

现代企业预算管理丛书

 westsharing
publications

Xian Dai Qi Ye Yu Suan Guan Li Cong Shu

预算软件解决方案

BUDGETING
TECHNOLOGY, TRENDS, SOFTWARE
SELECTION, AND IMPLEMENTATION

[美] 尼尔斯·H·莱斯缪森 著
[美] 克里斯托弗·J·艾可恩

王 琳 / 译审



经济科学出版社
Economic Science Press

现代企业
预算管理
丛书

预算软件解决方案

[美] 尼尔斯·H·莱斯缪森 著
[美] 克里斯托弗·J·艾可恩

王琳 译审

经济科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

预算软件解决方案/(美)莱斯缪森,(美)艾可恩
著;王琳译审. —北京:经济科学出版社,2005. 11

(现代企业预算管理丛书)

书名原文: Budgeting: Technology, Trends, Software
Selection, and Implementation

ISBN 7-5058-5310-4

I. 预... II. ①莱...②艾...③王... III. 公司—
预算编制—应用软件 IV. F276. 6-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 136982 号

预算软件解决方案

[美] 尼尔斯·H·莱斯缪森 著

[美] 克里斯托弗·J·艾可恩

王琳 译审

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100036

总编室电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www. esp. com. cn

电子邮件:esp@ esp. com. cn

北京密兴印刷厂印装

690×990 16 开 16 印张 260000 字

2006 年 1 月第一版 2006 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-5058-5310-4/F·4577 定价:48.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前言

商业竞争伴随全球化的脚步日益加剧。那些善于将未来计划和公司愿景有机结合的企业正在昂首奋进,并将不善于此的对手渐渐抛在身后。事实上,在这场全球化的市场竞争中能够先拔头筹的企业,必然是那些善于根据过去预测未来,善于分析经验数据而不断调整未来计划的“先知”企业。

本书主要针对公司预算和计划工作,致力于为读者提供一个强大的参考工具包。这个工具包中不仅包括最新最常用的预算和预测方法,还包括对代表预算预测方法未来发展趋势的一些前沿技术的介绍。除此之外,书中还大力介绍了公司选择实施现代预算软件时必需的一些参考信息。

数千年以来,会计学作为计量公司财务状况的一种基本方法,举足轻重。但颇具讽刺意味的是,直到最近几十年一些组织才开始编制专门的财务计划。并且很多公司还在使用一些功能落后又缺乏针对性的预算方法。它们将这些方法作为自己的财务路线指南,后果可想而知。当然造成这种现状的原因是多方面的,比如会计部门人手的匮乏,功能强大又用户界面友好的计划软件的缺失,管理层对财务计划重要性的普遍忽视等。所幸的是,近些年来计划和预算的重要性开始受到咨询业、媒体以及教育机构前所未有的重视。业界也开始闻风而动迅速升级它们的预算系统,追求对未来更合适、更详细、更加动态的财务评估。

作者希望能够通过本书带给读者当前最流行的预算方法,并且探讨如何在现代计划工作中应用这些方法。对一些行业巨头预算经理的深度访谈,将从一个颇为实用的角度洞察今天的从业实践。本书对有可能成为未来财务预算工作主流的现行预算技术进行了详细介绍,并提供相关软件的使用方法。你可以在阅读本书的过程中轻松找到如下问题的答案:你的公司最需要哪些预算功能,如何选择一个完美的预算软件解决方案,如何在公司的管理实践中应用预算解决方案,以及如何成为 21 世纪的职业预算

高手。

本书包括以下五部分内容：

- 预算及预测概述。
- 预算软件：技术趋势和功能。
- 软件的评估和选择。
- 软件实施。
- 访谈录。

第一部分：预算及预测概述。介绍现代公司预算和预测方法，以及今天的财务经理必须了解的趋势，并探讨如何将公司的计划方法融入未来主流。本部分包括以下主题：

- 预算和预测的发展趋势。
- 预算过程和手段。
- 流行的预算方法。
- 标杆管理。
- 现代预算报告。
- 常用财务比率。

第二部分：预算软件：技术趋势和功能，关注推动现代预算软件发展的技术趋势。很多有识之士已经开始准备为自己公司建立或者购买新的预算解决方案。对这些从业人员来说，必须知道一些流行技术手段的强项和缺陷，比如基于**结构化查询语言 (Structured Query Language, SQL)**的数据库系统，**联机分析处理 (Online Analytical Processing, OLAP)**系统。除了介绍这些技术，本部分还会关注网络的作用，它正在以飞快的速度成为预算解决方案的交流媒介和重要平台。接着，我们会总结和描述一些流行预算软件的特点，并关注公司期望未来的预算软件所具备的新功能。本部分还会有专门的独立篇幅介绍如何应用电子表格进行预算管理。最后，我们会列出所有著名的预算软件，以及相关的供应商信息、同产品相关的其他重要信息如产品平台。

