

全面预算 管理实践



- 作者拥有丰富的预算实践经验
- 详细介绍原理和方法
- 更有59个案例示范如何让预算真正落地
- 送超强大预算工具包，含完整的全面预算管理表格，扫描或下载立即可用



全面预算 管理实践



贾卒◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

全面预算管理实践 / 贾卒著. —北京: 机械工业出版社, 2015.7
(财务知识轻松学)

ISBN 978-7-111-50885-4

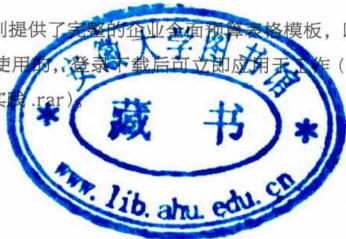
I. 全… II. 贾… III. 企业管理—预算管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 163464 号

本书作者拥有丰富的管理实践经验。书中的大量管理案例是作者辅导企业预算管理的真实情况提炼, 许多实战内容是一手原创总结。

本书以案例为主, 详细介绍全面预算管理的方法和实践, 对如何制定战略规划、年度计划和预算方案做了详细讲解。书中首次提出“企业盈利是设计出来的”观念, 强调预算是盈利的灯塔。对读者关心的许多预算管理问题, 作者做了详细的回答。比如“只预算不执行, 预算是纸上谈兵”提醒企业在导入预算管理时, 不但要重视预算的编制, 更要重视预算的执行, 毕竟有成果才是硬道理, 为绩效考核公平、公正、公开奠定基础。

本书还特别提供了完整的**企业全面预算表格模板**, 以及“经营绩效考评会”表格模板, 这些是作者在实际工作中经常使用的, 登录下载后可立即应用于工作 (下载网址是: <http://www.hzbook.com/download/全面预算管理实践.rar>)



全面预算管理实践

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 王金强

责任校对: 殷虹

印刷: 北京瑞德印刷有限公司

版次: 2015 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 14.5

书号: ISBN 978-7-111-50885-4

定价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

前 言

Preface

中国实行改革开放的市场经济已经超过 30 年了，这 30 多年来经济的发展非常迅速，经济总量也已成为世界第二。但是，反思中国企业管理的水平，却没有像经济发展一样迅速，许多企业在管理上和欧美发达的企业相比还有很大差距。前几年，不少企业想通过 ERP 管理软件来提升落后的管理水平，但都逃不了“上 ERP 找死，不上 ERP 等死”的结局。

为什么中国企业上 ERP 软件往往会失败？说白了，ERP 软件其实是一个借助信息技术、具有强大生命力的管理系统，它是美国管理大师彼得·德鲁克在半个世纪前，在《管理的实践》中提出的目标管理思想的具体表现，而这个管理系统的核心就是全面预算管理系统。但是，我们许多企业的管理者并没有真正理解大师的管理思想，企业也没有建立真正的全面预算管理系统。这样的企业上 ERP 能成功吗？

管理是需要练内功的，不能像经济一样吹泡沫。欧美发达的企业都是用几十年，甚至上百年的时间致力于深耕基础管理工作。中国企业却梦想上 ERP 软件立马赶超欧美，这是不现实的。这也许是中国企业和欧美发达国家企业存在差距的原因吧。

20 世纪 80 年代，我在杭州电子学院讲授管理会计。那时候，中国刚开始从计划经济向市场经济转型。管理会计作为一门和市场经济

最接近的财务课程受到学生的普遍欢迎。当时为了讲好这门课程，也为编写管理会计书，我找遍了能找到的所有参考书，其中彼得·德鲁克的管理书对我影响最大，特别是《管理的实践》。在20世纪90年代，我下海到浙江杭通汽车集团（现在的青年汽车）担任执行总裁，再到21世纪初开始从事专职的管理咨询工作，几十年来，一直致力于全面预算管理系统在企业中的推广。十年前，我把为企业辅导全面预算管理实践的经验写成了一本小册子。几年前，机械工业出版社华章公司编辑石美华女士邀请我写几本管理书籍，因为自己忙于企业管理咨询项目，没有如愿。一直拖到2014年，石女士又邀我写书，我才想起十年前的全面预算管理小册子，我想何不将自己这些年对全面预算管理的研究和实践心得，加以修改、提炼、整理，取名《全面预算管理实践》付梓出版呢。

