

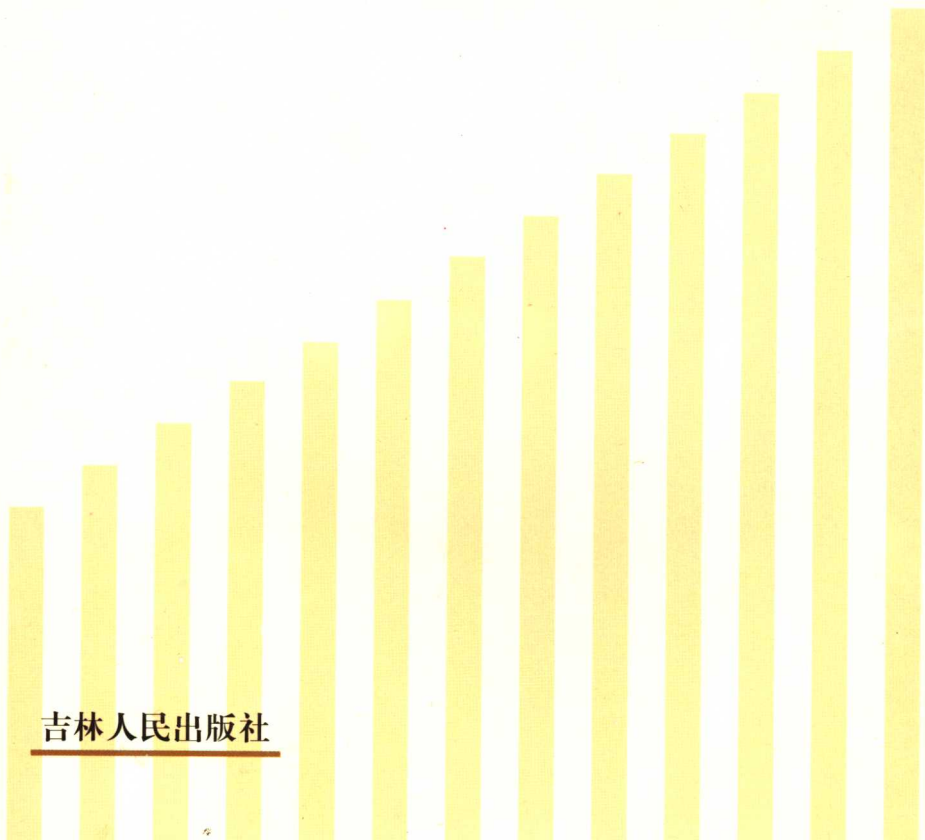
Q

YIYUSUANGUANLILUN
YUANLIFENXI

企业预算管理理论与案例分析

吴明华 于吉永 / 编著

吉林人民出版社



Q

YIYUSUANGUANLILUN
YUANLIFENXI

企业预算管理理论 与案例分析

吴明学 于国永 / 编著
江苏工业学院图书馆
藏书章

吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业预算管理理论与案例分析/吴明华编著. —长春:吉林人民出版社,2005.9
ISBN 7-206-04737-8

I. 企… II. 吴… III. 企业管理:财务管理
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 117183 号

企业预算管理理论与案例分析

编 著:吴明华 于吉永

责任编辑:隋 军 封面设计:木 森

吉林人民出版社出版 发行(中国·长春人民大街 7548 号 邮政编码:130022)

网 址:www.jlph.com

印 刷:长春市南关区太平彩印厂

开 本:850mm×1168mm 1/32

印 张:8.5 字 数:200 千字

标准书号:ISBN 7-206-04737-8

版 次:2005 年 9 月第 1 版 印 次:2005 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1-300 册 定 价:20.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前 言

全面预算管理出现于20世纪20年代的美国,目前已经成为国外大中型企业普遍采用的现代管理模式,是现代企业进行战略实施和管理控制的主要手段。在美国,几乎所有的大型公司都运用了这一方法。

全面预算管理不仅包括财务预算管理,还包括非财务管理方面。它旨在通过各方面责权利关系的合理界定与有效处理,实现预算单位整体价值的最大化,这种价值不仅包括经济性价值,也包括非经济性价值。它在考虑预算单位发展战略的同时,更多的是考虑全过程、全方位、全员参与的管理活动。著名管理学教授戴维·奥利为此指出,全面预算管理是为数不多的几个能把组织的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。

