

BUDGETING FOR MANAGERS

经理人员的 财务预算

(美) 斯 德·肯 普 著
伊瑞克·丹 巴
刘晓静 李 覃 译



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

经理人员的 财务预算

BUDGETING FOR MANAGERS

(美) 斯 德·肯 普 著

伊瑞克·丹 巴

刘晓静 李 覃 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Sid Kemp, Eric Dunbar: Budgeting for Managers

ISBN: 0-07-139133-9

Copyright © 2003 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字翻译版由电子工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2003-4009

图书在版编目(CIP)数据

经理人员的财务预算/(美)肯普(Kemp, S.), (美)丹巴(Dunbar, E.)著;刘晓静,李覃译. —北京:电子工业出版社, 2003.11

书名原文: Budgeting for Managers

ISBN 7-5053-9246-8

I. 经… II. ①肯… ②丹… ③刘… ④李… III. 企业管理:财务管理-预算编制
IV. F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第093551号

责任编辑:宋其慧

印刷:北京大中印刷厂

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:787×980 1/16 印张:11 字数:123千字

版次:2003年11月第1版 2003年11月第1次印刷

定价:19.00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。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

序 言

Preface

还记得第一次做预算时，我刚得到一个新工作，而且是第一次做经理。学院院长是我的老板，他说：“斯德，今年我们计划在计算机系统运作上花费 5 万元。请你先做个财务预算吧！”

天啊，对学校里所有的运作做一个预算！当我着手工作，开始为预算计划列大纲时，脑子里还是一片茫然。5 万美元，我的第一次预算啊！而且一切由我来决定。如果预算能做好，那今年学生们的计算机机房就可以良好运行，教授也可以在他们的新机器上进行研究，还有，对我来说最大的挑战是为学校的员工建立网络。真不知该如何告诉你们当时我有多么紧张！

当初我写这本书的对象是那些大学毕业没几年，只具有文科学历的年轻经理们，也同样写给那些正努力想成为管理者的人们，或者是那些为了自己小公司的成功而昼夜辛勤工作的人们，还有那些正准备建立一个新部门的人们。如果你的公司正在成长，或缩减，或进行新的冒险活动，这本书也同样适合你。要知道，管理好你的钱，是企业成功的关键因素！

我的第一次预算成功了！3 年后，还成立了自己的公司。从此，我给新经理做培训，也为各种公司做咨询，这些使我受益匪浅，也使本书能基于最好的实践，还可以使我通过本书把一些成功的方法教授给那些愿意学习并想成功的新经理和小公司主管们。希望这些对你同样有用！

我和我的合作者非常谨慎地提及到了预算的各个方面：收入和费用，生产和工程，预备和陈述。如果你是中型或大型公司的员工，有一些章节可帮助你理解财会部门的工作，如果你自己经营公司，也有章节告诉你如何去做。总之，无论需要制定什么样的预算，这本书都能满足你。

我的合作作者，伊瑞克·丹巴，受过我没受过的教育培训，是名工商管理

硕士，最善于为小企业建立财务制度。我是在社会实践中学到知识，他则是在更正式的学院教育中得到学问。因此，我们的合作使这本书也成为现实和实践的结合。现在你们手里拿的就是这样的一本书！

请不要仅仅阅读这本书，要更多地实践运用。仿照我们的例子，运用我们所有的点子，建立你自己的预算。从财会专业人士那里学习的同时，我们还希望你能按照自己的方法做出最大的努力，很多有创意的思想就是这样在好的预算实践中产生的。

预算不仅仅是一堆数字，它使你和你的部门具有凝聚力和成就感。准备部门预算时，你要保证有团队成功所需的资金和资源。在管理资金时，允许你的队员集思广益有利于预算好，工作好，最终达到成功。集体的成功就是你的成功，也是整个公司的成功。

特殊标志

本书的工具箱里有一些小点子，读起来很亲切，就如面对面的交谈，还可以为你提供很实用的信息。它们篇幅短小，多用于处理战术性问题，并囊括了许多实例。我们为各种不同的特殊信息设计了不同的标志。



精明的管理

为你提供信息和策略，帮助你更有效地使用书中所描述的方法。



警示预算过程中在哪里情况有可能变糟糕。



强调在学习本书中的实例时，可以借鉴的技巧。



每一学科都有其术语。本栏目对一些专有名词进行了定义。



了解别人做过的或好或坏的例子，对自己总是有益的。



讲述预算编制过程中会用到的一些工具的操作方法。



你敢保证在处理问题时不犯错误？本栏目会给你很实际的忠告，将犯错的可能性降到最低。

感谢

首先深深地感谢我的合作伙伴——伊瑞克·丹巴，因为在我们合作的年头里，我从他那里学到了很多！同时也深深地感谢卡瑞·瑞奇特，为她优秀的编辑和快速的出版发行致谢；还很感激 CWL 出版社员工们的理解支持，以及他们快速而高质量的工作！

