



玩转全面预算魔方

思想正确，执行到位，预算才能有效
世界500强企业CFO实战经验
告诉你如何正确做全面预算



玩转全面预算魔方

实例+图解版·全彩印刷

邹志英/著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

玩转全面预算魔方 (实例 + 图解版) / 邹志英著. —北京: 机械工业出版社, 2014.9

ISBN 978-7-111-47755-6

I. 玩… II. 邹… III. 企业管理 - 预算管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 193842 号

本书作者邹志英曾任职于 GE、默克等世界 500 强企业, 是一位拥有丰富实战经验的 CFO。本书根据作者近 20 年的工作经验精心总结而成, 介绍了全面预算管理要解决和理顺的重要问题, 包括: 预算到底是什么, 全面预算要做哪些工作, 全球先进的预算管理是什么样的, 预算管理如何执行和考核等。

全书以作者亲自操作过的实例为主进行讲解, 将全面预算相关的各类重要问题和事项图表化, 并提供了各类执行全面预算的模型、工具和模板。

玩转全面预算魔方 (实例 + 图解版)

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 刘利英

责任校对: 董纪丽

印刷: 中国电影出版社印刷厂

版次: 2014 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 14.25

书号: ISBN 978-7-111-47755-6

定价: 69.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿邮箱: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

由于在国家会计学院工作的原因，我对会计改革和会计热点问题都比较关注，特别是近年来国家在会计准则的国际趋同、企业内部控制、会计信息建设等方面出台了許多新制度、新指引，这些改革措施对我国会计规范管理和会计的国际化起到了至关重要的作用。同时，我也感到当前出现了一些新变化，即管理会计成为近一段时间国家和企业共同关注的会计热点问题。财政部楼继伟部长近期在我院召开的一次全国性视频会议上，对开展和推动管理会计工作做了重要讲话，他希望能够尽快转变会计观念和职能，将现在事后报账的“账房先生”向真正的高级理财师转变，充分发挥会计信息的作用，做好企业战略发展的事前谋划、事中分析、事后预测等工作，真正使会计工作为企业价值提升服务，并希望我国在三五年内能够培养出一批具有国际水平的管理会计师。

管理会计在国际上日渐趋热，如何利用和发挥会计信息作用，帮助企业进行战略决策和价值提升成为英美等国家会计界重要的研究课题。同时，我们发现会计人员执业能力正在向更宽的领域拓展，如英国 ACCA 在对全球 500 位首席财务官进行问卷调查和访谈基础上，于 2013 年提出了“财会全才”的概念，将会计职业能力拓展为十大能力，其中领导力与管理、战略与创新、组织治理、风险与控制等都是其重要组成部分。我认为，随着我国市场化和国际化的纵深发展，许多进行跨国投资和跨国经营的大中型企业集团，将面对复杂、多变的市场环境和众多不确定性，客观上需要转变管理思维和使用最新的管理手段，趋利避害，以保证其健康、可持续发展，而在这一过程中如何做好管理会计工作则是最佳选择之一。



我院高端师资邹志英女士闭关数月、精心撰写了管理会计丛书之《玩转全面预算魔方》。邹志英女士和我工作接触较多，也比较熟，她在外企担任高管多年，有着近20年实战经历且业绩突出，其独立思考和善于总结归纳的能力给人以深刻的印象，而其在学院的授课也是理论与实务兼备，广受学员欢迎。她基于自己多年工作经验撰写的《玩转全面预算魔方》一书，内容丰富翔实、操作性很强，是一本有关做好全面预算管理工作的重要参考著作。

我认为本书的最大看点有三：一是作者提出了如何整合企业各类资源的“珍珠链”体系，即针对企业的各类资源和优势条件，如何高效地把每个环节连接在一起，形成闭环管理，最终通过企业战略—业务—财务—人力一体化的融合，以实现企业的战略目标；二是以她所供职的T集团为背景，给读者介绍和分享了大量的真实案例，详述了大量行之有效、实用的管理工具模型，相信所有这些内容，对企业做好管理会计工作都会有很大的帮助；三是工作关系的具体摆布及方法处理，如全面预算在企业内部实施过程中如何有效落地，全面预算与企业战略的关系如何，全面预算与绩效考评的关系如何，全面预算的实施是一步到位还是循序渐进，预算确定以后是适时调整还是绝不调整等常见问题，在其中都能找到参考答案。

