

全美顶尖学府 MBA 教授超一流作品 第一套中英对照 MBA 丛书
纽约时报强力推出 企业经理的速成宝典

MBA 实战手册 11

资金评估的权威指导原则

10 分钟掌握预算编制要则

100 分钟精通财源操控

[美] 诺曼·摩尔◎著

陈小红◎译

如何编制预算

—有效运用财源的 25 个弹性规则

Forecasting Budgets

25 Keys to Successful Planning

POCKET
MBA
SERIES

汕头大学出版社

POCKET
MBA
SERIES

[美] 诺曼·摩尔◎著 陈小红◎译

如何编制预算

—有效运用财源的 25 个弹性规则

Forecasting Budgets
25 Keys to Successful Planning

汕头大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何编制预算:有效运用财源的25个弹性规则/[美]诺曼·摩尔著;陈小红译。

—汕头:汕头大学出版社,2004.6

(MBA 实战手册系列)

书名原文:Forecasting Budgets:25 Keys to Successful Planning

ISBN 7-81036-715-3

I.如...II.①摩...②陈...III.企业管理:财务管理 IV.F.275

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第001320号

Forecasting Budgets:25keys to successful planning

By Norman Moors, Ph.D.

Copyright © 2000 *The New York Times*

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Shantou University Press

Published by arrangement with The New York Times.

All rights reserved.

如何编制预算:有效运用财源的25个弹性规则

作 者:[美]诺曼·摩尔

译 者:陈小红

责任编辑:胡开祥 梁燕芬

封面设计:郭 炜

责任技编:姚健燕

出版发行:汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编 515063

电 话:0754-2903126 0754-2904596

印 刷:广州大一印刷有限公司

邮购通讯:广州市天河北路177号祥龙花园祥龙阁2205室

电 话:020-85250482 邮编 510075

开 本:890×1168 1/16

印 张:12

字 数:53千字

英文字符:60千字

版 次:2004年6月第1版

印 次:2004年6月第1次印刷

印 数:5000册

定 价:21.00元

ISBN 7-81036-715-3/F·86

版权所有,翻版必究

如发现印装质量问题,请与承印厂联系退换

汕头大学出版社在此隆重推出国内第一套中英对照的MBA系列丛书“MBA实战手册”。这是一套十分实用的工具书，从初级主管到高级经理人，所有工商业界人士都能轻松、快捷地获得宝贵的商业指导。本套丛书的作者皆是任教于美国顶尖学府MBA课程的博士。《纽约时报》的编辑麦克·列维德等也都是商界中的有名专家，他们的辛勤劳动使得这一套工具书能超越同类型的书籍，成为MBA入门的最佳读本。

“MBA实战手册”提供了一流MBA课程的关键要点，本套丛书的编排方式是罗列出25个KEY，将各领域的企管经验以及专业知识，以提纲挈领的方式呈现在读者面前。本系列最大的特色是最简练的形式将教科书中的知识难点融入实际操作中，同时中英对照让你领略到专家原创的精髓观点与准确表达。只要你每天抽出十分钟，结合企业的实际状况进行思考，必定会受益匪浅。现在就备齐本系列的12本书，完成个人的MBA教育。

》MBA实战手册《

◆领导力与愿景力：培养优秀领导者的25个秘诀

Leadership & Vision: 25 Keys to Motivation

雷蒙·艾戴格教授、巴克·约瑟夫教授◎著

无论是繁荣昌盛时期，还是平淡无奇年代，富有创造性和影响力的领导都是任何一个卓越企业的基石。本书所提出的25个key中，隐含了管理境界的3个层次，从自我激励，到团队管理，以及组织远景的规划与实现，指出了打造核心领导力的努力方向，反映了现代管理学界的主流价值，多角度、深层次、全方位地对你的领导能力进行挖掘和充电。