这些年里，我的许多客户和朋友也曾帮助我形成了一些观点思想，并很好地运用到实践中，为此，我同样感谢他们。

最后，还要感谢我的妻子和我的母亲。在写作过程中，她们给予了我极大的耐心和支持。

关于作者

斯德·肯普，培训讲师兼咨询顾问。他还是 *Project Success* 管理系列图书的作者之一；同时也是一名成功的企业家，致力于研究、提炼和提升《财富》500 强企业的成功经验，使其能为初级、中级经理或小企业主所借鉴。

斯德的高级技术教育有限公司主要提供演讲、培训、咨询、辅导等方面的服务，服务对象是公司、非营利组织和政府的经理们。该公司的宗旨是帮助客户选取最佳的可行性方案，向企业组织介绍取得成功的方法。

高级技术教育有限公司拥有一支高素质的专家队伍，为客户提供高质量的服务。公司随着客户的成功而不断成功，员工也在参与成功的过程中不断成长！

基于合作的精神,斯德与他人合著了很多书,并将他们的专业技术介绍给读者。你可以发 E-mail: sid@qualitytechnology.com 与斯德联系,还可以访问网站 www.qualitytechnology.com 了解公司提供的服务。

伊瑞克·丹巴,工商管理硕士,是建立小公司财务制度的专家,精于为经理人解释会计操作和财务方面的问题。伊瑞克的专业技能在本书的每一章节都有所体现。他可以很有把握地保证:书中的专业术语运用正确,数据也都具有实际意义。

伊瑞克还为本书带来了宝贵的管理经验。这些经验不仅来自他在高级技术教育有限公司的工作,也来自经营一家私人投资公司的经历。伊瑞克曾获得西雅图大学的法学学士学位和工商管理硕士学位,同时还在圣-安东尼奥的得克萨斯州大学获得会计专业硕士学位。

电子工业出版社世纪波公司好书推荐

《成功的财务管理》

(美) 苏珊娜·卡普兰 著

书代号: F086270 16开 220页 定价: 24.00元 出版时间: 2003年4月

作者在总结 20 多年实践经验的基础上, 系统地介绍了财务管理的基础知识, 阐释了制作、阅读财务报表, 以及将财务信息运用到企业战略计划中的方法, 指导读者在制定决策时, 综合考虑商务、市场、管理以及财务等各方面因素, 提高资本收益率。

特别提示: 本书作者是全美知名的演讲家和中小企业顾问, 著有多部畅销书籍。



《会计学精要》(第8版)

(美) Robert N. Anthony 等著 陈国欣(南开大学管理学院)等译

书代号: F086410 16开 276页 定价: 25.00元 出版时间: 2003年5月

一代会计界的权威, 以边学边做练习的写作方式, 在短小的篇幅内即把会计学的基础概念与术语阐述清楚。结合每个概念的填空题、判断题让学生边学边练, 巩固学习成果, 所附答案解释让学生即刻明白自己的正误。

特别提示: 本书在美国被斯坦福大学在内的 100 多所大学作为 MBA 的会计学入门教材。



目 录

Contents

第 1 章 为什么预算和怎样预算	1
为什么进行预算？谁来阅读这些预算？	2
8 步完成预算	5
根据旧预算创建新预算	6
回顾成功	15
经理人员备忘录	16
第 2 章 预算组成	17
预算期间	18
预算和愿景规划	20
估计收入	25
费用分类与会计编码	29
几个关键的会计术语	30
经理人员备忘录	34
第 3 章 收集产品数据	35
收集历史数据	36
编制多期预算	39
使用会计分类和条目名称	43
评估信息质量	43
分析多期预算	45
经理人员备忘录	46

第 4 章 创建生产预算	47
预计的方法	48
详细计划将来	50
产品预算实例	52
经理人员备忘录	60
第 5 章 项目的计划和预算	61
界定项目范围	62
制定工作计划	73
计算成本	76
追踪项目	78
经理人员备忘录	79
第 6 章 核对检查	80
请同事帮忙核对	81
应用程序的自动反查功能	84
对文档版本的控制	86
确认预算假设	88
最后的核对步骤	88
经理人员备忘录	89
第 7 章 为递交预算做准备	90
把预算中的各部分结合起来	91
修正预算假设	96
创建模板和预算格式化	97
加入会计编码	98
准备预算陈述	99
陈述的形式	104
经理人员备忘录	107
第 8 章 费用预算	108
申请批准	109
预算额调整	110
与会计一起编制预算	112



