

现代工商管理文库

THE SERIES BOOKS OF MODERN BUSINESS MANAGEMENT

总主编 陈佳贵 冯虹

现代全面预算管理

侯龙文 侯岩 何瑛 编著

MODERN MASTER
BUDGETING MANAGEMENT MMBM



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

现代工商管理文库

THE SERIES BOOKS OF MODERN BUSINESS MANAGEMENT

总主编 陈佳贵 冯虹

现代全面预算管理

侯龙文 侯岩 何瑛 编著

MODERN MASTER
BUDGETING MANAGEMENT MMBM

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

现代全面预算管理/侯龙文等编著. —北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-354-5

I. 现... II. 侯... III. 企业管理: 财务管理—
预算管理编制 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 090410 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司 经销: 新华书店

责任编辑: 苏全义

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 超 凡

787mm×960mm/16 25.5 印张 462 千字

2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1—4000 册 定价: 48.00 元

书号: ISBN 7-80207-354-5/F·340

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

作者简介



侯龙文，曾任河南省现代管理科学研究所所长。从事企业经营管理实务与理论方法研究30年。受聘担任十多家集团公司经营管理顾问。编著出版有《企业资本经营》、《资本增值经营》、《质量管理创新》、《ISO9000质量体系》、《现代成本控制工程学》、《目标成本管理》、《企业创新经营战略》、《现代市场营销战略》、《品牌文化——商品文化意蕴、哲学理念与表现》、《品牌经营》等著作16部。在省、国家级刊物上发表论文近百篇。

本人曾运用价值工程与价值分析理念方法，运用现代质量定位理念、管理控制技术与行为激励方法，运用系统成本管理方法、全面预算管理方法，建立目标成本管理和全面预算管理体系，使成本、费用、资金大幅度下降，效益显著。



侯岩，1968年生，河南郑州市人。毕业于河南大学，教育学硕士。副编审。先后担任河南教育报刊社《教育时报》记者、副主编、《小学生学习报》主编等职。2004年国家“星星火炬奖章”获得者。河南省“三五”学术技术带头人。中国少儿报刊协会学习辅导报刊专业委员会主任，河南省中小学教材审定委员会委员。主持、参与了数项省级科研课题，撰写发表论文、文章30余篇。编著（合著）著作六部，其中《素质教育读本》被国家教育部定为全国教师继续教育教材。



何 瑛，1973年生于新疆。1993年7月毕业于新疆财经学院会计系，获得经济学学士学位；1997年7月毕业于首都经贸大学财会系，获得经济学硕士学位；1997年7月至2000年1月在联想集团财务总部工作，担任项目经理；2003年6月毕业于中国人民大学商学院，获得管理学博士学位。现在北京邮电大学经济管理学院工作，为EMBA、MBA、项目管理工程硕士和本科生讲授财务管理、成本管理会计、价值评估和价值管理等课程。

何瑛多年来致力于战略管理、财务管理、组织理论、成本管理会计等领域的研究。先后在《经济管理》、《经济与管理研究》、《财会通讯》、《北京工商大学学报》等核心刊物上发表论文数十篇，多篇收入中国人民大学报刊复印资料，论文的主要研究领域是EVA管理、战略成本管理、全面预算管理、价值管理、团队组织等。出版专著《虚拟团队管理：理论基础、运行机制与实证研究》一部。翻译《战略管理》、《财务会计与报告》、《关键管理指标》、《银行革命》、《虚拟企业管理》等多部著作，并应邀编著了《MPA英语应试指导》一书。参与教育部信息管理与信息经济学重点实验室开放基金课题《电信运营企业的价值管理模式研究》等。

