

“互联网+”时代的财务变革和管控系列丛书

学术顾问 冯 晓 张利福

严思恩 吕宏 著

大数据时代下的 全面预算与绩效考核



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

F-275
292

“互联网+”时代的财务变革和管
学术顾问 冯

大数据时代下的 全面预算与绩效考核

严思恩 吕宏 著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书是引导管理者从企业的整体出发,通过科学预测,利用货币的预算形式,明确企业预期的生产经营成果及财务状况,并对企业及各业务部门的经济活动进行调整和控制,最终实现对企业的全面管理。本书通过理论与实战经验的完美结合,用案例和学员分享以预算管理的各流程为主线,分企业全面预算的战略规划、预算编制、预算执行与控制、预算差异分析及预算与绩效的关系、绩效指标的设立、绩效考核的方法、经营计划考核责任书的编制、绩效考核分析报告等内容,涉及相关内容对应的预算表格模版、制度、流程讲解,既是指导企业管理人员开展工作的工具,也是实现公司治理和企业整合的实用指南。

图书在版编目(CIP)数据

大数据时代下的全面预算与绩效考核/严思恩,吕宏著. —上海:上海交通大学出版社,2016
ISBN 978-7-313-15219-0

I. ①大… II. ①严…②吕… III. ①企业管理—预算管理②企业绩效—企业管理
IV. ①F275②F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 140634 号

大数据时代下的全面预算与绩效考核

著 者:严思恩 吕 宏

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出 版 人:韩建民

印 刷:杭州印校印务有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

字 数:389 千字

版 次:2016 年 6 月第 1 版

书 号:ISBN 978-7-313-15219-0/F

定 价:79.00 元

地 址:上海市番禺路 951 号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:20.5

印 次:2016 年 6 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0571-88294385

战略规划

全面预算与绩效管理的顶层设计

- 关系模型
- 战略制定
- 组织设计
- 编制管理
- 实务指南

Chapter 3 关系模型

全面预算与公司战略、经营计划与绩效的关系

Chapter 4 组织体系

组织设计、组织架构、岗位设置、实务指南

Chapter 5 编制管理

编制原则、编制程序、编制方法、实务指南

基础理论

全面预算与绩效管理的全面洞察

- 哲学思想
- 源起发展
- 中国实践
- 管理本质
- 功能定位
- 管理模式

Chapter 1 源起和演进

基本概念、源起与发展、中国实践案例

Chapter 2 目标和内容

管理目标、管理内容、目前状况、应对策略

模量工具

全面预算与绩效管理的编制利器

- 编制表格
- 文件模板
- 计算公式

16+ 文件模板

程序文件、作业指导书、组织设计、分析报告、管理办法、考核方案

16+ 预算分析表

360度全面预算和绩效考核分析表格大全

35+ 全面预算

集团全面预算和绩效考核的实务操作案例大全

绩效管理

全面预算与绩效管理的罗盘指南

- 量化管理
- 业绩评价
- 经营纠偏
- 优秀奖惩
- 实务指南

Chapter 13 考评体系

考评管理、经营考核

Chapter 14 考评制度

制度设计、实务指南

1



车身系统

2



方向盘

3



动力系统

6



工具箱

5



仪表盘

4



制动系统

编制实务

全面预算与绩效管理的实战宝典

- 编制要点
- 实务技巧
- 案例模板

Chapter 6 经营预算

销售预算、收入预算、成本预算、销售费用预算、管理费用预算、财务费用预算

Chapter 7 资本预算

筹资预算、投资预算、投资预算、投资预算

Chapter 8 财务预算

现金流量预算、预计利润表、预计资产负债表、预计现金流量表

执行控制

全面预算与绩效管理的保驾护航

- 全面设计
- 保障措施
- 调整策略

Chapter 9 体系设计

设计要点、实务指南

Chapter 10 风险分析

内容和方法、程序与流程、分析报告

Chapter 11 预算系统

作用和组成、系统卡扣和编制模板

Chapter 12 调整追加

内容、流程、实务指南

360 度全面预算管理体系

经济发展新常态下,如何管理波动性、驾驭复杂性,成为CFO应对当今复杂多变的商业环境、经营转型和业务拓展的关键!

