

全面 预算 管理 信息化

陈龙章◎著

案例分析

The Case Studies of the Informationization of Comprehensive Budget Management

- ◎全面性：全面预算管理理论与信息化实践全面融合
- ◎系统性：浓缩多年实践经验、系统化总结与指导
- ◎务实性：附带大量图表与模板，可直接转为实践应用

本书从信息化角度提出了较为系统的管理方法和操作流程，具有如下特点：

第一，结合各行业的具体情况，针对各类企业的具体需求，设计出适合企业所处行业特色和自身管理特性要求的全面预算管理体系。

第二，将全面预算管理信息化系统建设作为联结企业战略管理层和各业务系统层的重要纽带，使全面预算管理成为日常经营管理的核心。

第三，实现预算编制、控制、分析和考核一体化，强化了预算的全面性和可扩展性。

管理出版社
MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



全面预算管理 信息化 案例分析

The Case Studies of the Informationization of
Comprehensive Budget Management

陈龙章◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

全面预算管理信息化案例分析/陈龙章著. —北京: 经济管理出版社, 2012.7
ISBN 978-7-5096-2019-9

I. ①全… II. ①陈… III. ①企业管理—预算管理—信息化 IV. ①F275-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 142214 号

组稿编辑: 邱永辉

责任编辑: 邱永辉

责任印制: 黄 铄

责任校对: 超 凡

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 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市海波印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 18.75

字 数: 357 千字

版 次: 2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2019-9

定 价: 39.00 元

·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

序

全面预算管理的理念与方法在我国虽已推行多年，但因体制、观念及技术手段等方面的相对滞后，至今许多企业尚未真正建立起科学意义上的全面预算管理体系。针对这一现实，国务院国有资产监督管理委员会（以下简称“国资委”）2011年发出了《关于进一步深化中央企业全面预算管理工作的通知》（以下简称《通知》）。《通知》深刻阐述了全面预算管理对促进企业健康持续发展、做强做优、提高企业国际竞争力的重要意义，指出“全面预算管理是一项全员参与、涵盖企业各类生产要素、贯穿企业经营全过程的系统工程”，并从加强组织领导、更新管理理念、改进编制方法、推动对标管理、加强关键指标预算控制、强化预算刚性约束、加强预算执行考核与大力推进信息化建设八个方面对深化中央企业全面预算管理提出了要求。贯彻落实国务院国有资产监督管理委员会《通知》精神，建立科学规范的全面预算管理体系，不仅是中央企业当前的一项重要任务，也是我国所有企业改革发展过程中面对的一个不容敷衍的重大课题。

《全面预算管理信息化案例分析》一书，可以说是一本破解这一课题的教科书。笔者基于多年从事全面预算管理信息化系统设计与推广的实践经验，针对一些企业对全面预算管理认识上的某些误区与工作中的某些偏颇，结合具体案例，深入浅出地对全面预算管理的意义、原则、方法进行了理论性的解读和操作性的演示，剖析、解答了企业在推行全面预算管理工作遇到的各种实际问题，既有理论性，又有实践性，对于正在建立全面预算管理体系的企业及相关业务人员，无疑具有借鉴与指导意义。

本书通过10章，详细论述了企业全面预算管理信息化的四项建设



目标，使读者不仅对企业实施全面预算管理的工作流程与目标要求有了全面的了解，而且对企业信息化建设的重要性也有了更加深刻的认识。企业信息化建设也是一项艰巨复杂、意义重大的系统工程。2007年，时任国资委副主任的李伟同志在中央企业信息化工作会议上精辟地指出：信息化将打开中国制造业的“涅槃”之门。所谓“涅槃”，是一个死而复生的过程，是一个再生再造生命升华的过程。信息化不仅对制造业，对所有企业都具有再生再造的意义。因此，企业信息化建设与企业全面预算管理一样，也是一场意义重大而深远的革命性变革。这一点，读者在阅读本书的过程中会得到具体深切的感受。

