

财务总监丛书

主 编 ⊙王化成

全面预算管理

BUDGET MANAGEMENT

王化成 佟岩 李勇 ⊙编著



中国人民大学出版社

财务总监丛书
主编 王化成

全面预算管理

BUDGET MANAGEMENT

王化成 佟岩 李勇 编著

中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

全面预算管理/王化成,佟岩,李勇编著.

北京:中国人民大学出版社,2003

(财务总监丛书/主编王化成)

ISBN 7-300-05053-0/F·1541

I. 全…

II. ①王…②佟…③李…

III. 企业管理:财务管理-预算

IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 096503 号

财务总监丛书

主编 王化成

全面预算管理

王化成 佟岩 李勇 编著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室) 010-62511239(出版部)

010-62515351(邮购部) 010-62514148(门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京雅艺彩印有限公司

开 本 1000×1400 毫米 1/32

版 次 2004 年 1 月第 1 版

印 张 11.25 插页 1

印 次 2004 年 1 月第 1 次印刷

字 数 329 000

定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

【 内 容 简 介 】

企业预算管理是在企业战略目标的指引下，通过预算编制、执行、控制、考评与激励等一系列活动，全面提高企业管理水平和经营效率，实现企业价值最大化的一种管理方法。

本书以预算管理的循环过程作为主线，系统介绍预算管理的理论与实务，从预算管理目标入手，探讨预算管理模式、预算编制、预算执行、预算差异分析，以及预算控制和考评激励等问题，最后两章系统介绍国内外的经典预算案例。

本书图文并茂、深入浅出、理论实务并重。通过理论的介绍来阐明预算管理的理论和方法，探索预算管理的发展方向，帮助读者提高理论水平，更新理念，开阔视野；通过经典案例的分析阐明预算管理的实施步骤和方法，探索预算管理中的成功经验和失败教训，帮助读者提高分析问题和解决问题的能力，提高企业预算管理水平。

【王化成教授简历】

王化成,男,1963年2月生,汉族,经济学(会计学)博士,从1988年起,在中国人民大学会计系任教,现为中国人民大学商学院副院长,教授、博士研究生导师、博士后联系人。1998—1999年度英国卡迪夫大学高级访问学者。主要从事财务管理、财务分析、会计等方面的教学、科研和咨询工作。主要社会兼职有:中国会计学会副秘书长,中国会计学会中青年分会副会长,中国成本研究会理事,中国注册会计师协会常务理事,东南大学、甘肃工业大学、浙江师范大学、河南财经学院等院校的兼职教授,英国卡迪夫大学中国会计、财务与管理研究中心客座研究员,北京亚太华夏财务会计研究中心理事,《会计研究》、《中国会计与财务研究》等杂志特邀编审,先后主持国家自然科学基金项目“企业业绩评价与激励研究”、中欧高等教育合作项目“一体化进程中的欧盟会计协调研究”等十余项研究项目。自1986年以来,在《会计研究》、《中国人民大学学报》、《外国经济与管理》、《财务与会计》、《经济理论与经济管理》等杂志发表论文90余篇,在中国人民大学出版社、经济科学出版社、中国审计出版社等十余家出版社出版教材、专著20余部,其科研成果多次获奖。

总序

自 1995 年起，我陆续在中国人民大学会计系、中国人民大学工商管理学院、中国人民大学金融与证券研究所、北京大学中国经济研究中心、北京国家会计学院、上海国家会计学院等单位举办的高级经理研修班（含总经理班、总会计师班、财务总监班、财务经理班）讲授财务管理课程。除此而外，我还应中国化工进出口集团公司、中国煤炭进出口集团公司、北京电信、河南移动通信公司、福建联通移动通信公司、广西玉林柴油机集团公司等单位之邀讲授财务管理课程。我非常高兴在这些班上结识了许多企事业单位的高级管理人员，有的成为非常好的朋友。在与这些高级管理人员的交往过程中，我们了解到企业高级财务管理人员急需的知识包括两个方面：一是内部管理的理论与方法，包括如何利



用信息技术加强财务管理，如何有效实施全面预算管理，如何评价企业经营业绩，如何有效实施财务控制，如何采取正确的激励制度等；二是有关资本市场的理论与方法，包括如何利用资本市场筹集资金，如何利用资本市场运用资金，如何进行企业的资产重组，如何利用资本市场实行集团化的财务管理等等。为了满足企业财务管理人员对上述知识的要求，我们组织编写了“财务总监丛书”，计划分两个部分推出。第一部分主要探讨企业内部财务管理理论与方法方面的问题，命名为“企业预算、评价与激励系列”；第二部分主要探讨与资本市场有关的问题，命名为“公司上市与资本营运系列”。

