

企业全面预算管理 实务

肖青 著

QIYE QUANMIAN
YUSUAN GUANLI SHIWU



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

Xinan
Caijing Daxue Chubanshe

企业全面预算管理

实务

肖青 著

QIYE QUANMIAN
YUSUAN GUANLI SHIWU

西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

196213

4本

A17-51-A1

图书在版编目(CIP)数据

企业全面预算管理实务/肖青著. —成都:西南财经大学出版社,
2009.10

ISBN 978 -7 -81138 -574 -8

I. 企… II. 肖… III. 企业管理:财务管理—预算编制 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 200184 号

企业全面预算管理实务

肖 青 著

责任编辑:李霞湘

封面设计:穆志坚

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 -87353785 87352368
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	13.75
字 数	315 千字
版 次	2009 年 10 月第 1 版
印 次	2009 年 10 月第 1 次印刷
印 数	1—1000 册
书 号	ISBN 978 -7 -81138 -574 -8
定 价	28.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。

作者简介

肖青，硕士研究生，中国注册会计师、高级会计师、高级咨询师。现任新疆啤酒花股份有限公司（上市公司）财务总监、乌鲁木齐市商业银行董事、新疆恒合投资股份有限公司董事。曾在《财务与会计》、《财会通讯》等刊物发表文章八篇。

前言

全面预算管理是国外大中型企业普遍采用的现代管理模式，也是发达国家成功企业多年积累的经验之一。2001年4月28日和2002年4月10日财政部分别发布实施《企业国有资本与财务管理暂行办法》和《关于企业实行财务预算管理的指导意见》，为企业实施全面预算管理提供了制度性指南。但企业在实施全面预算管理过程中，由于对全面预算管理理解存在片面性以及缺乏处理实务的经验，存在编制出的预算被束之高阁，或者仅仅将预算管理作为成本控制的工具等问题，致使全面预算管理不能有效实施。笔者通过多年对全面预算管理的实践运用，系统地总结了一套包括预算编制、执行、控制、调整、分析和考评的实际操作方法。古人韩愈讲：“凡事预则立，不预则废。”“以收抵支，收支平衡”意味着人们的预算平衡思想。“量入为出”更多地反映东方人的一种行为及文化哲学。巴比伦之所以成了古代最富有的城市，是因为她的臣民懂得财富的价值，懂得将收入的10%用于储蓄，70%用于花费，20%用于投资，并且懂得制定预算的目的是为了让自己的钱包鼓起来。

预算包括预测、预计、预期的含义在内，也包括按照当时的情况、市场的需求等计算出财务可能达到的目标。预算与实际是一定会有差距的。但是，预算管理为企业目标的实现提供了一种参照，有助于思路更清晰，工作过程的安排更合理，目标更明确。

新经济时代瞬息万变，企业的管理者如果不能充分认识到预算的目的和意义，不懂得如何实施全面预算管理，或者空有预算而不能正确运用，那就很难使企业实现理性的管理，也很难使企业的资源得到合理利用，很难使企业真正实现资本效益最大化。

由于全面预算管理的理论和实践在我国尚处于初级阶段，加上笔者水平有限，书中难免存在不当或错误之处，敬请读者批评指正。

肖青

2009年9月

目 录

第一章 全面预算管理概述	(1)
第一节 全面预算管理的概念和作用	(1)
第二节 全面预算管理的基本特点	(7)
第三节 全面预算管理的前提	(8)
第四节 全面预算管理的模式	(11)
第二章 全面预算管理体系	(16)
第一节 全面预算管理组织体系	(16)
第二节 全面预算管理制度	(20)
第三节 全面预算管理程序	(21)
第三章 全面预算的编制程序和方法	(25)
第一节 全面预算的编制程序	(25)
第二节 全面预算的编制原则、范围和内容	(28)
第三节 全面预算的编制方法	(30)
第四章 经营计划与业务计划的编制	(40)
第一节 经营计划概述	(40)
第二节 年度经营计划的编制	(43)
第三节 年度业务计划的编制	(45)
第五章 全面预算编制的前期准备工作	(75)
第一节 确定预算目标和预算指标体系	(75)
第二节 全面预算编制指引	(86)
第三节 全面预算表格的设计	(90)
第六章 全面预算的编制	(94)
第一节 业务预算的编制	(94)
第二节 资本预算的编制	(134)
第三节 筹资预算的编制	(136)
第四节 财务预算的编制	(141)

