



新经济时代经管教程

全面预算

Theory & Practice

管理理论

of

与 实务

Overall Budget
Management

陈韶晓
邹红
刘宣瑜
著

湖南人民出版社

新经济时代经管教程

全面预算

Theory & Practice

管理理论

与实务

Overall Budget
Management

陈晓红
邹韶禄
刘宣瑜
著

图书在版编目 (CIP) 数据

全面预算管理理论与实务 / 陈晓红 邹韶禄 刘宣瑜著.
—长沙: 湖南人民出版社, 2001.10

新经济时代经管教程

ISBN 7-5438-2756-5

I. 全... II. ①陈...②邹...③刘... 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 068784 号

责任编辑: 陈 敬

装帧设计: 朱 平

全面预算管理理论与实务

陈晓红 邹韶禄 刘宣瑜 著

*

湖南人民出版社出版、发行

(长沙市展览馆路 66 号 邮编: 410005)

湖南省新华书店经销 湖南省印研所实验工厂印刷

2001 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 720×960 1/16 印张: 10.5

字数: 178,000 印数: 1-5,000

ISBN7-5438-2756-5
F·452 定价: 16.00 元

出版者的话

美国著名管理学家孔茨说过：有效的管理总是一种随机制宜的、因情况而异的管理。

21世纪是全球经济一体化的新时代，步入国际经营化是我国经济发展的必然。企业经营管理的国际化，要求企业必须具备全局的、逐步的发展战略和策略；在管理方面必须具有更大的弹性和适应性，使管理方法和技术视环境的变迁而改进和创新。而这一切，都需依赖于人才智能资本的作用。也就是说，步入国际经营化的企业需要具有创造力的能人来治理。因此，培养我们自己的适应新时代的有思想的企业家，有品位的管理者就更显必要与迫切。

正是基于上述理由，我们编辑出版了这套《新经济时代经管教程》。

这套丛书凝聚了学界智者多年探索和研究的心血。正是由于他们的默默耕耘和不懈努力，才使得作品不论从内容到形式都是“新的”，既适应新经济环境对经济管理内容与方法的需求，也符合新技术条件下人类思维的不断创新特性，是对管理经验和技巧的总结和提炼，是一种集体智慧的结晶。

丛书既适用于高校教学和其他办学形式的成人教育，也适用于广大有志于经济、管理方面的探索者和实践者。应该说明的是，这套丛书的书目是不断扩展的，我们这样做的目的是期望能有更多的有识之士加入到这套丛书的建设中来。

企业管理中有许多可变因素，管理理论和方法也是不断变化的。因此，我们提供给读者的永远也不可能是其必须使用的惟一理论，但我们相信，我们的努力至少可以提供一些思路和启发。如果真能做到这一点，是我们最大的荣幸。由于出版时间仓促，加之建设自己的经济、管理方面的教材这书中难免有挂一漏万之处，恳请指正。

湖南人民出版社文教室

2001年2月

前 言

新制度经济学的代表科斯认为：市场与企业是资源配置的两种可相互替代的手段，它们之间的不同在于市场由非人格化的价格来调节，而企业则由权威性的指挥体系来维持，企业存在的前提是企业内部组织成本低于市场交易成本。当大量企业组织，尤其是大型企业集团日益涌现时，人们不禁要问：是哪些因素或管理力量促使企业内部组织成本低于市场成本？答案可能多种多样。但是，考察西方企业发展所走过的历程会发现，企业管理会计系统的设计与利用，对降低企业组织成本起着至关重要的作用，而全面预算管理则是这一系统设计的核心。预算管理搞与不搞、效果好与不好，是检验企业管理科学化的重要标志之一。

在计划经济体制下，预算管理仅被看成是“控制支出”的工具，预算也仅仅是企业财务部门的任务。随着社会主义市场经济体系的建立和不断完善，预算管理也被赋予了新的内涵。它不仅有利于企业严格控制成本支出，而且随着内部市场机制的建立，它更能合理配置企业内部的生产资源，提高企业的盈利能力和创新能力。全面预算管理已深入到企业的销售、生产、供应、财务、技术创新等各个环节，是一种有效的综合管理手段。另一方面，预算管理作为市场经济下的计划管理形式，它强调企业计划、组织、控制、协调等职能的一体化，充分体现了计划与市场两种机制的有机结合。

