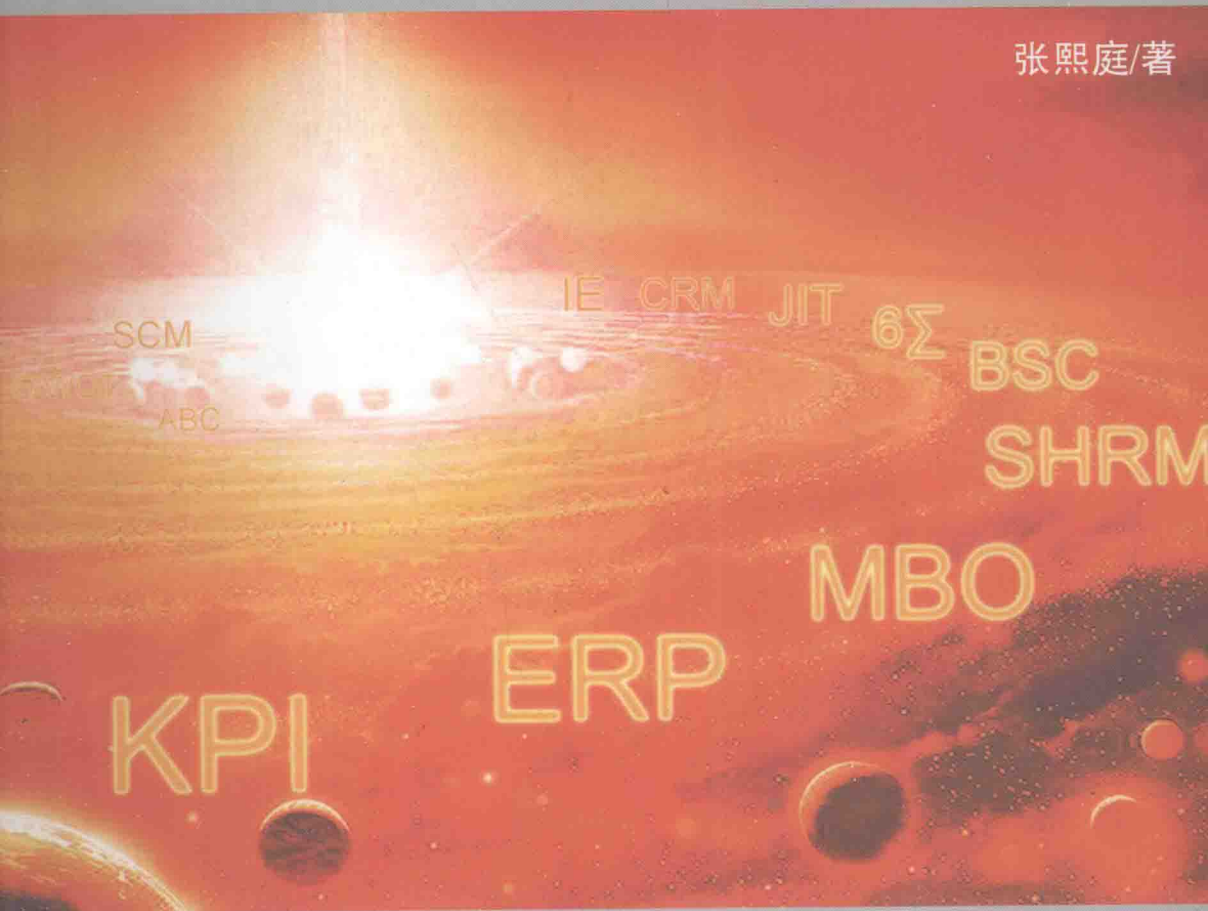


# 战略预算

——管理界的工业革命

张熙庭/著

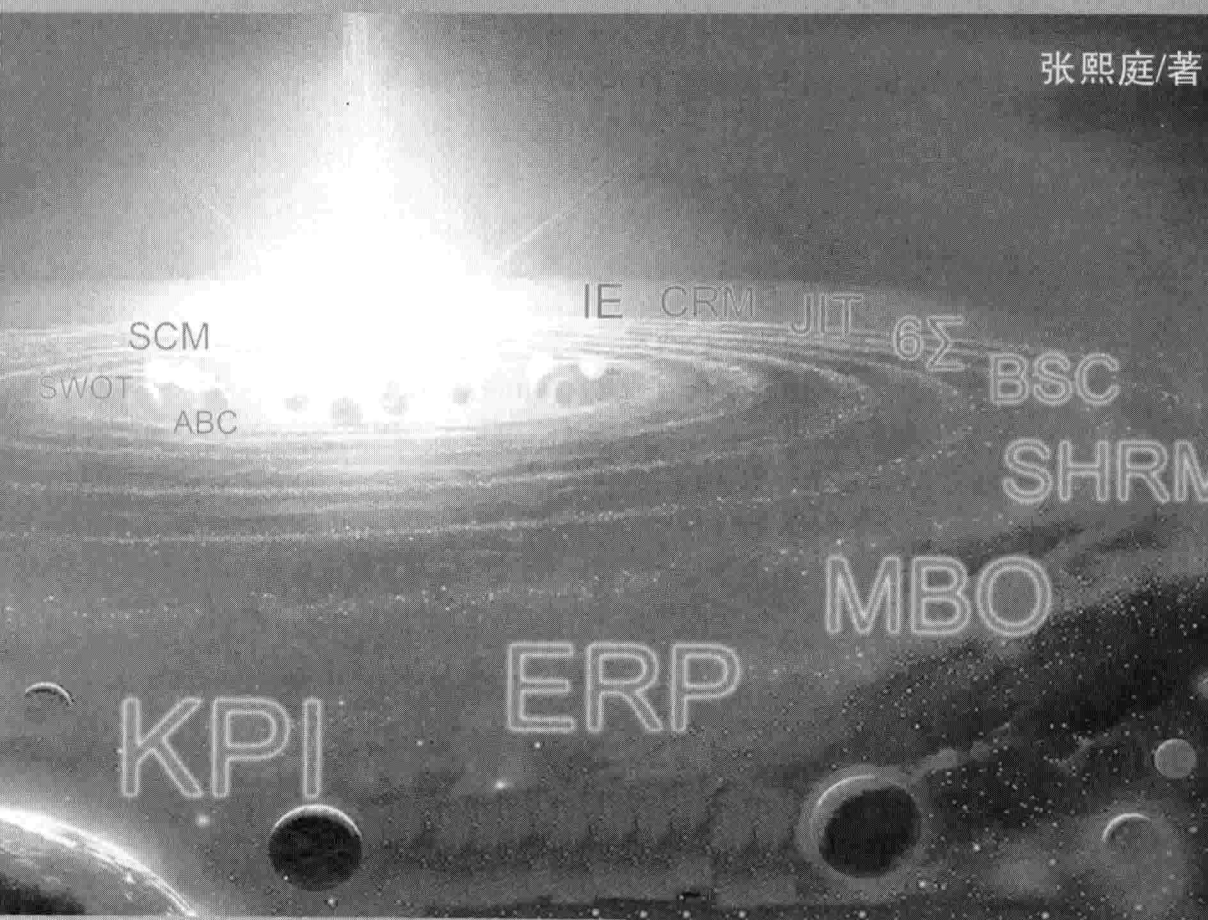


廣東省出版集團  
廣東人民出版社

# 战略预算

——管理界的工业革命

张熙庭/著



廣東省出版集團  
廣東人民出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

战略预算：管理界的工业革命 / 张熙庭著. —广州：广东经济出版社，2010.7（2013.11重印）

ISBN 978—7—5454—0537—8

I. ①战… II. ①张… III. ①企业管理：财务管理—预算编制 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 127358 号

|      |                                         |
|------|-----------------------------------------|
| 出版发行 | 广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼）        |
| 经销   | 全国新华书店                                  |
| 印刷   | 广州家联印刷有限公司<br>（广州市中山大道棠东工业区官育路 20—22 号） |
| 开本   | 730 毫米×1020 毫米 1/16                     |
| 印张   | 14.75                                   |
| 字数   | 305 000 字                               |
| 版次   | 2010 年 7 月第 1 版                         |
| 印次   | 2013 年 5 月第 8 次                         |
