

软科学咨询研究项目

追求卓越创新模式：

通信公司 全面预算管理

理论与实践

蒋华园 张向阳 主编
张菊萍 审

软科学咨询研究项目

**追求卓越创新模式：
通信公司全面预算管理
理论与实践**

蒋华园 张向阳 主编
张菊萍 审

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

追求卓越创新模式: 通信公司全面预算管理理论与实践 / 蒋华园, 张向阳主编.

—北京: 人民邮电出版社, 2007.3

ISBN 978-7-115-15621-1

I. 追... II. ①蒋...②张... III. 通信—邮电企业—企业管理: 财务管理—研究
IV. F626.115

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 155124 号

内 容 提 要

本书是软科学咨询项目的研究成果, 着重研究通信公司全面预算管理的理论与实践方法问题。其主要内容包括: 经营预算管理、投资预算管理、现金流量预算管理和业务预算管理、成本费用预算管理、资本支出预算管理等编制的原理、方法及案例分析。并对通信公司全面预算的执行与控制、预算的考核和业绩评价及重要专题均做出了较深层次的研究。本书重点探索通信公司全面预算管理的方法论, 提出编制预算报告体系的新视角, 其学术水平具有一定的前瞻性、前沿性, 并为实际预算工作提供了可操作性的借鉴。

本书可供通信行业政府监管部门及通信运营商、通信信息企业领导干部、管理人员、财务人员阅读并可作为培训教材, 还可供邮电院校财经、管理类专业师生用作教学参考。

软科学咨询研究项目

追求卓越创新模式:

通信公司全面预算管理理论与实践

-
- ◆ 主 编 蒋华园 张向阳
审 张菊萍
责任编辑 杨 凌
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 12.75
字数: 211 千字 2007 年 3 月第 1 版
印数: 1—3 000 册 2007 年 3 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-15621-1/TN · 2922

定价: 32.00 元

读者服务热线: (010)67129258 印装质量热线: (010)67129223

前 言

2006年伊始,中国移动重新整合公司企业文化理念体系,正式拟定“正德厚生,臻于至善”的企业核心价值观。这是一个超大型现代通信企业的庄重宣言,以“争创世界一流通信企业”为己任,努力实现从优秀到卓越的新跨越。在当今社会经济转型时期,实施与推进全面预算管理,正是适应中国移动发展战略的体制创新需要。鉴于此,南京邮电大学经济与管理学院同河南移动通信有限责任公司财务部、焦作移动通信分公司“校企合作”立项,并共同承担完成了题为《追求卓越创新模式:通信公司全面预算管理理论与实践》软科学咨询项目。

本书是在该软科学咨询研究报告的基础上修订成书出版。在当代市场经济环境中,全面预算是公司制企业经营活动最优计划在财务层面的集中反映。因此,它不仅包含了企业生产经营活动各方面的信息资源,而且也是精细化创新模式的最佳选择。实施全面预算管理的目标,就是借助预算机制与管理创新模式,取得企业可持续发展的竞争力优势。全面预算管理一头连着市场,一头连着企业内部,而不同的市场环境和不同的企业规模与组织,其预算管理的类型及模式又是不同的。本书着重研究通信公司全面预算管理的理论与实践方法问题,其主要内容包括:经营预算管理、投资预算管理、现金流量预算管理和业务预算管理、成本费用预算管理、资本支出预算管理等编制的原理、方法及案例分析。并对通信公司全面预算的执行与控制、预算的考核和业绩评价及重要专题均做出了较深层次的研究。本书的创新点在于探索通信公司全面预算管理方法论层面,提出编制预算报告体系的新视角,其学术水平具有一定的前瞻性、前沿性,并为实际预算工作提供了可操作性的借鉴。

本书可为全国通信行业政府监管部门及通信运营商各级领导、管理干部、财经人员提供阅读参考,这对于把全面预算工作纳入现代化管理的轨道,以推进通信企业向集约型、效益型增长方式的深入转变,无疑将是十分有益的。