◆企业融资：顺利筹集资金的25个要点

Business Financing: 25 Keys to Raising Money

迪利普·劳助理教授、理查德·卡多索教授◎著

本书结合企业融资的4大条件：便宜、及时、稳定和弹性，以及资金市场、企业本身，把企业有关贷款融资方面的知识分成25个要点，提供多样化的资金渠道，以建立有效而正确的企业融资观念，并吸收会计学专业训练的精要之处。从筹备贷款到善用贷款，以及各种注意事项均作了详尽的介绍。

◆创造成长优势：让公司茁壮成长的25个关键法则

Growing & Managing a Business: 25 Keys to Building Your Company

凯瑟琳·艾伦教授◎著

企业如何在扩大规模的同时创造并保持竞争优势？本书指出要充分了解企业和行业的特质，并随着环境的变化采用正确的策略；企业内部必须制定严谨的制度，有效管理企业成长的进程；弹性组织将更能随机应变；规划远景的基本思考方向。同时涉及到筹集资金的方法、企业文化与员工认同的重要性、模式的创新等等。只有准确把握企业成长的契机，才能构建根基厚实的成长优势。

◆财务成本控制：管控公司财务及现金流动的25个要点

Tracking & Controlling Costs: 25 Keys to Cost Management

穆罕默德·胡森教授◎著

本书从成本控制的角度入手，讲述21世纪成功掌握企业成本控制的重要思想。以最基本的“成本-收益-利润”观念为基础，逐步介绍诸如目标成本法、价值工程、作业基础成本制度、标杆评比以及改善方法等成本控制方式，是企业管理者进行有效成本控制的最佳顾问。

◆活用营销策略：商品营销的25个成功策略

Sales & Marketing: 25Keys to Selling Your Products

麦克尔·卡明斯副教授◎著

本书全面介绍了企业营销活动的各个环节，从分析目标市场，产品设计、生产制造、销售渠道安排、价格制定、促销沟通，到将商品送到消费者手中，为读者深入分析有效而正确的营销实务重点。同时更以最简明扼要的方式，清楚说明各种协调、调整与控制技巧的实务范例，还涉及到营销4P、市场定位、确立品牌等概念及具体的分析，为企业人士提供在激烈竞争中生存、获利和发展的最佳策略。

◆建构公司组织：选择公司组织模型的25个要点

Organizing a Company: 25 Keys to Choosing a Business Structure

杰伊·斯克拉教授、约瑟夫·彭乔瓦尼教授◎著

什么样的组织模式最适合您的公司？本书分析了各种公司模式的利弊，以及合伙或独资经营模式差异的介绍，为读者说明如何依照创业者本身的条件，以及对事业未来发展的期待，选择最适合、最有效率的公司组成方式。本书还介绍了如何安排公司结构，以获取最大限度的法律优势、税务优势与经营优势，不仅是创业者的入门指南，更是发展中企业主的最佳参考资料。

◆精通财务报表：掌握财务数据的25个诀窍

Analyzing Financial Statements: 25 Keys to Understanding the Numbers

艾瑞克·普雷斯副教授◎著

良好的财务控制是企业成功的重要保证，财务报表各项项目的结果涉及到投资者、债权人、经营者、政府有关管理机构等方方面面的经济利益关系。本书列举了掌握财务报表数据的25个关键，从各类表单（资产负债表、损益表……）到各个财务项目（折旧、销售成本……），以及财务分析方法，让忙碌的企业经理人，也能在短期内完整而有效地掌握审阅、使用财务报表的要点，理解数字背后的决策价值。

◆企业国际化：成为全球化企业的25个契机

Going Global: 25 Keys to International Operations

杰弗里·伯斯传副教授◎著

走向国际是企业发展的一个不可忽略的问题，如何做好准备，面对更多机会却更难以预测的全球市场？本书将为你衡量企业、产品竞争力；介绍进出口业务法规、关税、运输成本、期货等基本问题；关注外国政府的动向、留意贸易壁垒的设立；分析回避外汇风险等方法，为企业走向世界提供全面的指导。

