

河北省社会科学基金项目

刘敬芝 等著

全面预算管理在企业中的运用研究

QUANMIAN YUSUAN GUANLI ZAIQIYEZHONGDE YUNYONG YANJIU

中国文联出版社

PDG

河北省社会科学基金项目

河北省重点学科会计学学科基金资助出版

全面预算管理在企业中的运用研究

刘敬芝 等著

中国文联出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

全面预算管理在企业中的运用研究/刘敬芝等著.

北京:中国文联出版社,2008.8

ISBN978-7-5059-6045-9

I.全… II.刘… 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(2008)第136355号

书 名	全面预算管理在企业中的运用研究
作 者	刘敬芝 等
出 版	中国文联出版社
发 行	中国文联出版社 发行部 (010-65389150)
地 址	北京农展馆南里10号(100125)
经 销	全国新华书店
责任编辑	王柏松
责任印制	焉松杰 王柏松
印 刷	河北师范大学印刷厂
开 本	850×1168 1/32
印 张	10
版 次	2008年8月第1版第1次印刷
书 号	ISBN978-7-5059-6045-9
定 价	28.00元

前 言

管理方法的应用,源于企业管理的实际需要,预算管理也是如此。随着我国企业由计划经济向市场经济的转轨变型,传统的以生产为导向的管理模式已不能满足企业经营管理需要,预算管理的科学性正逐渐为人们所认识。现代企业的计划管理与控制中,预算将成为必不可少的工具。然而目前我国企业在全面预算管理方面还存在诸多问题,这些问题的存在,极大影响了全面预算管理的实施效果。为此我们写作了本书,以期有益于全面预算管理在企业中的运用。

本书按照“正视问题→分析问题→解决问题”的研究思路,通过对国内外企业全面预算管理现状的调查与分析,从三个方面就新经济环境下企业预算控制模式的建立与运行展开论述:一是对企业全面预算控制系统的再认识。全面预算管理不仅仅是预算的编制,而是一种集系统化、战略化、人本化理念为一体的现代企业管理模式。全面预算管理的本质特征和功能作用决定了全面预算管理将成为现代企业管理的必要手段;二是针对企业预算管理工作中的问题及现代企业管理理论新发展,从预算组织网络、预算目标制定、业绩考核与评价等关键环节构建“开放式”预算管理新模式。相对于传统的预算管理,“开放式”预算管理模式主要有以下几方面突破:(1)基于企业战略定位的预算目标体系设置。(2)面向外部市场环境的预算组织网络。(3)多元化、全方位的业绩考核与评价。最后,本书从理论的角度提出“全面预算管理重在控制”的观点,强调不同企业或同一企业不同业务领域,控制的重点各有

侧重,同时强调新经济环境下的全面预算管理需要与现代企业管理工具整合运用,并具体探讨了预算管理与有关创新管理工具的融合问题。

基于全面预算管理较强的实践性,本书兼顾理论、方法和案例三个方面,本着通俗、易懂和实用的原则,让现在和未来的企业管理者了解这些理论和方法,通过借鉴和采纳它们使企业受益。

本书是2007年度河北省哲学社会科学基金项目“新经济环境下企业预算控制模式研究”(项目编号:HB07BYJ031)的研究成果之一。全书由刘敬芝副教授负责总体设计,总纂定稿。书稿撰写人如下:第一、二、三、四、五、六、九、十章由河北经贸大学会计学院副教授刘敬芝撰写;第七章由天津大学在读博士李西文撰写;第八章由河北经贸大学会计学院副教授王彦卿撰写。在本书的写作过程中,课题组成员付出了艰辛的努力,天津财经大学沈征博士、河北经贸大学王兵林教授、原河北省光大会计师事务所马敬民教授以及河北经贸大学会计学院领导对课题的研究和本书出版给予了大力支持和帮助。谨此表示诚挚的谢意!