本书从“不懂预算管理，执行力从何来”开始，阐述全面预算管理的重要性，即“预算是成功之母”。详细介绍了导入全面预算管理的意义和应注意的问题，全面预算编制采用的系统方法；编制预算前，企业要如何制定战略规划与年度部门计划等预算管理的准备工作。在制定预算时，如何通过上下反复沟通来达成对预算目标的认同，通过预算博弈来平衡资源配置达到各部门预算执行时起始条件相对合理，为预算考核公平、公正、公开奠定基础。

本书提出“企业盈利是设计出来的”预算观念，强调预算是盈利的灯塔，经营如航船，没有灯塔就有风险。经营必须有预算，营销是预算的开头，有效的经营取决于投资，有道是“兵马未动，粮草先行”，所以说投资预算是经营的基础；而经营利润并不是盈利最重要的财务指标，现金净流量才货真价实，因此千万不要忽视现金流量预算；如果没有薪资方案，全面预算就不完整，在执行时企业股东和员工就形不成合力。最后是预算方案汇总审查，所有的预算数据都要汇总在三张预算财务报表上审查平衡，以此来确定预算管理方案的完整性。所

以“财务预算是尾”，就是说对三张预算财务报表审查平衡了，预算编制就到收尾的时候了。

本书对读者关心的许多预算管理问题做了详细的回答。比如“只预算不执行，预算是纸上谈兵”回答企业在导入预算管理时，不但要重视预算的编制，更要重视预算的执行，毕竟有成果才是硬道理。企业要通过预算锁定目标，要和责任人签订经营责任书；预算执行中干部是关键，他们的协同运营很重要。预算执行时观察干部是抱着完成任务的心态，还是要结果的心态，这是判断企业预算管理是在走形式，还是在实干的最好办法，如果是前者，会使你的企业在实施预算管理时伤得不轻，这样的预算管理是无效的。只执行不考核，预算是空中楼阁，预算的目标有没有达成，只需看预算执行的考核结果，考核能达到满分，预算执行一定是落地了。全面预算管理要想真正落地，必须重视开好经营绩效考评会。经营绩效考评会是对预算执行的全面管控，不会预算管控，执行力就无用，预算管控就是执行力。

至于全面预算差异分析及预算报告该说什么？读完本书你就会知道了。

写这本书，我花了十年的时间，书中的大量管理案例是我辅导企业预算管理的实践经验，许多内容是在其他的预算管理书籍中找不到的。因为这些案例一方面是我为企业老总们讲课收集的真实案例，另一方面就是我辅导企业做预算管理时经验的总结。为了让读者在实践中节约宝贵的时间，本书附录有全面预算管理的实操案例，还有企业全面预算表格模板，以及“经营绩效考评会”表格模板，可供读者参考。

今天，中国又进入新的经济转型时期。在新常态下，国家更需要提升实体经济的效益。全面预算管理作为能把企业所有关键问题融于一个系统来解决的管控方法，无疑要受到企业高度的重视。不论是互

