



成功的 预算

经营管理一周通 丛书

★ (英) 马尔科姆·塞克斯特著



Malcolm Secrett
**SUCCESSFUL BUDGETING
IN A WEEK**

Hodder & Stoughton 1993

根据英国霍德-斯托顿出版公司 1993 年版译出

成功的预算

(英)马尔科姆·塞克雷特 著

顾继东 译

上海译文出版社出版、发行

上海南京中路 555 弄 14 号

全国新华书店经销

江苏丹徒人民彩印厂印刷

开本 787×960 1/32 印张 3.375 插页 2 字数 48,000

1994 年 1 月第 1 版 1994 年 1 月第 1 次印刷

印数: 00,001—10,000 册

ISBN7-5327-1540-X/F·059

定价: 2.60 元

(沪)新登字 111 号

出版说明

在改革开放不断深入和经济迅速发展新形势下，为满足广大读者对现代经营管理类图书的需要，上海译文出版社特地翻译出版了这套《经营管理一周通》丛书。这套丛书系根据英国管理协会最新编著的一套同名丛书翻译而成。英国管理协会是英国的一个重要专业组织，由公私企业中各级管理人员组成。本丛书内容包括成功地经营一个企业所涉及的各个方面，深入浅出地介绍了各级管理人员所需掌握的经营管理知识，如营销、谈判、预算、公关、市场调研、质量管理等等。它通过生动活泼的文字、幽默风趣的漫画通俗易懂地介绍了现代经营管理的新概念、新方法、新理论，汇知识性、实用性、趣味性于一体。本丛书旨在帮助我国的企业家和广大工商管理人员在较短的时间内适应改革开

放的新形势,熟悉一些现代经营管理的知识,了解一点市场经济的规律。欢迎广大读者对本丛书提出批评和建议。

目 录

引 言	1
星期日 概览	3
星期一 预测的作用和工具的安排 ...	20
星期二 建立预测的准备	37
星期三 成本类别	54
星期四 预测的结构	72
星期五 数字的填入	93
星期六 结束语	103
附录 1 小机械制造有限公司： 预测科目名称	111
附录 2 有用的数字和比例	118

引 言

预算和现金流量预测有时被认为是会计师的专业,而与公司的日常实际营运相距甚远。

事实恰恰相反。预算预测有赖于对日常管理营运清晰而实际的充分认识,剩下的只是简单的算术计算。

一位成功的经营管理者必能运筹帷幄,实施事先的控制。另一方面,不充分的预测导致仓促和被动的决策,而这些决策往往既糟糕又短期化。无计划、无安排的举措常会带来灾难性的后果。

有些怀疑者也许会说财务预测耗时甚多而意义不大。这是错误的。恰当的预测结构并不需要太多的时间来建立和维持,它们将是你最有价值的管理工具之一,毫无疑问可以助你一臂之力,让你更好地了解公司的营运状况。

本书用词说明

只要能表述清晰,不引起歧义,本书尽可能避免使用商业行话而使用日常用语表述,当然也有例外。

会计上的许多词汇和日常用语相同,但具有特定含义。这样,如果最常见的日常用语恰巧被用作会计术语,则本书将在该词汇首次出现时,对其特殊含义作出定义。

众所周知,本书所用的“他”也表示两种性别。

概 览

我们将通过了解财务预测的一般结构来开始本周的学习。

财务预测概览

- 预算和预算预测
- 现金流量预测
- 不同类型的预算及其运用



预算和预算预测

预算是指在某些特定科目下，某一时期已分配的支出和/或收入的报表。

预算预测是指在某些特定科目下，依据手头最佳信息编制的、某一时期预期的支出和/或收入的报表。

所有的家庭都有预算，只是我们不一定这样称呼。它们或许不写在纸上，但我们通常知道每一个主要个别项目所要花费的金额，比如应付的房屋抵押帐款或房租、房地产税、电费和电话费。

我们可能也知道大部分的这些帐单会在何时投到信箱里。

在私人银行帐户像今天这样普及以前，人们常常把现金放入几个容器或罐子里，上面标有项目名称，以表示未来需求发生或帐单到来时所应付的支出。

公司预算的主要原则和家庭的这种预算是



完全一致的。我们要正确地分配每一支出项目下的金额，同时要考虑我们的收入。我们也要考虑这些成本发生的时间。

下表是我们建立一项预算的方法。

项目	时间	金额(英镑/月)	总额(英镑)
租金	3月、6月	2500	5000
租金	9月、12月	2625	5250
房地产税	每月(3月至12月)	60	600
电费	2、5、8、11月	250	1000
煤气 (供取暖)	1月	700	700
煤气 (供取暖)	4月	450	450
煤气 (供取暖)	7月	100	100
煤气 (供取暖)	10月	250	250

— 星 期 日 —

(供取暖)

电话费	2、5、8、11月	650	2600
文具	每月	75(平均数)	900
邮费	每月	35(平均数)	420

但这种表述有很多不足之处。

比如，虽然我们可能知道每一项目一年的总成本，但实践中每月的支出绝不会是平摊的，

支出(英镑)	预 算				
	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月
租金			2500		
房地产税			60	60	60
电费		250			250
煤气(取暖)	700			450	
电话费		650			650
文具	60	65	100	65	65
邮费	15	25	80	25	25
保险				800	
员工培训	50	150	150	150	150
汽油	40	25	15	25	30
工资成本	2000	1250	750	1250	1600
小机械零部件	4571	2857	1714	2857	3429
总支出	7426	5272	5369	6682	6159
收入(英镑)	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月
小机械销售(英镑)	8000	5000	3000	5000	6000
总收入	8000	5000	3000	5000	6000