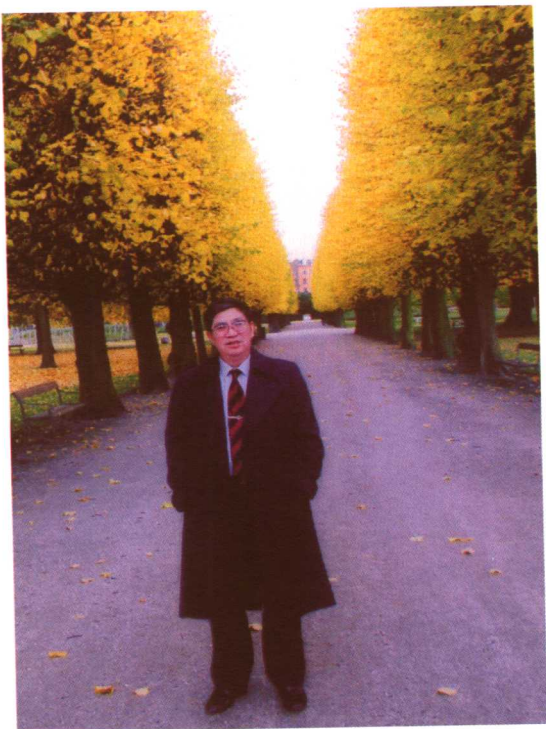
1997-2000年，硕士研究生毕业分配到中关村最优秀的企业——联想集团财务部工作，担任项目经理。主要负责公司的财务分析、财务计划和预算管理工作。另外，自2000年以来参与了咨询公司的工作，为公司制定商业计划书，协助公司制定财务预算和财务计划，以及一些投资项目的可行性计划，还为上市公司提供全面预算管理、综合绩效管理等方面的咨询等等。

总主编简介

陈佳贵，男，汉族，四川岳池县人。先后毕业于中国人民大学、中国社会科学院研究生院，获硕士和博士学位。现任中国社会科学院副院长，全国人大常委会、财经委委员，研究员、博士生导师。兼任中国企业管理研究会会长、中国经社理事会副主席、中国工业经济联合总会副会长、国务院学位委员会学科评议组成员。

陈佳贵同志曾长期在企业从事管理工作，并在香港中文大学工商管理学院和美国科罗拉多大学经济

学院长期研修。曾任中国社会科学院工业经济研究所所长，主要研究领域是工业经济、企业经济、企业改革和企业管理等方面。1990年获国家有突出贡献的中国博士称号、1992年获国家级有突出贡献的中青年专家称号。出版著作（包括独著、合著）30余部，发表论文400多篇。其中《现代大中型企业的经营与发展》获第六届“五个一工程奖”，《论企业对市场的适应性》获中国社会科学院“第一届优秀论文奖”，《市场经济与现代企业制度》获《经济日报》举办的“优秀经济读物奖（1994）”，参与写作的论文多次获“孙冶方经济科学奖”，10余篇论文获优秀作品奖。





冯虹，1957年4月生于重庆市。现任北京联合大学副校长，校学术委员会常务副主任，教授、硕士生导师。兼任中国劳动科学教学研究会副会长，北京市高级职称评审委员，北京市社科规划项目综合组评审委员。

1982——1994年在北京经济学院劳动经济系先后任副系主任，系党总支书记；1994——2001年先后任北京经贸大学副校长兼秘书长、首都经贸大学副校长。2001年起任北京联合大学副校长。1996年赴荷兰做高级访问学者半年。2003年起在职攻读经济学博士学位。

主要讲授社会经济统计学原理、劳动统计学、人力资源管理学、经济学方法等课程。指导硕士研究生几十名。被北京市人民政府授予“北京市优秀青年知识分子称号”。长期从事劳动经济理论和人力资源管理与统计的研究，主持了国家“八五”社科基金重点项目“中国就业管理体制研究”，其研究成果形成专著——《就业管理》，获得劳动部科技进步三等奖。作为中青年学者，撰写了大量的专著、教材和论文100多万字，并主持国家及省部级课题多项。其中代表性的著作有：《现代企业人力资源管理》、《现代企业统计分析》、《现代人力资源统计学》、《新编统计学原理》、《就业管理学》等。

