

全面预算 之美

COMPREHENSIVE
BUDGET

连通战略和经营的利器

丰富的案例和实操

浓缩数千家企业实施预算管理的经验

帮助决策者提升四个阶段的管理成效

为利润持续增长保驾护航



机械工业出版社
China Machine Press

全面预算之美

连通战略和经营的利器

史永翔◎著

COMPREHENSIVE
BUDGET



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

全面预算之美：连通战略和经营的利器 / 史永翔著. —北京：机械工业出版社，2017.10
(YTT 利润管理实践)

ISBN 978-7-111-58171-0

I. 全… II. 史… III. 企业管理 - 财务管理 - 预算编制 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 243917 号

本书作者史永翔，曾帮助数千家企业实施预算管理，本书收集了他 20 多年辅导企业的案例和实操。

全书共分为 7 章：第 1 章从企业为什么要做预算开始，揭示了企业老板是如何看预算的，以及财务的预算价值和各个部门的预算参与情况，说明了预算到底是什么；第 2 章通过一家制造类企业的案例实践，阐述了如何通过绩效来保证预算的实施；第 3 章讲述老板和财务总监应该如何配合做预算；第 4 章通过一家贸易型公司的实践，告诉读者要学会用组织来推动预算的执行；第 5 章从一家集团公司的层面，讲述如何用预算打通战略到经营；第 6 章是预算落地表格，对全面预算管理实战表格进行分解阐述；第 7 章讲述如何做好企业的全面预算管理。

本书含有丰富的案例和实操，浓缩了数千家企业实施预算管理的经验，可帮助决策者提升四个阶段的管理成效，为利润持续增长保驾护航。

全面预算之美：连通战略和经营的利器

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：董凤凤

印刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

开本：170mm×242mm 1/16

书号：ISBN 978-7-111-58171-0

责任校对：李秋荣

版次：2017 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

印张

定价：39.00 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

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379007

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



作者简介



史永翔，著名利润管理专家，利润学之父，北京大学汇丰商学院访问教授、国际经理人联合会（IMU）中国区专家委员会主任、中国经济体制改革研究会特约研究员。拥有20年外资跨国工作经验，担任过财务总监、市场总监、总裁等职务，有将濒临倒闭的企业起死回生，将普通企业推进上市并成为沪深二市第一高股的辅导经历。

1998年创办顶峰效益管理顾问有限公司，致力于为企业管理者提供最有效的管理指导，成果显著。

现受聘于北京大学、清华大学、中山大学、上海交大等多所知名院校EMBA总裁班，讲授《总经理财务管理》、《企业战略经营》、《企业竞争策略》等课程。

曾出版过光盘《总经理财务管理》、《如何提升企业效益》、《不懂财务当不好总经理》等。著有图书《搞通财务出利润》、《向财务要利润》、《向经营要利润》、《不懂财务就当不好总经理》、《利润：企业利润持续增长之道》等。

欢迎交流和分享：

电话：0512-62807962

邮件：shiyongxiang88@sina.com





■ 2016年9月，上海授课现场



■ 2017年1月，苏州授课现场



■ 2016年11月，北京授课现场



■ 2017年3月，深圳授课现场



■ 2016年12月，上海授课现场



■ 2017年7月，上海授课现场

1. HZBOOKS | 华章经管 | Economics Finance Business & Management





本书献给我的父亲——史美华

非常感谢我的父亲从小对我生存艺术上的磨炼，
培养了我直面现实的勇气与创造性地解决问题的能力。

前言

Preface

“预算”一词在今天的互联网时代，似乎被很多新兴的企业家所忽视。许多新诞生的企业家（创业者），心思都集中于“电”的方面，想得最多的是流量、收入、爆款、快速、融资；“商”的方面，想得最多的是渠道、平台、模式。但往往我们看到很多企业都呈现出了快速成长、快速衰亡的现象，最直接的特征是因现金枯竭而死亡，它们将之解读为没有融到C轮，没有等到被收购，没有等到IPO的那一天……其实质上是这些创业企业缺乏管理，缺乏预算控制能力，缺乏有效地使用资本的能力。这是做企业最基本的功夫！一家企业即使有好的技术、好的产品、好的模式，但没有好管理，没有预算控制能力，归根到底资本也会离它远去！

