

管 理 技 巧 丛 书

预算管理



FORECASTING

EXPENDITURES



CASH

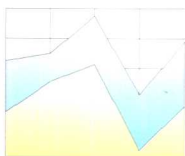


PLANS

NEEDS

AIMS

REVIEWING·PRIORITIES



RESPONSIBILITIES

GOLDEN RULES



上海科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

预算管理 / 布鲁克森著; 张显东译. — 上海: 上海科学技术出版社, 2001.11

(管理技巧丛书)

ISBN 7-5323-6310-4

I. 预... II. ①布... ②张... 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 (2001) 第 077841 号

责任编辑 静晓英

管理技巧丛书

预算管理

斯蒂芬·布鲁克森 著

张显东 译

上海科学技术出版社出版、发行

(上海瑞金二路450号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 新杨印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 2.25 字数 50 000

2001年11月第1版 2001年11月第1次印刷

印数 1-20 000 定价: 15.00元

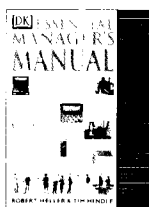
为让你学习和掌握预算过程中分析预测、差异监控和调整改进的全部知识，《预算管理》向你介绍预算周期的清晰概念和标准术语的完整解释，为你说明如何建立个性化的预算系统，如何预计利润、估计支出、修正错误以及激励员工达到财务目标。书中的实用提示帮助你处理实际情况并培养一流的预算技能，以提高你的经营效率和效果。

斯蒂芬·布鲁克森 (Stephen Brookson) 理学士，英国特许会计师学会准会员，拥有私人咨询公司，提供企业发展咨询服务和财务培训课程。虽然所学专业为心理学，但他获得了KPMG的会计认证，在成立自己的管理培训咨询公司之前，在Ernst & Young公司工作。他曾在多个国家作过演讲和培训，著有《掌握财务管理》一书。



管理技巧丛书

- 沟通技巧
- 授权技巧
- 招聘技巧
- 决策技巧
- 演讲技巧
- 运筹时间
- 谋划变革
- 会议管理
- 团队管理
- 激励员工
- 谈判技巧
- 缓解压力
- 教练技巧
- 战略思考
- 综合素质
- 公关技巧
- 撰写简历
- 心理调节
- 员工评估
- 项目管理
- 营销技巧
- 预算管理
- 销售技巧
- 电脑顾问
- 电子商务
- 管理员工
- 领导技巧
- 立即行动
- 财务报表



管 理 技 巧 丛 书

预算管理

实用技巧教你成功预算管理收支

图文并茂内容涵盖预算方方面面

核对简表助你充分准备预算过程

流程图表实用易懂探究多种方案

ISBN 7-5323-6310-4



9 787532 363100 >

定价：15.00 元

www.sstp.com.cn



此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

管 理 技 巧 丛 书



预算管理



斯蒂芬·布鲁克森 著
张显东 译



上海科学技术出版社



A DORLING KINDERSLEY BOOK

Original Title:

ESSENTIAL MANAGERS -

MANAGING BUDGETS

Copyright©2000

Dorling Kindersley Limited

Text Copyright©Stephen Brookson

目 录

4 引言

了解预算

6 什么是预算

8 为什么要做预算

10 预算和企业经营战略

14 预算编制过程管理

18 发现潜在问题

准备预算

20 订制预算

22 明确目标

24 预算标准化

28 复查预算体系

编制预算

- 30** 收集信息
- 34** 预期收入
- 36** 估计支出
- 38** 了解成本
- 40** 得出数字
- 44** 了解资本支出预算
- 46** 编制现金预算
- 48** 预算汇总
- 50** 完成预算



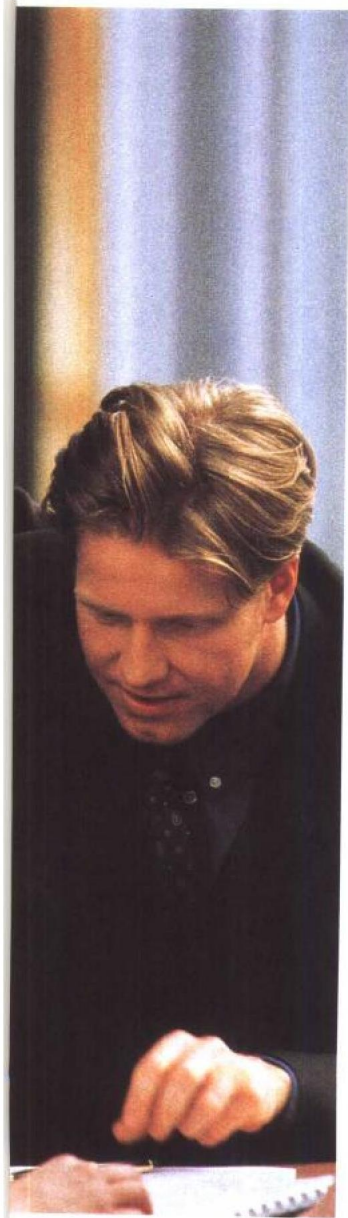
监控预算

- 52** 分析差异
- 54** 监控差异
- 56** 分析预算错误
- 58** 调查预料外差异
- 60** 做出调整
- 62** 认识行为问题
- 64** 完善预算
- 66** 自测能力
- 70** 索引