| 书号   | ISBN 978—7—5454—0537—8                  |
| 定价   | 49.00 元                                 |

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

## 前言

八年前，我就开始接触预算，迫于工作的需要以及上级不断施加的压力，我不得不逼迫自己在最短的时间内熟悉预算，并作为带头人来推动整个公司全面预算的实施。为此，我几乎翻遍了图书馆关于预算的全部书籍，一字一字地理解，一本一本地总结，截止到今天，我仍然保持阅读最新预算书籍的习惯。只是很遗憾，书中并没有告诉我们太多预算的东西，教材化、理论化是当代预算书籍的特色；深奥复杂的文字、不切实际的表格以及舍本求末不能作为案例的案例充斥在文中，使它很饱满，但无多益处。

这些年做预算，确实锻炼了我太多。从一窍不通到实施整个集团的全面计划预算和内部银行，最后提升到企业战略层次与全面绩效管理的战略预算，一路走得很坎坷。多少个日以继夜、多少次争辩吵骂、多少次腹背受敌，锻炼了我能坚强笑对种种困难。

一直想把这一切写出来，让处于预算迷惑中的人们解放出来，让想学预算的朋友们从不懂到精通、少走弯路、不要再重复着我以前的历史……我很想！可惜，工作太繁忙了！这本书写了快三年，至今日才封笔，感慨很多。我首先痛恨中国人做事太保守，这些年出版的预算专著确实不少，执笔之人属于大师级人物比比皆是，执笔之人无不经验丰富，可为什么他们的著作都如此的理论化、如此的难以入门、如此的简陋说案？难道预算的命运注定就是从理论中生，从理论中死？难道大师级人物也需要这样保守？所以我又提笔，争取早日完成。

我是一个后来小生，谈不上经验丰富、学识过人。我只是想把自己微薄的经历、短浅的学识毫无保留地奉献出来，将自己在预算过程中所受到的全部苦、难、泪写出来，将自己每次失败的经历总结出来，将自己日以继夜都在思考的那一个一个的问题像列清单一样列出来，希望大家都能走直线。

文中字数不多，是去掉了深奥理论的结果；文中风格活泼甚至口语诸多，是激发读者阅读的动力源泉；文中案例极多，几乎都是发生在本人身边的点点滴滴，尤其是文中有一个全过程案例，内容丰富，列举了