第七章 全面预算的执行与控制	(147)
第一节 全面预算的执行	(147)
第二节 全面预算的控制	(152)
第八章 全面预算的分析与考评	(174)
第一节 全面预算的分析	(174)
第二节 全面预算的考评	(194)
参考文献	(207)
附《某股份有限公司全面预算管理制度》	(208)

第一章 全面预算管理概述

第一节 全面预算管理的概念和作用

第一次世界大战后，美国经济衰退，尤其是从1920年夏到1922年春，产品需求量突然而且持续下降，工商企业面临着非常艰苦的时期。在这期间，美国几乎没有一家公司能够迅速调整他们的存货。但一些大公司如通用电器公司、杜邦公司、通用汽车公司等对这次存货危机做出了反应。他们将销售额、市场占有率和投资报酬率的实际数与估计数进行比较，为公司未来规划及分配资源的工作提供信息来源。这种方法实际上就是我们现在要说的预算控制，他们就是将预算管理成功地运用于实际的典型。

20世纪初预算管理在美国的通用电器公司、杜邦公司、通用汽车公司产生之后，预算管理方法很快就成为大型现代工商企业的标准作业程序。20世纪80年代的一项对美国400家大中型企业的调查研究表明，当时几乎所有的大中型美国企业都实行了预算管理，如表1-1所示：

表1-1 20世纪80年代对美国400家大中型企业的调查情况表

序号	行业	运用预算方法的公司所占的百分比(%)
1	商业银行	98
2	各种金融、财务机构	93
3	各种服务机构	100
4	医疗机构	100
5	人寿保险公司	96
6	大型生产制造公司	100
7	中型生产制造公司	98
8	批发商与零售商	97
9	交通运输企业	94
10	公共事业公司	96
11	其他	83

资料来源：J. L. 齐默尔曼，《决策与控制会计》，东北财经大学出版社2000年版，第277页。

2000年9月国家经贸委发布《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基

本规范》，明确要求企业内部推行全面预算管理制度。国内山东华乐集团从1988年就开始探索以目标利润为导向的企业预算管理模式，中国化工进出口总公司、上海宝钢集团、中国五金矿产进出口总公司、华润（集团）有限公司、红塔集团、江苏电力等在20世纪90年代就开始推行预算管理，积累了一定的经验。全面预算管理是近年来越来越多的国内企业采用的管理方法，因此，如何搞好全面预算管理，使其发挥作用，是检验企业管理水平的重要标准之一。

2009年4月9日财政部在《财政部关于当前应对金融危机加强企业财务管理的若干意见》第六条中特别提出：“着力加强企业成本管理和控制。市场需求萎缩，企业面临营业收入下滑、成本费用刚性支出、盈利能力下降等多重困难。严格控制企业成本，是企业应对国际金融危机冲击的重要举措。进一步优化业务和管理流程，推行全面预算管理，强化各项预算定额和费用标准的约束力……”由此可见我国推广全面预算管理的紧迫性。

一、全面预算管理的概念

（一）预算的含义

预算带有预测、预计、预期的含义在内，预算的“预”是在一个可知的条件下作出的，但实际运行过程中存在着许多不可知的因素，如国家政策的变化、企业内部条件和外部环境的变化、不可抗御的政治或自然情况的变化等，都使得任何预算实际上存在着一定程度的变数。所以，预算最终要与实际结果结合起来考察，以便在预算执行中进行修正或调整，使预算指标逐步科学化。由于对任何经济活动的预测、预计、预期都存在着时间性，所以，预算也同样有时间长度的区别，如月度预算、季度预算、年度预算和跨年度预算，不同的产业、企业甚至项目对预算的时间有不同的要求。就全社会而言，人们通常采用的是年度预算。

预算在不同的领域因应用的背景与范围不同，其含义也有所不同。我们日常生活中所讲的预算，常常是指国家、机关团体、事业单位的预算制会计。而企业运用的预算则有其特定的含义，是企业为了实现预算期内的经营目标，按照一定程序进行编制、审批的，企业在预算期内经营活动的总体安排。预算通常可以理解为：在一个规定的时间内需要准备的财物数量计划表，以及为在这一时期达到既定目标而必须遵循的某种政策。预算是整个经营策略的财政基础，有助于企业各部门、各单位交流情况，即他们各自要达到的营业水平和由此产生的费用。

预算是用货币形式来表示的企业经营计划，是具体化的战略计划，是对企业未来一定时期预计经营活动的数量说明。它确定企业在预算期内为实现企业目标所需的资源和应进行的活动。预算是一定涉及未来的，是在对未来科学预测基础上确定的未来的行动方案。预算是一定涉及行动的，通过企业全体员工的行动实现设定的目标，预算过程中始终贯穿着价值和行为的双重管理。

1. 预算与财务计划

我国的经济正在从计划经济转变为市场经济，但人们的计划经济观念仍根深蒂固，需要有脱胎换骨的转变。他们认为全面预算不过是一种数字游戏，许多的指标就如同以前的计划任务一样，从而在执行预算的过程中消极应付，导致全面预算管理的作用不能发挥出来。

从本质上看，预算属于计划的范畴，但不等于财务计划。一般来讲，计划是对企业资源的安排；而预算则是计划的正式、数量化的表述形式。

从形式上看，预算可以以价值形式表示，但也可以以实物表示，而且需要量化为价值，而财务计划只能以价值形式来表示。

从内容上看，预算是企业全方位的计划，而财务计划只是其中一部分。

从组织者及执行过程控制的范围看，预算是由企业决策层组织的，由企业各部门、各单位和全员参与的一个综合性的管理系统，具有极强的内部协调功能，而且预算的执行、控制、分析等都是基于不同预算责任单位进行的；而财务计划则主要是由企业财务部门组织编制并执行和控制的，财务部门在其中起着决定性作用。

2. 预算与预测

预测是对未来不可知因素、变量以及结果的不确定性的主观判断。预测源于经济事件的不确定性与风险，而企业所面临的风险主要来自于政策风险、政治风险、自然风险、经营风险。通过预测进行有效的预算是防范风险非常重要的措施。预测是预算的前提，没有预测就没有预算。预算是在对未来科学预测基础上确定的未来的行动方案。预算是以预测为基础，根据预测结果提出方案与规划，回避风险。例如，销售预测是编制销售预算的基础和前提。又如，企业一般以基期1~9月实际数加上第4季度预测数来作为基期实际数，以此作为预算期预算的参考数。预测方式的科学性与结果的准确性对于预算的编制至关重要，它直接影响到预算编制基础和编制导向的正确性，甚至决定了预算水平及预算质量的高低。

(二) 全面预算管理的含义

预算管理不仅仅存在于企业，它可以小到项目财务管理，大到政府财政管理，包括社会经济活动、财务管理的所有方面。本书主要针对企业的全面预算进行研究。

预算管理是利用预算对企业内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调企业的生产经营活动，完成既定的经营目标。因此，预算管理是企业围绕预算展开的一系列管理活动，它包括预算编制、预算执行、预算控制、预算分析、预算考评等一系列管理技术性较强的工作。预算管理是企业管理的重要组成部分。我国过去在计划经济时期的企业管理是以产品管理为中心，实行市场经济体制后，我国的企业管理是以价值管理为中心，企业管理层的职能逐渐集中于对资源的长远规划和对下级的评价激励上，预算管理已经从最初的计划、协调生产发展成为兼具控制、评价、激励等功能的一种综合贯彻企业战略方针的经营机制。

