

战略预算管理

的构造与运行

张艳清 吴 勇 编



战略预算管理

的构造与运行

张艳清 吴 勇 编

中国石化出版社

<http://www.sinopec-pub.com>

图书在版编目 (CIP) 数据

战略预算管理的构造与运行 / 张艳清, 吴勇编.

—北京: 中国石化出版社, 2012. 6

ISBN 978 - 7 - 5114 - 1615 - 5

I. ①战… II. ①张… ②吴… III. ①预算管理—研究
IV. ①F810.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 118024 号

未经本社书面授权, 本书任何部分不得被复制、抄袭,
或者以任何形式或任何方式传播。版权所有, 侵权
必究。

中国石化出版社出版发行

地址: 北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编: 100011 电话: (010) 84271850

读者服务部电话: (010) 84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail: press@sinopec.com

北京科信印刷有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

880 × 1230 毫米 32 开本 5.875 印张 118 千字

2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

定价: 22.00 元

前 言

20 世纪 90 年代以来，企业经营环境的不确定性和竞争性明显增强，传统企业预算的缺陷不仅日益暴露，而且显现了一些严重的后果。随着巴林银行（Barings Bank）等一批有着严密预算控制程序的大型企业的倒闭，一些企业意识到了传统预算程序的负面作用：它忽视企业保持持续成长的关键绩效指标（Key Performance Indicator, KPI），并且命令控制式的文化会形成并强化阻碍一线员工承担绩效责任的文化规范，从而可能产生破坏性的后果。人们意识到：预算管理必须突破片面追求短期利润的短期思维，应以战略为导向，将信息技术网络、流程再造、平衡计分卡（Balanced Score Card, BSC），作业成本法等新兴的管理工具有效的结合，才能重新焕发其生命力。因而，在西方的预算管理理论和实践中，以战略为导向的预算管理思想逐渐取代传统的以目标利润为导向的预算管理思想。

战略预算管理就是在克服传统预算弊端的基础上产生的，它是以企业战略为编制起点，以企业价值最大化为目标，运用多种方法，提供并分析有关企业财务、学习和成长、内部经营过程、顾客等综合信息，通过运用财务和非财务信息体现和发展企业的战略方针，使企业能不断适应环境的变化并具有核心竞争力和持续发展能力的一种对企业的各种资源进行协调和控制的管理体系。它是沟通企业战略与日常经营活动的桥梁，其目标与企业的战略总目标保持高度一致，使企业的战略意图能够得以具体贯彻，预算计划得以衔接，从而使抽象的企

业战略与经营活动得以沟通，形成具有良好循环的预算系统。

《战略预算管理的构造与运行》一书，在阐述战略预算管理基本原理的基础上，着重围绕战略预算管理体系的组织框架、战略预算管理目标体系的构建与分解、战略预算的编制、运行、实施的障碍及解决途径等问题进行了分析。

在对战略预算管理基本理论进行分析的基础上，本书还就其具体应用进行了若干实证方面的探讨。

本书在编写过程中借鉴了若干预算管理资料，在此一并致谢。

对战略预算管理问题的认识永远是一个不尽的过程，对于书中表述不妥之处，恭请指正。

编 者

2012年2月10日

目 录

contents

第一章 战略预算管理概述	1
第一节 战略管理与战略预算管理	1
第二节 战略预算管理的框架结构与战略预算管理的作用 ...	12
第三节 基于战略的预算管理体系的意义与构建方向	15
第二章 战略预算管理体系的组织框架	21
第一节 战略预算管理的组织体系	22
第二节 战略预算管理的责任网络	26
第三章 战略预算管理目标体系的构建与分解	35
第一节 战略预算管理目标体系的构建	36
第二节 战略预算管理目标体系的分解	44
第四章 战略预算的编制	62
第一节 战略预算编制方法的选择	63
第二节 战略预算编制的流程	69
第三节 战略预算编制的程序	78
第四节 战略预算的具体编制	81
第五章 战略预算管理的运行	97
第一节 战略预算执行的监控	97
第二节 战略预算的调整与预算差异分析	101
第三节 战略预算的考评与激励	113

第六章 战略预算实施的障碍及解决途径	130
第一节 战略预算实施的障碍	130
第二节 战略预算实施的保障机制	133
第七章 战略预算管理的案例分析	140
案例一 基于战略的 A 集团动态预算管理流程 构建的分析	140
案例二 某公司基于战略的预算控制的分析	149
案例三 战略预算管理在某公司的应用分析	160
案例四 某钢铁有限公司从战略角度设计预算管理 模式的分析	171
参考文献	180