本书由南京邮电大学经济科学系主任、硕士研究生导师、副教授蒋华园与焦作移动通信分公司总经理张向阳主编、焦作移动通信分公司财务经理张菊萍审校;并聘请

资深通信专家张向阳总经理为本书作序。参与本项目研究并撰写书稿的有南京邮电大学经济与管理学院硕士研究生刘超、张玲、杨立梅、王海峰、李美茹。由于水平所限，书中难免存在不足之处，恳请读者批评指正。

作 者

2007 年 1 月于南京邮电大学

全面预算管理：运营商精细化卓越模式

(代序)

在当前通信转型的重要时期，经过分拆和重组，各家运营商纷纷在海内外上市，初步实现了产权多元化。但要建立完善的公司治理结构，进一步推动经营管理机制创新，优化流程再造，规范生产、营销体系运作，就必须实施精细化管理的卓越模式——全面预算管理，这是通信运营商实行公司化运作的最佳选择。同时，通信市场竞争日益激烈，“价格战”使得企业的利润空间逐步缩小；降低自身运营成本，提高投入产出的效率，已成为当今运营商在推行全面预算管理中的着力点。基于通信运营已进入集约化经营时代的新特点，实施全面预算管理有助于企业遵循效益优先发展的原则，把有限的建设资金、经营资金投放到有效益的业务项目，推动企业向规模效益型长效发展，实现粗放型经营向精细化经营转轨的增长方式，从而提高运营商的综合经济实力。

全面预算管理作为现代企业的管理创新卓越模式，在运营商长效发展中的战略性、价值导向性作用日益明显，为企业中长期发展规划提供了具体的财务预算基础，引导企业稳步向前，实现发展预期目标。同时，通过全面预算对运营商经营目标进行全方位的预测、协调和控制，切实提升了运营管理水平 and 战略执行能力；在提高管理效率的基础上，以更优的发展质量、更有效的资源配置来实现战略目标，从而在根本上提升了企业的核心竞争力。究其原因在于：

1. 运营商利用全面预算这一手段监督、评价经营活动的实施，将企业的经营战略落实到具体的拓展市场、网络建设和优化客户服务平台建设活动之中。

2. 运营商用全面预算管理优化了企业的资源配置，控制成本费用的支出，打造了企业的低成本竞争优势。

3. 全面预算是一种上下结合、全员参与的管理方式，运营商的员工在理念上、行

动上把企业经营目标同自身的工作成果、绩效结合起来，形成以企业利益为基础的共同价值观，同心协力为实现企业中长期战略而奋斗，建立起符合国际规范的企业管理模式，并为运营商实现面向世界的“走出去”战略奠定基础。

对运营商来说，实行全面预算管理的突出作用主要有以下几个方面：

1. 强化经营活动控制，有利于企业战略目标的实现。各大运营商经过公司化改造后，把自身建设成为具有国际竞争力的一流通信企业作为战略目标。要实现这一目标，就需要把它与年度经营绩效计划联系起来，通过年度经营计划的完成来保障企业战略目标的稳步实现。而全面预算管理正是将公司战略与年度经营绩效联系起来的有效工具，全面预算管理通过事前、事中、事后的全过程控制，通过从最高层到各责任中心（分公司等）、各岗位的全方位、全员控制，共同编制并控制预算执行，以保证年度经营计划目标的实现。

2. 进行综合平衡，实现企业的资源优化配置。运营商的全面预算一般包括经营预算、资本支出预算和财务预算三大部分，其功能囊括了企业的年度资源配置计划。以市场预测为出发点，把各项资源围绕业务发展需求进行配置，根据业务预算和年度绩效目标来编制资本支出预算和成本费用预算，最终在财务预算中实现收入与利润、利润与现金、现金与投资、投资与收入的综合平衡，从而避免盲目投资和粗放管理，提高企业资源的使用效率。

