

财务预算与绩效管理 制度设计

The Design of
Financial Budgeting and
Performance Management System

张友棠◎编著



中国财政经济出版社

财务预算 与绩效管理制度设计

张永贵 编著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务预算与绩效管理制度设计/张友棠编著. —北京: 中国财政经济出版社, 2008.10

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0868 - 8

I. 财… II. 张… III. ①企业管理: 财务管理 - 预算编制 - 企业管理制度②企业管理: 人事管理 - 企业管理制度 IV. F275 F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 117226 号

责任编辑: 宋学军

责任校对: 胡永立

封面设计: 九州迅弛

版式设计: 兰 波

中国财政经济出版社出版

URL: <http://ckfz.cfeph.cn>

E-mail: ckfz@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×960 毫米 16 开 23.25 印张 386 000 字

2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月北京第 1 次印刷

印数: 1—2060 定价: 56.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0868 - 8 / F · 0713

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

课题负责人：张友棠

课题组成员：杨 轶 刘永祥 冯自钦
杜玉华 张 炯 周 谦
余俊娟 叶小芬 徐 丽
朱红星 张淑梅 王兰兰
孙 华 陶文锐 徐 菁
李晓丽

前

言

当我们赞叹古埃及金字塔等历史遗迹的精心构思时，是否赞叹过远古时期设计者们闪光的“设计思想”呢？当我们感叹古老中国万里长城等文化遗产的气势磅礴时，是否感叹过那些管理者们灿烂的“管理智慧”呢？

“凡事预则立，不预则废”。现代财务预算正是为了把那些看似异想天开的“设计思想”变成脚踏实地并具有可操作性的财务工具，绩效管理正是为了把那些看似想入非非的“管理智慧”和“战略规划”，变成切实可行并具有执行力的政策工具。

西方国家的财务预算管理，特别是公共预算（Public Budget）先后经历了四个阶段：线性预算阶段、项目预算阶段、零基预算阶段、绩效预算阶段。然而，当经济全球化时代来临时，当企业面临的财务挑战愈来愈严峻时，我们怎样面对风云变幻的国际市场？我们怎样面对变幻莫测的财务风险？现代财务预算与绩效管理为何至关重要呢？

首先，在全球经济一体化的背景下，商业竞争正从企业竞争走向部门竞争，从部门竞争走向区域竞争，并从区域竞争逐步走向国际竞争。竞争日益激烈的国际环境，要求企业从“企业资源规划”（ERP，Enterprise Resource Planning）走向“企业战略规划”（ESP，Enterprise Strategy Planning）。企业战略规划不仅要考虑内部物质资源的有效配置，而且更要关注外部环境资源的分析和评价。这是企业战略选择和决策的前提条件。

其次，企业战略规划只是完成了企业的愿景和使命，从战略规划到战略执行，相当于从“战略起飞”到“战略落地”。在这一管理过程中，唯一可选择的工具就是企业“全面预算管理”（TBM，Total Budget Management）。这就需要我们认真分析企业的外部环境资源和内部条件资源，采用 PEST 分析方法（PEST，Politics Economic Society Technology）和 SWOT 分析方法

(SWOT, Strength Weakness Opportunity Threat), 借助一系列战略细化执行的管理工具和方法, 建立一套行之有效的预算管理组织体系和考评指标体系。

再次, 哈佛大学的卡普兰教授构建了全世界著名的平衡计分卡 (BSC, Balanced Scorecard), 成为了业绩评价研究史上的新的里程碑, 而近年来, 卡普兰教授又将平衡计分卡的思想深化到战略地图 (Strategy Maps) 模式。从平衡计分卡到战略地图, 人们开始了一轮又一轮绩效管理的革命。

诚然, 关于财务预算与绩效管理的重要性已有相当多的论著, 然而, 国内的许多研究, 似乎出现“三张皮”。人们习惯于把战略规划放入战略管理研究领域, 由企业的规划部门来完成; 把预算管理列入财务管理研究的范围, 由企业的财务部门来完成; 把绩效考评纳入人力资源管理研究的范围, 由企业人力资源部来完成。美其名曰为三个研究领域, 实则为三个“信息孤岛”, 而三个“信息孤岛”的研究资料、计量依据、统计口径、考评指标又自成体系。怎样实现这三个“信息孤岛”的集成管理, 是摆在会计学理论界和实务中亟待研究的问题之一。

