

企业预算管理体系

QIYEPUSUANGUANLITIXI
GOUJIANANYUYUNXING

构建与运行



• 崔庆江 王蕾 张振宁 编

新华出版社

企业预算管理体系 构建与运行

崔庆江 王 蕾 张振宇 编

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业预算管理体系构建与运行 / 崔庆江, 王蕾, 张振宁编. — 北京: 新华出版社, 2007. 7

ISBN 978 - 7 - 5011 - 8034 - 9

I. 企… II. ①崔…②王…③张… III. 企业管理—财务管理—预算编制—中国 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 111284 号

企业预算管理体系构建与运行

责任编辑: 延 琳

封面设计: 李芳芳

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhupub.com>

<http://press.xinhuanet.com>

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

照 排: 北京汉书鸿图文化传播有限公司

印 刷: 扬州鑫华印刷有限公司印刷

开 本: 889mm × 1194mm 1/32

印 张: 10.25

字 数: 220 千字

版 次: 2007 年 7 月第一版

印 次: 2007 年 7 月第一次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5011 - 8034 - 9

定 价: 25.00 元

图书如有印装质量问题, 请与印刷厂联系调换电话: (0514) 5868857

前 言

现代企业为了求得生存与发展，必须打破传统职能管理的界限，将企业视为一个整体，在战略目标及战略计划的指导下，注重企业内部的综合协调管理，强化企业管理的计划、组织、控制和协调职能，这样才能让所有的职能部门和单位的子目标与企业整体目标趋同，使投资者的战略决策与经营者的管理行为一致。这种管理格局无疑需要企业管理有一条主线，将企业各个职能部门的管理工作和所属单位的生产经营活动贯穿起来，提高企业整体的经济效益。发达国家成功企业的经验证明，这条主线即为预算管理。

预算管理是根据企业战略发展的需要，通过数量化的方式，对来来企业经营活动及相关的财务活动进行规划、控制的管理过程。随着现代公司的诞生和两权分离治理模式的出现，预算管理的重要性日趋明显，由此成为西方发达国家普遍采用的一种企业管理方式。随着我国经济的不断发展，预算管理作为我国企业制度建设、强化管理的基本方略，也日益受到政府、学术界、各类企业的广泛关注和认可。

目前，预算管理在我国企业应用较晚，还处于起步阶段，虽然有不少国有和民营企业，比如上海宝钢、潍坊亚星等都推行了预算管理制度，取得了一定的成效，但也有相当一部分企业实施的效果并不理想。究其原因主要是，企业在推行预算管理时还存在很多问题。比如，对预算管理的科学性缺乏认识；公司法人治

理结构不够完善，组织体系不健全；在预算编制过程中，许多科学的预算编制方法没有得到应用；编制的预算缺乏企业战略的明确指导，企业短期预算指标与企业长期发展战略不相适应；在预算管理过程中忽视对市场的调研与预测，编制的预算经不起市场检验，整个预算指标体系难以被市场所接受。这些问题的存在，导致不少企业的预算管理流于形式，不能发挥应有的作用。

针对上述情况，我们编写了《企业预算管理体系构建与运行》一书。本书从预算管理的系统观出发，针对我国企业实行预算管理过程中存在的问题，围绕预算管理的组织体系、内容体系，预算编制的流程体系、方法体系，预算管理的模式体系、运行体系以及预算管理的保障体系进行剖析，以期能够抛砖引玉，探讨出更加适合我国企业运用的预算管理模式，促进我国企业竞争力的提高。

本书由崔庆江、王蕾与张振宁共同编写。由于对预算管理问题的认识是一个渐进的过程，对于书中表述不够确切或者不够妥当的地方，恭请读者指正。

编者

2007年7月

目 录

第一章 企业预算管理总论	1
第一节 预算管理的内涵与作用	1
第二节 预算管理的理论依据	8
第三节 预算管理的发展历程	12
第二章 企业预算管理的组织体系	18
第一节 预算管理组织	18
第二节 预算执行组织	26
第三章 企业预算管理的内容体系	33
第一节 预算的种类	33
第二节 预算管理的内容体系	37
第四章 企业预算编制的流程体系	43
第一节 自上而下式预算编制组织程序	43
第二节 自下而上式预算编制组织程序	46
第三节 上下结合式预算编制组织程序	48
第五章 企业预算编制的方法体系	51
第一节 固定预算与弹性预算	51
第二节 增量预算与零基预算	57
第三节 定期预算与滚动预算	65