第三部分：软件的评估和选择，帮助你成功地评估和选择最适合公司需要的预算软件。提供一些基本选择标准供你的软件选择团队参考，给出需求方案说明书 (Request for proposal, RFP) 的撰写指南，探讨如何从软件演示获取最多信息的技巧。除此以外，本部分还提供合同谈判的技巧，以及如何

使用软件选择公司。应用服务提供商(Application Service Providers, ASP)是当今预算发展的一个小而迅速的领域。本部分会给出如何判断公司是否需要应用服务提供商来完成内部预算解决方案。

第四部分:软件实施,讨论如何组建软件实施团队,整合内部资源和外部资讯。本部分会涉及项目规划方法,并给出应用预算软件进行项目规划的实例。

第五部分:访谈录,展示涉及众多行业的经理人员们如何成功建立内部预算流程、实施现代软件解决方案。他们的工作最终为公司提供了富有成效的高级计划工具。专家们在访谈中透露了一些他们成功的秘诀:如何完善先前预算过程的不足、可能要面临的挑战,以及如何解决这些挑战。他们还透露了一些自己的公司和其他公司对未来长期预算和计划过程所做的准备,并据此对未来预算的发展做出了大胆预测。

本书最后的附录包含了一些颇具价值的材料。可以使用这些材料作为软件选择和实施时的示例和模板,当然也可以根据自己的需要对其进行修改。值得一提的是,最后的应用服务提供商案例,囊括了一般公司进行预算软件选择时需要供应商解答的大部门问题。合理利用这个问题清单可以制定属于你自己的“应用服务提供商”,这将比从头做起或者求助于咨询公司进行撰写节省大量的人力物力。附录包含如下材料:

- 附录 A 产品保密协议(销售/演示过程)。
- 附录 B 需求方案说明书。
- 附录 C 候选人评分表。
- 附录 D 产品使用权转让协议。
- 附录 E 产品客户服务计划/协议。
- 附录 F 产品咨询顾问协议。
- 附录 G 产品实施项目计划。
- 附录 H 软件和供应商网址列表。

另外,为了帮助你在软件选择和流程实施过程中节省人力和财力,我们也在网上提供附录中的材料。你可以登录 <http://wiley.com/rasmussen> 查看下载。用户密码为 Budgeting。材料用 Word 文件(扩展名为.doc)格式存放,你可以根据需要进行下载和修改。

作者简介

尼尔斯·H. 莱斯缪森 (Niles H. Rasmussen) MIM, 拥有十多年的预算及财务软件开发、实施、销售经验。他活跃于各种预算会议, 领导着预算领域的前沿研究, 并举办过无数工作站介绍基于网络的预算和报告技术、企业报告过程流水实施等。Rasmussen 先生目前生活在加利福尼亚州旧金山, 可以通过 nhr@solverusa.com 和他联系。

克里斯托弗·J. 艾可恩 (Christopher J. Eichorn) CPA, 软件咨询师, 专门为客户设计企业层面的财务报告和预算模型。他目前是位于加利福尼亚州旧金山 Solver 公司的高级咨询师, 可以通过 cje@solverusa.com 和他联系。

目 录

第一部分 预算及预测概述

第 1 章 预算方法:历史与趋势	(3)
1.1 预算和预测流程再造	(4)
1.2 将预算工作和公司战略挂钩	(6)
1.3 在战略重点领域增加一些细节	(7)
1.4 引入更为复杂的模型	(8)
1.5 提高预算和预测的精度	(9)
1.6 整合各种资源与工具	(10)
1.7 频繁更新	(12)
1.8 提高员工和部门的参与程度	(12)
1.9 流程化管理预算审核和批示工作	(14)
第 2 章 预算流程与方式	(16)
2.1 预算流程基础知识	(16)
2.2 推动预算的合理预测	(17)
2.3 预算流程	(18)
2.4 选择预算方式	(25)

