

///
经理人必读

财务管理系列

本书将帮助你
实现
把预算战略
转变为
具有实用价值的
管理工具的
梦想！



如何编制 公司预算

(英) 伊安·梅特兰 著

陈工 译

Budgeting for
Non-Financial Managers



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

经理人必读——财务管理系列

如何编制公司预算

Budgeting for Non-Financial Managers

(英)伊安·梅特兰 著

陈 工 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

公司的投资经营状况是每一位经理人员都非常关心的问题,只有使自己从外行变成内行才能了解真实的情况,及时做出正确的决策。本书专为非财务专业经理人而撰写,详细介绍了公司预算的基本方法,以及如何掌握和保持有效的财务预算。本书通俗易懂,并配有案例和练习,使不懂财务的经理人员能够对公司的投资经营状况了如指掌。本书适合各类企业经营管理人员阅读。

Copyright © Iain Maitland 2000

This Translation of Budgeting For Non-Financial Managers, Third Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

本书中文版专有翻译权由英国 Pearson Education Limited 出版集团授予电子工业出版社,该专有出版权受法律保护。

版权贸易合同登记号:图字:01-2001-0426

图书在版编目(CIP)数据

如何编制公司预算/(英)梅特兰(Maitland, I.)著;陈工译. —北京:电子工业出版社, 2002. 11

(经理人必读·财务管理系列)

书名原文: Budgeting for Non-Financial Managers

ISBN 7-5053-8225-X

I. 如... II. ①梅... ②陈... III. 公司—预算编制 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 088960 号

责任编辑:胡丽华

印 刷:北京中科印刷有限公司

出版发行:电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销:各地新华书店

开 本:880×1 230 1/32 印张:7.375 字数:185 千字

版 次:2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月第 1 次印刷

印 数:6 000 册 定价:16.80 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010)68279077

译者的话

对于绝大多数人，特别是企业家或熟悉经济管理的人来说，“预算”这个词应该并不陌生。如，国家财政收支预算、国防开支预算、技术改造预算、设备投资预算、人员预算、生产预算、销售预算、利润预算，甚至家庭购房预算以及个人消费预算等。可以说，预算已经成为人们在政务、商务、工作、生活以及新闻传媒中不可不涉及的内容。

在企业管理中，预算往往与组织的计划和管理目标联系在一起，而计划和管理目标必须服从于战略的要求。由于预算能够在组织中起到传递管理信息；协调、磋商和签订内部契约；对经营业绩进行评估和奖惩；协调内部资源的使用和对管理权限或责任进行划分等作用，因此，它被绝大多数的企业家和管理者所认同，并在管理实践中得到广泛应用。大量的研究结果发现，在发达国家中，几乎所有的企业和管理者都采用预算作为支持经营运作的管理手段。

另外，由于在组织的内部交易活动中不存在市场调节机制，所以，诸如分权、绩效、奖惩等管理职能并不会自发地产生，因此，需要有一套内部管理和控制系统来实现这些职能。管理者可以利用预算对一个组织的未来经营活动和管理目标进行定量，并对所有可能发生的各种内部交易行为及其结果进行预测，从而实现控制。这或许就是预算得到如此广泛应用的主要原因。毫无疑问，预算已经成为连接一个组织的战略、目标和经营计划的纽带。

有些人认为预算属于专业财务管理人员的工作范畴。事实上，这

种观点有些片面。因为在绝大多数优秀的组织中，正如本书中所介绍的，预算是由最高管理者、各级非财务部门管理者和财务人员共同参与制定和完成的。而各级非财务部门的管理者在制订子预算的过程中起着基础性和关键性的作用。一份来自对美国 219 家上市公司的调研报告显示，75% 的高层管理人员认为预算更多地实现的是一种管理职能，而非财务会计职能。所以，应该说预算既是一个组织会计系统的重要组成部分，也是管理和计划过程的重要组成部分。

随着世界迈入 21 世纪和中国加入 WTO，中国的企业家和管理者将面临更加严峻的挑战。不容置疑，那些充分掌握和有效利用先进管理方法的管理者将在激烈的市场竞争中通过提高产品（或服务）质量和管理绩效使组织获得竞争优势。本书在中国的出版，正是为中国的企业家和管理者提供了一种具有实用价值的管理工具。

本书的作者伊安·梅特兰先生是一位具有丰富的一线企业管理实践经验的管理教育家。他已经撰写了 40 多本主要面向企业经理人的各类管理书籍。在本书中，作者以他一贯精炼和实用的风格，为那些非财务专业出身的中高级企业管理者介绍了有关编制预算的全过程，以及与预算有关的财务知识。完全不同于一般的介绍预算的书籍，在阅读本书时，你将丝毫不会遇到财务术语和财务理论的障碍，而是在一种十分轻松的心情下就能有效地学习和掌握预算管理的有关知识和操作技能。因此，无论对指导他人或需要自己亲自动手制订预算的管理者来说，本书都是一本不可多得的预算管理的工作指南或工具书。

本书在翻译过程中得到了方方面面的帮助。诺华制药有限公司副总裁邓建民先生，以及澳大利亚麦觉里大学商学院的陈天舒小姐为本书的初稿作了大量审阅工作，并提出了许多宝贵的意见。可以说，没有他们的帮助和支持就没有本书的顺利翻译和出版。谨在此向他们以

及所有关心和支持本书出版的人表示深深的感谢！

由于时间和学识所限，译稿中难免有不足之处，希望各方面的专家和管理者不吝指教。

译者：陈工

2002 年 6 月于北京

序

你想掌握预算编制的技能吗？

本书是特别为那些没有专业财务知识和财务管理经验的企业经理人员编写的。在实际的经营活动中，企业中大多数的经理人员都必须承担或参与编制销售预算、生产预算、固定资产预算或某个业务部门的部门预算的责任（例如，市场部或行政管理部的预算就属于部门预算）。本书将以简明扼要的方式，循序渐进地指导读者走过预算的全过程，并向读者介绍在现实的经营管理活动中，企业经理人员所需的预算知识。

第 1 章，预算的基础知识，介绍预算的主要概念、分类、预算的有利因素和不利因素以及目前在绝大多数的公司中所采用的预算流程和管理方法。

第 2 章，如何做好预测的准备工作，介绍如何收集有关的预测信息，并对下一个业务周期的经营收入和费用进行预测，以及如何为你的业务部门的预测编制注释性说明。

第 3 章，如何做好预测的编制工作，介绍如何利用预测的注释性说明，设计预测表格格式，填写预测数据内容，并最后完成全部的预测工作。

第 4 章，如何呈交预测，介绍预算管理委员会的作用，以及如何有效地参加并使你的预测获得预算管理委员会会议的批准，如何制定

企业的总预算。

第 5 章，如何做好预算的监控工作，介绍建立预算监控程序的重要性，以及如何利用各种方法，通过研究经营收入和审核费用支出，有效地完成对预算的监控。

第 6 章，如何做好预算的执行与管理，讨论了如何发现“预测”数据和“实际”数据之间的差异，如何实现经营收入目标，如何控制经营支出，以及如何调整子预算和总预算。

第 7 章，预算中的常见问题与解答，总结了在管理实践中，经理人在预测阶段、制定总预算阶段以及预算的执行和管理过程中可能遇到的各类问题及解决方案。

第 8 章，预算中的疑难问题与解决方案，对经理人在进行利润预算、现金预算和企业年度财务预算的过程中可能出现的疑难问题作了详尽的分析，并提供了相应的解决方案。

最后，为加强本书的实用性，书中还包括了内容和形式广泛的预算范例。例如，预测范例、预算表格范例、预算范例以及各种预算要点核查表和预算管理案例。所有这些材料将帮助读者对有关的预算知识、预算过程以及具体的预算步骤进行理解消化。书中每章结尾，作者都对本章的核心内容作了小结。在本书最后，作者对全书的内容要点作了总结和归纳，并附有预算专业词汇表。相信本书将成为你在预算制订之前、预算制订过程中和预算完成之后都不可或缺的工具书。

伊安·梅特兰

经理人 是指那些有效地掌握了专业管理知识和技能，能够领导、激励下属创造价值的人才。员工们期望经理人能够找到解决问题的正确方法。这套丛书是专为那些尊重管理思想价值的经理人编写的。它以最新的管理理念、管理技巧、管理案例和管理要点为核心，以其独特的内涵激发管理者创造奇迹。开启你的智慧，立即行动吧！你将在阅读本套丛书的过程中获取灵感。

作者伊安·梅特兰先生曾是一位零售商和商学院的讲师。他共著有42本管理类的书籍。读者对象均为中小企业家和企业经理人。目前他正在为 **A g o r a Lifestyles** 公司编写 "**P e r s o n n e l a n d F i n a n c e C o n f i d e n t i a l**" 一书和 **A n g l o - W e a l t h A l l i a n c e** 公司撰著 "**S u p e r t r a d e r**" 一书。

● **经理人必读** 财务管理

● 如何编制公司预算

● 如何进行投资评估

● 财务管理手册

● 解读会计报告

● 管理未来 —— 动态财务管理

目 录

第1章 预算的基础知识	1
1.1 预算的种类	2
1.2 预算的有利因素	14
1.3 预算的不利因素	16
1.4 预算的基本程序	18
本章小结	30
第2章 如何做好预测的准备工作	33
2.1 收集相关的预算信息和数据	34
2.2 对经营收入进行预测	41
2.3 对费用支出进行预测	48
本章小结	63
第3章 如何做好预测的编制工作	65
3.1 设计预测表的格式	66
3.2 填写预测数据内容	71
3.3 审阅预测表的格式、数据和内容	77
本章小结	81
第4章 如何呈交预测	83
4.1 预算管理委员会的作用	84
4.2 如何成功地参加预算管理委员会的会议	95
4.3 如何编制总预算	104
本章小结	118

第5章 如何做好预算的监控工作	121
5.1 建立预算的监控程序	122
5.2 研究经营收入	127
5.3 核查经营支出	133
本章小结	139
第6章 如何做好预算的执行与管理	141
6.1 发现预算中的差异	142
6.2 实现预算收入目标	148
6.3 控制预算支出	156
6.4 调整预算内容	162
本章小结	167
第7章 预算中的常见问题与解答	169
7.1 对预算数据进行预测	170
7.2 确定总预算	176
7.3 执行预算管理	180
本章小结	186
第8章 预算中的疑难问题与解答方案	189
8.1 利润预算	190
8.2 现金预算	194
8.3 企业年度财务状况预测	199
本章小结	208
结束语 非财务专业经理人员“预算要点核对表”	211
附录 预算专业词汇表	219

第 1 章

预算的基础知识

预算是收集和整理有关的预算数据，并且尽可能地按照预算内容和要求实现预算管理目标的过程。

- 预算的种类
- 预算的有利因素
- 预算的不利因素
- 预算的基本程序
- 本章小结

什么是预算？它可以简单地定义为：收集和整理有关的预算数据，并且尽可能地按照预算的内容和要求实现预算管理目标的过程。如要深入地理解预算的具体涵义，首先，你应该对预算的过程有一个宏观的了解，然后再把它与企业中的各项具体工作结合起来考虑。为了做好这个工作，你必须熟悉预算的不同种类，了解预算的各种有利因素和不利因素，并充分掌握那些已为大多数企业所遵守的预算规则。

1.1 预算的种类

预算是一项财务计划。它具体地提出了某个企业或其部门在下一个经营阶段（一般为一年）所期望的经营收入或所预计的费用支出计划。在实际的业务活动中，不同的企业可以采取不同的预算种类。其中，最具有代表性的有以下几种：

- 销售预算
- 生产预算
- 固定资产费用预算
- 部门预算
- 总预算

销售预算

如同其名称所表达的涵义那样，销售预算详细地说明了在某个特定的经营周期内，例如一年，一个企业或其部门所预期的全部销售情况。在实际工作中，预算编制人员可以根据具体情况将其中的内容按照更短的业务周期进行细分。比如，以月为时间单位来制定销售预算。

