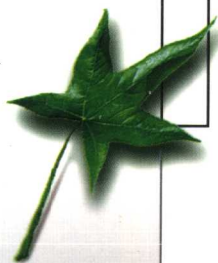


ZHONGQINGNIANJINGJIXUEJIAWENKU

中青年

经济学家文库



以目标利润为导向的 企业预算管理

苏寿堂 / 著

YI MUBIAO LIRUN
WEI DAOXIANG DE
QIYE YUSUAN GUANLI



经济科学出版社

中青年经济学家文库

F275.4

3

以目标利润为导向的 企业预算管理

苏寿堂 著

经济科学出版社

责任编辑:王志华

责任校对:孙 昉

版式设计:周国强

技术编辑:李长建

以目标利润为导向的企业预算管理

苏寿堂 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区万泉河路 66 号 邮编:100086

总编室电话:62541886 发行部电话:62568485

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@public2.east.net.cn

北京地质印刷厂印刷

三佳集团装订厂装订

850×1168 32 开 8 印张 190000 字

2001 年 1 月第一版 2001 年 1 月第一次印刷

印数:0001—7000 册

ISBN 7-5058-2406-6/F·1799 定价:14.50 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序 一

1985年我主持评选出了全国十名优秀青年企业家，苏寿堂同志是其中之一，时隔15年，苏寿堂同志自强不息，一边经营着企业，一边学习、创新，将自己的管理实践上升到理论，同时用理论去指导企业管理的实践，如今，他又成为获得北京大学经济学博士学位的企业家。

《以目标利润为导向的企业预算管理》是苏寿堂同志的博士论文，也是他企业管理实践经验的总结与升华，这一管理模式的形成，丰富和发展了我国企业管理的理论和方法。目前，我国的企业管理处于经济体制由计划经济向市场经济转轨的最后阶段，面临着前所未有的国际性竞争，如何适应市场的千变万化，如何实现企业管理的创新，增强竞争能力，是我国企业管理中存在的主要问题。随着经济全球化的发展，积极探索、实施管理创新，提高企业管理的科技含量与有效性，增加企业经济效益，培育企业的核心竞争力是我国企业管理当前面临的主要任务之一，大力推进企业管理创新也是企业转变经济增长方式的基本条件。“以目标利润为导向的企业预算管理”是企业管理上的一个创新，提高了企业资金使用效率与管理水平，它具有以下几个特点：

第一，企业预算管理起源于市场经济发达的西方国家，《以目标利润为导向的企业预算管理》是在借鉴企业预算管理的管理思想、管理方法的基础上根据我国企业管理特点，对企业预算管理的

发展与创新,比较符合我国发展市场经济的国情。

第二,目标利润是经过科学的预测来确定,它灵敏地反映着变动着的市场需求,有利于防范企业经营风险。同时在企业内部管理过程中,它又是管理的导向,为企业发展制定出了方向,也使企业管理层有着明确的目标。这种管理模式是按照市场需求来组织安排企业的生产经营活动,是通过市场来引导企业的行为,所以,它能够充分利用市场机制来优化配置企业资源,使企业真正成为市场中资源配置的主体。

第三,该书提出了预算平衡点理论,将目标利润作为固定值,销售收入首先弥补总成本,然后弥补目标利润,形成预算平衡点,直观地描述出了企业以目标利润为基点,实现目标利润以及扩大销售与降低成本费用获取超目标利润的过程,对企业寻求实现或超额实现目标利润的途径具有较强的指导作用。

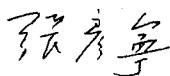
第四,“以目标利润为导向的企业预算管理”是企业预算管理与目标管理的有机结合,它以货币或数量的预算形式表示出企业及各部门为实现目标利润所制定的行动计划,使企业人人肩上有指标,为企业经营业绩评价、人力资源业绩评价提供了科学的标准和依据,也更有效地挖掘、激励了企业干部、员工的积极性,从而提高了企业管理效率与经济效益。

第五,选择目标利润为管理的导向,体现了企业追求经济效益的内在需求,目标利润的实现包含着企业扩大销售收入、降低生产成本、提高资本运营效率、进行管理上的改善等方方面面的因素,它是企业全面管理的综合性成果,企业高层管理者只要把握住这一管理体系即可摆脱琐碎的管理事务,拿出更多的精力来考虑企业的发展战略。同时对目标利润的管理,使管理者能够利用价值标准来约束与激励人的行为,从而使企业实现更大的价值增值。

