

諾亞舟 諮詢

NOAH ARK CONSULTING

高级财务管理操作指南系列丛书

企业全面 Enterprise Budget Management 预算 管理

吴昌秀 / 编著

本丛书汇集了诺亚舟咨询
8年专业服务之精华、100位咨
询顾问之经验、200家企业财
务创造绩效之实践，弥补了产
学研之间的沟壑，为企业管理
人员提供了全新的视野。

附1CD



机械工业出版社
China Machine Press



諾亞舟 諮詢

NOAH ARK CONSULTING

高级财务管理操作指南系列丛书

Enterprise Budget Management

吴昌秀 / 编著

企业全面 预算管理

本丛书汇集了诺亚舟咨询
8年专业服务之精华、100位咨
询顾问之经验、200家企业财
务创造绩效之实践，弥补了产
学研之间的沟壑，为企业管理
人员提供了全新的视野。

附1CD

★ 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从企业全面预算的实务层面出发,系统地介绍了企业开展预算管理各个环节的最佳操作方法,包括全面预算管理概述,年度经营目标的制定与分解,年度经营计划和预算编制,预算执行控制,预算分析、反馈,预算调整,预算考核,预算信息化,全面预算管理最佳实践和全面预算管理操作模板,各主要环节都配以典型的企业实例展示。

本书从不同角度展示了全面预算管理的最新理念,并且对实务操作进行了详细的介绍,具有很强的实用性。

本书可以作为企业中高层管理人员及财务人员的工具书,也可以作为MPAcc学员和财务管理咨询公司相关工作人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业全面预算管理/吴昌秀编著. —北京:机械工业出版社,2009.4
(高级财务管理操作指南系列丛书)
ISBN 978-7-111-26466-8

I. 企… II. 吴… III. 企业管理:财务管理—预算编制 IV. F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第034553号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:贾秋萍 张美杰 版式设计:黄玉军

封面设计:任艳飞 责任印制:杨曦

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2009年5月第1版第1次印刷

170mm×242mm·23印张·1插页·370千字

0001—4000册

标准书号:ISBN 978-7-111-26466-8

ISBN 978-7-89451-025-9(光盘)

定价:58.00元(含1CD)

凡购买本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379707

封面无防伪标均为盗版

丛书序

起源于15世纪末16世纪初，经历了筹资财务管理时期、法规财务管理时期和投资财务管理时期等阶段，公司财务管理已经演进到以精确化管理为导向，以预算、成本管理、绩效评价、风险控制等为内容，以信息化为基本手段的新时代。现代公司的财务管理已经超越了对某一领域的关注，转向对企业整体经济运行的规划和控制。

然而，现实中的财务管理者却往往承担着核算、对外报告、纳税等外部性事务，很少涉及以全面预算规划企业运营、以成本管理优化资源配置、以绩效评价调控企业方向、以风险控制保障企业发展，财务管理的运行陷入低层次和低效率的境地。与此相对应的是，市场上各类财务管理书籍汗牛充栋，但多为教材型、汇编型书籍，局限于介绍财务管理的概念、理论以及一些相关的国内外案例，少有书籍能够全面展示现代财务管理在企业运行中的战略地位、领航能力和掌控作用，缺乏启发和指导性。

诺亚舟咨询与在财务管理领域耕耘多年的专家合作，将其在财务管理咨询领域的经验进行了有益的总结，编著出版了“高级财务管理操作指南系列丛书”。丛书囊括了诺亚舟咨询公司历经8年的专业服务之精华，是100多位咨询顾问在近200家企业财务创造绩效的经验结晶，体现了产学研相结合的思路。

丛书以现代企业财务管理为主题，全面分析财务管理的先进经验与运作技巧，从全新的角度，系统地展示全面预算管理、精细化成本管理、集团管控和风险管理以及财务管理信息化等内容。每本书均按照相关领域的发展脉络为框架，并辅以翔实的实践案例。