从上年5月开始整理整顿、9月份制定战略、本年1月份编制年度预算、3月份滚动预算与决算的全过程。中间内容包含每个月或每天发生的各种事实，实实在在地做每个月的预算、实实在在地做每个月的过程盈亏与资金控制、实实在在地做每个月的预算调整、实实在在地做每个月的决算考核分析，说白了，就是一个完整的故事。我认为，这才是活生生的案例，我认为这种案例才能引导人们从傻瓜变一休，直接走直线。我相信：书没有最好的，只有最有用的才是最合适的。

该书适用读者范围很广，因为预算是一个全面的绩效管理体系，所以财务人员、人资人员、各部门管理人员、投资者是最佳读者，考虑到其内容深入简出，所以各级次人员都能人看人懂人进步。

当然，限于笔者的水平，与书中观点不同之处请多留言，本人会虚心学习；书中有差错之处，也请多指正，我的邮箱是 1402771418@qq.com，谢谢！

张熙庭

2010年3月写于广州

# 目 录

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第一章 宏观理论篇          | 001 |
| 第一节 什么是全面战略预算      | 001 |
| 第二节 信任危机产生预算管理     | 002 |
| 第三节 现代战略预算的特征      | 004 |
| 第四节 现代战略预算的作用      | 005 |
| 第五节 支持现代战略预算的三大体系  | 009 |
| 第六节 现代战略预算与其他体系的区别 | 013 |
| 第七节 无方法论是我国预算的现状   | 016 |
| 第二章 战略篇            | 019 |
| 第一节 战略理论与框架        | 019 |
| 第二节 常用战略介绍         | 021 |
| 第三节 诊断分析           | 029 |
| 第四节 战略方案的形成        | 047 |
| 第五节 战略目标和经营计划的确定   | 050 |
| 第六节 中小企业如何实施企业战略   | 051 |
| 第三章 预算篇            | 054 |
| 第一节 预算前的准备工作       | 054 |
| 第二节 成功预算的四大定律      | 061 |
| 第三节 预算模式的介绍与分析     | 063 |
| 第四节 编制方法的介绍与分析     | 065 |
| 第五节 预决算时点的安排       | 068 |
| 第六节 预算管理的流程介绍      | 069 |
| 第七节 总预算目标的确定       | 073 |
| 第八节 预算编制与汇总        | 083 |
| 第九节 预算陈述与答辩        | 102 |
| 第十节 预算审批和签署目标责任状   | 103 |
| 第十一节 高效的过程控制程序     | 111 |
| 第十二节 内部银行的理论与实操    | 117 |

|            |                     |            |
|------------|---------------------|------------|
| 第十三节       | 预算调整与预算假设·····      | 128        |
| 第十四节       | 滚动预算理论与实操·····      | 131        |
| 第十五节       | 决算考核与分析·····        | 136        |
| 第十六节       | 预算管理委员会·····        | 142        |
| 第十七节       | 高效的预算绩效设计方案·····    | 144        |
| 第十八节       | 预算管理的十大高难问题与解答····· | 164        |
| <b>第四章</b> | <b>全过程案例篇·····</b>  | <b>170</b> |
| 第一节        | 背景介绍·····           | 170        |
| 第二节        | 建立信息系统与整理整顿·····    | 173        |
| 第三节        | 砍成本、砍费用、砍人头·····    | 179        |
| 第四节        | 研究与制定企业战略·····      | 181        |
| 第五节        | 组织编制年度预算·····       | 183        |
| 第六节        | 预算审批和签署目标责任状·····   | 196        |
| 第七节        | 编制3月份滚动预算·····      | 198        |
| 第八节        | 3月份的预算控制·····       | 212        |
| 第九节        | 3月份的决算考核与分析·····    | 220        |

# 第一章 宏观理论篇

## 第一节 什么是全面战略预算

安达信《全球最佳实务数据库》对战略预算的解释是：预算是一种系统方法，用来分配企业的财务、实物和人力资源，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。

从人力资源的角度来看预算是这样的：预算明确的分权授权工具，通过对责任、权利的有效分配，并引入相互促进的利益分配机制来实现内部管理和控制，保证企业价值不断地增加，是委托代理关系在管理手段上的高度升华。

全面战略预算的内容包括经营预算、资本预算、财务预算三大类。

经营预算是指企业对日常生产经营活动的具体安排。具体包括销售预算、生产预算、采购预算、直接材料消耗预算、直接人工成本预算、制造费用预算、产品成本预算、管理费用预算、财务费用预算、营业费用预算等。

资本预算是指投资层面上的预算，包括固定资产投资预算、债券投资预算、权益性资本投资预算。

财务预算是指报表层面上的预算，包括预计资产负债表、预计损益表、预计现金流量表。

将全面战略预算的内容生动化、形象化后，表述如下：

企业通过对外部环境和内部因素进行分析，再结合竞争者将要采取的战略，综合平衡后探索一条最适合自身发展的路径，即企业的战略。企业制定战略的目的就是为了扬长避短、趋利避害，最终获得更大的价值。

企业在制定战略和战略目标后，需要将战略目标进行分解形成阶段性战略目标，通常以一年为一个周期。有了阶段性战略目标后，要求企业有计划有步骤地完成各个阶段的战略目标，最终实现企业的长期战略目标。

企业为了实现各个阶段的战略目标，需要对企业的人、财、物、供、产、销进行统筹安排。销售部门编制销售预算，确定将要销售的产品品种、数量、单价、回款时点与金额；生产部门编制生产预算，确定将要生产和结存的产品品种、数量；采购部门编制采购预算，确定将要采购原料的品种、数量、单价、付款时点与金额；各部门根据企业战略发展的需要编制费用预算；人资部门编制直接人工成本预算，等等；财务部门汇总各种预算，编制产品成本预算表，最后，形成盈亏预算表



