

新编财务与会计培训丛书 专家委员会主任 葛家澍

全面预算管理，让企业的每一分钱都得到最有效利用！

# 现代企业 全面预算管理 实务与案例

全面预算  
管理是  
企业盈利  
的开始

全面预算管理——  
企业战略实施的保障与支持系统；  
日常经营业务、财务收支活动的控制尺度；  
业绩奖惩的标准、激励和约束制度的重心。

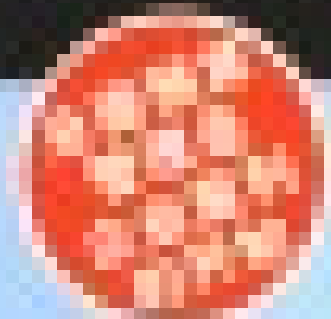
侯立新 曹海东/编著

 企业管理出版社  
EMPH ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国注册会计师全国统一考试教材 财务管理 第2版

ISBN 978-7-111-31111-1

# 现代企业 全面预算管理 实务与案例



中国财政经济出版社

中国财政经济出版社  
CHINA FISCAL AND ECONOMIC PRESS

◆

---

# 现代企业全面预算管理 实务与案例

侯立新 曹海东/编著

企业管理出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

现代企业全面预算管理实务与案例/侯立新, 曹海东  
编著. -北京: 企业管理出版社, 2007. 1  
ISBN 978 - 7 - 80197 - 618 - 5

I. 现... II. ①侯... ②曹... III. 企业管理: 财务管理 -  
预算编制 - 案例 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 147274 号

---

书 名: 现代企业全面预算管理实务与案例  
作 者: 侯立新 曹海东  
责任编辑: 可 丽  
书 号: ISBN 978 - 7 - 80197 - 618 - 5  
出版发行: 企业管理出版社  
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044  
网 址: <http://www.emph.cn>  
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387  
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn  
印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司  
经 销: 新华书店  
规 格: 170 毫米×230 毫米 16 开本 37.75 印张 520 千字  
版 次: 2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷  
定 价: 98.00 元

---

# 新编财务与会计培训丛书

## 专家委员会

主任

葛家澍 著名会计专家、中国会计学会副会长、厦门大学教授、  
博士生导师

专家顾问 (排名不分先后, 按姓氏笔划排序)

曲晓辉 厦门大学会计发展研究中心主任、教授、博士生导师

杜兴强 厦门大学会计系教授、博士生导师

张秋生 北京交通大学经济管理学院会计系教授、博士生导师

荆 新 中国人民大学会计系教授、博士生导师

盖 地 天津财经大学会计系教授、纳税筹划专家、博士生导师

韩传模 天津财经大学商学院副院长、会计系教授、博士生导师

丛书主编 侯立新

总策划 申明

## 前 言

唐代文学家、哲学家韩愈说：“凡事预则立，不预则废”。企业成本的控制和资源的优化使用都应该从计划开始，而预算是最重要的一种计划。

预算管理是在企业战略目标的指引下，通过预算编制、执行、控制、考评与激励等一系列活动，全面提高企业管理水平和经营效率，实现企业价值最大化的一种管理方法。预算管理是企业经营管理的核心内容之一，也是被各种组织证明行之有效的管理方法。微观上，它有助于组织管理效率及效益的提高；宏观上，它是利用市场机制优化社会资源配置的重要手段。预算管理及预算机制已经深入到社会经济生活的各个层面，包括政府及非赢利组织、企业及家庭。因此如何搞好预算管理并由此而产生管理效益，是检验单位管理科学化程度的重要标志之一。

在当今市场经济条件下，经济环境瞬息万变，能否充分认识预算、科学制定预算、有效利用预算已成为关乎企业“生死存亡”的大事。然而，企业实施全面预算管理，变过去“先干后算”的经营方式为“先算后干”的新型经营方式，必须打破许多传统的习惯和做法，如由过去的重视事后核算转变为重视事前的预测和计划，由过去的无序经营转变为有序经营等等，此外，企业的管理模式和管理机制也需要做出相应的变革。

我国市场经济改革以来，在全面预算管理方面的探索虽然在不断深入，但尚未形成一套行之有效的普遍体系，理论尚不完善，不少企业对全面预算管理理念和方法缺乏正确、全面、系统的认识，致使全面预算在企业的经营管理中并未真正发挥其应有的作用。这本《现代企业全面预算管理实务与案例》即针对当前企业全面预算管理中存在的问题，基于预算管理的新理念、新模式、新方法编写而成，系统、务实地阐述了全面预算管理的原理和方法，

