

QuanMian YuSuan GuanLi AnLi FenXi

全面预算管理案例分析

熊筱燕 解宝贵 王殿龙 编

QuanMian

YuSuan

GuanLi

AnLi

FenXi

青海人民出版社

全面预算管理案例分析

熊筱燕 解宝贵 王殿龙 编

青海人民出版社

2009·西宁

图书在版编目(CIP)数据

全面预算管理案例分析/熊筱燕,解宝贵,王殿龙编.—西宁:

青海人民出版社,2009.3

ISBN 978-7-225-03345-7

I.全… II.①熊… ②解… ③王… III.企业管理:财务管理—预算编制—案例—分析 IV.F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第031628号

全面预算管理案例分析

熊筱燕 解宝贵 王殿龙 编

出版 青海人民出版社(西宁市同仁路10号)

发行 邮政编码810001 总编室(0971)6143426
发行部(0971)6143516 6123221

印刷 扬州鑫华印刷有限公司

经销 新华书店

开本 787mm×960mm 1/16

印张 23.5

字数 420千字

版次 2009年3月第1版

印次 2009年3月第1次印刷

印数 1-3000册

书号 ISBN 978-7-225-03345-7

定价 49.60元

版权所有 翻印必究

(书中如有缺页、错页及倒装请与工厂联系)

前 言

全面预算管理在西方市场经济发达的主要国家已经成为一种最为主要的财务管理方法,早在 20 世纪 60 年代,全面预算几乎成为西方所有大公司内部固定的“绩效合同”。在我国,随着市场经济的不断发展和企业改革的全面深入,全面预算管理在企业经营中越来越引起人们的重视。2001 年 4 月 28 日和 2002 年 4 月 10 日,财政部分别颁布了《国有企业资本与财务管理实施办法》和《关于企业实行预算管理的指导意见》,为企业实施全面预算管理提供了制度指南。随后,一些大型企业相继颁发预算管理办法,如 2001 年,中石化为了强化预算管理,保证集团经营目标的顺利实现,增强企业竞争力,先后颁发了《中国石油化工集团公司预算管理试行办法》和《中国石化股份有限公司全面预算管理办法》,以指导全面预算管理的推广和实施。

全面预算管理自从引入我国以来,人们对其进行了多重视角的研究,有的侧重于全面预算管理体系的构建,有的从全面预算管理与战略结合的构建角度进行分析,有的集中探讨全面预算管理的几个专题,也有的专门研究全面预算管理方法的运用,等等。所有这些都是有关全面预算管理理论与方法的探讨,而专门针对全面预算管理案例的系统分析目前还是一个空白。

《全面预算管理案例分析》一书,集中选编了 50 家典型企业开展全面预算管理的实践进行归纳整理,对企业推行全面预算管理的成败进行了多重视角的剖析,以资我国企业推行全面预算管理借鉴。

本书专门以案例形式对企业全面预算管理的开展情况进行剖析。通篇内容由全面预算管理的作用分析、全面预算控制模式与编制方法的分析、全面预算编制的起点分析、战略预算管理的应用分析、全面预算执行、控制、考评与激励的分析、全面预算管理保障措施的分析以及全面预算管理的综合分析七个部分组成,

基本涉及企业开展全面预算管理工作的方方面面。

本书由熊筱燕、解宝贵、王殿龙编写,在编写过程中参照了中国期刊网、财务顾问网、和讯网以及其他相关书籍、杂志中有关企业全面预算管理方面的资料,在此一并致以谢意。书中若有不妥之外,敬请指正。

编 者
2009年1月

目 录

第一章 全面预算管理的作用分析	1
案例一 某企业预算管理应用效果的分析	1
案例二 某发电企业全面预算管理有效实施的分析	9
案例三 某公司预算控制系统的思考	24
案例四 上港集团张华浜分公司全面预算管理的创新实践	28
案例五 杭州钢铁集团公司推行全面预算管理的探索与实践	35
案例六 全面预算管理在某集团的应用分析	47
 第二章 全面预算控制模式与编制方法的分析	 56
案例一 浙江传化化学集团预算控制模式的应用分析	58
案例二 宝钢股份以战略目标为导向的滚动预算管理分析	73
案例三 油田企业零基预算模式的分析	79
案例四 弹性预算应用的分析	85
案例五 概率预算应用的分析	90
案例六 油气生产中作业基础预算法的应用分析	93
 第三章 全面预算编制的起点分析	 97
案例一 山东华乐集团目标利润预算管理的分析	97
案例二 邯钢成本控制型预算管理的分析	102
案例三 深圳航空有限公司目标成本预算管理的分析	104
案例四 上海宝钢集团以现金流量为起点实施预算管理的分析	112
案例五 万科公司采用平衡计分卡进行全面预算管理的分析	114
案例六 某公司基于 ABM-BSC 理念的预算管理改进分析	121

第四章 战略预算管理的应用分析	137
案例一 华润(集团)有限公司实施 6S 管理体系从预算管理向 战略管理转变的分析	140
案例二 某公司基于战略的企业预算控制分析	145
案例三 战略预算管理在某公司的应用分析	152
案例四 华润鲤鱼江电力公司战略预算管理应用的分析	161
案例五 宝钢集团第一钢铁有限公司从战略角度设计 全面预算管理模式的分析	172
案例六 安陆棉纺织集团战略预算管理的分析	176
 第五章 全面预算执行、控制、考评与激励的分析	183
案例一 某公司全面预算管理体系的风险规避分析	187
案例二 青岛惠运装订器材有限公司改进预算执行力的启示	195
案例三 某公司“超越预算”管理的分析	202
案例四 北辰实业股份有限公司采用联合确定基数法的分析	215
案例五 西安东方集团有限公司预算松弛控制的分析	218
案例六 南方航空股份有限公司全面预算管理绩效考核的分析	226
案例七 六西格玛与平衡计分卡结合进行预算考评的分析	235
案例八 山东环泰陶瓷有限公司全面预算管理绩效评估的分析	238
案例九 某公司“四联”综合绩效考核分配的分析	250
案例十 格兰仕的激励机制分析	252
 第六章 全面预算管理保障措施的分析	255
案例一 某石油化学公司预算组织构建的分析	255
案例二 某电力公司财务管理信息系统发展的分析	258
案例三 云南铜业集团全面预算管理信息系统实施的分析	261
案例四 巴陵石化烯烃事业部构筑信息化预算管理模式的分析	271
案例五 新兴铸管股份有限公司实施信息化的分析	274
案例六 红塔集团预算控制再造的分析	278

第七章 全面预算管理的综合分析	283
案例一 全面预算管理在希望科技研究院的运行分析	288
案例二 某公司推行全面预算管理的分析	295
案例三 某油田钻井工程单井成本预算管理的分析	299
案例四 中金岭南有色金属股份有限公司全面预算管理的分析	311
案例五 亚星集团有限公司全面预算管理的分析	315
案例六 山东海化集团实施全面预算管理的分析	319
案例七 湘潭钢铁集团有限公司实施预算管理的分析	321
案例八 某集团全面预算管理的分析	328
案例九 预算管理在塔里木油田的应用分析	346
案例十 长冶钢铁(集团)有限公司全面预算管理的分析	352
主要参考文献	366

第一章 全面预算管理的作用分析

目前,关于全面预算管理的积极作用已经有大量的数据提供了佐证。我国四川长虹、宝钢股份、山东华乐集团、粤美的等企业通过对预算管理的探索,企业运行质量明显提高,创造出了较好的经济效益^①。如宝钢集团通过实施以现金流量为核心的全面预算管理,1996年银行日平均存款额减少约3万元,节约利息支出达3000多万元。又如,1988年山东华乐集团实行全面预算管理,当年实现利税240万元,比1987年增长60%;1989年实现利税550万元,比1988年几乎又翻了一番。此后10多年,销售收入连年以34%和40%的平均涨幅稳步递增。1999年实现销售收入2.3亿元,利润1836万元,并且创出万锭利税700万元的全国领先水平。

总体上看,全面预算管理作为现代企业财务管理的重要手段,与战略管理、绩效管理等其他管理工具一起,对提高企业战略实施能力和财务风险控制能力等方面具有极大的推动效用,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一^②。

以下即围绕某企业预算管理应用的效果、某发电企业全面预算管理的有效实施、某公司的预算控制系统、上港集团张华浜分公司全面预算管理的创新实践、杭州钢铁集团公司推行全面预算管理的探索与实践以及全面预算管理在某集团的应用进行分析,以揭示全面预算管理的具体效用。

案例一 某企业预算管理应用效果的分析^③

一、基本情况

某企业是上海宝钢集团公司的全资子公司,该公司作为宝钢集团的唯一一家专业化设备企业,主要负责钢铁主主体设备连续运行以及核心生产设备的

①谢阳春. 预算管理及其在我国企业中的运用. 郑州轻工业学院学报, 2001(9)

②何瑛. 全面预算管理的体系框架和主要功能. 经济与管理研究, 2005(2)

③高凤. 企业预算管理的应用及其实施效果——以A公司为例. 财政监督, 2008(4)

维修,是钢铁产业链中重要的一环。公司虽然在成立之初按集团公司的要求建立了预算管理制度,但预算管理的基础即治理结构、内部控制机制为背景的预算管理组织体系、制度体系、责任主体体系、责任指标体系,乃至预算管理的中期目标、战略规划制定等,因种种原因缺乏必要的建设。在公司成立至2003年期间,公司预算由财务部以填列预算指标为主(按股东要求),预算控制以实绩报告为主,预算评价、员工绩效分配以公司领导对部门及员工的定性评价为主。

在以上预算管理模式下的公司经营情况,参见表1-1、图1-1、1-2所示。

表 1-1 公司历年经营指标增幅比例明细表

单位:%

项 目	1999年比1998年	2000年比1999年	2001年比2000年	2002年比2001年	2003年比2002年
EBITDA	-35%	22%	0%	-26%	14%
其中:利润总额	-617%	107%	47%	9%	363%
折旧费	-20%	0%	-1%	-27%	5%
利息支出	-	-	-	-	-

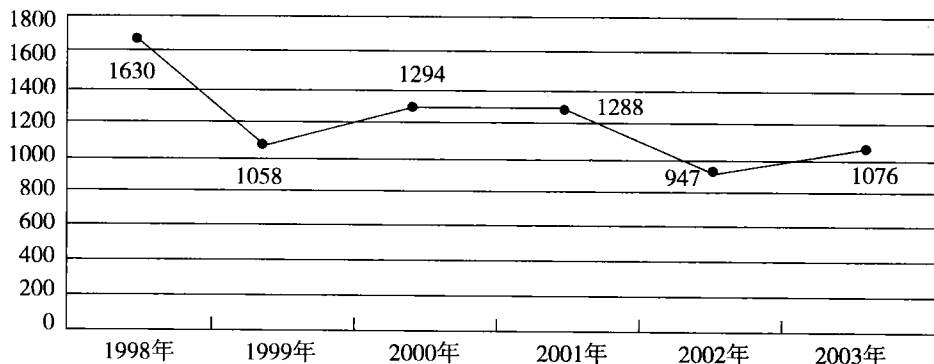


图 1-1 公司财务指标分析之一——历年 EBITDA 图

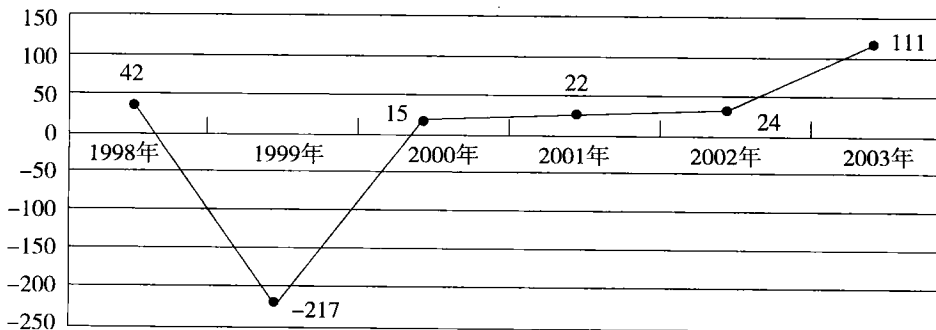


图 1-2 公司财务指标分析之二——历年利润总额图

从以上图表可以看出,公司 EBITDA 考核指标、利润总额的变化没有规律性,走势波动较大,并且两项指标的变动趋势不能吻合。从历史资料显示,该阶段的预算管理由于缺少公司对战略的清晰定位和发展规划的定量确定,因而预算尚未达到全面预算要求。