“以目标利润为导向的企业预算管理”在我国是一种新型的企业管理模式,苏寿堂同志归纳总结出的这一模式在他的企业已经取得了成功,并且该书在博士论文的基础上又设计了整套的案例,

读者按照这个案例就可以快速、有效地去运用该模式,所以,它既有一定的理论性又有较强的可操作性,值得企业管理界的理论工作者及实务工作者研究和推广。

中国企业联合会 理事长
中国企业家协会

Handwritten signature in black ink, appearing to read '张瑞敏' (Zhang Ruimin).

2000 年 9 月

序 二

《以目标利润为导向的企业预算管理》一书,是苏寿堂同志集多年的管理实践及在北京大学攻读经济学博士学位期间的理论研究成果而写成的。该书论述了理论与实践紧密结合的适合我国国情的以目标利润为导向的企业预算管理模式。据我所知,在我国,企业预算管理的专题研究寥寥无几,而以目标利润为导向的企业预算管理模式则还是第一次提出,它适应了我国经济体制由计划经济向社会主义市场经济转变的要求,是一种先进、科学的企业管理方法。

《以目标利润为导向的企业预算管理》一书把企业全面预算管理和目标管理结合起来,把预算管理与责任会计结合起来,对如何保证目标利润的实现、如何发挥预算的控制作用、如何才能使企业人人肩上有指标、项项指标连收入,都作了详尽的论述。以目标利润为导向的企业预算管理与传统的预算管理模式不同,传统的预算管理是以产定销,以生产定成本,以生产定利润,而以目标利润为导向的企业预算管理模式则打破传统管理模式的约束和局限,构建了一整套全新的管理运行机制。它根据科学预测首先确定目标利润,以目标利润为管理主线,围绕目标利润的实现进行预算编制,确定销售量和成本费用水平等,然后据此对企业的生产经营活动实施管理与控制。在这种管理模式下,目标利润的实现不仅仅是控制成本、扩大销售的问题,它还包括企业资本运营、管理改善

等其他因素,所以它超越了企业成本控制范畴,直接进入到了利润控制领域。此外,通过预算目标的分解与预算责任的落实,量化了考核标准,为企业人才业绩评价提供了科学依据,使管理释放出最佳生产力。这是一部既有理论意义又有实践意义,富有学术创新价值的著作,这种模式的推行一定能够提高我国企业的管理水平与经济效益。希望我国企业管理理论工作者及实务工作者重视企业预算管理研究,进一步促进我国企业预算管理水平的提高。

全国预算会计研究会 副会长
全国高校财务学研究会 副会长
中 国 人 民 大 学 教 授

王庆成

2000年9月

前 言

以目标利润为导向的企业预算管理,简称企业利润预算管理,它是以企业预算管理理论为基础,以企业要实现市场平均利润为前提,将企业预算管理与目标管理相结合而形成的一种适合我国国情的企业预算管理新型模式。形象地说,企业的生产经营犹如客轮在大海中航行,市场是大海,企业是航船,总经理是船长,职工是船员,用户是旅客,利润是其航行的目的地,而利润预算管理是保证其安全、顺利到达目的地的高精能导航系统。

以目标利润为导向的企业预算管理,是对企业预算管理的发展与创新。在市场经济发达的西方国家,几乎所有的企业都在实行预算管理,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,一些私营企业及家庭也在利用预算进行计划和管理。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在一些企业中得到应用;虽然在理论上有一定的发展,但不够深入,也尚未形成完整的体系。毋庸讳言,预算管理的应用与发展只为管理者决策提供辅助的信息支持,还没有引起我国企业管理理论界和实务界的重视,将其作为提高企业整体运行效率的一种机制来进行专题研究的寥寥无几,全面研究论述企业预算管理的专业性著作更是凤毛麟角。随着时代的发展,企业预算管理及其理论在西方国家已得到不断地丰富与发展,吸纳西方国家的企业预算管理理论兼收并蓄地为我所用,形成适合我国国情,体现我国企业管理特色的企业预算管理理论及模式,并以此提高企业管理效率,是我国企业管理适应市场经济发展的便捷途径,也是我们提出企业利润预算管理模式的根本目的。