这需要一套融合战略视角、经营维度和财务方法的新全面预算管理体系和绩效考核仪表盘。

多维度、精细化、全过程地管理数据和信息,通过全面预算管理和绩效考核为企业战略、经营决策和商业运营进行导航。

序 言

创新不止,内控不息 数字商业世界的全面预算与绩效考核

随着经济深度转型和迈入“新常态”,尤其是技术进步带来的冲击,不仅仅影响着企业的战略、经营和管理,也促使商业模式创新和业务边界迁徙。工业4.0、“互联网+”、“创新、创业”成为当下众人瞩目的焦点。“互联网+”是两化融合的升级版,和工业4.0不谋而合,将推动中国制造向中国创造转型。技术变革正加速驱动企业的数字化变革,从之前的信息化浪潮到如今的互联网+风口,传统企业不断应用最新数字技术并互联网化,以进行转型、跨界和融合,形成新的业态和构建新的生态链。

一家企业就像一个有机体,唯有不断创新才能生生不息。创新是社会发展的动力,更是企业生存和发展的灵魂,而商业模式的创新则是促成企业实现“盈利为王”的不败法宝。商业模式的创新正在发生改变:从销售产品变为销售服务,从单点获利到全链条价值创造。这不仅能为企业拓展更多的业务渠道,更能为企业业绩的提升和盈利能力的提高增加新动力。

行业领先的企业都深知,增长、独特的竞争优势、收入和更好的业绩是企业成功、实现更高的利润以及占有市场份额的关键。创新无疑是企业在竞争中独树一帜的最好推动力,这是任何传统的企业增长方式所无法企及的。但在外部环境的长期波动性和不确定性已经形成的新常态中,以及在互联网等技术和新思潮的冲击下,破坏性的变化似乎已成为常态,新市场的出现像其他市场的消失一样迅速。众多中国企业正处于转型拐点,面临诸多机遇与挑战。行业价值因下一个应用的推出而转变,新的法规法则带来了新的机会,企业的竞争对手也在调整发展方向。

企业数字化的变革,特别是随着企业的不断创新,引发并重构了商业模式、营销模式和服务模式等外在形态,并以此驱动管理模式、预算模式、研发模式、运作模式等内在形态的重构,从而重构整个企业的战略、经营、预算和绩效管理。与此同时,数字化和互联网开始从价值传递向价值创造环节进行渗透,特别是向产品研发和制造等领域渗透。这种改变不仅仅加速商业的融合、边界泛化和模式的重构,同时也给战略规划、企业经营和财务管理带来颠覆性变革。

财务是数字语言,是所有企业经营和财富的核心的数字化反映,最能衡量企业价值和资源的配置。当企业经营处于不确定性或转转型期时,往往需要一套融合管理视角与财务方法的战略管理仪表盘,多维度、精细化、全过程地管理数据和信息,通过预测、规划、决策、控制、评价等为企业战略、经营决策和商业运营进行导航,源源不断地释放管理会计在提高内部管理水平、增强价值创造能力等方面的巨

大潜力。这也促使财务管理的转型需要将日常会计核算和为企业价值创造活动的管理职能划分开来,将财务工作重点转移到决策支持、预测预算、资金统筹、商业洞察和数字技术应用等高附加值的工作上来,深入到业务和商业本身中,进而推动业务和企业长远发展。

在数字技术时代,从财务的视角洞察并实现以“客户为中心”的业务经营模式,进而引领企业发展和构建面向未来的商业模式。这就需要企业建立一套现代的财务经营体系,特别是内控体系和全面预算体系。

全面预算是为数不多的能够将企业的信息流、资金流、产品流和商流,以及人力流等整合的管理控制方法之一。全面预算以经营目标为起点,以提高投入产出比为目的,其编制和执行过程就是将企业有限的资源加以整合,协调分配到能够提高企业经营效率的业务、活动、环节中去,从而实现企业资源的优化配置,增强资源的价值创造能力,提高企业经济效益。