全面预算是指在管理中，对与企业存续相关的经营活动、投资活动和财务活动的未来情况进行预测并控制的管理行为及其制度安排。企业的财务预算与业务预算（又

称经营预算)、资本预算、筹资预算共同构成企业的全面预算。全面预算既包括对与企业生产经营活动有直接联系的活动的预算,也包括与企业生产经营活动有间接联系的活动的预算,即企业的所有费用支出和取得的效果都必须纳入预算管理。在这个意义上说,全面预算是企业协调的工具、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、自我发展的有效途径。

全面预算管理是企业为了实现战略规划和经营目标,对预算期内的经营活动、投资活动和筹资活动计划的数量表述。它是企业控制经济活动的依据和考核经营业绩的标准。

全面预算管理是一种驾驭技术,它是集机制、体制、方法于一体,以市场为导向,以全员、全面、全方位、全过程的预算执行为核心的一种系统管理方法和策略工具。

二、全面预算管理的作用

1. 落实企业战略目标

战略是预算管理的前提,预算是战略实施的手段。预算细化了企业整体战略发展目标 and 年度经营计划,它所包含的信息比战略规划更加具体和具有操作性。全面预算管理是企业战略与经营绩效之间联系的工具,可以将既定战略通过预算的形式加以固化与量化,以确保最终实现企业的战略目标。如果忽视长期战略目标的预算管理,就不能使短期预算指标与企业长期发展战略相适应,各期预算衔接性差,难以取得预期的效果。全面预算管理将市场和企业有机地联系在一起。预算不只是某个时点的预算,而是一个滚动式的概念,是持续不断的。例如,有些公司基于平衡计分卡模型将战略目标转化为行动方案,并为每个行动方案制定具体的业绩指标过程。这些业绩指标将成为资源配置、预算编制和业绩考评的基础。

2. 沟通和协调各部门、各单位的工作

随着企业生产经营规模的扩大,企业的组织机构也会变得庞大复杂,这些组织机构的业务内容都具有相对的独立性,他们必须协调一致,才能保证预算目标的实现。例如,生产系统不能只顾生产,销售系统也不能只管销售。生产预算主要是以销售预算为基础进行编制的,材料采购预算又是以生产预算为基础进行编制的。全面预算管理涉及企业所有部门和单位,他们的分工不同,企业所有部门和单位之间只有进行充分沟通和协调,才能保证全面预算管理的有效实施。

全面预算管理为各级管理者提供了一套规范、有效的管理工具,可以帮助企业管理者进行沟通和协调,使企业各部门、各单位的目标与企业的目标保持一致。全面预算管理使各单位都能了解到本单位在全局中所处的地位和作用,看到自己单位的活动与其他各单位之间的关系。全面预算管理把预算作为控制各项业务和考核绩效的依据,以此协调各部门、各单位和各环节的业务活动,减少以至消除他们之间可能出现的各种矛盾和冲突,使企业的供、产、销和人、财、物始终保持最大限度的平衡关系。由于预算编制程序有“自上而下”、“自下而上”和“上下结合”三种不同的方式,企业不管采取什么方式,都有助于企业高层管理者、各级主管和员工在更大程度上对企业

所面临的问题达成一致共识，为采取统一行动创造条件，形成一种为实现共同预算目标而团结合作的良好氛围，使企业成为一个有纪律、高效率的整体。

3. 合理配置资源

企业通过预算管理形式整合企业资源，提高资源的利用效率。全面预算管理通过对预算责任单位在预算编制、预算执行、预算控制、预算分析、预算考评等过程中责、权、利关系的全面规范，有助于完善企业管理机制和对资源进行有效配置。全面预算管理直接衡量下一年度企业财务、实物和人力资源的规模，是调度与分配资源的重要依据之一。例如，美国默克公司在编制投资预算的过程中，利用其调研收集的数据资料，实施按照选择性定价原理为基准的资源分配方法。此系统整合了经济、财务、统计方面的信息预测，为默克公司制定出适用于高风险、高投资项目发展的评估标准。^①