详细讲解了全面预算管理各个具体环节的操作技巧，对企业开展全面预算管理具有很好的指导意义。

本书分为 11 章：

全面预算管理概论

企业全面预算管理模式

全面预算的编制流程和方法

全面预算编制实务（一）——经营预算

全面预算编制实务（二）——资本支出预算

全面预算编制实务（三）——筹资预算

全面预算编制实务（四）——财务预算

全面预算编制实务（五）——年度预算编制实例

全面预算的执行、控制与调整

全面预算的分析与考评

全面预算管理案例精选

本书在编写过程中，参考了大量国内外文献，书中均已注明，并在书后列示了全书的参考书目，在本书出版之际，特向以上作者表示衷心的感谢。

由于全面预算管理在我国刚刚起步，其理论、方法还需要进一步探索、总结并加以完善，加之编者水平有限，书中疏漏、差错在所难免，恳请读者批评、指正。

编者

## 通往全球 500 强的门户 全面预算管理财富逻辑

### 通往全球 500 强的门户

上世纪 80 年代一份权威调查统计数据显示，当时美国几乎所有大型公司都沿袭采用半个多世纪以前美国通用电器（GE）、杜邦等公司所实施的全面预算管理：100% 的大型生产企业全都实行了全面预算管理，批发和零售商与交通运输企业实行全面预算管理也分别高达 97%、94%。这份看似过时的统计数据表明，历经 60 多年的市场风雨沧桑验证，全面预算管理作为一种含金量极高的管理工具，早已融会于美国大型企业管理文化的血脉之中，成为它们市场利益追逐历久弥新的财富基因。

上个世纪 20 年代，美国通用电气（GE）、杜邦与通用汽车等公司率先采用全面预算管理模式。这一管理模式卓有成效的实践，使之迅即成为当时美国大型工商企业的标准作业程序，进而一路演化成今天全球企业通行的管理方法。全面预算管理历经 80 多年实践的一个具体成果，就是当初率先采用这一管理模式的 GE、杜邦与通用汽车这三家企业在实现“基业长青”的同时，无一例外地茁壮成长成为《财富》杂志“全球 500 强”榜单上的“常客”。

最近 10 年来，中国一流企业领袖大多将跻身“全球 500 强”作为企业战略发展追逐的目标。早在 1995 年，宝钢和海尔这两家中国旗舰企业就不约而同地喊出“进军全球 500 强”的口号。2005 年 5 月，在



北京召开的全球财富论坛现场，中远、海尔、联想、东风、国美、TCL、上海百联等多家中国特大型企业的领导者，以各自不同的方式再次表达出对“全球 500 强”追逐的无限热望。中国远洋集团董事长魏家福毫不含糊地说：“我们企业今年肯定进入世界 500 强。”海尔 CEO 张瑞敏则委婉表示：“进军 500 强，是一个目标……没有（这个）目标，（我们）就不知道走到哪里去了。”然而，在《财富》杂志随后（7 月 12 日）发布的“全球 500 强”最新榜单上，此前被企业领袖自己或媒体认为铁定入榜的中远、海尔、联想三家企业，却再次榜上无名。

与 GE、杜邦与通用汽车等西方发达国家企业“无心插柳”而长期高挂在“全球 500 强”榜单上相比，中远、海尔、联想等中国旗舰企业“有心栽花”下的无限失落是显而易见的。因为，尽管“全球 500 强”不过是一张一年一度的财富数字“游戏”榜单，但同时彰显的却是企业内控管理工具有效运用、落地执行的巨大价值。所以，给予今天业已成为全球企业通行管理方法的全面预算管理应有的价值关注，同样是确保中国企业热望追逐中的“全球 500 强”这一战略目标实现的题中应有之义。

### 真相：数据对比的反差

8 月 21 日，即在《财富》“全球 500 强”发布 1 个多月以后，由中国企联操刀的 2005 “中国 500 强”旋即面世，前面所提及中远、海尔、联想等无一例外都荣登榜单。不过，在“全球 500 强”的高大背影下，数据对比下的“中国 500 强”却无论如何也找不到“强”的财富逻辑，凸显出来的只是“偏安一隅”的“大”而已。

据有关统计数据资料显示，2005 年“中国 500 强”的人均利润额只有 1.53 万元，只相当于“全球 500 强”的 11.62%。从两张榜单居各行业首位企业人均利润的具体比较来看，零售业排首位的中国华联