3. 有利于运营商的经营控制和绩效考评，完善“责、权、利”管理体系。通过全面预算，把企业的年度绩效目标分解到各责任中心（分公司等）、各工作岗位，可以督促各责任中心对自己的管理行为进行控制，建立健全与全面预算管理相适应的“责、权、利”管理体系，进行业务流程和管理流程的优化，促进企业整体管理水平的提高。

由于全面预算管理是一项复杂的企业系统工程，涉及全方位、全过程和全员的整合性管理，并涉及员工观念转变、业务管理流程优化等工作。因此，纵观目前运营商在实施全面预算管理中还存在着不少问题和弊端，尚不能满足企业精细化管理的要求，主要表现在：（1）联系战略目标不足，较少考虑发展业务的驱动因素；（2）预算流程不畅，相关部门之间有效沟通不足；（3）预算责任不清；（4）预算周期过长，难以适应市场的快速反应变化。

鉴于此，通信运营商在实施全面预算管理时应注重采用以下几方面的基础制度建设的创新对策。

一、建立权威性保障制度，确保全面预算管理实施

首先，全面预算管理是一项系统工程管理，既涉及公司战略目标及计划、财务、人力、市场、运营、维护等部门的综合协调，又涉及日常资金管理、采购和服务等整个流程，应该在企业最高层领导的参与下进行整体方案设计和实施。因此，要求企业领导高度重视，不仅要求董事会、总经理直接介入预算管理的授权、审批工作，而且在全面预算的推进和落实过程中要求建立权威性的保障制度及预算管理委员会组织机构来推动。

其次，建立权威性保障制度，重在具体落实到位，以提高预算管理的约束力及控制水平。全面预算计划一经确定，企业的各部门就要严格执行，一切经济活动都要围绕实现预算开展。决策执行机构提出企业在预算期间的生产经营总目标及对各部门的具体要求，按季分月下达预算任务，建立起资金调度、预算执行情况分析等例会制度，定期分析预算执行结果，提出对编制下期预算的改进意见。

二、明确各预算编制主体的权责，加强沟通和协调

运营商的全面预算编制应该遵循“归口分级”的编制原则，界定各责任中心（分公司等）的权责，对企业的经营活动进行规划与控制，并对经营业绩进行评价、考核。企业的市场、人力、安保、网络运维等部门要分别根据自身的预算目标，对自身的责任预算内容进行自我核算，并将信息及时反馈到企业高层领导挂帅的预算管理委员会，由其统一汇总评价、确定管理，保证预算的全面性、权威性。各预算责任中心作为各项费用的主管部门，要在企业年、季、月预算的总体框架内，编制本部门的年、季、月费用支出预算，使预算编制过程涉及企业的各个部门的所有员工。

为了使各责任中心编制的预算能符合要求、减少返工，预算管理委员会的管理人员应该定期跟踪各责任中心的预算编制的进展情况，沟通彼此的要求，协助各责任中心解决相关的问题，并且要将沟通时所获得的信息及时反馈给自己的主管，以便做出相应的安排和调整。预算沟通是使预算编制和执行顺利进行的重要手段，预算沟通使预算管理人员与各预算责任中心编制人员达到相互理解和支持的目的，共同合作去实现企业的战略目标。

三、建立规范的预算调整程序，处理好快速反应机制与预算刚性间的关系

运营商在明确了预算目标后，必须硬化预算约束，要求企业正式下达执行的预算，不得随意调整，这是严肃预算管理控制的基本要求，同时也是为了强调编制预算的责

任心和准确性。但是，在企业全面预算管理体系的执行过程中，市场需求和企业内部资源会发生变化，预算将出现较大偏差，原有预算不再适宜，那么就需要进行预算调整和修改。由于企业外部经营环境和内部资源条件的变化，预算调整也是企业全面预算实施过程中的必然问题和基本环节。