预算对于传统企业来说也很重要。许多小企业十多年来发展规模一直上不去，一直在利润“浅水区”、在死亡线上挣扎，直接表现在企业现金短缺、存货周转慢、应收账款过大、费用支出过多、固定资产支出过高、决策投资随意等方面。企业没有长远性的发展，竞争力一直未能建立起来，却寄希望于再一次的市场机会和市场红利。从根本上来讲，这些长不大的传统企业就是没有竞争力，也没有企业的基础管理，靠市场机会成长，同时也随着竞争加剧、机会减少而逐渐萎缩。

其实，预算是企业管理的真正集大成者。

预算方向向上是对企业战略目标的牵引。只有明确要什么，才能规范我们做什么。企业永远都是资源有限、能力有限、时间有限，必须理清战略目标才能决定有效分配、有效发展！

预算又起到连接市场细分和客户分类的功效。我们面对无限的、多需求的市场，当有了预算，从“我”出发，才能区分哪些是利基市场，哪些是成长市场，同样我们才能区分出客户的价值，由此达到对企业资源的有效配置。

同样，预算也是连接企业内部各个运行管理的关键。生产、技术、采购等，都需要现金协同。如何打通这种协同？必须要有预算并且把它分解到季度、月度、每周和每日，才能实现企业的运行畅通。许多公司在运行上造成大量浪费，为了维持周转不断融资填补空缺，这是非常错误的做法，因为这样做只会造成更大的资金沉淀和进一步的现金缺口。企业家必须要解决现金效率问题，而预算是唯一有效的方法。

同样作为企业的最高决策者，如何抓好企业整体管理？最好的抓手就是预算。

我之前在外企担任 CEO 期间，预算一直是我实施日常管理的有力抓手。每月 8 日的预算分析会，是我每月工作的重中之重！它非常有效地帮助我推动了公司管理工作的开展，所以我非常喜欢这份工作。

我曾经给国内一家大型企业做顾问时，新提拔上任的 CEO 对如何管理整个集团感到困扰。这家企业年营业额 250 亿元，有 40 多家分支公司，我帮助他们解除困扰的方式就是从预算着手。在这家企业内部成立预算管理部，并每月召开预算达成会议。CEO 从内部入手，从目标着手，既为及时发现的问题提供了帮助，又给予各个分支公司的 CEO 适当的经营压力。在我的辅导下，当年这家企业实现新增营业收入 50 亿元，利润增长 1.5 倍！由此可见，建立预算、用好预算是企业发展的根本之路！

在我的预算课程讲授和顾问辅导工作经历中，帮助了数千家企业实施预算管理。在这些企业实施预算的过程中，有效地提升了企业在以下四个阶段中的能力：

第一阶段：发现问题。

预算工作是企业管理的集大成者。一旦实施预算，企业管理中基础薄弱的问题就会暴露出来！这时必须克服挫败感，迅速弥补基础管理中缺乏数据的这个致命环节！同样，预算也可以有效地帮助企业弥补运行管理中“跑、冒、漏、滴”的问题。

第二阶段：分析问题。

企业的问题有很多，哪些才是当前最影响企业发展的？各个企业的情况都不相同，为什么很多企业家学完企业管理培训课程之后，回去仍然感觉到无从下手，都是问题，然而却不知道解决什么？

其实对于一家企业来说，是不是问题，不取决于表现，不取决于发现，更不取决于情感，也不取决于人，而取决于目标的相关性以及问题之间的关联度。大部分市场上的分析师分析问题只是为了呈现问题，而真正的企业管理者可以通过预算，分析出真正影响企业现阶段的问题所在。

第三阶段：找出解决问题的路径。

预算实施的过程是企业不断呈现并解决问题途径的过程。每年、每季、每月的预算分析会议，其实都是为了解决影响预算实施的障碍、寻找方法的会议。预算是以目标为牵引，找出解决问题路径的有效手段。企业发展中会遇到很多问题，现阶段需要解决的问题却不多，因此需要我们对问题进行有效性筛选，对关键性问题要攻坚，以免产生游离，从而影响企业的持续发展！