总体而言，丛书具有如下特色：

(1) 基于诺亚舟咨询公司的经验总结而编写，内容更为贴近我国财务管理工作的现状与实际。

(2) 在每个领域均给出了具有可操作性的指引和工具，并辅以翔实可靠的实践案例加以补充。

(3) 注重用现代技术特别是 IT 技术解决公司财务问题，并以信息化为基本手段，阐述了财务管理各领域中的新思路和新技术。

丛书在编写过程中既注重实务领域的实际经验，也注重吸收相关领域的先进理论和思想，体现了兼容并蓄的特点。因此，丛书适宜如下读者阅读：

- (1) 从事财务管理相关研究的学者。
- (2) 对财务管理感兴趣的 MPAcc 或 MBA 学员。
- (3) 从事财务管理工作的公司人士及从事信息化咨询的管理专家。

我相信，丛书的出版对于推动我国企业财务管理水平的提升、提高财务管控的执行力必定大有裨益。

王化成

2009 年 4 月

前 言

八年管理咨询从业经验使我有机会接触了国内外数百家各行业、各种所有制类型企业的高级财务管理人员，有机会了解他们在开展全面预算管理过程中遇到的一些问题和困惑。在解决这些企业碰到的预算问题的日日夜夜，我也在思考，虽然各企业的行业特点、业务模式、管理风格差异很大，但是否能够把这些问题加以提炼，形成一本对企业的管理层、各预算单位开展全面预算管理工作具有指导意义的书，使他们对全面预算管理本质有一个更清晰的认识，对全面预算管理实践的具体流程和方法有一个更完整、更直观、更深刻的认识。正是从这个角度出发，本书在编写过程中特别注重突出以下三个方面：

(1) 实务性。书中以大量的图形和案例启迪读者，力求将抽象的理论简单、直观、生动形象地表达出来，因此既适合于企业的财务人员、高级管理者阅读，也适合于企业的业务人员和一般管理人员阅读。

(2) 实用性。本书以咨询式语言，紧扣企业开展预算管理过程中遇到的问题，结合本人多年的咨询实践，详细介绍了目前最新的全面预算管理理念和方法，包括目前还鲜有人研究但又是企业急需解决的全面预算管理信息化方面的理论和实践知识，因此特别适合企业在推行全面预算管理的过过程中，将其作为各级管理者的培训参考书和工具书。

(3) 全面性。本书从崭新的视角详细阐述了企业全面预算管理活动的各个环节，包括预算管理的基础环境、年度经营目标的制定与分解、计划和预算的编制、预算执行过程中的控制、分析反馈、预算考核和预算调整以及预算信息化、预算最佳实践案例。因此，本书既是企业推行全面预算管理不可多得的实用教科书，也是理论研究者从事全面预算管理教学的重

要参考书。

本书共分10章，包括企业全面预算管理的基本概念、预算编制执行过程、考核激励方法以及国内外的案例应用，兼具理论性和实用性。其中第1章介绍了全面预算管理的概念、内涵和作用、预算管理的基础环境、模式和中国企业开展预算管理经常碰到的问题；第2章介绍了企业年度经营目标的概念以及制定、分解、下达的过程和方法；第3章详细介绍了企业经营计划和预算编制的方法和流程；第4至7章详细介绍了预算执行过程中的控制、分析及反馈、考核和调整的方法与流程；第8章详细介绍了各类预算信息化工具的优劣势比较，帮助企业进行预算信息化工具的选型决策；第9章介绍了国外企业在全面预算管理方面的最佳实践；最后，第10章以大量生动的实例介绍了企业开展全面预算工作常用的一些模板。

在本书的写作过程中，需要特别感谢北京诺亚舟财务咨询有限公司总经理韩向东先生、副总经理郝宇晓先生、李彤先生、市场总监盛桢智女士以及诺亚舟的其他同仁们为本书的写作提供了大量素材和帮助。同时我也要感谢我的爱人赵常丽女士，没有她的支持，我很难有大量的时间投入本书的写作中。限于作者的认识和写作水平，本书中尚存在不少缺点，恳请读者批评、指正。

吴昌秀

2009年3月

目 录

丛书序

前 言

第 1 章 全面预算管理概述

- 1.1 全面预算管理的概念、内涵和作用 3
- 1.2 全面预算管理的基础环境 10
- 1.3 全面预算管理的模式 18
- 1.4 中国企业开展全面预算管理存在的主要问题 25

