

好预算定乾坤

管理会计系列小说

「方岚教您全面预算管理，实现目标更轻松」



方岚
◎ 著

为什么你的预算最终成了数字游戏？
为什么你的“阿米巴”项目无法成功落地？
为什么你的预算成了各部门与管理层博弈的依据？
为什么你的预算做着做着就不想继续了？

以对小说细节精益求精刻画的精神和匠心
以作者二十多年职业生涯的专业和权威
详解全面预算管理基本理论、实操细节、执行要点

好预算定乾坤

「方岚教您全面预算管理，实现目标更轻松」

方岚◎著

以对小说细节精益求精刻画的精神和匠心
以作者二十多年职业生涯的专业和权威
详解全面预算管理基本理论、实操细节、执行要点

图书在版编目 (CIP) 数据

好预算定乾坤 / 方岚著. -- 北京: 企业管理出版社, 2016. 4
ISBN 978-7-5164-1245-9

I. ①好… II. ①方… III. ①长篇小说—中国—当代
IV. ① I247.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 067394 号

书 名: 好预算定乾坤

作 者: 方岚

责任编辑: 宋可力

书 号: ISBN 978-7-5164-1245-9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮 编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010)68701719 发行部 (010)68701816

编辑室 (010)68416775

电子信箱: qygl002@sina.cn

印 刷: 北京凯达印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710mm×1000mm 1/16 18 印张 290 千字

版 次: 2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

版权所有 侵权必究 · 印装差错 负责调换

诗意般的管理会计

——我眼中的方岚老师

国庆前夕就听方老师说她准备写一本关于管理会计的书，没想到国庆节后没几天就收到了方老师用邮箱发来的书稿，不禁诧异，她是用什么时间写的呢？拜读之后，才知方老师真是“心中有墨，下笔如神”啊！她居然利用国庆假期的几天时间就完成了20万字的书稿，心中对她的敬佩之情油然而生。

众所周知，管理会计在企业经营中发挥着日益重要的作用，它与传统的财务会计的区别主要体现在服务对象、依据标准、提供信息的类型、主要内容、所运用的程序和方法、报告的形式和时间范围、成本计算方法等方面。财务会计以企业外部使用者为服务对象；管理会计为企业的内部管理服务。财务会计严格遵守一定的规范和依据，提供的信息以统一的标准即公认的会计准则为依据；管理会计则是企业内部个性化需求的产物，必须符合逻辑，目的是为了更好地支持企业内部经营和管理活动。财务会计是“向后看”；管理会计注重“向前看”。财务会计与凭证打交道；管理会计与经营打交道。财务会计领域中成本的计算是严格按照公认会计准则所采用的方法来进行的，采用的是全部成本法（制造成本法）；管理会计领域成本计算的方法比较灵活，根据不同目的可选择变动成本法、作业成本法等。

会计呈现的内容大多都是数字，很容易让人感到枯燥乏味，可是我阅读这本书的感觉是，这不仅仅是对管理会计深入浅出的普及，更像一本构思缜密、人物生动、内容充实、情节跌宕起伏的小说。以小说的形式来阐述管理会计，再次让我感受到了这位管理会计大师诗人般的浪漫主义情怀。前几天方老师来到青岛，我们见面之后，我就迫不及待地提出可以根据这本书编写剧本，然后拍成微电影。坤睿咨询和泰凯英轮胎两个公司的人就是现成的演员，因为书中很多人物就是我们的影子，很多情节就是我们真实经历过的，包括发生的辩论、争执甚至冲突，现在回头看这些，有助于我们的成长。

我是学橡胶工程专业的，毕业后十多年一直从事的是技术研发工作，父亲是一名教师，从小就教导我积极、主动、严谨、负责。创办泰凯英轮胎的十年来，我一直坚守初心，加上团队成员共同的努力和拼搏、合作伙伴的支持，适逢矿业发展的黄金十年，公司获得了良好的发展。但从 2013 年开始，矿业萧条之势愈演愈烈，轮胎行业产能过剩，各项成本居高不下，我深刻感受到了公司面临着自 2009 年经济危机以来二次成长期的重重挑战。虽然我一直保持着严谨、负责的态度，积极主动地开展工作，但始终力不从心，找不到企业发展方向，在企业经营过程中又一次感到迷茫。通过跟坤睿公司的合作，我意识到不能仅靠努力去做事，更重要的是如何找到正确的方向，再去做事。我们学会了用管理会计的思路去做分析、做选择；如何根据需求从为客户、用户创造价值的原点出发，研发增值的产品，做好产品的组合与结构优化；如何寻找出战略区域，从传统的销售贸易转型到品牌建设与市场精耕；如何找到真正可以长期发展的战略合作伙伴，做到双赢；如何根据公司各项资源匹配确定公司的战略与目标，而不是“心有多大胆，地有多大产”。