现代工商管理文库

总主编、总副主编、编委名单

- | | | |
|------|-----|-------------------------------|
| 总主编 | 陈佳贵 | 中国社会科学院副院长、博士生导师 |
| | 冯虹 | 北京联合大学副校长、教授 |
| 总副主编 | 孟昭宇 | 中国社会科学院工业经济研究所党委书记、经济管理出版社原社长 |
| | 沈志渔 | 经济管理出版社总编辑、研究员 |
| | 张世贤 | 经济管理出版社社长、经济学博士 |
| | 吴少平 | 首都经济贸易大学工商管理学院教授 |
| | 杨世伟 | 经济管理出版社副社长、经济学博士 |
| | 苏全义 | 经济管理出版社原总编室主任、编审 |
| 编委 | 李萍 | 北京联合大学商务学院教授 |
| | 廖元和 | 重庆工商大学副校长、经济学博士 |
| | 王关义 | 北京印刷学院出版传媒与管理学院院长、教授 |
| | 王海林 | 开封市路达高速公路开发有限公司董事长、高级工程师 |
| | 冯丽云 | 北京联合大学应用文理学院教授 |
| | 杨金观 | 中央财经大学会计学院副院长、教授 |
| | 侯龙文 | 河南现代管理科学研究所原所长、研究员 |
| | 唐晓华 | 辽宁大学 211 工程办公室主任、博士生导师 |
| | 王伟光 | 辽宁大学工商管理学院教授、经济学博士 |
| | 刘光明 | 中国社会科学院工业经济研究所研究员、经济学博士 |

姚东旭	首都经济贸易大学研究生部副主任、硕士生导师
陶秋燕	北京联合大学管理学院副院长
王鲁滨	中央财经大学信息学院院长、教授
王先庆	广东商学院流通经济研究所所长、硕士生导师
王 静	首都经济贸易大学劳动经济学院教授
李晓安	首都经济贸易大学法学系主任、教授

现代工商管理文库

总 序

1997年，我们曾经组织编写过“跨世纪企业家管理文库”，全套书共13本，被列入国家“九五”重点图书出版计划。这套书出版后，受到了广大读者的欢迎和社会有关方面的好评，其中的大多数很快又重印，有的书重印了四次，有的还获了奖。时隔七八年后，出版社仍然不断地接到一些大学和培训机构要求购书或要求加印的电话。在这种情况下，我们曾考虑对这套文库进行修订，但是经过反复讨论后，大家认为还是新编一套工商管理丛书更好。一方面，原书的许多作者的工作发生了变动，凑齐原班人马已经是不可能；另一方面随着科学技术的飞快发展和我国改革开放的不断推进，国内和国际的经济环境发生了很大的变化，管理理论和管理实践出现了许多重大突破和创新，原有的那套教材已经难以适应现代工商管理的需要；所以，我们决定在原来那套文库的基础上重新组织编写队伍，编写这套“现代工商管理文库”。

在组织编写这套“现代工商管理文库”的过程中，我们主要做了以下工作：首先，成立了文库的编委会，并在广泛征询有关专家意见的基础上，拟定了文库的开发方案，制定了编写体例。其次，认真选择每一本书的主编。我们除了将学术地位和影响、教学经验和实践经验等因素作为选择主编的条件外，还要求每本书的主编熟悉管理理论的最新发展。再次，认真审定每一本教材的编写大纲。最后，由每本书的主编确定作者。在组建编写队伍的过程中，我们还特别强调了作者的责任心和良好的敬业精神。

工商管理作为管理类的核心学科，其学科体系中的一些基本理论与方

法,对于其他所有行业的管理都具有广泛的适用性,因此,这一学科的建设和发展状况对所有管理类专业的建设和发展都会产生直接的影响。有鉴于此,这套工商管理文库在体系设置上力图囊括在经济全球化、信息化的背景下,我国大专院校管理专业学生、企业经营管理人员所应掌握的基本管理知识与技能,力求反映当代管理科学的最新发展,揭示管理实践的最新变化,介绍管理艺术的成功经验;同时,我们也试图使之在促进工商管理学科建设的同时,能够对其他管理类学科的发展也起到一定的促进作用。

工商管理是一个实践性、操作性很强的学科。因此,我们在组织编写这套文库的时候,要求每一本教材都应当具有较强的针对性、实用性和一定的超前性。同时,这套教材在教学内容的安排上注重理论联系实系,把培训能力、提高素质放在极其重要的位置,适应培训的要求,在培训理念、内容、方法等诸多方面都具有鲜明的特点,特别是强调案例教学。在教材中加入了相当多的中外企业的案例,使案例教学更能结合中国企业实际,更能吸引学生参与讨论。