第一章 战略预算管理概述

战略预算管理是企业确立战略优势地位的重要工具，建立一套完整的战略预算管理体系对于企业的发展壮大至关重要。本部分着重围绕战略预算管理的基本内涵、战略预算管理的框架结构与作用以及基于战略的预算管理体系的意义与构建方向等问题进行了分析。

第一节 战略管理与战略预算管理

一、战略管理

（一）企业战略概述

1. 战略的含义

在西方，战略（strategy）一词来源于希腊语“strategos”和演变出的“stragia”。前者意为“将军”，后者意为“战役”、“谋

略”。企业战略一词被明确提出来是在 20 世纪 60 年代，将企业战略概念系统地应用于企业经营管理则主要发生在 20 世纪 70、80 年代，战略大师伊戈尔·安索夫（Ansoff，1984）在他编辑的《经营战略》一书中，对战略一词做了以下的定义：“战略是一家公司做生意的概念，这个概念提供一个共同主题，连接公司的所有活动”。通常而言，企业战略是为实现企业宗旨和目标服务的，它是指导企业经营管理的综合性蓝图，是从企业发展全局出发而做出的较长时期的总体性的谋划和活动纲领。它不仅涉及企业所有的关键活动，确定企业的未来方向和使命，而且需要根据环境的变化加以调整，是一个动态的概念。企业战略是实现企业长期目标、增强企业竞争优势的基本策略方法。企业成败关键看企业有无正确的战略，而企业内部经营管理也要以战略为导向。

2. 战略的层次

对于规模较大的企业来说，会存在多个业务单位，战略一般可以划分为三个基本层次：企业战略、业务战略和职能部门战略。

企业战略又称为企业总体战略，是企业战略中的最高层次。是由企业最高管理层制定的，旨在通过建立和经营行业组合实现投资收益的最大化。企业战略是有关企业全局发展的长期战略行为，具有全局性、长远性、方向性、整体性和协同性。对于一家单业务企业来说，由于只有一种业务，企业战略和业务战略合二为一。只有对业务多元化的企业来说，企业战略和业务战略的划

分才有意义。

业务战略是管理层为取得某一特定业务领域的经营成功而制定的行动方案和经营策略。业务战略主要由负责该业务领域的管理者制定和实施。业务战略的目标是通过集中一个具体的行业或者一个市场,实现利润和市场占有率的最大化。业务战略着眼于涉及某一个事业部或子公司具体产品和市场的局部性战略问题,在一定程度上影响总体战略的实现。它所考虑的是在选定的行业或市场中,企业如何形成竞争优势。其核心是解决如何建立并加强企业在市场上的竞争地位问题。因此,业务战略又称为竞争战略。

职能战略是管理者为特定的职能活动、业务流程或业务领域内的重要部门所制定的策略规划。其主要作用是支持企业的整体业务战略和竞争战略,并为企业带来具有竞争价值的能力和资源优势。具体包括生产战略、市场营销战略、财务投资战略、研究开发战略及人力资源开发战略等。职能战略比业务战略涉及的范围要窄一些,但它可以为整体业务战略提供一些细节,为管理某一具体的职能部门、业务流程或关键活动提出行动方案、运作策略和实际操作指南。

3. 战略的特征

战略一般具有以下特征:

(1) 指导性。战略界定了企业的经营方向、远景目标,明确了企业的经营方针和行动指南,并筹划了实现目标的发展轨迹及指导性的对策,在企业经营管理活动中起着导向作用。

(2) 全局性。战略立足于未来，通过对政治、经济、文化及行业等经营环境的深入分析，结合自身的资源，站在系统管理的高度，对企业的远景发展轨迹进行全面的规划。

(3) 长远性。企业战略着眼于长期生存和长远发展的思考，确立了远景目标，并谋划了实现远景目标的发展轨迹及宏观管理的对策。同时，围绕远景目标，企业战略必须经历一个持续、长远的奋斗过程，除了应根据市场变化进行必要的调整外，制定的战略通常不能朝令夕改。

(4) 竞争性。企业战略需要进行内外部环境分析，明确自身的资源优势，通过设计适合的经营模式，形成特色经营，增强企业的对抗性和战斗力，推动企业长远、健康发展。

(5) 系统性。企业战略确立了远景目标，并围绕远景目标设立阶段目标及各阶段目标实现的经营策略，以构成一个环环相扣的战略目标体系。同时，企业战略需要由企业战略、业务战略、职能战略三个层级构成一体。

