

HZ BOOKS
华章经管

附光盘

信息系统与财务管理系列丛书

企业全面预算管理

运转 编著

- 著名会计学家吴水澎专文推荐
- 某大型企业全面预算管理体系真实再现



机械工业出版社
China Machine Press

信息系统与财务管理系列丛书

企业全面预算管理

运转 编著



机械工业出版社
China Machine Press

本书系统阐述了全面预算管理的基本理论知识，并佐以非主流的全面预算管理思想作为反方观点，从正反两个方面来解读全面预算管理的基本思想。本书还详细解释了根据全面预算管理的基本流程，如何利用 Excel 工具具体地编制全面预算，并根据 Excel 的预算编制思想，详细介绍了全面预算管理的 IT 架构基础。最后，向读者介绍了当今国际上几家极具特色的预算管理信息系统，以开阔读者的视野，了解全面预算管理的发展趋势，并介绍国内成功的全面预算管理案例，给读者以身临其境之感。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

企业全面预算管理/运转编著. —北京：机械工业出版社，2007.9

(信息系统与财务管理系列丛书)

ISBN 978-7-111-22224-8

I. 企… II. 运… 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 (2007) 第 131005 号

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：吴亚军 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2007 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 15.5 印张

定价：32.00 元 (附光盘)

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

■ 企业预算虽然在某些形式上与会计报表十分类似，但是其本质上不是一项会计技术，而是一套符合逻辑程序而有系统发展的整体规划和动态控制的系统方法。

■ 企业全面预算管理的基本思想是具有才能的管理人员，通过对企业内外各相关变量的调节和控制，可以有效地进行资源配置、适当地掌握企业自身的中长期命运。

■ 企业全面预算管理不是脱离一般管理方法而孤立存在，而是对许多管理方法进行适当的结合和运用。

■ 销售与营销预算、销售预测、资本支出的预算评估、现金流量分析、本量利分析、投资报酬分析、变动预算分析、时间动作研究、标准成本会计、战略规划、目标管理、意见沟通、例外管理、责任会计、生产规划及控制、存货控制、组织规划、人力资源规划及成本和作业成本控制等，都是企业全面预算管理中经常运用的技术和方法。

运 转

男，1968年11月出生，山东人。北京大学光华管理学院财务管理专业博士后，厦门大学管理学（会计学）博士。曾在国内著名民营企业任总会计师多年，现在在一家跨国公司任职。研究方向为大型跨国公司的财务管理及其控制模式。

信息系统与财务管理系列丛书

编委会

主编：王立彦 北京大学光华管理学院教授，国际会计与
财务研究中心主任

编委：梅丛银 东软件股份有限公司企业解决方案事业
部总经理

运转 会计学博士，高级会计师，北京大学博士
后研究人员

张继东 北京大学光华海波龙企业绩效管理中心研
究人员

源于实践，高于实践

当我接到运转博士要我为他的著作写序的电话时，作为他攻读博士学位的导师，高兴之情是不言而喻的，其原因主要有二：一是运转是2003年8月取得博士学位的，紧接着就到一家比较大型的公司做财务会计工作。很多人到实际部门后，由于日常事务的繁杂和忙于应酬等，就不再也不想进行学术研究了。但运转学术研究的劲头却不减，利用夜晚和假日的时间，加班加点、挥汗笔耕，终于有了成果，确实是难能可贵。二是我国目前正在建立与完善社会主义市场经济体制，这一体制要求必须有现代企业制度等同它相适应。作为现代企业制度的重要组织形式——公司制的企业，由其所处的经营环境决定，财务管理的重要性与日俱增，处于企业经营管理的核心位置。运转博士所研究的课题，顺应了这一历史潮流，坚持了任何理论均源于实践、高于实践、指导实践的这一马克思主义认识论，认真进行探索，努力做到理论与实践的结合，从而使自己的著作具有很好的实践价值，可喜可贺。关于这一点，我想多说几句。

在实践上，企业全面预算管理是企业经营管理中使用较为普遍的财务管理工具，也是企业经营管理实现以财务管理为核心的最重要手段之一，在塑造具有国际竞争力企业的今天，其作用尤为突出。本书开篇就对全面预算管理的基本理论知识进行综述，清晰地解读了全面预算管理的基础理论，并佐以当今较为流行的“非主流的全面预算管理思想”，从“反主流派”的角度阐释预算理论的基本发展状况，通过正反两个方面来论述全面预算管理理论的基本思想。同时，还较为详细地阐述了企业战略、经营计划、预算管理和绩效管理之间的关系等问题，为

系统了解全面预算管理提供了清晰的战略地图。在其理论指导下，利用 Excel 工具，详细解读了全面预算管理的基本原理和思想如何在企业实践中应用，从而提供了一套操作性强、切实可行，而又承载着精细化全面预算管理思想、具有鲜明特色的全面预算管理基本操作方法，形成了一个系统的大预算管理方法和体系。这套方法和体系包括企业战略编制模板、经营计划编制模板、全面预算管理的基本操作流程、预算时间安排、各种预算模板（自上而下和自下而上的预算编制模板、预算上报模板、评审和发布模板等）、预算调整和控制的方法、预算分析模板等。这样，读者就可以根据企业的实际情况加以借鉴和使用。根据预算管理的基本理论，在上述标准化的流程和模板的基础之上，介绍了实施预算管理的信息化，向读者介绍一套高度集成化的、基于 B/S 架构的全面预算管理信息系统；它侧重于预算编制、控制、分析以及与其他信息系统的集成，并详细阐述了其 IT 架构基础。最后向读者介绍了几家极具特色的预算管理信息系统，并逐一解读其优缺点和适用性，以便能开阔读者的视野，帮助读者了解全面预算管理信息系统的发展趋势。同时，还简要介绍了成功的全面预算管理案例，给读者以身临其境之感。

在国内，目前介绍全面预算管理的书籍有很多，但是基本上是居于理论层面，缺乏实用性、实战性，其适用性更是无从谈起。因此管理者在预算管理应用之上存在困惑，时常感觉无从下手。而企业竞争的加剧与残酷，财务管理水平又亟待提升，精细化的预算管理便首当其冲。本书作者根据多年的实践经验，通过解析业界的一些做法，形成了自己一套完善的预算管理体系和思想，于是一本具有实战性的预算工具书便破土而出，可谓是正逢其时。它有助于增强公司的 CEO、CFO、COO、财务经理等高级管理者对全面预算管理的认识，并提升其应用预算管理的能力；也有助于在校学习的 EMBA、MBA、其他经济管理类研究生、本科生等对预算管理的研究和应用。它不但适用于未进行信息化的企业的全面预算管理工作的推广，也适用于准备和已经实施预算管理信息化的企业的预算管理的优化，能够提升其实务操作技能，加速其企业管理水平的提升。

我深信，运转博士只要坚持一切都从实际出发，敢于实践、勇于创新，努力耕耘，在学术研究的道路上，一定能够越走越宽广。

吴水澎

2007 年 1 月于厦门大学

跨国公司财务管理的最新发展趋势。在“安然和世通事件”之后，随着《萨班斯-奥克斯利法案》的颁布，对于财务管理者要求越来越高。如董事会、其他利益相关者、监管机构、证券交易所、资本市场等内外监管者要求财务管理者要扮演好“管家”的角色。同时，日益激烈的市场竞争、庞大的资本支出、并购、新服务项目的涌现、客户需求的频繁变化、日趋活跃的利益相关者、集中/外包等经营方式、信息技术的进步、技术的加速更新等多元化的竞争环境要求企业的财务管理者做好“战略家”的角色。“管家”和“战略家”二者的协调与平衡，使得财务管理者既是一个战略规划者、资本优化者、信息分析转化者，同时也是记录报告者、风险管理者、政策执行者、绩效管理、利益相关者管理者。正确的角色定位使财务管理者既要能够满足董事会的监察要求，又要满足 CEO 的战略实施要求，上述要求使得财务集中管理成为必然。财务集中管控模式已经成为国际上的一种通行模式，在世界 500 强企业之中，实现财务集中控制的企业已达 80%。全面预算管理正是财务集中管理模式的重要组成部分。

请看下面《扁鹊的医术》的小故事：

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。因为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。”