◆投资管理：保证有效投资的25个法则

Managing Investment: 25 Keys to Profitable Capital Investment

罗伯特·泰戈特教授◎著

当你拥有大量闲置资金的时候，你是否想过投资？本书主要讲述企业是如何规划运用资金进行有效投资，其系统地介绍了现金流量、投资风险、投资策划等方面的知识重点，同时运用各种计算公式分析投资成本、管理效益等等，并结合实例说明各种理财模式。

◆董事会运作：董事会与经营者的25个互动原则

The Board of Directors: 25 Keys to Corporate Governance

玛丽安·詹宁斯教授◎著

本书讲述的是美国公司董事会的组建与运作方式，为我国企业董事架构的完善提供了一个很好的参考模型。作者用最简易的方式以序列式说明，逐一阐释董事会与经营者之间的互动模式以及企业统理的基本原则，为新企业的建构提供具体而实用的经营启示。

◆企业营运规划：企业稳健经营的25个重点

Business Planning: 25 Keys to a Sound Business Plan

爱德华·威廉姆斯教授、詹姆斯·汤姆普森教授、埃尔伯特·奈培尔教授◎著

本书将如何经营一个企业从开始应该注意的事项逐步告知读者，一共总结出25个经营事业的关键，从分析企业的使命感、影响企业成败的关键一直谈到投资报酬与资金的获得。同时以全面性的考量面对当下企业经营的疑问以及未来可能出现的变局，是企业迎接新时代、规划经营远景时最完整的观念引导者。

◆如何编制预算：有效运用财源的25个弹性规则

Forecasting Budgets: 25 Keys to Successful Planning

诺曼·摩尔副教授◎著

如何编制一个最有效的预算？本书就预算的精神、预算编制要注意的事项以及预算编制的内容作了详尽的介绍。包括成本分析的技巧以及弹性预算、短期现金流量的应用、长期性资本支出预算等。为读者提供目前最先进的预算制度，是企业者制定经营发展计划时最明确高效的指导原则。

目 录

- 规则 1 预算的困扰 10
- 规则 2 营业预算 14
- 规则 3 财务预算 22
- 规则 4 计划和控制 预计财务报表 28
- 规则 5 成本的影响 36
- 规则 6 预算的弹性 42
- 规则 7 收入的影响 48
- 规则 8 流动性不可或缺 54
- 规则 9 最佳现金余额 60
- 规则 10 设立标准 66
- 规则 11 最佳的成本分推方法 74
- 规则 12 裁减预算 84
- 规则 13 资本预算的目的 90

Contents

- Key 1* Budget blues 11
- Key 2* Preparing the operating budget 15
- Key 3* Preparing the financial budget 23
- Key 4* Use budgets to plan and control. Use *pro forma* financial statements to measure and monitor value creation 29
- Key 5* The budget must consider cost behavior 37
- Key 6* Managers must be flexible. So must their budgets 43
- Key 7* The budget must consider revenue behavior 49
- Key 8* Profits are good. Liquidity is essential for survival 55
- Key 9* Determining the optimal cash balance 61
- Key 10* Part of planning and budgeting is setting standards 67
- Key 11* Selecting and using the best cost allocation methods 75
- Key 12* Unsheath the budget ax 85
- Key 13* A firm's future depends, most of all, on the capital expenditure budget 91

目 录

规则 14	资本预算的目的	96
规则 15	风险与收益并重	102
规则 16	“单纯”的规则	110
规则 17	预测与预算	116
规则 18	预测时间序列	122
规则 19	直线回归测	130
规则 20	判断性的预测	138
规则 21	各种预测模型的评估	144
规则 22	财务模型	152
规则 23	棋盘式对照表与其添加功能 I	158
规则 24	棋盘式对照表与其添加功能 II	170
规则 25	向非营利性组织学习	176
索引		184