邹志英女士形象地把全面预算管理比作一个变化无穷的魔方，认为还是一本较难念的“经”，她希望通过《玩转全面预算魔方》一书，对这本难念的“经”做一解读，在方法、路径、工具、关系处理等方面力图做一些指引，我相信这些努力对从事全面预算管理的企业或个人来讲会有较为重要的实用价值。

邹志英女士的《玩转全面预算魔方》一书语言生动、可读性强，相信阅读本书对我们做好管理会计工作会有一些思路启发和经验借鉴，有利于把管理会计工作做得更顺畅、更富有成果。最后，我仅代表个人祝贺《玩转全面预算魔方》一书出版成功，并在学界和实务界有良好影响，助推中国特色管理会计之花盛开。

张天犁

北京国家会计学院副院长

2014年7月30日于北京

邹志英又一次成功地做到了！邹志英在财务领域耕耘了近 20 年并获得了巨大成功。在确立了数家中国公司和跨国公司的财务规范后，她终于落笔成文，将她工作经验中最精华的部分浓缩在了这本精彩纷呈的书中。

我非常有幸在中国与邹志英共事，我特别欣赏她为了确保企业遵守财务规范而坚持原则的工作方式。她始终秉承这一原则，这一点也反映在这本书里。

她用一种清晰明了的风格，为公司领导者和财务领导者总结了一套基本课程体系。

邹志英将创造性的愿景视为推动企业成功必不可少的要素，同时，她也指出有必要将这种愿景思维应用到精细化财务管理中去，从而确保真正有远见的战略可以得到成功实施。

邹志英用大量的篇幅描述了愿景与规划之间的密切联系以及在预算执行过程中意想不到的困难，这些都给企业管理者以管理工具和自由空间去实现他们的目标。但所有这一切都必须基于财务规范，这一观念是成功管理企业的基石。

接下来，邹志英极具说服力地描述了财务预算工具如何满足特定的商业需求，如何给团队提供一套得心应手的实用工具来实现企业的目标。预算，既是企业规划的核心工具，也是通过数据对比反映公司真实情况的镜子，在公司决策中起着至关重要的作用，并且将继续扮演这样的角色。

邹志英展示计划、愿景与现实情况差距的能力是本书的一大特色。她运用自己独到的方式，通过清晰、令



人信服的实战案例来说明一个事实：企业如果缺乏一套行之有效的、可落地的方法论，将企业的战略—规划—运营—控制形成闭环管理，企业的可持续性成功是很难实现的，我的意思是“如果”，不是不可能。

她朴实、平和、清晰的表述方式使得非财务专业的人士也能轻松阅读本书。

我职业生涯的大部分时间都花在了重整运营不佳的中德合资企业上，其中有一部分工作是在财务的位置上完成的，我看到太多企业要么根本就没有严格的预算控制，要么就半途而废，这导致无数看起来完美无缺的宏伟计划最终化为乌有。许多 20 世纪 90 年代鼎盛一时的跨国公司昙花一现就是由于财务问题所致，只留下失望的股东们互相指责。

在与邹志英的密切合作过程中，我一直特别欣赏她对数字所昭示的真相从不妥协的工作风格，这反映了她的信念，就是向现实妥协最终是致命的，这是当今跨国公司职场文化中被低估的一种稀缺品质。在我职业生涯的早期，我的第一个老板告诉我：“埃尔贝斯先生，你不能仅仅因为它是真的，你就真的直言不讳。”邹志英因严守职业操守和精细化工作风格而得到业界的普遍赞誉，她认为坚持原则就是她的工作。这本书极贴切地反映了她的这种工作态度。我为曾经与她共事而感到荣幸。