人均利润为 1.09 万元，相当于美国沃尔玛公司人均利润的 27.36%；石油石化业排首位的中石化人均利润为 1.82 万元，相当于美国埃克森美孚公司人均利润的 1.41%；银行业排首位的中国工商银行人均利润为 1.43 万元，相当于美国花旗集团人均利润的 3.27%；电力业排首位的国家电力公司人均利润为 0.62 万元，相当于美国电力公司人均利润的 2.13%。两张榜单居各行业首位的企业利润比较：中国华联实现利润 1.8562 亿元，相当于沃尔玛公司的 0.34%；中石化实现利润为 170.8623 亿元，只相当于埃克森美孚公司的 13.47%；中国工商银行实现利润为 61.2521 亿元，只相当于花旗集团的 5.24%；食品业排首位的五粮液集团实现利润为 17.3363 亿元，只相当于瑞士雀巢利润的 5.29%。

事实上，就在 2005 “中国 500 强” 发布当天，经济学家张维迎在同日举办的相关高层论坛的演讲中指出：“2005 年我国有 110 多家企业新进入（中国）500 强，其中相当一部分是通过政府重组实现的，这不是一个好现象。否则的话，中国企业要进入世界 500 强就太容易了。如果我们把全中国的企业合并成一家，那肯定是世界 500 强的第一名，但那么做没意义。”他认为，按照现有中国大企业靠资源垄断做大规模的发展模式，最后可能的结果是，在全世界的分工体系和产业链中，中国企业处于价值分配的最低端。

上述数据对比与张维迎的讲话，在一定程度揭示出当前中国企业做大而非做强的真相。事实上，中国企业无论是进入全球还是中国 500 强，也无论是年销售额的增加还是资产规模的增长，却怎么也掩盖不住财富数字“游戏”背后的真实差距。因此，就中国企业进军“全球 500 强”而言，数字上的做大与超越并不困难，最困难的还在于企业做强能力的全面提升。

#### **模式：做强的财富逻辑**

在现代市场经济条件下，美国企业显然是全球各国企业做强的标

杆。美国企业又是如何做强的呢？上个世纪 80 年代一份权威调查统计数据 displays，当时美国几乎所有大型公司都沿袭采用半个多世纪以前 GE、杜邦等公司所实施的全面预算管理：100% 的大型生产企业全都实行了全面预算管理，批发和零售商与交通运输企业实行全面预算管理也分别高达 97%、94%。

这份看似过时的统计数据表明，历经 60 多年的市场风雨沧桑验证，全面预算管理作为一种含金量极高的管理工具，早已融会于美国大型企业管理文化的血脉之中，成为它们市场利益追逐历久弥新的财富基因。

近 10 年来，同样经历过市场无数次实践验证，中国大中型企业也逐步认识到全面预算管理的工具价值，并以“中国特色”的方式予以确认和发扬：2000 年 9 月，国家最高行政主管部门（前经贸委）在下发的《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范》中就明确要求，国内大中型企业要在企业内部推行全面预算管理制度。此后 5 年间，全面预算管理成为许多特大型、大型企业高层决策与管理的核心内容，国资委主任李荣融在不同场合的谈话中也一再强调加强央企与国有大中型企业全面预算管理的重要性。据不完全统计，目前中国进入“全球 500 强”的 15 家企业绝大多数采用了全面预算管理方法，国有大中型企业实行全面预算管理的将近三分之一。

全面预算管理在中国市场业已落地生根，为什么中国现有企业还会陷入做大容易做强难的窘境呢？对于这一问题，专家王晓翔通过实地考察美国知名企业全面预算管理的成功经验，并结合自己多年开展全面预算管理的经验教训，就中美两国企业在全面预算管理所存在的差距谈了自己的看法。

王晓翔认为，中美两国企业在全面预算管理上的差距主要体现在管理体制、企业文化、信息化手段等方面。从管理体制上看，美国企

业是以企业资源分配作为预算的主要依据，其预算目标是“单一化”的，即确保股东权益的增值，而国内企业的预算目标则是“多元化”的，所下达的预算目标并不与资源分配挂钩。预算目标的多元化与目标本身的内在矛盾，势必在某种程度上造成预算目标的混乱，进而使预算失去方向。同时，预算管理作为企业的一种内部控制手段，有相应企业文化支撑才能取得事半功倍的效果。美国大企业在这方面大多做得比较成功，而国内企业由于在企业文化方面尚缺乏有效的规划和引导，在全面预算管理推出时往往阻力很大。