全面预算管理体现在企业的一切经济活动。经营、投资、财务等各项活动,以及企业的人、财、物各个方面,供、产、销各个环节,包括销售、研发、采购、生产、质量控制、物流、财务、行政、人力资源等,都必须纳入预算管理,强调预算管理的整体性。因此,全面预算是由经营预算(也称业务预算)、投资预算、筹资预算、财务预算等一系列预算组成的相互衔接和勾稽的综合预算体系。

全面预算的本质是企业内部管理和控制的一项工具,即预算本身不是最终目标,而是为实现企业目标所采用的管理与控制手段,从而有效管理和控制企业风险。以整体战略规划、经营目标为基础的全面预算,已成为企业经营不可或缺的管理手段,在企业战略、经营计划和日常经营管理中起着目标激励、过程控制和绩效管理的重要作用。企业通过实施全面预算,将根据发展战略制定的年度经营目标进行分解、落实,使企业的长期战略规划和年度具体行动方案紧密结合,从而实现“化战略为行动”,确保企业发展目标的实现;通过全面预算管理,把企业战略规划、经营目标通过正式的、量化的形式表述出来,为企业明确规划出未来经营的道路。

《大数据时代下的全面预算与绩效考核》,无论从思考层面,还是实际层面来看,充分体现了作者在理论的研究,以及其大量实践应用技巧和工具的智慧,堪称道器合一。思维模式的转变是企业经营、金融改革和财资管理的升级转型的前提,而技术革新贯穿其发展历程,从未止步,并已经渗透并影响着人们的生活和工作,成为一种习惯。在数字商业世界,与“人”“商业”相连接的“物”被赋予了智能以及更多的沟通能力。移动互联网、云计算、大数据和物联网,这些耳熟能详的名词势必推动企业经营和财务管理的蜕变。



银江集团有限公司 董事局主席

目 录

序 言	王 辉 (1)
-----------	---------

第一篇 基础理论篇

第一章 全面预算管理的源起和演进	(3)
第一节 全面预算管理的概念	(3)
第二节 全面预算的起源与发展	(6)
第三节 全面预算管理的中国实践	(8)
第二章 全面预算管理的目标和内容	(26)
第一节 全面预算管理的目标	(26)
第二节 全面预算管理的内容	(30)
第三节 全面预算管理的现况和对策	(36)

第二篇 战略规划篇

第三章 全面预算与公司战略、经营、绩效的关系	(43)
第一节 战略规划、全面预算与绩效管理的关系模型	(43)
第二节 全面预算管理与经营计划的关系	(56)
第三节 全面预算管理与绩效管理的关系	(64)
第四节 全面预算管理与授权管理的关系	(74)
第四章 全面预算管理的组织体系	(85)
第一节 全面预算管理组织设计	(85)
第二节 全面预算管理组织架构	(92)

第三节	全面预算管理岗位设置	(94)
第四节	全面预算管理组织建设实务指南	(97)

第五章	全面预算管理的编制管理	(101)
第一节	全面预算管理的编制原则	(101)
第二节	全面预算管理的编制程序	(102)
第三节	全面预算管理的编制方法	(106)
第四节	全面预算管理的编制实务指南	(108)

第三篇 编制实务篇

第六章	经营预算的编制与实务	(131)
第一节	经营预算的编制要点	(131)
第二节	销售预算的编制实务与技巧	(135)
第三节	收入预算的编制实务与技巧	(136)
第四节	成本预算的编制实务和技巧	(139)
第五节	销售费用预算编制实务和技巧	(142)
第六节	管理费用预算编制实务和技巧	(146)
第七节	财务费用和各项税费预算编制实务和技巧	(161)
第七章	资本预算的编制与实务	(165)
第一节	筹资流入、流出预算编制实务和技巧	(165)
第二节	投资流入、流出预算编制实务和技巧	(168)
第八章	财务预算的编制与实务	(172)
第一节	现金预算的编制实务与技巧	(172)
第二节	预计利润表的编制实务与技巧	(175)
第三节	预计资产负债表的编制实务与技巧	(178)
第四节	预计现金流量表的编制实务与技巧	(181)