第 2 章 年度经营目标的制定与分解

- 2.1 年度经营目标概述 31
- 2.2 年度经营目标的制定 33
- 2.3 年度经营目标的分解 40

第 3 章 业务计划和预算编制

- 3.1 业务计划和预算的关系 49
- 3.2 如何制订年度业务计划 50
- 3.3 预算编制方法 53
- 3.4 如何设计合理的预算编制体系 58

3.5	预算编制的一般流程	63
3.6	预算编制实务	65
3.7	业务计划和预算的审核与质询	89

第4章 预算执行控制

4.1	预算执行中存在的问题	95
4.2	预算控制的原则	95
4.3	预算控制的概念和分类	96
4.4	事中控制——审批控制	96
4.5	事中控制手段	101
4.6	事后控制——分析通报控制	103
4.7	预算控制方式比较	105
4.8	企业预算控制示例	105

第5章 预算分析及反馈

5.1	预算分析的目的	111
5.2	预算分析的流程	111
5.3	预算分析的方法	114
5.4	预算分析报告体系	121
5.5	预算分析会的组织和内容	122
5.6	某企业预算分析案例	123

第6章 预算调整

6.1	预算调整和滚动预测的概念	143
6.2	预算的调整	143
6.3	滚动预测	146
6.4	年度预算和滚动预测之间如何对接	148

6.5 预算调整案例	148
------------------	-----

第7章 预算考核

7.1 预算考核的作用	153
7.2 预算考核与业绩管理的关系	153
7.3 预算考核体系设计	153

第8章 预算信息化

8.1 预算信息化和财务信息化	163
8.2 全面预算管理中普遍存在的技术难题	163
8.3 IT时代的预算管理对信息系统的要求	164
8.4 预算管理工具的分类和比较	168
8.5 基于多维数据模型的预算软件	171
8.6 预算信息化案例	176

第9章 全面预算管理最佳实践

9.1 将预算管理与公司战略相联系	199
9.2 通过预算管理战略性分配资源	201
9.3 降低预算的复杂性并缩短预算制定周期	203
9.4 制定预算需要考虑变化因素	206
9.5 将成本控制与预算管理相联系	208
9.6 将预算管理与绩效考核相联系	210

附录

附录A 某集团公司预算管理辦法	217
附录B 某集团公司预算编制和分析表格体系	232

附录 C	某公司全面预算管理实施细则	291
附录 D	某公司业务计划模板	333
附录 E	某公司各部门预算表的编制	342

附录 C 某公司全面预算管理实施细则 第 8 章

8.1	总则	342
8.2	预算管理组织	343
8.3	预算编制	344
8.4	预算执行	345
8.5	预算考核	346
8.6	附则	347

附录 D 某公司业务计划模板 第 9 章

9.1	总则	348
9.2	业务计划编制	349
9.3	业务计划执行	350
9.4	业务计划考核	351
9.5	附则	352

附录 E

E.1	总则	353
E.2	预算编制	354
E.3	预算执行	355
E.4	预算考核	356
E.5	附则	357

第 1 章

全面预算管理概述

1.1 全面预算管理的概念、内涵和作用

目前全面预算的理念和方法在国内外很多企业中已经得到了广泛应用,很多企业已经将全面预算作为日常管理的核心,并取得了显著的成效。但不可否认的是,仍然有一部分企业和人士对全面预算管理的理解是不全面的,甚至是错误的,这对企业推行全面预算管理是非常不利的。以下五个方面是从不同角度对全面预算管理概念和内涵的总结。

