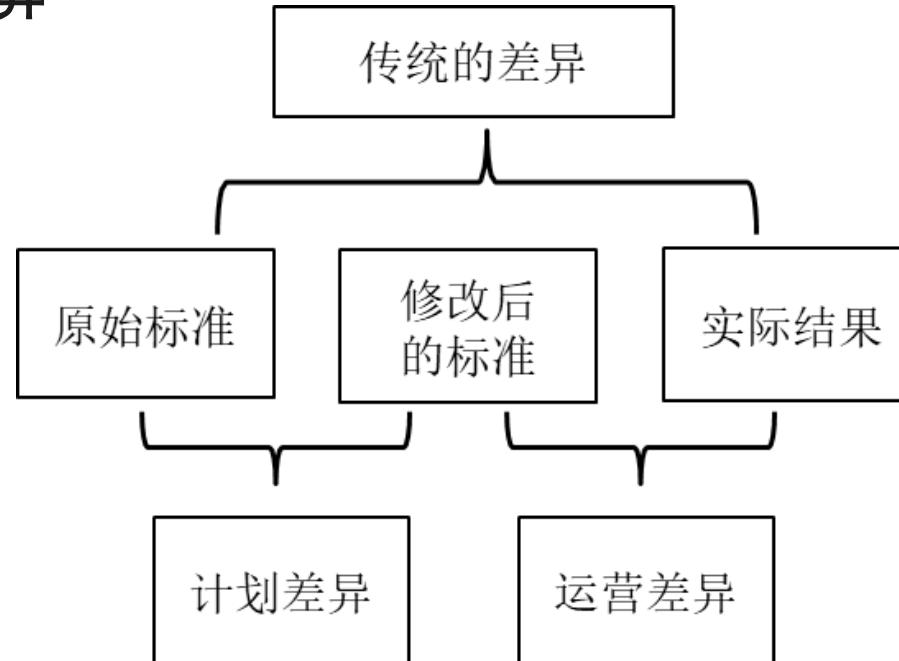
D

A是固定预算。  
B是零基预算。  
C是弹性预算  
(flexed)。

# 差异分析

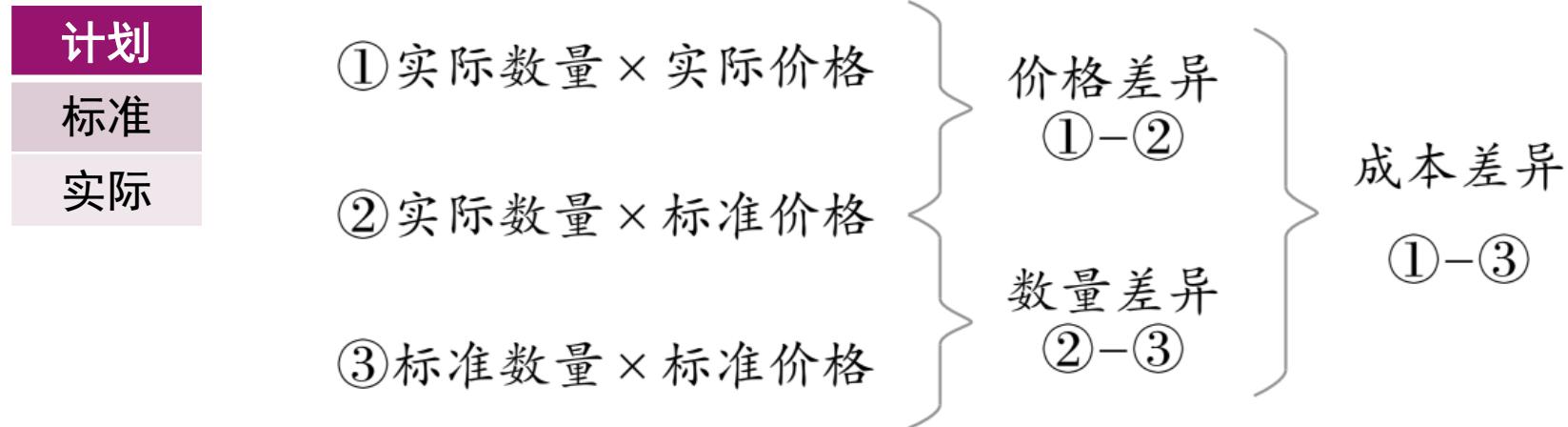
## 计划差异和运营差异

计划  
标准  
实际



# 差异分析

## 直接材料、直接人工和变动制造费用差异分析



直接人工：工资率差异（价差）；效率差异（量差）

变动制造费用：耗费差异（价差）；效率差异（量差）

# 差异分析-材料

## 材料数量差异

在材料耗用过程中形成的，反映生产部门的成本控制业绩。

- 工人操作疏忽造成废品或废料增加
- 操作技术改进而节省材料
- 新工人上岗造成用料增多
- 机器或工具不适造成用料增加等

## 材料价格差异

在材料采购过程中形成的，不应由耗用材料的生产部门负责，而应由材料的采购部门负责。

- 供应厂家调整售价
- 本企业未批量进货
- 未能及时订货造成的紧急订货
- 采购时舍近求远使运费和途耗增加等

# 差异分析-人工

## 直接人工工资率差异

主要由人力资源部门管控，形成差异的具体原因会涉及生产部门或其他部门。

- 直接生产工人升级或降级使用
- 工资率调整
- 加班或使用临时工等

## 直接人工效率差异

主要属于是生产部门的责任，但也不是绝对的。

- 工作环境不良
- 工人经验不足、新工人上岗太多、
- 机器或工具选用不当、设备故障较多
- 材料质量不高

# 差异分析

## 固定制造费用差异分析



## 差异分析

上个月，M Co购买并使用了15600升液体。实际生产的标准用量为16000升，标准费用为每升2美元。

如果存在3900美元的不利采购价格差异，那么每单位的实际采购价格是多少？

- A. 每升1.75美元
- B. 每升2.24美元
- C. 每升2.25美元
- D. 每升3.51美元

C

采购价格——价差

1. 单价差=实际单价-标准单价

$0.25 (A) = \text{实际单价} - 2$

实际单价=2.25

2. 总价差=单价差\*实际用量

$3900 (A) = \text{单价差} * 15600$

单价差=0.25美元/升 (A)

# 差异分析

工厂中的操作B的标准时间为15分钟。工人的标准工资是每小时10美元。预算是以执行350次行动为基础的。

随后，人们意识到，操作B的标准时间应该减少到12分钟。在总共80小时的时间内，B操作实际执行了370次。工人们得到850美元的报酬。

运营劳动效率差异为：

- A. 60美元不利差异
- B. 75美元有利差异
- C. 100美元不利差异
- D. 125美元不利差异

A

效率差异——量差

$$\begin{aligned}\text{标准总工时} &= 12/60 * 370 \\ &= 74 \text{小时}\end{aligned}$$

$$\text{实际总工时} = 80 \text{小时}$$

$$\text{工时差异} = 80 - 74 = 6 \text{小时 A}$$

$$\begin{aligned}\text{将工时差异折算为金额差异} \\ &= \text{工时差异} * \text{标准工资} \\ &= 6 * 10 = 60 \text{ A}\end{aligned}$$

