

通用管理能力认证指定培训教材
中华人民共和国劳动和社会保障部职业技能鉴定中心



资源使用

通用管理能力（基础级）

财务表现

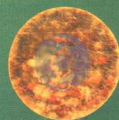
Costing and Budgeting

【英】John Harrison 著



天问互动教育中心 编译

清华大学出版社



通用管理能力认证指定培训教材

财 务 表 现

[英] John Harrison 著

天向互动教育中心 编译

清华大学出版社

北 京

财务表现

Costing and Budgeting

John Harrison

Copyright © 2003 Worldwide Learning and Higher Interactive Learning Ltd.

All right reserved. For sale in the People's Republic of China only. Without Permission of the copyright holders, no one may duplicate or copy any of the contents of this publication. Higher Interactive Learning Ltd. has commissioned Tsinghua University Press to publish and distribute the book in Chinese in China.

版权所有 © 2003 环球教育公司和天向互动科技有限公司。

版权所有。仅限中华人民共和国境内出售。未经版权人许可,任何人不得以任何方式复制或抄袭本书的任何内容。本书简体中文版由北京天向互动科技有限公司授权清华大学出版社在中国境内出版发行。

本书封底贴有天向互动教育中心激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号 图字 01-2003-2145 号

图书在版编目(CIP)数据

财务表现/(英)哈里森(Harrison,J.)著;天向互动教育中心编译. —北京:清华大学出版社,2004. 1

书名原文:Costing and Budgeting

通用管理能力认证指定培训教材

ISBN 7-302-07543-3

I. 财... II. ①哈... ②天... III. 企业管理:财务管理—技术培训—教材 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 099215 号

出版者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社总机:010-62770175

地址:北京清华大学学研大厦

邮编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:徐学军

封面设计:吴文越

印刷者:北京四季青印刷厂

装订者:三河市李旗庄少明装订厂

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:185×230 印张:5 字数:60千字

版次:2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷

书号:ISBN 7-302-07543-3/F·660

印数:1~3000

定价:15.00元

教材编审委员会

主任委员

赵履宽 陈 宇

副主任委员

明 宏 John Trasler 李家强 金 丹

委 员 (以下排名不分先后,以姓氏笔划排列)

Tony Horsfield 甘仞初 帅志清

刘公勤 安鸿章 张守生 陈 敏

何赵萍 何梅子 徐培忠 徐学军

舒华英 蔡鸿程 甄源泰

编审译人员 (以下排名不分先后,以姓氏笔划排列)

马 非 毛佳飞 方海萍 李 亚

李 莉 朱常波 刘 蓉 金大鹏

高曲斌 徐学军 常玉轩

名人名言

思考固然重要，却不能改变企业。行动才能改变企业。如果我必须在高度的智慧与有效的执行之间择一，我永远都会选择有效的执行。我并不是贬低创意与眼光的必要，而是因为除非化为行动，否则这些都将是梦幻而已。

——Dick Brown(Cable and Wireless 执行长官)

一杯“半满”或“半空”的水，是人们对同一现象的两种不同描述。这两种描述隐含着截然不同的意义。当经理人从半满的观念转变为半空时，他们面前将出现无限创新机会。

——彼得·杜拉克

重要的不是知识的数量，而是知识的质量。有些人知道得很多，但却不知道最有用的东西。

——托尔斯泰

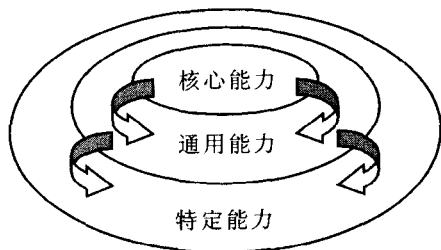
谈谈通用管理能力(代序)

培训创造机会,能力改变命运。能力培养和训练的重要性,现在不论怎么强调也不过分,而且已经成了吾国吾土吾官吾民之共识。

今天更重要的问题反而倒是:我们需要培训什么?学习什么?增长什么样的才干?获得什么样的能力?如果选准方向,则事半功倍,反之则有可能事倍而功半。

作为对这个问题的回答,1998 年国家劳动和社会保障部部级课题《国家技能振兴战略》^[1]首次把人的能力分成了三个层次,即:职业特定能力,行业通用能力,以及核心能力。

在每一个具体的职业、工种和岗位上,都会存在着一定数量的特定能力,从总量上看,它们是最大的,但是从适用范围看,它们又是最狭窄的。对每一个领域或行业来说,存在着一定数量的通用能力,从数量上看,它们比职业特定技能显然少得多,但是它们的适用范围涵盖整个行业领域。而就更大范围而言,还存在着少量从事任何职业或行业工作都需要的、具有普遍适用性的技能,这就是核心能力。(参见图示,能力分解体系)