第3章 预算方法 (26)

- 3.1 上一年度法(增值法) (26)
- 3.2 零基预算法 (27)
- 3.3 销售额百分比法 (28)
- 3.4 滚动预测 (29)
- 3.5 平衡计分卡 (30)
- 3.6 标杆管理 (33)
- 3.7 作业预算法 (34)

第4章 常用预算报告和财务比率 (36)

- 4.1 常用预算报告 (36)
- 4.2 常用绩效计量比率 (51)

第二部分 预算软件:技术趋势和功能

第5章 技术趋势 (57)

- 5.1 Windows 操作平台,SQL 语言及 OLAP 数据库 (57)
- 5.2 开放式数据库联机支持的益处 (60)
- 5.3 对电子表格的依赖程度日益降低 (61)
- 5.4 对专用预算软件的需求日益增长 (63)
- 5.5 对预算模型开发维护人员依赖程度的降低 (64)
- 5.6 提高部门工作的自动化 (64)
- 5.7 更强的总分类账整合功能 (65)
- 5.8 与分析工具更好地整合 (66)
- 5.9 连接到薪酬册、销售订单输入及其他软件 (66)
- 5.10 网络技术简化了在公司范围内的推广 (66)

5.11 未来:更多的特性、更好的整合、更加专门化	(69)
第 6 章 现代预算软件的功能	(70)
6.1 使用现代预算系统支持计划流程:步骤与图表	(70)
6.2 整合财务与统计数据	(73)
6.3 从系统中导出交易数据,导入其他软件包	(74)
6.4 个性化多维结构	(75)
6.5 整合主表	(76)
6.6 个性化的输入界面	(76)
6.7 自动数据输入	(77)
6.8 将数据录入活动和公司战略相联系	(77)
6.9 数据录入指导(帮助、警告)	(78)
6.10 对远程站点进行在线访问	(78)
6.11 项目细节	(79)
6.12 用户自定义运算	(80)
6.13 自动化工作流程	(80)
6.14 功能强大、用户界面友好的报告书写器	(82)
6.15 完备的安全性能	(82)
6.16 数据恢复	(83)
6.17 数据下钻	(83)
第 7 章 未来预算软件的功能	(85)
第 8 章 预算软件用户指南	(92)
8.1 公司需要的核心预算功能	(95)
第 9 章 以 Excel 为预算工具	(97)
9.1 使用 Excel 模型和单项优势软件的时机	(97)

9.2 建立 Excel 预算模型	(100)
9.3 数值分析	(104)
9.4 整合总分类账	(105)
9.5 Excel: 从前端到数据库	(106)
9.6 在线 Excel 预算	(107)

第三部分 软件评估和选择

第 10 章 选择系统

10.1 选择系统的步骤	(111)
10.2 使用软件选择公司	(116)

第 11 章 软件评估需要考虑的因素

11.1 使用期限的长短	(118)
11.2 整个公司的参与	(119)
11.3 成本效益分析	(120)
11.4 功能和灵活性分析	(121)
11.5 和已有软件的兼容性	(121)
11.6 易于使用	(123)
11.7 软件稳定性	(123)
11.8 供应商相关问题	(124)
11.9 与实施伙伴协作	(125)
11.10 选择过程小结	(125)

第 12 章 新的备选方案: 外包

12.1 外包	(126)
---------------	-------

12.2 工作原理	(126)
12.3 使用应用软件服务商的效益	(128)
12.4 应用软件服务商选择标准	(129)

第四部分 软件系统的实施

第 13 章 系统实施:项目规划

13.1 实施阶段	(133)
-----------------	-------

第 14 章 实施细节

14.1 项目一般事项清单	(138)
14.2 项目计划	(140)
14.3 大项目和小项目	(141)
14.4 项目参与人员	(142)
14.5 模型维护和支持	(143)
14.6 更快更好地实施项目的小窍门	(144)
14.7 对整合事项的提醒	(148)

第五部分 采 访

第 15 章 采访

15.1 AMERICAN FURNITURE COMPANY	(153)
15.2 AMERICAN PHARMACEUTICAL ASSOCIATION	(156)
15.3 BLUE CROSS OF NORTHEASTERN PENNSYLVANIA	(159)