2004 年,公司制定了战略目标和三年发展规划,调整了组织机构,建立了“授权管理制度”为核心的内部控制机制及相应的制度和业务流程,强势推行全面预算管理,强化预算控制功能,建立公司管理信息系统,推行“平衡计分卡”绩效评价考核体系。至此,公司预算管理进入了规范发展时期。

(一) 预算管理组织体系的建立

1. 机构和机制调整

公司将原工程部(“销、供、产”为一体的职能部门)分设为销售部、采购部、生产部三个部门,实现了不相容岗位、职能分离、收支两条线等内部控制机制的基本要求,并增设了审计室,同时对公司制度流程作了改革与优化。

2. 财务管理体系调整

按照财务会计报告信息质量控制与组织目标管理要求,分设财务会计、管理会计两个组。财务会计侧重资产管理、会计信息质量控制等内容,管理会计侧重公司价值、战略实施(即组织目标)管理。

新的公司财务管理体系,参见图 1-3 所示。

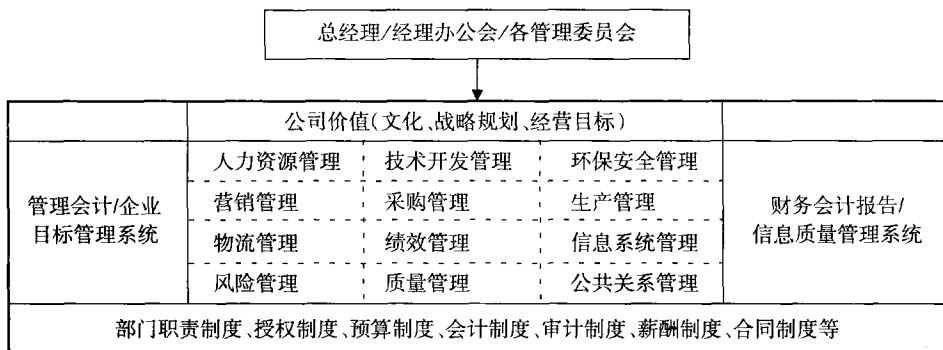


图 1-3 公司财务管理体系示意图

3. 预算管理组织体系调整

通过一系列预算管理的基础设施建设,公司形成了以战略为目标,以制度(规则)为基础的预算管理组织体系,如图 1-4 所示。

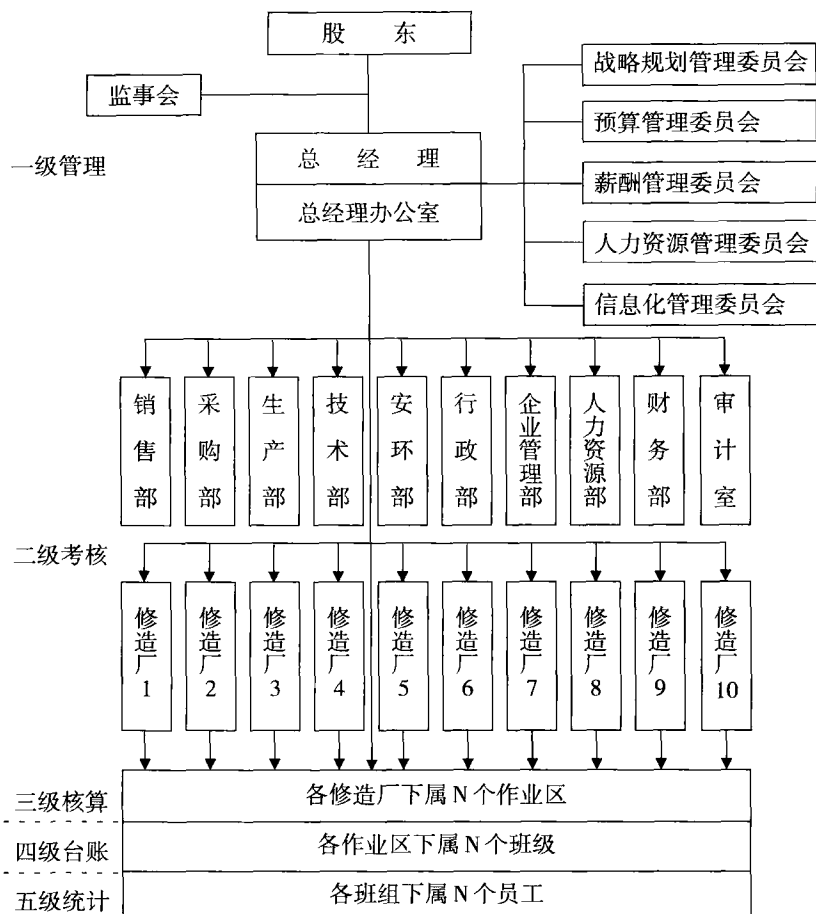


图 1-4 公司预算工理组织体系示意图

基于公司价值提升的组织目标,公司战略规划的实施保障,公司以“目标控制,效率管理”为原则逐步制定完善了一系列企业规章制度和业务流程。实践证明,公司的这些制度流程是预算管理乃至公司稳健持续发展的基石。这些制度的完善以《公司章程》为起点,以授权制度为核心,包括公司部门职责、授权制度、预算制度、会计制度、审计制度、合同制度、采购制度、物流制度、薪酬制度以及绩效评价考核制度等,覆盖公司各项专业、各个职能管理的决策、管理、操作三个层面,计 148 项公司层制度流程。

(二) 预算管理责任体系的建立

以制度即规则为基础,公司以授权管理界定了内部各组织的预算管理责任

体系、责任指标及责任项目,详见图 1-5、表 1-2、1-3 所示。