具体而言,推行全面预算管理的作用体现为:一是有助于企业战略管理的实施。通过预算管理可以统一经营理念,明确奋斗目标,激发管理动力、增强管理的适应能力,确保企业核心竞争能力的提升;二是能够做到决策和管理的系统化。全面预算管理可以使决策层对单位各层次、各环节、各方面的生产经营活动进行全面系统的综合组织协调和动态把握监控,从而为企业科学决策提供了保证;三是有利于增强全员管理的积极性。通过编制全面预算让企业内部各部门和各环节参与预算的编制,并将经营目标层层分解到各部门、各科室、各责任人,使管理真正成为全员参与的管理,更好地发挥各部门和全体员工的积极性。

由上不难看出,全面预算管理以企业战略为导向,对企业内部各经营活动进行协调、控制与考核,有效地协调各个管理子系统,

从而最大限度地运用资源,发挥最佳管理效果,实现企业的经营目标。因此,现代企业推行全面预算管理,构筑科学的管理体制势在必行。

在我国,随着社会主义市场经济体制的深入发展,越来越多的企业逐渐认识到预算管理这一行之有效的企业管理模式,开始建立起预算控制制度。比如,宝钢集团实行“以现金流量预算为龙头,集中一贯的资金管理”模式;新兴铸管股份有限公司从1994年开始推行预算管理,以销售为龙头,以成本费用控制为重点,以资金平衡为准绳,同时建立配套的管理制度体系;江苏省电力公司预算管理模式经历了从最初的生产技术财务计划模式,到目标利润—目标成本管理模式和全面预算管理模式,又到后来的电脑网络支持下的预算管理模式,在“量入为出、综合平衡”、“全面、全额、全员预算”、“相互衔接”三个原则的指导下,建立了从省公司到各厂、各级供电局的“金字塔”型的财务预算管理体系;谏壁发电厂自2000年5月起运用FMIS系统(包含业务处理中心、总账中心、预算中心、专项合同中心、查询分析中心等五大中心),基本实现了预算管理、内部控制和会计核算三位一体的管理目标,所有资金的使用都出自于预算,构成管理信息系统的厂内局域网已延伸到全厂所有主要班组。

然而,从我国多数已经实施预算管理的企业来看,实际运行中还存在不少问题,具体表现在:一是有些企业对预算管理认识不正确,将经营计划与预算管理混为一谈,以为只要将各个时期的经营计划安排好就是做好了预算管理。有的仅仅将预算管理当作控制费用的工具;二是缺少强有力的预算管理组织体系。一些企业没有完全建立推行两级预算制度的组织。一些行业,其基层单位的各种预算管理多数处于松散型,即使是一些实行了预算管理的企业,其预算的范围还没有渗透到企业全部经营活动中去,致使企业实行预算管理的目标编制、考核与监督都不能落到实处,预算管理的作用得不到真正的发挥;三是在管理环节上重预算编制,轻预算执行及考

核；四是在预算制度上，相关管理制度的建设缺乏体系化；五是在预算指标上，目标不明确，重点不突出，内容较粗，责任没有落实到人；六是在预算编制方法上，基本上采用固定预算，其他预算方法运用很少，而且预算程序缺乏效率；七是在预算监控上没有建立预算管理所必须的责任会计核算体系，预算反馈信息质量较差等。

基于上述情况，我们编写了《企业预算管理理论与案例分析》一书，目的在于为我国企业的预算管理提供进行业务操作的指导性读物，更好地发挥预算管理在企业经营过程中的重要作用。

本书在剖析预算管理基本理论的基础上，就预算管理组织体制的设计、预算目标、预算管理组织与模式、预算内容与编制方法、预算执行与控制、预算调整、预算考评与激励等问题进行了分析。在本书的最后部分就一些企业预算实行过程中取得的经验及存在的问题进行了评价。

本书由吴明华、于吉永共同编写。写作过程中，虽然我们对预算问题做了大量的比较分析，但限于我们的认知水平和经验，书中可能存在疏漏和不妥之处，恭请读者批评指正。

作 者

2005年6月

目 录

前 言	(1)
第一章 总论	(1)
第一节 实施预算管理的必然性	(1)
第二节 预算管理的功能和作用	(16)
第三节 全面预算管理体系的构建	(21)
第四节 全面预算管理实施	(27)
第二章 预算管理组织体制的设计	(40)
第一节 预算管理组织设计原则	(40)
第二节 预算管理机构	(42)
第三节 预算编制流程	(48)
第四节 预算载体	(53)
第三章 预算目标	(55)
第一节 预算目标的作用	(55)
第二节 预算目标的要求	(58)
第三节 预算目标的内容	(59)
第四节 预算目标的制定方法	(67)
第四章 预算管理组织与模式	(76)
第一节 预算管理组织形式	(76)
第二节 预算管理模式	(81)