企业全面预算管理是一个难度较大、理论性和实践性都很强的问题,由于水平所限,书中难免存在不妥之处,敬请各位同仁批评指正。

作者

2008年5月

目 录

第一章 企业全面预算管理现状调查与分析	(1)
第一节 中西方企业全面预算管理现状	(1)
第二节 我国企业全面预算管理实践中存在的问题	(5)
第二章 理论解读全面预算管理	(8)
第一节 概念界定	(8)
第二节 全面预算管理的特征	(13)
第三节 全面预算管理的功能	(16)
第四节 预算管理是现代企业管理的必要手段	(20)
第三章 企业预算管理模式新理念	(25)
第一节 现代企业管理理念	(26)
第二节 新经济环境对传统预算管理模式的冲击	(30)
第三节 新经济环境下企业预算管理模式	(34)
第四章 预算管理组织体系	(45)
第一节 全面预算管理与企业组织结构	(45)
第二节 预算管理组织的构建	(56)
第三节 预算执行组织的生成	(61)
第五章 科学定位预算目标	(71)
第一节 预算目标设定与管理的基本思想	(71)
第二节 预算指标体系设置	(73)
第三节 预算目标的确定方法	(85)
第四节 预算目标的分解	(96)
第六章 预算的编制与执行	(121)

第一节	预算编制要义	(121)
第二节	预算编制流程	(124)
第三节	预算的编制方法	(130)
第四节	预算的监督与执行	(139)
第五节	以作业为基础的全面预算管理	(141)
第六节	编制预算应注意的几方面问题	(149)
第七章	预算考核与评价	(157)
第一节	业绩评价及其发展	(157)
第二节	业绩评价理论基础	(162)
第三节	业绩评价模式	(164)
第四节	构建全绩效评价与管理系统	(173)
第八章	信息技术条件下的全面预算管理	(194)
第一节	电子预算系统及其功能	(194)
第二节	全面预算管理和 ERP 的融合	(197)
第三节	ERP 条件下全面预算管理的实施	(206)
第九章	全面预算管理重在控制	(220)
第一节	预算管理与控制论的理论渊源	(221)
第二节	预算控制的方式与方法	(226)
第三节	预算控制模式	(233)
第十章	全面预算管理理论工具	(251)
第一节	企业战略管理与核心能力培植	(252)
第二节	作业成本法与作业管理	(267)
第三节	企业业务流程再造与竞争优势分析	(283)
第四节	激励理论与方式	(299)

第一章 企业全面预算管理现状调查与分析

第一节 中西方企业全面预算管理现状

预算管理产生于市场经济发达的西方国家,20 世纪 20 年代,第一次世界大战以后,经济衰退使许多成长中的美国企业陷入困境,为了增强企业对环境适应能力,减少环境变化给企业造成的损失,企业管理理论界和实务界开始寻找一种能够按照科学预测而得到的需求量来计划和协调产品流量的方法和分配资源的程序。在美国通用电气公司、杜邦公司和通用汽车公司等大型企业集团中逐步形成了一种标准作业程序和预算管理。当时的预算管理职能相对简单,主要被用于产品成本分析、预测、计划和协调生产发展。20 世纪 50 年代以后,随着世界经济环境的变化,企业经营规模和范围的扩大,预算的职能逐渐从单纯的计划扩展到对组织内各单位责任、利益的分配和控制。据 20 世纪 80 年代对美国一些大公司的调查表明,几乎所有的大型美国公司都运用了预算管理方法(参见表 1-1 所示)^①。美国著名的管理学教授戴维·奥利认为,全面预算管理是为数不多的几个能把组织的所有关键

^① 杰罗尔德·L. 齐莫尔曼:《决策与控制会计》,东北财经大学出版社 2000 年版,第 277 页。

性问题融合于一个体系中的管理控制方法之一。

表 1-1

行 业	运用预算方法的公司所占比例(%)
商业银行	98
各种金融、财务机构	93
各种服务机构	100
医疗机构	100
人寿保险公司	96
大型生产制造公司	100
中型生产制造公司	98
批发商与零售商	97
交通运输企业	94
公共事业公司	96
其他	83

我国传统的经济是计划经济,20 世纪五、六十年代,企业在内部管理和成本控制方面积累了许多宝贵的经验,如班组核算、费用归口管理等,有的至今还在发挥作用。全面预算管理是 20 世纪 80 年代随着西方管理会计理论引入我国并在部分企业被采用的。随着经济体制改革的进行,传统的计划经济向市场经济转轨变型,企业成为市场经济中自主经营、自负盈亏的经济实体,其管理控制的中心由完成生产品种、产品产量转移到实现企业经济效益上来。这样,企业必须以市场为起点,通过责、权、利的关系控制生产经营,实现目标利润。全面预算管理的应用由此得到进一步推进。1999 年,上海市委组织部、上海市监察委员会、上海市财政局、上