本套丛书具有以下特点：（1）结构合理，内容丰富，能满足广大高级财务管理人员系统学习现代财务管理知识的要求。（2）理论联系实际，注重财务管理原理的实际应用，能比较好地指导财务管理实践。（3）十分注重典型案例的介绍与分析，能不断提高读者分析问题和解决问题的能力。

编写一套适合企业高级财务管理人员需要的财务管理丛书是我多年的夙愿。但我也深知，这是一项非常艰巨的任务。本套丛书的作者虽然都具有良好的理论功底和丰富的实际经验，但由于时间紧，调查研究不够深入，丛书的内容可能无法完全满足财务管理人员的要求。我们诚挚地欢迎广大读者提出宝贵的意见，以便再版时修订。本套丛书的编写，得到了国家自然科学基金的资助，是我主持的国家自然科学基金项目“企业业绩评价与激励研究”（项目号 70072035）的阶段性研究成果。

王化成

2003年10月



前 言

企业预算管理是在企业战略目标的指引下，通过预算编制、执行、控制、考评与激励等一系列活动，全面提高企业管理水平和经营效率，实现企业价值最大化的一种管理方法。

现代企业管理的发展已打破传统职能管理的界限，将企业视为一个整体，在战略目标的指导下从事企业内部的综合协调管理，强调企业计划、组织、控制等职能的一体化。因而在现代企业管理中，如何进行各部门之间的协调就变得非常重要。加拿大麦吉尔大学管理学院教授亨利·明茨伯格系统地提出了协调方式发展三阶段论，认为企业协调方式经过了相互调整方式、直接监督方式和标准化方式三个阶段。而协调方式发展的最后一个阶段即标准化方式所包含的思想与预算管理的思想是

一致的，或者说，预算管理是实现标准化方式协调的一个很好的手段。

实践证明，企业全面预算管理是一项重要的管理工具，能帮助管理者进行计划、协调、控制和业绩评价。推行全面预算管理是发达国家成功企业多年积累的经验之一，对企业建立现代企业制度，提高管理水平，增强竞争力有着十分重要的意义。反观我国，虽然在计划经济时期有各种宏观和微观计划，但是毕竟与现代意义上的企业预算相去甚远。市场经济改革以来，我国在企业预算管理方面的探索虽然在不断深入，但是尚未形成一套行之有效的普遍体系，本书希望能够在这一方面有所突破，为今后的理论研究和实际工作提供参考。

本书共分十章，包括企业预算管理的基本概念、编制执行过程、考核激励方法以及国内外的案例应用，兼具理论性和实用性。其中第一、二章为企业预算管理的基本概念和管理模式介绍；第三至第五章按照经营预算、资本预算和财务预算的顺序介绍了企业预算的编制，并辅以详细例题；第六、七、八章则对预算的差异分析、执行控制和考评激励进行了说明，其中差异分析部分包含大量例题来直观说明企业预算差异分析的方法，考评激励部分则分别针对高级经理、责任中心和一般员工提出了不同的评价激励措施；最后，第九章和第十章分别介绍了国内和国外的预算管理案例。

本书由王化成教授负责全书的体例设计、组织编写及统稿工作，参加本书初稿编写的有王化成、佟岩、李勇等。本书在编写过程中，参考了国内外大量文献，每章参考的主要文献均在脚注中注明，书后还列示了全书的参考文献，在本书出版之际，特向以上作者表示衷心的感谢。

限于作者的认识和写作水平，本书中尚存在不少缺点，恳请读者批评、指正。

编著者

2003年8月于中国人民大学商学院



目 录

第一章	总 论	(1)
	第一节 预算管理的概念	(1)
	第二节 预算管理的作用	(8)
	第三节 预算管理的特点	(11)
	第四节 预算管理的体系	(14)
	第五节 实施预算管理的前提条件	(18)
	第六节 预算管理的发展历程	(23)
第二章	预算管理 模式	(29)
	第一节 预算管理的目标	(29)
	第二节 以销售为核心的预算管理	(34)
	第三节 以利润为核心的预算管理	(39)

