

总经理 财务课堂

总经理 全面预算 一本通

专为总经理量身定制
一看就懂

汤婧平·著



实战派财务管理专家，中华会计网校人气讲师

联想集团副总裁

北京大学经济学院副院长

中华会计网校董事长

付军华

董志勇

朱正东

联袂推荐

广东省出版集团
广东经济出版社

总经理 全面预算 一本通

汤婧平·著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目（CIP）数据

总经理全面预算一本通/汤婧平著. —广州：广东经济出版社，2011. 12

ISBN 978-7-5454-1023-5

I. ①总… II. ①汤… III. ①企业管理：财务管理—预算编制 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第214081号

出版	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号11～12楼）
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京天顺鸿彩印有限公司（北京市大兴区西红门镇团河路10号）
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	10.5
字数	113 000
版次	2011年12月第1版
印次	2011年12月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-1023-5
定价	30.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

懂财务，才能管好财务

写这套丛书缘起于我在北京大学总裁班的那些老板同学们。

2007年6月我去北京大学读EMBA，两年多的学习生活让我认识了一群外表光鲜，内心却很矛盾和纠结的老板们。

在和大家探讨财务管理问题的过程中，我发现很多人，其实对财务的一些概念了解得并不深刻，尤其是他们在和公司财务人员沟通的时候，往往会因为自己不够专业而难以提出具体要求。

我们知道，管理其实是种要求，要求得越清晰，表达得越透彻，管理就越到位！但，会要求的前提是要懂，如果不懂，又何谈要求呢？

财务历来都被人认为是专业的、枯燥的、深奥的，其实不然，财务很有趣，问题是你要从有趣味的角度去看。

我在给学员上课的时候经常打比方。我曾说过：“我给大家讲讲报表，你们大概一辈子都不会忘记，并且你们会发现满大街都是报表，那就是：男人是张资产负债表，有资本不代表有实力；女人是张利润表，有利润不等于有钱；家庭和社会关系是张现金流量表，有钱还要看是什么钱。”

学员们都说：“听汤老师讲财务，一听就懂，一学就能用。”其实，所有的知识都源于生活，并用于生活，财务亦是如此。从去年开始，在出版社编辑的建议下，我萌生了写这套丛书的想法，我想把自己积累多年的财务知识，连同企业财务管理经验，以及给学员授课的感悟，都写进这套丛书里，力求简单、生动、实用，让企业中高层的管理者们学得轻松，也用得明白！

我总结了一下，这套书有以下几个特点：

1. 从公司治理的高度为企业提供全面的财务管理解决方案

财务不光是单纯地做账，换个角度看财务，财务工作也是管理工作，领导懂一点财务，才能更好地开展管理工作。

这套书不再是就财务讲财务，而是针对企业高管，从公司治理的高度，以点带面，解决企业的诸多问题，把企业引向制度化、规范化的道路上来。

2. 融入了一些我个人的财务理念和感悟

这套书与我的同名课程内容大致相同，所以也跟我的授课风格一样，轻松活泼，其中有一些与众不同的财务观点和好玩的比喻，这样一来，财务就一点都不枯燥了，容易理解和记忆，希望能让读者耳目一新。

3. 案例新颖，启发性强

这套书中有大量知名企业的经典案例和深度点评，如丰田的目标成本管理、TCL 集团的研发成本控制、承德露露的财务报表分析等。相信一定能够给您带来不少启发。

4. 提供具体方法，可操作性强

学习的最终目的是应用，这套书从企业管理者的实际需求出发，在传授知识的同时，更为您不断总结和提炼可以操作和借鉴的方案、方法，让您上午学习，下午就能用。

这套书一共有五本，分别是《总经理全面预算一本通》《总经理成本控制一本通》《透过财报看管理》《总经理内控一本通》《总经理如何管控财务》，我就每本书的主要内容作一个简单介绍，以方便您从全局的角度把握这套书。

1. 《总经理全面预算一本通》

现在大家都在谈战略，而预算，就是战略的具体表达，是战术要实现的确切目标和具体结果。所以，做预算的过程就是表达公司战略和部署公

司战术的过程！企业领导了解全面预算，才算掌握管理的大战略、大方向。

2. 《总经理成本控制一本通》

成本从本质上来讲是种付出，没有付出就没有回报。所以它不可能被无限制地降低。如果单纯地靠减，减到最后，企业是瘦身了，但很可能营养不良。如果成本降低是以牺牲产品质量为代价，那么企业无异于自掘坟墓。

成本降低的策略是一项有组织、有计划的系统性工程，如果成本降低的目标不在每个环节确定清楚，那么企业成本降低的策略是无效的。

无论什么样的企业，其在市场上永远是一个中间方。它有上游，企业的供应商；它也有下游，企业的客户群。

企业成本降低的策略，应该从平衡供应商、自身和客户群之间的关系入手。

企业成本降低的方案，应该从改造企业管理流程入手，在具体管理环节上落实。在落实的过程中，明确目标，明确方法，明确责任。

掌握了成本控制的方法，企业领导才能在日常经营管理过程中，有针对性地解决成本浪费等问题，使企业的成本降到最低，从而赚取最大化的利润。

3. 《透过财报看管理》

报表是企业健康的晴雨表，任何一个管理者都要学会看报表，学会管理报表。

看报表不是去看枯燥的数据，而是去看数据背后的来由。管理报表也不是编造数据，而是努力创造企业理想的财务指标。

如果您能深入地了解报表，就能深入地了解企业的运营状况。如果您能清楚报表中存在的问题，就能明了管理中存在的问题。因为，报表是管理结果的真实反映，管理活动是管理者思想的表达。