企业预算管理作为企业管理理论的一个主要分支,在我国还没有完全成型,以目标利润为导向的企业预算管理是企业预算管理的一种新型模式,作为对一种新型模式的研究,仍需要进一步地加大研究力度。本书研究的目的意义在于抛砖引玉,由此引起企业管理理论研究者对企业预算管理的重视,从而进一步推动符合我国国情的企业预算管理理论研究和具体运作模式的实践探索。

目 录

第一章 企业利润预算管理的基本理论	(1)
第一节 企业预算管理理论与实践的发展	(1)
一、企业预算管理理论与实践的历史回顾	(1)
二、企业预算管理理论与实践现状	(6)
第二节 企业预算管理的概念及其职能	(10)
一、企业预算管理的概念	(10)
二、企业预算管理的职能	(12)
第三节 预算的种类及其编制方法	(14)
一、预算的种类	(14)
二、预算的编制方法	(17)
本章小结	(22)
第二章 企业利润预算管理模式	(23)
第一节 企业利润预算管理的概念及提出的理论依据	(23)
一、企业利润预算管理的概念	(23)
二、提出企业利润预算管理的理论依据	(24)
三、企业利润预算管理的进一步分析:从损益 方程视角考察	(26)
第二节 企业利润预算管理的本质、特点及其作用	(31)
一、企业利润预算管理的本质	(31)
二、企业利润预算管理的特点	(34)
三、企业利润预算管理在现代企业管理中的作用	(35)
第三节 企业利润预算管理的预算体系	(40)

本章小结	(41)
第三章 企业利润预算管理组织体系	(43)
第一节 预算管理委员会及其核心作用	(43)
一、设置预算管理委员会的必要性	(43)
二、预算管理委员会的构成及主要职责	(44)
第二节 利润预算管理责任网络的建立	(45)
一、利润预算管理责任网络建立的基础和原则	(46)
二、利润预算管理下责任中心的构建	(48)
三、责任中心之间的联系	(51)
第三节 利润预算管理责任网络与企业组织结构	(53)
一、纵向组织结构下的利润预算管理责任网络	(53)
二、横向组织结构下的利润预算管理责任网络	(54)
本章小结	(56)
第四章 企业利润预算管理运行机制	(57)
第一节 利润预算管理的预算编制机制	(57)
一、预算编制方针的制订	(58)
二、预算的编制程序	(59)
三、预算编制过程中的协调	(60)
第二节 预算执行过程的控制机制	(61)
一、预算执行过程中控制的基本理论与形式	(61)
二、预算执行过程中控制的主要内容	(64)
第三节 预算的分析机制	(71)
一、预算差异分析的概念	(71)
二、预算差异分析的基本方法	(71)
三、预算差异的分析处理	(72)
第四节 利润预算管理的考评激励机制	(74)
一、预算考评的作用	(74)
二、预算考评的原则	(75)
三、预算考评的层次及内容	(76)

四、预算考评的激励措施	(77)
第五节 利润预算管理运行的保障机制	(78)
一、健全会计财务制度	(78)
二、建立全员参与制度	(79)
三、完善生产管理制度	(80)
四、建立质量管理体系	(80)
五、优化企业激励制度	(81)
本章小结	(82)
第五章 目标利润的确定	(84)
第一节 目标利润及其导向作用	(84)
一、目标利润的导向作用	(84)
二、确定目标利润的基本原则	(85)
第二节 目标利润的确定方法	(86)
第三节 目标利润的修正	(93)
本章小结	(93)
第六章 生产经营预算	(95)
第一节 销售预算	(95)
一、销售价格确定的基本策略	(95)
二、预算价格确定的一般方法	(96)
三、销售预算的编制	(98)
四、具体的销售预算案例	(100)
五、销售收入预算的修订	(101)
第二节 生产预算	(102)
一、生产预算的编制程序	(102)
二、生产量预算	(103)
三、生产成本预算	(105)
四、单位产品成本预算:标准成本	(112)
第三节 存货预算及其编制方法	(119)
一、材料存货的预算管理	(120)