怎样实现战略导向下的财务预算与绩效考评的集成管理呢? 本书试图阐述战略导向下财务预算与绩效管理集成的基本流程: 战略规划→预算目标与绩效管理组织体系→财务预算编制→财务预算审批下达程序→财务预算执行和控制程序→财务预算报告与分析→财务预算目标的分解与执行责任体系→绩效考评与管理体系→绩效激励机制设计。其中, 在财务预算编制的层次上, 分为企业内部各业务部门预算的编制 (本书第4章) 和企业预算的编制 (本书第5、6章) 两个层次。

将绩效管理的关键绩效指标 (KPI, Key Performance Index) 体系设计与预算管理指标体系相衔接, 并增加一些“非财务指标”作为绩效考评依据, 即基于 BSC 的多维度考评指标体系设计, 实行企业的全面绩效管理, 这也是本书试图达到的目标之一。

战略导向下的企业财务预算与绩效管理的系统集成及其制度设计创新, 是一个全新的多学科交叉的前沿性研究课题, 我们的探索仅能起到“抛砖引玉”的作用。我们期盼有更多的“战略——预算——绩效”集成管理研究的论著面世!

编 者

2008 年夏 于武昌 马房山

目

录

第 1 章 战略规划与预算管理循环系统设计	(1)
1.1 企业战略规划的理论分析	(1)
1.2 战略导向的预算管理循环的基本内容	(8)
1.3 战略导向的预算管理循环的基本流程	(11)
1.4 实例	(13)
第 2 章 绩效考评战略图及其指标体系设计	(19)
2.1 基于 BSC 的绩效考评战略图设计	(19)
2.2 预算与绩效管理集成指标体系	(22)
第 3 章 预算与绩效管理的组织体系	(40)
3.1 预算与绩效管理组织同企业组织结构的关系	(40)
3.2 预算与绩效组织体系整体框架	(45)
3.3 全面预算与绩效管理组织	(47)
3.4 预算与绩效责任网络	(53)
3.5 实例	(57)
第 4 章 部门业务预算编制	(62)
4.1 销售预算	(62)
4.2 生产预算	(65)
4.3 采购计划与库存预算	(67)
4.4 薪酬预算	(69)
4.5 制造费用预算	(70)

4.6	期间费用预算	(71)
4.7	实例	(75)
第 5 章	企业非流动资产预算的编制	(80)
5.1	非流动金融资产预算	(80)
5.2	长期股权投资预算	(82)
5.3	投资性房地产的预算	(84)
5.4	固定资产更新改造预算	(85)
5.5	在建工程的财务预算	(86)
5.6	其他非流动资产预算	(88)
第 6 章	企业筹资与现金预算的编制	(91)
6.1	筹资预算	(91)
6.2	现金收支预算	(112)
6.3	实例	(126)
第 7 章	财务预算报告	(132)
7.1	财务预算报告编制说明	(132)
7.2	资产负债预算表编制	(133)
7.3	利润预算表编制	(135)
7.4	现金流量预算表编制	(137)
7.5	实例	(140)
第 8 章	财务预算目标分解与执行责任体系	(144)
8.1	财务预算目标值的确定方法	(144)
8.2	财务预算目标值的分解方法	(146)
8.3	企业年度经营预算及责任分解	(148)
8.4	部门业务预算及其责任分解	(152)
第 9 章	基于 BSC 的绩效管理流程设计	(157)
9.1	基于 BSC 的绩效管理方法	(157)
9.2	财务绩效管理	(161)