15.4	BONNEVILLE POWER ADMINISTRATION (BPA)	(162)
15.5	CAR WASH PARTNERS, INC.	(165)
15.6	E! ENTERTAINMENT TELEVISION NETWORKS	(171)
15.7	INFILTRATOR SYSTEMS, INC.	(175)
15.8	MORNINGSTAR, INC.	(177)
15.9	SALESLOGIX CORPORATION	(181)

附 录

附录 A	产品保密协议(销售/演示过程)	(185)
附录 B	需求方案说明书	(188)
附录 C	候选人评分表	(205)
附录 D	产品使用权转让协议	(207)
附录 E	产品客户服务计划/协议	(212)
附录 F	产品咨询顾问协议	(214)
附录 G	产品实施项目计划	(218)
附录 H	软件和供应商及网址列表	(226)
索引		(230)
译(编)者后记		(243)

第一部分

预算及预测概述

第1章▶

预算方法：历史与趋势

多年来,许多公司对预算工作的认识一直存在误区:预算不过就是估计来年收入和费用的一项日常工作。但是,随着市场竞争的加剧和公司组织的频繁变动,这个认识正在发生迅速变化。稍微留心一下就可以发现,成功的公司总是不断地提高自己预测未来的能力,紧密把握未来运营和必备资源的可能状况。这不仅提高了预算和计划工作的重要性,还改变了传统电子数据表格的角色、预算系统的习惯以及内部软件的编制。

英国管理学院的一项研究表明,预算和计划工作对公司的重要性正在日益加剧(参见图表 1.1)。研究对大小公司的审计员进行了调查,要求他们选出自己认为最关键的工作职能,结果有 59% 的人把预算列为最关键的工作职能。

图表 1.1 审计员的关键工作职能

	全部	雇员人数	
		小于 250 人的公司	多于 250 人的公司
年度计划与预算	58.6%	56.6%	63.3%
资产负债表管理	52.2%	57.8%	48.0%
开支管理	45.2%	50.6%	37.8%
绩效考核	36.6%	32.5%	40.8%
内部控制	30.6%	26.5%	33.7%
结账程序	29.0%	30.1%	28.6%
长期财务规划	29.0%	28.9%	28.6%
其他	8.1%	6.0%	10.2%

英国管理学院 1998 年审计员报告。
Reprinted by permission. © 1998, Tim Harris, Editor, IOMA's Controller's Report. (212)244-0360.
<http://www.ioma.com/>

这个研究还表明预算过程正在比以往涉及更多的工作和人员,甚至贯穿全组织。换句话说,曾经仅仅由公司总部几个人闭门造车编制预算的日子已经一去不复返,预算已经成为了一个贯穿全组织的活动。有人认为,目前预算和计划的职能有向着更复杂更高级的方向发展的趋势。对此观点的一个有力的支持是,研究表明审计员们认为自己的工作角色已经发生巨大变化,预算和战略计划已成为最主要的工作内容。

1.1 预算和预测流程再造

毫无疑问,市场竞争情况的改变和新技术的流行,使得人们对公司战略计划的期望大大增加。但是,即使公司比以往投入更多的资源,建立更为详细和动态的预算系统,它们仍然处在高级预算计划工作的早期阶段。事实上,很多公司对目前存在的计划过程和可能达到的效果并不满意。人们抱怨比较多的是:

- 计划过程中员工缺乏积极性和创新性。
- 缺乏事先制定好的战略来推动计划和预测活动。
- 公司战略和运营计划的相关性太小。
- 政治而非战略,影响着计划过程。

当然,每个公司都有提升的空间。但是提升必须源于公司自身,对整个计划过程进行重构。除非组织自身做出反应,否则计划和预算过程既无效率也无效益。

计划和预算过程中一个常见的误区是认为引进新技术就可以完全解决现有问题。技术落后缺乏弹性的预算软件、功能弱小难以驾驭的电子表格预算模型时常会引起大量问题,人们通常会将注意力集中与此,而忽视了预算管理重点其实是重构公司预算和计划过程。很多公司乐此不疲地购买新颖的预算和计划软件包,并相信这会完全解决公司预算工作所存在的问题。尽管新系统取代旧系统会提供新的功能并提高自动化的程度,但是大多数情况下并没有解决组织层面存在的基本问题。这种治标不治本的做法会使公司的收益减少很多。

根据一些顶尖管理咨询师的意见,有助于公司重构预算和计划过程的关键因素包括: