



全面 预算管理

Comprehensive Budget
Management

付永水 秦中甫 著



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

全面预算管理 / 付永水, 秦中甫著. —北京: 经济科学出版社, 2005. 4

ISBN 7 - 5058 - 4791 - 0

I. 全... II. ①付... ②秦... III. 企业管理: 财务管理 - 预算 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 034088 号

责任编辑：卢元孝
责任校对：王肖楠
版式设计：代小卫
技术编辑：潘泽新

全面预算管理

付永水 秦中甫 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

华丰装订厂装订

880×1230 32 开 10.25 印张 280000 字

2005 年 4 月第一版 2005 年 4 月第一次印刷

ISBN 7-5058-4791-0/F·4063 定价：22.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序 言

消除企业运行中的缺陷，需要科学的管理方法、手段及先进的技术，需要在学习借鉴先进经验的基础上，结合各自实践不断创新、发展、丰富和完善，逐步建立起与市场经济相适应的以经济效益为中心的经营运作管理机制。按照标准化、程序化、严细化、科学化的要求，规范企业的经济行为，协调企业的经济关系，实行全面预算管理，是确保企业有序、持续健康发展的一个重要方法。

公司法人治理结构的建立和完善，为公司内部治理提出了相互制衡的权力机构，这种权力机构通常建立在委托代理关系基础上，由股东会、董事会和经理层组成。公司追求利润目标的经济行为只能由公司的权力机构来执行和完成。代表公司从事经济活动的权力，应该在股东会、董事会和经理层及监事会之间进行科学划分和清晰界定并分配，形成科学的决策、执行和监督机制。如何把公司进行经济活动的权力与承担的经济责任及不利的经济后果结合起来，建立预算责任网络、实行全面预算管理是必不可少的。

全面预算管理是现代公司建设中的一个系统工程，是一种具有统合作用的制度安排，与单纯的企业管理相比，全面预算管理关注的重点从经营结果（利润预算）延伸到经营过程（业务预算）并扩展到经营质量（资产负债预算和现金流量预算）。因此，全面预算管理是控制公司经济运行，真正实现经营目标的管理机制。

在市场经济发达的西方国家，几乎所有的企业都在实行全面预算管理，很多跨国公司都以预算作为企业管理控制的工具和业绩评价的

依据。而在我国，预算管理只是以企业总体预算及责任预算的形式，作为管理会计的一个分支来看待，往往只注重某个环节的运行情况，并没有把企业生产经营的全过程作为调控的对象，因而缺乏系统性、整体性，不能及时消除企业管理中的矛盾和风险。全面预算管理作为强化管理科学的一个重要组成部分，在实践中已日益显示出其独特的价值，也引起了国内企业经营和研究机构及专家学者的关注。但由于缺乏相应的信息支持，这项研究和实践活动还很不够，尤其是没有把全面预算管理与现代公司制度建设密切联系起来，至今还没有把其作为公司治理的组成部分、整合各种资源的制度安排和提高整体运行效率的有效机制来进行专题研究，其专业性著作凤毛麟角。

《全面预算管理》一书是作者多年企业管理实践经验和理论研究的成果。该书把全面预算管理和公司治理结合起来，对责任组织网络建立，发挥预算的控制作用，完善和规范全面预算的管理体系，都作了详细的论述。该书注重预算方法的应用和具体可操作性，是一部既有理论意义又有实践意义，富有学术水准和实用价值的专业著作。我相信它对广大企业工作者和学术界人士是有益的。

企业管理落后，是我国经济生活中还比较普遍的一个问题，也是企业经济效益不高，市场竞争力不强的一个重要原因。

推广和运用全面预算管理，并把它作为公司资源整合的最基本、最有效的手段，将预算作为一种管理意识，内置于公司所有行为和活动之中，确保管理无漏洞，实现管理的终极目标，对任何企业都有十分重要的意义。

有鉴于此，我欣然为本书写下这些话，作为对作者的支持。

邱晓华
二〇〇九年十二月二十二日
于北京

目 录

第一章 公司治理与预算管理	(1)
第一节 公司治理及其相关理论	(1)
第二节 公司的组织结构类型	(12)
第三节 公司法与预算管理	(18)
第二章 预算管理的基本理论	(23)
第一节 预算管理概述	(23)
第二节 预算管理的发展阶段	(31)
第三节 预算管理的职能和作用	(38)
第四节 预算管理的种类和编制方式	(42)
第三章 全面预算管理组织体系	(50)
第一节 预算管理主要机构及其职能	(50)
第二节 预算责任网络的建立	(54)
第三节 责任中心	(56)
第四节 预算管理的网络和公司组织结构	(73)
第四章 预算的编制程序和方法	(79)
第一节 预算的编制方针和程序	(79)
第二节 固定预算法与弹性预算法	(84)

第三节	定期预算法和滚动预算法	(90)
第四节	增量预算、零基预算和概率预算	(92)
第五章	预算管理的控制、分析和考评	(98)
第一节	预算执行过程中的控制	(98)
第二节	预算执行结果的差异分析与调整	(120)
第三节	预算执行结果的考评	(129)
第六章	预算管理标准的制定	(133)
第一节	目标利润的确定	(133)
第二节	目标利润的确认方法	(136)
第三节	目标利润的修正和调整	(144)
第四节	标准成本的制定	(146)
第七章	生产成本与期间费用预算	(159)
第一节	生产预算	(159)
第二节	存货预算及其编制方法	(167)
第三节	期间费用预算	(173)
第八章	经营收入及成果预算	(180)
第一节	经营收入概述	(180)
第二节	经营收入预算	(190)
第三节	经营成果预算	(193)
第九章	资本预算与现金流量分析	(197)
第一节	资本预算的概念	(197)
第二节	现金流量及其估算	(199)
第三节	资本预算的基本方法	(204)
第四节	固定资产更新决策	(216)

第十章 特殊预算方法与预算行为导向	(225)
第一节 作业基础预算	(225)
第二节 限制基础预算与标杆基础预算	(229)
第三节 预算行为及其导向	(233)
第十一章 实用预算报表编制	(240)
第一节 收入及成本费用预算明细表	(240)
第二节 各项资产及负债预算表	(246)
第三节 综合预算报表	(253)
附件一：关于企业实行财务预算管理的指导 意见	(282)
附件二：公司全面预算管理办法	(291)
附件三：预算模型的应用举例	(302)
参考文献	(313)
后 记	(315)

第一章 公司治理与预算管理

第一节 公司治理及其相关理论

一、公司的概念及其种类

(一) 公司的概念

在现代公司制度中，公司是现代公司制度的一种有效组织形式，它是指由两人以上经营某项共同事业所组成的一个集合体。当然，也有一人的公司，但一般情况下公司是由两人以上组成。

由于公司类型较多，各国立法不一，所以，对公司概念的内涵和外延很难科学的界定。综观各国公司立法，对公司所下定义很不一致，而且往往规定很简单，常常只指出公司的基本标志，如营利性、社团法人、依法成立等。但是这些特性并不是公司所特有的，许多公司组织也同时具有这些特性。由此为公认所下的定义难以达到准确。为了给公司确定一个较为科学的概念，需要利用一般公认的有限责任公司和股份有限公司模式，简单了解公司的一般法律特征。

公司有以下几个法律特征：

1. 具有独立的法人资格

作为法人的一种，公司有进行生产经营或其他服务性活动的权利能力和行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务。

2. 公司是一种股权式的集合体

从法理角度考察，公司是一个法人，但作为一个社会组织，公司同时也是社会团体，即由两人以上的社会成员集合而形成的社会团体法人组织。其他类型的法人，如基金会，和公司法人有所不同，它的财产来自于其他组织和个人的捐赠，捐款形成一定规模的基金，然后聘请专门人员进行管理；而公司作为社会团体法人，其财产则是由其成员共同提供的。

从财产的组成来看，公司是两个以上出资者为了共同的目的筹集资本、共享利润、共担风险而成立的经济联合统一体。每个股东以其出资额形成对公司的股权，这从法律角度来看，体现为一种股权式的联合。

既然公司的财产是由股东的出资转化而来，那么股东和他的权力就成为公司权力的来源，这也是社团法人的特征。由于股东是公司法人的基础，股东大会也就成为公司的最高权力机构。

3. 依照法律进行登记注册

根据《中华人民共和国公司法（1999年12月25日修正版）》，公司的设立只有在符合公司法有关准则的基础上，才能被登记注册。公司一旦注册完毕就意味着它符合公司法的要求，得到了法律的承认。

（二）公司的种类

公司的种类是公司制度中的重要内容，公司的种类可以根据不同标准进行划分。我国对公司种类的划分最具权威的应该是《中

华人民共和国公司法（1999年12月25日修正版）》，《公司法》第二条规定：“本法所称公司是指依照本法在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。”可以看出，我国公司法把公司分为有限责任公司和股份有限公司，这是根据财产的责任形式进行划分的，是一种狭义的划分方法。按照公司法的理论，广义的公司划分方法有很多种，可以因分类标准不同而有不同的组合：

1. 按公司的财产责任形式划分

(1) 无限公司

无限公司是由两个或两个以上股东共同出资组成，全体股东对公司债务承担连带无限责任的公司。

(2) 有限责任公司

有限责任公司是指由法定数量的股东组成，全体股东仅以自己的出资额或出资额以外另加的担保额为限对公司债务承担有限责任。同无限公司相比，有限责任公司的股东较少，股东的数额是根据法律规定来确定的，许多国家公司法对有限责任公司的股东人数都有严格规定。如英、法等国的规定，有限责任公司的股东人数应在2~50人之间，如果超过50人，必须向法院申请特许或转为股份有限公司。

(3) 两合公司

两合公司是无限公司和有限责任公司的综合，它是指由一人或一人以上的股东对公司债务负无限责任，一人或一人以上的股东对公司债务负有限责任，无限责任股东和有限责任股东共同出资组成的。在公司股东中，既有无限责任股东，又有有限责任股东。无限责任股东对公司债务负连带无限责任，有限责任股东对公司债务的责任仅以其出资额为限。由于公司股东的责任不同，在公司中的地位和作用也不同，无限责任股东的法律地位与无限公司中的股东一样，在通常情况下如果法律没有特别规定，可以引用无限公司的相应规定。无限责任股东在公司中享有控制权，

管理公司的业务活动；而有限责任股东不能管理公司业务，也不能对外代表公司。无限责任股东转让股份，不要求全部股东的同意；有限责任股东若要转让股份，还必须得到半数以上无限责任股东的同意。

(4) 股份有限公司

股份有限公司又称为股份公司，是指由有限责任股东组成，全部资本分为等额股份，股东仅以其所认购股份额负有限责任的公司。股份有限公司是西方国家最主要的一种公司形式。

股份有限公司是典型的“资合公司”。一个人能否成为公司股东取决于他是否缴纳了股款，购买了股票，而不取决于他与其他股东的人身关系，因此，股份有限公司能够迅速、广泛、大量地集中资金。

(5) 股份两合公司

股份两合公司是由无限责任股东和有限责任股东共同组成的公司，其有限责任部分的资本划分为若干等份，由各负有有限责任股东认缴，无限责任股东对公司债务负有连带清偿责任。股份两合公司与两合公司的区别在于，股份两合公司的有限责任部分的资本可以划分为若干等份，由各负有有限责任股东认缴，而两合公司的有限责任部分的资本不划分为若干等份。

2. 按公司的信用基础分

(1) 人合公司

人合公司是指在公司经营活动中，以股东个人条件（如信用、地位和声望等）作为对外活动的信用基础的公司。无限公司属于典型的人合公司。对于这类公司，债权人一般较为关心公司股东的个人信用。

(2) 资合公司

资合公司是指在公司经营活动中，以资本的结合作为公司信用基础的公司。有限责任公司和股份有限公司都属于资合公司，

特别是股份有限公司，是最典型的资合公司。对于这类公司，债权人一般都不关心公司股东的个人信用，而只关心公司本身的资本实力。

(3) 人资兼合公司

人资兼合公司是指在公司经营活动兼具人的信用和资本的信用两方面属性的公司。两合公司是典型的人资兼合公司。

3. 按公司体制划分

(1) 总公司

总公司是指在组织上统辖和管理若干个分公司的公司，它对分公司在生产经营、资金调度、人事安排等方面行使指挥、管理和监督的权力。

(2) 分公司相对于总公司而言，分公司则是指总公司在外地建立的分支机构，来代表总公司直接从事业务或者进行业务联系等工作，这些分支机构就是分公司。

4. 按公司财产所有制划分

(1) 国有公司

国有公司是指公司的财产归国家所有，公司的法定代理人代表国家行使相应的管理和经营权力。

(2) 集体所有制公司

集体所有制公司是指公司的财产归一部分人所有，这一部分人享有对公司的控制权。

(3) 私人公司

私人公司是指公司的财产归私人所有。

(4) 混合公司

混合公司是指公司的财产一部分归私人所有，一部分归国家或者集体所有。

5. 按公司的所属国籍划分

(1) 本国公司

我国采用“认许地国籍说”的原则，即以公司设立认许地的国家作为其国籍。凡在我国批准登记设立的公司，无论外资占多大比例，均为我国公司。

(2) 外国公司

外国公司则是不在我国批准登记设立的公司。

(3) 跨国公司

跨国公司又称多国公司，主要是指以一国为基地，而在其他国家或地区设立子公司或分支机构，从事国际性的生产和经营活动的经济组织。

6. 按公司股票发行方式划分

(1) 封闭公司

封闭公司是指公司股东人数较少，股票全部由组建该公司的股东所有，公司股份既不能公开募集，也不能上市流通的公司。

(2) 公开公司

公开公司是指公司股东人数较多，股权较为分散，公司股份可以公开募集，也可以上市流通的公司。

二、公司治理及其制度安排

(一) 公司治理的概念

关于公司治理的概念，有许多种解释。概括起来，主要有以下几种：

第一种解释：认为将代理问题和合约的不完全性作为公司治理存在的条件和理论基础。

第二种解释：认为公司治理问题是包括高级管理层、股东、董事会和公司其他利益相关者的相互作用中产生的具体问题，将公司治理解释为一种制度安排。

第三种解释：认为公司治理是公司赖以代表和服务于它的投资者的一种组织安排。它包括从公司董事会到执行经理人员激励计划的一切东西。……公司治理的需求随市场经济中现代股份有限公司所有权和控制权相分离而产生。

我国著名经济学家吴敬琏教授在总结上述观点基础上提出，公司治理结构是一种制衡关系，它是指由所有者、董事会和高级执行人员即高级经理三者组成的一种组织结构。在这种关系下，公司所有者将自己的资产交由公司董事会托管；公司董事会是公司的决策机构；高级经理人员受雇于董事会，组成在董事会领导下的执行机构，在董事会的授权范围内经营公司业务。

从上面的解释中可以看出，国内外对公司治理概念的理解包含这样的含义：公司治理是一种制度安排。这种制度安排使得公司发生的组织成本小于市场交易成本。公司治理的功能是配置公司的权、责、利之间的关系。一般来说，谁拥有资产所有权，谁就有剩余索取权和剩余控制权。公司治理的功能，就是配置这种索取权和控制权。

（二）公司治理的制度安排

公司治理可以分为内部治理和外部治理，二者均属于公司治理的制度安排。内部治理包括董事会和监事会；外部治理主要是指利益相关者的制衡。

1. 内部治理

（1）董事会

董事会属于公司的执行机关，不设股东大会的公司，董事会作为公司的最高权力机关。一般来讲，董事会在公司的地位有以下几

点：

① 董事会由股东会选举产生，股东会闭会期间，董事会作为公司的常设机构。

② 董事会是公司的经营决策机关。

③ 董事会是公司的业务执行机关。董事会对股东会的决议负责实施和执行，领导公司日常经营业务工作。

④ 董事会是公司的对外代表机关。董事长为公司的法定代表人。当然董事会也可以在认为有必要时委托经理层代理进行公司经营业务。

(2) 监事会

有限责任公司和股份有限公司，经营规模较大的，设立监事会，监事会履行：检查公司财务；对董事、经理执行公司职务时违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督；当董事和经理的行为损害公司的利益时，要求董事和经理予以纠正；提议召开临时股东大会等公司章程规定的其他职权。

2. 利益相关者的制衡

在传统的公司制度中，股东是公司的出资者和所有者，而且是公司惟一的所有者，在公司内部，股东可以亲自参与公司的经营，也可以委托他人代理经营公司；他们拥有选举权——选举董事会以及公司其他高级主管的权力；也拥有被选举权——被推选为董事会成员或其他高级主管的权力；可以对公司的重大事项进行表决，并不定期地检查、监督公司经营活动；还可以弹劾或直接解除不称职或违法的公司经营人员；股东既拥有公司的所有权，又拥有剩余控制权和剩余索取权。

随着现实情况在不断发生变化，一方面，公司所有者的范围扩大了，公司的所有者不但包括股东和债权人，而且包括劳动者的人力资本所有者，另一方面，公司的责任在不断地增加，公司运营不仅影响到公司所有者的利益，而且影响到其他利益相关者的利益，

这些利益相关者包括债权人、公司员工、交易者和政府等。

(1) 债权人

债权人是公司债权的所有者，它是由于公司借入资本而形成的一种权利和义务关系。通常情况下，公司债务主要通过以下三条渠道形成：第一，公司向金融机构的贷款。金融机构是公司的债权人，这种债权要求公司按期还本付息，并履行贷款合同中规定的义务，如担保、抵押、接受贷款机构监督等。第二，公司发行的公司债券。公司债券的购买者是公司的债权人，这种债权享有利息请求权和偿还请求权，即公司必须按一定利率偿付公司债券的利息和按期偿还公司债务本金。第三，公司在商业经营活动中的赊欠。其他公司是公司的债权人，这种债权要求公司必须履行交易合同中规定的义务。债权人拥有对公司的监督权，并在非常情况下拥有控制权，如在公司破产清算时。

(2) 公司员工

公司员工作为公司人力资本的所有者，在现代公司中的地位和作用越来越重要，员工不仅成为公司人力资本的所有者，而且成为公司部分物质资产的使用者，员工作为公司重要的资源和人力资本的所有者，应享有公司剩余财产的要求权。

(3) 交易者和政府

随着生产和交易的社会化，公司越来越社会化。一些利益相关者也会拥有监督和约束公司的权力。

① 客户

客户是公司最终产品或服务的购买者和消费者，公司价值和利润能否实现，在很大程度上取决于客户的选择，这在买方市场情况下尤其如此。客户在选择公司的产品或者服务时，也获得了一组相应的权利，这些权利主要包括：安全权、知情权、自主选择权和求偿权。

② 供应商

供应商是公司生产经营所需生产资料的供给者，交易规模越