

职业经理 操作指南



A 管理模式

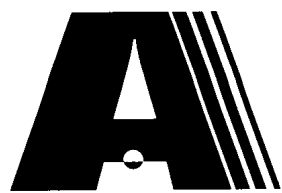
年度预算版

光起解统兴 编著

MANAGEMENT SYSTEM

年度预算
和企业运作

企业管理出版社



管 理 模 式

年度预算版

刘光起
解统兴
编著



企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

A 管理模式：年度预算版/刘光起，解统兴编著．—北京：企业管理出版社，1999.6

ISBN 7-80147-214-4

I. A… II. ①刘… ②解… III. 企业管理-预算编制, 短期
IV. F270-51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 21285 号

A 管理模式

——年度预算版

刘光起 解统兴 编著

企业管理出版社出版

发行电话：(010) 68414644

(社址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

三河市欣欣印刷有限公司印刷

*

850×1168 毫米 32 开 22.125 印张 488 千字

1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷

印数：1—80000 册

定价：55.00 元

ISBN 7-80147-214-4/F·212

这里说的“预算”，
要用广义的思维去理解。

——刘光起 解统兴

企业以盈利为目的
经营以预算为核心

——刘光起 解统兴



刘光起接受证书



光起公司董事长汤奇禹是A管理模式研修班首期学员
图为刘光起向汤奇禹授证书

北京青年报

BEIJING YOUTH DAILY

★1997年9月21日★星期日★第3285期★统一刊号:CN11-0103★国内发行代号:D1253

为中国现代化企业注入灵魂

首部管理模式诞生

A管理模式火遍全国

刘先生在1983年进入中国最早的一星级长城饭店工作,他接受来登集团、荷兰饭店管理学院、美国维多利培训公司的大量培训,在1988年至1990年,到喜来登集团在澳大利亚的一座五星级饭店担任部门经理,广泛接受并深刻了解到了西方一套先进的管理模式。1993年,他提出了“O管理模式”的理想,同年8月,他带着这套管理模式到大连太阳城娱乐中心,任该中心的执行总经理。在他任职的第二个月,这个仅3000平方米的娱乐中心成为当时大连最大的娱乐中心。两年后,他到建设银行大连分行看中,去管该分行所属的国际博览大酒店,该酒店已连续五年亏损。去后,该酒店当年就赢利。此外,他还到香港合资迪诺房地产开发公司、海口假日酒店、北京怀柔康得乐俱乐部等。在总结这些经验后,他总结出了现在的(A管理模式)。

刘先生在1983年进入中国最早的一星级长城饭店工作,他接受来登集团、荷兰饭店管理学院、美国维多利培训公司的大量培训,在1988年至1990年,到喜来登集团在澳大利亚的一座五星级饭店担任部门经理,广泛接受并深刻了解到了西方一套先进的管理模式。1993年,他提出了“O管理模式”的理想,同年8月,他带着这套管理模式到大连太阳城娱乐中心,任该中心的执行总经理。在他任职的第二个月,这个仅3000平方米的娱乐中心成为当时大连最大的娱乐中心。两年后,他到建设银行大连分行看中,去管该分行所属的国际博览大酒店,该酒店已连续五年亏损。去后,该酒店当年就赢利。此外,他还到香港合资迪诺房地产开发公司、海口假日酒店、北京怀柔康得乐俱乐部等。在总结这些经验后,他总结出了现在的(A管理模式)。

A管理模式的内容

(A管理模式)在下列九个方面进行建设:组织系统;企业文化系统;培训系统;人才选用和招聘系统;福利系统;考核系统;在组织系统中,他提出的是一个上级的原则,责、权、利统一,又无空白原则,在考核系统,他提出几个部门联合管理,行政、人事、财务一起抓,A模式禁忌,因为这是企业各部门责任的根源。

A模式在垂直指挥

错由上级的上级来承担,纪律受到危害,到威胁。上级经理在指挥,上级经理在发布命令更改变令,而命令发布下去,就不会无所适从,也不会群众之间的矛盾,非常重要的原则:4。

奏响企业管理的强音

中国现代企业管理模式

财经报道

China Business News

中国财经网

长济日报

管理模式



华夏都市报

管理模式「滚动」成都

中国现代企业管理模式



A管理模式宣讲演示会
 承办单位：新疆经济报 一心书店
 协办单位：金马大酒店 新疆航空公司 太平洋保险公司乌分公司
 新疆友好集团 鸿春园饭店 新疆泰昆集团有限公司



