

经理人预算管理

*Budgeting
à la
Carte*



Essential Tools for
Harried Business Managers

为时间紧迫、业务繁忙的经理人提供简单实用的预算管理指南

(美) 约翰 A. 特蕾西 (John A. Tracy) 著

焦绪凤 于文良 译



机械工业出版社
China Machine Press

Harvard ManageMentor
哈佛管理导师选书
财务基础系列

1

经理人预算管理

*Budgeting
à la
Carte*



Essential Tools for
Harried Business Managers

(美) 约翰 A. 特蕾西 (John A. Tracy) 著 焦绪凤 于文良 译



机械工业出版社
China Machine Press

John A. Tracy. Budgeting à la Carte: Essential Tools for Harried Business Managers.

Copyright © 1996 by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons, Inc. 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。
版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-3585

图书在版编目(CIP)数据

经理人预算管理 / (美) 特蕾西 (Tracy, J. A.) 著; 焦绪凤, 于文良译. - 北京: 机械工业出版社, 2004.7

(哈佛管理导师选书·财务基础系列)

书名原文: Budgeting à la Carte: Essential Tools for Harried Business Managers.

ISBN 7-111-14473-2

I. 经… II. ①特… ②焦… ③于… III. 企业管理: 财务管理-预算 IV. F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第046119号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李玲 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年7月第1版第1次印刷

718 mm × 1020 mm 1/16 · 13.5印张

定价: 32.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

献给我的两个儿子

约翰 (John) 和泰格 (Tage)

以及三个女儿

玛丽 (Mary)、克莉丝 (Chris) 和杰姬 (Jackie)

序 言

老实说，我几乎放弃了写这本书的念头。不久前，John Wiley & Sons出版公司邀请我写一本预算方面的书，我一口应承下来，随后我又踌躇起来。既然市场上已经有了这么多关于预算的书，为什么还要再写一本呢？我真的可以提供一些崭新的、不同的观点吗？我能提供一个更好的预算工具吗？

随后，Wiley公司的编辑发生了变动。我与我的新执行编辑迈尔斯·汤普森（Myles Thompson）进行了接触，营销副总裁李·汤普森（Lee Thompson）也参加了此次会面。我为这次会面准备了一份章节样稿，该样稿最终形成了现在的第1章“为什么做预算”。

在思考这一章时我发现，其他的预算类图书都采用了“综合预算方法”。它们把预算当成一个系统。它们的假设是你必须采用整个系统，而不能只采用系统中的某个部分。当然，许多企业组织都已经采用了预算系统，它们为管理计划、预算拨款授权和控制制定了全面、正式的政策和程序，但是，它们没有必要非得采用整个预算系统。从本书的题目你可以清楚地看到我采用了一个不同的方法。就像吃自助餐一样，企业的管理人员应该只选择那些他们真正需要并且可以发挥最大作用的预算方法。

会面时，我为我的新执行编辑和营销副总裁介绍了这份章节样稿，他们都很满意。我们谈得越多，我对写作这本书的热情越高，而且，写作这本书也让我获益颇丰。在写作过程中，巴里·让（Bari Zahn）女士成为我的编辑并与我进行了密切的合作。她敏锐的洞察力和建议为本书增色不少。她是一位极其负责的编辑，任何不规范的语句都逃不过她锐利的双眼。

《经理人预算管理》主要为企业管理人员而作。其他的企业职员也可以在本书中找到非常有用的信息，特别是关于企业如何盈利、确定来自利润的现金流的因素以及支持盈利业务所需的资本方面的信息。在本书中，我把预算分解成独立的部分和不同的分析工具。尽管篇幅不长，但是本书的章节却不少。我用这种方式简单、扼要地阐述了每个主题，因此你可以很快了解到预算的优点和做预算的方法。

本书为处于生存周期各个阶段的企业阐明了预算的目的、优点、必要步骤及分析工具。但是，我不讨论执行预算方面的实务和问题，例如预算主管的作用、预算日程表以及在大企业中预算的沟通问题。

本书将帮助每家企业的管理人员实现三个财务目标：

- 盈利。
- 计划并控制在盈利所需的营运资产净额中的投资额。
- 从利润中产生现金流。

上述每一个财务目标都对应着一份财务报表：利润报告（损益表）、财务状况报告（资产负债表）及现金流量报告（现金流量表）。这三份财务报表构成了预算的基本框架。如果不阐明你对财务报表的理解，你就无法深入探讨预算。