(6) 风险性。企业做出任何一项决策都存在风险，战略决策也不例外。

(二) 战略管理的含义

企业战略管理可以定义为一门关于如何制定、实施、评价企业战略以保证企业组织有效实现自身目标的艺术与科学。它主要研究企业作为整体的功能与责任、所面临的机会与风险，重点讨论企业经营中所涉及的跨越营销、技术、组织、财务等职能领域

的综合性决策问题。美国著名学者斯坦纳（Steiner, G. A）在其1982年出版的《企业政策与战略》一书中认为：企业战略管理是确定企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

战略管理涉及企业发展的全局性、长远性的重大问题。诸如企业的经营方向、市场开拓、产品开发、科技发展、机制改革、组织机构改组、重大技术改造、筹资融资，等等。一般来说，企业战略管理包含四个关键要素：战略分析、战略选择、战略实施、战略评价和调整。企业战略管理具有整体性、长期性、权威性和环境适应性四个特点：

整体性即将战略管理看成一个完整的过程来加以管理，并将企业视为一个不可分割的整体，强调整体优化。

战略管理关心企业长期稳定和高速的发展，时间跨度一般在3年以上，5至10年之内。

战略管理重视的是企业领导者按照一定的程序，对企业重大问题做出抉择并将其付诸实施的过程，对各战略单位和各员工具有纲领性的指导性和约束性，因此必须具有权威性才能发挥战略的整体功能。

战略管理重视企业与其所处的内外部环境的匹配性，其目的是使企业能够适应环境、能够利用环境的变化为自身服务。

二、战略预算管理

（一）战略预算管理的含义

对于如何把企业战略管理与预算管理结合起来，许多学者提出了以现在最流行的 BSC 方式来加以解决的思路。BSC 的确为解决企业战略实施提供了很好的办法，但现在大多数企业只是将其作为绩效考核的工具，而且对预算管理如何具体与 BSC 相结合及其实施并没有提出具体的解决办法。如罗伯特·卡普兰（Robert S. Kaplan）与戴维·诺顿（David P. Norton）在其《BSC——化战略为行动》一书中只是提出了“短期预算编制流程的任务，只是把五年计划中的第一年，转换成计分卡四个层面的战略目标和指标的经营预算而已”，并没有真正对战略预算管理提供具体的建议。此外，中国人民大学宋常教授根据 BSC 提出了战略全面预算管理的概念：战略全面预算管理就是指以企业价值最大化为目标，运用多种分析手段和技术方法，提供并分析有关企业财务、学习和成长、内部经营过程、顾客等综合信息，通过运用财务和非财务信息体现和发展企业战略方针，利用更为合理的全面预算编制方法构筑较完善的全面预算管理体系。战略预算管理有别于传统预算管理的重点，就在于将财务预算指标和非财务预算指标相结合，市场化评价和内部评价相结合，结果评价和过程评价相结合。战略预算管理能从战略高度出发，正确评价企业经营的得失与功过，力求高屋建瓴地确立企业在市场竞争中的战略优势

地位。

BSC 的实质是找出实施企业战略和实现战略目标的关键成功要素 (Key Success Factors, KSF), 并通过把 KSF 转化为可以衡量的 KPI, 将各项绩效指标层层落实到责任部门或责任人, 使战略能与企业的日常经营活动相联系, 企业不仅注重短期目标, 同时也关注战略性长期目标。不仅关注财务指标 (滞后指标), 也关注营运、无形资产等非财务指标 (领先指标)。

根据 BSC, 可以将战略预算管理的概念概括为: 战略预算管理是以企业价值最大化为目标, 以战略为指导, 以企业的 KSF 为重点, 运用多种方法使企业更具灵活性, 员工更具积极性和创造性, 使企业能不断适应环境的变化并具有核心竞争力和持续发展能力的一种对企业的各种资源进行协调和控制的管理方式。由战略预算管理的定义可知, 战略预算管理以企业价值最大化为目标, 以促使企业具有核心竞争能力和持续发展能力为重点。以战略为指导, 关注企业的长期和短期发展目标, 并使企业快速敏捷地适应内外环境的变化, 不断提高管理效率, 激发员工的积极性和创造性。不仅关注企业的财务目标, 而且更关注企业的 KSF。运用多种方法包括: BSC、信息技术、滚动预算、零基预算、KPI 等。