4. 《总经理内控一本通》

企业内控管理的目标是防范风险，完善管理。

据统计，大多数企业倒闭的原因都不是因为竞争对手，而是源于企业



内部管理不善。所以，企业内部的问题还要从内部解决。

对于企业来说，体制决定了制度，制度应用于流程，流程服务于管理，管理的结果体现在企业日常的单据、文件和报告上。

所以，企业内控管理的方法，可以用六个字来描述，即制度、流程和表格。

建立一套完善的内部控制体系，即是建立一套完善的管理制度去规范企业的管理流程。而结果的好坏，报表知道！

5. 《总经理如何管控财务》

管好财务，一是要管好财务的人，二是要管好财务的事。

如何才能管好财务的人？

首先，您要选对人，选对人才能做对事！其次，您要带好人，合作要靠相互的付出。

如何才能管好财务的事呢？

首先，您要知道财务人员应该做什么事，他们的基本职责有哪些；其次，您要清楚财务人员管理职能有哪些；最后，您要做指挥家，因为大多数财务人员的思维都被制度、文件、法律、法规限制住了，您要做好整体规划和统筹。

汤婧平

第一篇 总经理必知的预算常识

第一章 总经理一定要懂全面预算 / 3

- 一、企业战略的实施离不开全面预算 / 4
- 二、预算是绩效管理、资源配置的重要手段 / 10
- 三、全面预算可以完善公司治理结构 / 14

第二章 总经理必知的全面预算常识 / 19

- 一、坚持预算管理的原则 / 19
- 二、确定预算管理流程 / 24
- 三、预算管理中的常见问题 / 29

第三章 总经理预算前的准备事项 / 37

- 一、定目标——确定你要什么 / 37
- 二、审信息——原始资料不准，预算一定不准 / 44
- 三、学方法——预算编制常用的六种方法 / 50



第一篇 编制预算的技巧

第四章 经营预算：企业的柴米油盐 / 61

- 一、销售预算——预算编制的起点 / 62
- 二、生产预算——以销定产 / 66
- 三、采购预算——以产定购 / 69
- 四、制造费用预算——以产定耗 / 72
- 五、人工费用预算——以产定工 / 76
- 六、单位产品成本预算——预计的成本定额 / 78
- 七、销售及管理费用预算——预计的费用标准 / 80

第五章 资本预算：企业的投资理财 / 85

- 一、投资总额的估算——投多少 / 86
- 二、融资方案的确定——融多少，从哪里融 / 97
- 三、资本成本的确定——付多大的代价 / 101
- 四、项目投资回报的估算——多大的回报 / 107

第六章 财务预算：企业未来生存状态的规划 / 111

- 一、预计资产负债表——多大的“盘子”，什么结构 / 112
- 二、预计利润表——赚多少，怎么赚 / 119
- 三、预计现金流量表——有多少钱，哪来的钱 / 125

第三篇 总经理如何把预算做得更好

第七章 预算的保证体系：如何让预算不脱轨 / 133

- 一、预算的审核——谁来审，审什么 / 134
- 二、预算的组织实施——怎么保证实施到位 / 138
- 三、预算执行的监控——没有监督，再好的制度也没用 / 143

第八章 预算的调整、分析及考核：在做的过程中 完善自我 / 147

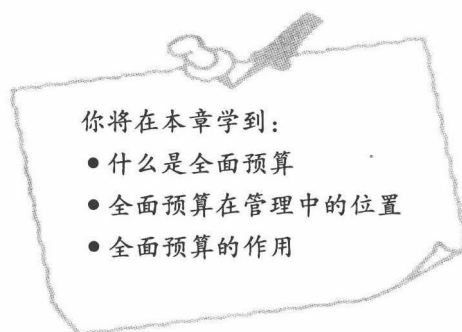
- 一、预算调整的原则——以不变应万变 / 147
- 二、预算分析的方法——请借我一双慧眼 / 153
- 三、预算在考核中的应用——算得好，不如做得好 / 154



第一篇

总经理必知的预算常识

第一章 总经理一定要懂全面预算



关键词：战略 习惯 行为规范 考核依据 资源配置

美国通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇曾这样评价传统预算：“传统预算是美国公司的祸根，它根本不应该存在，制定传统预算等于追求最低绩效。”

“全球第一 CEO”的这番论断实际上反映了传统预算程序与现代企业经营理念的格格不入。

在 20 世纪，欧美一些企业家也同样视传统预算为阻碍公司有效运作的根源。他们探讨并试图发展一种更适合现代企业组织的管理方式，于是，全面预算管理应运而生！

如今，随着费用预算、绩效预算、设计计划预算、零基预算、作业基础预算和平衡计分卡预算等理论分支的不断壮大，全面预算管理涵盖的内容变得越来越广泛，操作流程也越来越科学。