马丁·埃尔贝斯

默克制药（香港）有限公司 CEO

怎样玩转全面预算这个魔方

毕业 20 年来，我先后供职于英国盛世长城广告公司（Saatchi & Saatchi）、美国 GE 公司、德国默克制药集团（Merck）、华胜天成股份有限公司等多家世界 500 强企业、亚洲上市 100 强企业和国内快速成长型企业，虽然在企业中的角色不断更迭，但始终以财务管理为核心，做得最多的工作之一就是全面预算管理。

对全面预算管理的认识和实施也曾经有过很多困惑，比如：

- 全面预算管理与战略的关系如何理解？
- 全面预算与绩效控制如何关联起来？
- 全面预算管理仅靠财务部门推进是否力量足够？
- 预算目标一旦确定，岿然不动还是容忍一定程度的调整，这个幅度如何界定？
- 全面预算体系构建起来就万事大吉了还是“万里长征第一步”？

这些困扰让全面预算管理看起来像一个费时费力却无解的魔方。经过多年的职场历练，尤其是在世界 500 强企业的学习和实践，我慢慢悟出：全面预算管理之“难”体现在如何构筑一套“上接战略，下接绩效”“软硬兼施，环环相扣”的、行之有效的“落地”体系。

具体来说，首先，“战略决定生存，执行决定利润”。在企业实践中，要始终围绕“战略—业务—财务—人力”的“四位一体，融合发展”来开展全面预算



管理工作，即将企业决策层的战略规划、企业经营部门的业务计划、企业财务部门的资源获取及配置、企业人力资源部门的业绩考核评价融为一体，整合成有效的企业核心管理模式。

其次，在实践中，要建立一套环环相扣、系统化的计划体系，加强不同层面管理者的战略思维意识与掌控能力，为管理者展示全面预算管理的全貌，以及内部因素的关联，强调计划、控制和跟踪执行的必要性，让更多的员工理解预算与战略规划、业务活动、资源配置、执行分析、绩效管理唇齿相依的关联，减少全面预算管理执行的阻力，让全面预算为企业创造价值。

幸运的是，我获得了检验上述所悟的契机并取得了显著的效果。这套全面预算“落地”方法论极大地提升了知名外企 M 集团（中国）全面预算管理的运作效率（详见第 3 章）；在本土企业，它帮助 T 集团在 3 年内收入成功增长了 36 倍，并从一家寂寂无名的小公司成长为行业前十强，使得很多知名券商和投行对其刮目相看（详见第 4 章）。

本书详细记录了我多年来在执行全面预算管理过程中遇到的问题和困惑（详见第 1 章），以及破解这些难题的实战体会、经验、方法、观点、案例、模型、工具和模板（详见第 2 ~ 6 章）。

玩转全面预算魔方，让它为企业创造价值是我的一个梦想，希望我的抛砖引玉可以引起企业同行、专家学者更深层次的思考，为管理会计助力企业成长提供更多、更好的实践指引。

邹志英

推荐序一 张天犁（北京国家会计学院副院长）

推荐序二 马丁·埃尔贝斯〔默克制药（香港）
有限公司 CEO〕

导 言 怎样玩转全面预算这个魔方

第一部分

问题与思考

第 1 章 全面预算是个难解的魔方 / 4

1.1 全面预算真相 / 4

1. 全面预算实践中高管关注的十大问题
2. 全面预算管理的认识误区
3. 从两个故事看执行全面预算的难处

1.2 预算管理助力企业价值提升：全面预算运用情况实地调研 / 7

1.3 个人实践谈：全面预算常见问题解析 / 10

1. 全面预算管理：一步到位还是循序渐进
2. 全面预算管理与战略：各行其道还是互为表里
3. 全面预算管理的基础体系：霸王硬上弓还是稳扎稳打
4. 全面预算与绩效管理：不关联还是唇齿相依
5. 预算编制：财务单挑还是协同作战
6. 预算监控与分析：管理行为的起点还是终点
7. 预算调整：绝不调整还是适时调整