中国注册会计师协会会长

刘长琨

刘长琨，曾任财政部部长助理（副部长级）、国务院稽察特派员、国务院国有重点大型企业监事会主席（副部长级）；自2007年12月至今担任中国注册会计师协会会长。著作及论文有：《当前企业高管应当注意的几个问题》、《强化企业内部控制，促进企业健康发展》、《内部控制本质特征浅议》、《内部控制与企业监督》、《蝴蝶效应与风险管理》等。

前 言

全面预算管理作为一种有效的企业管理方法，集计划、控制、协调、激励等功能于一体，从20世纪初在美国企业诞生以来，在西方国家得到了广泛的运用，很快成为了企业管理的标准作业程序。随着20世纪70年代末80年代初西方管理会计理论的引入，全面预算管理的理论和方法开始在中国的企业中得以传播和应用，并在90年代中后期，在原国家经贸委和财政部的大力推动下，逐步被大中型企业所接受。

2011年8月，国资委以财务信息化要求形式下发《关于加强中央企业财务信息化工作的通知》，该通知明确提出了财务信息化要实现的八个系统，全面预算管理系统便是其中主要系统之一：“全面预算管理系统主要指对经营预算、投融资预算、资金预算、薪酬预算、财务预算等预算编制、预算审批、预算调整、预算执行监控以及预算考核评价等全过程的管理。”时隔不到3个月，国资委又以独立文件正式发出《关于进一步深化中央企业全面预算管理工作的通知》，提出对企业应用全面预算管理的要求，并明确提出要对该项工作进行指导、检查。

由于全面预算管理编制程序复杂，涉及业务数据多、细，钩稽关系繁杂，许多企业在预算实行过程中常陷于繁琐的计算、统计中，而预算管理成果并不理想。

本书从全面预算管理的必要性着手，从理论和实践两方面阐述了在企业中如何利用信息化手段推行全面预算管理。为了提高本书的实践参考价值，书中虚拟了某集团化企业（为便于称呼，书中简称“A企业”），并融合笔者近十年来为多家企业设计、实施全面预算管理信息化系统的实践经验，从实施现代全面预算管理的企业发展背景、管理需求、内部立项、预算管理组织及制度的设定、招标、选型、咨询、管理系统设计、开发、实施、培训、完善、效果评价的全过程进行剖



析, 附带大量实用的图表模板、报告模板, 力争成为企业借助信息化手段实施现代全面预算管理的参考指南。

全书共分 10 章:

第 1 章介绍了推行全面预算的必要性, 主要体现了全面预算确实是确保战略目标落地、资源合理配置、资金灵活周转、降低经营成本、快速应对风险、客观评价绩效的有力工具, 并以示例形式介绍了 A 企业推行全面预算的背景。

第 2 章说明了实施全面预算管理的前期准备, 包括怎样取得高层支持、员工理解, 需要建立哪些全面预算管理的相关制度, 完善哪些实施全面预算前的基础工作, 怎样进行全面预算实施项目的立项, 如何选择合适的咨询服务商和软件等, 并在 A 企业的实践中介绍了目前全面预算管理主流管理系统应具备的功能, 介绍了如何编写适合企业自身发展需要的全面预算管理系统需求, 怎样进行选型和招标、评标、确定服务商等。

第 3 章的出发点在于: “企业从来都不缺各种先进的管理理念, 但要落地, 一定要从各种先进理念中消化、吸收、‘裁剪’, 需要首先建立‘适用’——适合、实用的全面预算管理体系”。从怎样建立适合企业的全面预算管理体系为着眼点, 从全面预算的组织体系、指标体系、表格模板、编制程序、编制方法、审批流程、执行控制、分析考评等方面介绍了建立全面预算管理体系的各类原则和方法。