本书开始时我从管理人员的角度查看这三个主要的财务报表，这与外部财务报告有很大的不同。外部财务报告是依据公认会计原则（GAAP）制定的，在实务中这已经成了几乎所有外部财务报告都必须遵守的会计和信息披露的最低标准。为了进行决策和控制，管理人员需要获得比在外部财务报告中更多的信息。事实上，很多管理信息都非常机密并且永远不会记入外部财务报告中公诸于众。

预算是一个综合过程，必须将财务难题的不同部分放置在一起，尤其重要的是企业开展其盈利业务所需的收入和费用以及营运资产和负债之间的相对比例。例如，如果年销售收入是1 000万美元，那么应收账款应该是多少？营业比率是衡量资产负债表中披露的资产和负债以及损益表中披露的收入和费用之间关系的一种方法。资产负债表和损益表与营业比率的关系就像是组合在一起的棒舌和棒眼。营业比率是预算的绝对出发点。因此，本书详细探讨了一个其他预算类图书都没

有涉及的重要主题，即营业比率。

随后本书讨论了其他的预算主题和分析工具。这一部分内容是建立在决策基础之上的，其关注的焦点从来没有偏离过管理人员必须决策和控制的主要利润和现金流要素。最后两章讨论的是资本投资分析并且避开了其他图书中错误导向的数学和方程式方法。

我要再一次感谢马乐斯和李的鼓励与建议。我特别感谢巴里女士对本书的出色编辑。最后，我希望纪念一下我的父亲——他于十多年前去世。尽管他在大萧条时期没有上完中学，但是他却经营了一家企业很多年。他教给我许多关于企业方面的知识。在我写作这本书的时候，他一直是我无声的精神支柱。

约翰 A. 特蕾西

博尔德，科罗拉多州

1996年6月

目 录

序言

第1章 为什么做预算	1
第2章 内部会计与对外会计	11
第3章 重新编制损益表	16
第4章 管理资产负债表	24
第5章 现金流量表	32
第6章 营业比率：预算工作的核心	41
第7章 评估利润和投资收益	52
第8章 为利润、资本需求及清偿能力做预算	62
第9章 管理层控制	73
第10章 盈利：盈亏平衡和盈利	84
第11章 销售量、利润和现金流	94
第12章 销售价格、成本、利润和现金流	105
第13章 销售价格和销售量的权衡	116
第14章 通货膨胀对质量成本变动	128
第15章 销售组合和成本分摊	140
第16章 服务业	151
第17章 制造业会计与预算	163
第18章 预算长期资本投资	179
第19章 评估资本投资收益	192
译者后记	205

第1章

为什么做预算

1.1 写给繁忙的企业管理者

你最终需要的是如何做预算，因此，在此我就不再赘述预算的目的和优点了。即使你从未做过预算，我也不认为有什么不妥。或许你可能有了编制预算的正确方法，或许还没有，这正是本书所要阐述的内容。

第1章向繁忙的企业管理人员做了一个关于预算的概述。我将努力劝说各位摒弃这种观点：即预算是一个系统。并不是每家企业都像典型的大企业那样需要一个完整、完善、正式的预算系统。

即使是大企业也应该精简自己的预算。预算本身也需要预算。任何有意义的预算系统都应该经过严格的成本—收益法（cost-versus-benefits）的检验。某些大企业做了太多对管理无益的预算，而某些企业做的预算又太少，以致它们错过了那些可能会产生较高回报的预算技术。

我知道你们的时间都很宝贵，但是我也知道你们希望保持自己企业的利润水平和偿付能力。繁忙的企业管理人员所面临的关键问题是：为了找出并有效利用那些可以提高利润、现金流量并改善财务状况的特殊技术，究竟做多少预算才合适？

1.2 系统与部分

大多数图书和文章都把预算当成一个系统来讨论。这种假设就是，你要么接受并实施整个预算系统，要么一点预算也不做。但是，这种假设是毫无根据的。你不

应该将预算看成是一个你要么必须全部采用，要么一点不用的整体系统。“预算”一词是一个包罗万象的术语，它涵盖了各种各样的独立要素和独特技术。只有真正的大企业（我猜想其年销售收入可能为1亿美元左右）才有必要在其整个企业内执行一个全面、协调的预算系统。