第四节 定值预算与概率预算	71
第五节 作业基础预算	76
第六节 电子预算	81
第六章 企业预算管理的模式体系	88
第一节 传统的预算管理模式	88
第二节 预算管理的创新模式	119
第七章 企业预算管理的运行体系	141
第一节 预算编制	141
第二节 预算执行与控制	177
第三节 预算调整与差异分析	200
第四节 预算考评与激励	223
第八章 企业预算管理的保障体系	248
第一节 预算管理的制度保障	248
第二节 预算管理的管理方法保障	253
第三节 预算管理的信息技术保障	260
第九章 企业预算管理案例分析	270
案例一 某公司预算组织机构构建案例分析	270
案例二 某公司成本费用零基预算控制案例分析	274
案例三 某航空公司以成本为核心预算管理模式 案例分析	276
案例四 某发电企业全面预算管理有效实施 案例分析	280
案例五 某电力公司财务管理信息系统发展 案例分析	300
附录	306
参考文献	317

第一章 企业预算管理总论

预算管理是根据企业战略发展的需要，通过数量化的方式对未来企业经营活动及相关的财务活动进行规划、控制的管理过程，是被现代企业证明行之有效的管理系统。

第一节 预算管理的内涵与作用

一、预算管理的内涵与特征

由于应用的背景与范围不同，预算在不同领域的内涵与本质也有所不同。在企业领域，预算是企业内部管理的一种手段，是在科学的生产经营预测与决策的基础上，运用价值和实物等多种形态，反映企业未来一定时期内的生产经营及财务成果的一系列计划与规划。

预算管理是企业根据战略发展的需要，通过数量化的方式对未来企业经营活动及相关的财务活动进行规划、控制的管理过程。预算管理是企业管理的核心，也是被现代企业证明行之有效的管理系统。

从以上预算管理的内涵不难看出：

1. 预算管理是一种战略管理，没有战略意识的预算不可能

增强企业的竞争优势

企业经营战略是企业经营活动的总方针，体现在企业的长期预算中，而企业的短期预算则是一种行动安排，使日常的经营活动和企业的战略部署得以沟通，以形成具有良好循环的预算管理系统。没有战略的预算是没有目标的预算，没有预算的战略是空洞的战略。

2. 预算需要协同各种业务活动和管理方案

企业内部各部门、各环节达到统筹规划、协调行动，需要有效地聚集各项经济资源，包括人力、物力、财力及信息等，使之形成一种强有力的、有序的集合。从内容上分析，预算既是由销售、采购、生产、盈利、现金流量等单项预算组成的责任指标体系，又是企业整体的行动方案。各个单项的预算应该统一，并且受制于总的预算体系。预算不只是财务部门的事情，而是企业综合的、全面的管理，是具有全面管理的机制。企业的财务预算、业务预算、资本预算和筹资预算共同构成了企业的全面预算。

与其他管理手段和方法相比，预算管理具有以下特征：

1. 机制性

企业预算管理必须处于市场与企业内部组织管理两个环境之中。预算管理的市场环境，要求预算管理应以效益为出发点，以市场为导向，以企业财务管理体系做保障，进而全面控制企业的生产经营活动。也即预算必须与市场中的机制相衔接。预算管理的第二个环境——企业内部管理组织环境，包括预算编制、预算执行、预算分析、预算考核等环节，在这些环节中涉及企业内部各管理层次的责、权及利的划分，这就是预算的运行机制问题。

由上述分析可知，预算管理的根本是通过预算来强化管理，使预算成为一种管理上的制度性安排，而不是临时性、分散性的偶尔一用的手段。预算管理绝不单单是企业内部管理的一种方法，而是一种围绕市场形成，围绕企业内部组织结构展开的全新的管理机制。