4. 明确工作责任

预算目标从横向和纵向分解到企业各预算责任单位和每个员工，这些目标就成为他们在预算期的具体工作责任。全面预算管理是以企业全员参与为保障，以价值形式为主的定量描述，为各级管理者提供一个制定目标、研究工作、交流经验和业绩考核的平台，从而激发全体员工的工作积极性。例如，企业将销售量目标确定后分解到各销售公司，销售公司将目标分解到各片区办事处，办事处将目标落实到个人，以确保总销售量目标的完成，这样，各级单位和个人都有明确的责任和任务。

5. 控制经济活动

企业预算控制系统主要包括预算执行控制、预算调整控制和预算反馈控制三个部分。预算控制是全面预算管理的重要环节，贯穿整个生产经营活动，它是一种全员、全方位、全过程的控制。通过事前的原因控制、事中的过程控制和事后的结果控制，企业在预算执行中及时发现差异，并进行纠正或调整，确保作业最终结果与既定的预算目标相符合。如山东某企业将以目标利润为导向的全面预算管理概括为：企业的生产经营犹如客轮在大海中航行，市场是大海，企业是船，总经理是船长，职工是船员，用户是旅客，目标利润是其航行的目的地，而以目标利润为导向的全面预算管理是保证其安全、顺利到达目的地的高精度导航系统。

6. 考评经营业绩

在企业全面预算管理执行过程中，分解后的预算目标是考核各预算责任单位工作业绩的主要依据。通过实际结果与预算的比较，可以对各预算责任单位及每位员工的工作业绩进行考评，以此为依据进行奖惩和人事任免，这有利于调动员工的积极性，使他们在今后的工作中更加努力。预算的考评是预算管理循环的终点，又是下一轮预算管理的起点。预算本身并不是最终目的，更多地是充当一种在企业战略和经营绩效之间联系的工具，是整个绩效管理的基础和依据。预算管理既要要对预算目标进行落实，又要对预算的结果进行考评。考评必须与经济利益挂钩，才能调动员工的积极性，起到预算管理的激励作用。

^① 秦志华，李满威．首席财务官——财力运作与企业监控．北京：中国人民大学出版社，2006：97．

7. 控制成本、费用支出

按预算控制对象主要分为资金控制、销售控制、材料采购控制、成本及费用控制、资本支出控制等。企业对资金、收入、成本及费用进行事前、事中和事后的监督、控制、分析和考评。当收入、成本及费用偏离预算时，企业管理层就会根据预算报告中反映的问题进行分析，查找原因，采取必要的措施，加以改进。例如，在预算执行过程中，当生产成本偏离预算时，企业就要及时进行分析：是什么产品影响？是消耗量影响还是价格影响？是什么项目影响？是什么原因造成？责任是谁？怎样采取措施？等等。通过及时分析，纠正偏差，确保成本、费用控制在预算范围内。

三、全面预算管理的原则

实际证明，成功的全面预算管理应遵循以下原则：

1. 预算编制内容要全面，预算指标积极可行

企业的一切生产经营活动全部要纳入预算管理范畴，做到全员参与、全面覆盖、全过程监控。在编制预算时注意预算的内容要全面，要包括业务预算、资本预算、筹资预算和财务预算四大类。

预算编制要做到量入为出和量出为入的结合，预算指标要经过上下沟通、反复协调，并且要划分可控与不可控收支范围，将可控因素列入预算，使编制的预算指标可行、可控。

2. 事前预算、事中控制、事后考评相结合

预算控制方法按时间主要分为事前控制、事中控制和事后控制。

事前控制也称原因控制，是指在生产经营活动发生之前进行的控制，如企业预算编制环节的控制。事中控制也称过程控制，是指在预算实施过程中通过动态监控、反馈、分析信息，及时发现偏差，采取相应措施将出现的问题消灭在萌芽状态，保障预算目标的实现。如预算执行的预警机制、预算调整环节的控制等。事后控制也称结果控制，是指在生产经营活动发生之后进行的控制，以保障作业的最终结果与既定（或调整后）的预算目标相符合。如预算分析报告、预算执行审计、预算考评与奖惩等。企业在预算管理过程中不能单一运用某种控制方法，应将事前控制、事中控制和事后控制结合起来运用，才能保证预算目标的实现。

