

# 全面预算管理

## 让企业全员奔跑

世界500强的预算真经  
财务总监娓娓道来

◎ 温兆文 著

全面预算管理

是确定目标并配置资源

让企业每个人都朝着正确的方向奔跑

一本适合企业家、经营者、财务人员

共同阅读的图书



机械工业出版社  
China Machine Press

# 全面预算管理 让企业全员奔跑

◎ 温兆文 著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

全面预算管理：让企业全员奔跑 / 温兆文著. —北京：机械工业出版社，2015.6  
(2016.1 重印)

ISBN 978-7-111-50855-7

I. 全… II. 温… III. 企业管理—预算管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 158882 号

# 全面预算管理：让企业全员奔跑

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：王金强

责任校对：董纪丽

印刷：北京诚信伟业印刷有限公司

版次：2016 年 1 月第 1 版第 3 次印刷

开本：170mm×242mm 1/16

印张：24.25

书号：ISBN 978-7-111-50855-7

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

华章经管  
HZBOOKS | Economics Finance Business & Management





## 推荐序一

我们有幸与华章公司对管理会计实践这个话题有了共鸣。

从财政部楼继伟部长提出“管理会计”以来，业界好不热闹，反倒是我们，变得越发沉默了。经历了这十几年的经济起伏，我们坚守着管理会计，与企业一起风风雨雨。我们知道，预算要走入一把手的视野，要贯穿战略的天空与执行的大地，需要付出什么。我们知道，成本不仅仅是算出来的，更要进行业务与管理视角的融合，并正确地去，需要付出什么。我们知道，平衡计分卡不等于考核的工具，从项目的评价到公司的评价，从业绩的推动到战略的分解，需要付出什么。我们知道，管理报告要有的视角和维度，往上要形成对决策和业务变革的支持，往下要成为数字化管理的基础，又需要付出什么。这些年的知难而进，成就了我们的沉默。加上这些年，除了做企业级的项目外，我们还一直在探索产学研的有效交流和结合之路，我们还一直在用微薄之力做专业上的精进。所以，有了引领专业话题探讨的官产学研媒平台——持续五届的管理会计论坛，有了国内唯一聚焦管理会计的季刊——《管理会计实践》，有了国内首创的预算管理成熟度模型，有了国内首创的预算管理电子沙盘，有了管理会计体系探索的雏形等。

在过去的十年间，我也有幸结交了一批像温兆文老师这样一直坚持在实战前线，足迹从跨国公司到国有企业和民营企业，从实干到提升再到传授的管理会计实践者。十年来，从邀请温老师为我们的客户讲课，到一起开发管理会计课程和辅导企业，因为对管理会计的共同追求，我们的合作也越来越紧密。

几年前，在一起去某企业辅导的高铁上，我问温老师，是否想过将讲课的内容出书。温老师说，如果能让大家穿上预算这双“红舞鞋”，那就有意思了。于是，我们就想从预算起步，还原温老师的课堂，让更多的人可以学习到基于中国环境下的企业预算管理方法。不同于翻译版、理论版等已有版本，这本书必能让财务人员思维大开并执行落地。

然而，尽管出书的想法一拍即合，但到本书终于成稿，匆匆竟又过去了好几年。当然，时间倒也没有虚耗——不仅仅因为我们需要用时间来沉淀和提炼出更多专业精华，还因为在这个日益“零食化”的时代，我们希望呈现出来的是一席可以让你愉快享用的营养餐。

这是一本不落俗套的专业书，它既可以碎片式地读着玩，也可以作为工具书查阅各种方法，更可以系统地了解什么样的预算管理是企业需要的。

本书分为两部分：

第一部分是不一样的理念。通读这部分，在学习到专业知识的同时，会有一种阅读的愉悦感。因为这部分中的温老师，侃侃而谈，风趣幽默。故事、寓言、情景模式不时穿插其中，让你如同置身于他的课堂，时而会心点头，时而开怀大笑。

第二部分是由一个虚拟的“讯通公司”全面预算的完整案例贯穿始终，试图带引你走进一个不一样的全面预算管理。如果你希望读完此书，能够基本了解一家公司的全面预算编制的全过程，那就需要屏住呼吸，集中精力，可能有时候读到后面的内容时，还需要翻阅前面的章节，去查找数字之间的勾稽关系。