在实际工作中，常以数量和价格反映销售情况，并常常通过产品的类别、销售区域或市场来观察和分析销售情况。表 1-1 介绍了基本的销售预算情况（注意：它表示的只是一项销售预算中的某一部分内容）。

请读者注意：

1) 除非有特别的说明，本书中的各个举例都是独立的和不相关的。

2) 本书中的所有举例并不代表任何公司的实际预算，它们仅是作者为了便于向读者解释预算的原理而特别编写的。

3) 书中的许多举例，是作者为了向读者演示如何在不同的内容要求和业务需要下，使用不同的预算格式制定预算而编写的。读者完全可以根据需要，对它们进行简化，并在实践中使用。这并不会影响预算的基本原则。

表 1-1 销售预算

单位：英磅

2000 年销售 预算		1 月			2 月			3 月		
A	B	预测	实际	差异	预测	实际	差异	预测	实际	差异
Way-liner Mark I	数量	500			550			700		
	单价	50			50			50		
	总价	2 500			27 500			35 000		
Way-liner Mark II	数量	500			550			850		
	单价	50			50			50		
	总价	2 500			27 500			42 500		
Way-liner Mark III	数量	550			650			700		
	单价	60			60			60		
	总价	3 300			39 000			42 000		

续表

2000 年销售 预算		1 月			2 月			3 月		
A	B	预测	实际	差异	预测	实际	差异	预测	实际	差异
Way-liner DUO	数量	450			550			600		
	单价	80			80			80		
	总价	3 600			44 000			48 000		
总计		119 000			138 000			167 500		

说明：

A 列表示：产品品种、销售人员区域或市场。

B 列表示：数量、单价、总价，单位：英镑。

预测、实际、差异栏分别表示：对应于 A 和 B 列项目的预算值、实际值以及预算值与实际值之间的差异。在实际的操作中，应该将预测、实际、差异这 3 项内容逐一填写清楚，预算的管理人员和执行人员应该对其中的各项数据进行严格的监控。

作为一个完整的销售预算，表格的最后一个业务周期之后，即十二月那一栏的右边，还应该加上一个汇总栏，以便对 12 个月的数据进行汇总。

注意：表 1-1 至表 1-10 的内容是相互独立的，它们之间不存在任何的关联。

生产预算

生产预算详细说明了在未来的业务周期内，一个企业从事生产活动所需要的各类生产物资的数量和费用的情况。例如，直接材料费、直接人工费和生产管理费。

直接材料费：是指原材料费和组成最终产品用的零部件费用。

直接人工费：是指那些直接从事产品生产和加工活动人员有关的费用。

生产管理费：是指其他的生产费用，例如，间接材料费、间接人工成本以及供热、照明和动力成本。表 1-2 是一个简化的生产预算的例子。

表 1-2 生产预算

单位：英镑

2000 年 生产预算		1 月			2 月			3 月		
		预测	实际	差异	预测	实际	差异	预测	实际	差异
期初存货水平		8 000			10 000			12 000		
销售量		4 000			5 000			6 000		
期初存货要求		10 000			12 000			14 000		
生产需求		6 000			7 000			8 000		
材料：										
MKP127	数量	6 000			7 000			8 000		
	单价	5.25			5.25			5.00		
	总价	31 500			36 750			40 000		
TLM367	数量	18 000			21 000			24 000		
	单价	3.75			3.50			3.5		
	总价	67 500			73 500			84 000		
总材料费小计		99 000			110 250			124 000		
人工：										
熟练工人	数量	3 000			3 500			4 000		
	单价	12.75			12.75			12.75		
	总价	38 250			44 625			51 000		
半熟练工人	数量	3 000			3 500			4 000		
	单价	8.25			8.25			8.25		
	总价	24 750			28 875			33 000		
人工费小计		63 000			73 500			84 000		