目前，我国许多大型企业都在开展全面预算管理，无论在理论上还是在实践上都积累了许多丰富的经验，也取得了卓有成效的成绩。但是，我们同时看到，企业在进行全面预算管理中仍摆

脱不了传统的模式，单纯地运用预算管理来压缩成本，不注重从市场销售行为出发，认为是少数财务人员的事等等都是具体的表现形式。而且，在预算编制过程中也很不规范，编制时间长，数据量大，涉及人员和部门众多，使预算管理成为企业中一项繁琐而复杂的工作。

本书以国内一知名企业作为案例，来深入介绍全面预算管理的实践工作。该企业是我国有色金属领域的重要大型企业集团，是国家 512 家大型国有企业之一。1998 年，受产品国际市场价格的影响，该企业的生产经营受到前所未有的挑战。面临企业生死存亡的关键时刻，该企业在全集团内部开展全面预算管理工作，立足内部挖潜，降低生产成本，使企业走出低谷。中南大学工商管理学院近年来一直与该企业合作开展企业管理方面的工作，受集团委托，在全面预算管理中担负了培训和预算系统设计开发的任务。

本书的形成取材于该企业全面预算管理的培训内容及中南大学工商管理学院课题组的有关理论研究成果。另外，课题组成员还针对该企业下属股份公司的实际，开发了一套全面预算管理信息系统软件。该软件的开发成功，不仅使公司的全面预算管理工作进一步规范化，而且大大减少了预算工作的工作量，提高了预算工作的准确性。更为可贵的是，课题组成员在信息系统设计和开发过程中，更注重从一般性的功能出发，使系统具有一定的通用性，这对我国推广全面预算管理体系是相当有帮助的。

本书的内容分为五个部分，每个部分独立成体系。第一部分是理论篇，该部分从理论层面介绍了全面预算管理的编制体系，并对模拟市场的全面预算管理进行了研究；第二部分是观念篇，该部分主要从某企业集团的实际出发，探讨了开展预算管理的必要性及公司开展预算管理的程序；第三部分是实务篇，全面介绍了该企业开展预算管理的操作实务，包括内部转移价格的确定、责任中心的划分、责任中心的责任体系及考核方式等内容；第四部分是系统篇，主要介绍了全面预算管理信息系统结构及功能设

计,并结合软件操作使用说明,全面介绍了系统流程,使用户对预算管理有一个生动而全面的认识;第五部分是成果篇,主要总结该企业预算管理成功的经验及存在的问题。本书不仅提供了全面预算管理的理论体系,而且详细介绍了一个具体企业开展预算管理的实务,并系统介绍了全面预算管理编制与控制软件的功能,这对国内众多企业开展全面预算管理是具有很大的参考价值的。

本书的出版首先感谢中南大学工商管理学院全面预算管理课题组成员的辛勤工作。出于保密起见,我们在书中没有提及具体企业的名称,并对部分数据进行了修改。作为国内第一本全面介绍预算管理的专著,本书的内容肯定有许多不完善的地方,恳请广大读者批评指正。

作者

2001年8月于中南大学

目 录

理论篇

1. 绪论	3
1.1 预算的定义	3
1.2 预算的功能	4
2. 全面预算管理体系	7
2.1 全面预算管理的内容	7
2.2 全面预算的分类	9
2.3 全面预算的作用	9
2.4 全面预算的编制程序	11
3. 预算的编制	11
3.1 营业预算的编制	12
3.2 专门决策预算	24
3.3 财务预算	27
4. 模拟市场的全面预算管理概述	30
4.1 模拟市场确保目标利润的全面预算管理的概念	30
4.2 实行模拟市场的全面预算管理的原则	31
4.3 实行模拟市场的预算管理体系应实现的目标	32