第四篇 执行与控制篇

第九章 全面预算执行与控制体系	(187)
第一节 全面预算执行与控制体系设计和要点	(187)
第二节 全面预算执行与控制建设的实务指南	(195)
第十章 全面预算差异分析管理	(205)
第一节 全面预算差异分析的内容和方法	(205)
第二节 全面预算差异分析的程序和流程	(208)
第三节 全面预算差异分析报告的撰写	(210)
第十一章 全面预算预警系统管理	(226)
第一节 全面预算预警系统的作用和组成	(226)
第二节 全面预算预警系统卡与编制模板	(229)
第十二章 全面预算调整与追加管理	(230)
第一节 全面预算调整与追加的内容	(230)
第二节 全面预算调整与追加的流程	(232)
第三节 全面预算调整与追加的实务指南	(236)

第五篇 绩效考核篇

第十三章 全面预算管理的考评体系	(261)
第一节 全面预算管理的考评管理	(261)
第二节 全面预算与业绩经营考核	(265)
第十四章 全面预算管理的考评制度	(285)
第一节 全面预算管理的考评制度设计	(285)
第二节 全面预算管理的考评实务指南	(292)

附录 1 企业预算编制和分析表格体	(300)
主要业务预算分析表	(300)
期间费用预算分析表	(301)
人工费用预算分析表	(301)
短期投资预算分析表	(302)
其他业务利润预算分析表	(302)
应收应付预算分析表	(303)
存货预算分析表	(303)
长期资产预算分析表	(304)
重大资本性支出预算分析表	(304)
融资预算分析表	(305)
八项计提预算分析表	(305)
利润及利润分配预算分析表	(306)
资产负债预算分析表	(306)
现金流量预算分析表	(307)
现金收支预算分析表	(307)
财务指标预算分析表	(308)
附录 2 各部门预算表的编制	(308)
销售预算	(308)
收入预算	(309)
成本预算	(309)
销售费用预算	(310)
管理费用预算	(310)
财务费用编制预算	(311)
各项税费编制预算	(311)
筹资预算	(312)
投资预算	(312)
参考文献	(313)
索引	(316)

第一篇 基础理论篇

全面预算管理是企业对一定期间的经营活动、投资活动、财务活动等做出的预算安排和控制,对未来的经营活动和财务结果进行充分、全面的预测和筹划,将实际完成情况与预算目标不断对照和分析,及时改善和调整经营活动,帮助管理者更有效地管理企业,最大限度地促进企业战略目标的实现,是企业内部管理控制的一种重要方式。全面预算管理作为一种全方位、全过程、全员参与编制、实施和考核的预算管理模式,凭借其计划、协调、控制、激励、评价、考核等综合管理功能,整合和优化配置企业资产资源,提升企业运行效率,成为促进实现企业战略发展和业务经营的重要抓手。

以整体战略规划、经营目标为基础的全面预算,已成为企业经营不可或缺的管理手段,在企业战略、经营计划和日常经营管理中起着目标激励、过程控制和绩效管理的重要作用。通过全面预算管理把企业战略规划、经营目标通过正式的、量化的形式表述出来,为企业明确规划出未来经营的道路。



本篇知识要点

- 如何正确认识和理解全面预算管理?
- 把握全面预算管理的源起与发展演进。
- 熟悉全面预算管理的哲学思想的事质。
- 掌握全面预算管理的目标和功能定位。
- 灵活运用全面预算管理六大管理模式。
- 了解全面预算管理的现况问题和对策。

第一章 全面预算管理的源起和演进

第一节 全面预算管理的概念

一、预算管理的哲学思想

“凡事预则立，不预则废”是中国古代的哲学思想，“预”是准备性的认识，具有计划性、目的性，能够指导实践。“预”是事前的准备，事情在这个过程中出现了量的变化，在突破“临界点”之后必然发生质变，乃为“立”。

人的意识在反映客观世界时具有目的和计划性，即在反映客观世界的时候，总是怀有一定的目的和动机，在实施行动之前要预先制定蓝图、目标、行动方式和行动步骤等。人的意识在反映客观世界时具有主观能动性和自觉选择性，即只有当人们的实践活动需要时，人们才会去主动地反映它。“预”与“不预”是办事的两种表现，在具体实践过程中，要积极发挥主观能动性，最终实现“立”。“预”既要能反映事物的现象，又能体现事物的本质。在“预”的过程中，既能追溯过去，又能推测未来。