第 4 章阐述的是如何基于战略定位确定中长期预算, 介绍了战略规划制定, 如何将战略转化为中长期预算, 如何进行年度预算目标的确定、分解及跟踪分析。

第 5 章是基于业务并围绕目标来进行年度预算的编制, 重点介绍了开始预算编制前需要做的各种准备工作, 以及销售预算、生产预算、采购预算、存货预算、期间费用预算、资本预算、筹资预算、财务预算等的编制流程及编制方法, 并介绍了集团化企业各类预算的汇总、合并、模拟分析、评价等。

第 6 章首先介绍了预算控制的重要性、预算控制的本质、预算控制的主体、企业常用的传统预算控制方式及预算执行控制中普遍存在的问题; 其次介绍了企业如何利用信息化手段进行预算控制, 并对预



算事前、事中、事后的预算控制阶段、预算控制方式（柔性、刚性、总额控制、单项控制、关联项目控制等）进行了介绍；再次介绍了信息化手段下预算控制的总体思路；最后介绍了销售、生产、采购、费用、资金等重点预算执行的控制方法，并以 A 企业为例介绍了部分预算控制流程。

第 7 章首先介绍了预算变更的必要性、预算变更的条件、原则、时机，然后介绍了预算变更的几种方式，包括部门内变更、部门间变更、归口预算变更、基线预算变更，以及这几种方式的变更条件和流程。

第 8 章从预算执行过程中的管理沟通角度，说明了要让预算编制、执行控制、变更控制等各个阶段积累的大量数据“活”起来、“用”起来，通过快速查询、综合统计、自动监控预警等信息化工具，以电子报表、电子邮件、手机短信、预算执行分析会议等多种方式将预算的目标、实际的执行、发生的变更、造成的差异及原因，尽可能及时、全面、便捷地应用到企业经营、管理、决策的各个环节，真正最大程度发挥全面预算管理的作用。

第 9 章介绍了如何对全面预算管理进行绩效考核，并描述了全面预算管理与绩效考评的关系、全面预算绩效考核的类型、考核重点以及激励机制，并介绍了 A 企业绩效考核表设计示例。

第 10 章介绍了如何搭建以管理驾驶舱为企业作战室的多维、立体预算分析体系，阐述了预算分析的作用以及多维、立体预算分析体系的搭建思路与搭建方法，详细介绍了预算分析中常用的分析方法及信息化分析工具；并着重介绍了企业现代化作战室——管理驾驶舱的特点、作用、设计思路，并以 A 企业管理驾驶舱中某项指标的搭建为实例进行了详细说明。

本书的出版，要特别感谢东华软件股份公司董事长薛向东先生对我工作的认可及大力支持；感谢王砚丹协助编写初稿；本书在编写过程中，车又逸、黄露、孟永娟、任改改、邓轲、崔珉、耿霖、兰雪辉、陈杨、柯小龙、张静等咨询顾问参与了资料收集、整理及核对，黄苏华、柏玲、程浩、聂方娜等同志提供了多个项目资料及技术支持。在此对以上同事们的帮助与支持表示感谢！同时还要感谢家人的支持，



是家人的支持，才能使我在繁忙工作之余抽出时间投入本书的编写！

因时间、篇幅原因，同时也限于本人认识与写作水平有限，书中难免存在不少缺陷，而且，有些问题也并未展开详述，如各类业务预算编制方法的选用及扩展、执行阶段如何快速响应企业经营中出现的各类风险、对特殊预算项的控制、对项目类预算管理的展开，等等，对此，欢迎读者批评、指正，更欢迎进一步交流、探讨。