第五章 预算内容与编制方法	(104)
第一节 全面预算的基本内容	(104)
第二节 预算编制	(122)
第六章 预算执行与控制	(134)
第一节 预算的执行	(134)
第二节 预算控制与变更	(141)
第三节 预算管理的预警系统	(159)
第四节 预算执行的保障体系	(161)
第七章 预算调整	(165)
第一节 预算调整的必要性	(165)
第二节 预算调整的形式	(168)
第三节 预算调整的程序和权限	(171)
第八章 预算考评与激励	(175)
第一节 预算考评的目的与作用	(175)
第二节 预算考评的原则与程序	(178)
第三节 预算评价指标的设计	(182)
第四节 预算与激励	(186)
第九章 预算管理案例分析	(205)
案例一 谏壁发电厂实施预算管理案例分析	(205)
案例二 金陵石化公司实施预算管理案例分析	(211)
案例三 齐鲁石化实施预算管理案例分析	(213)
案例四 “新兴铸管”公司实施预算管理案例分析	(215)
案例五 大亚湾核电站实施预算管理案例分析	(220)
案例六 苏州新苏纶纺织有限公司实施预算管理案例	

分析.....	(225)
案例七 华润公司实施预算管理案例分析.....	(228)
案例八 浙江移动实施预算管理案例分析.....	(233)
案例九 A 航空股份有限公司实施预算管理案例分析.....	(235)
案例十 山海关船厂实施预算管理案例分析.....	(244)
附录 关于企业实行财务预算管理的指导意见.....	(248)
主要参考文献.....	(258)

第一章 总 论

本章就预算管理最为基本的问题进行了分析。具体内容涉及实施预算管理的必然性、预算管理的功能和作用、全面预算管理体系的构建以及全面预算管理实施等。

第一节 实施预算管理的必然性

一、预算与预算管理

1. 预算的概念。

预算在不同的领域由于应用的背景与范围不同,其内涵与本质也有所不同。在企业领域,预算是在预测的基础上,为了实现特定目标对企业未来的生产经营活动作出的数量说明。为了准确地理解预算的内涵,我们需要弄清几个相关的概念。

(1) 预算不同于财务计划。

预算与财务计划有区别。从内容上看,预算是企业全方位的计划,并不仅仅包括财务计划,财务计划只是企业预算的一部分。从预算形式上看,预算可以采用货币形式也可以采用实物形式,而财务计划则是以价值形态所表现的计划,不包含非货币形态。从预算组织及执行过程控制看,预算是由企业各个不同科层、组织的当事人共同组织执行的一个综合性的管理系统,具有极强的内部协调功能,而且执行、反馈与考评过程等都是基于不同组织和不同科层体制进行的,在日常管理中代表着管理事务的大部分或全部。而财务计划则主要是由企业财务部门组织编制并执行和控制。财务计划的

编制、执行及日常控制,事后考评均成为财务部门日常管理事务的大部分或全部。

(2) 预算不同于预测。

预测是对未来不可知因素、变量以及结果的不确定性做出的主观判断。预测源于经济事件的不确定性与风险,而企业所面临的风险主要来自于市场风险,包括经营和财务风险等。通过预测并进行有效的预算是防范风险的一项非常重要的措施。市场经济越发达,市场风险越高,越离不开预算以及预算管理。此外,预测是预算的前提,没有预测就没有预算。如果未来经济事项的后果完全确定就无须使用预算方法。预算应以预测为基础,根据预测结果提出对策性方案与规划,以便趋利避险,实现预期的结果。第三,由于预测具有风险性,并且其风险大小取决于据以预测的基础,比如环境或变量因素和方法是否科学、可靠。因此,不可知因素越少,方法越恰当、科学,其风险性也就越小;反之,不可知因素越多,或者方法相对不科学,其风险性也就越大。因此,预测方式的科学性与结果的准确性对于预算的编制至关重要,它直接影响到预算编制基础和编制导向的正确性,甚至决定预算水平及预算质量的高低。

2. 预算管理的概念。

预算管理是指从企业整体出发,通过科学预测、决策,用价值和实物等多种形态反映企业未来一定时期内的生产经营及财务成果,从而对企业及各业务部门的经济活动进行调整控制、反映与考评,并借此实现企业的全面管理。预算管理是企业管理的核心,也是被现代企业证明行之有效的管理系统。

从以上预算管理的内涵可以看出:

(1) 预算管理是一种权力控制管理。

预算本身不是目的,预算的目的是为了控制。预算使各责任单位的权力得以用表格化的形式体现。预算是权力控制者采用的合理方式,即在为实现整体利益的目标下,明确各单位目标。因此,预算的决定性作用是权力控制,并且这种权力控制是通过固定的程序

形成的、激励约束并存的制度化控制。不认识这一点，预算就可能变成形式，没有实际效用。

(2) 预算管理是一种全面的管理。

企业预算既是由销售、采购、现金流量等单项预算组成的责任指标体系，又是公司的整体“作战方案”，还是年终奖惩的标准，激励和约束的核心。它通常以企业目标利润为预算目标，以销售前景为编制基础，综合考虑市场和企业生产营销等因素，按照目标明确的原则，由企业最高权力机构讨论通过的企业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。这种依据用于企业的生产经营领域，并将各个预算统一于总预算体系，是全面的预算，是企业综合的全面的全面的管理。

(3) 预算管理不只是财务部门的事。

预算管理作为一项系统工程，将企业内部各要素（包括人、财、物、信息等）统统包括在内，是企业整体管理的重要组成部分，而不是企业财务管理的主要内容。同时，预算管理的系统性和战略性也决定了财务部门不可能、也不可以承担起预算管理的全部工作。

(4) 预算管理不是预算编制。

预算管理从字面上理解，就是用各项预算去管理企业的生产经营活动。实际上，预算管理是通过编制切实可行的全面预算，并伴之以有效的执行控制和考核评价，保证企业所有员工在预算目标的指引下统一行动，共同努力，提高企业效率和效益。此外，预算管理也是一种综合协调管理，它不仅强调企业计划、组织、控制等职能的一体化，而且重视在预算目标确定、预算编制及执行过程中对企业资源，尤其是对人力资源利益冲突作出协调。

预算管理不仅包括预算编制，还包括预算执行、控制以及预算考评等。预算编制是预算管理的首要任务，但不等于预算管理的全部。预算管理作用得以真正的发挥还要看预算的执行与控制阶段，它是全面预算管理的核心和关键。如果编制的预算不能对企业的生

产经营活动进行控制,那么预算管理的目标就无法实现,实施预算管理的意义也将化为乌有。因此,企业需要摆正预算编制的位置,全面科学地把握预算管理的完整内涵,真正重视起预算管理的执行与控制过程,确保预算目标的实现。

(5) 预算目标的确定不是“拍脑袋”。

预算编制过程中最重要的一项前置工作就是如何确定预算目标。在预算指标体系中,企业预算目标始终居于最高统驭地位,它不仅与企业外部环境及企业内部资源状况相对接,明确企业预算期间发展的目标方向及必需的竞争水平,而且为预算执行主体的行为规划确立了必须遵循的基准。因此,预算目标的合理与否及能否实现,关系着预算编制的合理性及由此而产生的激励约束机制的有效性,更决定着企业的生存。预算目标的确定既要考虑到企业的长远战略规划,又要体现激励机制和约束机制的作用,要先进并且可行,具有一定的科学性。实际上,预算目标的确定过程是企业各种资源协调的过程,也是企业所有者与企业经营者之间的利益协调过程。它不能只依靠管理者的“豪言壮语”,一切要以事实为依据。

二、预算管理的特征

由以上预算管理的内涵不难看出,预算管理具有以下特征:

1. 以效益为出发点。

预算管理作为重要的管理形式,其出发点是立足于企业目标,也就是提高管理水平,促进效益的增长。一切有悖于效益原则的管理模式都不足取。管理水平的高低直接影响效益增长的快慢。预算管理将企业管理的职能进行整合,讲究联合管理,联合行动,极大地提高了管理的效率,从而增进企业效益。预算管理的这种定位又使得预算目标更加明确而合理,也即提高经济效益。

2. 以市场为导向。

企业管理离开了市场导向便失去了目标。强调市场经济体制,在于表明一切预算都能以市场销售为预算编制的前提。市场导向是

中性的，市场风险也是中性的，对于那些真正以市场导向进行预算管理的企业，其预算风险可能较低。而那些不以市场为导向进行预算管理的企业，其预算风险可能极高。

3. 以财务管理体系为保障。

企业预算的编制、执行、控制及结果的考评等一系列过程都离不开财务管理活动，企业财务管理部门是预算管理的中坚力量，它具有综合保障的作用。

4. 预算管理具有综合性。

由于预算管理涉及企业方方面面，要实施完整的预算管理，就必须将管理的触角伸展到企业每一组织或每个人，将管理内容渗透到日常经营活动的每一个环节，这充分说明了预算管理具有综合性，也是预算管理从一定意义上可以代替企业日常管理的原因。