第十五期《A管理模式》研修班

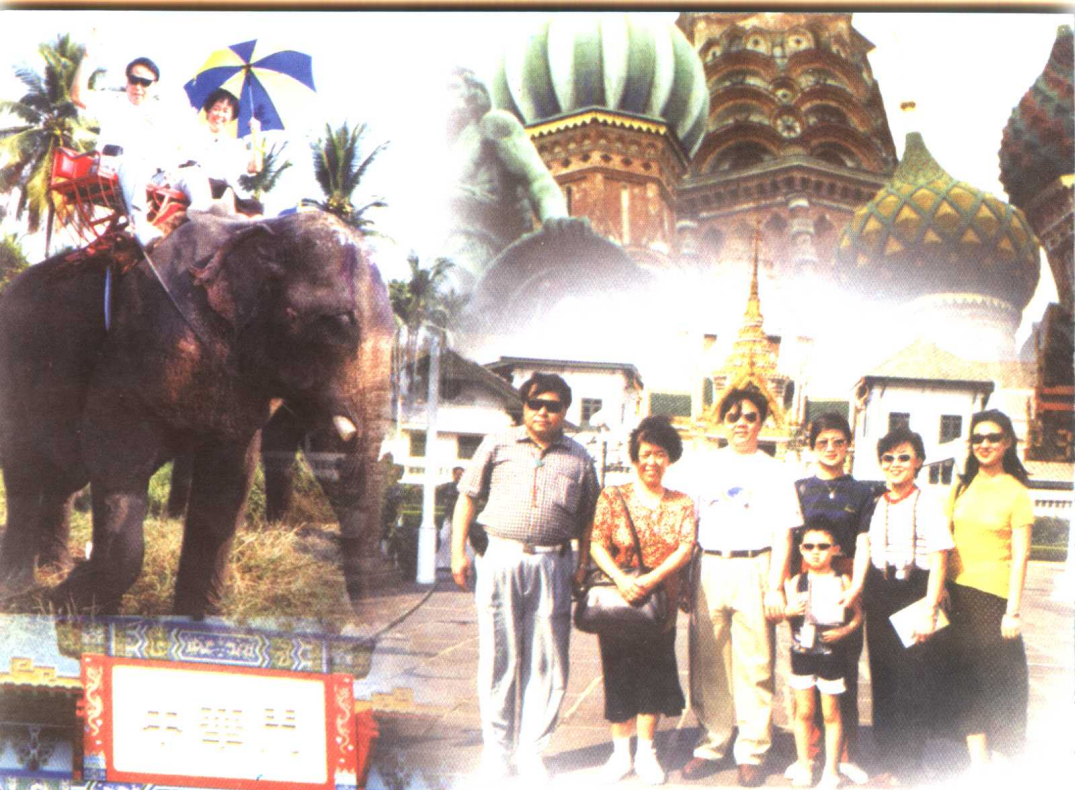


刘克起
 裕龙大酒店



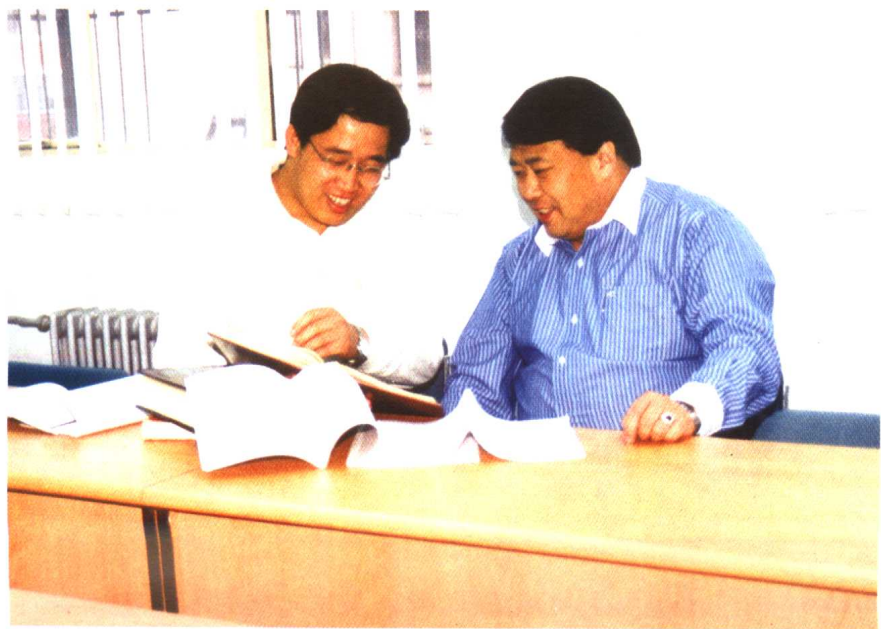
《A管理模式》九九年首期（第十八期）
 高级经理研修班

A管理模式在各地





作者之一 解统兴



两位作者谈论工作



作者之一 刘光起



刘光起接受培训

中国企业管理协会

关于《A管理模式》的论证意见

中国企业管理协会受光起管理模式设计有限责任公司委托，于1997年10月23日在北京举行了《A管理模式》专家论证会，会议听取了《A管理模式》编著人刘光起同志对《A管理模式》的内容介绍和学习、运用该模式的企业代表的发言。与会专家(名单及个人论证意见附后)认为：