与资金预算表、预计资产负债表。企业就是通过对这些预算报表的编制，来统筹和分配资源，目的是为了保证每项作业都能在最及时的时点上配置最恰当数量的资源，最后实现企业的战略目标。并且，所有预算报表在编制过程中均要求符合企业战略发展的需要，否则不予批准。所有经过批准后的预算报表，均要求落实目标责任制，将各责任人的利益与目标的实现进行捆绑，来保证企业战略目标的实现，这就是全面战略预算的内容。

## 第二节 信任危机产生预算管理

一个只有 50 人的小公司，老板一般都不需要聘请职业经理人，也不需要所谓的制度和流程，人、财、物、供、产、销六大权力集中于一人，执行力非比寻常。老板也不需要繁琐的报表，一支笔、一个计算器的简单运用就可以得到其所需要的全部数据。老板甚至都不需要建立账簿，光靠大脑的记忆力就可以储存所有关键数据。老板是经营者同时也是企业主，其所做的一切都是为企业，也是为了自己，所以，老板比任何人都负责、都积极，这种企业一旦抓到了关键机会，就会成长得非常快。

当企业逐步成长之后，假设年销售额达到了 500 万元，工人人数也有 300 人。这个时候，老板会发现，市场在微妙地变化着。创业时的一个“点子”可以为企业带来千万资产，但是“点子”在市场上保持新颖性是有时效的，这个时候开始有人模仿企业了，开始有山寨企业诞生了。这个时候，企业为了保持健康稳定的发展，必须做到专业化、细分化、差异化。怎么办？外聘职业经理人，同时给老板自己也赋予一个双重身份：既是公司的董事长，又担任某个部门的经理。擅长做市场的老板同时担任销售经理，擅长搞设计或研发的担任研发经理，等等，其他部门的经理一律外聘，老板什么事情都要插手，但没有一件事能够做到有始有终。

据调查，年销售额在 500 万元至 5000 万元之间的企业在管理上是最痛苦的。很多管理学的大师都有感慨，5000 万元是个巨大的门槛，迈过了 5000 万元，做到 1 亿元，2 亿元都不难。实际情况也确实如此，原因如下：

1. 组织架构不清晰。老板既是董事长，又是部门经理，他（她）既是外聘总经理或总裁的上级，又是其下级，这种尴尬的关系会严重打乱各部门职能的发挥。

如，老板会绕过总经理要求财务部对某笔款项拖延支付两个月，采购经理认为该笔款项不该拖延，上报总经理，总经理也很无奈。因为总经理曾带领采购部、品质部、财务部拜访过供应商，并且与供应商达成了未来合作协议，等等。类似该种情况很多，如成本经理要求公司对物料进行编码，老板就会误认为我们要上 ERP，老板的概念是上 ERP 等于找死，因为很多企业都没有成功，成本经理很想与老板沟通，可老板很忙。老板什么事都要插手，可是分心太多，最后，没有一件事是有始有终的，而其他经理人因为老板插手太多而不敢作为，最后不作为，老板因为经理的不作为，会认为其不懂如何作为，或没有能力作为，其结果是：换人。

## 2. 老板插手太多也有其自认为合理的道理。

作为老板，在这种体制不健全的企业里，是不敢把权力都放给职业经理人的。表面上说用人不疑，疑人不用。实际上呢？恰恰相反。因为老板比任何人都对企业负责，因为老板比员工投资更多，风险更大。企业如果因为管理不善倒闭了，老板可能一世都翻身不了，而同是投资者的员工，只需要在网上刷新一下简历，又可以继续在下一家企业工作了。老板是非常矛盾的，一方面很想发挥各职业经理人的能力，来弥补自身眼界还不够高、各方面还不够专业的缺陷，另一方面又担心员工对企业不利或不忠诚或能力不够。再说，忠诚也好，有能力也好，可靠也罢，都是抽象的概念，必须有个方法能用数字来度量。光有数字就行吗？假设你是老板，你跟聘来的总经理约定，整个公司都由总经理全权管理，待遇为年薪200万元，但必须使企业年净利润达到5000万元，这样，有了目标就可以放权了，可以放了吗？显然还不能。因为你时刻都在担心该总经理会不会窝里捞钱，最后的结果可能是5000万元的企业净利润没有得到，但是总经理的200万年薪早就通过其他方式加倍加速获得了。所以，光有数字还是不行的，还必须有个环环相扣、相互制约促进的系统来保证目标实现，否则这边效益提升了，那边利润又减少了。这就是大部分处在这个阶段的老板的想法，而且这种想法还不能跟员工明说，员工也搞不懂老板到底想要什么，双方都无奈。