观念篇

1. 某有色金属企业集团概况	37
1.1 集团公司基本情况	37
1.2 集团公司组织结构	39
1.3 铜业股份有限公司基本情况	40
2. 集团实行全面预算管理的必要性	43
2.1 实行全面预算管理,能更加科学、合理地处理集团公司、股份公司和矿山之间的经济关系	43
2.2 实行全面预算管理,能强化成本管理,充分挖掘企业内部潜力,降低产品成本,增强企业竞争能力	43
2.3 实行全面预算管理,明确集团公司内部各单位的各项预	

算指标体系,为制定集团公司发展战略提供了客观依据	44
3. 选择上市公司作为试点的原因	45
3.1 股份公司是集团内部利益关系矛盾的焦点	45
3.2 实行全面预算管理的一个重要条件,就是预算主体要有完善的基础工作和严密的管理工作体系(机构、方法)	45
3.3 在实行预算管理、建立责任会计体系的过程中,合理地确定内部转移价格是一项最关键、最重要的工作	46
3.4 在国际及国内管理科学、制度严密的公司中,绝大多数都通过预算管理的方式实现生产经营活动的全过程一体化管理,并总结出全面预算体系、责任会计体系和标准成本制度这样一些较系统、成熟的科学方法	46
4. 上市公司预算化管理的开展程序	46
4.1 建立内部责任会计制度,全面落实全面预算指标	46
4.2 铜业股份有限公司预算管理的实施	48

实 务 篇

1. 上市公司模拟市场全面预算管理实施情况	53
1.1 公司组织机构的建立和健全	53
1.2 做好全体员工的思想转变工作	54
1.3 责任中心划分	54
1.4 编制完整的预算化管理方案	55
1.5 夯实预算化管理的基础工作	55
1.6 公司全面预算化管理简化程序	56
2. 内部转移价格的确定与责任中心的划分	57
2.1 内部转移价格的确定	57
2.2 成本中心的责任成本确定与业绩评价	59
2.3 利润中心责任利润的确定与业绩评价	61
2.4 投资中心的责任确定与业绩评价	64
3. 责任中心的责任体系及考核方式	67
3.1 销售处(利润中心)	67
3.2 供应处(暂定为利润中心)	69
3.3 熔炼分厂(模拟利润中心)	70
3.4 精炼分厂(模拟利润中心)	71
3.5 电解分厂(模拟利润中心)	73
3.6 稀贵分厂(模拟利润中心)	75
3.7 硫酸分厂(模拟利润中心)	76

3.8 加工分厂(模拟利润中心)	77
3.9 成本中心	78
3.10 总结分析	80

系统篇

1. 全面预算管理编制系统结构及功能设计	85
1.1 销售预算子系统	86
1.2 存货预算子系统	87
1.3 生产预算子系统	89
1.4 制造成本预算子系统	91
1.5 产品成本预算子系统	93
1.6 期间费用预算子系统	95
1.7 现金预算子系统	97
1.8 财务报表预算子系统	98
2. 全面预算管理控制系统结构及功能设计	99
2.1 转移价格确定子系统	100
2.2 指标考核子系统	102
2.3 责任中心考核与管理子系统	104
2.4 预算对比与分析子系统	105
2.5 经理查询子系统	106
3. 信息系统功能介绍	108

成果篇

1. 铜业股份有限公司1999年预算化管理实施情况总结	143
2. 集团公司全面预算管理分析与展望	147

理论篇

1. 绪 论

企业经营的成败，通常多以“利润”的多寡来加以衡量。故企业如何以最低的成本，创造出最高的利润，是任何一个企业经营者所必须考虑的问题。随着市场经济竞争的加剧，企业所处的环境日益复杂、多变，且组织规模也日益庞大。要想在竞争中占据有利地位，就应应用各种有效的方法和管理手段，来加以规划（Planning）、控制（Controlling），以达到企业预定的目标。现代企业多用预算（Budget）来进行规划和控制。所谓预算，就是用货币来计量，将决策的目标具体地、系统地反映出来。简言之，预算就是决策的具体化。预算是企业计划工作的成果，它既是决策的具体化，又是企业控制生产经营活动的重要依据。预算在传统上被看成是“控制支出”的工具，即只考核支出情况，而不测算企业营业期内收入，这是我国长期实行计划经济体制的结果。但在社会主义市场经济体制下，预算是“使企业的资源获得最佳生产率和获利率的一种方法”。