Contents

<i>Key 14</i>	What should a capital budget accomplish?	97
<i>Key 15</i>	Risk is as much a part of the capital budget as return	103
<i>Key 16</i>	The “unsophisticated” rules are more useful than you might think	111
<i>Key 17</i>	You can’t budget without forecasts	117
<i>Key 18</i>	Time series forecasting: the past as prologue	123
<i>Key 19</i>	Regression: a straight line to better forecasting.	131
<i>Key 20</i>	Judgmental forecasting techniques: when numbers are not enough	139
<i>Key 21</i>	Evaluating forecasting models: through the looking glass	145
<i>Key 22</i>	Financial models: the black boxes of planning	153
<i>Key 23</i>	Financial modeling: spreadsheets and add-ins	159
<i>Key 24</i>	Financial modeling: more on spreadsheets and add-ins	171
<i>Key 25</i>	Profit-making firms can learn from nonprofit organizations	177
<i>Index</i>		184

规则 1

预算的困扰

我们必须正视一个事实：编制一份预算通常是一件挺伤脑筋的事。为什么说编制预算是一件挺难的事呢？原因很多。

首先，预算编制的过程经常是独立的，不同部门各自编制各自的预算，也就是没有一个上层的主管统一协调，因此各部门也无法取得可能会互相影响的相关资料。其次，预算可以算是一家公司在计划过程中产生的最重要的结果。然而如果上级主管并没有说明公司的目标、方针并制定发展计划，那么中下层主管就很难来编制一份可以达成公司目标和方针的预算。第三，预算本身就是在计划未来。就象所有的计划一样，它们需要详尽的描述并做出一些相关的假设和预测。预测将来通常都是一件吃力不讨好的工作。因为将来是一个移动的靶子，一份好的预算就应该能反映这种不确定性或者说能够反映这种风险。第四，预算是用来检查和控制以后的运作和活动的。作预算的过程必须产生一份可用以区别可控制和不可控制事件的蓝图。第五，作预算必须根据统计数据，而且必须以财经术语来表示的。许多主管级人员都没有受过正规的会计学训练，因而在了解涉及编制预算的会计知识上就相当困难了。最后，会计过程是一项极其费时的的工作。要准备成堆的帐本和电脑计算表并全都加以重新编制。

如果预算程序是这么一项昂贵、困难而且耗时的事，那又为什么要编制预算呢？答案是，预算能左右企业的成

KEY 1

Budget blues

Let's face it. Producing a budget is often a very unpleasant task. Why? There are several explanations. First, the budgeting process is often a stand-alone exercise. The various units prepare their budgets in isolation with no input or guidance from upper management or other departments that might affect future operations.

Second, the budget is perhaps the most important output generated by the firm's planning process. But if upper management does not outline the firm's goals and objectives and develop a business plan, it will be difficult for middle and lower level managers to develop budgets to achieve those goals and objectives. Third, budgets are themselves plans for the future. Like all plans, they require specifying and estimating relevant assumptions and forecasts. Forecasting the future is generally a difficult and unpleasant task. The future is a moving target and a proper budget should reflect that uncertainty or risk. Fourth, budgets are used to monitor and control operations and activities. The budget process must generate a blueprint that is able to distinguish between controllable and uncontrollable events. Fifth, budgets are based on accounting data and are expressed in financial terms. Many managers have no formal accounting training and have a great deal of difficulty in understanding the accounting requirements involved in preparing a budget. Finally, the budget process is time consuming. Volumes of worksheets and computer spreadsheets must be prepared and reconciled.