从管理学的角度来解读上述故事可以得出：事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制。可惜大多数的企业经营者均未能体会到这一点，等到错误的决策造成重大的损失时才寻求弥补。往往即使请来了名气很大的“空降兵”，结果也是于事无补。全面预算管理作为一种管理工具，在经济自由化、国际化的大背景下，其技术和方法能够有效地延续、承接、协调经营目标、工作计划，能够对企业进行事前、事中和事后有效的管控，以支撑企业有序、持续地发展。同时，全面预算管理又紧密地结合企业的绩效管理，使其不仅在短期内行之有效，完成企业的年度经营计划和预算目标，而且能够长期支撑企业发展战略，以牵引企业有序、持续、均衡地发展。

CONTENTS 目 录

序 源于实践，高于实践
前 言

第 1 章 全面预算管理基本理论综述	1
1.1 全面预算管理的历史进程	1
1.2 全面预算管理的基本理论	6
1.3 全面预算管理与企业集中财务管理其他要素的关系	31
1.4 非主流理论的全面预算管理思想	57
第 2 章 Excel 架构下的全面预算编制及其管理	65
2.1 全面预算管理的基础准备	65
2.2 年度预算的编制、合并和审核	91
2.3 全面预算的执行、调整和控制	98
2.4 全面预算的分析	107
2.5 全面预算的绩效评价	112
2.6 全面预算管理制度	113
第 3 章 集成化的全面预算管理信息系统	115
3.1 全面预算管理信息系统的需求和规划	115
3.2 预算管理信息系统基础体系	128
3.3 预算管理信息系统的基本功能	141
3.4 全面预算管理信息系统与其他系统集成	174

3.5	预算信息系统软件概述与信息安全管理	179
第4章	企业全面预算管理信息系统介绍	188
4.1	东软公司全面预算管理信息系统及其案例	188
4.2	Cognos 全面预算管理信息系统及其案例	201
4.3	Hyperion 全面预算管理信息系统及其案例	211
附录 A	某公司全面预算管理制度	225

全面预算管理基本理论综述

1.1 全面预算管理的历史进程

“预算”（budget）一词起源于法文 bougette，意思是用皮革做成的袋子或公文包。在 19 世纪中期，英国财政大臣有一种习惯，在提出下年度税收需求时，常在英国议员们面前打开公文包，展示他所需要的数字，因此，财政大臣的“公文包”就指下年度的岁入岁出预算。大约在 1870 年，budget 一词正式出现在财政大臣公文包中的文件上，这就是预算制度最初的来源。

近代预算制度产生于英国，发展于美国，首先应用于政府机构，后来逐渐被应用到企业管理当中。预算管理在国外企业中的应用及发展始于 19 世纪末，其发展大致经历了以下几个阶段。

1.1.1 预算管理的产生期

最早将预算作为管理手段应用于企业的是美国。19 世纪 60 年代美国南北战争以后，工业生产有了快速发展，尤其在 20 世纪初，企业规模的扩大使管理人员急剧增加，产生了分权化管理，如何使管理分权又不失控，成为一个突出问题。同时，由于机械生产技术的快速发展，形成了机械化的大批量生产，企业生产过剩，市场低迷，企业为求生存，无不借助预算制度，协调产销及内部各部门进而控制成本，以求增加利润。

企业对生产等相关业务，详加规划、协调与控制，促进成本会计的发展，也带动了预算管理的推行。因为预算是管理的重要工具，可以借预算制度的推行，对企业经营管理活动进行事先规划、控制，还可以有效协调各部门，以达成既定的战略目标。其中麦金西（Mackiasey J. O.）所著的《预算控制》一书，对预算管理的理论方法加以详细介绍，对当时企业界如何将预算制度应用于企业管理贡献良多。同时，该书的问世也标志着企业预算管理理论开始形成。

1911年，泰勒创建了“科学管理”学说，促进了美国企业管理水平的提高，对科学管理原理的探讨研究也促使企业预算管理理论进一步发展，如标准成本、差异分析等方法都成为预算管理中常用的方法。1921年美国政府公布了《预算与企业法案》，该法案通过后，实施效果良好。它使预算管理的职能被人们广泛了解，于是一些大型企业普遍采用预算制度，以强化企业的经营管理。预算管理被提升到了一种社会性的必然地位，其重要性也日渐被世人所重视。