引言

今天的商业环境中，最可能获得成功的经理人就是那些了解了如何将预算用作商务工具来达到企业和个人成功的经理人。《预算管理》是一本信息丰富的实践指南，它介绍了编制一项准确有效预算的基本技巧，清晰地阐明了预算的三个基本阶段：前期准备、具体编制和监督控制。可以帮助你显著地提高预算编写质量。书中对于如何有效地分析数字和如何理智地监督商业过程提供了实践性的建议。分散在全书中的101条简明提示语指出了最关键的知识点。在本书末尾，一项综合性自我测试题可以使你自我评估和提高预算能力。



了解预算

预算过程包括前期准备、具体编制和监督控制。预算是企业中实施计划和控制部门的核心管理工具。

什么是预算

预算是未来行动的计划，有多种表现形式，但通常是指用财务术语对企业的全面描述。它是评价一个企业运行状况的基本尺度。

1

要记住：如果你失于计划，则是计划着失败。



预算的定义

预算是预先安排未来一段时期（通常是一年）的资金计划。通常的预算仅仅包括计划收入和支出（即损益帐户），它反映了企业中的每一部门的未来收入和允许发生的成本。然而，好的预算还应当包括企业的资产和负债计划（预算平衡表）以及对现金收支的估计（预算现金流）。

管理技能 ▲

作为职业经理人，你必须有效地表达你的预算需求。

市场营销部 预算年度2

广告支出	第2年的 预算	第1年的 实际值
赠品的前期广告研究	110	100
在日内瓦放送赠品	60	52
春季电视广告攻势	700	680
三月份电台广告	600	554
月度四分之一版报纸广告	70	63
参加柏林贸易展	450	512
分销商激励计划	60	54
国家贸易组织基金	80	90
参加伯明翰贸易展	40	44
五月份电台广告	100	67
秋季电视广告攻势	80	68
合计	2350	2284

全部支出被分为各种类型的成本描述

计算分项支出的汇总（此数字将被加到整个机构的全部支出中）

标题给出业务部门名称和当前的预算时段

预计的支出数量与前期实际支出同时列出

2

控制好你的业务,而不是被它控制。

自我提问

- Q 我的企业近几年是否成功地进行了预算？
- Q 去年的预算是否存在明显的问题？
- Q 业务中是否存在容易引起预算问题的特殊因素？
- Q 我有没有特别擅长预算的经理人？

▲ 一份典型的预算书

上例是一个市场营销部对第二年支出的预算，其中列出了准备进行的几项投入以及上年的实际开销。

企业中的预算

预算的使用对于任何企业的计划和控制都是重要的。预算可以帮助不同的经理人和部门之间相互协调和达成共识。预算赋予部门经理安排支出的权力并向他们提出了盈利目标。通过提供与实际行动相对照的计划方案，预算是一种分析实际业务绩效的可靠方法。总之，预算产生的信息可以衡量企业的发展，并且使企业可以根据实际工作情况向预设的业务计划方案转变。

为什么要做预算

预算可以帮助个人、部门或企业达到预期的目标。预算也有助于向不同的群体(如:领导、供应商、雇员、顾客和所有者)解释企业负有的财务责任。

3

有效地使用预算是成功的关键。

认识到你的责任

预算系统在大型企业中应用得很普遍。这些企业通常还使用其他复杂而正式的管理工具。但在一些小型企业中,预算的作用同样巨大。你应当意识到你对企业和预算所负有的个人和部门方面的责任,因为预算的正确性和有效性常常取决于编制者。预算和它的编制者的水平是一致的。



▲预算者的责任

正如一份预算必须达到多个目标一样,作为一个经理人,你应当在编制预算的过程中尽到一系列责任。

4

要找出适合整个企业的预算责任和作用。

预算的作用

预算构建了一个框架,个人、部门和整个企业都可以在这个框架下工作。预算鼓励个人和部门对未来做出标准化的日程安排,以促成多个不同目标之间的协调。起草和编制分类预算可对雇员进行协调和激励。另外,预算也提供了一个在计划框架下对业务的各个方面进行评估的基础。