If the budgeting process is so costly, difficult and time consuming, why bother? Because a good budget is critical to your firm's success. Companies

败！公司需要一个方案来将公司各层的企业计划——宗旨、策略、方针和战术——和企业的实际活动连结起来。这种就是预算程序所要扮演的角色。反过来看，预算程序也提供了一种持续追踪成本及测量企业活动的机制。同时，预算以财经术语表示企业的策略和战术，并可以运用预算将企业业绩的测量结果和补偿系统连结起来。如果公司决策者的指示不明确、含糊不清楚的话，预算程序就经常会出现失误。各企业的计划和预算程序都必须是专门为该企业量身打造的，并且要能反映该决策阶层和所涉及的期间。

战略计划是代表最高阶层的计划的，必须由高级主管以从上到下的方法发展出来。这些计划是为实现企业的目标和方针所设计的。战术计划则是依循这些战略计划所编制出来的，并侧重于发展完成战略目标的工具和技术。战术计划是用由下往上的方法编制的，其所涉及的期间通常较短。战术计划比战略预算来得更详尽，通常在某个部门的内部或某项作业里即可完成。战略针对的是整个企业，而战术技术则描述不同的部门以及其功能如何完成战略目标和方针。

当然，有协调良好的预算程序才能得出理想的预算。你的企业应该发展与预算程序相适应的战略和战术计划。每一种计划都应该有相互呼应、连贯一致、信息沟通畅顺。如果预算程序做得不好的话，你的企业就会象是被架空起来运转，徒然浪费时间去编制一个毫无帮助的预算。做得好了，即使预算过程可能依然是困难而耗时的，却还是值得去做。

need a method to link business plans—mission statements, strategies, objectives, and tactics—with the firm's actual activities. This is the role of the budget process. In return, the budgeting process provides a mechanism for keeping track of costs and measuring the firm's activity. At the same time, the budget expresses in financial terms the firm's strategies and tactics, and it provides links to the measurement of performance and the compensation system. Without clear, unambiguous inputs from the company's planners, the budget process will invariably go awry. The planning and budgeting processes must be tailored to the firm and reflect the level of planning and the time period involved. Strategic plans represent the highest level of planning and are developed by upper management using a top-down approach. They are designed to implement the firm's goals and objectives over the long-term. Tactical plans are prepared along with the strategic plans and specify the tools and techniques employed in accomplishing the strategic objectives. Tactical plans are prepared using a bottom-up approach and have a shorter planning horizon. They are more detailed than the strategic budgets and are often prepared at the department or activity level. The strategic plan is for the company as a whole but the tactical plan describes how the various departments and functions expect to accomplish the strategic goals and objectives.

Ideally, then, budgets flow naturally from a well-coordinated budgeting process. Your firm should develop strategic and tactical plans that are integrated with the budgeting process. For each plan there should be a corresponding budget and information should flow freely between them. Done wrong, your company will simply spin its wheels and waste everybody's time on a budget that doesn't help. Done right, the budget process may still be difficult and drawn out. But it will be worth it.

规则 2

营业预算

制定计划有“从上到下”也有“从下往上”的两种方法。战略计划就是由高层主管制定出来，再往下传达至企业较低层去实施。这种实施或称为战术计划，是以预算的形式表现出来的。总预算则是将这些单个的预算再结合而成的。

总预算并不是一项单独的预算，而是一种组合性的预算。总预算可以分成营业预算和财务预算两种。营业预算包括营业额预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算和工厂一般管理费用预算。

编制总预算的第一步就是编制营业额预算。营业额预算所作的预测应当能涵盖整个与计划相关的时期。营业额之所以被列为第一步，是因为它会影响其他大部分的预算项目。预测营业额包括三个步骤：第一，估计预算期间的销售量；第二，估计单位售价；第三，销售量乘以单位售价即可估计营业收入。如果想将预算划分成较短的期间，比如按季度来计算其营业额，那就需要第四个步骤，即将每个季度拆开分别进行估计。

由于销售量和单位售价并非彼此毫不相干，因此这两者必须分开来估计。对大部分产品而言，售价越高销量就越低。最佳的售价可以根据公司的历史的特定数据、产业数据和经济学理论上的供给和需求的关系来估算。下面是一个简单的营业额预算的例子。