AC1785/08

	第四节	以成本为核心的预算管理模式	(45)
	第五节	以现金流量为核心的预算管理模式	(54)
第三章		预算编制(一): 经营预算	(60)
	第一节	经营预算概述	(61)
	第二节	销售预算	(65)
	第三节	生产预算	(77)
	第四节	成本、费用预算	(86)
第四章		预算编制(二): 资本支出预算	(93)
	第一节	资本支出预算概述	(93)
	第二节	资本支出预算编制的基本财务观念	(96)
	第三节	资本预算编制	(109)
第五章		预算编制(三): 财务预算	(121)
	第一节	财务预算概述	(121)
	第二节	现金预算	(124)
	第三节	预计利润表	(132)
	第四节	预计资产负债表	(138)
第六章		预算差异分析	(144)
	第一节	预算差异分析概述	(145)
	第二节	销售预算差异分析	(155)
	第三节	成本预算差异分析	(169)
	第四节	利润预算差异分析	(188)
第七章		预算执行与控制	(201)
	第一节	预算执行	(201)
	第二节	预算控制与变更	(208)
	第三节	预算执行的保障体系	(225)
第八章		预算考评与激励	(229)
	第一节	预算考评与激励概述	(229)
	第二节	对高级经理的考评与激励	(239)
	第三节	对责任中心的考评与激励	(245)
	第四节	对一般员工的考评与激励	(251)



第九章	国内预算管理案例精选	(259)
	第一节 上海宝钢集团公司的预算管理案例	(259)
	第二节 鞍钢集团新钢铁公司预算管理案例	(271)
	第三节 红星公司预算分析案例	(275)
	第四节 中原油田预算管理模式的改进案例	(279)
	第五节 江苏电力及其所属谏壁发电厂预算管理案例	(291)
第十章	国外预算管理案例精选	(303)
	第一节 某地区报业集团预算管理案例	(304)
	第二节 某零售连锁超市预算管理案例	(307)
	第三节 某零售时装连锁店预算管理案例	(309)
	第四节 某航空和防护装置公司预算管理案例	(315)
附录一	大华公司全面预算管理制度	(319)
附录二	中原研究院全面预算管理制度	(328)
附录三	新时代公司全面预算管理暂行办法	(338)
	参考文献	(345)



总 论

第一节 预算管理的概念

中国有句俗语：凡事预则立，不预则废。强调凡事要想做好，事前都需要有一个谋划、概算的过程，要对可能出现的各种情况及不同的结果状态有一个充分的预计，进而做出不同对策，安排相关人、财、物等资源的配给，并协调好各个部门之间的关系，以促成目标的实现。



一、预算的概念

预算 (budget) 在不同的领域中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。现行事业预算会计是一种收支预算或某项工程的资金需求计划，以达到国家财政预算收支或限额预算拨款的控制，保证国家财政收支预算的平衡。而企业领域运用的预算则有其特定的含义，是企业内部管理的一种手段和制度安排，本书以下章节中所谈到的“预算”二字，若无特殊说明，专指企业预算。

西方市场经济发达国家对企业预算运用得比较熟练，企业预算管理实施得也较早，对于企业预算管理的理论研究也比较多，有许多不同的见解。比较典型的观点有：

(1) 克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris) 把预算定义为一种由人来控制成本的会计技术。

(2) 哈罗德·比尔克曼 (Harold Bierman) 则认为有两类预算：一类为预测，告诉经理人员他在未来将可能处于何种地位；另一类为标准，告诉经理人员预定的效率水准是否已经维持或达成。

(3) 弗雷姆根 (Fremgen) 认为预算是一种广泛而协调的计划，以财务条件来表达。

(4) 查尔斯·T·霍恩格里 (Charles T. Horngren) 认为预算是行动计划的数量表达。

(5) 格伦·A·韦尔什 (Glenm A. Welsh) 则认为企业预算是一种涵盖未来一定期间内所有营运活动过程的计划，它是企业最高管理者为整个企业及其各部门预先设定的目标、策略及方案的正式表达。

在我国，长期以来人们总是将预算与计划相联系，认为预算是计划经济的产物，因此持“当前市场经济体制下企业预算没有必要”观点的大有人在。事实上，计划是指一种事先安排，反映了人类自觉能动地认识和改造自然、社会的主观要求，它并不必然属于某种社会制度，仅仅是一种手段或达到目标的工具，既可以存在于计划经济体制，也可以存在于市场经济体制。企业预算所具有的计划功能与计划经济中的计划有重要的区别，它是指在企业战略目标的指引下，为合理利用企业资源，提高企业经济效益，而对企业的生产、销售和财务等各个环节所进行的统筹安排。对于企业来说，没有预

算是难以生存的，预算是社会化大生产客观要求的必然结果。生产、流通、消费各个环节是互相连接、互相制约的，企业的生产活动是一个非常复杂的过程，要使这样一个复杂的过程互相协调地同步进行，以达到生产经营目标，没有一个完善的预算，并为全体员工所掌握，是不可能实现的。从预算管理的发展历程可以看出来，系统的预算管理思想是在市场经济国家首先提出的，并且在西方企业的管理实践中得以广泛应用。实践表明，市场经济越发达的国家，企业内部管理水平尤其是预算管理水平越高。事实告诉我们，企业预算与市场经济并不矛盾；相反，市场经济的发展对企业运用预算管理这种管理形式提出了迫切的要求。