“现代工商管理文库”已列入出版计划的教材共有 21 本,分别是:《现代管理原理与运作》、《现代企业制度》、《现代生产管理》、《现代质量管理》、《现代成本管理》、《现代品牌战略》、《现代营销管理》、《现代物流管理》、《现代财务管理》、《现代人力资源管理》、《现代技术开发与创新》、《现代企业文化》、《现代国际化经营》、《现代国际贸易》、《现代战略管理》、《现代信息管理》、《现代组织管理》、《现代全面预算管理》、《现代资本经营》、《现代企业统计分析》和《现代企业法律规范和约束》。

概括起来,这套文库具有三个鲜明的特点:一是教学、科研、生产单位的作者相结合。这套文库的作者由高等院校的教授、科研机构的研究员和企业的高层经营管理者组成,他们的共同之处是集教育、科研和管理于一身,从事教育、科研的都常到企业中做调查甚至挂职,从事科研、管理的都常到大学中授课,同时,他们又都承担着科研项目,有大量的学术成果,是学科的带头人和领路人。这样,他们对每本书的内容体系、需要把握的重点、需要什么样的案例等,都非常清楚。二是国内管理理论与国外管理理论相结合。具体来说,这套文库既是对我国企业管理实践的科学总结,体现了我国企业管理理论、管理经验、管理方法及学科研究的最新成果,同时,又结合我国国情消化吸收了国外管理科学的有用内容,包括新概念、新原理、新方

法、新案例等。可以说,这套文库是“中西结合”的尝试,是对工商管理学科体系进行变革和创新的具体体现。三是理论与实践相结合。作为高等学校的教材,我们不仅注重其基本概念的准确性、基础理论的完整性,而且注重理论的前沿性;不仅注重一般管理理论的全面性、系统性,而且注重管理理论的实践性、实用性,坚持理论为实践服务的宗旨。

我国改革开放的社会实践表明,国民经济的持续、快速、健康发展与拥有一大批具有先进的管理理念、管理理论和管理技术的专业人才是分不开的。培养和造就一大批基础理论扎实、掌握先进管理经验和技术的优秀经营管理人才,是我国经济发展取得成功的一个法宝,更是我国未来经济持续增长的保证。而教材的质量如何对于培养合格人才具有非常重要的作用。为促进我国管理学教学和科研事业的繁荣发展,满足大专院校相关专业的教学以及工商企业进行经营管理人员培训的要求,我们向广大读者奉献出这套文库。我们衷心地希望这套新教材的出版能够满足广大大专院校师生和企业经营管理人员的需要,使读者能够通过学习把握新知识、树立新观念、掌握新技能,对提高知识水平和管理能力有较大的帮助。

陳佳貴

2005年10月

前 言

韩愈讲：“凡事预则立，不预则废”。在日常生活中，我们每一个人几乎均曾有过编制预算、使用预算、控制预算，进行理性消费的经验。在现代企业中也莫不如此，只不过运用的方式不同而已。现代市场经济条件下，市场环境、经济环境瞬息万变，一家企业的经营者如果未能充分认识、了解预算及其管理，不懂得如何科学地制定预算，或者空有预算而不善加利用（管理、控制、考评与激励），那么便如同古人所言，真的是关乎企业“立废存亡”的大事了。

