

企业培训课程
轻松财务学习方案
中美合金



预算编制基础

[美] 特里·迪克 著
储一昀 袁敏 译



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

预算编制基础/[美]迪克(Dickey, T) 著;储一昀,袁敏译. —上海:上海财经大学出版社,2001. 12

(课里播企业培训课程,轻松财务学习方案)

书名原文:The Basics of Budgeting

ISBN 7-81049-670-0/F·567

I. 预… II. ①迪… ②储… ③袁… III. 预算编制-基本知识
IV. F231

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 083775 号

☐ 责任编辑 王 平

☐ 封面设计 周卫民

YUSUAN BIANZHI JICHU

预 算 编 制 基 础

[美] Terry Dickey 著

储一昀 袁敏 译

上海财经大学出版社出版发行
(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮件: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海市第二教育学院印刷厂印刷

上海市印刷七厂一分厂装订

2001 年 12 月第 1 版 2001 年 12 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 12 印张 172 千字

印数: 0 001—5 000 定价: 24.00 元

出版前言

致读者

21 世纪是科技高速发展与普及的年代,是资讯革命的年代。

在部分欧美国家,资讯公路已经伸展至所有企业及大部分家庭。它正在改变人类的生活、工作、学习及休闲的方式。

我国政府也正在努力架设资讯公路。在不久的将来,随着电视机顶盒的普及,互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为新资讯年代的成功者,我们需要学习新的知识、技能与态度。最重要的是结合新科技的优势,重新建立新的思维方式及工作方法。

课里播企业培训课程是全世界领先企业采用的课程,我们希望这些课程能够帮助每一位读者战略性地开拓各自成功的职业生涯,建立无可比拟的个人竞争优势——成为终身的学习者,不断学习、不断改进,与科技及资讯发展同步。

致企业的领导者

在竞争激烈、供过于求的年代,利用价格去竞争,已经令所有参与竞争的企业尝透了恶性循环的苦果。

如何在价格以外,建立企业的竞争优势,是每一个企业面临的共同课题。

课里播企业培训课程,以自主互动的学习方式,帮助企业以低成本、高效益的方式,将学习与工作结合起来,使员工寓工作于学习之中、寓学习于工作之中,成为学习型的企业,在产品、营销、服务、企业文化、绩效等各方面产生由员工自发的动力,为企业建立无可比拟的竞争优势。

欢迎探访我们的网站: www.crispchina.com, 与我们的学习方案顾问联系。

李秀英

“课里播企业培训课程”学习方案顾问、业务拓展总监

Crisp Learning Solutions China

企业用户

对课里播(Crisp)课程的评价

惠普公司的 Wendy Flint 认为：

“在我们的自主学习图书馆借出的书籍中，课里播课程是最受欢迎的项目，我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现的易用性。”

在波音公司领袖及学习中心工作的 Charles Ruthford 认为：

“成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学、易懂的商业技能培训课程。”

康柏计算机公司的 Duane Waterman 鼓励道：

“把这项优质工作干下去！课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。”

西门子公司的销售培训经理 Mike Petefish 说：

“课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。”

麦当劳的副总裁助理 Terri K. Capatoso 是这样评价的：

“我们认为课里播产品对我们开发的‘顾客满意代表培训证书班’，是一个无价之宝。”他不无自豪地说：“我们的培训班赢得了‘1998 年麦当劳团队奖’。我们愿意就课里播产品提供给我们的世界级的宝贵经验，而共同分享这个殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴，而且我们期待未来继续合作。”

课里播企业培训课程简介

课里播(Crisp)企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业辅导工作开发,具有极高的操作性。在全球 20 多个国家,共有 20 000 000个课程正在各大、中、小企业使用,其中包括 75%以上的美国 500 强企业(例如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等)以及美国总统的办公室。中国几家优秀的出版社(上海财经大学出版社、清华大学出版社、中山大学出版社),与美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 进行合作,将这些课程翻译到中国。事实证明,这些课程可以明显改进企业的管理,有效提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度。我们期盼这些中美企业文化合金课程的引进亦能为迅速崛起的中国企业助一臂之力,加速其国际化进程。

课里播企业培训课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行、文字浅显,以成功基因为本(competence based)的互动课程。每个课程只需 1 个小时就可以学完,并掌握基本重要的理念。这些课程,既可以自主学习,也可以作为培训师或经理培育员工的教材,或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程将覆盖企业管理实用范畴,包括管理者及被管理者的知识技能、态度、顾客服务、营销、人力资源开发、企业发展等方面。