1.1.1 从企业内部资源配置的角度理解全面预算

资源在企业形成和运作过程中不断进行优化配置,其过程可以分为以下三个阶段,如图1-1所示。

企业资源通过发散配置和收敛控制,保证投入资源的使用对目标的趋同。

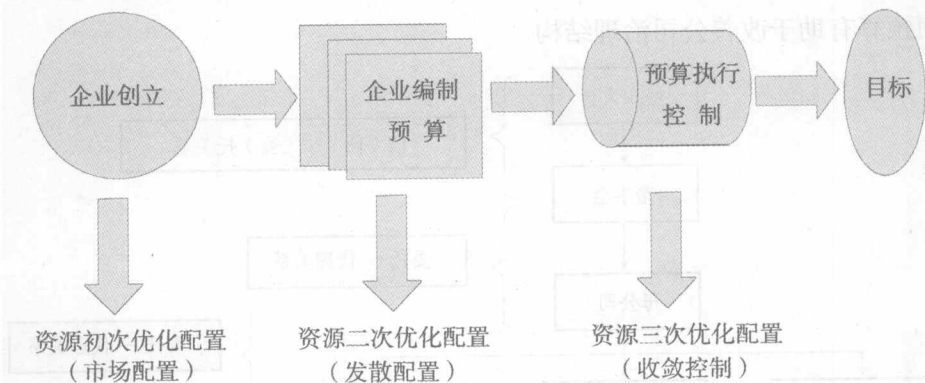


图 1-1 企业资源的三次配置

第一阶段：企业创立

- 企业的创立过程就是投资人和债权人的资源通过市场进行初次优化配置的过程。

- 企业的宗旨是实现资源所有者利益的最大化。

第二阶段：企业编制预算

- 预算以经营目标为起点,以投入产出为目的,以价值为计量单位,

对企业未来的活动进行规划（数量、质量、工作进度、具体措施），是企业平衡各项资源的有效方法。

■ 企业预算的编制过程就是企业内部资源的发散配置过程，预算是在企业资源约束下的预期。

第三阶段：预算执行控制

■ 企业中以货币计价的一切资源均为预算控制对象。

■ 只有纳入预算的资源才可以进入运作。

■ 进入运作的资源应事先接受审核。

■ 跟踪重要资源的投入和产出过程。

1.1.2 从公司治理结构的角度理解全面预算

现代公司在产权安排和内部治理方面存在缺陷，两权分离产生多级委托—代理关系，如图 1-2 所示，由于信息不对称导致败德行为产生，全面预算有助于改善公司治理结构。

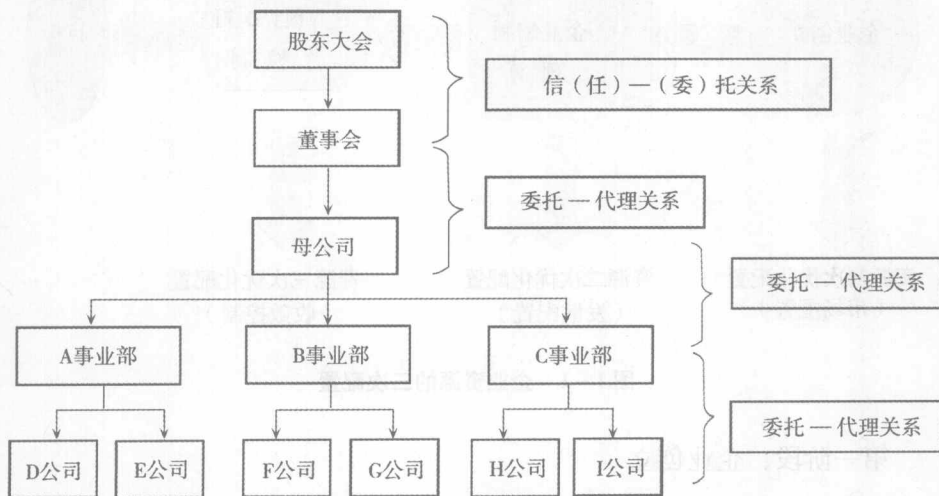


图 1-2 公司治理结构图

■ 企业通过实施全面预算管理，将战略规划的第一年目标转化为一个详细的经营计划以及相应的预算，作为公司最高领导和各业务单位领导之间的“业绩合同”。这个“合同”同时被用作各业务单位领导责任及权力的依据。

■ 企业通过实施全面预算管理，将企业各方利益相关者的权、责、利进行具体化，形成可度量化的“法律文书”。全面预算以委托代理理论和信息经济学原理为基础，重点构建了企业组织内部分级管理体系，它通过分权、授权，对企业内部的所有事项进行权利划分，形成了从股东大会、董事会、监事会、总经理班子、部门经理到基层管理者的权责管理体系，也就是说，通过全面预算管理，企业可以规范各个利益主体对企业具体的约定投入、约定效果及相应的约定利益。