预算调整同预算的制定一样，是全面预算管理的一个不可或缺的环节，同时应该是一个规范的过程，必须建立严格、规范的调整审批制度和程序，并按照规定的程序进行调整。

在企业内外部环境条件发生变化后，首先应由预算执行人员提出申请，说明需要调整的理由、调整的初步方案、调整前后的预算指标对比，由预算管理委员会进行审议，审议人员必须对申请调整事项做深入的调查研究和论证，从而做出对申请同意、反对或补充修改的意见，并由预算管理委员会组织有关部门反复论证调整方案的可行性，确定预算调整对目标利润的影响程度。企业的预算管理委员会应高度集中审批权限，维护预算管理的严肃性和约束力。

四、规范全面预算的执行监控制度，实现预算管理信息化

全面预算执行是运营商预算真正落实到实际经营活动的过程，是全面预算管理的重要环节，其中做好监控是关键，只有执行监控到位，企业的年度预算目标才能很好地实现。企业要加强预算执行监控能力，就需要建立全方位的预算监控体系，其运作如下：

1. 预算监控要涉及企业的所有分公司、部门和岗位，渗透到各业务流程和经营环节。
2. 预算监控要有事前、事中的监控手段和事后的监控措施，既有约束措施，又有激励手段。
3. 预算监控要与会计、审计等工作结合，构成多道防线，避免预算失误与差错。

此外，要构建全面预算管理信息系统，实现与企业资源管理系统、综合业务分析系统等系统的整合集成和信息共享，是实现预算执行实时监控的需要。这样能构成运营商全面、完整、整合的管理体系，做到数据共享和实时管理，以此提升企业管理水平。同时，运营商还应该合理规划预算管理信息系统的功能，将预算方案设置、预算编制、预算的审批下发等功能纳入其中，通过与会计管理系统、报账系统和统计信息系统的对接，监控预算执行情况，进一步实现对预算管理系统的全方位监控，提高预算对业务决策的支撑作用。

五、完善全面预算管理考评，实现对经营管理活动的有效控制

预算考评在运营商的全面预算管理中处于承上启下的关键环节，要通过科学合理的考核评价来确保全面预算管理落到实处。一方面，在财务活动和预算执行中，通过业绩评价信息的反馈，可随时发现实际业绩与预算的偏差。对当期实际发生数与预算数之间的差异，不管有利与否，都要认真分析原因，写出改进措施，可以对经营活动进行有效控制。另一方面，预算考评作为预算编制、执行、评价整体系统的一部分，具有互动作用。预算考评既是本次预算管理的总结，又是下一次预算管理循环的开始，从而周而复始地实现对整个企业经营活动的控制。

在运营商的全面预算考评中，重点是找出形成差异的原因以及应该采取的措施。全面预算管理委员会的高层领导要经过研究，分析出现差异的原因，找到管理中的强项和弱项，总结经验教训，加强管理。同时也为制定下期预算目标、提高未来预算控制效果提供重要的参考依据。一般来说，运营商要实现公司整体战略与预算目标，预算考评应遵循以下原则：

1. 把预算指标作为核心，构建预算考评体系。
2. 以各责任中心为对象，进行自评与他评相结合。
3. 预算考评以各责任中心为基础单位，统一会计政策。
4. 正确区分经营业绩与管理业绩，公正、公平、公开地评价管理者的实效业绩。

综上所述，通信运营商实施全面预算管理是卓越的精细化管理创新，这不仅可以提高生产经营水平，完成盈利任务；更重要的是，这一现代管理创新模式推动了我国通信业管理创新的深入发展，为建立电信现代企业制度奠定了基础；同时，企业员工的思维习惯、价值观念、企业文化也得到了提升。但也应该看到，全面预算管理从实施到完善不可能一蹴而就，一步到位，只有不断发现问题，解决问题，加强各部门的沟通、协作，优化企业全系统流程，才能不断提高运营商的全面预算管理水平。