我们不得不求助于平均数的使用。

或许我们也希望知道某一特定月份总的支出。我们虽可从上表（若项目完整）中推算出来，但那并非易事。

下表的设计则克服了这些困难，更为现实的数据罗列成为可能，而每月总支出的计算亦成为多余。

预 测							
6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	总计
2500			2625			2625	10250
80	60	60	60	60	60	60	600
		250			250		1000
	100			250			1500
		650			650		2600
65	65	65	190	65	65	40	900
25	25	25	115	25	25	10	420
							800
75	50	50	75	125	100	75	1200
35	60	125	150	125	110	75	815
1750	3000	6250	7500	6250	6500	3750	40750
4000	6857	14286	17143	14286	12571	8571	93143
8510	10217	21761	27858	21186	19331	15206	153978
6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	总计
7000	12000	25000	30000	25000	22000	15000	163000
7000	12000	25000	30000	25000	22000	15000	163000

现金流量预测

在同预算打交道前，我们必须先了解现金流量预测。为什么呢？

实践中许多支出项目都是在赊销基础上产生的。比如，我们或许在一个文具供应商那里有一个“帐户”。当需要的时候，我们从他们那里购得文具，但并不立即付现。每隔一段时间，通常是一个月，供应商将所欠他们的未清偿金额制成发票寄送给我们。一般供应商要求在14至30天内支付他们的帐单。

举例来说，由于发起了一场邮寄促销活动，在上表中文具和邮费支出都有所增加。我们在3月份就拿到了额外数量的文具用品，但直至4月才会对外支付有关费用。

	3月	4月	5月
获得文具用品	100	65	65
支付文具费用	→ 65	→ 100	→ 65

假设小机械零部件供应商的销售条件也与文具供应商一样，我们在获得与使用零部件一个月后才支付帐单。

	3 月	4 月	5 月
获得零部件	1714	2857	3429
支付零部件	→2857	→1714	→2857

如果使用信用卡购买汽油，帐款也是拖延一个月后才支付。

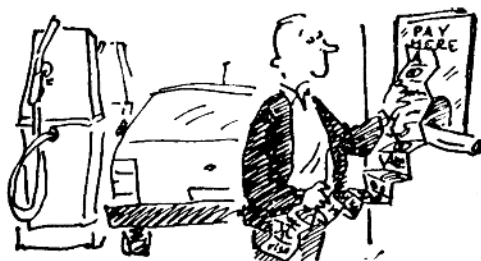
这样在一年中，文具、汽油和小机械的零部件都是货物收到后一个月才付款。

从现在开始，“成本”和“支出”两词将用来表示已经发生的成本，也就是“文具、汽油或零部件的获得”。而现金流出则用来表示费用的实际支付，也就是“文具、汽油或零部件的支付”。

成本发生 = 支出

成本支付 = 现金流出

如果在出差旅行中用信用卡购买了汽油，我们就发生了一笔经营支出，当我们清算信用卡帐户时，我们也就对外支付现金。



图中文字为：付款处

同样，收入也适用相同的原则。举例来说，制造价值 6000 英镑的小机械，并在 5 月售出，但客户直至 6 月才会付款给我们。原因是我们的销售条件为“收货后 30 天付款”。

这样在一年中，小机械制造并出售后一个月才会收到货款。

	5 月	6 月	7 月
制造和销售	6000	7000	12000
收到货款	→ 5000	→ 6000	→ 7000

从现在开始，收入一词将用来表示就“制造和销售”来说已经赚得的收入。现金流入则表

示销售收入的实际获得，也即“收到货款”。

赚得收入 = 收入

收到货款 = 现金流入

支出和收入都会列示在预算预测表上。在后文我们将会看到，这些都是十分重要的数据，但它们却很少能表示现金流入和现金流出。试图根据预算来计算10月份现金流出并非易事。

对我们来说，银行帐户中的现金余额十分重要，银行的管理人员对此当然也十分感兴趣。因此我们也需要一个显示银行帐户上现金流入和流出的预测——一项现金流量预测。

一项现金流量预测是指：

所有支出和收入项下的现金流入和流出的计划或估计。

现金流量预测的结构事实上和相关的预算预测十分相似，当然也不得不这样。现金流动只是因为预算预测所示的交易才会产生。这点

有一两个例外，但现在我们可以暂时放心地不去理会这些例外。

我们所关心的主要区别是：

1. 预算预测揭示了支出和收入，而现金流量预测则揭示现金流入和现金流出。

预 算

现 金 流 量

成本发生 = 支出

成本支付 = 现金流出

赚得收入 = 收入

收到货款 = 现金流入

现 金 流 出 (英 镑)	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月
租金			2500		
房地产税			60	60	60
电费		250			250
煤气(取暖)	700			450	
电话费		650			650
文具*	40	50	65	100	65
邮费	15	25	80	25	25
保险				800	
员工培训	50	150	150	150	150
汽油*	65	40	25	15	25
工资成本	2000	1250	150	1250	1500
小机械零部件*	4286	4571	2857	1714	2857
现金总流出	7156	6986	6487	4564	5582
现 金 流 入 (英 镑)	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月
小机械销售额	7500	8000	5000	3000	5000
(英镑)*					
现金总流入	7500	8000	5000	3000	5000
银行帐户	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月
上月银行帐户余额	1500	1844	2858	1371	-194
现金流入	7500	8000	5000	3000	5000
现金流出	7156	6986	6487	4564	5582
本月余额	1844	2858	1371	-194	-776