3. 全面预算与会计核算相结合

预算到什么级次，会计核算就应同步到同级次，以便进行对比分析和考评。企业的全面预算和会计核算都要坚持“收支两条线”，不能以收抵支。

4. 实行重大事项、例外事项预算报告制度

在预算执行过程中，企业发生的重大事项（如企业兼并、重组、发行股票等）以及那些对企业的生产经营活动或预算报告的使用者相对重要的内容或数额较大的项目（如营业收入、生产成本、费用超过一定金额，处置某项资产价值达到总资产价值的一定比例等）应单独列示出来，并在预算报告中做重点分析和说明。

由于自然灾害等不可抗力因素发生、市场环境发生重大变化、国家经济政策发生重大调整等原因致使企业的预算编制基础不成立，预算的假设条件不再成立，从而预

算无法执行时,企业必须按《全面预算管理制度》和《全面预算仲裁与调整制度》来对预算进行调整。预算调整的重点应当放在预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异事项上,并对这些例外事项进行专题分析、报告。

四、全面预算管理的基本要求

1. 销售预算、成本预算、资本预算、现金流量预算相协调

通常,预算编制是以销售预算为起点,其全面预算的编制步骤为:销售预算—生产预算—采购预算—成本及费用预算—资本预算—筹资预算—现金预算—预计损益表—预计资产负债表。各预算编制的顺序要清楚,并且数据要相互衔接。

2. 业务计划、预算管理、内部控制、分析评价相衔接

企业战略和业务(经营)计划是预算编制的前提和依据,业务(经营)预算是企业(经营)计划的编制结果,二者是既统一又相互渗透的关系。全面预算管理主要包括预算编制、预算执行、预算控制、预算分析、预算考评及奖惩等几个阶段,它是一项系统工程,必须与其他管理并存才能发挥作用。预算控制是企业内部控制体系的一个重要组成部分,内部控制体系是预算执行和控制的有效保障。预算分析和考评必须与企业经济活动分析和企业综合绩效考评结合起来,才能有利于企业战略目标的实现,才能起到提高企业管理水平的作用。

3. 编制与审批、执行与控制、分析与调整、考核与评价形成循环

预算管理程序包括预算目标、预算编制、预算执行、预算控制与调整、预算分析、预算考评及奖惩等几个阶段,预算的考评既是本轮预算管理的终点,又是下一轮预算管理的起点,从而形成企业预算管理的循环。

第二节 全面预算管理的基本特点

全面预算管理是以企业中长期发展战略为基础,以市场为导向,以企业效益为出发点,以业绩考评为落脚点,以财务管理体系为保障的管理模式。因此,全面预算管理具有以下必不可少的特点:

一、全面性

全面预算管理涉及企业经营活动的各个方面,是一项全员参与、全方位管理、全过程控制的综合管理活动。它既涉及人、财、物,又涉及供、产、销。例如,全面预算的内容分为业务预算(又称经营预算)、资本预算、筹资预算和财务预算,不仅涉及企业生产经营各环节,同时也涉及企业的各部门、各单位和个人。预算必须具备关于个人或团体行动原因的要素,预测和规划必须同行为动因激励相连接,才能有效实施。预算是通过货币计量形式表现的数量计划,无论是企业的战略目标,还是企业的经营计划或各预算责任单位的业务计划,都是由企业各部门、各单位参与共同编制完成的。

二、适应性

首先,全面预算管理是以企业效益为出发点,以市场为导向,以企业财务管理体系为保障,从而全面控制企业生产经营活动的管理模式。由于市场瞬息万变,以市场为导向,体现一切预算要以销售为预算编制的前提,增强预算的弹性,根据具体变化,适当调整或修正预算。例如,销售预算是根据销售预测来进行编制的,如果销售预测偏离市场需求,销售预算就毫无价值;如果在预算执行中市场发生变化,销售预算、生产预算等就应当进行及时调整,以适应市场变化。