以上这些问题都可以从这本书中找到相似的答案。或许很多人期望可以从本书中找到直接而标准的答案，但从与方老师合作两年的过程中，我深刻体会到，那几乎是不可能的。因为每家公司所处行业、面临的外部环境、企业自身的状况千差万别，所以，不可能有统一的标准答案。

师傅带进门，修行在个人。这本书是管理会计在企业中应用的实战之作，翻开这本书，犹如跟着方老师一起进入了几家公司，亲身经历着管理会计在企业经营中发挥的作用，种种启发一定会让你受益良多。

青岛泰凯英轮胎有限公司董事长 王传铸

2015 年 11 月

管理会计的真价值

这是一本通过生动的案例，深入浅出地阐明财务是什么、财务有什么价值以及如何发挥财务价值的书。本书包涵了方女士无数的实战经验和心血，非常值得财务行业和公司运营管理人员一读。

我本人是一工科男，熟悉电子二极管，从当初懵懵懂懂走进财务这个行业，我就一直在问自己，财务到底是干嘛的？有何价值？

我一边问自己，一边补充财务及会计的各项专业知识，但是，各种准则让我这个半路和尚焦头烂额。当然，关于准则的学习，让我对数字的及时性和合规性要求也了悟在心。那时，我认为财务就是一面公平的镜子，就像白雪公主里面的魔镜，它只会真实地反映谁是这个世界上最美丽的女人。然而，随着工作职位的晋升，我开始碰到一种情况，那就是，当我把真实情况陈述完了，公司业务部门的领导经常会问下面几个问题：为什么会这样呢？应该怎么样才能解决呢？以后会怎么样呢？这时我突然感觉光懂准则是没用的，就像好的医生，不但需要通过望、闻、问、切弄清楚为什么这样，应该怎么解决，而且还要对以后有可能出现什么问题给出预测和建议。从概念上而言，这其实就已经从财务会计转化为了管理会计。

那么，管理会计是什么，有何价值？

方女士书中有一段话很好：“这是价值链价值管理的世纪，我们要思考，在这个价值链中间我们创造了怎样的价值，如何最大限度地消灭不必要的管理成本。然后，大家一起分享成本减少带来的收益，这才是一个多赢的格局。”是的，管理会计就是在及时准确的会计数据基础上，通过不同的分析手法，最大限度地创造价值，支持管理层的决策。

管理会计最著名的方法论叫作全面预算管理，方女士在本书中对于全面预算管理也有相对精准的解释，并辅以案例说明。全面预算是以企业战略规划为依据，集计划、控制、协调、激励、评价等功能为一体的，贯穿于企业供、产、销各个环节，人、财、物各个方面的现代化企业管理系统。若要具体地深入了解，需要大家认真阅读本书。

我做过不同的岗位，比如做过研发、管过产品、搞过销售，后专攻财务。现在回头来看，熟悉业务的财务人员是除了 CEO 之外对企业端到端最了解的人，也是能对企业的发展战略给予有力支持的人。本书的目的就在于帮助大家明白：作为财务人员，我们应该如何夯实数据基础知识，将其融入业务之中去，进而为企业创造价值。只有创造价值，我们的财务管理才有价值。

最后，附上我多年的财务从业经验与心得，供各位书友参考：

清清楚楚数据账，
融入业务做桥梁；
投入产出需加强，
风险底线得设防；
四算一测为工具，
公司运营定顺畅。

上海美特斯邦威服饰股份有限公司财务总监 董祝秀

2015 年 10 月 28 日

管理会计来了

管理会计来了。

我国经过三十多年的发展，资源配置逐步合理，确立了市场经济占主导的经济体制。同时，企业之间的竞争日益激烈，这一现象在全球化的今天更趋显著。企业要想在竞争中生存和发展，必须加强内部管理，提高生产效率，以降低成本、费用，获取最大限度的利润。2014年10月27日，国家出台了《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》，旨在建立管理会计体系的理论、指引、人才、信息化加咨询服务的“4+1”有机发展模式。前期的企业财务只管账务，基本上是与银行、税务打交道，很少参与企业内部管理。特别是在经济发展的新常态下，企业财务部门更需要全方位参与企业的管理，特别是产品研发、采供、生产、销售、服务、物流等部门，都需要财务的协助。财务部门在与公司各部门的联系中，又将财务资源与公司各部门联系在一起。所以，为了做好财务管理，一般的企业常以全面预算管理作为入手点。

“凡事预则立，不预则废。”目前市面上关于预算的书有很多，但大多从理论层面上讲解，真实的案例比较少。本书作者方岚老师是深圳证券交易所培训部特聘老师，在管理会计上有一定经验，曾在大型的国企、外企担任过财务负责人，具有较强的管理能力。方岚老师致力于为企业提供《全面预