河南移动通信有限责任公司焦作分公司总经理

张向阳

2007年1月于焦作

目 录

第一章 全面预算管理与公司卓越模式选择	1
第一节 新时期全面预算管理创新概念界定	1
一、全面预算管理是公司治理的重要组成部分，全面预算是企业 内部关于权限、责任的具体制度，是企业的“法律”文书	1
二、全面预算管理是与企业发展战略相配合的战略保障体系	3
三、当代实践中的全面预算管理类型简介	6
第二节 实施全面预算管理的内容及特点	7
一、通信公司实施全面预算管理的内容	7
二、通信公司实施全面预算管理的作用	10
三、通信公司实施全面预算管理应遵循的原则	12
四、通信公司实施全面预算管理的特点	12
五、通信公司实施全面预算管理的前提条件	13
第三节 实施全面预算管理是卓越模式的必然选择	15
一、通信公司实施全面预算管理的宏观背景条件已经成熟	15
二、通信公司实施全面预算管理是卓越模式的必然选择	18
三、通信公司实施全面预算是管理创新的突破口	20
第四节 通信行业特殊性 & 预算管理制度体系设计	22
一、预算管理的通信行业特殊性	22
二、通信公司全面预算管理制度体系设计	24
第五节 解读焦作移动通信公司实施全面预算管理典型经验	25
一、焦作移动通信公司实施全面预算管理的决策背景	25
二、焦作移动通信公司实施全面预算管理的历史回顾	27
三、焦作移动通信公司实施全面预算管理系统评价	30

第二章 通信公司全面预算的编制	37
第一节 公司战略与全面预算管理模式确定	37
一、公司战略与全面预算管理的互动关系	37
二、通信公司收益导向型的预算管理模式	39
三、通信公司全面预算管理模式的确定	41
第二节 通信公司全面预算管理的组织设置	43
一、通信公司全面预算管理的组织设置	43
二、焦作移动通信公司全面预算管理组织体系评价	45
第三节 通信公司全面预算编制的指导思想和原则	46
一、通信公司全面预算编制的指导思想	46
二、通信公司全面预算编制应遵循的原则	47
第四节 通信公司全面预算编制的方法和依据	48
一、全面预算编制方法概述	48
二、通信公司采纳的现代管理会计预算方法研究	50
三、通信公司全面预算编制依据的管理创新	59
四、通信公司全面预算管理中存在的主要问题及对策	60
第五节 通信公司全面预算编制实务	62
一、通信公司全面预算编制的“归口分级”原则	62
二、通信公司全面预算编制程序的选择	67
三、通信公司全面预算编制的具体步骤	68
四、通信公司全面预算编制系统的构建及主要预算报表	70
第三章 通信公司全面预算执行与控制	79
第一节 通信公司全面预算的执行	79
一、全面预算的立项	79
二、全面预算立项申请的类型和要求	80
三、全面预算执行报告的基本要求	83
四、全面预算执行报告的内涵	84

五、全面预算执行过程中的沟通	87
六、全面预算执行中数据和资料的管理	88
七、提升预算执行的管理信息化水平	89
第二节 全面预算管理的控制原理	90
一、预算控制是一种目标控制	90
二、预算控制是一种程序控制	91
三、预算控制是一种制度控制	92
四、二级责任中心预算控制	94
第三节 通信公司全面预算执行控制	96
一、全面预算授权的控制	96
二、全面预算的执行控制实务	98
三、全面预算的调整或修正	110
四、全面预算的差异分析及业绩跟踪控制	113
五、全面预算的执行监控	114
六、全面预算执行监控的重点和内容	115
七、构建以责任中心为主、各部门与各管理层各负其责的多元监控主体	117
八、健全监控措施和手段,实施全方位的预算执行监控	119
九、特殊预算的管理	122
第四章 通信公司全面预算考核与业绩评价	126
第一节 全面预算考核和业绩评价概述	126
一、通信公司全面预算考核和业绩评价涵义	126
二、通信公司预算考核与业绩评价的关系	129
三、全面预算考核与业绩考核中应处理好的几个重要问题	130
第二节 通信公司全面预算考核实务	134
一、通信公司全面预算考核概述	134
二、通信公司全面预算考核指标体系设计思考	136
三、通信公司全面预算业绩考核指标体系设计实务	137
第三节 通信公司综合业绩评价体系	139