1.4 你觉得预算魔方好解吗——问题快速自测 / 23

1. 你的企业是否有这些预算问题
2. 你的企业还有哪些预算问题

第二部分

预算常识

第2章 近距离认识全面预算管理 / 30

2.1 全面预算管理概述 / 30

- 2.1.1 全面预算管理简单说 / 30
- 2.1.2 全面预算管理的观念 / 30
- 2.1.3 一起来：测一测你对全面预算管理的理解 / 32

2.2 为什么要实施全面预算管理 / 32

- 2.2.1 全面预算管理的作用 / 32
- 2.2.2 全面预算管理的重要性调研 / 33

2.3 全面预算管理的主要内容一览表 / 34

2.4 全面预算管理的实施前提 / 35

- 2.4.1 必须以高级管理层支持和全员参与为前提 / 35
- 2.4.2 必须以健全的预算组织体系为前提 / 36
- 2.4.3 必须以完善的企业管理制度体系为前提 / 36
- 2.4.4 必须以规范运转的全面预算管理流程为前提 / 36
- 2.4.5 必须以真实、准确的成本核算等基础数据为前提 / 37

2.5 全面预算管理实施的组织机构及职责 / 37

- 2.5.1 预算组织设置的目的和意义 / 37
- 2.5.2 预算组织的构成 / 37
- 2.5.3 预算组织的职责和组成成员一览表 / 38

2.6 全面预算管理的实施环节 / 40

- 2.6.1 全面预算管理体系的框架全景图 / 40

2.6.2 全面预算管理实施环节简介 / 41

1. 环节一：战略规划

- (1) 战略规划的概念
- (2) 战略规划的目的
- (3) 战略规划的内容和结构
- (4) 战略规划与预算的关系

2. 环节二：年度运作计划

- (1) 年度运作计划的概念和目的
- (2) 年度运作计划与企业战略、预算的关系
- (3) 年度运作计划的内容
- (4) 战略发展规划、年度运作计划、部门年度计划的编制要点一览表

3. 环节三：预算编制与审批下达

- (1) 预算编制的目的
- (2) 预算编制的依据
- (3) 预算编制的原则
- (4) 预算编制的方法一览表
- (5) 预算编制的方式一览表
- (6) 预算编制的程序

4. 环节四：预算执行分析

- (1) 预算执行分析的概念
- (2) 预算监控的目的
- (3) 预算监控的内容
- (4) 预算监控的层级
- (5) 预算差异分析与反馈控制
- (6) 预算调整控制

5. 环节五：预算考核评价

- (1) 预算考核评价的概念
- (2) 预算考核评价的目的

- (3) 预算考核评价与预算的关系
- (4) 预算考核评价的作用
- (5) 预算考核评价的内容
- (6) 预算考核评价的关键点
- (7) 预算考核评价机构的职责

2.7 预算管理与企业生命周期相匹配 / 60

- 2.7.1 初创期的预算管理模式 / 61
- 2.7.2 增长期的预算管理模式 / 61
- 2.7.3 成熟期的预算管理模式 / 63
- 2.7.4 衰退期的预算管理模式 / 63

2.8 媒体之音 / 65

- 2.8.1 预算的“四化” / 65
- 2.8.2 预算与内控相得益彰 / 68
- 2.8.3 形成以经营和预警为核心的闭环管理 / 69

第三部分

外企先进预算模式及发展趋势

第3章 外企先进预算管理实践：以M集团（中国）为例 / 76

3.1 外企最佳预算管理的实践特点 / 76

- 1. 戴尔公司最佳预算管理实践
- 2. 默克公司最佳预算管理实践
- 3. JP 摩根、惠普、美孚石油公司最佳预算管理实践
- 4. 美国运通公司最佳预算管理实践
- 5. 富达投资公司最佳预算管理实践
- 6. 施乐公司最佳预算管理实践