其次,全面预算管理作为企业内部控制系统的组成部分,在设置与运行方面都要符合企业管理的内在要求,要与企业所在行业、企业的性质、企业的组织结构、企业的文化等内在因素相适应。

三、机制性

全面预算管理作为一种管理制度机制,预算管理一方面与市场机制相对接,另一方面与企业内部管理、内部组织及其运行机制相对接。前者是指预算管理以市场为起点和依据;后者是说预算管理是一个系统,系统的组织由预算编制、预算执行、预算控制、预算分析及预算考评等构成。这一组织结构体系应当满足两个基本原则:一是各组织权、责、利对等原则;二是同一组织内部决策权、执行权、监督权三权分立的原则。因此,全面预算本身是个机制化的过程,具有鲜明的程序性。机制设立的目的是为了降低预算风险。从预算本身的管理角度看,它是自我约束、自我管理的一种机制。全面预算管理的组织机构是全面预算管理的基础和保证,企业内部各级领导和部门所负的责任都有明确的规定。例如,预算的执行权在各预算责任单位;预算的审批权在企业董事会和股东大会;预算的考评权在预算管理委员会和企业有关业务归口部门;等等。

四、主动性

预算一经下发,在企业内部便具有“法律效力”,各预算责任单位必须严格执行和认真对待。预算指标是业绩奖励的标准以及激励和约束制度的重心。将目标利润作为全面预算管理的主要考核指标之一,这就使得企业的各预算责任单位在制定业务计划以及预算的编制、执行、控制、调整、分析和考评方面主动关心,为实现预算目标而更加努力。

第三节 全面预算管理的前提

全面预算管理是一项系统工程,必须与其他管理并存才能发挥作用,因此,全面预算管理的实施必须具备以下前提条件:

一、领导参与

全面预算管理既涉及供、产、销，也涉及企业各部门、各单位，不是财务部门一家能完成的事。没有企业管理层的直接参与和全体员工的努力，全面预算管理不可能正常推进。尤其如果企业第一负责人不重视、不参与、不支持，全面预算管理根本无法开展，即使开展了，也难达到预期的效果。如果企业第一负责人比较重视预算管理，但副总们不重视甚至不了解预算管理，这样的预算管理也是不会有效的。

企业通常在经营层设立预算管理委员会，主任由企业第一负责人担任。他直接参与并领导方案的设计和实施，协调各部门、各单位的工作。有的企业预算责任人不够明确，预算编制和对业务工作的考核通常流于形式。为确保全面预算管理的有效执行，必须明确预算的总责任人是企业的第一负责人，各分管领导和部门经理、车间主任、每个员工是预算某一部分的责任人。企业每一名员工都要在业务计划和预算中有一个责任位置。

二、战略目标明晰

战略是在评价企业内部条件的基础上，选择和确定企业总体目标，制定和选择实现目标的行动方案的总体性规划。战略必须清楚，要建立在清晰的顾客价值主张上，由外而内，尊重顾客、合作伙伴及投资人的意见，随市场变化调整战略，与企业内外沟通战略。

预算的编制依据为：SWTO（优势、劣势、机会、挑战）分析—企业战略—中长期经营计划—年度经营计划—各部门、各单位年度业务计划—年度业务预算—年度全面预算。战略是否合理直接影响到预算的有效性。

【例 1-1】华润（集团）有限公司的 6S 战略思维

6S 是华润的核心管理系统，其目的是使华润的管理模式与集团股权复杂、业务繁多等具体情况相适应，由管理法人企业转到管理主要业务与资产上来，由分别多元化管理转变到各自专业化管理上来，最终通过行业整合，推进集团和利润中心发展战略的实施。

6S 是 6 个 System 的递进组合，按内在逻辑可以表述为：

- 利润中心业务战略体系（Profit Center Business Strategy System）
- 利润中心全面预算体系（Profit Center Master Budget System）
- 利润中心管理报告体系（Profit Center Management Reporting System）
- 利润中心内部审计体系（Profit Center Internal Audit System）
- 利润中心业绩评价体系（Profit Center Performance Measurement System）
- 利润中心经理人考核体系（Profit Center Manager Evaluation System）