这些课程具有高度成本效益,可以改进企业的素质,提高生产率、销售成绩、员工绩效、工作质量及顾客的满足程度。

建议学员拿着铅笔,边看边做练习,效果更佳

学习目标

预算编制基础

以下列出了本书的学习目标，它将引导您了解本书所讨论的主要问题。

目 标：

- ☐ 1) 讨论战略规划编制原则
- ☐ 2) 指导如何编制销售、工资、折旧和其他费用的预算
- ☐ 3) 回顾财务和预算计划各方面的知识



学习进展评价

除了学习目标以外，课里播公司还设计了一套评估体系，该体系覆盖了本书的所有基本知识。通过多项选择/是非判断题，您可以测试自己对本书讨论主题的理解程度，并作出评价。同时，您还可以得到与上面所列目标及问题配套的答卷与答案。想得到这一套评估资料，请登录www.crispchina.com查询。

本评价体系不可用于任何人员的挑选过程。

引言

本书适用于那些想要提高企业计划能力的读者。它同时也是一本参考书籍,适合那些想提高计划能力的公司经理人员、小企业所有者、学生、初级分析员、商业精英作为参考。

本书与一般的“预算教材”不同,它并非理论性很强的涵盖所有内容的课本。相反,本书通过简洁、生动、练达的语言来解释基本的概念,所介绍的技巧与方法均经实践检验,适用性较强。

本书列示了一些计算方面的例子。这些例子简单、易懂,便于掌握,同时旨在说明如何解决一般性的问题,因而可以作为好的模式用于实际工作。如果你使用计算机,那你就可以通过电脑加强对本书的理解,并将这些例子作为自己编制计划的样板。

本书主要用于指导如何编制利润表与部门费用的计划。尽管资产负债表与现金流量计划最好由财务专业人员完成,但本书用一个篇章的篇幅对这部分内容进行了叙述。

计划编制成功与否的最大障碍之一是计划的编制过程本身。不论是公司范围的业绩管理编制还是部门的预算编制,你都能从中获益,并利用它对你的工作、你的公司以及你自己发挥作用。

尽管这些内容并不复杂,但要掌握这些内容需要花费一定的时间和精力。如果你立刻需要帮助,那你可以浏览目录表,直接阅读相关的内容。否则,你可循序渐进地学习本书的内容。这样的话,每一篇的内容就可以建立在以前篇章的基础上。

祝你好运!

特里·迪克



本书使用方法

本书的组织编写尽量使计划过程简明、易懂,即使不是会计专业的人员也可以从中获益。本书假设你已了解财务报表的主要组成部分*,认为你对不同会计科目的内涵已有了最基本的认识。书中某些篇章的内容可能是你现在所急需的。但在你整个商业生涯中,本书的所有内容都会让你受益匪浅。

许多员工的工作或者是对一项预算的一小部分负责,或者是对整个公司计划过程的管理负责。本书适用于以上两种情况。因为每个部门都有各自不同的控制范围,将能分别从中获取不同的帮助。书中选用的例子也是针对这两种情况设计的。

直接按照本书编写的顺序来学习不失为一个好的方法,因为本书的每一部分内容之间有很强的联系,现将本书的结构简介如下:

第一~三篇介绍如何将预算过程作为一个整体来看待:计划的含义、如何发挥作用,以及如何切实有效地编制计划。

第四篇介绍战略计划的内容。战略计划不仅仅适用于整个公司,即使是单个部门也需要战略计划。一个好的战略计划能使整个公司朝着长期目标发展。

* 如果你想提高自己的会计技能,那你就可以参考另一本由詹姆斯·O. 吉尔所著的课里播出版物:《财务报表解读》。

第五~十篇介绍年度经营计划,大多数公司称之为“预算”。这部分内容同时包括财务预测所需的一些运算示例。这些例子经过小的改动便可适应战略计划、年度经营计划和财务预测。

第十一篇是参考篇章。主要介绍资产负债表和现金流量的计划编制。小企业所有者也已意识到现金流量的重要性。尽管大多数公司的管理者不是很担心资产负债表,但在其职业生涯中的某些时候会加以关注。总之,对这个重要主题进行相关的介绍是有益的。

第十二~十四篇覆盖了预算检查、预算过程及调整计划等方面的内容。这些内容主要是为那些需要设计预算程序或必须将预算提交外部检查的人员编制的。

第十五篇介绍预测与控制方面的内容。这部分内容是指导读者如何建立迅速、准确的预测,以及如何改进企业控制。

重要提示:财务计划是强有力的工具,但可能会被误用。采取那些对你或企业有财务或其他风险的行动之前,应与有关专家详细讨论。本书中描述的财务报表仅为举例用,不一定反映所指企业的典型财务状况。其中涉及的公司及个人纯属虚构,不代表实际的个人或组织。