王晓翔说，实行全面预算管理的主要目的是为了控制企业关键经营指标，即在实现降低运营成本与资金集中管理的基础上，为资产重组提供基础和手段，如集团不同产业板块的销售集中管理、集团范围内原材料集中采购等。制定合理预算目标的关键，是要依托企业战略（包括集团与企业两个层面）。美国大企业中都是先有企业战略，再有预算目标。预算目标是企业战略目标的分解和细化，是保证企业战略意图得以实现的有效手段和工具。没有企业战略，全面预算就会失去方向，失去存在的价值和意义。美国企业的董事会一般都设置高水平的战略研究规划部门，由首席经济学家负责组织内外部研究力量，分析企业所处的生存环境，包括国家宏观政策、行业发展趋势、竞争对手状况等内容，并据此制定企业营销、产品、研发、投资、融资等方面策略及3至5年的发展规划。董事会基于这样一种研究成果制定的预算目标往往比较贴近实际，具有一定的先进性和前瞻性。

记者随机调查显示，目前国内不少企业高层决策者在审批预算目标时存在一个观念上的误区，即认为企业预算审批后，只能不折不扣地执行。事实上，由于企业的经营和生存环境错综复杂，制约经营成果和收益水平的许多因素是不可预见的，所以要百分之百地精确制定企业预算目标是不现实的。预算工作的努力方向是使预算目标的制定

经过科学系统的决策程序，采用先进的研究分析方法，符合公司的整体战略部署。同时，管理和控制本身是一种艺术，全面预算作为一种控制手段，并不是要通过预算目标把企业控制在某一个点上（例如收入、利润），而是要把企业的运营和发展控制在一个区间或是一种趋势之中。

在全面预算管理这杆大旗下，从做强到进入“全球 500 强”显然需要一个过程。清华大学经济管理学院陈章武教授认为，在这个过程中，决策者的思想、眼界和魄力最为重要。《财富》杂志国际版编辑罗伯特·弗里德曼则表示，尽管“全球 500 强”的首要特征是业绩和规模，但公司的大小其实不是最主要的，公司大既不代表强也不代表成功，“全球 500 强首先是良好的业绩，其次是独立的公司治理、透明度、具有全球竞争力、有自己的品牌形象、具有远见和高度的社会责任感”。

### 警惕概念“泡沫”崇拜

各种先进的管理工具的确是个好东西。不过，这些好东西的“好”并不是简单地表现在口号般追逐与欣赏上，而是体现在其实实在在的使用价值上。国内企业近 20 年的管理实践表明，我们从来就不缺乏追逐时尚新潮管理工具的能力，真正缺乏的恰恰是将一个先进科学的管理模式融会贯通到具体管理与企业文化之中，且具有不打任何折扣的有效执行能力。

许多人对新疆德隆集团的领军人物唐万新可能并不陌生。据有关媒体报道，对唐万新的战略设计、预算控制与产业整合等综合管理能力，经济学家钟朋荣脱口而出的评价是两个字：“伟大”。事实上，“伟大”的唐万新也是一个典型时尚新潮管理工具的追逐者，他学习的榜样是 GE 的前 CEO 杰克·韦尔奇，韦尔奇当年力推的“数一数二”战略就是德隆进行产业整合的基本原则。唐万新曾表示：“德隆

只买行业第一名，如果没有机会买到第一名，就绝不投资。不是数一数二的公司，一般都不在德隆的考虑范围之内。”殊不知，就在韦尔奇当年力推“数一数二”战略的过程中，一位美国陆军军事学院的上校就明确指出，“数一数二”战略对GE而言极有可能是一种自欺欺人的发展战略，因为GE众多高智商的管理人员，会非常聪明地将他们各自的市场定义得非常狭窄，狭窄得他们可以稳稳当地保持住“数一数二”的位置。比如，电风扇产品生产经营就有电风扇、小家电与家电三种范围不同的行业定义。唐万新当然没有意识到“数一数二”战略如此定义市场游戏的存在，最终在不断吞咽这服由韦尔奇开出的“毒药”过程中迎来灭顶的败局。