6S 建立在战略管理理论的基础之上，以战略业务单元为出发点，以全面预算为切入点，以管理信息为关注点，以内部审计为支持点，以考核评价为落脚点，其目的不仅是解决会计管理方面的问题，而且要解决集团的系统管理问题，最终确立以战略为中心的管理系统。

6S 的战略性系统化思维是：

(1) 以多元化控股下的专业化管理为基本框架，突破股权与财务架构，首先将集团所有业务与资产按行业划分为多个利润中心及利润点，逐一编制号码，并通过确定发展战略引导业务整合。

(2) 在利润中心行业分类和发展战略的基础上，全面推行预算管理，将经营目标落实到每个利润中心，并进行层层分解，落实到每个业务单元的日常经营上，借以进行过程控制。

(3) 在战略执行过程中，每个利润中心定期进行管理分析和编制管理报告，并汇总成为集团总体管理报告，作为战略执行的检查依据和重大决策的依据。

(4) 对利润中心全面预算及战略执行情况进行审计，监测管理信息的真实性和战略的执行力。

(5) 根据利润中心不同的行业性质和发展战略，建立战略导向的业绩评价体系，以业绩评价引导战略执行，按评价结果确定利润中心奖惩。

(6) 最后结合战略性的业绩评价结果，同时按设定的经理人标准对利润中心负责人进行年度考核，并与其薪酬与任免挂钩，以考核促进战略执行。华润（集团）有限公司的 6S 管理体系如图 1-1 所示：

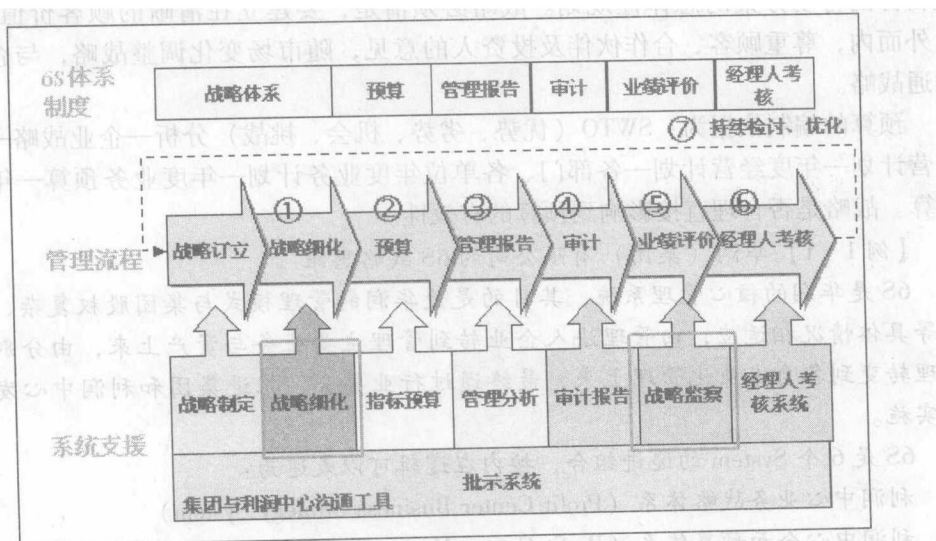


图 1-1 华润（集团）有限公司的 6S 管理体系图

华润（集团）有限公司通过 6S 管理体系的实施，保证了集团全面预算管理的有效运行。6S 管理体系实际上是一个系统化的全面预算管理实施方案，它对公司管理的变革性推动作用从多个角度得到了反映，为华润管理优势的逐步形成发挥着日益重要的作用。

资料来源：魏斌，《从预算管理到战略管理——华润 6S 的创新与启示》，《华润》杂志，2004 年 1-2 月版。蒋达强，《6S—华润战略管理体系——访集团财务总监、6S