9.3	客户关系绩效管理	(163)
9.4	内部流程绩效管理	(164)
9.5	人力资源薪酬绩效管理	(166)
第 10 章	预算与绩效管理集成系统设计	(168)
10.1	基于预算的绩效管理方法	(168)
10.2	预算控制与企业绩效管理监控	(171)
10.3	基于绩效管理的预算调整程序	(177)
第 11 章	企业预算控制与评价	(179)
11.1	企业预算反馈报告的内容和时间	(179)
11.2	企业预算调整与修正	(184)
11.3	企业预算控制体系	(188)
11.4	预算绩效价值链及其评价体系	(198)
第 12 章	基于绩效评价的激励机制设计	(203)
12.1	绩效评价与激励机制的整合设计	(203)
12.2	薪酬激励体系设计	(205)
12.3	股票期权激励体系设计	(215)
12.4	实例	(226)
附录 1	现代预算的编码技术	(235)
附录 2	工业企业财务预算表格设计	(241)
附录 3	商业企业财务预算表格设计	(257)
附录 4	企业集团财务预算表格设计	(274)
附录 5	企业绩效管理表格设计	(304)
参考文献		(357)
后 记		(360)

第1章

战略规划与预算管理循环系统设计

1.1

企业战略规划的理论分析

企业战略规划（Enterprise Strategy Planning, ESP）是企业管理者通过对企业外部环境进行分析评估后对未来经营活动进行一种长期安排，这一安排要形成一套合理有效的行动计划，且该行动计划必须在“现在”（至少在下一年度）实施。^①