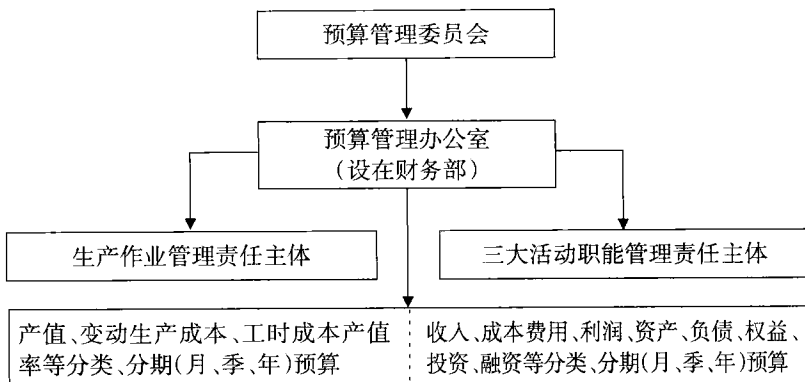


图 1-5 公司预算管理责任体系示意图

表 1-2 公司预算管理责任主体主要经济责任项目表

类别 责任项目 责任主体	经 营 活 动	投资(广义)活动	融 资 活 动
销售部	营业收入、流转税等税金(销售)、应收账款、营业费用等	零星需求(交企管部,下同) 员工培训需求(交人力部,下同)	销售现金流量表
采购部	生产性主辅材料、工序外协、流转税等税金(采购)、应付账款、非生产用水耗材等	技改等资本活动相关设备、器材、员工培训需求	采购现金流量表
生产部	产值、存货、燃动力、生产性固定资产折旧等制造费用	技改和零星需求(交技术部)、员工培训需求	存货现金流量表
技术部	技术开发、战略产品收入(提交销售、生产部)	技术改造、规划项目投资,科研零星需求、员工培训需求	技改投资现金流量、规划项目投资现金流量
安环部	员工职业健康、环境保护、安全设施材料(提交采购部、生产部)	安环技改需求(交技术部)、安环零星需求、员工培训需求	-
行政部	管理费用	办公用零星需求、员工培训需求	-
企管部	固定资产法定税费(车船税等)、保险、非生产性固定资产折旧、维修、咨询费、固定资产处置	零星投资、股权投资、办公用房、非生产性设施改造、员工培训需求	零星、投资现金流量、股权投资现金流量
人力部	从业人员(含劳务采购)、人力成本(含法定税费)	员工培训、员工福利费	人力成本现金流量表

(续表)

类别 责任项目 责任主体	经 营 活 动	投资(广义)活动	融 资 活 动
财务部	财务费用、各类准备金、流转税附加、利润、所得税、权益、资产负债表、利润表、现金流量表(经营类汇总)	员工培训需求	现金流量表(投资类汇总)、现金流量表(融资)、现金流量表(三大活动汇总)
审计室	审计费	审计费、员工培训需求	-
各生产作业管理 责任中心(各修 造厂)	产值及其对应变动成本(料、工、时、燃动力)需求实物数量、人力资源需求数量、结构、分送:生产部、采购部、人力部、员工职业健康需求送安环部	安环设施需求送安环部 生产设备更新改造需求送生产部	-