2. 战略性

战略问题要分析动态环境,包括国际、国内环境,政治、经济、金融、法律、自然环境等,预算管理也要将企业与市场环境有机地联系在一起。预算不仅仅是某个时点的预算,而是一个滚动式的概念,是持续不断的。预算管理作为企业未来的一种规划,其主要内容就是对企业资源的组织、使用做出合理的安排。它有三个方面的含义:一是企业预算管理的构建应以企业战略导向为基准;二是不同企业相同期间,以及同一企业在不同时期的战略重点会不尽相同,其预算管理的重点也应随之而改变;三是预算与战略规划的结合。企业在经营活动开展之前需要作出预计,预算具有预期和前瞻的作用。

3. 全员性和全过程性

预算管理不是某一个部门的事情,需要的是上下配合,全员参与,这体现了预算管理的全员性。另外,预算管理是对企业经营活动过程的控制和经营结果的考核,它在设计上具有一定的阶段性,如每月、每季度,按进度指标考核;另一方面,就预算评价而言,它是在一定的预算期期末,对预算管理是否实现预期目标而做出的评判,这即为对结果的考核。实际上,企业对经营过程的控制和对经营结果的考核充分体现了预算管理的全程性。

4. 综合性

预算管理的综合性针对预算管理的行为而言。由于预算管理涉及企业的方方面面,要实施完整的预算管理,必须就预算起点、预算依据、预算编制过程与方法、预算组织与控制、预算考评等,全部贯穿到每一个内部组织部门或个人,从而才可以运用预算管理这一行为,达到企业内部管理“纲举目张”的效果,以预算来推进企业管理,推动企业发展。综合性管理的这种“纲举目张”的作用,无疑使企业内部管理有了一条清晰的主线,有了管理的依据和方向。

二、预算管理的职能

预算管理的职能随着管理理论的发展及其在实践中的深化而在不断地完善，也即预算管理在不同的发展阶段有不同的职能。

根据现代企业预算管理的体系及内容，预算管理应具有以下职能：

（一）协调

预算管理的协调职能主要体现在三个方面：一是确定企业预算总目标时，管理者首先要考虑的是企业内外环境和资源状况、着眼于企业的长期发展来优化配置企业资源，以避免企业的短期经济行为，这是管理者对企业资源利用状况的协调；二是在管理过程中，因企业各级、各部门的职责不同，往往会出现相互冲突的现象，而预算目标具有高度的综合性，代表着企业整体的最优方案，是协调各级、各部门工作，使其相互衔接、解决冲突的最佳办法；三是预算是企业成员行动的路线，它表明了企业内部各级、各部门乃至各成员怎样工作才能达成企业的总体目标。不同层次、不同单位之间，预算信息的传递、协调，能够引导企业的整体活动，有效地避免各自为战现象的出现。这种职能在很大程度上，将企业的业务流、资金流、信息流、人力流有效地融合在一起，使企业的各种资源得到有效配置，以应对市场竞争的需要。

（二）控制

预算是控制经济活动的依据，是衡量经济活动合理性的标准。预算一经确定就进入了实施阶段，管理工作的重点即转入控制过程，即设法使经济活动按照预算进行。

控制过程包括经济活动的状态计量、实际状态和标准的比较，以及二者之间差异的确定和分析等。企业通常以销售预算为

预算起点,这样一来,对销售的预算就是一种“源头”控制,如果对销售预算控制不好,对于产品制造成本则是一种“先天不足”,直接影响生产成本的“料、工、费”,当然,高质量的销售预算离不开企业市场环境的分析、成本预测和信息反馈。

(三) 激励

企业的目标是多重的,不能用唯一的数量指标来表达。企业通过预算体系分门别类、有层次地表达各种目标,包括销售、生产、成本和费用、收入及利润等。企业的这些总目标通过预算指标,被分解成各级、各部门的具体工作目标,各级、各部门根据预算安排各自的活动。预算体系的建立,可以激发员工的积极性、主动性和责任感,增强员工的预算成本意识,从而降低各级、各部门的成本费用,提高企业的经济效益。

(四) 考核评价

现代化的生产不能没有相应的责任制度,而有效的责任制度离不开工作绩效的考核。工作绩效如果超过上年或历史上的最高水平,只能说明有所进步,而不能说明在现有情况下这种进步已达到的程度。当然,考核过程中也不能只看预算是否被完全执行。因为某些可能是有利的偏差,比如增加了产品推销费用,可能对企业总体有利;反之,如果管理部门年终突击花钱,这种情况即使没有超过预算,也不是一种好现象。