3. 员工本身对企业对老板意见也很大，加剧了双方的矛盾。员工认为在这种企业干活是没有前途的，跟着一个样样都要管、样样都管不好的老板，一个不讲道理、不按游戏规则出牌的老板，是不会有好日子过的。有能力的员工跳槽了，剩下的大部分都是混日子的，还有极少数是想做事的。混日子的员工也有其看似合理的理由：企业没有规范的制度、流程和作业指导书，操作难度很大，即使有，也被老板胡乱糟蹋了，个别员工通过其自身的努力对不跨部门的问题，还是可以改进很多，但跨部门的问题要改进就非常困难。比如，车间停机待料了，是因为采购的原料未到，原料未到是因为上半年的供应货款一直拖延不付，采购部门非常想改善该供应链关系，只要此次货款一支付，原料马上就送到，可财务部门不放款，因为要预留资金发工资，否则工人会罢工。最后，采购推托财务没做好工作，财务认为销售部门收款不及时，销售部门认为收款不及时是因为生产部门交货不及时导致顾客不满意而押货款，生产部门又怪罪采购部门到料不及时……终点又回到了起点。这种事情每天都会发生在每个企业，只是事情大小、严重程度不同而已。不了解真实情况的会认为企业没有服务意识，上游部门没有为下游部门服务好，其真正的原因不在于服务意识的高低，而在于没有很好地去配置资源。在此情况下，员工也多么希望有一个完整的系统来解决上述问题，否则每个点每个面的工作都难做。

刚才讲的采购部门要改善供应链关系，出发点很好，但是光改善一个点，能执行下去吗？

这个时候，预算产生了。预算是一个系统，能够环环相扣，恰到好处地配置所有的资源，既满足了各部门各项作业的需要，也实现了老板的期望。

综上所述，委托代理关系的存在是企业全面预算管理产生的前提条件。需要有

一个完整的系统来支持彼此之间相互信任是预算产生的最原始的原因。通过一个完整的系统来协调赚钱、花钱，尤其是分钱的全过程，是预算能够持续下去的最佳解释。

可见，在企业发展的初中期阶段，预算能够产生，正是因为它能够作为一种高效的管理工具让老板放心、让员工安心。

### 第三节 现代战略预算的特征

现代战略预算具有以下特征：

1. 现代战略预算是一个系统，涵盖人、财、物、供、产、销各个模块，各人员都在同一个系统里作业，保证了看问题、处理问题、预防问题的整体性、全面性、系统性。

2. 现代战略预算是以数字来量化各种行为和要达到的结果，而不是以一些抽象的概念来表示，如“忠诚”、“可靠”、“有能力”等。下面引用名人名言来强化理解数字量化的重要性。

“只有当你能用数字评价并表达你所讲的内容，你才对它有所了解；如果你不能用数字评价并表达你所讲的内容，那你只有模糊不清的认识。”（威廉·汤普森）

“如果你无法用数字表达你所知道的东西，那么实际上你所知无多；如果你所知无多，就无法管理企业。”（GE 前 CEO 韦尔奇）

3. 现代战略预算本身不是目的，而是为战略服务的一种工具。

企业的战略就是为了趋利避害、扬长避短，保证投资者可持续性地、健康地盈利，企业实行预算的目的就是为了使得战略目标得以实现。

4. 现代战略预算是全过程动态作业。

现代战略预算要求企业将目标进行分解，分解到每半年、每个季度、每月甚至每天，然后规范每个有效动作来灵活地执行和控制，使结果趋于目标。现代战略预算特别要求要纠正很多民营企业家常犯的一个错误，即只要结果不要过程。而现代战略预算特别强调过程，而且是非常清晰的过程，因为现代战略预算认为，过程如果是无效的，是没有计划没有步骤的，那么，结果也必然不可能完美。

5. 现代战略预算能够充分体现所有人在利益上的博弈。只有互相博弈，才能相互制约、相互促进。

如，A 公司的产品销售价格是根据成本加成计算出来的，如果采购部门对采购价格没控制好，就会逼着销售价格上调，销售部门的压力会加大，产品因为提价了可能卖不动，销售数量会减少，销售人员的利益也会减少。现在假设 A 公司销售人员的提成等于销售金额乘以一定的比例，销售人员可能还能得到一些安慰，因为销售数量减少了，可能销售金额并没有减少，销售人员的利益也没有减少，甚至还增加了（尽管这个过程非常艰难）。现在假设提成比例为销售额的 1%，计算结果如下（单位：元）：

|     | 销售单价   | 单位成本   | 单位毛利  | 销售数量     | 销售金额       | 销售人员提成   |
|-----|--------|--------|-------|----------|------------|----------|
| 提价前 | 100.00 | 80.00  | 20.00 | 9,600.00 | 960,000.00 | 9,600.00 |
| 提价后 | 120.00 | 100.00 | 20.00 | 8,000.00 | 960,000.00 | 9,600.00 |

可是，企业对销售人员的绩效是按销售毛利计算的，这样，提价前后的销售人员提成是完全不同的，假设提成比例为销售毛利的5%，计算结果如下（单位：元）：

|     | 销售单价   | 单位成本   | 单位毛利  | 销售数量     | 销售毛利       | 销售人员提成   |
|-----|--------|--------|-------|----------|------------|----------|
| 提价前 | 100.00 | 80.00  | 20.00 | 9,600.00 | 192,000.00 | 9,600.00 |
| 提价后 | 120.00 | 100.00 | 20.00 | 8,000.00 | 160,000.00 | 8,000.00 |

在上表所列这种情况下，销售人员的利益明显减少了很多。因为采购人员没有控制好采购单价，却将风险转嫁给销售部门，销售部门必然会反击，会与采购人员进行博弈，博弈之后的结果往往都会趋于理性。采购人员会努力控制采购价格，同时销售人员会及时地向客户反馈原材料价格上涨这一事实，并努力与客户沟通。