为正确理解预算的内涵，我们需要理清几个相关概念。

(一) 预算不等于财务计划

预算从其本质上看属于计划的范畴，但不等于财务计划，不管从内容上、形式上或其他方面来看，预算与财务计划都有着显著的区别。

1. 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的一部分。西方全面预算概念的提出，首先明确了预算存在于企业生产经营活动始终，包括生产预算、销售预算、财务预算等各种职能预算，其中销售预算与生产预算是其前提和基础，没有销售预算就没有生产预算（包括采购预算、成本费用预算等），进而也就不可能产生财务预算（包括预计资产负债表、预计利润表和预计现金流量表等）。可见财务计划只是企业预算的一部分，用财务计划替代预算、认为企业实施预算管理就是编制财务计划进行管理的观点，犯了以偏概全的错误。

2. 从形式上看，预算可以价值形式表示，也可以实物等多种数量形式表示；而财务计划则是以价值形式所表现的计划，没有非货币形式。

3. 从组织者及执行过程控制的范围看，预算是由企业各不同部门、组织的当事人或参与者共同组织执行的，它是一个综合性的管理系统，具有极强的内部协调功能，而且执行过程、反馈与考评过



程都是基于不同组织和不同部门进行的，预算管理的范围远远超出了企业财务管理的范围和财务部门与人员的权限，是整个企业管理的重要组成部分；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。

（二）预算不同于预测

1. 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（当然这种判断应是在科学基础上的主观判断）。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市场风险，包括经营风险和财务风险等，通过预测并进行有效的预算是防范风险的一项非常重要的措施，也正是基于此，市场经济越发达，市场风险越高，也就越离不开预算以及预算管理，这就是上面所指的计划与计划中的市场的辩证关系的要义。可以说，风险无处不在、无时不有，因此预算及其管理也应无处不在、无时不有，这也正是西方企业的预算管理能大行其道的原因。^①

2. 预测是预算的前提，没有预测就没有预算。如果未来经济事项的后果是完全确定已知的，就无须使用预算方法。预算应当是以预测为基础、根据预测结果提出的对策性方案与规划，旨在趋利避险，以求实现较好的结果，力避风险。

3. 由于预测具有风险性，且其风险大小取决于据以预测的基础（如环境或变量因素）和方法是否科学、可靠。因此，不可知因素越少，方法越恰当科学，其风险性也就越小；反之，不可知因素越多，或者方法相对不科学，其风险性也就越大。因此，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。因为，预算是针对预测结果采用的一种预先的趋利避险的抵御风险与差异控制系统，预测结果越确定，预算的过程也就越简单，准确性也就越高，效果自然也就越好；而如果预测结果越不确定，

^① 参见周首华等：《现代财务理论前沿专题》，151~152页，大连：东北财经大学出版社，2000。



预算的过程也就越复杂，预算的方法选择也就越多样化，准确性也就越低，效果可想而知。

综上所述，我们认为，预算是在预测的基础上，为了实现特定目标，以一定的方式对企业未来的生产经营活动所做的数量说明。为理解上述概念，应注意以下问题：（1）预算是包括财务预算在内的全面预算；（2）预算既可以用价值形式来反映，也可以用其他数量形式反映；（3）预算应该有明确的目标；（4）预算以预测为前提。



二、预算管理的概念

预算管理是指企业围绕预算而展开的一系列管理活动，预算管理包括预算编制、预算执行、预算分析、预算调控、预算考评等多个方面。

现代企业管理的发展已打破传统职能管理的界限，将企业视为一个整体，在战略目标的指导下从事企业内部的综合协调管理，强调企业计划、组织、控制等职能的一体化。因而在现代企业管理中，如何进行各部门之间的协调就变得非常重要。加拿大麦吉尔大学管理学院教授亨利·明茨伯格系统地提出了协调方式发展三阶段论，认为企业的协调方式经过了相互调整方式、直接监督方式和标准化方式三个阶段。而协调方式发展的最后一个阶段即标准化方式所包含的思想与预算管理的思想是一致的，或者说，预算管理是实现标准化方式协调的一个很好手段。实践证明，企业全面预算管理是一项重要的管理工具，能帮助管理者进行计划、协调、控制和业绩评价。推行全面预算管理是发达国家成功企业多年积累的经验之一，对企业建立现代企业制度、提高管理水平、增强竞争力有着十分重要的意义。预算管理使得企业内部上下级结合，各级都自觉参与预算，全员执行预算并全面按批准的预算去行动，按批准的预算来考评。

当然在具体实施过程中，预算管理重点因企业情况不同，可以采用以销售为核心的预算管理模式、以利润为核心的预算管理模式、以成本为核心的预算管理模式或以现金流量为核心的预算管理模式