

XIANDAI SHANGYE YINHANG
QUANMIAN YUSUAN GUANLI DAOLUN

现代商业银行 全面预算 管理导论

王玉珍 著



中国财政经济出版社

XIANDAI SHANGYE YINHANG
QUANMIAN YUSUAN GUANLI DAOLUN

现代商业银行 全面预算 管理导论

ISBN 7-5005-9284-1



9 787500 592846 >

ISBN 7-5005-9284-1

F · 8063 定价：20.00 元

现代商业银行全面 预算管理导论

王玉珍 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代商业银行全面预算管理导论/王玉珍著. —北京: 中国财政经济出版社, 2006.8

ISBN 7-5005-9284-1

I. 现… II. 王… III. 商业银行-银行会计-管理信息系统 IV. F830.42

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 087909 号

中国财政经济出版社出版

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

E-mail: cfeph@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: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京市朝教印刷厂印刷 各地新华书店经销

880 × 1230 毫米 32 开 8.75 印张 222 000 字

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月北京第 1 次印刷

印数: 1—1 500 定价: 20.00 元

ISBN 7-5005-9284-1/F · 8063

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

序 言

超越预算

王 兆 星

有人讲，预算是管理之母。所以推行全面预算管理已经成为发达国家成功企业多年积累的经验之一。西方商业银行也把预算管理作为经营管理的重要手段。

全面预算管理是一个管理体系，这个体系包括运作计划体系、预算执行评估体系和预算调整体系，三者缺一不可。我国的全面预算管理是从企业开始的，商业银行主要以财务预算管理为主，全面预算管理才刚刚起步。但实施全面预算管理对我国商业银行具有重要的战略意义。

一是实施全面预算管理是商业银行发展战略的要求。国外商业银行把制定战略计划看作是银行生存发展的关键。如果没有战略目标，商业银行的发展就失去了前瞻性、目的性和目标性。预算管理是以发展战略为导向和目标，通过事先确定的一系列经营目标、财务目标、发展目标为依据，实现过程控制和管理，并根据预算目标对结果进行控制和评价，通过修正过程确保战略目标的实现。

二是实施全面预算管理是商业银行有效配置资源的需要。无论是社会资源还是商业银行的资源都是有限的，通过全面预算管理提高资本、资金、信贷资源、费用资源、人力资源的有效投入，提高

资源配置效率，为商业银行发展目标服务，这是今后一个时期商业银行必须面临和解决的问题。

三是实施全面预算管理是商业银行提高效益的必然选择。全面预算管理是以提高商业银行的经济效益为根本出发点，立足于全面提高整体经济效益，通过预算的考核和激励机制，激励各单位和部门效益的提高。

四是实施全面预算管理是商业银行加强内部管理的重要手段。管理会计是一种管理机制，是以预算为主线、以目标责任制为核心，通过预算的计划、编制、控制、考核，以核算为基础，实现内部管理的有序、有效、高速、高质量的运转。通过以预算管理为主线的管理会计，实现企业管理流程的系统再造，建立精细管理和目标管理的机制，实现企业内部管理的战略定位。

五是实施全面预算管理有利于商业银行全面成本管理。全面成本管理就是通过多主体、多层次、全方位、全过程的成本价值投入与产出进行充分、完整的数据化分析评价，从而形成以全面成本核算和控制为基础，以提高效益为核心，以投入产出比为主要决策依据的内部综合管理系统。商业银行全面成本管理的四大特征是全员化、全程化、标准化、责任化。这四大特征都可以通过预算管理来实现。

六是实施全面预算管理是我国商业银行全面面向市场的需要。随着我国加入世界贸易组织，我国商业银行将面临国际国内两个金融市场的竞争。我国的商业银行从发展战略、业务导向、管理方式、核算方式、人员导向都必须面向市场。加强对市场的分析、预测、控制，认真地进行全面预算管理，可以提高商业银行面向市场的科学管理水平和应对能力。