1.1.1 企业战略规划循环

典型意义上的企业战略规划是一个依托于企业现有组织体系，从上至下的循环过程，既有高层到低层的下达，也有低层到高层的反馈。这一循环过程如图1-1所示。

公司总部战略规划主要由高管层来完成，其主要工作包括：

- （1）确定公司总部战略（如单元化或多元化战略、核心竞争力的培养等）；
- （2）确定下属各经营单位的产业定位及战略目标；

^① 王斌著：《公司预算管理研究》，中国财政经济出版社2006年版。

(3) 为公司整体发展建立统一的指导意见（如并购战略和政策、研发战略、投资战略、分立战略等）；

(4) 在总部意义上确定公司整体的财务政策（如股利政策、资产负债率上限、长短期债务结构、借款的币种结构与外汇风险控制措施等）。

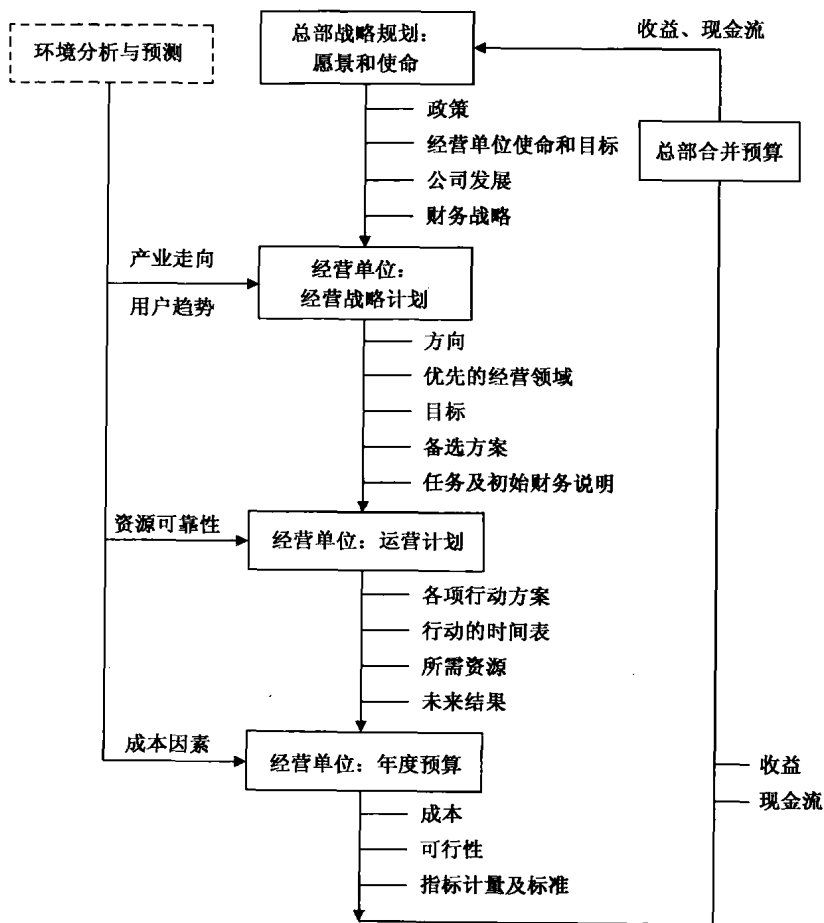


图 1-1 战略规划循环图

资料来源：Albert A. Fried: Budgeting and the Strategic Planning Process, William R. Lalli. Wiley. 2004.

1.1.2 企业战略规划方法

企业战略规划中环境分析和预测非常重要，一项好的规划应该提供各种行动，并且是针对环境分析和预测后果所确认的机会和威胁所采取的行动，

因此,战略规划的方法要求客观和科学。从企业战略规划的程序上来看,战略规划分为企业目标分析、企业战略分析、企业战略选择决策三个步骤,在这一规划过程中采用的方法和工具如表1-1所示。

表 1-1 企业战略规划方法

步 骤	方 法	工 具
企业目标分析	思考企业的宗旨、经营目标、发展趋势等问题	董事会或高层管理人员会议讨论决定
企业战略分析	企业外部环境分析 企业内部条件分析	PEST 分析 SWOT 分析 BCG 矩阵分析
企业战略选择决策	基于战略分析结果在不同战略之间选择当前企业战略规划阶段的具体战略	总成本领先战略 差异化战略 专一化战略

1.1.3 企业战略规划执行

为了确保企业战略规划的有效实施和顺利执行,在企业经营的过程中,需要借助一系列战略细化和执行的管理工具和方法,并建立一套行之有效的管理体系,包括战略地图构建、预算管理体系控制、绩效管理和评价体系反馈、激励机制促进等。企业战略“着地”的执行过程如图1-2所示。

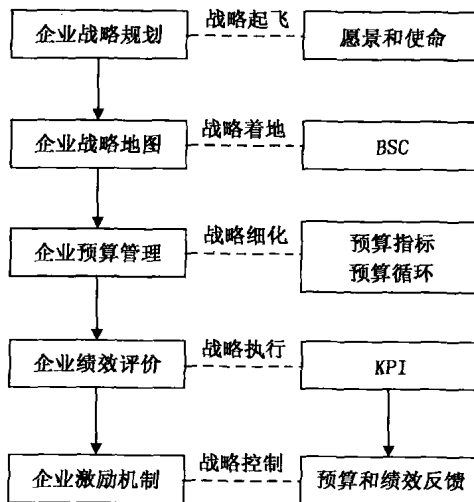


图 1-2 战略“着地”过程图

1.1.4 BSC 与战略地图绘制

(1) BSC 基本理论及其战略思想。罗伯特·S. 卡普兰是哈佛大学工商管理学院的财会学教授，戴维·P. 诺顿是复兴方案公司的总裁。两人发表在《哈佛商业评论》1992 年 1/2 月号的《平衡计分卡：良好绩效的测评体系》、1993 年 9/10 月号的《平衡计分卡的实际应用》、1996 年 1/2 月号的《把平衡计分卡作为战略管理体系的基石》构成了著名的平衡计分卡（Balanced Scorecard, BSC），从而成为业绩评价研究新的里程碑。1996 年安永公司举办的一次银行首席财务官圆桌会议表明，平衡计分卡已为 60% 的大银行所采用。另外一项对 236 家北欧大型公司调查（Kald and Nilsson, 2000）表明，61 家已经使用了平衡计分卡，还有 140 家打算在两年之内引进平衡计分卡。根据 Gartner Group 调查表明：在《财富》杂志公布的世界前 1000 位公司中有 70% 的公司采用了平衡计分卡系统，Bain&Company 调查也指出，50% 以上的北美企业已采用它作为企业内部业绩评价的方法。并且平衡计分卡所揭示的非财务的评价方法在这些公司中被广泛运用于员工奖金计划的设计与实施中。《哈佛商业评论》更是把平衡计分卡称为 75 年来最具影响力的战略管理工具。