表 1-3 公司预算管理责任指标体系简表

责任主体 (被考核人)	核 心 指 标	指标分析部门	指标审核部门
公司	净资产收益率、应收账款周转率、劳动生产率	财务部	股东相关职能部门
销售部	营业收入、应收账款周转率、现金(流入)预算精度	销售部	财务部
采购部	供应满足率、应收账款周转天数、采购成本预算精度	采购部	财务部
生产部各修 造分厂	产值、合同完成率、存货周转率、工单完成率、产值变动成本率、安全守章率、设备利用率、用户满意度、人均工时成本产值率	生产部各修造分厂	财务部、安环部、技术部、企管部、人力部、销售部
技术部	新技术开发实施率、专利实现率	技术部	财务部、企管部
安环部	员工职业健康体检率、伤害事故率、综合排放合格率	安环部	企管部
行政部	文件收发正确率、督办事项完成率、管理费用核算精度	行政部	企管部、财务部
企管部	投资完成率、ERP系统稳定率、重点工作完成率	企管部	财务部、审计室
人力部	人力成本预算精度、培训计划完成率、核心人才储备率	人力部	财务部、企管部
计财部	审计达标率、会计报告质量满意度、核算分析质量满意度	内外审计机构、监事会、股东	企管部、审计室
审计室	审计计划完成率、审计报告质量满意度	监事会、股东	企管部

二、预算管理实施效果分析

通过强势推行全面预算管理,强化预算控制功能后,该公司的经营情况出现了较大变化,参见表 1-4、1-5 以及图 1-6、1-7 所示。

表 1-4 公司三年规划目标及预算指标明细表

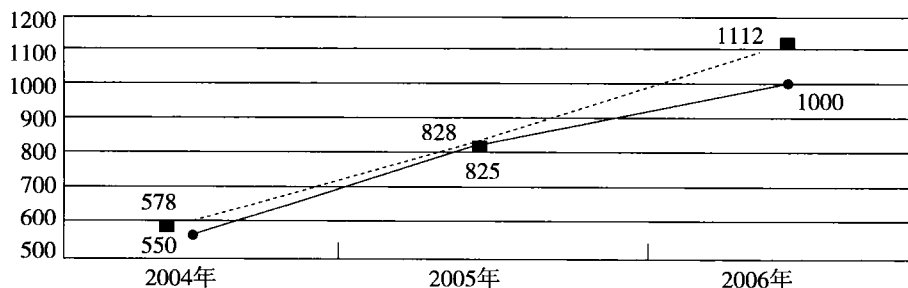
单位: %、亿元、万元/人

项 目	2004年	2005年	2006年
净资产收益率%	4.2%	5.7%	6.2%
销售收入(亿元)	8.04	8.60	9.75
利润总额	550	825	900
人均销售收入(万元/人)	27.53	29.65	33.85
人均工资性收入(万元/人)	8	9	10

表 1-5 公司三年规划目标完成情况明细表

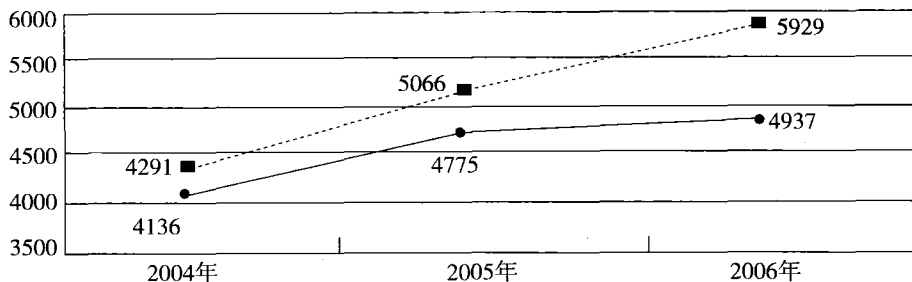
单位: %、亿元、万元/人

项 目	2004年	2005年	2006年
净资产收益率%	4.4%	6.1%	6.6%
销售收入(亿元)	8.52	9.40	9.75
利润总额	578	828	900
人均销售收入(万元/人)	28.13	29.97	30.40
人均工资性收入(万元/人)	7.35	8.80	10.11