陈龙章

2012年3月

目 录

第 1 章 企业快速发展需要全面预算	1
1.1 分解企业战略目标, 确保战略目标实现	3
1.2 合理配置企业资源, 使有限资源被高效利用	4
1.3 加快现金流量预测, 实现资金灵活周转	4
1.4 加强企业内部管控, 降低内部经营成本	5
1.5 提高风险预测及管理能力, 快速应对经营风险	7
1.6 建立科学、量化的绩效基准, 提高考评的公平性、客观性	8
第 2 章 实施全面预算管理的前期准备	11
2.1 取得高层领导支持	13
2.2 征得企业员工理解	15
2.3 完善预算管理制度	18
2.4 完善预算基础工作	24
2.5 立项并成立工作组	27
2.6 咨询服务商和软件产品的选择	33
第 3 章 全面预算管理体系的设计	49
3.1 全面预算管理组织体系	51
3.2 全面预算管理指标体系的设计	53
3.3 全面预算管理表格体系的设计	56
3.4 全面预算管理编制体系的设计	59
第 4 章 基于战略规划制定中长期及年度预算目标	71
4.1 企业战略目标的制定	73
4.2 分解中长期预算目标	75
4.3 确定年度预算目标	76
第 5 章 基于业务并围绕目标编制年度预算	83
5.1 预算编制的基础准备	85
5.2 信息化条件下预算编制的特点	99
5.3 年度预算编制	101



5.4 年度预算汇总合并	134
第6章 全面预算管理重在过程控制	143
6.1 预算控制的重要性及其本质	145
6.2 预算执行控制体系设计	148
6.3 通过信息化手段实现预算执行控制	153
6.4 企业主要业务预算执行控制方法	167
第7章 预算调整变更控制	187
7.1 预算调整变更的必然性与必要性	189
7.2 预算调整变更的条件	189
7.3 预算调整变更的类型	190
7.4 预算调整变更的原则及权限控制	196
第8章 提升预算执行沟通的准确性、全面性、及时性	199
8.1 预算执行沟通的重要性	201
8.2 预算执行沟通的主要方法	201
8.3 借助信息化手段提升预算执行沟通效果	206
第9章 预算考评	209
9.1 预算考评的作用与意义	211
9.2 预算考评体系的设计	212
9.3 预算考评管理信息化应用实践	221
第10章 以驾驶舱为作战室构筑多维、立体的预算分析体系	225
10.1 预算分析的作用与管理目的	227
10.2 预算分析体系设计	229
10.3 借助信息化工具实现多维、立体的预算分析	242
10.4 企业现代化的作战室——管理驾驶舱	254
附录	273
山东钢铁集团有限公司推行全面预算管理应用介绍	275
中联重科推行全面预算管理应用介绍	281
《全面预算管理信息化案例分析》推介信	287
参考文献	289

第 1 章

企业快速发展需要全面预算

管理学大师彼得·德鲁克说：“如果没有罗盘，航船将会在大海上随波逐流，任意航行，不知道最后会偏到什么方向，可能永远到达不了想要去的港口。有了罗盘，虽然航船有时也会偏离航道，但是最终它一定会到达目的地。”

古代军事家孙子曾说：“多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”没有事前的“算”，就像摸着石头过河，在打一场无准备的仗。

预算就像企业的罗盘、企业的指挥棒，指引着企业实现预期战略目标。

目前，简单的财务预算已经不能满足激烈的市场竞争，借助现代化的信息手段，建立起一套完整的全面预算管理体系，以业务预算为源头，建立销售、采购、生产、人力资源、资产、筹资、投资、管理费用、营业费用、财务费用、预计损益、预计资产负债、预计现金流量等多种预算，梳理各种预算间内在的逻辑关系，使企业的每项经营活动都有依据，从而满足公司精细化、集约化进而精益化的管理需求，是大势所趋。

全面预算强调的是全业务、全员、全过程，全面预算就是一场对业务流程进行梳理、对企业资源进行合理配置的过程，这个过程经过多次反复沟通，最终形成上下达成一致的、分解到明细的、落实到责任部门的年度预算下发执行，从而使企业的战略目标得以在全企业、全业务、全员中分解落实并达成共识。并在企业经营过程中，通过控制、分析、调整，帮助企业科学、快速应对各种变化、风险，确保各项目标的实现。



