

潘爱香 高晨 编著

全面预算管理

——整合『四流』，创造『一流』

浙江人民出版社



中国职业经理财务丛书

ZHONGGUO ZHIYE JINGLI
CAIWU CONGSHU

ZHONGGUO ZHIYE JINGLI
CAIWU CONGSHU

潘爱香 高晨 编著

全面预算管理

——整合『四流』，创造『一流』

浙江人民出版社

中国职业经理财务丛书

ZHONGGUO ZHIYE JINGLI
CAIWU CONGSHU

图书在版编目(CIP)数据

全面预算管理: 整合“四流”, 创造“一流”/潘爱香, 高晨编著. - 杭州: 浙江人民出版社, 2001. 10
(中国职业经理财务丛书)
ISBN 7-213-02315-2

I. 全… II. ①潘…②高… 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 (2001) 第 070579 号

中国职业经理财务丛书

全面预算管理 ——整合“四流”, 创造“一流”

潘爱香 高 晨 编著

出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
责任校对 叶 宇
经 销 浙江省新华书店
激光照排 杭州天一图文制作有限公司
(杭州天目山路武林花园)
印 刷 杭州大众美术印刷厂
(杭州电厂路谢村)
开 本 880 × 1230 1/32
印 张 9.875
字 数 22.7 万
印 数 1 - 8000 插 页 2
版 次 2001 年 10 月第 1 版
2001 年 10 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-213-02315-2/F · 372
定 价 22.00 元
如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

总序

随着中国现代企业制度的建立和法人治理结构的完善，以知识和管理才能谋生的“高级打工仔”——职业经理已经作为一个独立群体活跃在中国经济舞台上。他们在公司治理、企业经营、资本市场中扮演着越来越重要的角色。他们的言行、表现越来越受到全社会的广泛关注。在现代公司制度中，公司出资者与经理人之间是一种委托代理关系。正如一位经济学家所言：“法人治理结构可以毫不夸张地称为微观的民主与法治框架，而职业经理人制度则是企业法人治理结构的核心。”

在跨入新世纪的今天，我们已经绝不停留于现代企业制度和法人治理结构等名词概念上的纷争，至关重要的问题甚至难题是“法人治理能力”。也就是，出资人和经理人各自负有哪些责任和义务？他们各自的权益如何体现？现代“老板”应当如何激励和约束“高级打工仔”？两者究竟是一种什么样的关系？现实中他们为何屡屡发生冲突……作为公司治理中的核心问题，中国职业经理人制度的建立的确任重道远。

北京工商大学会计学院在关注上述问题的同时，还在探索



另外一个相关的问题,即:在现代市场经济的背景下,作为职业经理本身需要具备什么样的职业素质与能力。对此各方面的主张和观点也屡见不鲜,比如关于“职业道德”、“综合素质”、“沟通与决策能力”、“人格魅力”、“智商、情商”等命题的分析都是十分中肯的。但是我们认为这些概念略显宽泛,活跃在竞争式的团队组织中,这些应该是现代社会每个成员都应该具备的基本素质和能力,对于职业经理这个特殊的社会经济性群体而言专属性不强。我们认为,无论何种层次、类型的职业经理,无论是CEO,还是COO、CFO、CIO、CTO,不能缺少的就是“财商”,也即对数据及其变化具有敏锐的判断力,能够通过财务过程与会计报告进行决策筹划和管理整合,对企业运营中种种收益、成本和风险具有自己独到的理解和把握。职业经理的岗位的差异是由于具体分工的不同,他们的基本使命是惟一的,那就是要提升资本效率和控制企业风险,为股东创造更多的财富。所以“财商”是职业经理的“第一智能”。

另外,出资者判断职业经理是否优秀和高效往往是特别主观的,而且经常显得无情无义。就像王志东被迫离开新浪,使许多网迷十分沮丧。但这充分体现了资本意识的最简单和最起码的要求:盈利和股东财富最大化。所以对于职业经理来说,出资者被称为资本家,是一群“狼”。这也就延伸出另外一个问题:职业经理如何维护自己的正当权益?如何锁定自己的职业风险?尤其在公司治理结构中的权力分配中职业经理常常处于“弱势”地位,更何况在“防范内部人控制”的口号声中职业经理还被列为“革命”的对象。