年初和年末的花费	116
经理人员备忘录	117
第 9 章 追踪预算	118
批准费用和追踪已发生的费用	119
中止预算期	123
比较估计值和实际值	124
超支和节约	125
调整预算	127
评价财务报表	128
经理人员备忘录	131
第 10 章 预算与人力资源管理	132
人力资源管理与人力资源服务	133
顾问服务的使用与劳务的外部采购	134
部门管理	135
总结	143
经理人员备忘录	144
第 11 章 小公司的资金管理	145
估计公司的收入	147
人员工资	149
财务管理	150
季节性波动与可得到的现金	151
定价	153
关于客户建议书	154
经理人员备忘录	158
第 12 章 掌握预算的过程	159
为你的预算多方协商	160
提高预测技巧	161
调整安排预算的时间	162
15 个月份的预算	163
经理人员备忘录	165

Chapter

第 1 章

为什么预算和怎样预算



Budgeting: Why and How

预算不仅仅是为迎合财务部门而做，它还可以帮助我们领导团队取得成功。在进行预算时难免会犯错，然而，在计划中犯错总比你后来在办公室或店铺里发现问题要强很多。事实证明，好的计划将大大减少项目成本。

在本章里，你将学会如何编制一个简单的费用预算。不用担心，书中不止一个预算，还有很多呢！而且本章的每一观点都将在全书中得到更详细更深入的阐述。本章的目标是为你的第一个预算创造一次简单的成功！好了，我们开始吧！

计划 一种书面报告，描述为达到目标需要做的事情，通常包括要采取的步骤和时间进度表。



预算 一项计划，包括要花费的钱数和何时花费。除了费用预算，还涉及收入预算。

团队 为实现共同目标而在一起工作的或在你手下工作的人群。称呼你的组织为团队、部门或其他名称都无关紧要，重要的是你能够支持和领导这些人共同工作，完成组织要求的任务。

为什么进行预算？谁来阅读这些预算？

我们编制预算，并且努力制定出完美无缺的预算，自然是出于特定的原因。正是这些原因，吸引了不同的预算阅读者和使用者。查阅预算的目的不同，阅读预算的方式就会不同。了解阅读者的意图后，制定出的预算会给人留下深刻的印象。更重要的是，这个预算可以展示你的团队对整个组织的贡献，从而获取工作进展所需的资金。如果你知道预算的用途，就可以采取方便易用的方法去编制预算。好的预算帮你取得成功，证明你是个好经理，会领导你的团队干得更棒！

你和你的团队

对工作计划和预算来说，你和你的团队是第一个也是最重要的阅读者。它要有可信度和可操作性，能按照你的团队工作的方式正常运行，还得适合你当前的状况。



你的老板

老板是你的第二个阅读者。当然了，你希望他看到准确、清晰、完整的预算。若老板会仔细检查预算工作，你自然不想有任何差错出现，即使他不仔细检查，你也不想让有错误的预算传到更高层领导的手里。可老板有时会对可利用的全部资金预算进行检查。在许多公司和政府机构里，老板还会对一些特别的规定和限制条件进行适时监控。也有一些组织要求高层领导实行明细预算。

作为老板，还要去努力寻找资金来源，得到预算所需资金。在公司里，你可能为某个部门工作，费用却是由另一个部门支付；或是某些费用明明花在这个客户身上了，却要将此费用归在另一客户身上。但对于有限制的资金，例如，训练基金的预算或政府基金的预算，你只能专款专用，不可随意乱花；还要认真追踪款项用途，甚至必须去监控资金的使用，比如，提交能证明款项花费的发票。

明细预算 预算里的每项花费是什么，花多少，都要进行详细地罗列。假设明细清单里有训练物资费 1000 美元，办公耗材 500 美元，那么，你就不能在训练物资上花费 1100 美元，在办公耗材上花费 400 美元。只有更高级别的领导才有权将此项费用转到另一项费用上。



总量预算 与明细预算相反。如果有一笔钱，已经对各项花费详细地计划好了，但是后来，又想在训练上多花费些，在办公耗材上少花费些，这时你可以任意改变！只要不在年终前超出预算总量，这笔钱就可以任你调遣。

专项资金 有特殊限制、要求或只能用于特殊用途的资金。

预算的其他 3 个阅读者是财务部门，会计部门、还很可能有人力资源部。

财务部门

负责获取公司预算所需的资金，并计划安排全部资金的用途。财务预算仅是公司全面预算的一部分。在公司的年度报告中，财务部门的计划和预算也只是整个预算前景的一部分。如果你的预算清晰又准确，那么财务部的工作就会