1.1 分解企业战略目标，确保战略目标实现

企业战略目标是指企业在实现其使命过程中所追求的长期结果，是在一些最重要的领域对企业使命的进一步量化、具体化。它反映了企业在一定时期内经营活动的方向和所要达到的水平，既可以是定性的，也可以是定量的，比如竞争地位、业绩水平、发展速度等。企业战略目标可以分解为中长期战略目标和短期战术目标。通常，实现企业短期战术目标即年度目标的最有力工具就是：全面预算管理。

企业将年度目标逐级分解到各级责任主体，各级责任主体为实现责任目标，需要落实各项计划及业务行动，并为各项计划及业务行动配置必需的资源，形成相应的预算。各个责任主体各类预算的逐级汇总，最终形成全面预算。在此往返过程中，年度目标转化为预算指标及各项业务预算。

“三分战略、七分执行”，企业战略制定得再好，如果得不到有效实施，终不能将美好蓝图和“愿景”转变为现实，甚至可能因实际经营背离战略目标而导致经营失败。实施全面预算，将根据发展战略制定的年度经营目标进行分解、落实，可以使企业的长期战略规划和年度具体经营方案紧密结合，从而实现“化战略为行动”，确保企业发展目标的实现。

目前，中国经济正处于一个重要的战略机遇期，与此相适应，国内绝大部分企业也在经历着生命周期的初生和快速成长阶段。在这一阶段，企业规模不断扩大，业务复杂程度不断增加，许多企业开始或已经制定了长远的战略规划，但战略执行始终是困扰着企业的一个痼疾，究其原因，国内企业仍然在不同程度上缺乏战略贯彻实施的有效手段。

“工欲善其事，必先利其器”，西方发达国家企业多年的成功经验表明，无论是完善公司治理结构、落实公司战略、提高企业管理控制水平，还是增强企业竞争力，全面预算管理均能够发挥十分显著的作用。



1.2 合理配置企业资源，使有限资源被高效利用

企业资源包括市场资源、技术资源、生产资源、人力资源、信息资源、物资资源、资金资源等，全面预算管理通过预算编制、执行、监控以及考评来有效分配企业的各种资源，以最终实现企业战略目标。

20 世纪 50 年代之前，企业预算的职能相对简单，主要被用于产品成本的分析、预测、控制和考核，50 年代以后，随着世界经济环境的变化，企业经营规模和范围不断扩大，预算职能从单纯的计划扩展到对组织内各单位责任、利益分配和控制。企业通过全面预算管理实现资源配置的决策，其核心职能就是对企业业务流、资金流、信息流和人力资源进行整合，以达到优化企业资源，完成企业战略目标的目的。

全面预算管理涵盖了企业经营中业务和财务的全部，对企业经营中人、财、物的运行方式——资金流和业务流进行事前的规划和配置，通过业务预算和财务预算合理地配置企业的物资资源和资金资源。在配置资源过程中科学地分析和评价业务预算、专项预算的合理性、效益性、可操作性。把预算编制流程与业务规划流程统一起来，使资源分配建立在合理有效的分配基础上，量入为出、量力而行，通过对预算方案的对比分析，删除和削减不必要的成本费用支出和预算项目，使企业有限资源用在刀刃上，发挥最佳经济效益，从而使企业整体效益达到最大化。

1.3 加快现金流量预测，实现资金灵活周转

2011 年 6 月，高朋网首席运营官欧阳云在接受英国《金融时报》采访时表示，该公司招聘了 3000 名员工，扩张到了 50 个城市。但在上周，高朋网



经理们被告知，员工总数必须缩减至 2000 人，而且由于没有足够的现金流，20~41 家办事处将被关闭。

台州最大的企业之一、浙江省缝制设备生产龙头企业飞跃集团，由邱继宝在 1986 年创办，短短十几年其销售规模便超过 10 亿元，成为中国缝制设备行业领头企业。然而，自 2007 年以来，由于业务不振，飞跃集团对所借资金无力偿还，被多重逼债之下，无奈向政府申请破产。