《A管理模式》是在学习国外先进的管理理论、方式、方法和在总结企业实践经验的基础上，针对我国企业在经济体制转轨时期，内部行政管理不适应市场经济要求的实际，归纳创造出的一套现代企业行政管理模式。

该模式按照现代企业管理科学理论有关原则和理念，将企业行政管理中例行的、经常重复性的各项管理活动标准化、程序化、制度化，形成了包括组织、企业文化、人才指挥、横向联络、检查反馈、预算计划、人才选用和招聘、培训、激励等九大系统。这九大系统，有可操作的程序、流程，对企业普遍适用，有较强的实用性。对当前我国企业实行股份制改造中加强和改进企业管理，有一定的指导、示范作用。

中国企业管理协会

该模式具有管理创新意识，在其理论指导上体现了一些鲜明的、针对性的论点，如对垂直指挥系统中逐级原则的规定，在横向联络系统中的相互服务与制约的原则规定，“能人”与“点子”不能代替管理模式的运行等，都能为企业经营管理有关人员转变传统管理观念，更新管理理念给予启发。

该模式在表述形式上图文并茂，将管理理论与企业实际紧密结合，文字通俗易懂，明了而生动，易于传播和掌握。

专家们还认为，任何管理模式都有其局限性，企业在实际运用中还应根据自身的情况和特点加以修正，管理模式也是需要动态发展的，所以，《A管理模式》也应不断吸取国内外企业管理的理论和新鲜经验，不断地充实和完善。

（以上因该模式编著人在论证会上直接听取了专家的意见和改进建议，此处从略）



开始学预算

战略目标的确定

财务预算项目之间的勾稽关系

预算管理实战

计算机能为预算做些什么

前 言

企业以盈利为目的，为投资者赢取最高利润是经理人员的天职。企业在社会中像叶绿素，用太阳的能量把二氧化碳和无机元素变成养料和氧气。企业同样主要以盈利做出自己对社会的贡献，缴纳税收、投入资金、生产商品、提供服务、满足市场、解决就业、能否盈利以及盈利多少，不仅决定了企业的成败，也关系到社会经济的繁荣。

衡量企业是否达到了设计要求，盈利的目标当然是投资者最关心的事情。所以企业从最早的想法起，就开始了预算的过程，估计收支、核算成本、假设价格、计算利润。直到明确的目标。对照实际经营的结果，才能知道投资者的计划是否正确，经营者的任务是否完成。

怎样管理企业的行政、人事、质量、市场，其最本质、最有效的方法是用预算控制企业。预算是驾驭企业这架马车最有力的缰绳。

但这决不是说我同意承包，同意单纯的指标管理。那只是对结果的管理。

预算控制是要精确到“天”。要天天看预算，周周评预算，月月结预算。

如果一个月、两个月亏损还不知道，怎么能指望以后已经很困难的经营能给背过来的呢？

承包的后果就更麻烦了，年底才告诉你，他亏了。你有什么办法？着急都用不着了。市场变化莫测。

预算是可以调整的，办企业要做到心中有“数”。

“数”是什么？是预算。

愿我们的经理们人人懂预算，天天看预算，完成社会和投资者赋予企业的艰巨任务，“盈利”。

——刘光起

目 录

前言

第一章 开始学预算	1
一、开始学预算	1
二、预算概述	3
(一) 预算编制期	4
(二) 预算的种类	5
(三) 预算的作用	6
(四) 预算委员会	7
(五) 预算编制程序	9
第二章 战略目标的确定	13
一、销售目标的确定	13
二、目标利润的确定	31
(一) 确定最佳利润率	32
(二) 确定预期利润线	41
(三) 盈亏平衡线的确定	44
(四) 企业的维持线	45
(五) 生产维持线	46
(六) 实现剩余目标利润而采取的措施	48
(七) 两率法确定目标利润	49
(八) 概率法预测目标利润	55
三、价格目标的确定	63