在小企业内，业主兼经理就是这个“系统”。业主兼经理没有必要把所有预算都集中到一个系统中。即使是在大企业内，最好的做法也是去集中关注某些预算，而不是将预算看成是一个系统。

因此，我们应该把预算看成是一个工具箱——一个存放了各种各样工具的工具箱。我们中很少有人会用到专业技工所需的全部工具，但是我们会经常用到螺丝刀、钳子、锤子和扳手。企业管理人员可能会认为他们没有时间或者负担不起使用全部预算工具的费用，但是预算工具箱里的某些工具却有可能非常有用并且值得一试。例如，即使小企业内没有预算系统，只使用一两件预算工具也可能会为其带来较高的收益。

总之，我不提倡使用一个包罗万象的预算系统。相反，我是在为大家提供一份预算编制“菜单”，通过它，你（一位繁忙的企业管理者）从中可以选择适合你的特定企业状况的预算技术，以便保护并改善自己企业的财务业绩和财务状况。

1.3 企业预算与个人及政府预算

请不要把企业预算与个人及家庭预算或政府预算混淆在一起。个人、家庭及政府机构的预算动机主要是：在过度需求之间分配稀缺资源，并且预算一旦被采用，就要保持这些分配量。

人们意识到在收入及借债能力一定的情况下，将自己的需求和偏好进行排序并分出轻重缓急是非常有益的。这样，某些需求有可能会从其购货单中删除。预算也促使人们注意每种需求的花费，这样就可能会令其节约成本。

实际上，节约的成本相当于额外收入，甚至更好。人们不用为节约的成本纳税，而额外收入则需要缴税。节约3美元的成本可以给我们带来3美元的额外购买力。而3美元的额外收入通常会增加等值的应税收入，因此会产生大约1美元的额外所得税，所以只有2美元可以用于额外支出。（技术说明：这里假设节约的成本是不可免税的费用。）

政府（从联邦政府到地方学区）就只有这么多收入，所以它们必须就如何支出其有限的税收收入做出困难的选择。事实上，法律上要求几乎所有的政府机构都要

有正式的预算。而且，一旦资金被划拨、预算方案被采用，支出就受到了相当严格的限制。

诚然，在企业预算与个人和政府预算之间存在着一些共同之处，但是它们之间的不同之处则显得更为重要。企业的收入不会像政府那样受到限制；企业的收入取决于其销售情况。

企业预算的主要动机不是为了分配稀缺资源。销售收入带来了产生销售收入所必需的成本和费用。企业的目的是让收入与成本和费用之间达到“最佳匹配”。但是，这并不一定表示要把费用降到最低。

1.4 预算是为了获得更好的管理还是更好的收益

预算最主要的目的是保护并改善企业的财务业绩和财务状况。财务业绩指的是企业所赚取的利润和企业的现金流。财务状况指的是企业对资本的使用效率（从企业资产负债表的资产方可以看出）以及企业的资产变现能力和偿付能力，这指的是企业偿还其债务的能力，这一点可以从企业资产负债表的债务账户和所有者权益账户中看出。

我希望从一开始就清楚地阐明上述观点，这是因为，令人惊讶的是，大多数关于预算的论述都没有强调预算的目的或财务目标，而是强调预算是为了获得“最佳的管理”，其潜在的意思就是：“你想成为一名优秀的管理人员，是吗？”

当然，优秀的管理将会带来不菲的利润、充足的现金流以及良好的财务状况。谁能反驳这一点呢？但是我认为更为恰当的说法是，作为企业的管理者，你关注的焦点永远不要偏离企业的财务目标，即利润、现金流和财务状况。因此我将从这个角度研究预算。

1.5 深入了解预算

预算包括独立的要素、程序、方法和目的，每一个都有其自身的管理职能和价值。本节中我们简要查看一下预算的每一个“组成部分”。预算越全面、企业规模越大，则该企业将预算的各个组成部分集中到一个完整、协调的系统中越重要。从另一方面来说，即使企业没有使用整个系统，而只使用了其中的一两个组成部分也可以获益匪浅。

1.5.1 管理人员使用的会计报告

设计标准的会计系统时主要考虑两个问题：（1）准备纳税申报单；（2）准备企业的外部财务报告中所包含的财务报表。预算增加了对标准会计系统的额外需求。企业的会计系统有可能需要修改，以改进呈报给管理人员的会计报告的格式与内容。