编制预算的六个主要目标

目标	描述
计划	以长期的经营战略为指导，按系统和合理的方式帮助进行企业计划。
协调	协调企业中各部门的行动，并保证他们的一致性。
沟通	将目标、机会和业务计划向不同部门的业务经理传达。
激励	激励经理人完成企业和个人的目标。
控制	对照初始计划衡量所取得的进展，控制各项行动，并适时做出调整。
评价	为评价经理人在追求个人和部门目标中的成绩提供一个基本框架。

5

要记住，预算的计划和控制在相辅相成的。

6

将你要做的事情计划好，而不是应付变化。

对预算缺点的估计

一项负责和有效的预算可以为企业带来巨大的利益，但预算也有不方便之处。其缺点是与优点相对应的。

- 预算增加了文本工作，特别在早期阶段是相当耗时的。
- 预算的效果较缓慢，其收益需等到第二年才表现出来。
- 预算要求标准化，这将导致损害企业的弹性。
- 拒绝接受新工作流程的经理人将会抵制预算。

预算和企业经营战略

预算对于企业经营战略来说是一个相对短期的措施，或者说是一项战术，它被用于实施高级管理者已计划好的行动和方案。

7

关注你的未来现金流，不必重视它以前的情况。

8

确认你的企业已明确制定出长期计划和战略。



理解经营战略

经营战略是未来三到五年企业发展的蓝图。它包括提出长远目标，使企业明确要达到的结果；指出行动路线，并用SWOT方法对企业的优势(Strengths)，劣势(Weaknesses)，面临的机会(Opportunities)和威胁(Threats)进行评估，分析企业所处的环境和占有的资源。

发展经营计划

一个企业为长期发展制定经营战略，为短期发展制定经营计划。经营计划说明当前必须做什么才能达到长期战略目标。为了将经营计划付诸实施，企业必须有合适的行动方案，确定做什么，何时做，和必要的控制措施（包括编制预算），以保证期望真正实现。

采取行动

1. 检查经营战略。
2. 重新进行SWOT分析。
3. 检查其他业务评估。
4. 检查经营计划。
5. 理解预算编制的全部企业环境。

将预算作为经营战术

预算是企业经营计划的战术实施，涉及企业的计划和控制过程。高层管理者为实现企业目标选择最有潜力的战略方案，并建立长期的实施计划，你可以将这些长期计划转变为你所在部门的年度运行预算方案。预算方案提供了一个基础，你可以通过编制内部财务报告（亦称管理会计报表）衡量实际执行情况。管理会计报表产生于损益账户、平衡表和现金流量报告，它反映出期望与实际的差别。

9

要关注企业产品的市场趋势。

10

使用预算作为判断运行情况的权威标准。

经营计划与控制过程

阶段

行动

短期计划

- 编制运营计划和方案。
- 比较年度财务预算。
- 对市场变化作出反映。
- 不断重估计划的可行性。

长期计划

- 确定企业的经营目标。
- 评估战略、市场和产品选择。
- 分析企业的优势和劣势。
- 识别财力、物力和人力资源需求。

控制

- 准备管理报表。
- 评估实际和计划的差别。
- 决定如何补救。
- 采取有效和正确的行动。

预算的周期性维护

一个流行的错误观念认为作年度预算就像发射火箭：你做许多准备工作，然后按一下按钮就完成了，预算结束后所有的事情都被放到第二年再处理。而实际上恰恰相反，预算需要连续和实时地关注几年来的预计和实际数据，而不只是一年一次的分散行为。一年中的每一个月都有与预算有关的事发生。这些事情将涉及不同的年份，如去年、今年、明年或未来许多年；也可能涉及多种类型，如预算准备，预算监控，对预期的修正，成果总结以及对未来的展望等。

13

在预算过程中留出足够的时间对预算做出调整。

11

确认你的预算是全年持续的过程。

12

将与预算有关的任务安排在财务工作稍空的时间段处理。

牢记要点

- 预算行为可能涉及今年、明年或未来若干年。
- 预算行为通常是分散在一年中的周期性活动，因此应当被预先安排好。
- 一个可行的方案使你能以合理的顺序处理与预算有关的活动。

文化差异

多数欧洲国家认为预算是一个必不可少的管理工具。少了它，一个企业就没法生存。然而美国和某些斯堪的纳维亚半岛上的国家已逐渐将预算视为一种负面工具，认为它几乎无助于企业成长，认为继续处理那些与现实世界相去甚远的预

算数据是没什么价值的。这些国家中使用较多的是在传统的预算方法基础上改进的更全面的方法，如企业平衡记分卡技术。该方法除了考虑财务因素外，还将企业的各个方面都考虑在内。