我们这套丛书的推出正是基于这样的考量。财务与会计在企业治理结构中对信息沟通、层级间的内部控制、资金的掌控、会计政策的选择空间、企业一贯的发展及其未来形象甚至关系

到经理人自身利益的薪金等方方面面都是至关重要的，我们的丛书紧紧围绕这个思路，致力于成为职业经理的智囊之书。

本套丛书中，《出资者财务——母公司对子公司的财务激励与约束》依据企业两权分离和国家关于出资者财务管理文件精神，立足投资银行和控股公司，重点阐述集团公司的产权控制、组织设计与财务监控。本书试图告诫经理人要注意在治理结构中的“身份”。治理结构的任务首先是重拳出击企业中的“越位”、“越权”行为。《全面预算管理——整合“四流”，创造“一流”》是我们会计学院的“品牌产品”之一，是“改造”原有的《企业预算管理的构造与运行》一书而成的。全面预算是企业内部最具操作性的游戏规则和基本制度。一个没有预算的企业就是一个没有规则的赛场。《企业内部控制框架——构建与运行》是配合《会计法》，从治理结构入手，强调整合组织结构、业务流程、资金运营和会计工作与审计体系。我们认为内部控制制度既是出资者约束经理人的工具，也是经理人锁定职业风险的“防火墙”。《职业经理会计》主要介绍如何通过会计报表解读会计信息，包括对外报告信息和管理会计信息，进行正确的企业判断和经营决策。会计报告的确可以称之为“迷宫”，本书深入浅出的文笔，会消除你对这个“迷宫”的恐惧，提升你对会计的爱好，培植你的会计思维。《会计政策及其选择》属于我们会计学院的“新产品”。企业信息和企业产品一样都不能造假，但是会计政策的选择权是企业经营权的重要内容。本书立足于经营者理解会计信息这个基础，阐述在符合既定的相关法律法规和公司经营目标的前提下，如何作出明智的政策抉择，使会计政策的选择能均衡企业各相关方利益，最有利于企业价值的体现和增长。《利润与现金——从差异到控制》主要从企业利润和现金的多层概念分析出发，描述企业实际运作中两者差异的必然性、表现方式，从利润



控制与现金流转的对接出发,进行物流组织、支付系统、营销系统、信用政策分析。本书的宗旨是使“现金至尊”这个现代企业的财务理念变成一种行为习惯。《资金集中控制与结算中心》一书,对不同形式架构和差异化产权结构的组织如何把握资金的集中度和资金集权及分权的界限与方式作了系统的论述。本书介绍的一批新近的中外企业资金集中管理案例,不仅为我们会计学院一直提倡的通过财务集权整合企业资源尤其是现金资源是提高现代企业资源配置能力和规模效益的体制保障提供了最新例证,而且为企业提供了许多实用性强的方案和制度。《企业重组与改制的财务设计》强调随着企业上市、并购大潮的来临,产权流通不断拓展,更多的职业经理必须投身到这一变革大潮中来。在这一大潮中,职业经理的命运变化莫测,有时可能因为企业被收购接管,列入“下课”的名单;也可能通过 MBO,快速实现身份的转换和提升。本书大体按照资本扩张、资本重整、资本收缩的逻辑思路全面介绍分析企业资本经营、改制重组的种种方式和财务技巧。

在策划、设计、写作这套丛书的过程中,我们始终把握这样一些写作思路和原则:第一,决不就会计论会计,就财务论财务。在实现角色换位的基础上,立足公司治理结构和制度规范,实现公司战略、企业管理、组织结构、财务控制、财务会计与管理会计的有机统一。第二,立足中国,借鉴西方,实现法规政策、理论分析和务实操作三者的有机统一。第三,本套丛书属于普及型读物,不是一套学术著作,不会过分注重严密的逻辑推理和论证。强调通过典型案例与分析,说理充分,观点明确,给读者一个清晰的脉络和思维的空间,淡化概念纠缠和流派纷争。第四,既可用于各类“充电”式培训班的授课教材,也可作为自学读本。职业经理是一个很宽泛的概念,本套丛书的读者对象也应

该是一个很大的群体。本套丛书的总策划是谢志华、李殿富教授。本套丛书的编撰、出版凝集着我们会计学院全体教师的共同辛劳。本套丛书还是教育部人文社会科学研究“九五”规划项目——《现代企业制度下企业财务管理理论》（批准号：98JAQ790028）的成果报告。

北京工商大学会计学院

2001 年 9 月

前 言

传统的企业管理是板块式的：业务管理、资金管理、人事管理、质量管理等等，有很多“管理”，管理却总难以到位，因为“头痛医头，脚痛医脚”，治标未治本；现代的企业管理应该是系统化、战略化、人本化的管理：“系统”所要求的是各种管理的融会而非集合，“战略”所体现的是前瞻、有序而非只顾眼前的“救火式”应付，“人本”所倡导的是“人管”而非“管人”。全面预算管理正是这样一种集系统化、战略化、人本化理念为一体的现代企业管理模式，它通过业务、资金、信息的整合，明确、适度的分权、授权，战略驱动的业绩评价等，来实现资源合理配置、作业高度协同、战略有效贯彻、经营持续改善、价值稳步增加的目标。

自国家经贸委《关于国有大中型企业建立现代企业制度和加强企业管理的规范意见》中明确提出“推行全面预算管理”以后，全面预算管理从概念上已被越来越多的企业和企业家所接受。但在现实运作中，却存在诸多困惑。比如：如何解决外部市场要求和企业现实资源在目标确定中的冲突？如何对待目标求稳和内外环境多变的矛盾？如何实现“权力共享的分权”？如何