现代战略预算体系中就设计了太多这样的博弈，互相牵制利益，才使得各人员自发地去遵守游戏规则，才能实现战略目标。

6. 现代战略预算必须形成书面文件，包括预算报表、目标责任状。预算必须经审议通过，是指导行为的准则，预算一经确认，不得随便调整或变更。

## 第四节 现代战略预算的作用

在前面所述，预算是企业完成战略目标的一个有力工具。为了完成战略目标，需要配置各种资源，包括时间上的从年到季到月到日，也包括实物流转环节的供、产、销，还包括资金环节上的收与支。每个细节都有对应的资源与之匹配，每个节点都有对应绩效进行考核，每个点每个面都具有很强的可操作性。这样，层层落实之后，首先实现的是每个月的目标，继而实现季度目标，最后实现年度目标。预算就是这样一个在宏观上能够调控，在微观上能够把握的管理工具。

综上所述，现代战略预算的作用主要有以下八点：

1. 现代战略预算可以细化和量化企业战略目标。

不管任何企业有任何的价值观与使命感，如“为顾客创造价值”等，企业的战略始终逃离不了追逐企业价值最大化，而企业价值最大化最直接的体现就是长期盈利最大化。试想，如果这个企业长期以来都是亏损的，它还会为顾客创造价值吗？肯定不会。所以，为顾客创造价值的真正目的还是为了实现企业价值最大化。

而战略是什么？战略就是企业的梦想，是企业将要行走的方向，是指南针。战略错了，一切都将归于失败，这就是管理学讲座上经常讲到的“做正确的事”。如，从广州去北京，本应往北走，却往西走了，最后永远都到达不了北京。

每个企业都有自己的梦想，如果梦想都是正确的，那么，第一步完成了，也就是“做了正确的事”。第二步，光有方向，目标就可以实现了吗？不行。还需要“正确的做事”，也就是要将梦想变成现实。企业通过预算将战略目标分解，分解为N个小目标，这样，战略目标层层细化后，就可以知道薄弱点以及关键控制点，就可以找到完成目标的路径，如果分解之后的每个小目标都能保质保量地完成，那么，最终目标肯定也能很好地完成。

如，我们的战略是从广州去北京，战略目标是在30个小时内完成。我们将战略目标细化，再如：到达韶关的时间为2个小时，韶关到株洲为5个小时，株洲到武昌为5个小时，等等，然后再细化，从广州到清远为30分钟，清远到英德为50分钟，英德到韶关为40分钟。这样经过层层分解之后，我们就可以清楚地知道每个阶段的任务。如果没有将战略目标分解，那么在30个小时内到达北京，可能很困难，因为前段环节没有压力感，慢慢开，导致后面的每个环节都晚点，到了最后了，发现目标可能完不成，假设还有5个小时，但还有1000公里的路程，怎么办？加大油门按200公里每小时超速行驶，可行吗？不可行，结果不得而知。这个案例就是告诉我们，预算可以合理地细化和量化企业经营战略目标。

## 2. 现代战略预算可以优化配置各种资源。

企业的资源是有限的，如何调配资源是一门很精深的科学。如，企业将资金都用于吃喝玩乐上，那么，企业就不能运转，如果企业没有吃喝玩乐这一项支出，也有可能影响到企业的运转。到底多少合适呢？在什么场合、什么时点使用呢？需要通过预算。又如，企业需要1000万元的投资款，如何保证及时支付呢？需要通过预算。再如，企业需要销售A产品，那么，在什么时点生产多少数量的A产品呢？需要招聘多少工人？需要支付多少工资？各部门各人员如何恰到好处的支持这一动作呢？需要通过预算。优化配置企业资源是预算管理的一项核心功能，需要将企业资源匹配到每个细节、每个环节，并且不多也不少，不早也不晚，以发挥最大的经济效益。

## 3. 现代战略预算可以控制企业目标的实现。

各种预算报表形成后，会对总目标进行分解，反映总目标实现的轨迹。预算表会对每个分目标、细化的目标进行量化，量化之后的数据即是控制点。企业就是通过对每个控制点加以控制，才使得总目标得以实现。如，企业为了实现年利润5000万元，必须实现销售额10亿元，那么10亿元就是控制目标。又如，企业预算下月销售A产品100万件，下月需要生产A产品100万件，那么，对于生产部门来说，100万件就是他们的控制目标，等等。

## 4. 现代战略预算可以提高企业的管理水平。

再好的计划都有可能变化的时候，正所谓“计划跟不上变化”。但是，通过对每一次的变化进行总结分析，会使得未来的计划更合理，也有利于实现企业既定的目标。如，通过对上月预算执行的情况进行汇总分析后，发现上月生产目标没有完成的根本原因是因为采购人员不够，导致物资供应不上。那么，企业需要加强对供应链的管理，加强对采购部门内部的管理。同时，及时调整下月的预算，包括生

产预算与采购预算等，而预算就是通过不断的变化中不断地提升自身的管理水平，从而拟定最佳决策，以适应瞬息多变的环境。

5. 现代战略预算能够规避经营风险。

经营风险无处不在，没有人可以去逃避这一事实。但是，预算作为一门管理科学，是可以对经营风险进行规避的。事前防范、事中控制、事后补救，可以将经营风险规避为0或者趋向于0。