第四阶段：创新企业发展，持续提升。

预算是一家企业运行管理的模型。随着企业的不断成长，预算方式也在不断成熟，它将有利地牵引企业的成长。尽管经理人的惰性、能力、变动会影响企业的发展，但一个好的预算可以稳定企业发展，减少人事变动引发的震荡，同时又可以不断提升企业实力，促进企业不断变革成长，是既兼顾企业现状又展望企业发展的很好的管理模型。

在新经济时代，业态跨界更为复杂，资本对盈利的追寻更加敏感。企业经

营需要更快捷和更有效率，资金来源也更多样化，因此预算是沟通内外、牵引上下的好工具！

此预算书收集了我十多年辅导企业的案例和实践。此书不重理论，而重在实践运用。本书的写作过程也持续了三年，不断修正，丰富可操作性是此书的发心！

此书也是以 YTT 预算管理课程为逻辑编写而成的。YTT 预算管理课程通过多年的开办，已经让数万家企业受训，并在这个过程中贡献了诸多问题。解决企业预算实施问题的过程，就是此书成书的过程。

感谢贡献案例的企业家朋友。感谢我的助理李秉芹女士和 YTT 顾问师团队。最后感谢我的家人，感谢我的太太对我的这种居无定所工作的默默支持。

也将此书献给刚满 8 个月的小孙女——诺诺。新的生命到来，也展开了我人生新的篇章。

史永翔

2017 年 6 月 8 日

于苏州办公室

目 录

Contents

前言

第 1 章 企业为什么要做预算 / 1

1.1 为什么要做预算 / 3

1.1.1 管理者（老板）如何看预算 / 3

【案例与思考】企业如何把握资源，控制经营节奏 / 7

【案例与思考】个人习惯决定预见性 / 8

【案例与思考】信任是有规则的 / 10

【案例与思考】设计好了，只要结果就好吗 / 11

1.1.2 财务总监（财务经理）的预算价值 / 12

【案例与思考】让财务当总经理，保险还是冒险？ / 13

【案例与思考】产品好不代表业绩好 / 14

1.1.3 各部门的预算参与 / 15

【案例与思考】三个指标，统筹生产和销售 / 16

【案例与思考】考核重要，还是绩效重要？ / 17

1.2 预算到底是什么 / 19

1.2.1 战略 / 20

【案例与思考】从打架中学来的成长 / 21

1.2.2 战术 / 21

1.2.3 战斗 / 22

1.3 如何做好企业预算 / 23

- 1.3.1 如何做好财务预算 / 24
- 1.3.2 模拟财务报表 / 25
- 1.3.3 做好产品、客户、业务的价值分析 / 26
- 1.3.4 平衡资源, 调整经营决策 / 29

第2章 如何通过绩效来保证预算的实施 / 30

- 2.1 为什么要通过绩效来使预算落地 / 30
 - 【案例与思考】有目标就一定会胜利吗 / 31
- 2.2 绩效的设置 / 32
 - 2.2.1 什么样的企业可以设置绩效考核 / 33
 - 2.2.2 绩效考核前的准备工作 / 34
 - 2.2.3 绩效设置中要注意的几点 / 37
 - 【案例与思考】一家制造类企业的考核指标实际模拟 / 38
- 2.3 在绩效考核执行过程中碰到的问题及解决方案 / 40
 - 【案例与思考】如何合理地设定控制指标 / 42
- 2.4 实施绩效考核的四点忠告 / 43
- 2.5 本章总结 / 44

第3章 老板和财务总监如何配合抓预算 / 46

- 3.1 与老板商讨战略 / 46
 - 【案例与思考】制造类企业的预算管理如何做到从无到有 / 46
- 3.1.1 业务预算 / 47
- 3.1.2 资金预算 / 47
- 3.1.3 制造费用预算 / 48
- 3.1.4 现金预算 / 48
- 3.2 预算指标的分解下达与贯彻执行 / 50
 - 3.2.1 费用指标 / 51
 - 3.2.2 现金流指标 / 53
 - 3.2.3 统合并收集数据 / 54