二、产品存货的预算管理	(123)
第四节 费用预算	(127)
一、销售费用预算	(127)
二、管理费用预算	(132)
本章小结	(135)
第七章 专门决策预算	(136)
第一节 资本预算	(136)
一、资本投资项目现金流量估算	(137)
二、资本投资项目评估的基本方法	(138)
三、资本预算的风险分析与投资决策	(141)
四、资本预算案例	(144)
第二节 研究与开发费预算	(146)
一、研究与开发费预算管理的内容及特点	(146)
二、研究与开发费预算的编制方法	(147)
三、研究与开发费预算管理过程中应注意的问题	(149)
四、研究与开发费预算实施	(150)
本章小结	(151)
第八章 综合预算	(152)
第一节 综合经营成果预算:预计损益表	(152)
第二节 预计财务状况变动预算:现金预算	(153)
一、现金预算的编制	(154)
二、现金预算控制:最佳现金余额的确定	(160)
第三节 综合财务状况预算:预计资产负债表	(162)
本章小结	(165)
第九章 预算控制与差异分析	(166)
第一节 利润中心的预算控制与差异分析	(166)
一、销售收入的控制与差异分析	(166)
二、销售费用的控制与差异分析	(168)
第二节 成本费用中心的预算控制与差异分析	(171)

一、生产成本预算的控制	(171)
二、生产成本预算差异分析	(172)
三、变动制造费用差异分析与控制	(177)
四、固定制造费用差异分析与控制	(179)
五、管理费用预算控制与差异分析	(183)
第三节 对投资中心的预算控制与差异分析	(186)
本章小结	(187)
第十章 计算机技术在企业利润预算管理中的应用	(188)
第一节 利用 LOTUS、EXCEL 等电子表格软件 进行利润预算管理	(188)
第二节 利用管理信息系统进行利润预算管理	(189)
一、管理信息系统的基本概念及范畴	(189)
二、设计利润预算管理信息系统的技术支持	(190)
三、利润预算管理信息系统的开发方法	(191)
四、利润预算管理信息系统的运行方式	(193)
五、利润预算管理信息系统的局限性	(194)
第三节 利润预算管理决策支持系统及专家系统	(194)
一、利润预算管理决策支持系统	(194)
二、利润预算管理专家系统	(196)
本章小结	(197)
第十一章 企业利润预算管理的典型案例剖析	
——利润预算管理模式在山东华乐集团的运行	(198)
第一节 山东华乐集团概况	(198)
第二节 山东华乐集团利润预算管理模式的运行	(199)
一、目标利润的确定	(199)
二、销售预算的编制及责任落实	(201)
三、生产预算的编制与生产成本的控制	(203)
四、费用预算的编制	(207)
五、费用预算的分配与考核	(209)

六、综合预算	(210)
七、预算执行差异分析	(220)
附录:山东华乐集团利润预算管理制度	(225)
主要参考文献.....	(233)
后 记.....	(238)

第一章 企业利润预算管理的基本理论

企业预算管理是管理者面对千头万绪的管理事务,从企业整体出发,通过科学预测,利用货币或数量的预算形式明确企业预期的生产经营成果及财务状况,从而对企业及各业务部门的经济活动进行调整与控制,实现企业全面管理的重要工具。它是企业战略计划的进一步落实,是管理者对经济资源的获得与利用进行的综合规划与有效控制,是降低企业经营风险,提高企业管理效率与经济效益的有效方法。预算管理通过预算的制定和执行,能合理地安排企业人力、财力、物力、信息等资源,综合地平衡产、供、销等环节,将企业管理中的规划与控制两个重要环节连接为一个系统化的整体,并以预算为标准对经营管理者的业绩进行评价,使企业的管理事务能够有序高效地进行,从而保证预期经济效益的实现或提高。它是管理者围绕市场而展开的企业内部计划管理,是经过一个多世纪的不断发展与完善,集理论研究者与实务研究者的智慧结晶而形成的一种综合性的企业科学管理系统。

第一节 企业预算管理理论与实践的发展

一、企业预算管理理论与实践的历史回顾

预算观念的产生与运用,可追溯到公元 1215 年英皇签署的《大宪章》,《大宪章》中规定:英皇未获得议会同意不得征税。此后,预算被应用于政府部门的费用控制,法国国民会议及其他国家也相继采用预算,使之演变成了传统的费用预算制度。预算管理