# 差异分析

制造产品X时使用了12000千克材料。标准成本卡显示，该材料的标准成本为每千克2美元。材料使用差异为6000美元有利差异。

在此期间，材料的标准允许重量是多少？

- A. 9000千克
- B. 12000千克
- C. 15000千克
- D. 18000千克

A

材料使用差异——量差

1.计算标准用量和实际用量的差异

有利差异：实际用量小于标准用量

标准用量-实际用量=3000F

标准用量-12000=3000F

标准用量=15000kg

2. 差异=量差\*标准单价

6000F=量差\*2

量差=3000F

## 差异分析

以下哪项最有可能导致不利的可变间接费用效率差异？

- A. 向员工支付的奖金高于标准值
- B. 使用经验不足的员工高于标准值
- C. 使用比标准值更昂贵、质量更高的材料
- D. 每小时机器功率成本高于标准值.

B

经验不足的员工可能需要比标准更长的时间来产生给定的产出水平,结果将是不利的可变间接费用效率差异。

## 差异分析

甲公司本月发生固定制造费用35800元，实际产量2000件，实际工时2400小时。企业生产能力3000小时，每件产品标准工时1小时，固定制造费用标准分配率10元/小时，固定制造费用耗费差异是：

- A. 不利差异5 800元
- B. 不利差异4 000元
- C. 不利差异6 000元
- D. 不利差异10 000元

A

耗费差异=实际耗费-预算  
耗费

实际耗费=35800

预算耗费  
 $=3000*1*10=30000$

耗费差异= $35800-30000$   
 $=5800$   
实际费用比计划多→不利

# 预算与道德

## 产生道德影响的原因

- 预算所有者和设立者的利益冲突
- 预算所有者被施加了过度的压力
- 为实现目标的不道德实践
- 结果的错误展示

## 设立预算会导致的潜在道德影响

- 不能够实现组织目标
- 危害组织的声誉
- 为投资者提供错误信息
- 流失员工/挫伤员工积极性

## 第2节： 预算编制和预算控制

总而言之，预算编制和预算控制是财务职能的一种方式，它能够阐明组织是如何创造并维护价值的。本节探讨了组织编制和使用预算的各种原因，数据类型和来源，有助于提高预算质量的技术，预算执行，以及预算对组织内部员工的影响。

主要学习成果	细分学习成果	知识点	注释
1. 区分不同的预算编制理由	a. 解释预算的作用 b. 区分不同的预算编制理由	· 规划 · 沟通 · 协调 · 激励 · 控制	组织为什么要编制预算？如何协调编制预算的各项理由？ 组织如何充分利用预算编制流程？
2. 编制预算	a. 解释预测及其与预算编制的关系 b. 编制总预算。 c. 在预算编制中进行假设分析。 d. 说明可用于改进预算编制的技术。	· 利用时间序列和趋势分析来预测销量 · 总预算的组成部分及其相互影响 · 限制因素 · 预算中的压力测试 · 大数据分析和预算 · 预算编制的替代方法	编制预算的流程是什么？ 组织需要编制哪些类型的预算？ 使用什么数据以及从哪里获取数据？ 如何编制和呈现这些预算？ 哪些技术可用于提高预算质量？
3. 讨论预算控制。	讨论： a. 预算控制的概念 b. 预算编制中的人性化因素	· 反馈-前馈控制 · 弹性预算 · 目标设定和动机 · 可控和不可控结果 · 预算中不利于组织的行为 · 预算中的伦理考虑	