海市国有资产管理办公室联合颁发《关于建立健全全市国有企业监管体系,加强财务监控的若干意见》的通知中,要求国有大中型企业执行全面预算管理;2000年9月国家经贸委在《关于国有大中型企业建立现代企业制度和加强企业管理的规范意见》中也明确提出了“推行全面预算管理”;2002年4月财政部又印发了《关于企业实行财务预算管理的通知意见》,进一步提出了企业应实行包括财务预算在内的全面预算管理。在2001年1月18日《中国财经报》刊登了一篇题为《全面预算不是计划和预算的简单转换——全面预算管理问题研究之二》的文章,其中对58家国有大中型企业内部管理状况的调查情况表明,国有大中型企业中有近1/3的企业开始实行全面预算(参见表1—2)。到目前为止,实行全面预算管理的企业中,已有不少由于推行全面预算管理为企业带来减支增效的成功案例。如中国新兴铸管股份有限公司,其规模在全国57家地方骨干企业居第29位,1994年开始推行全面预算管理,当年利润总额居第五位,1995年利润总额居第四位;1994年人均利润居第二位,以后连续多年位居第一。又如山东乐华集团是一个仅以7万元固定资产和30名员工起家的,以纺织业为主的国家大型二级企业,在1988年开始实行全面预算管理,当年实现利税240万元,比1987年增长60%;1989年实现利税550万元,比1988年几乎增长一倍;之后的10年里,销售收入、利税年年以34%和40%的平均增长幅度稳步递增。1999年实现销售收入2.3亿元,利润1836万元且创出万锭利税700万元的全国领先水平。再如宝钢集团通过实施以现金流量为核心的全面预算管理,仅1996年一年银行存款日平均存款额就减少了近3个亿,同年节约利息支出3000多万元。与此同时,我国理论界开始关注全面预算管理的研究与应用,《中国财经报》在2001年2月至4月连续介

绍了山东乐华集团以目标利润为导向的企业预算管理模式;于增彪教授主持的课题组以中原石油勘探局为主要对象,研究了全面预算管理在企业集团公司的应用;汤谷良教授对新兴铸管股份有限公司的全面预算管理给予了关注;《会计研究》、《财务与会计》、《财政研究》等全国重量级财会刊物纷纷刊登了有关全面预算管理的一些文章。从这些文章里可以看出,我国理论界对全面预算管理评价较高,认为建立在责、权、利相结合基础上的内部各责任单位的预算体系,通过其兼具的监督、激励及分配功能,能解决企业的内部管理问题,还认为全面预算管理是企业综合的、全面的管理,一个健全的企业预算制度实际上是完善的法人治理结构的体现。

表 1—2 我国全面预算管理的内容和比例

(对 58 家国有大中型企业的调查)

单位: %

全面预算管理内容	采掘业	制造业	建筑业	流通业	其他行业	总体比例
利润预算	100	100	100	100	71	93
生产成本预算	100	89	67	—	57	59
管理费用预算	100	100	100	89	86	96
财务费用预算	82	89	100	74	29	79
销售量预算	55	89	67	74	14	67
资本支出预算	64	78	33	47	43	59
存货预算	73	67		47		50
应收账款预算	55	67	67	47	0	48
现金预算	55	39	33	21	29	36
应付账款预算	45	28	0	32	0	28

资料来源:《全面预算不是计划和预算的简单转换——全面预算管理问题研究之二》,2001年1月18日《中国财经报》。

在我们大力推行全面预算管理的同时,也有些人对企业全面

预算管理持怀疑态度。早在 1990 年,美国《财富》杂志就发表了名为《为什么进行预算是对企业经营有害的?》一篇文章,其中否定了全面预算管理的控制功能。之后另外一些持不同意见者,如全面预算管理偏重财务业绩、与企业战略相脱离、不能与企业面临的新的经营环境相适应等相继出现。戴维·E. W. 马尔吉森在 1994 年至 1996 年对英国主要通讯公司的一个分公司进行的一项调查中表明,该公司的内部控制系统中,预算及其他会计信息只起着微小的作用,很少有人监督和评价预算的执行情况,评价与激励计划几乎与预算业绩毫不相干,管理者并不将预算作为一种控制机制。预算基本上又回到了仅仅是依据未来的活动来确定和安排支出需要的最初状态。美国达拉斯 Gun Partnes 公司的管理咨询专家 Lee Grogaryye 简化了该公司的全面预算管理功能,用更着眼于成功关键因素的综合计分卡取代了依据预算的业绩评价,用作业成本管理取代了预算的成本管理功能,使该公司的预算功能集中于资源的分配。等等。针对这些争议,我们有必要对有关全面预算管理的一些基本理论进行再认识:传统的全面预算管理观念和方法是否适应变化了的新的经济环境,全面预算管理在现代企业管理中的地位究竟如何?信息技术经济时代的全面预算管理应做怎样相应的变革,等等。