预算管理》《企业内部控制》等内训，其本人同时又是一家财务咨询公司的负责人。本书是方老师亲自执笔写的管理会计书，内容包括预算的管理体系、预算的编制、编制过程的沟通、预算执行过程的跟踪、预算考核、预算结果的评价等，是以方老师咨询的某公司实际情况作为案例，从而具有可操作性。

预算管理是企业的一项基础性工作，需要企业高层、中层、基础层的重视，还需要具备较完整的信息系统。通过运用预算，有助于管理者关注和重视企业管理中不同环节、不同岗位之间的相互衔接，进而加强制度制定、流程控制，提高企业管理效能；有助于推进企业预算绩效管理、决算分析和评价工作，推动建立与现阶段相适应的现代企业制度。

通过预算管理，推动企业建立、完善现代企业制度，实现管理升级，增强核心竞争力和价值创造力，进而促进经济转型升级，促进更加科学、全面地衡量企业各部门的绩效，同时为财务部门、业务部门培养了大批懂业务、财务的能手。

本书的案例以对话的方式呈现，内容通俗易懂，是财务人员、公司管理人员的必备用书。

老板电器财务总监 张国富

2015 年 10 月

企业预算管理

——真实的存在

写这本书虽然只是一个月的事情，但这个念头在我脑海中已经酝酿了三四年。业务人员说课程现场要卖书啊，学员也说老师你写书吧！的确，市面上优秀的财务管理类图书不多。五年前，我一不小心走上了财务管理咨询这条路，希望可以做点对企业有益的事情。写这本书，坦白地说，我之前是有私心的，该书出版了会不会影响企业找我做项目啊？至少三年前，我还只有这样的境界，但是现在，我却这么迫切地想把它写出来，让我的伙伴看，原来我的管理会计是这样“玩”的；让我的潜在客户看，原来管理会计可以帮我们做这么多；让我的客户看，原来企业的财务管理还可以进一步完善；让财务后辈们看，原来管理会计真的很有价值；让我的家人看，原来我在做有益的事情；让我的老师看，原来学习成绩并不是最优秀的我，现在踏实地在做一件有意义的事情！

在二十多年的职业生涯中，我见证了许多不懂管理会计的总裁和会计们，他们在企业经营的难题中挣扎，我想救他们于“水火”之中。确切地说，这也算得上是我的一个宏图伟略了！我告诉朋友：“我要为这个目标而奋斗。”朋友笑着告诉我：“我没有你那么高尚，我就知道赚钱！”我说：“其实我

也要赚钱，我赚的是企业盈利的利润分成啊！”事实上，这些年，在坤睿咨询实施的项目里，无一不是帮助企业提升了利润，提升了现金流。当企业管理者们说：“方老师，这个月销售腰斩，要亏到天边去了。”第二天他们却告诉我：“方老师，销售腰斩，居然可以赚100多万元！”当他们这样开心着，我便也开心了。因为幸福着他人的幸福，我也追寻着我和我的小公司存在的价值。

我喜欢看吴晓波的书，喜欢高德拉特的书，这些书都有一个共同的特征，就是故事性强，读起来不闷。所以，为了让大家看得轻松点，本书采用的也是小说体。之前我特地研究了德怀特·V·斯温的畅销书写作技巧，才知道一本小说至少需要200个场景的组合，一个场景至少需要1000字的篇幅，删除不需要的废话，一个场景至少需要2000字。哇，这个小说的字数和篇幅预算着实难煞我啦！正逢假日，家人们约好去无锡钓鱼，我自然也乐于随同他们一起去。参与很重要，要不要钓鱼则是另外一回事。一早的微信，我这样写道：“原谅我，虽然跟你们在一起，但我的心全放在写书上面，所以整个旅途中，包涵包涵了，这次我把自己逼上了‘不归路’，我如此高调地说要写书，所以，书必须得写成了！”就这样，我开始了写书的日程。

写什么呢？企业预算管理是一定要写的。这么多年，大多数企业咨询项目都是围绕这个主题展开的，而且坤睿咨询公司在这方面取得的成果颇丰。企业预算管理是个系统工程，之前很多人出书都写原理、原则，而我并不想从这个角度去写。作为一个实用主义者，我是很“功利”的，预算管理要给企业增加利润才行，所以嘛，本书的主旨在于结合企业现状，灵活应用相关理论。丰田的目标成本、稻盛和夫的“阿米巴”、海尔的“经营体”等并不是我的风格，因为说“阿米巴”的时候没有数据库，那不就是无根之源吗？说“经营体”“小微企业”的时候，可能大家忘记了海尔花了7年时间，才把预算做到每天、每个人。如果企业自身没有这个基础，还是建议放弃上述的那些模式。企业认清自己很重要，明确把握自己的现状，再运用千变万化的各种