轻松点，你自己也不用将来总是改正有偏差的预算！如果你手下的各个团队能按照预算运作良好，那你的成功就指日可待了，公司的利润也能提高！

会计部门

负责管理资金，追踪记录公司的所有业务交易。对预算里的每行条目，该部门都会设置会计科目进行核算，并将它们录入计算机系统中。对每次获得或要花费的款项，会计也都要记录下交易事实，从预算总量中减掉此笔钱，并如实反映实际花费的钱数。

人力资源部

如果预算中包括将要支付的员工的工资，那么它的读者还应包括人力资源部。由于工资和有关雇工费用的原因，人力资源部和会计部的联系会很紧密，因此，你有必要请他们对工资预算进行核实检查。

建立一个精确又可行性强的计划和预算，使得员工从财务那里可以顺利获取工作所需款项。然后让会计部门和人力资源部对交易进行追踪和记录，最后预算下的实际经济活动才能真正成功。看来，只有做好预算，才能最终给你带来成功，自然，随之而来的团队或部门的成功，将给整个团队、你以及老板都大添光彩。同样，这对公司利润的提高也大有帮助！



令人意外的增加

胡安娜为本部门制定了一个全年的预算，其中包括目前员工的工资，全年工资共 36 000 美元，即每月 3000 美元。这样看上去似乎挺好。可是一经人力资源部的检查就发现了问题：因为每个员工在工作满一年后，都要增长工资，其中一名员工去年 8 月开始工作，那么从今年 8 月起，该员工 5% 的工资增长使得今年后 5 个月每月多出 150 美元，这得从总预算中扣除。在人力资源部的帮助下，胡安娜调整 8 月到 12 月的工资总额为每月 3150 美元，全年的工资预算为 36 750 美元。



8 步完成预算

现在,你已经知道了谁会阅读你的预算,那就开始准备你的第一个预算吧!学习此小节时,不要着急,慢慢来。我相信你已对预算的种种有了基本的了解,即使遇到了太复杂的问题难以理解,也不要着急,后面的11个章节会细细讲来!

选取编制预算的起点

编制预算有两个基本的起点:一个是回顾以前做过的,一个是计划将来做的。对于第一起点,可回顾过去一年或几年所做的,然后决定将来在哪些地方改进;对于第二起点,检查所列计划,知道将来具体要做什么,并询问:“我需要买什么?这得花多少钱?”



一次没有经验的开始

埃文是一家小公司新上任的营销经理。来公司以前,他总是用过去两年的实际费用数据为起点制定预算。但是他发现,这个公司两年前几乎没有开拓过市场,因为它有3个大客户,不需要寻找新的市场工作。现在事情发生了变化:其中两个大客户撤走了,公司需要开拓新的市场,所以埃文才被聘用。于是他找到公司老板,询问公司次年的市场目标是什么。经过调查,他最终制定了一个能满足市场目标的详尽的预算。然后,以新计划为起点,而不是以前些年的费用为起点。现在他制定的预算可以让他很实际地获得所需资金。

两种方法都挺好,你可以选用任意一种开始预算。但是,如果没有往年确切的信息,或是今年的情况将与往年不同,你最好以计划为起点,不要再依靠过去。但是要制定一个不错的预算,最好还是二者兼顾。



精明的管理

要精确的，不要估计的

如果你以去年的预算为起点制定新预算，一定要确认那是实际且准确的花费，而不是大概估计的。与会计一起检查那些数据的准确性，并确认没有遗漏项。同时，也要考虑今年预算里是否有新类别或新项目，有了就添加，而不是照着旧计划删除新的预算。很有可能需要改变每行项目的估计值，如有必要，还得添加或改变每行项目的名称。

假定你对以往至少一个年度的费用了如指掌，是不是意味着以过去为起点是最好的选择？不一定！有时候还是以今年的新计划为起点较好，这很大程度上取决于今年的产量和要完成的项目量。

若要制定产量预算，可以以去年的预算为基础。如果今年的工作与去年很相似，那么去年的计划的确是今年的好基础。然而，在制定项目预算时，最好以今年的计划为起点。因为项目很独特，以前做的不见得适合现在。应使你的预算能反映出成功完成项目所需的物资、人员和其他要求。预算或许会分成几个不同的部分，每部分的起点也各有不同——有以过去为起点的，有以计划为起点的。本章要探讨的是以去年预算为起点的基础预算。而项目的计划和预算将在第 5 章里讲解。

生产工作 重复性很强的工作。生产线的运转和处理保险索赔的形式就是这种生产工作的好例子。



项目 为生产独特的产品或提供特殊的服务而付出的临时努力。你在项目中所做的工作只有一次，无需重复。建立新的生产线，或为处理保险索赔而新装一套计算机系统，都是项目。

根据旧预算创建新预算

本小节里，我们将依照去年的预算，为今年建立一个简单的费用预算。在本书的以后章节里，我们会学习其他方面的预算，也会学到如何一次运用几年