■ 企业通过实施全面预算管理，在对预算执行过程的监控中，可以真实反馈各个利益主体的实际投入及其对企业的影响。

■ 企业通过实施全面预算管理，最终通过对预算执行结果的考评，以检查契约的履行情况并实施相应的奖惩措施，从而使企业在既定的公司治理结构内细化治理，提高公司治理的有效性。

1.1.3 从企业战略实施的角度理解全面预算

从企业战略实施的角度来看，全面预算是实现企业长短期目标的重要工具，通过全面预算管理的实施，实现企业战略的“着陆”，如图1-3所示。

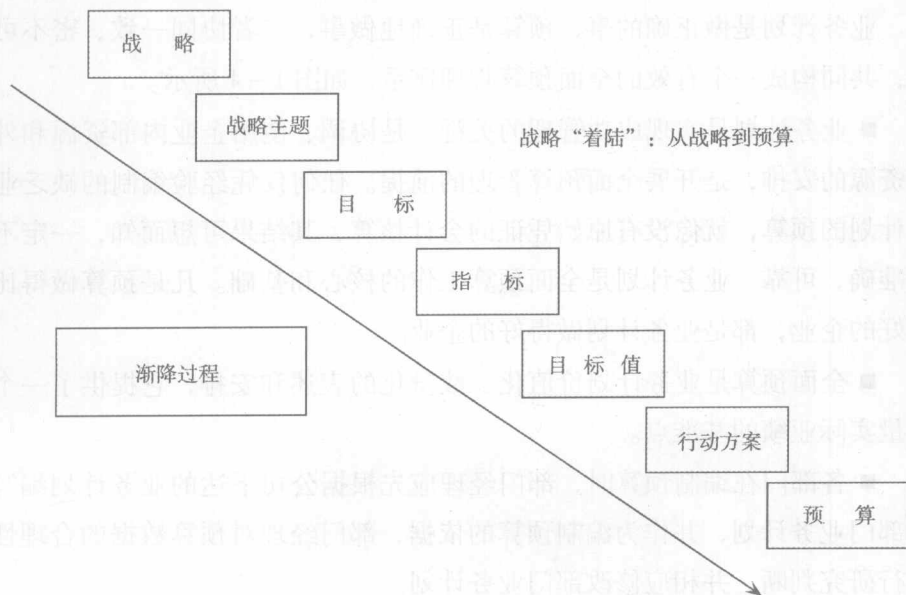


图 1-3 企业战略实施图

■ “三分战略，七分执行”。重战略而疏执行，往往会使得有价值的战略无法充分发挥应有的作用，甚至会使企业的发展与其设计的战略南辕北辙。《财富》(Fortune)杂志于1999年的调查结果显示，有70%的首席执行官(CEO)因为糟糕的战略实施而导致失败。

■ 通过实施全面预算，可以使企业的长期战略和年度行动紧密结合起来，使企业的目标和各级单位的具体行动相结合，从而实现“化战略为行动”：

1) 企业根据对自身所处的外部商业环境和内部的能力进行评估和分析，制定出公司3~5年的战略。

2) 将第1年的战略目标细化为具体目标并分解至各业务单位，形成可量化、可执行的考核指标。

3) 各业务单位根据战略目标和考核指标，制定行动方案和措施。

4) 各业务单位根据确定的行动方案和措施编制具体预算。

5) 企业对预算执行情况按月进行检查，并通过对目标数和实际数进行差异分析，找出问题的原因，并加以改进。

1.1.4 从计划和预算的关系的角度理解全面预算

业务计划是做正确的事，预算是正确地做事，二者协同一致、密不可分，共同构成一个有效的全面预算管理体系，如图1-4所示。

■ 业务计划是实现成功管理的关键，是协调、使用企业内部资源和外部资源的安排，是开展全面预算管理的前提。任何仅凭经验编制的缺乏业务计划的预算，就像没有原始凭证的会计核算，其结果可想而知，一定不会准确、可靠。业务计划是全面预算工作的核心和基础。凡是预算做得比较好的企业，都是业务计划做得好的企业。

■ 全面预算是业务计划价值化、数量化的表述和安排，它提供了一个衡量实际业绩的基准点。

■ 各部门在编制预算时，部门经理应先根据公司下达的业务计划编写本部门业务计划，并作为编制预算的依据，部门经理对预算数据的合理性进行研究判断，并相应修改部门业务计划。