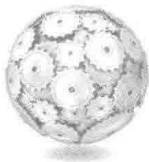
作为实践者，我们笃信所有的管理理念、工具和方法的意义在于落地，而浮于表面的那些概念和绚丽的创新，都只是浮云。落地，就是静下心来，把理念、工具和方法最终打造成符合行业个性、适合企业管理特性的独有的体系、制度和流程。

要学以致用，不要抄袭和照搬。但愿读完此书的你们，能够从本书开始，将所学归于本职，打造出真正令本企业全员奔跑的全面预算管理体系。

也许，在不远的将来，我们会因为此书的缘分，得到论道的机会。

盛桢智

元年诺亚舟管理会计研究院



## 推荐序二

全面预算管理近年逐渐成为企业管理领域的一门“显学”。在“战略热”“人力资源热”“流程热”以及持续的“ERP热”之后，全面预算管理目前正成为企业高层管理人员关注的新热点。无论是数年前国务院国资委在央企的大力推进，还是最近一两年财政部最新推动产业振兴的指导意见，乃至面对市场惨烈竞争的领先企业的管理实践，无不凸显出全面预算管理在企业管理中作为核心管理机制的重要意义。

但是，在以往的咨询与系统实施过程中，我深切体会到，一项管理理念从实践中归纳经验，到概念创造，再到企业尝试运用，并逐步产生有益的管理价值，最终成为企业的基本管理工具，往往是一个漫长而艰巨的过程。全面预算因为其上关乎战略承接，下关乎日常运营，中间还需要打通企业内部的管理研发、采购、生产、销售等诸多环节，因此在中国企业的实际推广过程中，显得尤为不易。

全面预算管理在企业的落地实践有四大挑战：第一，企业高层管理人员，特别是一把手，是否能够认识到全面预算管理是自身的核心责任，而非仅仅是财务总监、财务部的日常职责；第二，企业各级业务管理人员在制定预算目标、编制预算时，能否形成一整套行之有



效、持之有据的预算方法，而不是靠灵光一闪拍脑袋；第三，企业内部能否构建一套基于业务、贯穿价值链、体现业务计划向财务成果转换关系的预算模型，而不是在管理中进一步强化部门之间的壁垒；第四，能否借助信息化的工具与手段，提升预算工作的效率，丰富管理数据的维度，为高层决策提供更加有效的支持。

预算管理在企业的内部推进中有如此众多的挑战，在企业管理实践中，各种参差不齐的怪现象就不难看到了。因此，求得一本合适的书籍，作为自己做好全面预算管理的指路明灯，成为很多企业管理人员的迫切渴望。

但是，坊间谈预算管理的书籍，往往要么是高头讲章，距离企业实践太远，要么是猛谈组织制度流程，置业务与管理于不顾，要么只有简单的本量利计算而缺乏可理解的理念、可操作的方法和可传承的工具，要么虽然内容不错但正襟危坐、言语枯燥甚至面目可憎。

温兆文先生的这本书恰恰是一本基于他在企业全面预算管理领域积累的，非常丰富的实践经验的独出心裁之作。结合他在摩托罗拉等一系列国际化企业和大型国有企业集团担任 CFO 的实践，温总面对企业的各级管理者，特别是那些真正有志于通过企业的管理改善来追求企业业绩持续优化的管理者，给出了一份全面预算管理思想和管理工具的百宝箱。

其实，在企业管理界，大家对于温兆文先生更多的称呼不是“温总”，而是“温老师”。古人讲究“学而优则仕”，温老师恰是“行而优则教”。丰富的实践经验，加上高超的讲授技巧，使得温老师这本书具有极强的可读性，可以使阅读学习的过程变成一种相当愉悦的体验。无论是精心选择的案例故事，还是理念，让人在体味关于预算的管理意义的同时，在会心一笑中留下隽永的回味。

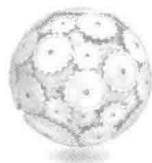
我在元年诺亚舟从事全面预算管理的咨询和信息化实施多年，秉承元年诺亚舟“做中国管理会计领航者”的思想，走过不少企业，做了若干项目，也参访了不少企业的高层管理者，也和温老师一道，为中国中铁等大型企业

集团共同服务。深感相当多的企业在全面预算管理方面的瓶颈，已经成为制约企业管理能力提升、阻碍企业业绩改善的桎梏。我们在参与海尔集团、国家投资集团、中国中铁、中国有色乃至吉利汽车、双汇集团等一系列大型企业集团的全面预算管理改善过程中，积累的管理咨询、信息系统实施经验和对企业预算管理变革的参与，进一步使我感受到企业推进全面预算管理的必要性和温老师这本书的价值。