由此可见，企业破产不一定是企业亏损的结果，现金流不足对于企业来说往往是致命的。全面预算中的现金预算能够反映出企业现金流入和流出的全貌，与企业的各项生产经营活动有紧密关系，通过现金预算能够做到：

首先，确保在需要时有可供的现金；

其次，识别出现金短缺，以采用适当的补救措施，通过现金预算可以及时发现未来需要融资的时间及金额；

最后，发现多余现金，以便在必要时可以将其投入到营利性较好的地方。

现金预算对企业未来的现金流进行规划，以便对企业的现金做出合理安排。除了现金预算，企业还应从内部管理控制上加速现金周转，提高现金的流动性。企业通过预算提高自身现金的周转速度，则可以获得更大的现金流，从而较少地依赖银行贷款以减少利息支出，获得最大的利润。

现在，越来越多的集团化企业开始强化集团资金管理，并实施或准备实施资金管理系统，但是，如果缺乏基于业务预算的全面预算，尤其是现金流预算的支持，再好的资金管理系统也难以发挥其真正的资金统筹作用。

1.4 加强企业内部管控，降低内部经营成本

在企业经营过程中，通过实施全面预算，对企业内部的经营成本进行科学、合理的事前计划，并通过一定的手段进行监控执行，可以增强企业内部管控的能力，同时降低企业内部的经营成本。



1.4.1 通过全面预算，强化全员的成本意识

依靠全面预算将企业的战略规划细分，分解、落实到生产经营的各个环节、各个部门。并加强企业的内控，建立完善的控制体系，形成良好的控制环境。企业员工是战略计划的实施者、执行人，让员工积极参与有利于避免员工对预算的抵触情绪，使之能更好地发挥预算、成本的控制作用。

1.4.2 通过全面预算，细化各项成本指标

A企业是一家高科技公司，主要从事建筑工程、能源工程、交通工程等国家重点基础设施建设工程所需高新技术装备的研发制造。一直以来，A企业全面推行财务管理科学化、制度化、精细化，充分发挥了财务管理的核心作用，推进了企业持续稳定健康发展，近年来，A企业充分认识到，全面预算管理是企业内部控制的一种有效方法，处于企业财务管理的核心地位。因此，A企业希望通过在全企业内推行全面预算管理，并利用现代先进的网络和计算机技术，构建一个具有科学合理、规范高效特点的预算管理平台；通过预算的编制、执行、控制和分析，提高公司预算的编制效率、准确度、规范度，提高公司预算执行的控制力度，保证预算能够承接公司的总体战略；实现公司精细化、精益化管理，提升企业的核心竞争力，为企业的健康、有序发展提供决策支持。

以本书中A企业为例，其成本控制有两层含义：一是指对生产阶段产品成本的控制；二是指对企业生产经营各方面、各环节以及各阶段的所有成本费用（大成本）的控制。

由成本控制的含义可知，企业成本既包括产品生产阶段的成本，也包括企业整个生产经营过程的全部成本、费用支出。企业要加强成本管理，既要突出重点，搞好产品生产成本控制，又要照顾全面，做好企业生产经营各个阶段的成本控制工作。在现代制造业的成本管控管理中，企业可以通过实施全面预算确定影响企业生产经营总成本（大成本）的各项因素，确立标准成本体系，做好事前计划、事中控制、事后反馈三者的统一。但仅仅制定成本指标，并不能保证企业各种资源消耗都一定合理，还要以成本标准为依据分解预算，将成本预算层层分解到各部门甚至每个人，实行责任制，严格控制资源消耗，确保成本支出科学、合理。