一、通信公司综合业绩评价原则	139
二、通信公司综合业绩评价体系设计创新：平衡记分卡模式	146
三、通信公司综合业绩评价体系设计创新：提升经济增加值因素	151
四、通信公司综合业绩评价体系设计创新：平衡记分卡与 EVA 的组合应用	154
第五章 通信公司全面预算专门问题探索	157
第一节 通信企业组织结构及预算职责概论	157
一、通信企业组织结构的资本纽带关系界定	157
二、通信企业财务机构设置、职权划分的特征及预算职责系统	158
三、通信企业预算职责控制系统探究	161
第二节 通信集团公司的预算机制思考	162
一、预算管理是通信集团公司财务管理的重要组成部分	162
二、公司战略是如何指导集团预算控制体系形成的	164
三、公司战略决定预算控制边界	170
第三节 聚焦省通信公司预算职责规范化	170
一、下发年度预算管理大纲	170
二、审核各地市分公司上报的预算草案	171
三、汇总和平衡预算	171
四、预算决策中的治理问题	173
第四节 旨在提升通信公司创新导向型预算新模式	182
一、以目标利润为导向预算管理的理论来源	182
二、目标利润预算管理的作用	183
三、确定目标利润的原则与要求	185
四、确定目标利润预算的步骤	186
参考文献	188

第一章 全面预算管理与公司 卓越模式选择

第一节 新时期全面预算管理创新概念界定

中国古训曰：“凡事预则立，不预则废”；在现代管理实践中，莫不遵循这一规律。随着中国加入 WTO 后通信管理体制改革的不断深入，通信企业的运营必须适应市场经济发展的要求，全面落实资产经营责任制，运用科学的管理方法不断提高经营管理水平，增收节支，保值增值，努力实现公司制定的盈利目标。在当前转型时期，企业为应对复杂多变、竞争日趋激烈的市场环境，并能够赖以生存和长效发展，必须从战略的高度来看待推行与实施全面预算管理。通信公司应用和深化预算管理和控制体系，有效实现全面预算，这对提高企业经营管理水平、加强财务监控、提高经济效益不无益处，有利于企业战略目标的实现，有利于提高企业核心竞争力，是打造企业卓越管理模式创新的明智选择。

企业实施全面预算管理，是涉及全方位、全过程和全员的一种整合性管理系统，具有全面控制能力和约束力，决不仅仅是财务部门的事情。理解和把握全面预算管理，应该立足于公司治理机制，它不只是一种管理制度和控制方法，更是一种管理理念创新。因此，要想使全面预算管理制度真正得以推行且能切实提升企业的管理水准，首先必须正确解读全面预算管理新概念。

一、全面预算管理是公司治理的重要组成部分，全面预算是企业内部关于权限、责任的具体制度，是企业的“法律”文书

公司治理或曰公司治理结构，是现代企业制度设计中最重要架构。然而，如何

才能把它落到实处？首先必须弄清其要义。世界经济合作与发展组织（OECD）1999年制定的《公司治理原则》中给公司治理所作的定义为：“公司治理是一种据以对工商业进行管理和控制的体系。公司治理明确规定公司各个参与者的责任和权利分布，诸如董事会、经理层、股东和其他利益相关者，并且清楚地说明决策公司事务时所应遵循的规则和程序。同时，它还提供一种结构，使之以设置公司目标，也提供了达到这些目标和监控运营的手段。”由此可见，公司治理本质上是一种制度装置，是处理各方相互关系和权力制衡的契约，其核心就是协调各利益相关者的责、权、利关系。从企业的立场，这种责、权、利关系应涵盖两大方面：一是企业与股东的责、权、利关系，包括其中权力机构、决策机构、执行机构和监督机构的界定和权责的明确；二是企业内部各管理阶层之间的权责利关系，包括企业内部各部门及各相关成员的权责界定和明晰。两者存在互动关系。