我相信，这是一本你读了不会后悔的全面预算管理的好书。我愿意郑重推荐，并期待你能从中受益。

郝宇晓

元年诺亚舟高级副总裁



## 前 言

预算管理也不是什么新话题了，从网上一搜，有关预算管理的书并不少见，翻开一看，里面的内容却大多是30年之前的东西。有些“专家”全然不顾30年来国际社会在预算管理方面拓展的新理论和新实践，继续贩卖那些在计划经济时代就被埋下且被杰克·韦尔奇斥为“祸根”的东西。30年前的冷饭再炒一次，味同嚼蜡。

承蒙同行爱戴，本人有机会将自己十多年国际企业的全面预算管理经历和感受通过授课的方式介绍给很多朋友。朋友们听后，也都说颇受启发，用《新闻联播》的口吻来说，就是表示“高度的赞扬并给予了充分的肯定”，并且希望本人出版本书。而真正写书的话是要付出辛苦的，我是个懒人，尤其是在看不到什么回报的时候，就会更懒。

书，我是绝对不写了。仔细想来，这也符合祖制。我行鼻祖孔老夫子虽然到处讲学，但是从来没有写过书，流传后世的《论语》，其实是他弟子们的课堂笔记。如此看来，整理讲课笔记，倒不失为远程教授的良好方式。于是我开始将课程摄录下来，然后将图像变成文字。高雅的东西平民化了，专业的东西通俗化了，当然就没有了“奥秘”。按照市场规律，没有奥秘的东西，卖不出好价钱，所以想靠这个课堂笔记发财，断然不是出路！当然也不必担心日后有人靠解读和写心得发财。

有了上面这个想法，从2006年开始我就尽情鼓捣，其间几近江郎才尽，好在虽然愚钝，倒也舍得付出，终于成稿。成稿之时，回望写出来的这些文字却仍不满意。但是本书编辑告慰我说，“写书是遗憾的艺术”。既然如此，只好眼一闭、脚一蹬，发吧！不管是发丧还是发财，我都认了！

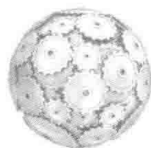
当前，许多老一辈创业者即将离开亲手创办的企业，但是在自己功成名就、光荣退休之后，“孩子”交给谁养成为企业家们迫在眉睫需要解决的一个问题。他们苦苦寻求和试验着未来的“接班人”，其中失败者居多。我始终认为把企业交给一个人，不如交给一个制度。邓小平的成功之处就是既确立了改革开放的思想，同时又建立了改革开放的制度。思想如火车，制度如轨道，火车只能在轨道上跑，不管谁是司机，只能往前跑，不可能往后退。而建立一套良好的全面预算管理制度，就是打造一双不断追求最大绩效的“红舞鞋”。只要穿上这双红舞鞋，不管是能人也好，还是庸人也罢，他们的任务只有一个，那就是不停地跳舞！

如果说本书还有一点价值的话，我认为这大概是唯一的看点吧。

尽管这样，我还是建议以下人群不宜购买和阅读这本笔记，以免耽误您的时间、浪费您的钱财：

- (1) 把企业当作政治实验田的“企业家”。
- (2) 以为自己一旦离开，企业就不能运转的“能人”。
- (3) 整天东跑西颠的大忙人。
- (4) 时刻想“乘风归去”的幻想家。
- (5) 时刻准备“空手套白狼”的冒险家。

从教多年，本人始终认准一条：管理不是学出来的，而是逼出来的；学问不是写出来的，而是做出来的。同时，我也深知决定读这本笔记的人，皆是“江湖中人”，见不得半点花拳绣腿，所以非常欢迎我辈同仁参与“点拨”，一起把这本书修改得更好、更实用。欢迎加入预算奔跑书友群 230094682 分享知识与感悟。



## 目 录

推荐序一（盛桢智）

推荐序二（郝宇晓）

前言

### ▶ 第 1 章

#### • 预算：告别“板儿爷”时代 / 1

江湖人士说“行话” / 1

先知先觉是领导，不知不觉是群众 / 2

“老板”的身，“板儿爷”的命 / 3

现代企业制度：老板的幸福生活 / 4

### ▶ 第 2 章

#### • 预算种下的“祸根” / 7

既成事实的管理都是无成效管理 / 7

杰克·韦尔奇死结的形成 / 9

标杆法：一面忽悠的旗帜 / 13

《超越预算》击倒了“稻草人” / 14

成功人士的第三个习惯 / 15

脱不了的“红舞鞋”：企业的永动机制 / 16

▶ 第3章

- 让预算插上理性的翅膀 / 18
  - 裤子应该做几条腿 / 18
  - 老和尚为什么不再挑水 / 21
  - 倒退是进步事业的涟漪 / 26
  - 解放老板，让基业长青 / 27
  - 泛民主，让预算六神无主 / 28
  - 一道小学数学题的不同答案 / 29
  - 财务圈里的“张悟本” / 34
  - 感觉是非理性的温床 / 35
  - 预算：骗子也善良 / 37