联网+的浪潮，还是工业 4.0 的挑战，中国企业要想赶超世界先进的管理水平，唯一要补的课就是企业管理的基本功，而全面预算管理系统将是最核心的部分。

贾 卒

2015 年 4 月 2 日于深圳福田

目 录

Contents

前 言

第 1 章 预算是成功之母 1

1.1 不懂预算管理，执行力从何来 1

管理故事 1 扁鹊的医术 2

1.2 全面预算管理包括的内容 3

管理故事 2 囚犯的要求 4

预算实践案例 1 卓越公司的战略解说会 6

预算实践案例 2 卓越公司的风险控制 7

预算实践案例 3 卓越公司责任中心的费用划分 9

预算实践案例 4 卓越公司的绩效工资 10

预算实践案例 5 卓越公司的资源分配 10

预算实践案例 6 凯玛特公司 11

1.3 全面预算管理要做的工作 12

预算实践案例 7 卓越公司的经营管理诊断：
诊断调查表评分法实践 14

预算实践案例 8 通用电气 16

预算实践案例 9 卓越公司组织架构设计 16

1.4 基业长青离不开预算管理 19

第2章 战略落地靠预算 23

2.1 战略做得好, 预测少不了 23

2.2 战略规划要做对目标 24

预算实践案例 10 卓越公司战略规划分解简例 26

预算实践案例 11 卓越公司 20×4 年简明战略规划 29

2.3 年度计划要做好事情 30

2.4 预算管理要做到盈利 33

管理故事 3 美国杜邦公司 35

预算实践案例 12 卓越公司 20×4 年利润预测分析 38

预算实践案例 13 卓越公司总预算指标方案 40

第3章 预算是盈利的灯塔 42

3.1 企业要盈利, 必须有预算 42

3.2 预算是科学的管理系统 45

管理故事 4 太阳和激光的故事 48

3.3 组织系统是预算的保障 49

预算实践案例 14 卓越公司预算管理委员会 50

3.4 全面预算应注意的问题 54

第4章 营销预算是头: 经营预算 58

4.1 预算要好看, 又要实用 58

4.2 预算从营销收入开始 60

4.3 预算分解与资源平衡 69

预算实践案例 15 卓越公司 20×4 年经营预算的编制 72

4.4 预算编制重点在执行 79

第5章 赚“聪明的钱”：投资预算 83

5.1 投资未动，资金先行 83

预算实践案例 16 卓越公司下属智慧社区网站融资
的行动计划 84

5.2 投资的货币时间价值 86

预算实践案例 17 卓越公司智慧社区网站的财务模型 88

5.3 投资的关键绩效指标 89

预算实践案例 18 卓越公司投资预算的关键绩效评价 90

5.4 编写项目投资预算书 91

预算实践案例 19 卓越公司新零售门店项目投资预算 92

第6章 企业要利润，员工要回报：薪酬预算 97

6.1 没有薪酬方案，预算不完整 97

6.2 薪酬预算包括的内容 99

6.3 薪酬设计与预算编制 102

预算实践案例 20 卓越公司的薪酬预算方案 106

6.4 绩效工资与激励政策 109

预算实践案例 21 卓越公司绩效薪酬的计算 110

第7章 别把利润当现金：现金流量预算 112

7.1 成也现金，败也现金 112

7.2 现金流量与采购预算 116

7.3 现金流量与付现预算 122

预算实践案例 22 卓越公司设备改造项目的投资现金
流量预算 123

7.4 现金流与量、本、利预算 124

第 8 章 财务预算是尾：预算财务报表 131

- 8.1 编制总预算，沙盘预演练 131
- 8.2 预算财务报表的钩稽 137
 - 预算实践案例 23 基于报表钩稽关系的财务报表分析 139
- 8.3 全面预算方案审查 140
- 8.4 预算反馈与期末调整 141

第 9 章 经营的心电图：解说预算报告 144

- 9.1 净现金流报告：解说企业风险 144
 - 预算实践案例 24 卓越公司的现金流报告 148
- 9.2 预算差异报告：解说经营业绩 149
 - 预算实践案例 25 卓越公司的预算差异报告 153
- 9.3 终端销售报告：解说竞争能力 153
 - 预算实践案例 26 卓越公司的终端销售报告 155
- 9.4 经营效益报告：解说成长空间 156
 - 预算实践案例 27 卓越公司的经营效益报告 159

第 10 章 预算执行关键是干部 165

- 10.1 只预算不执行，预算是纸上谈兵 165
 - 管理故事 5 老鼠的主意 165
 - 管理故事 6 农夫的一天 166
 - 管理故事 7 是谁特别累 167
- 10.2 锁定预算目标签订经营责任书 169
 - 预算实践案例 28 卓越公司经营目标责任书签字仪式 170
- 10.3 执行不是完成任务而是要结果 172
 - 管理故事 8 苏格拉底的故事 172
- 10.4 培养有预算执行力的管理干部 174

管理故事 9 以人为本决定战争胜负 178

第 11 章 预算管控才是执行力 180

11.1 不会预算管控，执行力就没用 180

11.2 预算管控前的准备工作 181

11.3 预算绩效考核指标设计 187

预算实践案例 29 卓越公司预算绩效考核指标的设计 191

11.4 建立预算管控考核系统 197

预算实践案例 30 卓越公司工作计划的具体写法 200

第 12 章 经营绩效考评会 203

12.1 只执行不考核，预算是空中楼阁 203

12.2 预算执行绩效考核评分 207

预算实践案例 31 卓越公司预算绩效考核的评分 208

12.3 经营绩效考评会的组织 212

预算实践案例 32 罗伯特议事规则 213

12.4 会议开得好，绩效没烦恼 217

预算实践案例 33 卓越公司经营绩效考评会 219

附录 A[⊖] 企业全面预算管理方案案例

附录 B 企业通用全面预算表格模板

附录 C 工业企业全面预算表格模板

附录 D 经营绩效考评会表格模板

⊖ 本书附录部分的内容是本书正文中图、表、案例、预算管理实践工具的再呈现。为方便读者使用，专门整理成附录文件供下载后修改使用，请见华章网站：www.hzbook.com/download/全面预算管理实践.rar。