3.3 如何进行现场宣导 / 54

3.4 本章总结 / 55

第4章 用组织推动预算执行 / 56

4.1 对预算的认识 / 56

4.2 全面预算的执行步骤 / 57

4.2.1 搭班子——如何搭建班子 / 57

4.2.2 召开初次会议——动员会 / 58

4.3 “三上三下”质询会 / 63

4.4 费用的管控 / 67

4.5 分配机制 / 68

4.5.1 奖励机制对全面预算的重要制约 / 68

4.5.2 奖金分配比例 / 69

4.6 责任书的签订 / 71

4.7 年度预算调整 / 71

4.8 本章总结 / 72

第5章 用预算打通战略与经营 / 74

5.1 企业构建三层次 / 74

5.1.1 战略：布局 / 75

【案例与思考】管理者的身份决定布局 / 76

【案例与思考】总经理和股东的资源博弈 / 77

5.1.2 战术：组织 / 81

5.1.3 战斗：管控 / 83

5.2 现金流与融资 / 86

5.2.1 现金流足与现金流不足 / 86

5.2.2 股权融资与债权融资 / 86

5.2.3 内部融资与外部融资 / 87

5.3 本章总结 / 88

第6章 全面预算管理实战表格分解 / 91

6.1 预算开展前的成本核算 / 92

【案例与思考】供应商影响客户策略 / 92

【案例与思考】贸易型公司如何考核财务总监 / 97

【案例与思考】净利润是考核经理人的最佳指标吗? / 100

6.2 编制公司预算样表：一阶段模拟报表 / 102

6.2.1 第一步：编制客户毛益贡献表 / 102

【案例与思考】研发计划 $\neq$ 销售计划 / 102

6.2.2 第二步：编制费用比率表 / 105

6.2.3 第三步：编制模拟利润表 / 108

【案例与思考】财务总监的秘密 / 110

6.3 编制公司预算：二阶段模拟报表 / 111

6.3.1 第一步：销售预算表及预计销售收款表 / 111

6.3.2 第二步：编制生产成本预算及预计付款表 / 114

6.3.3 第三步：编制人力成本及变动费用预算表 / 116

6.3.4 第四步：编制模拟报表——预计现金流量表 / 117

【案例与思考】辅导机构的盈亏困惑 / 119

6.3.5 第五步：模拟报表——预计利润表 / 121

6.3.6 第六步：模拟报表——预计资产负债表 / 122

第7章 如何做好全面预算管理 / 127

7.1 一家成功的外企年度预算的真实呈现 / 128

7.1.1 财务报表呈现 / 128

7.1.2 召开季度会议 / 128

7.1.3 权衡股东回报率 / 128

7.1.4 战略经营布局 / 128

7.1.5 开预算动员会 / 129

7.2 “两上两下”的预算编制过程 / 131

7.3 预算编制十步法 / 132

7.3.1 预算管理的过程 / 132

【案例与思考】如何形成顾客驱动 / 134

7.4 预算为始，打通企业经营思路 / 142

7.5 本章总结 / 143

结束语 / 145

欢迎你来问 / 148

YTT 部分学友评价 / 149

参考文献 / 153

企业为什么要做预算

说到做预算，很多企业的老板、总经理包括财务、营销等各个部门的管理者，在对“预算”这件事的认知上存在着一个很大的误区。这个误区就是，他们总会把预算当成一门专业技术（财务技术），但预算实际上应该是企业的一项系统工程。说到这一点，很多企业都会为自己辩解：“我们有战略，也会做预算，你看我们企业的表格多详细……”但是公司的预算到底做到什么程度，预算的管理水平到底如何，这就取决于一家企业管理的层次和水平的高低。

对一家企业来说，其实预算管理是非常好的系统管理的工具。

做企业永远都是在收入和支出两者之间找关系，而我们也会发现，每一家企业的经理人团队通常都对考核非常在乎，因为这直接关系到自己的收入。因此，针对预算管理，就衍生出了一个问题：预算是用来考核的吗？

有人认为，预算就是用来考核的。这其实是一种错误的观点。预算的目的不是考核，我们应该理解为“所有的企业行为都应该是事先设计的”。企业对预算设计的能力越强，对未来问题发生的可控性就越高。于是从这个角度看预算，企业管理其实都应该是在可控之中的。

为了方便理解，我们先来看一个故事。古时候有一个财主，他家的院