商业银行预算管理不仅仅是一种管理工具和方法，更是一种战略、一种机制、一种思想。

商业银行预算管理是一种战略。科学地制定和有效的实施战略

已经成为决定银行发展成败的关键因素，商业银行发展战略是预算管理的基础。预算管理目标是以战略目标为前提，为实现战略目标服务，是战略目标的分阶段实现，是战略目标的具体化。预算管理也是落实银行发展战略的重要手段，目前有的银行重视短期利益，忽视长期利益，重视短期目标，忽视长期目标，原因很多，但缺乏明确的发展战略不能不说是重要原因。战略目标是预算管理的基础，如果没有战略目标，预算管理将难以实现期限上的衔接、目标上的一致、思想上的统一，有可能在不同的年度或在同一年度的不同时间左右摇摆，导致机制建设的朝令夕改和考核标准的随意性。预算管理也是发现、培育、保护核心竞争力、对外部战略因素做出及时反映，从而促进新战略形成的全过程的战略管理方法。

商业银行预算管理是一种机制。预算管理的机制包括治理机制和决策机制。预算管理的机制是经过所有者与经营管理者讨价还价形成的，通过预算管理，对所有者与经营管理者的责任、权利、收益、资源决策与配置方式进行界定和分配，对决策、激励、约束、信息机制进行规范和规定，将公司治理原则量化和可控化，更容易操作。预算管理也是公司内部管理机制。在公司内部，部门、专业、产品、区域都存在不同的利益、权利和责任，都有不同的决策职能、管理职能、劳动分工、协调机制、组织边界、管理边界，预算管理通过划分预算管理责任单位，实现预算目标在各利益责任主体的分配，通过预算管理实现银行资源在各预算管理责任主体间的分配，实现不同决策权对不同责任主体的分配，对不同组织赋予不同的权利，实现激励机制、约束机制、考核机制的量化和物化。

商业银行预算管理是一种思想。商业银行经营管理理念，是统帅一个银行经营管理的灵魂，也是银行核心竞争力的重要组成部分。采用什么样的预算方法，应用什么样的预算管理体系，是由商业银行的经营管理思想、经营管理体制、发展取向决定的，所以，有什么样的思想就有什么样的预算管理。就方法论方法，就技术论

技术是不能搞好预算管理的。

王玉珍博士曾师从我国著名金融学家江其务教授，具有较好的理论功底和严谨的研究精神，曾在央行从事管理工作和研究工作，又长期在商业银行的支行、分行、总行工作，具有丰富的商业银行工作经验。在这本书中，除介绍了商业银行全面预算管理的方法外，还有许多有价值的思考，相信对商业银行的工作者有所启示。

目 录

第一章 预算管理概论	(1)
第一节 预算管理理论概述.....	(1)
第二节 预算管理目标、机制和特点.....	(13)
第二章 预算管理的前提条件、方法和程序	(21)
第一节 预算管理的前提条件.....	(21)
第二节 预算管理的方法.....	(27)
第三节 预算管理的程序.....	(30)
第三章 商业银行预算管理概论	(36)
第一节 商业银行预算管理的战略意义.....	(36)
第二节 西方商业银行预算管理简介.....	(44)
第三节 商业银行预算管理的内容和管理体系.....	(49)
第四章 商业银行资本预算管理	(51)
第一节 商业银行资本预算管理的战略意义.....	(51)
第二节 资本预算管理的内容和预算管理体系.....	(60)
第三节 资本预算管理的方法.....	(65)
第四节 经济资本的预算管理.....	(76)