预算是成功之母

1.1 不懂预算管理，执行力从何来

预则立，不预则废；运筹帷幄，决胜千里。这是中国几千年总结出来的最朴素的预算管理思想，也是成功的保障。

人无远虑，必有近忧。企业要想健康长久地生存和发展，就要居安思危、未雨绸缪。在日趋激烈的市场竞争中，一个企业是否具有可持续盈利能力，在很大程度上取决于它对全面预算与执行的管控能力。全面预算管理的本质是目标管理，即全面预算管理是“企业要完成决策目标，员工要达成工作绩效”的管理与控制的最有效的手段。因此，企业经营者不懂预算管理，员工执行力从何而来？一家没有预算管理的企业，想“要执行力，要结果”，那就是一句空话。

企业经营者不懂预算管理，造成的企业损失往往是致命、不可挽回的，这是由预算管理作为企业经营与盈利管控的本质特征决定的，也是预算管理不同于产品管理、市场管理等其他管理的根本原因。预算管理作为经营管理的基本手段是企业实现盈利目标，达到货币增值并获得利润最有效的方法，是一种以财务为核心的专门管理策略，即以实现企业盈利为目标的方案集合，更是一种复杂的公司经营管理活动。

可是，有许多企业经营者往往并不重视全面预算管理。特别是中小企业，总认为自己的企业还小，用不上这么高深的管理技术，还是把精力放在市场上最合算。其实，作为一家企业，没有生产经营，也就不需要预算管理，经营是预

算的基础。但是，如果一家企业没有健全的预算管理系统，就谈不上有健康发展的经营业绩。企业不论经营什么产品或服务，都是以盈利为目标，形式不同，本质是一样的，都是“钱生钱”的业务。企业经营的产品或服务只不过是“钱生钱”这种目标循环增值过程中的载体，所以说经营就是通过产品或服务这种载体使货币增值并获得目标利润，所谓“有规划不乱，有计划不忙，有预算不穷”，企业经营者只有市场观念，没有预算管理的观念，怎么能长久立于不败之地呢？失败是必然的。

许多优秀企业为什么失败？总结它们失败的经验，可见 80% 的企业是因为不懂预算管理，先是导致决策的目标太冒进，执行时资源又跟不上，最终出现现金流危机而失败的。正如毛泽东《论持久战》所述：“凡事预则立，不预则废。”没有事先的计划和准备，就不能获得战争的胜利。

管理故事 1

扁鹊的医术

魏文王问名医扁鹊说：“你们家兄弟三人，都精于医术，到底哪一位最好呢？”

扁鹊答：“长兄最好，中兄次之，我最差。”

文王再问：“那么为什么你最出名呢？”

扁鹊答：“长兄治病，是治病于病情发作之前。由于一般人不知道他事先能铲除病因，所以他的名气无法传出去；中兄治病，是治病于病情初起时。一般人以为他只能治轻微的小病，所以他的名气只及本乡里。而我是治病于病情严重之时。一般人都看到我在经脉上穿针管放血、在皮肤上敷药等大手术，所以以为我的医术高明，名气因此响遍全国。”

医术高明，就要治病于病情发作之前，保证一次做对，就得减少犯错误的概率。因此事后控制不如事中控制，事中控制不如事前预算，可惜大多数企业经营者均未能体会到这一点，等到错误的结果出现，造成了重大的损失时，才寻求弥补。虽然请来了名气响遍全国的“扁鹊”来医治，结果也难改变。

所谓执行力，不过是组织对所拥有的资源进行有效的计划、预算、组织、领导、控制，以便实现组织目标。换句话说，执行力就是以最准确的方式带领团队共同奋斗实现组织的目标。所以说“管理的重心在经营，经营的重心在决策，决策的重心在执行，执行的重心在预算”，因为预算细化了团队要执行的为之共同奋斗的企业目标。

执行力更在于人与人的合作，而不是人力的简单相加，协同合作比简单相加要复杂和微妙得多。在人与人的合作中，假定每个人的能力都为1，那么十个人的合作结果就有时比十大得多，有时甚至比一还要小。因为人不是静止的动物，而更像方向各异的能量，互相推动时自然事半功倍，相互抵触时则一事无成。我们传统的管理中，对合作研究得并不多，最直观反映就是，目前的大多数管理制度和机制都是致力于减少人力的无谓消耗，而非利用预算管理来组织提高人的绩效。

换言之，不妨说预算管理的重心不一定是让每个人做到最好，而是平衡资源，避免内耗，让整个团队发挥到最好。当今是一个协同的时代，值得庆幸的是，越来越多的企业已经认识到协同合作的重要性，正在努力学习和导入全面预算与绩效管控系统。