新动力公司资深管理专家蓝虹认为，韦尔奇当年在GE全力贯彻实施的“数一数二”战略，与其说是一种管理模式，不如说是一种将抽象思维概念化、具体化的战略行动目标，它是韦尔奇主推自己理想之中产业发展模式的符号外衣。“数一数二”战略之所以在GE能长期卓有成效地贯彻落实，这与其历经百年发展形成的科学完善内控管理机制密切相关——这一机制在不断强化概念战略积极导向价值的同时，也在不断地削减、降低其可能带来的负面影响。迅速“暴敛”巨大财富的德隆显然不具有GE在内控管理上厚重积累的优势，韦尔奇“毒药”的毒性发作与外部经营环境的合力夹击，注定了德隆的市场败局。

蓝虹还特别指出，近20年来国内类似德隆这种时尚新潮管理概念赶潮式追逐的现象非常普遍，如10多年前全国赶潮式地学习张兴让的“满负荷工作法”，近几年的海尔模式热，乃至现如今掀起的学习六西格玛质量管理与平衡计分卡的“新高潮”等。从价值功效上讲，这些时尚新潮的概念、模式确实有其可圈可点的地方。问题在于一味赶潮式时尚追逐，极有可能在概念崇拜中造成“猴子掰玉米”的结果，这是值得国内不少企业管理者警惕的。

谈到全面预算管理在当前企业管理中的功效价值，蓝虹特意让记者看了一段从新动力公司网站首页上摘录的英国管理史学家一段话：“管理中的一切都是全新的，然而管理中的一切又都像山峰一样古老。历史不会重复自己，但可以重复自己的规律。有多少次，当管理中出现新问题的时候，我们就一遍又一遍从零开始，去寻找解决方案，而实际上如果我们回头看一看，就会发现我们的前辈早已用他们的智慧解决了类似的问题。放弃过去，我们就成为知识上的难民。当我们从一种管理时尚游荡到另一种管理时尚时，我们的组织也就不是城堡和宫殿，而是中转营地和临时避难所。”

蓝虹最后说：“全面预算管理的工具价值，就是摩根·威策尔所说的像山峰一样古老的智慧，这就是我们今天大力倡导和学习它的根本原因。从某种意义上讲，对全面预算管理等先进管理模式的采纳与创新，是中国企业做大做强的根本，同时也是它们未来通往‘全球500强’的门户。”

（选自《理财》2005年11期）

## 目 录

引 论 .....	(1)
<b>第 1 章 凡事预则立, 不预则废——全面预算管理概论</b>	
1. 1 预算管理的产生和发展 .....	(3)
1. 预算管理的产生期 .....	(3)
2. 预算管理的发展期 .....	(4)
3. 预算管理的成熟期 .....	(5)
4. 西方主要国家预算发展史 .....	(6)
5. 我国预算管理的实践与现状 .....	(11)
1. 2 预算和预算管理 .....	(13)
1. 预算的概念 .....	(13)
2. 预算的特点和实质 .....	(15)
3. 预算与预测、计划的异同 .....	(16)
4. 预算的功能 .....	(18)
5. 预算管理的概念和特点 .....	(21)
6. 预算管理的作用 .....	(26)
1. 3 全面预算管理的内涵 .....	(29)
1. 全面预算管理的含义 .....	(29)
2. 全面预算管理的前提 .....	(32)
3. 全面预算管理的原则和要求 .....	(34)



4. 全面预算管理的内容 .....	(35)
5. 全面预算管理的目标 .....	(41)
6. 全面预算管理的特点 .....	(45)
7. 全面预算管理的意义和作用 .....	(46)
8. 全面预算管理的两种模式 .....	(52)
9. 全面预算管理的实施要求 .....	(54)
1. 4 全面预算管理体系 .....	(60)
1. 全面预算管理体系的组成内容 .....	(60)
2. 全面预算管理体系的分类 .....	(64)
3. 全面预算管理体系的构造 .....	(67)
4. 全面预算管理组织体系 .....	(71)
管理工具——信用“5C”分析法 .....	(79)

## 第2章 企业全面预算管理模式

2. 1 以销售为核心的预算管理模式 .....	(85)
1. 含义 .....	(85)
2. 预算组织 .....	(86)
3. 预算编制的一般流程 .....	(88)
4. 适用范围及优缺点 .....	(88)
2. 2 以利润为核心的预算管理模式 .....	(89)
1. 含义 .....	(90)
2. 预算编制的一般流程 .....	(93)
3. 适用范围及优缺点 .....	(94)
2. 3 以成本为核心的预算管理模式 .....	(95)
1. 含义 .....	(96)
2. 预算编制的一般流程 .....	(98)
3. 适用范围及优缺点 .....	(102)