财务表现

长期以来,我国职业教育培训活动和职业资格认证制度把自己的工作重心集中于职业特定技能,为数以百计的职业(或工种)制定了国家标准,在近千个职业(或工种)开展了职业技能鉴定工作。这些工作对于推进我国职业教育培训和职业资格认证制度建设有重大的影响和意义。但是,另一方面,在过去的一段时间里,我们对通用能力与核心能力却有所忽视。

实际上,通用能力与核心能力的应用范围,要远宽于职业特定技能,它们是相同或相近职业群体中体现出来的、具有共性的技能和知识要求。因此,它们往往是人们职业生涯中更重要的、最基本的技能,也具有更普遍的适用性和更广泛的迁移性。开发和培育劳动者(或后备劳动者)的通用技能与核心技能,能为他们提供更广泛的终身从业和终身发展的能力基础,其影响和意义极其深远。

近年来,我国在核心能力和通用能力的研究和开发方面开始取得可喜的成果。通用管理能力的推出,是我国在核心能力研究和开发^[2]取得重要成果后,在分层次能力研究和开发方面取得的又一个重要突破。

管理领域的特征和共性鲜明,对管理人才和管理能力的社会需求又特别强劲。因此,选择管理领域作为开发通用能力的实验场所是非常适当的。

管理领域已经有了繁多的职业特定能力的标准、考试和证书。如:营销师、会计师、统计师、物业管理师、人力资

源管理师、企业信息管理师……。然而,在管理领域有没有超越这些具体的特定知识和技能的通用性知识和技能呢?有没有一切管理者都应当共同具备的能力和才干呢?回答显然是肯定的。中国就业培训技术指导中心、劳动和社会保障部职业技能鉴定中心,组织各界专家力量^[3],参照国外先进标准^[4],制定了我国第一个通用管理能力标准,把通用管理能力归纳成四种主要功能模块,即:自我发展管理,团队建设管理,资源使用管理,运营绩效管理。同时,把通用管理能力分成了两个层次(基础级和综合级)。现在,用于通用管理能力培训和认证的第一批教材和课程已经开发成功,正式面世。关于通用管理能力的评估、考核和测试的工作也在积极准备中。这是一个开创性的尝试,是非常有益的理论和实践创新。

众所周知,管理通用能力的概念,在全球范围提出的时间并不长,尽管各国都在进行相关研究,但是,在管理通用能力的内涵、范围、种类和影响等一系列基础性问题上,现在还没有完全统一的意见。况且管理本身既是严谨的科学,又是迷人的艺术:作为科学,它有自身的规范;作为艺术,它又无常法可循。无疑,我们今天提出的标准,编撰的教材,开发的课程都需要经受检验,都还将不断改进、不断发展。实践是检验真理的惟一标准。中国的通用管理能力的培训认证只能走和中国管理实践活动紧密结合的道路:它们的成功与否也将惟一取决于中国管理实践的证明。

财务表现

坚冰已经打破,道路已经开通。中国的通用管理能力开发迈出了自己坚实的第一步。我们相信它将为我国管理人才的培养,企业效率的增长,以及整个国民素质的提高做出自己独特的贡献。

陈宇 教授

中国就业培训技术指导中心主任
劳动和社会保障部职业技能鉴定中心主任

1. 劳动和社会保障部部级课题《国家技能振兴战略》1998年9月28日通过部级评审鉴定。该课题主报告从未正式出版,其主要内容可见陈宇著《走向世界技能强国》(中国长城出版社,2001年北京第一版)中的同名文章。
2. 根据我国实际情况,已确定将交流表达、数字运算、革新创新、自我提高、与人合作、解决问题、信息处理、外语应用作为我国核心能力的八个主要功能模块,并已开发了交流表达、信息处理和外语应用等模块的标准和考试。
3. 许多专家和专家组织为这项工作的开展做出了努力,特别是北京天向互动教育中心作为通用管理能力开发的主要技术支持单位做出了重要贡献。
4. 我国通用管理能力的开发借鉴了国外先进理念、技术和方法,特别是新闻集团 TSL 教育公司为本项目提供了重要资源帮助。