当企业管理进入战略管理阶段后，管理一个企业的高度复杂性要求经理们能同时从几个方面来考察业绩。孤立地从某一方面研究业绩评价系统是毫无意义的。平衡计分卡是一套能使高层经理快速而全面地考察企业的业绩评价系统。卡普兰和诺顿将平衡计分卡比作“飞机驾驶仓”，在这个驾驶仓的仪表盘上显示了与企业战略相关的各种信息。平衡计分卡包含财务指标，它们说明了已采取的行动所产生的结果。同时，平衡计分卡通过对客户满意度、内部程序及组织的创新和提高活动进行测评的业务指标，来补充财务指标。业务指标是未来财务业绩的推进器。平衡计分卡并不是取代财务指标，而是对其加以补充。平衡计分卡能从四个方面来观察企业，这四个方面是财务、客户、内部业务、创新与学习，如图 1-3 所示。

①财务层面。财务指标显示了公司的战略及其执行是否有助于利润的增加。典型的财务指标有：营业收入增长率、资本报酬率、现金流量和经济增加值等。

②客户层面。客户所关心的事情有四类：时间、质量、性能和服务、成本。平衡计分卡要求经理们把自己为客户服务的承诺转化为具体的测评指

标, 这些指标应能真正反映与客户有关的因素。典型的指标包括: 客户满意程度、客户保持程度、新客户的获得、客户盈利能力、市场占有率、重要客户的购买份额等。

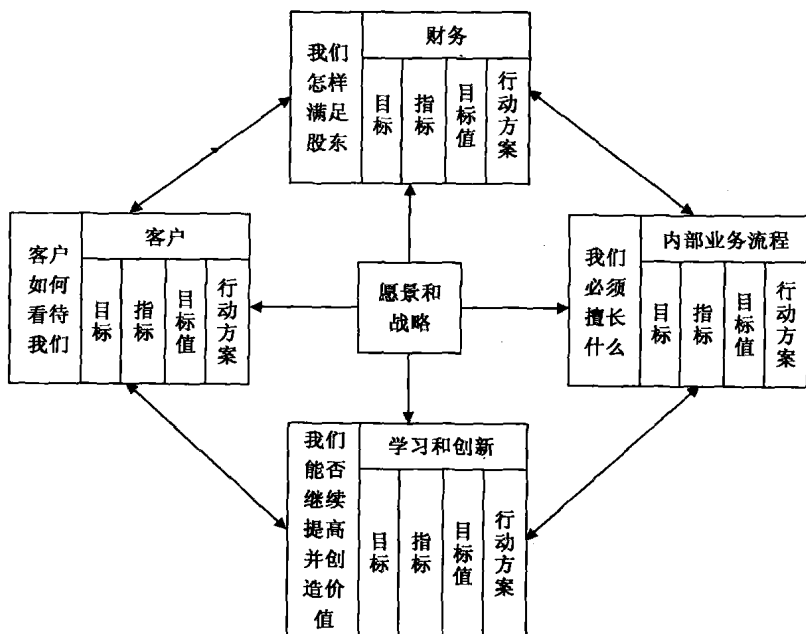


图 1-3 平衡计分卡

③内部业务层面。战略管理以客户为导向, 优异的客户绩效与组织的研发、生产、售后服务密不可分, 经理必须从内部价值链分析入手, 对企业内部进行考察。典型的指标包括影响新产品引入、周转期、质量、雇员技能和生产率的各种因素。

④学习和创新层面。公司创新、提高和学习的能力, 是与公司的价值直接相连的。也就是说, 只有通过持续不断地开发新产品, 为客户提供更多价值并提高经营效率, 公司才能打入新市场, 增加收入和利润, 才能壮大发展, 从而增加股东价值。典型的指标有: 开发新产品所需时间、产品成熟过程所需时间、销售比重较大的产品的百分比、新产品上市时间等。