可见，建立企业有效的预算体系，实施合理的预算制度对企业的发展至关重要。

1.1 预算的定义

预算一词，依据会计辞典的解释为：

- （1）是将来经营的准绳，并用以控制将来营运进行的一种财务计划；
- （2）任何未来成本的估计；
- （3）任何有关人力、物力及其他资源运用的有系统的计划。

此外，中外许多学者对预算作了如下的定义：

Chris Argyris 把预算定义为由人来控制成本的会计技术。

Harold Bierman Jr.则认为有两种预算：一种是“预测”（Forecast），告诉经理人员他在未来将可能处于何种地位；另一种是“标准”（Standard），

告诉经理人员预定的效率水准是否已维持或达到。

Fremgen 认为预算是一广泛而协调的计划，以财务条件表达。

Charles T. Horngren 认为预算是行动计划的数量表达。

Glenm A. Welsh 则认为企业预算是一种涵盖未来一定期间内所有营运活动过程的计划，它是企业最高管理者为整个企业及其各部门所预先设定的目标、策略及方案的综合。

总而言之，预算具有如下特点：

- (1) 预算是一项整体的经营计划；
- (2) 预算是以财务数据表达对未来的预测；
- (3) 未来的预期包括一特定的计划（包含长期、中期及短期）；
- (4) 预算的主体是一个组织；
- (5) 预算包括一切财务收入及支出；
- (6) 预算表达相当有系统，以便分析比较；
- (7) 预算必须经过相关机构审议通过；
- (8) 预算是执行的准则；
- (9) 预算应反映为一书面文件。

1.2 预算的功能

1.2.1 规划功能

(1) 制定企业目标及政策：预算经过规划、分析，并加以数量化，有系统的编制，使企业的目标及政策能具体体现。例如，企业目标是追求利润最大化？降低成本？或是提高品质？全能生产等？目标一经拟定，便可制定策略及政策，并定期检查执行结果。

(2) 有助于预测未来的机会与威胁：企业问题错综复杂，若不预先规划，查出问题发生的原因，恐怕会难以补救。预算即是促使组织成员，对各项环境变化事先加以预测，并采取相应措施。规划虽然不能完全消除风险，但有助于组织成员了解组织本身的优缺点，洞悉未来潜在的机会与威胁，将风险降至最低。

(3) 能促使资源的有效运用：企业的目标无限，但资源有限。因此，规划是一种选择过程。在各种替代方案中，选择最有利于付诸实施，以达到企业的最大满足程度。

1.2.2 控制功能

规划与控制是相辅相成的。如果仅有规划而没有控制，则规划容易流于形式；如果仅有控制而没有规划，则控制也没有依据。因此，规划与控制必须前后对应，密不可分。预算在控制方面的功能如下：

（1）依既定的目标执行：控制的标准在于目标的制定。因此，预算执行过程中，管理人员应随时注意一切经营活动是否背离目标？背离的行动是否允许？如何采取必要的措施加以纠正，使行动继续朝原定的目标进行等等。

（2）通过信息反馈，了解在执行中遇到的困难：通过绩效评估及信息的有效反馈，可以了解差异发生的原因。根据问题所在，对症下药，采取纠正措施，以利于目标的达成。

（3）可避免浪费与无效率的产生：由于绩效考核的实施，每一部门与员工对所分配的资源，必能善加使用。因此，可使资源浪费或经营不利降到最低程度。

（4）作为今后规划的依据：今日的偏差是明日改正的依据。管理层应定期检讨过去，便于未来的决策。

1.2.3 沟通功能

（1）减少预算执行的障碍：经过员工参与预算的编制，可使管理层与执行层相互沟通达到共识，减少预算执行的障碍。

（2）便于目标的达成：预算编制，可使管理层了解员工的需求与意见，员工也可体会管理层对其的期望与态度。因此，经过沟通，相互了解，可促使员工努力以达成目标。

1.2.4 协调功能

（1）协调企业的资源利用：企业要达到既定目标，各部门必须同心协力，团结合作，摒除门户之见及本位主义，以企业总体利益为核心。如果各部门各自为政，各持己见，难免造成计划与目标的脱节或各部门步调的不一致。只有通过预算，才能加强各部门间的联系，并系统运用企业的有限资源，以发挥最大的经济效益。