在欧洲，德国人 Lehman M. R. 于1925年所著的《工业成本计算》及在1930年出版的《企业经济计划——商业预算》两本著作，都详细阐述了企业的经营计划，对企业界的预算管理制度的应用起到了相当大的作用。

在日本，1924年，日本人将麦金西所著《预算控制》一书翻译成日文，颇受企业界青睐。接着《预算控制之研究》及《预算控制论》等有关预算管理方面的书籍不断被推出，不仅详细介绍了预算控制的理论与方法，对学术的贡献也很大，还促使企业界人士注重成本规划与控制，尤其对预算管理与企业经营等，均有重大的影响，更促使日本企业在20世纪60~80年代称霸世界经济舞台。

在预算管理的产生期，预算管理作为协调、控制企业内各职能部门经济活动的管理方法受到人们的重视，企业对预算制度的关心度也开始提高。

1.1.2 预算管理的发展期

在产生期，预算管理以其协调、控制职能在企业管理中起到了重要的作用。此后，采用预算制度的企业开始增多，一些经济管理学者及会计学者也开始对预算制度进行进一步的探讨和研究。在20世纪30~70年代，企业预算管理先后受到会计理论及其他管理思想的影响，在管理方法、管理理论上都得到了一定的发展。

第二次世界大战以后科学技术的迅速发展和大规模应用于企业生产,使社会生产力水平得到大幅度提高,社会化大生产促使资本进一步集中,出现了跨国公司。同时,由于国际、国内竞争的日益激烈,出现了生产经营日趋复杂、市场竞争日趋激烈、企业利润率下降等现象,这些变化使企业迫切要求实现管理现代化。为了使企业在激烈的竞争中处于有利地位,西方会计学吸收了自20世纪20年代发展起来的一些专门用于提高企业内部经营管理水平和经济效益的方法,建立起了许多量化的财务管理模式,以帮助管理当局进行预测、决策、组织和控制生产,提高企业的竞争能力。如盈亏平衡点分析、弹性预算方法、变动成本计算法以及用于决策的差额分析法、现金流量分析法等。这些方法的产生也促进了预算制度的发展与完善,特别是盈亏平衡点分析理论的形成,使企业成本、营业额、利润指标的分析被逐渐运用在各因素的变化对企业利润影响的事前预测上。管理者开始对影响企业利润的各因素及其对利润的影响程度进行分析,根据分析结果制订出计划,并针对计划检查各项改进方案,通过检查达到调整的目的,使会计对经济活动的事后反映和编制的预算比产生期更加合理、科学,以此达到对企业经济活动进行协调、控制的目的。20世纪40年代末期,企业的经营管理者逐渐认识到强化管理对企业的重要性,西方各种新的管理思想应运而生,各种新的管理学派及新的学科不断出现。这些新的管理思想和学科对预算管理理论产生了一定的积极影响,其中影响较大的是组织行为学。预算管理在其发展过程中吸收了组织行为学理论,一些使用预算管理的企业开始提倡和实行分权式的民主参与管理(集权式管理向分权式管理过渡,或者二者有机融合,是管理思想的巨大进步),也就是使预算的编制自上而下、自下而上的反复循环成为可能,使企业所有层次的管理者和关键岗位的人员都参与预算的编制,形成了参与型的预算管理。参与型预算管理的预算编制过程中,预算执行者直接参与了编制,从而使编制的预算更加接近实际,也提高了预算执行者对预算的认识,增强了其行动和决策与企业目标的和谐性,促进了企业资源的合理配置和有效利用。

日本事业部制的预算管理是这种参与型预算管理模式的典型代表。这种参与型的预算管理具有以下特征:重视整体观念、注重人性观念、讲求人际关系、重视长期规划、运用动态管理。需要注意的是,参与型预算管理的预算参与程度因国家和企业的不同而不同,日本式预算管理的参与程度比美国的高一些,大企业的预算参与程度比小企业高一些,这是因为预算管理运行模式受不同国家和企业