注: 图中: —●— 预算指标 ---■--- 实绩或预计

图 1-6 公司 2004~2006 年经营情况图



注：图中：—●— 预算指标 -■- 实绩或预计

图 1-7 公司 2004~2006 年 EBITDA 情况图

从以上图表可以看出，该公司 2004~2006 年各项指标均按三年规划目标及预算指标来执行，并且指标之间的变动趋势基本吻合。公司实施全面预算管理起到了以下作用：

第一，各类指标全部达到企业战略规划预期目标值。

规划发展期间各类财务、管理指标虽有起伏，但总体呈持续优化提高的态势。回顾这三年，预算控制功不可没。首先，预算使员工有清晰的公司价值提升发展目标 and 当前目标。其次，责任体系又将各司其责的经济管理活动的“异中求同”，界定了一个公司的行动优劣评价标准，而制度基础使员工有规则地行事，尤其是货币计量预算，使员工逐渐生成并强化了“现金、成本、收入、利润”观念，知道如何经济有序地工作。成本成为员工可以触摸的利益，不再是财务、领导的“专利”。这种全员成本意识的有效固化，公司价值提升战略目标的全员责任意识正是企业价值追求的重要目标之一，也是企业内部控制的重要目标之一。

第二，提高了公司经营能力，培养了管理者的管理能力。

计划是良好管理的关键，预算过程使计划成为一种明确的责任，它迫使管理者制订未来的计划，明确总体方向，预见问题，并制定未来的政策。预算是一个帮助管理者计划和控制经营的工具，可以使管理者更加深入地了解责任中心的工作以及它与组织内部其他中心的相互关系，预算过程迫使管理者将计划置于管理者思想的中心位置。通过预算管理，公司的“企业效益评估”考核指标（即集团公司对公司财务效益状况、资产营运状况、偿债能力状况、发展能力状况的综合评价）逐年递升。

第三，自我控制、提供业绩评估的客观基准。

预算管理是一种控制机制，预算的目标和业绩是判断实际结果的一个基础。

预算作为一根“标杆”,使所有预算责任主体都知道自己的目标、知道如何去完成预算、预算完成与否如何与自身利益挂钩等问题,从而起到一种自我约束和自我激励的作用。预算不仅是良好计划的关键,在业绩评估中的作用也是必不可少,预算提供了一个衡量实际业绩的基准点,有助于进行业绩评价。

第四,促进了沟通与协调。

预算管理过程涉及公司的各个部门及所有员工,公司以预算形式向每位员工传达了公司的计划,整个公司各管理部门与生产经营各环节之间的协调配合非常重要。为了完成公司总体经营目标,各部门的经济活动需要密切配合,统筹兼顾,综合平衡。通过编制全面预算使各部门人员了解自己在全局中的地位和责任,明确本部门与其他部门的关系,分清主次,保证重点,使公司和各部门的各项工作在可控状态下协调、顺利地进行。

该公司的预算管理从实施到规范发展,一定程度上体现出企业预算管理的应用发展和一个企业管理爬坡攀升的过程。预算管理的规范发展为该公司实现第一个规划发展目标起到了非常重要的作用。同时,在优化并普及管理理念,强化内控机制、提升管理水平、培养锻炼管理人才等方面也起到了富有成效的推进作用。

案例二 某发电企业全面预算管理有效实施的分析

一、基本情况

(一) 预算编制

该企业全面预算的编制以销售预算为起点,具体参见表 1-6 所示。

表 1-6 2005 年销售预算方案表

电量类别	发电量 (万千瓦时)	厂用电率	销售电量 (万千瓦时)	销售价格(含税) 元/千瓦时	销售收入 (万元)
计划电量	629200	7.4%	582639	0.375	186743

根据省用电需求、全省机组容量以及公司机组容量,测算公司年平均发电设备利用 5720 小时,全年发电量为 629200 万千瓦时。按分系统主要辅机单耗指标测算,2005 年全部厂用电率为 7.4%,销售电量为发电量扣除 7.4%的厂用电率。公司 2005 年 1~4 月执行 0.362 元/千瓦时(含税价,下同)上网电价;自 5 月 1 日起电价上浮 0.019 元/千瓦时,调整后上网电价为 0.381 元/千瓦时,全年上网电