（2）调整经营活动使其与预期环境相配合：在竞争激烈的环境中，企业为求生存并谋求最大利益，必须不断观察并适应外界变动的环境。预算可迫使各阶层主管不断对外界环境加以审视及分析，从而拟定最佳决策，

以适应瞬息万变的环境。

1.2.5 激励功能

(1) 参与预算，激励员工：预算是全体员工精心规划的产物，而非主管领导的单一命令。因此，企业编制预算，应该扩大参与层面，积极鼓励员工提供意见，促使员工目标与公司目标相结合，并顺利达成组织目标。

(2) 目标明确，奖惩分明：预算目标应合理且具有可实现性，才能有效激发员工的潜力，并且预算执行应配合奖惩制度的实施，如加薪、升级、满足员工的自我实现等，促使员工全力以赴，在追求个人利益最大化的同时，达成企业目标的实现。

从上述预算的功能可见，企业如果能审慎实施预算制度，并付诸实施，可以达到以下目标：

(1) 企业的一切行动，均根据彻底的分析及研究，妥善规划出应采取的基本政策或解决方案；

(2) 促进员工养成成本意识并充分有效地运用资源，以避免浪费或无效率发生；

(3) 各部门之间能相互协调或支持，以使决策得以符合公司整体计划与目标；

(4) 通过整体规划，引导人力、财力、物力等资源的有效运用；

(5) 洞察市场变化趋势，并引导企业活动与市场信息相配合，在竞争中处于有利地位；

(6) 通过协调与联系，及早了解组织弊端，并采取补救措施；

(7) 提出客观、有系统的评估意见，并定期审核与检查其基本政策和指导原则；

(8) 提供绩效衡量标准，以及评估各管理阶层的工作能力；

(9) 提供目标意识，使员工有公平竞争的机会；

(10) 使企业经营活动更具体化、科学化。

2. 全面预算管理体系

预算管理是国际上大集团、大公司通行的财务管理方法。一个企业通过长期决策和短期决策,分别提出了自己的长期战略目标和短期经营目标,为了实现既定的目标,保证决策所确定的最优方案在实际工作中得到贯彻执行,还必须研究实现目标的途径和方法。这就要求企业用编制预算的办法来规划与控制企业未来的全部经济活动。

全面预算就是关于企业在一定时期内(一般不超过一年)经营、财务等各个方面的总体预算,即将企业全部经济活动的过程用货币形式反映出来。有了全面预算,企业就可以按照预算体系进行经营管理,而不是主观臆断、随心所欲,或者心中无数。全面预算管理是协调的工具、控制的标准、考核的依据,是推行企业内部管理规范化和科学化的基础,也是促进企业各级经营管理人员自我约束、自我发展能力培养的有效途径。

全面预算用货币来计量、规划与控制企业未来的全部经济活动,具有以下几个基本的特点:

(1) 预期性。一般在会计年度开始之初预测整个会计年度的数据。

(2) 全面性。全面预算包括企业经营性业务预算、专门决策预算、财务总预算,它既能反映企业某一方面经济活动的预算,也能反映企业资本性支出以及财务资金筹措和使用的预算。

(3) 目标性。全面预算的目标明确而不遗漏,除了目标利润外,企业的资产负债结构比率、股东权益最大化也能体现出来。

(4) 指令性。企业预算一经确定,应由公司预算委员会批准,作为考核的依据,没有特别的理由不能轻易调整。

2.1 全面预算管理的内容

理论上预算编制程序可分为两种:一是“主管决定法”,由高级主管制定目标,作为指令下达,用这种方法编制的预算称为派定预算。二是“参与法”,也称自编预算,由低层业务负责人员编制后送上级审查,经反复研究和修订平衡后,报最高管理层审批。

为了使预算能充分发挥其应有的作用,较好地得到广大预算执行者的支持,提高他们完成预算所确立的目标和任务的主动性和积极性,我们提倡企业应采用“参与法”来编制全面预算。