工具方法，找到可以实现企业顺利发展的途径。没错！这就是我要的结果，希望也是企业管理者和经营者们想要的。

企业需要预算，每个人的人生同样也需要预算。所以在书中，我也谈到了人生预算，本书中主角人物的命运也经历了跌宕起伏的过程。可以说，长期的预算目标就是整个人生之路，而短期的预算则贯穿整本书的故事全程！

本书的完成可谓一气呵成。朋友关心地说：“是不是考虑保留点啊？别都写出来了，如果大家都会在企业经营中运用预算管理方法了，那你岂不是可以退休了？”但我却是掏心掏肺地全部写出来了。朋友说：“做项目，你掏心掏肺，全力以赴；对朋友，你两肋插刀，全力以赴；写书，你还是掏心掏肺，全力以赴啊。”是啊，一定要这样，这才是我，不是吗？如果我写出来的书有人看，那么我这些年就没有白活，坤睿咨询这些年就没有白忙！我要的不是我自己知道企业预算管理，而是要大家都知道，不但要知道，还要会用才行。而且，把我知道的都告诉大家了，那么我就可以空下心来，好好再去提升自己。只要每天都提升一点，我相信，我一定能发挥更大的价值。或许明年，第二本、第三本……会有更多值得一读的内容奉献给大家。

本书故事情节纯属虚构，如有雷同，只是巧合。但是，这些故事又是来源于坤睿过往的诸多项目中的案例，有些朋友可能觉得这些人、这些事都不可能发生，但是事实上，这些事情是那么真实地存在着，当然，可能不是在一家公司同时出现的。

其实，本书的案例有它的特殊性。从预算案例的角度而言，当然会有比本书中更好的案例。以案说法，是希望读者能够从中获得一些启发、认同和思路。我写这本书的目的也在于此。

我想，要想真正从本书中受益，可能需要读两遍以上吧！如果大家真的做过预算工作，之前经历过预算过程中的痛点、疑点以及不得其解的难题后，才可以真正领悟本书的内涵。这样说来，又有多少人会从本书中有所收获呢？

我只是一个咨询项目顾问，很多时候，咨询顾问在现场需要有很强的解

决突发问题的能力。这些突发问题远比本书中写的要复杂很多，遇到的人和事也复杂很多，我只希望本书中的内容能够抛砖引玉，给大家以启发就够了。

我想让企业总裁们知道管理会计可以为企业做什么，也想让财务人员知道，其实我们还有很多事情可以做。如果大家通过本书知道并尝试去做到，那么这本书就发挥了它的价值！

在本书写作过程中，挚友彭朝晖女士、武良先生给予了我很多非常棒的案例总结和推荐，在反复修稿的过程中，他们也给出了非常中肯的建议，感谢朋友们的鼓励与大力支持，也感谢家人的付出与奉献。

方岚

2015 年 12 月 23 日

人物介绍

华胜集团

总裁：罗德里克

副总裁：艾布纳

人力资源总监：达伦

财务总监：筱筱

财务经理：史黛丝

电子元器件事业部总经理：雷蒙德

新能源事业部总经理：希拉

智能电气事业部总经理：杰瑞

精密检测事业部总经理：安德莉亚

运营副总裁：伟兹

运营总监：辛普森

研发经理：托尼

市场经理：艾琳

采购总监：杜鲁门

总裁秘书：琳达

坤睿公司

项目经理：安娜·塔西雅

运营顾问：丹尼斯

项目顾问：埃里克

营销顾问：布莱兹

项目助理：乔治

安娜·塔西雅闺蜜：朱莉

安娜·塔西雅大学同学：阿尔文

推荐序一 诗意般的管理会计——我眼中的方岚老师 /1

推荐序二 管理会计的真价值 /4

推荐序三 管理会计来了 /6

自 序 企业预算管理——真实的存在 /8

人物介绍 /13

引 子 篝火庆功晚会 /1

第一章 请进外脑坤睿咨询 /9

成立项目组 /13

预算有用吗 /16

目标，事业部说了算 /20

上有政策，下有对策——表中有利，袋中无钱 /22

预算目标调整，员工过个小肥年 /23

魔高一尺，道高一丈 /24

研发预算漏洞多	/25
期权目标无法兑现	/26
预算难题——财务做什么	/27
预算管理系统评价	/28

第二章 2014 年华胜集团预算管理解决方案 /31

项目启动大会	/33
预算日程安排	/37

第三章 预算培训 /41

资金占用与资金来源	/44
EVA——经济增加值	/47
重识杜邦	/50
也谈负债经营	/54
成本管理的误区	/57
KR 式利润表	/58
利润表与战略落地	/64
KR 式作业成本法	/68
战略委员会	/71
为什么要做预算	/72
全面预算管理体系	/76
预算方法	/84
60 分还是 100 分	/88