一、企业战略的实施离不开全面预算

“企业战略？那是高级管理层的事儿啊！现在职责分工这么明确，我们做财务的只管做好本职工作‘算好账’就行啦！”

这是我在进行“企业战略与预算管理”调查时听到最多的声音。

在以战略目标为导向的企业管理时代，预算管理作为企业未来的规划，一头连着云谲波诡的市场，另一头连着企业的每一处神经，其重要地位不言自明。

企业预算是企业战略目标的实施载体。战略目标具有宏观性、方向性的特点，而预算具有具体性、可实施性的特点。正因如此，预算管理和企业战略变得“荣辱与共”起来。

首先，我们要先解释一下，什么是全面预算。因为本书所有的内容都是围绕这四个字来阐述的。

“全面”的意思是考虑周全，不能遗漏。在企业管理的过程中，预算是一张“面”，它不是一条“线”，更不是一个“点”。所以，做预算首先是要“全面”。

“预”字，体现的是一个提前期的问题，也就是，事事先做

筹划，不能临时抱佛脚。

“算”字，有两个层面的含义。第一个层面的含义是可以推测，料想，这是做预算的基础，如果一个项目没法推测，就不能做预算。第二个层面的含义是可以计量，如果不可以计量，就难以提供确凿有效的信息，难以形成有说服力的结论性材料，不能有效地服务决策。

1. 预算由谁来做

在企业的管理过程当中，预算是一件非常重要的事。而现实中，许多企业却并没有真正地认识、重视预算。

许多老板在年底的时候对财务部门说：“做个明年的预算给我看看。”

财务部门单独就能做这个预算吗？显然他们是做不了的，即使做出来也是不符合实际的，因为这并非是一个部门就能完成的事。

因此，要系统而持久地开展全面预算，就要有企业整体的视角来保障。

全面预算第一步，是要确定企业预算年度内的重大经营决策内容和重要的财务考核指标，也就是说，“全面预算是战略的一种具体表达”。又因为战略是决策层才能决定的，所以财务部门不能左右战略，不能独掌“预算大权”。

全面预算第二步，是要调动所有部门参与预算的编制、审核及执行，这也不是财务部门能控制的。

➤ 预算是大家的事。财务是牵头的，董事会是拍板的，各个

部门是配合的。

2. 预算要确定切实可行的目标

对于一个企业来说，预算的目标必须要不高不低、切实可行。

如果目标虚高，无论员工如何努力都实现不了，所有的人都会认为老板是个理想主义者，还拿员工当傻瓜。这样的目标，不如没有。

如果目标过低，大家不怎么努力就能轻易完成，那么很多员工就会拿老板当傻瓜，安闲自得、乐享其成。这样的目标，不如不定。

那么企业该如何制定一个合理的目标呢？

（1）充分了解自己企业、团队的实力

“知人者智，自知者明”，认清了自身形势，才能从客观、科学的角度出发。如果企业是一辆“QQ”，却硬要跑出“奔驰”的速度，那肯定没跑几天就报废了。

假设企业去年的销售额是1亿元，那么明年可不可能达到5亿元呢？那老总们就要扪心自问了。冷静分析，看看自己是不是具备了做5亿元的实力，自己的营销团队、技术团队、管理团队、资金来源等各方面条件是不是达到了做5亿元的水平。

（2）围绕目标制订一套可行的方案

全面预算是一项非常全面、系统的工程。这项工程涉及企业日常经营管理（如采购、生产、技术研发、销售、人工费用、期间费用、生产成本等内容），还会涉及企业投资、融资等资本层

面的运作。而最终，它将以数字和报表的形式，清晰地展示出每个预算项目的内容。

所以，编制预算的过程也是制订方案的过程。每个预算项目、每项预算指标也就是企业各个层面、各个部门的努力目标。

3. 预算是一种“习惯”

案例

我曾给一家在新加坡上市的集团公司做成本考核体系。这家公司是同行中的执牛耳者，其全面预算体系在民营企业中也算是比较先进的。

这家公司有一套非常全面的预算表格，当然这套表格也只适合他们，拿到别的公司就不一定行得通了。

看完所有预算项目的文件、表格与分析结论后，我觉得内容特别复杂，但也特别详细，因为这些预算把公司治理的各个细节都列得一清二楚。

举个简单的例子，“采购一颗螺丝钉到底要花多少钱”、“实际采购跟预算相比，费用差在哪里”，这些细枝末节都在预算里列得一清二楚。

➤ 因为全面预算表格比较复杂，刚接触的人会觉得编制起来非常痛苦。

我跟公司里一位刚刚大学毕业的员工聊天，我问他：“这个东西你看得懂吗？”他说他不是很懂。我说：“那这几个月的预算表你是怎么做出来的呢？”他说：“先把不懂的记下来，然后去查、去问，刚好有位师傅带我，我实在不明白