联系是事物之间或事物内部各要素之间相互影响、相互作用的关系。“预”和“立”之间存在客户联系，需要用联系的视角看待它们，积极创造二者实现的条件，促进事情的成功。“预”和“立”的关系具有矛盾的对立面，但双方又具有同一性，只要符合一定的条件，就会相互转化。

“凡事预则立，不预则废。”这是古人对预算重要性的最好描述。先知而先觉，对未来的合理谋划将为所进行的事情顺利实施提供有力保障。在当下的企业经营管理中，这句话仍然有着重要的指导意义。企业的战略布局和业务经营，都需要对未来进行充分的筹划，对可能存在的问题、风险和状况，以及应对的措施进行反复考量，确定已有和未来的资源的分配、统筹，以确保企业战略和经营目标的实现。以上的过程，反映在企业的经营管理中，就是全面预算管理的实践过程。

虽然预算的哲学思想自古有之，但是全面预算管理理论出现也才有近百年历

史。首先诞生在英国,后期随着美国杜邦、通用等大型企业集团的运用而风靡全球。现今的全面预算管理领域更是出现了诸如零基预算、超越预算等诸多新的理论。全面预算管理的影响不仅仅局限于财务管理领域,对企业的信息流、资金流、产品流和商流,以及诸多的业务流程都产生了一定的影响,并起到了整合和协同的作用,对企业战略规划、各个业务部门经营以及管理的权责利分配都起到了引导和考核作用。

随着全球经济金融环境的影响,以及我国的深化改革,企业正面临新一轮的转型升级和调整。都说风险和收益是一对孪生兄弟,如何规避风险?如何把握机遇?为了让企业适应我国的经济金融改革和融入全球的经济竞争,使企业健康有序的发展,作为现代企业管理的新工具——全面预算管理越来越受到各企业决策者的高度重视。“先算后花”的全面预算管理已成为贯彻企业经营活动中集计划、控制、协调、激励、考评为一体的战略管理工具。全面预算管理在企业内部控制中日益发挥核心作用。

二、全面预算管理的概念

1. 什么是预算

预算是指以货币和数字形式对公司生产经营和财务活动所做的具体安排。

预算管理是指企业围绕预算展开的一系列管理活动,包括预算的编制、审批、执行、分析、调整、考核及监督等多方面的活动。

2. 什么是全面预算管理

全面预算管理理论上是融经济学、组织管理学、会计学、数学及社会学等多学科的精髓为一身的管理学科,同时它又是一门重要的实用科学。著名管理学家戴维·奥利说:全面预算是为数不多的几个能把企业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。它是以企业战略规划为依据,集计划、控制、协调、激励和评价于一体,贯穿企业产、供、销各环节,涉及人、财、物各个方面的现代化企业管理系统(见图 1-1)。

全面预算是指企业对一定期间的经营活动、投资活动、财务活动等做出的预算安排。全面预算是指由一系列预算构成的体系,它是以企业战略目标为出发点,以市场需求为导向,公司全体员工参与,涉及企业生产经营全部内容的预算体系。全面预算作为一种全方位、全过程、全员参与编制与实施的预算管理模式,凭借其计划、协调、控制、激励、评价等综合管理功能,整合和优化配置企业资源,提升企业运行效率,成为促进实现企业发展战略的重要抓手。

3. 为什么要做预算

企业战略是描述企业想要什么。

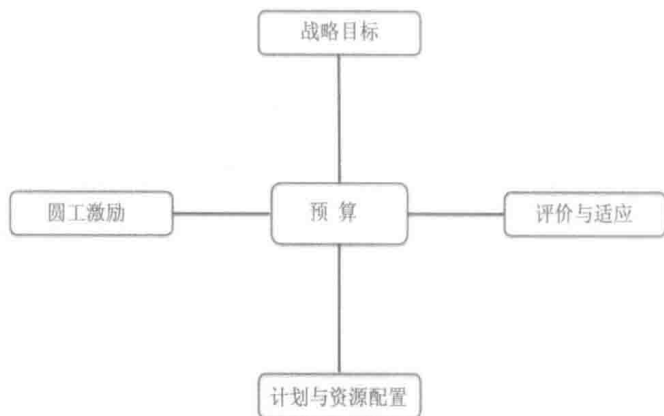


图 1-1 正确认识全面预算管理

具体战术是描述企业怎么得到想要的。

预算战略的一种表达形式，也是战术的具体实施工具。

全面预算就是给一个企业日常的工作做个习惯性的目标，做一个有规律的企业，明确今后的目标；协调各职能部门的工作；控制日常经济活动；评定实际工作的成绩；对资金管理特别是现金收支管理起着很重要的作用。