我国企业在一个相当长的（计划经济）时期内，只有“计划”——生产计划、生产财务计划，而没有“预算”这一概念。改革开放以后，特别是2002年4月10日财政部发布《关于企业实行预算管理的指导意见》后，企业开始对预算及其管理有了一定的认识，并重视对预算的编制。但在实施过程中，由于对预算管理理解的片面性以及缺乏处理实务的经验，致使在实施中存在不少的误区。如为预算而预算，有编制而无落实，更无监督、反馈与控制，更缺乏有效的考评与激励机制。把预算编制当做纯属财务行为，而缺乏全面、全员、全程的意识和管理措施。预算编制方法传统化、模式化，缺乏创新与整合。把预算管理仅仅局限于管理费用的控制，缺乏全面预算和战略预算管理的意识，只注重企业短期经营，忽视企业长远发展目标，使短期预算指标与企业长期战略目标不相适应。忽视对市场的调查与预测，企业的预算与市场相脱离，整个预算指标体系难以被市场接受，经不起市场的检验；而且预算指标缺乏弹性，缺乏对市场的应变能力。在预算制定、落实、管理控制中，缺乏“以人为本”的思想，缺乏对责任主体和员工需要、动机、行为的了解和认识，忽视预算的行为管理及其激励，从而引发“预算松弛”、“预算抵触”现象和“预算道德”、“预算诚信”危机问题；在预算实施中不注意权责的划分与制衡，使得预算对实际行为的控制作用严重受损，预算控制起不到应有的效果。企业全面预算管理的指标体系、制度体系、组织体系、责任体系、反馈体系、考评体系不健全、不完善，经常导致各职能部门、各责任单位（中心）之间的矛盾和冲突，导致形成预算控制的空白地带，影响预算的执行、监控和管理的有效运行，等等，从而影响了预算管理的整体效果。

在目前的企业预算管理中有四种观念：①将预算管理的作用限定在财务预测和资金、现金、费用的控制上。②认为预算管理是一种很重要的管理模式，认为预算的重要

管理职能就是控制, 不管企业内部条件和外部环境是否变化, 预算目标不能变, 每年企业只要实现了当年的预算目标, 其他目标都不重要, 宁愿牺牲组织的效益也不肯突破预算。③将预算目标与组织绩效本末倒置, 把预算管理系统变成为一个孤立的系统。④认为预算就是财务部门把以前年度所发生的成本、费用等数字做一些简单的加减乘除运算, 在他们的意识里甚至认为预算就是一种“数字游戏”, 不但没有必要进行预算管理, 在某种程度上预算管理还阻碍了企业的发展。这就有必要对预算、预算管理, 特别是全面预算管理有一个全面的理解和认识, 对现代企业全面预算管理的理论、方法、策略有所了解, 使之成为为企业管理控制服务、为价值增值服务、为实现企业目标服务的有效工具和手段。

全面预算管理 (Master Budgeting Management MBM) 是面向企业经营过程的事前计划和预测。它以满足客户需求为导向, 以目标利润为中心, 以市场预测为前提, 综合考虑采购、生产、成本、费用、资本支出和现金流量等经济活动, 涵盖企业生产经营活动的各个环节和各个方面, 具有“全面、全额、全员、全程”的特征。全面预算管理对企业的各项经营行为进行事前、事中、事后全面、全过程跟踪、监控、分析、评价与激励, 保证生产经营按预定的目标有序进行, 帮助企业实现预算目标、经营目标、战略目标和持续发展目标。可见, 全面预算管理是企业管理系统之“纲”, 举此“纲”则其他管理之“目”则张。因此, 全面预算管理已成为现代企业普遍采用的一种先进的管理方法与控制模式。

本书的基本框架和内容是针对当前企业预算管理中存在的问题, 基于预算管理的新理念、新理论、新模式、新方法, 围绕企业在预算管理中亟待解决的问题而编写的。体现了如下特点:

1. 全面性与系统性。本书涵盖了企业预算管理的几乎所有方面, 包括理论体系、指标体系、组织体系、责任体系、监控体系、方法体系、考评体系等, 并合理安排章节结构框架及其内容, 重点明确, 详略得当。体现了全面预算管理“全面”性特点。

2. 现代性与前瞻性。本书侧重于对现代企业预算管理前沿理论、模式与方法的研究与介绍。除系统论述了通行的预算编制方法和管理控制方法外, 更着眼于吸收近年来企业预算管理控制理论、方法方面的最新研究、实践成果。侧重论述了全面预算管理体系架构, 预算目标的准确确定、分解与管理, 预算管理机制, 人性假设与预算行为管理, 预算管理激励机制, 作业基础预算管理, 销售、广告预算管理, 资本预算管理, 现金流量预算管理, 基于量本利分析的目标利润预算管理, 战略预算管理和现代预算控制模式、预算考核评价方法等。体现了现代性与前瞻性的特点。