三、预算管理的作用

预算管理在企业实现未来生产经营活动的总体规划方面,起到了多方面的作用。表现为:

（一）落实企业的战略目标

预算管理是以价值形式和其他数量形式，综合分析企业未来计划和目标等各个方面信息的全面预算，是全面落实企业战略目标的具体行动方案与控制制度，它通过对企业的销售、生产、分配，以及筹资等活动确定明确的目标，进而据以执行与控制，分析并调节差异，指导企业在市场竞争中趋利避险，全面实现企业的战略目标。

（二）完善企业管理机制

预算管理通过对企业各部门、各成员在预算编制、执行与控制、考评与激励等过程中责、权、利关系的全面规范，将企业管理机制具体化、数量化、明晰化；通过以市场为起点的研究和预测，将外部市场竞争和风险与企业内部管理机制连接起来，即通过使预算成为一种自动有效的自平衡系统，而不仅仅是单纯的管理手段，有助于完善企业管理机制，为优化公司治理结构提供了切实的保障。

（三）明确各部门的工作目标

预算管理是经营方针、目标及经营计划的定量反映，明确规定了整个企业各部门、各层次，以及个人所要达到的具体目标。预算管理的过程就是将企业的总体目标分解、落实到各个部门的过程，从而使各部门明确自己的工作目标和任务。

（四）协调各部门的工作

预算的编制使各部门的经理人员都了解到本部门与企业总体的关系、本部门与其他部门之间的关系。在努力实现企业总体目标的前提下，各部门便能自觉地调整好自己的工作，配合其他部门共同完成企业的总体目标，从而促进各部门之间、各部门与管

理层之间的互动与沟通,使整个企业做到协调一致。同时,合理的预算能正确处理好这些部门之间的关系,做到公平与效率兼顾,鼓励企业所有员工为争取实现企业的共同目标而努力,发挥企业内部资源的最大功能。预算的实施,要求所有部门和员工都按预算要求开展活动,这其实是一项事前控制,以防止部门之间出现不协调、互相扯皮的现象,从而有助于提高企业的运作效率。

(五) 控制各部门的经济活动

预算管理具有控制职能,预算的控制作用贯穿在整个经营活动过程中。通过预算编制,可以进行事前控制;在预算执行过程中随时发现差异,及时调整或纠正,进行事中控制;而预算的差异分析、考评、总结经验与教训,则是一种事后控制。

(六) 考评各部门业绩的依据

对各部门业绩的考核是企业管理体系的一项重要内容,经过确定的各项预算数据,可以作为评价部门、员工工作情况的标准,可以将各部门、员工的实际工作情况与预算标准相比较,对部门和员工进行考核。同时,也要求各部门对实际与预算标准之间的差异进行详细的分析,根据实际情况进行总结,或在全员范围内统一调整预算或改进本身的工作,以减少未来期间差异的发生。另外,预算编制、预算管理的实施还具有激励作用,通过扩大预算编制的参与面,在预算管理的全过程中激发员工的积极性、主动性和能动性,使员工的目标与公司的目标相结合,从而顺利地完

第二节 预算管理的理论依据

一、实施预算管理的根本动因

预算管理与高度发达的市场经济有着非常紧密的内在联系，而高度发达的市场经济主要表现为各种发达的市场，以及建立在现代企业制度之上的现代企业。无论企业实施何种管理手段，其最终目的都是为了获得利润，这由企业的根本性质所决定。如果企业不追求盈利，那么也就不必要讲究提高经营效率，自然就没有必要实施各种追求盈利的手段。因此，既然预算管理是一种在国际上行之有效的先进的管理手段，那么期望获得盈利、应对外部环境的不确定性，就成为企业实施预算管理的根本目的。