在我国已有的有关公司治理的制度建设装置中，众所周知的有两个，即《公司法》与《公司章程》。《公司法》属于最高层次上的法规性契约，它原则性地描述了公司的各主要利益主体对公司的义务、权利和应得到的利益，是适用于所有公司的、高度抽象的制度。《公司章程》属于中间层次的法规性契约，它概括性地描述了本公司的基本组织与经营的基本方针、政策、目标，是公司经营运作的基本规范。它们均是企业应遵循的基本规则和程序。然而，《公司法》和《公司章程》这种概括性契约必须结合企业和市场的具体环境进行具体化、制度化、可度量化，方能实施和推行。因此，公司治理的制度装置中还应该包括第三个层次的法律文书，它应该以《公司法》、《公司章程》为依据，具体落实股东大会、董事会，经营者，尤其是企业内部各部门乃至每个员工的责、权、利关系，明晰其权限空间和责任区域，并通过制度化使企业的决策、行为和结果得到高度的协调与统一。

全面预算正是这样一种将各方利益相关者的责、权、利进行具体化、可度量化的第三层次的“法律”文书。它以委托代理理论和信息经济学原理为基础，重点构建了企业组织内部分级管理体系。它通过分权、授权，对企业内部的所有事项进行权利划分，形成了从股东会、董事会、监事会、总经理班子、部门经理到基层管理者的权责管理体系。通过全面预算管理，企业可以规范各个利益主体对企业具体的约定投入、约定效果及相应的约定利益；通过对预算过程的监控，可真实反馈各个利益主体的实际投入及其对企业的影响；最终，再通过预算执行结果考评，检查契约的履行情况并实施相应的奖惩，从而使企业在

既定的公司治理结构内细化治理，提高公司治理的有效性。

二、全面预算管理与企业发展战略相配合的战略保障体系

1. 全面预算管理不是传统计划管理模式的“翻版”

传统的计划管理是计划经济体制下的产物，是一种封闭式的管理，是一种以集权为主的管理，企业和员工的自主规划性较差；其重点仅在于计划本身，执行过程、结果与利益并无直接关系等，它所关注的只限于生产、安全等数量指标，在开放的市场中存在严重的不适症，企业战略管理更是无从谈起。而全面预算管理则是一种开放式、自主式、价值化的战略导向式管理，更关注的是效率与效益指标。

2. 全面预算管理是战略管理的支撑作用

全面预算管理的战略创新在于：一方面，预算目标的定位，紧紧瞄准企业的战略重点；另一方面，预算模式的选择，也应体现企业不同时期的竞争战略选择。科学的预算管理体系蕴含着企业管理的战略目标和经营思想，是企业最高权力对未来一定期间经营思想、经营目标、经营决策的财务数量说明和经济责任约束依据，是公司的整体作战方案。没有战略导向性的预算管理就没有灵魂。公司战略通常是根据企业内外部环境的综合系统分析对企业的未来发展趋势所做出的长远规划，即企业经营者为达到企业经营目标，依据经济规律所制定和采取的指导全局的方针、政策和方法。全面预算管理正是以公司战略为出发点，通过规划未来的发展来指导现在的实践，是对公司战略目标的具体落实与进一步量化，从而更加具有可接受、可实现、可检验和挑战性的特性。另一方面，全面预算管理运用价值管理的手段，使企业内部资源达到高度整合，同时将企业价值与各级组织的具体目标、岗位职责相联系，使业绩计量和业绩评价的战略导向性更强。可见，全面预算管理是战略实施的重要保障；同时，通过预算运行过程和结果的分析，进而再评估或修正企业战略，从而对企业战略起着全方位的支撑作用。全面预算管理支撑作用的流程如图 1-1 所示。

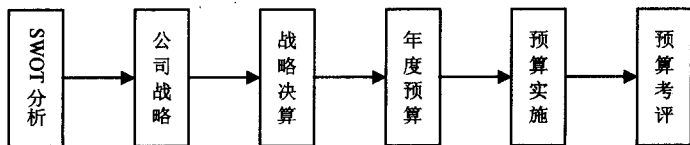


图 1-1 全面预算管理支撑作用流程图