(2) 战略地图绘制。平衡计分卡的核心是将企业的战略目标落实到具体的工作绩效上, 从而约束每一项具体工作按企业战略发展的方向产生绩效, 使企业整合起来的绩效最大, 最符合企业发展的需要。因此, 平衡计分卡是企业战略目标的绩效关联定位和绩效测量的工具。大多数企业的终极目

标是获得最大的利润，企业的经营是不断产生利润，累积利润最大。在应用平衡计分卡时，不能只看眼前的利润，每年按照一些百分数向上递增，这只是以一两年的时间为考虑周期，实际的考虑应该是更长远和连续的，否则企业的发展将受到损害。平衡计分卡的分析框架适用于各类需要长远发展的组织，包括政府机构、非营利性组织，无论该组织的规模和类型如何，都完全适用。但在应用时应区别，BSC的四个方向可能会有变化，增加或减少一个视角。比如一般的小企业可能没有内部运营角度，金融企业可能会增加风险控制视角，集团公司对分、子公司的绩效管控可能会增加信息传递的视角等。

平衡计分卡是绩效管理的重要工具之一，它能够把绩效管理的方向和要素与企业战略目标完全结合起来，而且能够对战略的实现程度进行评价。从绩效管理的定位上来说，平衡计分卡通过指标指示企业应有的发展方向，将指标值确定下来后，就成为各个方向的目标。企业可以用它来提醒自己，是否按预定的方向在经营和发展，如果经营或发展不平衡，就应通过这种危机预警，寻求解决思路，否则企业的持续发展就会受到影响。

如何将战略转化为具体的绩效目标？如何根据战略制定战略地图？这个过程其实并不复杂，但要制定一个与战略完全契合的战略地图，以及利用平衡计分卡将战略转化为一系列可衡量和分解，并具有一定内在逻辑关系的指标和事件的组合却是非常不易的。绘制战略地图的主要流程如下：

①建立起符合经营战略的财务指标和体现客户价值主张的服务指标。在这两个维度，尽量多设置一些成长性的指标，少设置一些维持性指标。

②分析找出实现财务与客户维度指标的方法。完成这财务指标和客户维度的指标设置后，需要对每一个指标进行提问，即“如何实现这个指标”并进一步分析与找出实现这些指标的方法、流程和内部核心活动来。

③内部维度的指标设置。从平衡计分卡的内在逻辑关系来讲，内部维度的指标是为了有效支持、帮助财务和客户指标的实现而存在的、成长性的财务指标和客户指标，可以带动企业内部更大的变革与改进。在选择内部过程指标时，一方面既要考虑到与财务和客户价值的内在相关性，还要综合考虑长指标、短指标对财务和客户指标的支持程度。一般来讲，尽可能在内部维度多设置一些长指标，才能增加内部过程对财务和客户维度的支持性和驱动程度。

④学习与成长指标的设置。完成内部过程的指标的设置后，还需要设置

学习与成长指标。这个维度的指标需要站在人力资源战略的高度上来考虑和设置。从根本的角度来看，这个维度的指标要系统解决好“如何提供实现战略所需要的新能力和核心能力”的问题。在本书针对企业成长的关键能力测评中对此有相关描述。