在现代经济中，企业与发达的外部环境相辅相成。企业需要从外部环境中获得所需要的各种资源，而企业所生产的产品或提供的劳务所获得的利润，最终也要通过市场来实现。处于环境中的所有企业都期望通过与外部交换资源，而获得比投出更多的资源，否则企业就会亏损，就没有存在的必要。换句话说，由于盈利动机的存在，企业作为一个资源依赖系统，必须与外部环境发生联系。外部环境是客观存在的，本身不以企业的意志为转移，时刻发生着变化。因此，企业也受到外部环境不确定性的影响，存在种种风险。同时，由于处在环境中的所有企业都具有内在的盈利动机，所以，在相互交往中，各个企业之间产生了相互依存、相互竞争的关系。而针对各个具体的企业，因为其具有的内在盈利动机和对外部环境的资源依赖性，因此，将外部环境的不确定性导入了企业，并且为了满足本身内在的盈利动机，而与外部环境的不确定性不可分离、不可或缺。企业的盈利动机与外部

环境的不确定性是一对对立统一的矛盾。此时，企业唯一能做的就是找到一种尽可能有效的方法或手段，以应对外部环境的不确定性，并最终使企业获得盈利。经过多年的理论与实践，企业的战略规划、长短期计划、全面预算管理成为公认的应对不确定性的有效方法。

二、预算管理的理论依据

企业理论是过去 20 年间主流经济学中发展最为迅速、最富有成果的领域之一，它与博弈论、信息经济学、激励机制设计理论及新制度经济学相互交叉，极大地丰富了微观经济学的内容，改进了人们对市场机制及企业组织制度运行的认识。会计是所有企业的一个有机组成部分，所以，企业理论的发展将会带动会计理论的发展，企业理论对会计研究具有重要的意义。

现代企业理论有两个主要的分支：交易成本理论和代理理论。前者着眼于研究企业与市场的关系；后者则侧重于分析企业内部组织结构及企业成员之间的代理关系。

（一）从交易成本理论角度分析

按照交易成本理论的观点，任何交易都可以看成是交易双方所达成的一项契约，交易成本可以看成是围绕交易契约所产生的成本。

科斯在《企业的性质》一文中指出：企业的出现是为了节约市场交易成本，企业的本质或显著特征作为价格机制的替代物。企业之所以存在，是由于企业的交易成本低于一系列的市场交易行为，而获得同样的产品或服务的成本。因此，能在竞争中存活的企业，必须在组织内部生产的契约中具有一种比较优势，能生存下来的企业的交易成本必须低于市场中的交易成本。然而，市场所能执行的功能远远超过了企业，说到底，市场是因为

交换财产的所有权，以及收取收入的需要而存在的，市场的法则迫使掌握这些资源的人，以利益最大化的方式来运用这些资源。如果一项资产的所有者，由于未能妥善地维护其资产，而使资产的价值下降，则市场将以降低其资产售出价格的方式对其进行惩罚。这样，市场不仅要对决策制订者的经营业绩进行衡量，而且，还将对这类行为实施奖惩。事实上，市场能自动完成以下三项组织（或企业）必须经过复杂管理工具才能得以实现的职能，即：

- （1）对经营业绩进行衡量。
- （2）对经营者进行奖惩。
- （3）划分决策权力。

由于在企业内部进行的交易没有市场在发挥作用，也不存在市场价格机制实现决策分权、经营业绩评价及奖惩职能，这些职能在企业中并不会自发地产生，因此企业中的各个团体就必须设计出管理工具，或者说建立“游戏规则”来完成这些职能。从而所有的企业组织都必须建立起三个体系，即：业绩评价体系、根据业绩进行奖惩的体系及分派决策权的体系。这三个体系构成了企业的组织结构，三者缺一不可，同时，相互之间还需要保持平衡。

业绩评价体系要对被授予了决策权的领域进行衡量，同样，奖惩体系也必须对那些进行了业绩评价的领域实施奖惩。

预算管理本身就是企业组织结构的重要组成部分。从预算管理的环节来分析，预算的编制以特定的权责中心为基础，在确定目标的同时就是将其权利和责任具体化、数量化的过程，是对分权体系的完善。另外，预算目标的设立也就确定了业绩评价的主要标准。预算执行过程中的记录系统，为事后的评价提供了依据。预算体系的另一个重要环节就是进行预算考评，将实际业绩与预算目标进行对比分析，并根据分析评价的结果进行相应的奖惩。