第五章 商业银行营销预算管理	(89)
第一节 我国商业银行组织结构改革模式的选择.....	(89)
第二节 强化综合营销,实现商业银行业务增长方式的转变.....	(98)
第三节 商业银行营销管理预算的内容和方法.....	(106)
第六章 商业银行财务预算管理的编制	(114)
第一节 商业银行财务管理目标概述及选择.....	(114)
第二节 商业银行财务预算管理的内容.....	(122)
第三节 商业银行财务预算编制的指导思想、程序和方法.....	(126)
第四节 商业银行财务预算的具体编制.....	(130)
第五节 商业银行财务报表和财务分析.....	(138)
第六节 财务预算的考核和检查.....	(143)
第七章 商业银行产品预算的管理	(146)
第一节 商业银行产品管理的内涵和加强产品预算管理的意义.....	(146)
第二节 商业银行产品预算管理的内容.....	(153)
第三节 商业银行产品预算的编制和管理.....	(162)
第八章 商业银行客户预算的管理	(167)
第一节 商业银行客户管理的重要性和战略意义.....	(167)
第二节 商业银行客户预算管理的主要内容.....	(173)
第三节 商业银行客户预算管理的方法.....	(189)
第九章 商业银行人力资源预算管理	(195)
第一节 商业银行人力资源预算管理在全面预算管理	

中的地位和作用·····	(195)
第二节 商业银行人力资源预算管理的内容·····	(198)
第三节 商业银行人力资源预算管理的方法·····	(202)
第四节 我国商业银行人力资源预算管理的现状及政策建议·····	(208)
 第十章 商业银行内控预算管理·····	 (217)
第一节 商业银行内控管理的重要意义·····	(217)
第二节 商业银行内控管理的内容·····	(224)
第三节 商业银行内控预算管理的内容和预算编制·····	(236)
 第十一章 商业银行企业文化管理预算·····	 (241)
第一节 商业银行企业文化的内涵·····	(241)
第二节 商业银行企业文化管理的内容·····	(248)
第三节 商业银行企业文化管理的预算·····	(262)
 参考文献·····	 (266)
 后 记·····	 (269)

·

第一章 预算管理概论

第一节 预算管理理论概述

利用预算对企业内部各部门、单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调企业的各种经济活动，完成经营目标和年度战略计划，被称为预算管理。预算管理是指企业围绕预算而展开的一系列管理活动，包括预算编制、预算执行、预算分析、预算调控、预算考评等方面，是企业内部经营管理监控的一种主要方法，它对现代企业的成熟与发展起到至关重要的作用。随着预算管理的推行，高层管理者的职能逐渐集中在对资源的长远规划与对下级的绩效考核上，企业内部的层级制也就从原来的“形式”转变为实质。

一、预算管理的概念及沿革

（一）预算制度的起源

预算制度起源于英国，发展于美国。预算在英语中是 Budget，来源于拉丁语 Bulga，也有人认为来源于法文 Bougette，原意是指出行时用来装食品的皮革制成的袋子或公文包，后来演变为不仅指用来装东西的皮囊——容器，还包括所装的内容。预算一词最早出现在政府财政年度报告中，因此，预算也最早用于政府预算。在 19 世纪中叶，英国财政大臣有一种习惯，在提出下年度税收需求时，常在英国议员面前打开公文包，展示他所需要的数据，因此，

财政大臣的“公文包”就成了下年度岁入岁出的预算数。大约在1870年，Budget一词正式出现在英国财政大臣的财政年度报告中，这就是预算制度的由来。政府预算制度是英国新兴资产阶级与封建贵族财政权力斗争的产物，是新兴资产阶级控制封建君主课税上的随意性和财政支出上的大量浪费，保护自身在资本扩张和市场拓展上的利益而进行的财政控制权特别是财政支出控制权和税收控制权的斗争。从14世纪开始，到1640年英国资产阶级革命完成时，英国的财政控制权从王室转到国会。1787年英国总基金法案的通过，标志着预算制度向前发展了一大步，有了正式的预算报告，统一了财政收支预算。1802年英国开始公布详细的政府收支报告；1822年英国财政大臣提交政府收支预算报告报国会审议，正式形成了政府按年度编制政府预算并报国会审批的预算制度。国会还逐步取得了对政府预算的执行进行审核的权力，政府预算制度逐步得到完善。