沿用从广州去北京这个案例继续分析，我们可以发现，在总战略目标分解的过程中，我们分析各个路段，就可以发现很多问题，然后确定分解之后的每个小目标。如下表：

| 路段分解        | 道路类型  | 道路状况  | 速度       | 耗时    | 所走路程    |
|-------------|-------|-------|----------|-------|---------|
| 广州市内路段      | 普通    | 拥挤    | 30 公里/小时 | 1 小时  | 30 公里   |
| 广州高速入口—株洲路段 | 高速    | 正常    | 90 公里/小时 | 6 小时  | 540 公里  |
| 株洲—长沙路段     | 高速    | 堵车    | 50 公里/小时 | 1 小时  | 50 公里   |
| .....       | ..... | ..... | .....    | ..... | .....   |
| 合计：广州—北京    | ..... | ..... | .....    | 30 小时 | 3000 公里 |

假设上表的计量是科学的，那么，我们已经做好了事前防范风险的准备。接下来，我们就要控制执行的情况，如在广州市内路段不得低于 30 公里每小时的速度前进等。过程控制好了，目标也就能实现。但问题是，汽车还是走错了一个岔路口，在广州市内路段耗时了 1 个半小时，导致了小目标没有实现，怎么办？

这个时候就到了事后补救阶段。首先，应该修正未来的小目标，如下表：

| 路段分解        | 道路类型  | 道路状况  | 速度         | 耗时     | 所走路程    |
|-------------|-------|-------|------------|--------|---------|
| 广州市内路段      | 普通    | 拥挤    | 20 公里/小时   | 1.5 小时 | 30 公里   |
| 广州高速入口—株洲路段 | 高速    | 正常    | 98.2 公里/小时 | 5.5 小时 | 540 公里  |
| 株洲—长沙路段     | 高速    | 堵车    | 50 公里/小时   | 1 小时   | 50 公里   |
| .....       | ..... | ..... | .....      | .....  | .....   |
| 合计：广州—北京    | ..... | ..... | .....      | 30 小时  | 3000 公里 |

其次，我们对走错岔路口进行分析。我们发现广州的岔路口特多，一旦走错，20 分钟内都很难转回来，我们必须立即使用 GPS 导航仪，每个路口都提醒，这样，我们就不可能走错路、走弯路。这个办法还可以运用到未完成的路段，这样，事后补救的措施又可以应用到对下个阶段的事中控制。

再次，预算作为一个系统而言，会全盘考虑每个人的目标。目标制定后，每个人主动发现问题，主动了解差异产生的原因，然后对症下药，采取纠正行动，一方面促进了目标的达成，另一方面，也提升了企业管理的水平。

6. 现代战略预算可以最大限度地降低企业成本。

由于绩效考核的实施，每一部门与员工对其所分配到的资源，都会充分使用，



因为这会影响其绩效，所以，每个人都会主动地去争取更多的绩效。因此，现代战略预算可以使资源浪费或经营不力降到最低程度。

#### 7. 现代战略预算可以减少管理执行的障碍。

没有执行预算前，每个部门都是孤立的，每个部门每个人执行的每项作业都会非常困难。如，采购部门要加强对供应链的管理，需要对付款政策进行调整，那么，首先需要跟财务负责人进行沟通，财务负责人敢对付款政策进行拍板吗？显然还不能。财务负责人至少要跟销售负责人沟通，因为销售负责人掌管着资金收入最大的一块。销售负责人估计也不敢拍板，因为他要考虑生产供货的情况。如此轮回，沟通下去，有效果吗？有效率吗？都没有。但是，企业执行预算后，效率与效果是完全不一样的。预算表上已经列示了所有数据，包括销售部门该回款多少，采购部门可以付款多少，生产部门该生产多少，等等，大家遵照执行就是了。所以，通过员工参与预算编制，可以使部门与部门之间、员工与员工之间、上级与下级之间达成共识，减少未来执行的障碍。

#### 8. 现代战略预算可以做到责任可究。

民营企业大多存在一个奇怪现象：新来的职业经理人总是寿命不长，究其根本原因是总裁“太有为”。总裁认为下属都是不如自己的，所以，会掠夺下属的职权，总裁认为下属的理念是错误的，所以，会引导下属改变，改变不了的，会强行干预，最后，总裁因为太有为而一事无为。而预算是不同的，预算强调全员参与，强调共同协商。预算表上是白纸黑字，有各当事人的签字，没有人可抵赖，没有人敢不承担责任。

#### 9. 现代战略预算的绩效围绕战略而设定，并且人人有绩效，可以促进企业和个人双赢。

现代战略预算将个人的绩效考核与战略目标、战略经营计划的实现完美地结合在一起。而传统预算之所以运行失败，很大的原因就在于没有设计绩效，或绩效没有与企业战略目标、战略经营计划进行挂钩，进行最完美的匹配。没有绩效或没有与目标挂钩的绩效，是很难从主观上督促每个人完成目标的，因为人都是趋利避害的高级动物。

举例，假设张三的收入分为两块，分别为基本工资和绩效收入，基本工资为一年12万元，绩效收入根据战略目标的完成情况进行分配或扣款。

(单位：元)

| 战略目标完成情况 | 基本工资   | 完成可得奖励 | 超额完成可得奖励 | 合计可得收入 |
|----------|--------|--------|----------|--------|
| 完成       | 120000 | 120000 | 0        | 240000 |
| 超额完成     | 120000 | 120000 | 50000    | 290000 |
| 战略目标完成情况 | 基本工资   | 未完成需扣款 | 超额未完成需扣款 | 合计可得收入 |
| 未完成      | 120000 | 0      | 0        | 120000 |
| 严重未完成    | 120000 | 0      | -50000   | 70000  |