呈报给管理人员的会计报告不应该是公司外部财务报告的复印件。确实，管理会计报告中包含了更多在外部财务报表（损益表）中没有报告的、与企业费用有关的细节，但是从另一方面来说，费用的类别却趋于一致。这不会取代预算。

外部财务报告向企业的债权人和投资者公布。当然，管理人员也应该了解它们。管理人员要对企业外部财务报告中的财务报表及其他财务披露事项负责。但是，外部财务报告并不适用于管理。预算的一个要求就是：为了更好地进行管理分析，应该重新检查并设计内部财务报告。

1.5.2 愿景、战略和目标

令人震惊的是有多少企业（我确信您的企业当然排除在外）因为任务不明确或者战略不清晰而遭受了损失；同样，又有多少企业因为没有明确的目标作为基准，所以无法评估其在实现目标的过程中所取得的成绩和进步。企业管理人员的脑海中可能藏有这些信息，但是却无法将其明确地表达或记录下来。

预算的基础是要弄清楚基本概念和企业的状况，包括企业成功的总战略和用具体数字对其目标的量化。这为预算过程以及实际成果和预算目标的比较提供了基础。

1.5.3 计划

计划指的是开始认真考虑实质问题——以书面形式将行动计划罗列出来，详细说明将如何实现目标和目的、何时实现、谁是负责人、某种产品将产生多少利润、利润将带来多少现金流、如何纠正当前的问题并避免将来重犯等等。

很多人认为，预算几乎与计划同义。但是，计划更加明确地指的是，一旦基本愿景、战略和目标被采用，则执行所有必须并入预算的详细行动。

繁忙的企业管理人员可以不必花时间制定详细的计划。但是，预算却是一个强烈的动机，它可以令管理人员留出充足的时间来准备一份详细的计划，以此作为一份良好的企业发展规划。

1.5.4 变化分析

所有的企业管理人员都应该花时间关注将要影响企业的变化——应及时预见到

变化情况以便做好充分准备,而不应坐等变化发生。预算工作之一就是要检查并分析作为这种预见到的变化的结果,企业将发生什么变化并制定出企业处理这些变化的计划。

企业管理人员意识到很多变化会给企业带来这样或那样的影响。一方面要对变化有基本的认识;另一方面要详细分析这些变化将带来的影响。就这一点来看,预算是分析变化的影响和如何处理变化的技术。

1.5.5 预测

预测可以用在计划 and 变化分析中,但是从技术上讲,它是一项独立的活动。预测使用一定的“科学”工具和技术,例如统计趋势分析和商业周期分析。很多大型企业使用非常复杂的、针对整个经济的计量经济学模型以及对其产品市场有重大影响的、针对经济的主要部分的计量经济学模型进行预测。

通货膨胀率、失业率、最低银行利率以及成百上千的其他经济变量被输入到计算机模型中。其主要目的是从预测模型中得出产量以确定其对公司产品需求、营业成本以及其他商业变量的影响。

预测的费用可能会很高。设计、开发并不断更新一个大型的、基于计算机的预测模型是非常昂贵的。即使是一些超大型公司也不自己做全部的预测工作,它们从经济咨询公司和大学里购买预测及分析报告。从另一方面来说,在那些预测经济主要趋势的文章和社论中的财经评论中可以找到许多“免费的”预测信息和观点。同业公会也会发布更为详细的预测信息,即使小企业也会从中找到有用的信息。

1.5.6 给利润、现金流和财务状况建立模型

为了进行预算,你需要一个可用于企业的良好分析工具。换言之,良好的预算是建立在良好的分析模型或企业的一套财务规范之上。该模型应该收集关于企业利润、现金流和财务状况的信息。

导致利润、现金流及决定财务状况的基本要素应该彼此相关。需要认清关键要素之间的关系并将其放入名为营业比率的确评估模型中。这种企业财务模型是一个非常有用的管理分析工具。

1.5.7 管理人员和员工的动机

尽管在这一点上不存在争论和异议,但是达成的共识却是预算对员工和管理人员起到了较好的激励作用,并且预算成为管理人员努力实现企业目标的强烈动机。

主要一点就是预算既可以奖励好结果，也可以惩罚坏结果。

这种推理背后的一个主要假设就是预算过程进展良好，一般情况下这指的是在预算过程中负有会计责任的每个人都参与了预算工作，并且制定的预算目标很实际（尽管不容易实现）。实施预算的前提是管理人员需要了解企业的战略、需要了解别人对他们的期望，并且他们需要获得明确的反馈，即他们的工作是否令人满意。