美国对政府预算制度进行了发展和深化。1880—1920年，美国从政府预算的收支两个方面进行了改造。收入方面引入了所得税，支出方面引入了现代预算制度。现代预算制度的内涵是什么呢？Frederick A Cleveland在他的《美国预算观念的进化》中提出以下内容：一是一个关于未来政府支出的计划，而不是事后的报账；二是一个统一的计划，包括政府部门所有的支出；三是一个详尽的计划，要列举所有项目开支并进行分类；四是对计划开支的每项支出要说明原因、理由；五是计划必须对政府有约束力，不能挪用，不能变更；六是必须得到议会的批准并接受监督；七是预算内容和过程透明，以便接受监督。现代政府预算制度的引入，把政府行为的细节公开化，增强了政府行为的约束，同时加强了政府内部的统一领导，提高了政府运行效率。预算改革前的美国政府是由议会主导，改革后把权力转移到行政部门，促使了美国现代总统制的形成，政府部门变成了一种实施集权与分权的工具和制度。

（二）预算管理在企业应用的发展历程

预算管理的本质是通过预算提高资源的使用效率。对政府是如此，对营利性企业也是如此。因此，政府预算的这一形式在企业得到广泛的应用，预算的集权与分权机制也在企业得到充分体现。预算管理在国外企业的应用始于 19 世纪末，经历了产生期、发展期和成熟期三个阶段。^①

1. 预算管理的产生期。将预算作为管理手段在企业应用的是美国，主要是为了解决一战后企业规模扩大后分权化管理如何不失控问题，同时，也是为了解决企业生产规模的扩大而出现的生产过剩、产品销售不畅问题。企业管理者引入预算方法，来计划、协调、控制企业的经营活动，对市场进行预测、计划、协调生产和销售。1911 年，泰罗创建了“科学管理”学说，其科学管理原理在促进美国企业管理水平提高的同时，也促进了企业预算管理理论的发展，标准成本、差异分析等方法在预算管理中得到广泛应用。1921 年，美国政府公布了《预算与会计法案》，预算管理被提到一种社会性的必然地位，预算管理的职能被广泛了解和采用，预算管理成为一种企业管理的重要工具。其后，其他国家如英国、日本、德国的一些企业也开始仿效与采用。1922 年，麦金出版了《预算控制》一书，对预算管理理论及方法从控制的角度进行了全面概括和介绍，标志着企业预算管理理论开始形成。在这一时期，预算管理作为协调、控制企业内部各职能部门经济活动的管理方法，受到企业的重视，并在经营管理活动中得到应用，起到了重要作用。

2. 预算管理的发展期。20 世纪 30—70 年代，企业预算管理理论受到会计理论和其他经济管理理论发展的影响，在管理方法和管

^① 参见王化成等编著：《全面预算管理》，中国人民大学出版社 2004 年版，第 23 页。

理理论上都有了一定的发展。第二次世界大战以后,科学技术和发展与应用使社会生产力得到大幅度提高,社会化生产程度进一步提高,跨国公司的出现使生产经营日趋复杂,国际国内市场竞争日趋激烈,企业盈利能力出现了下降,客观上要求企业管理实现现代化。为帮助企业管理和决策层进行预测、决策和组织、控制生产,提高企业的竞争力,西方会计学在吸收了提高企业内部经营管理水平和效益的经济学思想和管理思想方法后,建立了许多量化的财务管理模式,如盈亏平衡点分析、弹性预算法、变动成本计算法、差额分析法、现金流量分析法等。这些方法的应用,提高了企业的管理水平,也促进了预算制度和方法的进一步完善,特别是盈亏平衡点分析理论的形成,企业能够通过对成本、营业额、利润指标的分析,以及这些因素的变化对企业利润影响程度进行预测,提出改进计划和措施,及时调整,使会计从对经济活动的事后反映和分析改变为事前的预测和决策,使计划编制、预算编制更科学、更合理。

20世纪40年代末期,西方各种新的管理思想、管理学科和学派不断出现,特别是组织行为理论的出现,对预算管理理论产生了较大的影响。一些实行预算管理的企业开始提倡和实行分权式的民主管理,使预算的编制自上而下、自下而上的反复循环,企业所有层次的管理者和关键岗位人员都参与预算的编制,形成了参与型预算管理。参与型预算管理的特征是:重视整体观念和人性观念,讲求人际关系,重视长期规划,运用动态管理。由于预算的参与者参与了预算的编制,提高了预算执行者对预算的认识,使预算的编制更加接近实际,使全体人员行动和决策与企业的目标更加一致,提高了预算的有效性。最典型的是日本的事业部制预算管理。由于预算管理运行模式受不同国家和企业文化背景、传统习惯及个人行为的影响,使参与程度因国家和企业的不同而有所不同。一般来说,日本的预算管理参与度高于美国,大企业的参与度高于小企