上表中，张三在超额完成战略目标的情况下，收入最高，同时，企业也获利最大，双赢。

张三在严重未完成战略目标的情况下，收入最低，同时，企业也获利最小，双亏。

张三的个人利益与企业的利益获得情况的分析结果为：超额完成 > 完成 > 未完成 > 严重未完成。

张三与企业之间都不矛盾，不存在此消彼长，双方为了获利最多，就必须使结果趋向于“超额完成”，这就是现代战略预算绩效考核的核心。

最后，引用管理学家戴维·奥利的一句话来总结现代战略预算的作用：“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。”

## 第五节 支持现代战略预算的三大体系

### 一、IE 工程学

IE 工程学最先起源于工业工程之父的泰勒氏首创的《时间研究》。泰勒氏研究每个工人的动作，将动作分解后，去除无效动作或不必要的动作，只保留标准的有效动作，就可以大幅度提高劳动生产率，泰勒氏的《时间研究》为标准成本的运用奠定了基础。

IE 工程学在其后的发展涉及更大的范围，包括人、机器、物料。通过三者之间完美的结合，来提高生产率，降低生产成本，保证产品质量，使系统处于最佳运行状态而获得巨大整体效益。

IE 工程学对预算管理有极大贡献作用的内容有标准定额、标准方法、成本核算三大块。其中标准定额包括标准用料量、标准工时耗量。标准方法是指固化某个最有效的动作或行为，使之标准化。标准定额可以通过数学建模的方法给企业作前瞻性的预测，标准方法也可以利用数学统计的方法来确定最佳值。

举例：一辆小车始终保持 3000 转的转速，走笔直的平地，一个小时可能跑完 30 公里，如果是爬 30 度的斜坡，可能只能跑完 15 公里，如果是下 30 度的斜坡，可能跑 45 公里。那么，如果是爬 35 度的斜坡，又能跑多少路程呢？如果爬 25 度的斜坡 5 公里，再一直下 35 度的斜坡，又会怎么样呢？如果一会上坡，一会转弯、一会又下坡，结果又将怎样呢？而继续维持 3000 转，走不同的道路，汽油的消耗量又会怎么样呢？

上述例子在工业企业里，会经常碰到。如，新研发产品的理论耗料量、理论耗时量与实际相比，往往会相差很远，或者是客户拿着自带的图纸要求我们报价的时候，我们能否在第一时间内估出一个非常准确的数据呢？答案是可以的。通过大量的数据来建立数学模型，就可以指导销售报价、生产排程、物控控料等。所以说，



标准定额可以通过数学建模的方法来作准确性的预测。

问题：小车在起步时，是不是油门踩得越深，起步越快呢？未必。当小车动力非常大的时候，油门踩的越深，轮胎越容易打滑，动力损失得越大，耗费的工时与汽油越多，反而起步慢，这个例子在工业企业里也经常碰到。到底针对每款产品，使用什么转速更合适呢？这就是标准方法要研究的问题。而企业通过大量的数据统计、评比后，就可以确定每个动作效果的最佳值，固化后，就形成了标准方法。所以说，标准方法也可以通过数据统计的方式来确定最佳值。

成本核算，狭义的理解是指对生产成本的核算，包括了材料成本、人工成本、制造费用成本三大项的核算，广义的成本还包括三项期间费用（销售费用、管理费用、财务费用）。成本核算的准确性会直接影响到与生产相关的各部门各工作中心人员的绩效考核，还会影响企业正常的经营发展，如成本核算不准确，会影响销售报价，明明是盈利的产品，会因为成本核算的不准确而高估成本，销售部门会误认为亏损，进而错误地提高报价。

而 IE 工程学对成本的流转是有约束的。从生产排程、工单的设计、物料的领用、在制的清点、半成品及成品的入库等，都有一个非常精细而又明确的轨迹要求。

如，A 产品无须领用 B 材料，但却领用了，当月 A 产品没有入库，当月月末在制盘点也没有发现 A 产品有在制物料，这属于工单错误，直接导致成本核算错误。

又如，A 产品需要生产 100 个单位，需要领用 100 单位 B 材料。当月车间没有领用 B 材料，月初车间也没有在制的 B 材料，但是，当月生产入库了 100 个单位的 A 产品。这也属于工单异常，会导致当月 A 产品成本等于 0。

上述两个小案例告诉我们：

1. 如果没有正确的成本核算，那么未来的成本预算是无法进行的。
2. 如果没有正确的成本核算，建立在成本预算基础上的绩效考核也是失效的。

## 二、ERP 系统

ERP 是企业资源管理系统，包含主生产计划、物料需求计划、能力计划、采购计划、销售执行计划、利润计划、财务预算和人力资源计划等模块，并且将所有模块的作业都集中到一个系统当中，实现数据共享。

ERP 系统在执行事务处理过程中能够做到同步记录数据，并保持数据的关联性，从而实现事中控制和实时决策。

举例：销售部门接到一个订单，系统会根据企业现有的产能、现有订单或工单的生产情况自动计算产品的完工时间。系统会根据现有库存物料数量、现有已购未达的物料数量、现有订单或工单未领用完毕的物料数量，自动计算出需要采购的物料品种、数量、交货期，抛出采购单。采购部门根据采购单的需求进行采购，仓库根据采购单的需求办理入库。财务根据入库单的时点自动计算应付款项的金额与应付时点。生产部门根据生产排程组织安排生产，根据该工单的 BOM 清单有序领