构建过程与结果兼顾的反馈？等等。有感于这些问题的普遍性及解决这些问题的迫切性，我们写作了本书。

本书以全面预算管理的运行程序为逻辑主线，从公司治理、作业、组织的整合入手，围绕预算目标确定、预算编制、预算信息反馈、预算过程监控、预算考评奖惩等关键环节中的关键问题，根据作者多年的研究心得以及从事多项重大管理咨询项目的切身体会，并结合国内、国外成功运行“全面预算管理”的大量案例，进行了翔实的论述。本书的核心理念是：实现业务流、资金流、信息流、人力资源流的高效、合一，才是成为现代化一流企业的根本；全书的写作思想是：系统、务实，深入浅出，强调可操作性。

本书由潘爱香副教授负责总体设计并总纂定稿。第1章至第2章由高晨博士撰写，第3章至第8章由潘爱香副教授撰写。在本书设计与写作过程中，始终得到谢志华教授、汤谷良教授、杨有红教授、王斌教授等的指导、帮助，在此致以诚挚的感谢！同时感谢李萃莉副教授、张跃进副教授、付磊教授、温俊峰先生提供了某些案例、资料，感谢王成、景东丽同学所做的辅助工作。

我们恳切希望本书的出版能为中国全面预算管理理论的完善和实践水平的提升推波助澜。

作者

2001年8月



作者简介

潘爱香, 1962年生于湖南。硕士, 副教授。主要从事企业预算管理、成本管理会计研究。近年来, 在《The International Journal of Accounting》(美)、《会计研究》等刊物上公开发表论文 30 多篇; 出版《管理会计》、《财务报表分析》、《战略成本管理》等专著、合著、译著等近 30 部; 全程参与多项重大管理咨询和审计项目。

北京工商大学会计学院隆重推出



中国职业经理财务丛书编委会

总策划	谢志华	李殿富		
编委	王仲兵	王斌	王锋娟	刘晓婧
	林长泉	汤谷良	苏君	杨有红
	欧阳爱平		张耘	张跃进
	赵宝卿	胡燕	陈冰	高晨
	袁琳	蒋健	崔学刚	潘爱香

ZHONGGUO
ZHIYE
JINGLI
CAIWU CONGSHU

中国职业经理财务丛书

出资者财务 —— 母公司对子公司的财务激励与约束

职业经理会计

会计政策及其选择

企业内部控制框架 —— 构建与运行

利润与现金 —— 从差异到控制

全面预算管理 —— 整合“四流”，创造“一流”

资金集中控制与结算中心

企业重组与改制的财务设计

责任编辑 王放鸣

封面设计 王义钢

目 录

第 1 章 理论定位:全面预算管理的构架	1
一、理论解读:全面预算管理	1
二、现实分析:我国企业全面预算管理的不足	11
三、系统设计:企业全面预算管理体系的构架	18
 第 2 章 预算环境:组织的重新整合	 29
一、互动:全面预算管理与组织结构	29
二、趋势:组织结构的流程化整合	31
三、重构:预算组织体系的创新	48
案例	59
 第 3 章 预算目标:良好的开端是成功的一半	 67
一、知己知彼:目标确定中的相关因素分析	67
二、上下融合:预算目标的确定与分解	79
三、目标评估:符合性测试及标杆的选择	85
案例	89



第4章 预算编制:财务经营责任的博弈	98
一、预算编制与预算目标的对接方式:预算编制程序的比较	98
二、预算目标分解、落实的载体:预算内容体系的安排	103
三、关注预算编制本身的成本与效率:预算编制方法的选择	125
四、精益求精:预算编制中的其他技术性问题	133
案例	138
第5章 预算报告:责任会计的要义	145
一、预算管理与责任会计对接:预算信息系统的构建	145
二、预算反馈:报告制度的安排	153
三、责任的界定:差异计算和分析	169
四、责任会计质量的进一步提升:责任信息反馈中的其他问题	174
第6章 预算调控:把握过程中的“游戏规则”	183
一、监控体系概要:“游戏规则”中的主体与客体	183
二、变化中的恒定:预算调整规则	200
三、完善“裁判”的职业判断:预算仲裁	206
案例	207
第7章 预算考评:业绩评估与薪酬制度的基点	210
一、预算考评原理:原则、策略、方式与方法	211
二、考评制度的重心:预算考评指标的具体构建	220
三、心动才能行动:奖惩制度安排	225
案例	242

第 8 章 综合案例——全面预算管理在山东华乐集团的运行	250
一、山东华乐集团概况	250
二、山东华乐集团全面预算管理制度	251
三、山东华乐集团全面预算管理的运行	261
四、案例评析	288
参考文献	299