1.5.8 企业计划

一般情况下为了筹集资本，新企业必须制定出一份令人信服的企业计划。由于这些企业几乎没有或者没有什么历史，所以企业计划必须表明管理人员已经根据一个清晰的发展战略彻底思考过企业所有重要的方面——包括推销其产品、制造或购买其产品、企业的劳动力以及竞争情况。该计划必须是一份具有说服力的文件，以便说服银行向其贷款并说服风险投资公司向其投资。

企业计划的一个必要组成部分是企业明年以及未来的预计财务报表。这些预测的财务指标必须像营销计划一样令人信服。大多数新创办企业破产的一个主要原因就是筹集的资本太少，以至于无法生存发展下去。虽然新创办企业破产的原因很多，但是缺乏合适的投资计划却一直是排名前5位或前10位的原因之一。

为了制定企业计划而将正确、真实的财务报表整理在一起，此时预算工具和程序非常有用。事实上，如果新创办企业在其企业计划中阐明它已经使用了预算程序，那么这完全有可能增加该计划的可信度。

1.5.9 成本和费用控制

在讨论过程中已经有意推迟了对预算的这一要素的论述。理由可能显而易见，或者不是。请牢记本书讲的是企业预算，而不是个人或政府预算。个人和政府将预算用于控制成本，因为它们预算的主要目的是分配有限的收入。每一个项目分配到的收入成为该项目支出的上限。

相反，企业的财务目标主要是优化其财务业绩，而不是将其费用和成本保持在预定的限额内，这取决于利润额。最佳的利润额水平并不一定要求将成本与费用保持在最低水平。利润额是销售价格减去成本及费用的差额。一个不错的利润额水平可能需要较高水平的成本和费用，而后两者可以被一个甚至更高的销售价格所抵消。

从另一方面来说，企业的某些成本和费用并不一定直接出现在利润额等式中。这些被称为固定成本和费用。为这些成本和费用设置控制额度可能是个不错的主

意。如果一项预算控制额度被打破了,那么在管理层检查这种情况并且批准了额外额度之前,这种预定的预算额度就会像电路中的断路器一样可以阻止任何进一步的支出。

1.5.10 沟通

预算一般被吹捧成一种不错的企业目标和预期的沟通方式。但是沟通这个术语的确切含义并不总是很清楚。预算一旦被采用,则必定要向所有那些对实现预算目标和目的负责的人员解释清楚。预算几乎不可能被保密。

通常其含义就是预算过程改善了企业的各个不同机构、部门、单元以及分公司之间的沟通状况。请记住企业组织会使用很多的沟通手段,而预算只不过是其中之一。对于预算来说,沟通的原因在很大程度上取决于企业组织的规模和文化。极小型企业有可能不把预算当做沟通的目的。

1.5.11 绩效评估

企业行政人员和管理人员的职能和角色不断被界定和重新界定——作为领导人、操纵者、改革者、改革促进者、最高协调人、问题解决者、一致意见促成者、协调者、冲突解决人等等。很显然,企业行政人员和管理人员都履行了许多不同的职能。我个人认为,企业管理人员的一个主要职能反而被忽视了,即管理人员是绩效评估员。

除了其各种职能外,管理人员还必须仔细查看正在发生的情况并且询问:我们该如何做?我们应该做得更好吗?可以说,管理人员是专业的评估员。我之所以怀疑“管理被忽略了”的这种说法是因为它听起来不仅消极,而且还有些吹毛求疵。

在开发目标、目的时,预算应该有助于绩效评估职能。预算事先拟定出绩效标准。被评估的人员应该认为他们是在被更加公平地评估,而不应该把自己想像成高层管理人员。

1.5.12 管理人员的薪酬

为管理人员制定薪资水平以及确定基于激励机制的管理层薪酬安排不是一件容易的事。预算提供了作为增加奖金和薪资基础的客观的业绩目标和标准。许多大中型企业使用“完成或超过预算”的方法来酬报管理人员。

对于小企业来说,预算可以帮助业主兼经理确定他(或她)从企业取得的薪水,以及其他主要管理人员的薪资水平。根据指定目标的完成情况,当年的利润计划(预算)可以用来评定年终奖金。