1.2 全面预算管理包括的内容

全面预算管理，即通过业务、资金、信息、人才的整合，明确适度的分权授权，战略驱动的业绩评价等，来实现企业的资源合理配置，并真实地反映出企业的实际需要，进而对作业协同、战略贯彻、经营现状与价值增长等方面的最终绩效提升提供支持。

每个经营期间的岁末年初，你的企业要做什么？也许你认为这是非常简单的事情，并不会去认真地思考。不过，现在越来越多的企业经营者会思考，如何制定企业战略规划、年度计划、风险控制、盈利管理、成本控制、绩效考核与执行力等诸多问题的解决方案，他们将问题整合在一起，通过预算管理找到这些问题的解决方案，达到企业盈利目标。全面预算管理既是企业管理之母，也是财务为企业盈利把关的基本手段。要实现这样的目的，企业就要做好全面预算管理工作，这些工作包括的内容如下（见图 1-1）。

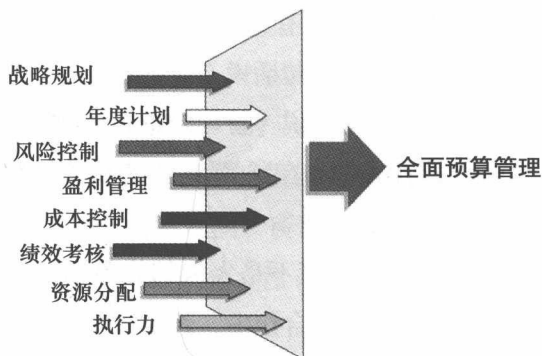


图 1-1 全面预算管理内容

1. 战略规划

预算作为一种在公司战略规划与经营绩效之间联系的工具，可以将既定战略规划通过预算的形式加以固化与量化，以确保最终实现公司的战略规划目标。企业将制定、执行预算同公司的战略规划结合起来，有助于调整公司策略，得到有关机遇和挑战的反馈，最终提高公司战略规划的执行力。

管理故事 2

囚犯的要求

有三个人要被关进监狱三年，监狱长给他们三个一人一个要求。

美国人爱抽雪茄，要了三箱雪茄。

法国人最浪漫，要一个美丽的女子相伴。

而犹太人说，他要一部与外界沟通的电话。

三年过后，第一个冲出来的是美国人，嘴里、鼻孔里塞满了雪茄，大喊道：“给我火，给我火！”原来他忘了要火了。

接着出来的是法国人。只见他手里抱着一个小孩子，美丽女子手里牵着一个小孩子，肚子里还怀着第三个。

最后出来的是犹太人，他紧紧握住监狱长的手说：“这三年来我每天与外界联系，我的生意不但没有停顿，反而增长了 200%，为了表示感谢，我送你一辆劳斯莱斯！”

这个故事告诉我们，什么样的选择决定什么样的生活。今天的生活是由三年前我们的选择决定的，而今天我们的抉择将决定我们三年后的生活。企业也一样，什么样的选择决定什么样的发展趋势，这就是战略。

战略规划，所需要的不只是拥有可预见性的方式，更重要的是如何使预见成为现实。因此，我们要选择接触最新的信息，了解最新的趋势，从而更好地规划自己企业的将来。制定战略规划一般要进行 SWOT 分析，其目的在于对企业的综合情况进行客观公正的评价，以识别各种优势、劣势、机会和威胁因素，有利于开拓思路，正确地制定企业战略。SWOT 分析是把企业内外环境所形成的机会（Opportunities）、威胁（Threats）、优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）四个方面的情况，结合起来进行分析，以寻找制定适合本企业实际情况的战略规划和策略的方法。

SWOT 分析作为选择和制定战略的一种方法，它提供了四种战略，即 SO 战略、ST 战略、WT 战略和 WO 战略（见图 1-2）。



图 1-2 战略组合

SWOT 方法的基本点，就是企业战略的制定必须使其内部能力（优势和劣势）与外部环境（机会和威胁）相适应，以获取经营的成功。

完成 SWOT 分析，企业一般会对以下内容进行战略分析与检讨：

- (1) 以前年度战略执行与预算完成情况回顾检讨。
- (2) 业务战略描述，从财务、客户、流程和学习等几个战略执行层面说明战略目标与关键评价指标。
- (3) 未来 3 ~ 5 年战略规划的滚动分析，包括关键评价指标的阶段性目标值、行动计划、里程碑、负责人和所需的经营与资本支出预算。
- (4) 预算年度资源配置分析，包括经营预算、资本预算和财务预算的资