▶ 第4章

- 企业运营中的两本秘籍 / 39
  - 预算管理必须有倒逼机制 / 39
  - 堵枪的不都是黄继光 / 41
  - 预算管理的工作机构 / 44
  - 管理，不可能全员参与 / 45
  - 没有敬畏，群体便是乌合之众 / 46
  - 预算是企业权威之源 / 46
  - SOP 是最好的“不折腾” / 46

▶ 第5章

- 预算管理的几个误区 / 48
  - 看出预算的真身 / 48
  - 计划管理是计划经济的产物 / 49
  - 预算管理是市场经济的产物 / 50
  - 没有“行动方案”，预算就是数字游戏 / 51
  - 预算是必须，预测是可能 / 52

▶ 第6章

- 红舞鞋为什么挂墙上 / 56
  - “见好就收” VS “破罐破摔” / 56
  - “三级递进目标”是跳不完的“华尔兹” / 59
  - 离夏威夷还有多少公里 / 61
  - 周扒皮不再是“恶老板” / 62

▶ 第7章

- 企业生命周期与预算指引 / 65
  - 长城上不许哭 / 65
  - 一场乱仗，一场欢畅 / 67
  - 报复性消费伤人 / 68
  - 企业家爱上了自己 / 70
  - 把成本蹂躏到底 / 72
  - 坐上滑梯的无奈 / 74
  - 血淋淋的挣扎 / 75
  - 我的未来尽是噩梦 / 76

▶ 第8章

- 全面预算管理的流程和构成 / 77
  - 魔鬼总是在诱惑 / 77
  - 规划不是鬼话 / 79
  - 全面预算管理的内容框架 / 80
  - 全面预算管理流程图 / 83

▶ 第9章

- 利润中心预算的编制：增量预算法 / 89
  - 动物中为什么只有人在上班 / 90
  - 老姑奶奶多，表叔就多 / 90
  - 成功者的对面坐着的是伟大的对手 / 94

客户不停地传递财富：客户增量法 / 98

销售价格预算 / 102

市场价格预算法 / 106

▶ 第 10 章

• 成本中心预算的编制：杠杆预算法 / 110

设计环节杠杆预算的编制 / 111

采购环节杠杆预算的编制 / 114

▶ 第 11 章

• 费用中心预算的编制：零基预算法 / 121

资源使用的怪圈 / 121

先给费用分分类 / 124

工资性费用预算 / 128

可控费用预算编制 / 132

会议费预算编制 / 138

培训费预算编制 / 139

招待费预算编制 / 143

电话费预算编制 / 145

文具费预算编制 / 147

车辆运行费用预算编制 / 149

▶ 第 12 章

• 投资中心预算：权益增量法 / 151

有金刚钻才能揽瓷器活 / 151

技术创新投入预算 / 152

固定资产投入预算的编制 / 153

对外投资预算的编制 / 158



▶ 第 13 章

- 财务预算的编制 / 160
  - 企业家要想好三件事 / 160
  - 预算项目的设置 / 163
  - 经营准备预算的编制 / 164
  - 风险准备预算的编制 / 179
  - 资金预算的编制 / 186

▶ 第 14 章

- 运营资金预算的编制 / 196
  - JIT 只是个美梦 / 196
  - 在产品存量预算 / 200
  - 成品存货预算 / 201
  - 营运资金预算 / 203
  - 财务预算期初余额合并 / 209
  - 年度预算月份分解 / 248

▶ 第 15 章

- 预算陈述与审批 / 313
  - 年度预算会议 / 313
  - 预算陈述与年度管理层面谈 / 314

▶ 第 16 章

- 预算的过程控制 / 320
  - 希望你是送信的人 / 320
  - 预算指标下达：预算承诺书 / 324
  - 预防管理真空 / 327
  - 滚动预算的编制 / 331
  - 预算外的审批流程及权限 / 336