第二节 我国企业全面预算管理 实践中存在的问题

我国企业的预算管理工作与西方国家还不可同日而语。纵观改革开放 20 多年来的发展历程可以发现,许多企业过于注重外部环境与时机,总是把希望寄托在政府的宏观改革政策和产权制度

的创新上,从而忽略了对科学的内部管理制度和方法的建立与探讨。全面预算管理的应用状况不容乐观。早在 1995 年,一些同志对“我国管理会计的应用情况”作过专门调查,得到的结论是“大部分企业对全面预算等管理会计方法知之甚少,更谈不上用这些方法去参与经营管理。”随着新会计制度的培训和管理会计方法的普及,到 1999 年全面预算管理从概念上已被越来越多的企业所接受,推行全面预算管理的一些企业也取得了良好绩效,但就整体而言,目前全面预算管理还远远没有发挥其应有的效能。2000 年南京大学课题组在全国范围内针对企业对全面预算管理科学性的评价、预算编制工作的组织情况、预算编制的种类和方法、预算控制情况和预算调整情况进行了一次较为全面的调查。2004 年上半年,韦德洪、黄乃宽、池昭梅三位同志对广西企业进行了关于“企业全面预算管理现状分析与思考”的问卷调查。^① 两次调查结果显示:(1)到目前为止,有近 90% 的企业知道全面预算管理并认为需要实行全面预算管理。全面预算管理从概念上已被人们所接受。(2)从总体来看,只有 50.67% 的企业实行了全面预算管理,其它剩余 49.33% 的企业尚未实行。全面预算管理的普及率较低,这与企业对全面预算管理的了解和认识程度很不相称。(3)全面预算管理的应用程度与企业规模、企业性质、经营状况有关。企业规模大、经营状况好的企业全面预算的普及率高。在认为需要实行全面预算管理的企业中,民营企业的比率最高(100%),其次是国有独资企业(91.89%),国有控股企业的比率最低(85.25%)。这种情况足以说明管理正规严格、讲求经济效益和经营效率的企业更注重科学管理方法的应用,有较强的全面预算管理意识。(4)在

^① 《中国财经报》,2004 年 6 月 15 日。

实施全面预算管理的企业中,存在诸多问题和缺陷,具体表现在:第一,预算管理在相当一部分企业中只是流于形式,企业领导对预算管理不重视,多数企业预算的编制和实施仅仅指定财务部门完成;第二,预算编制模式单一,内容不够具体,预算表格之间的衔接也还有欠缺;第三,预算管理基础工作差。许多企业缺少各项费用定额及成本标准,企业内部与预算管理相适应的组织机构不健全,预算通道不畅;第四,企业对全面预算管理的理解和认识不到位。企业管理人员没有充分认识到预算控制系统的本质特征及其重要性,只是将预算管理局限在管理会计范畴,为管理者提供局部的辅助信息支持,还有相当一部分企业简单地把预算管理看成是预算编制,仅仅作为控制费用的一种工具;第五,预算管理工作缺乏科学的理论指导。目前,我国研究预算管理理论的资料还很少,企业缺乏切实可行的、易操作的运作模式,很难形成自己的完整独立的预算管理体系。这些问题的存在,影响了全面预算管理的实施效果。

由此可见,全面预算管理在我国还有很大的可利用空间,但全面预算管理的推行工作任务艰巨;尽管目前大多数企业都认识到了全面预算管理的科学性,但企业在全面预算管理实践中还存在很多认识上的偏差,充分理解全面预算管理的本质特征,强化全面预算管理观念,规范企业全面预算管理实践还是十分必要的。

第二章 理论解读全面预算管理

第一节 概念界定

推行全面预算管理,首先应该明确“预算”、“全面预算”的含义,界定“预算”与“战略”、“计划”等相关概念的差异与关联。

一、预算

关于预算的含义,不同的学者有不同的见解,概而言之有以下几种观点:

1. 按照《管理会计》教科书的解释,预算是对企业未来一定时期预计经营活动的数量说明。通常来讲,广义上的预算是指全面预算,它是所有以货币及其它形式反映的有关企业未来一段时间内全部经营活动各项目标的行动计划与相应措施的数量说明,包括专门决策预算、业务预算和财务预算三部分。专门决策预算反映企业特定事项,是决策中选方案的进一步规划。如投资及其收益预算、其他业务预算、营业外收支预算等等。业务预算又称年度经营计划,是指与企业日常经营活动相关的经营业务的各种预算。不同性质的企业,具体经营业务不同,经营业务预算的构成也不同,如制造业企业的业务预算包括销售预算、生产预算、直接材料采购预算,直接人工预算、制造费用预算、管理费用预算等;商品流

通企业的业务预算则包括销售预算、采购预算、经营费用预算、管理费用预算等等。财务预算旨在综合反映各项业务对企业现金流量和经营成果的影响,通常包括现金流量预算、预计损益表和预计资产负债表。财务预算作为全面预算体系中的最后环节,可以从价值方面总括地反映经营期决策预算与业务预算的结果,也称总预算,其它预算则称为辅助预算或分预算。

2. 财政部在《企业国有资本与财务管理暂行办法》中将预算描述为“企业财务预算”,是在预测和决策的基础上,围绕企业战略目标,对一定时期内企业资金取得和投放、各项收入和支出、企业经营成果及其分配等资金运作所作的具体安排。财务预算与业务预算、资本预算、筹资预算共同构成企业的“全面预算”。企业财务预算必须围绕企业的战略要求和发展规划,以业务预算、资本预算为基础,以经营利润为目标,以现金流量为核心进行编制,并主要以财务报表的形式予以充分反映。

3. 根据潘爱香、高晨在《全面预算管理》^①一书中的解释,预算就是事先确定的行动方案。它主要有四方面特征:①预算是一定涉及未来的;②预算一定涉及行动;③预算隐含着一个关于个人或团体行动原因的要素;④预算主要是价值化的。也就是说未来性、行动性、个人或团体的行动动因和价值性是每个预算的必要因素。全面预算管理则是一种集系统化、战略化、人本化理念为一体的现代企业管理模式,它通过业务、资金、信息的整合,明确、适度的分权、授权,战略驱动的业绩评价等,来实现资源合理配置、作业高度协同、战略有效贯彻、经营持续改善、价值稳步增加的目标。

4. 英国 GKN 集团认为:预算不是会计师为会计目的准备的

① 浙江人民出版社,2001 年版。

会计工具,而是为确保集团战略目标实现的组织手段。

5. 伊安·梅特兰(英)在《如何编制公司预算》^①一书中认为,预算是收集和整理有关数据,且尽可能地按照预算内容和要求实现预算管理目标的过程。预算是一种财务计划,它具体的提出了某个企业或某个部门在下一个经营年度所期望的经营收入或所预计的费用支出计划。不同的企业有不同的预算种类。其中最具代表性的是销售预算、生产预算、固定资产费用预算、部门预算和总预算(现金预算、预计损益表和预计资产负债表)。

6. Henry Mintzbery 在《公司战略计划》^②一书中,就计划制定和预算编制的循环连接形式方面进行了比较:从内容方面,计划与相互连接的预算数据表明了二者的差异;从组织方面,负责计划的计划制定者和预算单位的预算控制者的作用不同;在定时连接方面,对计划和预算的排序(先后顺序)进行了详细分析与比较,从中揭示了计划与预算的不同。

以上观点从不同角度描述了预算的含义及其与计划、战略的关系,不难看出,目前预算管理的概念还是有些混乱,比如对“财务预算”的表达很容易使人将“全面预算”定位为“财务方面的预算”,甚至看成是“财务部门的预算”。预算概念在理论上的含糊不清,对全面预算管理的实践是很不利的。此外,在理解预算概念的同时,忽略了对预算管理实质的认识。

我们认为,预算是对企业未来一定时期经营方针、经营目标、经营决策的数量说明和对经营过程进行控制的责任指标体系。预算在传统上被看作是控制支出的工具,而新的观念是将其看做“使

^① 电子工业出版社,2002年版。

^② 云南大学出版社,2002年版。