业。

1952年,美国人维恩·刘易斯发表了《预算编制理论新解》的论文,提出了新的预算编制方法,这一方法的内涵与零基预算方法完全一致。1970年,美国得克萨斯仪器公司德彼得·派尔将零基预算方法应用于公司费用预算的编制,1971年该公司成功地在所有部门都采用零基预算编制方法。零基预算是以零为基数的预算编制方法,这一方法继承了预算的计划性,使预算管理注重长期、整体的观念。因此,在美国,私有部门先于政府采用了这一方法。又由于美国前总统卡特是零基预算的积极推动者,他在担任佐治亚州长时在该州极力推广零基预算法。1979年当他选为美国总统后,要求联邦政府全面实行零基预算方法,使这一方法在美国十分盛行,加拿大等国纷纷效仿。现在零基预算法已经成为西方发达国家公认的管理间接费用的有效方法。

3. 预算管理的成熟期。20世纪80年代后,随着科学技术的进步,特别是信息技术的广泛应用,数据的获取、采集、整理更方便和全面,分析处理更准确和快捷,为预算管理的实施提供了速度更快、质量更高的预测和决策信息资料,使企业目标特别是中长期目标的制定更可靠、更科学,预算的制定、执行、修正、考核更方便和有效,提高了企业管理的预见能力和应变能力。管理者在编制预算时,借助于信息技术手段,将各种数据输入计算机后,可以很快得出各种不同的预算方案,通过不同方案的比较认证,使预算更接近于实际。同时由于降低了信息传递成本,对费用、成本预算的控制能力更强,形成了费用和成本预算的硬约束,对预算差异的分析也更快、准确和科学,对业绩的考核也更合理。20世纪80年代后期,西方国家的企业又提出和应用了资源计划系统,将企业内部的生产制造、质量控制、销售和售后服务等环节分成几个相互协作、互相支持的子系统,全面纳入资源预算管理系统进行预算管理。这时,预算管理已经成为西方国家企业的主要管理手段,预算

评价也成为跨国公司评价经理人员业绩时的主要评价标准。

预算管理在企业的应用逐步扩展到银行领域，并成为商业银行经营管理的主要手段和工具。

二、预算及预算管理的内涵

预算由于侧重点不同和分析的角度不同有很多定义，主要有以下几种：

安达信公司在“全球最佳实务数据库”中对预算作如下定义：预算是一种系统的方法，用来分配企业的财务、实物及人力资源，以实现企业既定的战略目标。企业可以通过预算来监控战略目标的实施进度，有助于控制开支，并预测企业的现金流量与利润。

克里斯·阿吉里斯（Chris Argris）把预算定义为一种由人来控制成本的会计技术。

弗雷姆根（Fremgen）认为预算是一种广泛而协调的计划，以财务条件来表达。

梁开卷在《盈利从预算开始》一书中认为，预算就是在资源受到限制的情况下，计划着如何使用这些资源，而且希望达到自己所理想的最大效用。

Malcolm Secrett 在《预算与预测》中认为，预算是指特定时期、特定项目的支出或收入的分配表。通常，支出不能超过预算中分配的额度，收入必须达到预算的金额。

Jerolt L zim merman 认为，预算是对某一组织在未来一段时间内有关经营活动的正式管理性定量标准，预算要对所有可能发生的交易进行总体预测。预算同时还是公司组织结构的一部分，它能对决策权进行划分并进行相关的行为控制。

汤谷良认为，预算是公司治理结构下的游戏规则，是一种与公司发展战略相配合的战略保障体系，是与整体公司业务流、资金流、信息流以及人力资源流的要求相一致的经营指标体系。