⑤战略地图的整体平衡。设置完上述四个维度的指标后，最后还要将战略与战略地图结合起来进行系统性的检讨，确保战略地图能有效和完整地体现战略的各项内容和思想。

图1-4是一个完整的战略地图的通用模式，它整合了BSC四大层面的全部内容。

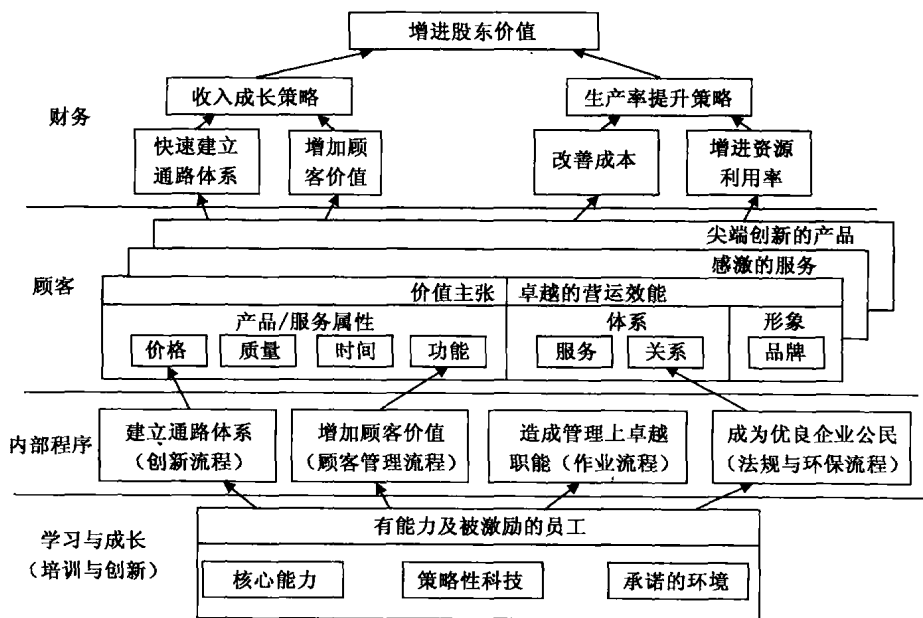


图1-4 战略地图的通用模式

资料来源：吕焱、冉斌著：《拒绝短板：平衡计分卡战略实施》，中国发展出版社2005年版。

在图中我们可以看到，财务层面的增加营业收入的主题可以通过两项成长战略来实现：一是通过开创营销优势，拓展全新的收入来源，二是拓展与现有客户的关系，提高客户价值。生产力的提升主题则可以通过费用和资产管理来达成。

客户层面界定了所有与客户价值主张相关的目标。一般来说，只有当客户的价值主张界定了企业如何有别于竞争者的战略，我们才能争取新客户并增加来自现有客户的收益。

内部运营决定了企业应在哪些业务流程和活动中必须有领先于竞争者的卓越表现,才能实现其客户层面的价值主张。

最后,学习和成长层面指出企业员工要具备什么样的能力、知识、技术和组织文化,以支持流程层面的活动。

1.2 战略导向的预算管理循环的基本内容

战略导向的预算管理是基于企业战略规划,由一系列预算管理对象构成的循环体系,各预算对象之间相互联系、相互作用,构成了一个闭环系统。这一预算管理循环如图 1-5 所示。

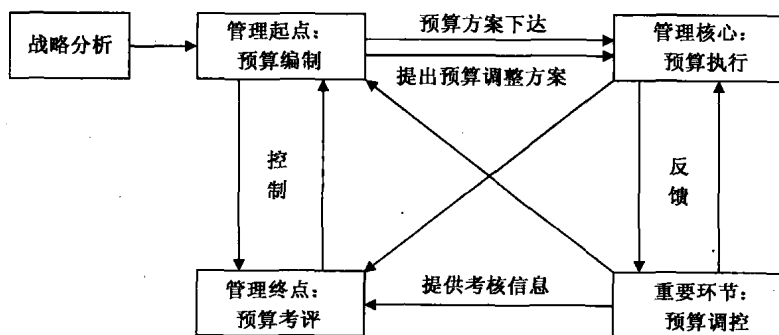


图 1-5 预算管理循环图

参考：王斌著：《公司预算管理研究》，中国财政经济出版社 2006 年版。

战略导向的预算管理循环又可分为四个子循环,包括预算战略分析与编制循环,预算执行与调整循环,预算控制与评价循环,预算激励与信息反馈循环。

1.2.1 预算战略分析与编制循环

企业战略规划通常是对企业中长期发展战略和目标的分析和选择,而预算编制则是企业短期目标的分析和预测,最终目的是要在战略规划的时间段内通过年度预算的累积实现战略规划目标。这一循环过程如图 1-6 所示。