3. 理论性、学术性与实用性和可操作性。本书既着眼于理论性和学术性, 更侧重于实用性和可操作性。书中介绍了传统的、通用的和最新的预算编制、控制、管理方法, 并列举了新的绩优企业的先进预算管理经验案例。这对企业实施全面预算管理会有

所裨益和帮助。

本书由侯龙文、侯岩、何瑛共同编写，其中侯龙文撰写了第一、第二、第八、第九、第十一、第十二、第十三、第十四、第十五、第十六章，侯岩撰写了第五、第六、第七章，何瑛撰写了第三、第四、第十章。在本书编写过程中，作者参考了大量中外财务、预算、管理方面的著作、文献和企业预算管理方面的成功经验；并得到了经济管理出版社的热情鼓励和大力支持；苏全义教授为本书修改、润色及出版付出了大量心血和辛勤劳动，在此一并表示衷心感谢！

由于全面预算管理在我国才刚刚起步，其理论、方法有待于进一步实践探索、总结和完善，加之作者学识水平有限，因此本书疏漏、差错和不完善的地方在所难免，我们真诚希望读者、学者们不吝赐教，提出宝贵意见，以便对本书加以补充完善。

作 者

于 2005 年 4 月

目 录

第一章 全面预算管理概论	(1)
第一节 预算与预算管理.....	(1)
第二节 全面预算管理.....	(6)
第三节 全面预算管理的特点、原则与模式选择	(11)
第四节 实行全面预算管理的意义和作用	(14)
案例 广铁集团客运公司推行全面预算管理, 实现管理创新	(18)
第二章 全面预算管理体系	(21)
第一节 全面预算指标体系	(21)
第二节 企业全面预算体系	(32)
第三节 全面预算管理体系	(34)
第四节 全面预算管理体系设计的要求	(38)
第五节 全面预算管理组织体系架构	(40)
第六节 全面预算管理责任层级体系	(42)
案例 实行利率利息双向考核, 强化资金预算管理, 降低资本利息支出	(50)
第三章 全面预算编制方法	(53)
第一节 固定预算与弹性预算	(53)
第二节 增量预算与零基预算	(57)
第三节 定期预算与滚动预算	(62)
第四节 概率预算	(65)
第五节 电子预算	(67)
第六节 预算编制的程序与步骤	(69)
第四章 预算目标的确定与管理	(72)
第一节 设定预算目标的观点与原则	(72)
第二节 准确确定预算目标的方法	(74)

第三节 不同层级预算目标的确定机制	(80)
第四节 不同法人制条件下预算目标的确定及分解	(85)
第五节 目标管理与目标责任预算的制定与分解	(89)
案例 运用量本利原理,科学核定动态利润目标预算基数	(96)
第五章 预算管理机制	(100)
第一节 预算管理机制的含义与构成	(100)
第二节 企业预算管理机制的特征	(103)
第三节 企业预算管理机制的结构分析	(106)
第四节 企业预算管理机制的功能分析	(109)
第六章 人性假设与预算行为管理	(113)
第一节 人性假设与行为管理理论	(113)
第二节 中西方人性假设与管理方式的比较	(118)
第三节 基于“经济人”假设的 X 理论与强加性预算	(122)
第四节 基于“社会人”、“复杂人”假设的 Y 理论、超 Y 理论的参与性预算	(124)
第五节 参与性预算与预算松弛	(127)
第六节 M 理论:人性化的预算行为管理	(129)
第七章 预算管理激励理论模式与方式	(132)
第一节 激励的基本理论	(132)
第二节 用于预算管理与激励的理论模式:期望理论	(137)
第三节 用于预算管理与激励的理论模式:综合激励理论模式	(143)
第四节 用于预算管理与激励的理论:目标激励理论	(148)
第五节 用于预算管理的激励理论:激励力量理论	(152)
第六节 用于预算管理与激励的理论:强化激励理论与预算行为管理	(154)
案例 格兰仕的激励机制	(155)
第八章 作业预算管理	(158)
第一节 基于作业预算管理的相关概念	(158)
第二节 作业成本预算管理	(166)
第三节 基于价值链的作业预算管理	(173)
第四节 基于平衡计分卡的作业预算管理 (ABB)	(176)