3.2 案例解析：M集团（中国）“三步走”策略提升全面预算管理的运作效率 / 80

- 1. 案例背景
- 2. 管理挑战

3. 实践做法
 4. 实践特点
 5. 案例效果
- 3.3 预算管理模式的的发展趋势 / 87
1. 趋势一：以 TI 公司为例，建立以战略为导向的、自上而下的预算管理
模式
 2. 趋势二：运用信息技术提升附加价值
 3. 趋势三：运用标杆管理夯实预算管理基础
 4. 趋势四：运用成熟度模型对全面预算管理过程进行全方位考评

第四部分

全面预算管理在中国的实战与应用

第 4 章 全面预算管理的实操步骤：T 集团 3 年收入增长了 36 倍 / 96

4.1 T 集团背景介绍 / 96

1. 宏观经济形势
2. 集团自身状况

4.2 T 集团实施全面预算管理的环境：内忧外患 / 98

1. 人、财、物三大挑战
2. 管理层的困惑
3. 全面预算管理思路的提出背景

4.3 T 集团实施全面预算管理面临的问题 / 100

4.4 T 集团实施全面预算管理的具体做法 / 101

1. 拟定战略目标
2. 确定部门坐标
3. 建立目标模型
4. 确定实施路径
5. 搭建组织架构
6. 落实岗位目标

- 7. 健全预警机制
 - 8. 设立风险防线
 - 9. 完善议事议程
 - 10. 评价考核奖惩
- 4.5 T集团实施全面预算管理的特点 / 119
- 4.6 T集团实施全面预算管理后的效益分析 / 119

第5章 预算实战演练：以购车为例 / 122

- 5.1 购车背景介绍 / 123
- 5.2 全面预算管理在购车中的应用 / 124
- 1. 明确购车愿景
 - 2. 确定战略目标
 - 3. 识别风险因子
 - 4. 进行购车分析
 - 5. 进行预算编制
 - 6. 确定职责分工
 - 7. 制订行动计划
 - 8. 建立奖惩机制
- 5.3 购车结果 / 136
- 5.4 总结：“购车”案例与全面预算管理的关联 / 136

第五部分

全面预算管理实用工具

第6章 全面预算管理各环节实操要点及应用工具 / 142

- 6.1 全面预算管理各环节实操总览图 / 144
- 6.2 全面预算管理各环节实操解析 / 145
- 6.2.1 战略规划环节 / 145

1. 主要交付成果
2. 企业主要关注点
3. 部门价值主张 (以财务部门为例)
4. 关键行动 (附示例说明)
5. 主要输入
6. 常见问题
7. 常用的模型 / 工具 (附说明)
 - (1) PEST 模型
 - (2) 波特五力分析模型
 - (3) SWOT 分析模型
 - (4) 平衡计分卡模型
8. 牵头人

6.2.2 年度运作计划环节 / 156

1. 主要交付成果
2. 企业主要关注点
3. 部门价值主张
4. 关键行动 (附示例说明)
5. 主要输入
6. 常见问题
7. 常用的模型 / 工具
8. 牵头人
9. 案例解析: 以 M 集团 (中国) 为例, 如何制定采购部门的年度规划

6.2.3 预算编制与审批下达环节 / 169

1. 主要交付成果
2. 企业主要关注点
3. 部门价值主张 (以业务部门为例)
4. 关键行动 (附示例说明)
5. 主要输入

6. 常见问题
7. 常用工具
8. 牵头人
9. 案例解析：以 T 集团为例，如何配置职能部门的人员

6.2.4 执行分析环节 / 180

1. 主要交付成果
2. 企业主要关注点
3. 部门价值主张（以财务部门为例）
4. 关键行动（附示例说明）
5. 主要输入
6. 常见问题
7. 常用的模型 / 工具
8. 牵头人
9. 实用工具介绍：杜邦分析模型及其在 T 集团的应用

6.2.5 考核评价环节 / 196

1. 主要交付成果
2. 企业主要关注点
3. 部门价值主张（以财务部门为例）
4. 关键行动（附示例说明）
5. 主要输入
6. 常见问题
7. 常用的模型 / 工具
8. 牵头人

6.3 常见疑难问题及其应对措施 / 202

6.4 总结 / 208

后记 / 209