教材使用说明

亲爱的读者朋友,您好! 为了方便您使用本教材,特在此对教材中所涉及到的章首页、边注、附录、学习网站加以说明。

章首页

每本教材的每一章节前都有一篇独立的章节名称页,简称为章首页。在此页中会注明本章的学习重点,便于您能够有重点地进行学习,提高您的学习效率和效果。

边注

我们将每本教材中所引用的名家名言和一些对教材内容的说明以边注的形式体现出来。这样做一方面是为了突出,另一方面可帮助您学习。

附录

每本教材最后的附录是整套课程体系的详细介绍,从中您可以全面了解到这套教材的状况:它的理论思想基础、它的特点特色、它的层次划分、课程的名称及讲述的内容。

学习网站

本网站不但为学员提供辅导、培训、考试等相关信息,还为学员提供相互探讨的平台。另外通过多种媒体形式为学员提供更多的学习素材,帮助学员理解课程的内容。网址:www.gmpchina.org

关于本书

几乎没有人富得可以随心所欲地、毫无顾虑的乱花钱。结果是我们不得不先搞清楚某些东西值多少钱,然后相应地做出我们的购物计划(预算)。即便是彩票大奖得主们也会发现,如果不对财务做出计划和控制,他们也会变得一文不名。年收入 20 镑,年支出 19 镑 19 先令 6 便士,心里美滋滋。年收入 20 镑,年支出 20 镑又 6 便士,心下苦凄凄。

——查尔斯·狄更斯著《大卫·科波菲尔》一书中的麦克威尔先生

如同我们的日常生活一样,企业也不不得不在它们的收入范围内管理财务。否则就很可能像麦克威尔先生那样陷入失业的“苦凄凄”境地或者导致破产。

过去,整个财务领域被视为是会计的事,但问题是当会计在尽职尽责地记录并报告财务状况时,他或她不负责日常的赚取销售收入或控制成本工作。这些控制权掌握在那些做出日常运作决策的人手中——通常是团队领导者和一线督导。

现在很多企业都想让团队领导者以及一线管理人员以某种方式参与财务管理,这非常普遍地出现在部分预算过程之中或现场成本控制过程之中。

但是,几乎没有团队领导者接受过这方面的专业训练,因此自然要考虑如何胜任这种角色,这主要有两个症结:

- 1 整个成本计算和预算领域往往受财务术语的限制。

2 他们知道在学校里数学很难并认为财务问题需要复杂的数学计算。

本章将通过对一些术语的说明和解释使团队领导理解基本的财务管理,并使他们明白财务管理并不需要使用非常复杂的数学计算。

关于本书

学习目标

- ◎ 理解基本的财务术语和财务目标
- ◎ 了解企业的成本状况
- ◎ 企业预算的编制和实施过程
- ◎ 提高企业财务表现的基本方法

目录

第一章 财务基本知识 (1)

成本计算和财务预算如何适应机构的运作。基本概念和相关术语。

第二章 成本和成本计算 (11)

财务的原材料——成本。成本界定方式——固定成本和可变成本及其表现。界定可控成本和不可控成本。成本的驱动因素。

第三章 成本模式 (22)

成本报告和分析的一些常见方法。

第四章 财务预算 (30)

怎样做财务预算。你在预算工作中的作用。

第五章 运用差异分析提高绩效 (39)

运用差异分析检查财务状况。一线管理人员如何提高工作效率以及成本效果。

第六章 大作业 (48)

本章结尾时,你就能够在你的领域做预算了。
这份预算包括:

财务表现

- 业务运作过程中成本的汇总
- 提高效率的方法
- 显示预算是否成功实现的绩效指标

附录 通用管理能力认证课程体系介绍

(50)

第一章

财务基本知识

本章重点

- ◎ 成本与利润、现金以及财富之间的关系
- ◎ 业务上通常设置的账目
- ◎ 财务机构中各个职位的责任
- ◎ 财务工作如何更好地适应整个商业运作

财务表现

在我们深入研究成本计算和财务预算的具体问题之前,有必要先明白这些问题怎样与一般的财务问题融合在一起。第一章首先提供了有关的背景情况并且就一些常见的财务术语做了简要介绍。

如果你觉得已经具备了基本的财务知识,那么你可以跳过本节不读。如果你不熟悉财务,或者需要复习有关知识,那么你应该仔细读完本章。

成本与利润、现金以及财富之间的关系是什么?

任何商业活动都是建立在利润、现金和财富的概念上的,而成本是其中的一部分。其实这些概念对个人理财来说也是适用的。让我们从界定这些概念在个人理财方面和一般的商务运作方面的含义开始论述。

» 利润或“底线”

每一个人都知道绝大多数商业机构都是要为主带来利润而运作的,这被描述为诸如“为股东创造利益”、“令人满意的投资回报”、“实现账本底线结果”等等很多不同的说法。无论用什么样的表达法,达到预期利润目标意味着收入超过了成本。

主要财务目标在公司业务运作中是如何体现的?

利润因此被定义为一定时期内收入超出成本的部分。通常我们按月或者按年计算利润。相反地,如果成本超过收入,结果就是亏损。