文化背景、传统习惯及个人行为的影响而有所不同。

20世纪70年代,零基预算在西方国家兴起,它的产生使预算管理在理论和方法上都有了新的进展。零基预算最早起源于美国。1952年美国人维恩·刘易斯发表了一篇题为《预算编制理论新解》的文章,主张预算的编制应采取一种新型方法,维恩·刘易斯虽然没有明确提出零基预算的概念,但他所提出新方法的内涵与后来的零基预算是完全一致的。1970年,美国德州仪器公司的彼得·派尔首先成功地将零基预算法应用于公司费用预算的编制;1971年该公司所有部门的预算都采用了零基预算编制法,并取得了成功。一些研究零基预算的学者认为,在美国,私营部门先于政府部门使用了零基预算。零基预算是以零为基础的预算编制方法,它承袭了预算的计划特性,使预算管理注重了长期、整体的观念。美国前总统卡特是一个零基预算的积极推行者,他在担任佐治亚州州长时,曾在该州极力推行零基预算,他当选总统后的1979年,又指示联邦政府要全面采用零基预算,使零基预算在美国颇为盛行。随后,零基预算编制法传到了紧邻美国的加拿大,加拿大的一些企业纷纷采用,现在零基预算被西方工业发达国家公认为是管理间接费用的一种新的有效方法。

参与型预算管理与零基预算的形成是预算管理在企业界得到普及推广应用的结果,预算管理的发展使企业在市场竞争中取得优势并得到迅速发展,由此也推动了国家经济的发展。

1.1.3 预算管理的成熟期

进入20世纪80年代后,企业全面预算管理趋于成熟,成为西方现代企业的一种重要管理方法。随着科技的进步,西方工业发达的国家步入了信息时代,通信的发达和计算机技术、网络信息的发展,使人们对数据的获取,信息的提炼、分析、处理更加准确,能够以更快的速度提供质量更高的预测、决策信息资料。企业对未来的经营预测有了科学的资料依据,增强了企业管理者在市场竞争中的预见和应变能力,降低了企业的经营管理风险。由于财务信息化的发展,管理者在编制预算时把各种需要的数据输入计算机,可以很快地得出各种不同的预算方案,加以比较,使制定的预算更为贴近实际。同时,实现了会计信息的迅速、准确传递,大大降低了信息传递成本,对费用、成本预算的控制形成了更强有力的

硬性约束，对预算差异的分析也更为快捷、准确、科学，对业绩的考评也更为合理^①。在20世纪80年代后期，西方国家的企业中又出现了ERP（企业资源计划系统），把企业内部运作划分成几个相互协作、相互支持的子系统，如FI（财务会计模块）、CO（管理会计模块）、MM（物料管理模块）、PP（生产计划管理模块）、PM（工厂维护）、SD（销售业务模块）、TR（预算管理模块）、QM（质量管理）、AM（资产管理）、WF（工作流管理）、PS（项目系统）等，使企业将会会计核算、预算管理、物料管理、生产制造、销售业务、质量控制、资产管理和工作流程等环节全部纳入资源预算系统进行管理，使业务流、现金流和信息流融为一体，形成了一种面向企业供应链的预算管理新模式。此时，专注进行预算管理信息系统开发的公司大批涌现，如Hyperion公司、Cognos公司、Sas公司，等等，都推出自己富有特色的预算系统产品，并形成单机版和网络版，使各种规模的企业能够非常方便地使用其产品进行预算编制和分析。

总之，此时预算管理在西方国家已经成为企业不可或缺的经营管理手段，很多跨国公司对经理人员业绩偏重于以预算为标准进行评价，预算管理的作用可见一斑。

1.1.4 预算管理在我国的发展

随着时代的变迁和我国经济体制的变革，预算管理在我国也经历了独特的发展历程。

计划经济时期，基于我国的财政预算制度，企业的生产、销售等全部都被纳入财政预算，在国家的计划经济体制下运行。虽然这使企业的预算管理得到了一定的发展，但这种预算机制完全是与财政预算融为一体的，企业的预算只是附属于国家财政预算而成为其一个组成部分，没有形成自己完整、独立的预算管理体系。

20世纪50年代后，我国的部分企业开始实行定额管理，60年代又推广了班

① 王化成，等. 全面预算管理 [M]. 北京：中国人民大学出版社，2004：23-25.