5. 预算管理具有机制性。

由于预算管理必须处于两个环境之中，一是市场环境，二是企业内部组织管理环境。前者以市场为导向，离开市场编制预算，预算管理的效益就无从谈起。也即预算必须与市场机制相衔接。后者包括预算编制、预算执行、预算考核等环节，在这些环节中涉及企业内部各管理层次的权、责、利划分，这就是预算的运行机制问题。预算管理的根本就是通过预算来强化管理，使预算成为一种管理上的制度性安排。预算管理是一种围绕市场形成，围绕企业内部组织结构展开的全新管理机制。

6. 预算管理具有战略性。

预算管理作为企业未来的一种规划，它的主要内容就是对企业资源的组织、使用做出合理安排。它有三方面的含义：一是企业预算管理的构建应以企业战略导向为基准；二是预算管理的实施能够对企业战略的发展起到全方位的支持作用；三是不同企业以及同一企业在不同时期的战略重点会不尽相同，其预算管理的重点也应随之而改变。因此，在实践中，预算管理的重点必须随着企业战略的不同而不同，随着企业战略的转变而转变。

预算执行过程中必须以预算为标准进行严格的控制：支出性项目必须严格控制在预算之内，收入项目务必要完成预算，现金流动必须满足企业日常和长期发展的需要。预算控制的标准就是预算编制产生的各级各类预算指标，即经营预算、资本支出预算和财务预

算。预算的执行与控制是整个预算管理工作的核心环节，需要企业上下各部门和全体人员的通力合作。

在预算执行与控制过程中要注意实际与预算差异的分析。其通常遵循的步骤是：对比实际业绩和预算标准找出差异；分析出现差异的原因；提出恰当的处理措施。其中，预算执行过程中的差异分析可以根据周围环境和相关条件的变化帮助调控预算合理而顺利地执行；预算完成后的差异分析则可以总结预算完成情况，帮助评价预算期间工作的好坏，进而为企业评价激励制度的公平有效提供数据依据。因此，差异分析贯穿于预算管理的全过程，既为预算的执行与控制明确了工作重点，也为下期编制预测、预算提供了可资借鉴的丰富经验。

3. 预算的考评与激励。

预算考评工作十分重要。没有预算考评，企业预算就会失去控制力而流于形式，预算管理将变得毫无意义。诚如西方谚语所言：“在管理活动中，如果没有监督与考核，再美丽的天使都会变成可怕的魔鬼。”

预算考评是对企业内部各级责任单位和个人预算执行情况的考核与评价。对预算的执行情况进行考评，监督预算的执行、落实可以加强和完善企业的内部控制。在企业全面预算管理体系中，预算考评起着检查、督促各级责任单位和个人积极落实预算任务，及时提供预算执行情况的相关信息以便纠正实际与预算的偏差，有助于企业管理层了解企业生产经营情况，进而实现企业总体目标的重要作用。同时，预算考评作为企业一次生产经营循环的结束总结，它为下一次科学、准确地编制企业全面预算积累了丰富的资料 and 实际经验，是以后编制企业全面预算的基础。

预算提供了明确的一定期间要求达到的经营目标，是企业计划数量化和货币化的表现，为业绩评价提供了考评标准，是业绩评价的重要依据，便于对各部门实施量化的业绩考评和奖惩制度，使得企业激励相关部门和人员有了合理、可靠的依据。确立“考评与

四、预算管理需要处理好的几个主要关系

预算管理是内部控制制度的重要组成成分。企业内部控制制度分为三个层面。第一层是企业的组织制度，它通常被称之为“治理结构”，与企业产权结构相对应，通过建立适当的“委托—代理”契约关系，保证企业外部投资人的利益能够得到企业内部代理人的有效维护。这一层内部控制制度是最根本的控制，它为外部投资人服务，是外部投资人从组织上实现对企业内部控制的工具，它驾驭下面两层内部控制制度。第二层是企业管理制度，又称为“管理控制系统”，它通过检查和改进有关管理政策和程序，有效控制企业运行，不断提高企业的经营效率和效益，实现投资人投入资本的保值增值，从而解脱代理人的受托责任。这一层内部控制制度是最有效果的控制，它直接关系着代理人履行受托责任的成败。第三层是企业会计制度，又称为“会计控制系统”，它通过适当的业务权限设置和授权、准确的会计记录、及时的实物盘点以及公允的报告等程序和方法，保证企业经营和财务状况信息的可靠性，保障投资人财产安全。这一层内部控制制度是最具体的控制。