关于本书

在现代企业中,良好的计划能力是成功的基础。

对于大公司而言,计划是对从事不同工作的广大员工进行控制的唯一途径。在这种公司里,计划不仅仅是个别部门经理的事,而且涉及更多的人,他们都参与到计划和预算的编制中来,而这些人大多数具有其他的职责。这方面的能力对事业成功来说至关重要。

小企业同样需要较强的计划能力。在小企业里允许决策失误的空间较小,很少会有第二次机会。即使具有高超的计划能力,成功亦并非易事。如若缺乏计划能力而单凭运气,那就更难获得成功。

然而,计划能力很难得到提高。绝大多数员工每年仅有一次实践机会。新成立的公司很少有人来传授这方面的技能,而典型的小企业则完全没有这些资源。

每个人都同意计划具有各种优点,但很少有人知道如何去编制计划,能编制好的计划的人更是少之又少。本书为你提供适合各种岗位和公司要求的成功的实践技能。它们将为你事业的最终成功提供巨大帮助。

目 录

写在书前/1

第一篇 基本内容/1

- 公司编制计划的原因/3
- 计划循环/4
- 基本等式/6
- 编制计划的4个必要方面/8
- 计划方法/10
- 本篇小结/12

第二篇 有效的公司计划/13

- 计划是一份社会文件/15
- 精确度标准/17
- 需要控制的项目与层次/19
- 前沿信息/21
- 争取预算获批的技巧/23
- 本篇小结/26

第三篇 如何有效编制计划/27

- 工作计划、需交付的计划与可利用的资源/29
- 5分钟预算的秘诀/30
- 资料核对清单/32
- 本篇小结/36

第四篇 如何编制战略计划/37

时间跨度与编制者/39

任务表/41

外部环境分析/43

内部能力分析/45

综合考虑各项因素/48

战略计划举例/50

本篇小结/55

第五篇 年度经营计划初步/57

勾画年度目标/59

公司的计划/61

编制会计年度日程表/64

财务负责人/66

会计体系的调整/68

本篇小结/70

第六篇 销售预算编制/71

研究销售历史资料的五步法/73

提高你对未来假设的合理程度/77

通过建立推论链来进行预测/78

市场份额销售预算举例/80

历史资料销售预算举例/82

本篇小结/84

第七篇 销售成本预算编制/85

确定成本的不同方法/87

分析法举例/88

本篇小结/91

第八篇	工资费用预算编制/93
	编制计划前先制定出企业的政策/95
	适当的详细程度/96
	工资总额的计算/97
	处理增长因素/100
	工资计划编制技巧/102
	工资预算表举例/103
	本篇小结/106
第九篇	其他费用预算编制/107
	有代表性的方法/109
	部门差旅费预算表举例/111
	营业费用预算表举例/112
	销售费用预算表举例/113
	本篇小结/114
第十篇	折旧费用预算编制/115
	折旧费用的复杂性/117
	所需要的基本资料/118
	折旧费用的快速估算/119
	折旧预算表举例/120
	本篇小结/121
第十一篇	资产负债表与现金计划/123
	资产负债表与现金流量概述/125
	对计算机使用者的建议/130
	资产负债表预算编制举例/131
	现金流量表预算编制举例/132
	资产负债表项目举例/133

本篇小结/135

第十二篇 预算审查/137

如何进行预算审查/139

如何参与预算审查/144

本篇小结/148

第十三篇 计划和执行预算的程序/149

总的建议/151

本篇小结/154

第十四篇 如何调整计划/155

调整计划的涵义/157

调整计划与回旋余地/159

对调整计划的管理/160

本篇小结/162

第十五篇 预测和控制结果/163

建立预报制度/165

通过计划来提高企业的控制水平/168

本篇小结/170

后记/171

原书空白

公司编制计划的原因

计划是对未来行为的规划。预算是用货币形式表示的计划。尽管计划比较费事,但公司仍将其看作是一项有益的投资。公司需要编制计划的原因有:

1. **控制。**计划即控制企业的功能。企业缺乏控制则会混乱。
2. **资源配置。**当企业的资产用于收益最大的用途时,企业才能繁荣。好的计划能调整企业使用资产的用途,从而提高收益。
3. **外部责任。**投资者、银行、股东和董事会都要求公司有良好的计划。谁都不愿去投资一个对未来没有稳定规划的企业。
4. **效率。**计划可以节约时间、精力及资金。它允许管理者在书面上犯错误。计划能够为制定决策、讨论问题和解决矛盾提供一份详细的清单。编制计划的公司由于已经有了行动的指南与明确的目标,因而不会对未来不可预料的情况感到措手不及。

计划编制首先要求真实、可靠、可重复(使用)。

计划规则 1:

不去计划,无异于等待失败。