三、正确认识和理解全面预算

正确认识和理解全面预算的内涵、本质及作用，应当把握以下几个方面：

1. 全方位、全过程、全员参与编制和实施的预算管理

全面预算的“全方位”，体现在企业的一切经济活动，包括经营、投资、财务等各项活动，以及企业的人、财、物各个方面，供、产、销各个环节，都必须纳入预算管理。包括销售、研发、采购、生产、质量控制、物流、财务、行政、人力资源等，强调预算管理的整体性。因此，全面预算是由经营预算（也称业务预算）、投资预算、筹资预算、财务预算等一系列预算组成的相互衔接和勾稽的综合预算体系。

全面预算的“全过程”，体现在企业组织各项经济活动的事前、事中和事后都必须纳入预算管理，即全面预算不仅限于预算编制、分解和下达，而是由预算编制、执行、分析、调整、考核、奖惩等一系列环节所组成的管理活动。即企业的各项经营管理活动，全过程都要纳入到预算管理中，强调过程控制与结果控制的均衡性。

全面预算的“全员”参与，指企业内部各部门、各单位、各岗位，上至最高负责人，下至各部门负责人、各岗位员工。这说明企业的业务人员、非业务人员等所有人员，都必须参与到预算编制与实施中去，而不仅是财务人员、经理人员的责任。

2. 企业实施内部控制、风险管理的重要手段和措施

全面预算的本质是企业内部管理控制的一项工具，即预算本身不是最终目标，

而是为实现企业目标所采用的管理与控制手段,从而有效控制和管理企业风险。全面预算的制定和实施过程,就是企业不断用量化的工具,使自身所处的经营环境与拥有的资源和企业的发展目标保持动态平衡的过程,也是企业在此过程中所面临的各种风险的识别、预测、评估与控制过程。因此,《企业内部控制基本规范》将预算控制列为重要的控制活动和风险控制措施。

3. 企业实现发展战略和经营目标的有效方法和工具

“三分战略、七分执行”,企业战略制定得再好,如果得不到有效实施,终不能将美好蓝图和“愿景”转变为现实,甚至可能因实际运营背离战略目标而导致经营失败。通过实施全面预算,将根据发展战略制定的年度经营目标进行分解、落实,可以使企业的长期战略规划和年度具体行动方案紧密结合,从而实现“化战略为行动”,确保企业发展目标的实现。《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》中明确规定企业应当编制全面预算。

4. 有利于企业优化资源配置、提高经济效益

全面预算是为数不多的能够将企业的信息流、资金流、产品流和商流,以及人力流等相整合的管理控制方法之一。全面预算以经营目标为起点,以提高投入产出比为目的,其编制和执行过程就是将企业有限的资源加以整合,协调分配到能够提高企业经营效率效果的业务、活动、环节中,从而实现企业资源的优化配置,增强资源的价值创造能力,提高企业经济效益。

5. 有利于发挥价值管理导向,实现制约和激励

全面预算可以将企业各层级之间、各部门之间、各责任单位之间等内部权、责、利关系予以规范化、明细化、具体化、可度量化,从而实现出资者对经营者的有效制约,以及经营者对企业经营活动、企业员工的有效计划、控制和管理。通过全面预算的编制,企业可以规范内部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;通过全面预算执行及监控,可以真实反馈内部各个利益主体的实际投入及其对企业的影响并加以制约;通过全面预算执行结果的考核,可以检查契约的履行情况并实施相应的奖惩,从而调动和激励员工的积极性,最终实现企业目标。

第二节 全面预算的起源与发展

一、预算的来源

现代预算制度的确立经过一个漫长且渐进的过程。一般认为,现代预算制度最早是在英国形成的。