(二) 战略预算管理的特征

1. 预算目标与行动的长期性

战略预算目标与行动的长期性是战略预算区别于传统预算最

显著的特征。战略预算的长期性具体表现在：首先，预算目标长期性。战略预算所要实现的最终目标就是企业的战略目标，而战略目标是未来若干年企业整体的奋斗目标，因此战略预算不只是追求一个短期的年度经营目标，而是要追求跨越若干个经营年度的长期战略目标；其次，执行行动长期性。大多数执行战略预算的行动会跨越若干个经营年度，而不是一种短期性的投机行动；最后，预算影响长期性。执行战略预算的行动不仅会对本年度经营产生影响，而且会对未来若干个经营年度产生影响，并最终影响战略目标能否实现，因此从某种程度上讲，执行战略预算的行动都可以看作长期性的资本化行动。

2. 关注企业的外部环境与内部环境

与传统预算管理仅对企业的内部生产活动进行关注不同，战略预算管理的制定是通过对外部环境的分析，根据企业的战略加以制定。并且，战略预算管理通过季度或年度战略执行分析会议，对企业内外部环境的变化及时进行反馈，能够做到根据情况的变化及时加以调整。

3. 关注财务与非财务目标

因为财务目标的滞后性，而且随着知识经济和网络经济的发展，财务很难对企业发展具有重要作用的无形资产进行评估。因此，对企业非财务关键指标的关注也就越来越有必要。战略预算管理不仅注重财务指标，而且更注重如顾客满意率、员工满意率、员工的技能水平、企业的创新能力、企业的声誉、形象等这些对企业发展具有重要作用的非财务（领先）指标。

4. 预算规则的程序化与透明化

战略预算，借助于 BSC、战略地图等先进战略管理工具，使企业的战略预算能被广大员工所理解和接受。员工明白了企业战略预算的实施是服务于企业远大的战略目标，而不是高层管理人员个人的意志，明白了战略预算的最终结果是有利企业的未来发展，有利于企业中的广大员工。这样，企业员工就形成共同的奋斗目标和愿景，企业也可以将如何选择预算目标、确定预算指标、明确指标水平等预算管理活动纳入正常的流程轨道，并在公开透明的环境中进行。

5. 具有动态性的特征

首先，企业战略目标的确定是和特定的内外外部环境相适应的，在环境发生变化时还要相应地做出调整。处于初创期、发展期、成熟期或衰落期等不同发展阶段的企业，必然要采取不同的战略方针，并且要根据市场环境及企业本身实力的变化相应地做出调整。所以，企业战略是经常变化的。这就要求企业随着战略的变化而及时调整经营与管理活动。战略预算管理可以更为准确及时地反映企业的战略方针，通过多指标的业绩考评促使企业经营和管理措施的调整。其次，战略预算管理是按月或按季进行滚动性编制，并不是静态的一年一次的过程。并且，可以根据企业发展的实际情况编制临时预算或项目预算。因此，与传统的预算管理相比，战略预算管理更具有动态控制的特征。

三、战略管理与战略预算管理的关系

战略管理与战略预算管理之间的关系如图 1-1 所示。

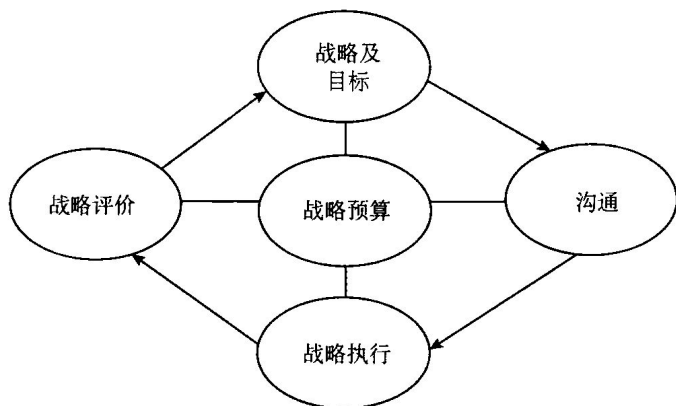


图 1-1 战略管理与战略预算管理关系图

由图 1-1 可知，战略预算管理在企业的战略目标与战略执行之间起到了桥梁作用。通过对企业战略目标的层层细化而形成的预算，有助于企业战略目标的实现。通过对战略执行情况的跟踪及评价分析，可以及时察觉企业内外部环境的变化，并对企业的战略目标及战略进行重新评审，及时对企业的战略做出调整。因此，企业战略与战略预算之间表现为相辅相成的关系。

（一）预算必须以战略为指导

企业战略通过对内外部环境的分析，确定企业的长期发展目标及企业的发展方向。企业的预算制定必须以战略为指导，如果