1.5.13 问题的发现和解决

在制定财务目标时（这是预算过程的关键一步），管理人员经常会发现企业应该做得更好。预算帮助管理人员找出有可能被忽略掉的问题。预算工作严格审查目前的业绩水平以及企业目前的状况并询问：这足够好了吗？

对一个问题的关注莫过于对其进行量化？请节食。你超重了吗？为自己设定一个合适的体重值更有可能促使你坚持节食。尽管量化不是全部，但是对一家企业进行量化管理却十分重要。就这点来说，很显然预算非常有用。预算是一种抵抗逐渐满足于企业目前业绩和状况的主要方法。

1.5.14 关注未来的财务报表

企业管理人员可能会发现预算的某个方面更加有趣，这就是查看未来的财务报表。企业下一年度的预计财务报表是预算过程中的核心部分。该报表中有很多数值可以预测从现在起一年后你的企业的发展情况。

就这一点来说，企业预算就像是把一份储蓄/投资计划一直实施到未来，以便查看你是否已经具备足够的资金可以送自己的孩子上大学或者退休。预算规划出了企业的财务曲线并且查看了企业未来的发展状况，这看起来也许并不那么好，或者可能是一个惊喜，但是在预算之前，你并不清楚这些情况。

1.6 预算的成本和缺陷

预算并不总是进展得很顺利，事实上预算也可能会导致相反的结果。其次，预算也需要成本。

我应该补充一句，即“不预算”并不表示不控制。就管理控制来说，我指的并不是管理控制的预防性一面，相反，我指的是实现企业的财务目的和目标。强调的重点应该是绩效的积极影响，而不应该是成本和费用控制的消极影响。预算很有用，但是对于管理控制来说，预算却并非必不可少。许多企业一点预算也不做，但是它们却获得了丰厚的利润、保持了较好的偿付能力以及不错的财务状况。

它们依据的是管理会计报告，该报告记录了它们真实的利润业绩、财务状况以及现金流量。但是它们没有明确的预算目的或标准，以便将实际成果与之进行比较。更为可能的情况是，它们使用去年的指标作为比较的参考标准。

企业的规模越大，你越有可能在其内部找到一个正式、全面的财务预算程序。

预算为评估各级管理人员的绩效提供了基准。将实际成果与预算情况进行比较并突出二者之间的重大差异,这些情况会被调查并逐级上报。如果完成或超过了预算指标,管理人员会受到奖励,否则他们要承担会计责任。

但是,即使是大企业也承认预算有其不利的一面。预算不仅成本高并且还有可能会导致许多博弈和功能失常的行为。管理人员已经知道去假造预算,或者他们有时会采用彻底的欺诈手段篡改数据并伪造记录,以使“实际”数据比预算中的看起来要好。

预算最重要的成本就是管理人员完成其所负责的预算工作所花费的时间以及其他管理人员所花费的时间。我不必向你表明你的时间是多么宝贵。你就只有这么多的时间、精力和注意力,你必须仔细将其在众多竞争性的需要中进行分配。

预算中的一些机械化程序(例如,汇编预算财务报表)可以让你的会计或企业外部的注册会计师完成。但是,应该坦白承认的是预算工作很费时。因此,只选择那些有最高收益的预算方法很有意义。

本书正是建立在这种假设基础之上。换言之,我们不把预算当成是一个庞大的企业组织系统来研究,并且我们也不探讨预算中所有的机械化程序。事实上我认为,重点关注那些具体的预算技术很有价值,即你所投入的时间的最佳回报。通过参阅本书余下的内容你可以很好地了解这些技术。

1.7 我们下面的工作

在本书余下的部分我们将集中探讨下面的预算问题和财务分析问题:

- 修改内部管理财务报表以使其对决策分析、预算以及控制更加有用。你的损益表可能最需要修改,它可能更像你对外公布的损益表,而不是一份供管理人员使用的、精心设计的报告。
- 重新整理你的资产负债表并稍微修改一下你的现金流量表。(你确实拥有一份正规的现金流会计报告,是吗?)通过描绘一个更好的分析工作模型,重新制定的财务报表将帮助你更好地了解自己的企业。
- 解释并表明营业比率,即预算的主要构成的重要性。营业比率是收入和费用以及资产和负债之间的关键环节。你可能会惊讶地发现来自利润的现金流在很大程度上取决于这些营业比率。
- 找出并开发出基本的财务比率用于评估企业的业绩和状况。管理人员应该非