

中国高级工商管理丛书

CEO

计划与预算系统

领导力和执行力的工具

汤谷良 高晨 卢闯 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

CEO

计划与预算系统

领导力和执行力的工具



汤谷良 高晨 卢闯 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

CEO 计划与预算系统:领导力和执行力的工具/汤谷良,高晨,卢闯编著. —北京:北京大学出版社,2010.9

(中国高级工商管理丛书)

ISBN 978-7-301-17703-7

I. ①C… II. ①汤…②高…③卢… III. ①企业管理-研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 166038 号

书 名: CEO 计划与预算系统:领导力和执行力的工具

著作责任者: 汤谷良 高 晨 卢 闯 编著

责任编辑: 张文军

标准书号: ISBN 978-7-301-17703-7/F·2577

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 三河市北燕印装有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 18.75 印张 418 千字

2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 0001—5000 册

定 价: 46.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn



丛书编委会

主任委员 赵纯均 郑绍濂

副主任委员 仝允桓 吴世农 张维迎 席酉民 徐二明

主 编 仝允桓 吴世农 陆正飞

编 委 (按姓名汉语拼音排序)

陈 收	陈晓红	戴国强	董大海	贾建民
蓝海林	李国津	李维安	李新春	李燕萍
李延喜	李一军	李 垣	刘 星	王重鸣
王方华	王 华	翁君奕	武常岐	杨 丹
伊志宏	尤建新	于 立	曾 勇	张金隆
张 维	张新民	张屹山	赵曙明	

丛书序言

在我国高校 MBA 教育项目成功开办十周年后,国务院学位委员会于 2002 年 7 月正式批准我国 30 所高校开办 EMBA 教育项目。从此,一批具有高层管理经验的企业家、董事长和总经理等纷纷报考高级工商管理硕士研究生,再次走进高校,开始他们的学习生涯。工作之余,继续学习。他们刻苦钻研,深究理论,联系实际,探讨改革,在课堂上提出许多中国特有的、具有理论挑战性的管理问题。这批具有丰富实践经验、勤于探索的学生与高校的管理学院之间形成了实践和理论的互动,推动了我国高校管理学院在教学和科研方面的改革和创新。

自清华、北大、复旦、上海交大、西安交大、厦大和南京大学等 30 所高校开办 EMBA 教育项目以来,EMBA 教育特有的学习和培养模式深受国有企业、外资公司和民营企业高级管理人员的欢迎。他们当中不乏硕士、博士,不乏高级工程师、高级经济师等,但他们有着与众不同的学习目标——不为学历为学习,不为文凭为求知,不为自己为企业,不为现状为未来。我国 30 所高校的管理学院,在国务院学位委员会的领导下,由全国 MBA 教育指导委员会组织全国著名专家学者,借鉴国际上 EMBA 教育的经验,结合中国国情,认真设计和制定了 EMBA 教育项目的培养方案、课程体系和管理办法;密切注意 EMBA 教育中出现的问题,提出和制定了相应的政策和管理规范;设计和制定了 EMBA 教育基本教学规范和教学质量评估方案,并对全国 30 所招收 EMBA 研究生的高校进行了教学质量评价。这些举措有力地推动了我国 EMBA 教育的健康发展。

五年多来,在各高校管理学院的努力之下,EMBA 教育的总体发展趋势良好,并涌现了一批优秀的 EMBA 教师。他们按照我国 EMBA 研究生培养方案中的课程体系和教学要求,借鉴全国重点高等院校和国际一流大学 EMBA 课程教学的经验,根据 EMBA 学生的特点,精选教学内容,结合典型案例,善于联系实际,授课生动活泼,深受学生欢迎。他们丰富的教学经验,是我国管理教育的一笔宝贵财富。为此,北京大学出版社在全国 MBA 教育指导委员会的支持下,邀请国内一流 EMBA 院校的负责人和活跃在 EMBA 教学一线的知名学者组成《中国高级工商管理丛书》编委会,遴选国内一流 EMBA 院校中在 EMBA 教育领域已积累丰富经验、深受学生欢迎的知名教师为各书作者,组织撰写和出版《中国高级工商管理丛书》。

本系列丛书针对企业高层管理者在现代管理思想、领导能力、综合决策方面的实际需要,强调管理理论的知识整合和决策导向,注重使用通俗易懂的语言和国内外典型案例,讲授涉及企业全局性、战略性、前瞻性等方面的管理问题,使广大企业高层管理人员能尽快掌握系统的工商管理理论要点和分析决策方法,结合企业管理实践进行有效的管

理决策。本系列丛书具有如下特点：

1. 实用性。本系列丛书参照 EMBA 培养方案和课程体系,以全国重点高等院校和国际一流大学所开设的 EMBA 主干课程为基础,邀请具有丰富教学经验的知名专家学者,尊重和鼓励他们在教学内容和教学组织等方面有所突破和创新,同时结合国情,根据我国高层管理人员的管理实践需要,精选教学内容和案例,设计和撰写适合我国高层管理人员实际需要的教材。丛书内容充分吸收了中国企业管理的智慧和经验,具有突出的中国特色。

2. 思想性。本系列丛书针对企业高层管理人员在企业实际运作中面临的企业组织、公司治理、竞争力、财务、资本运作、人力资源、营销、生产和运作等战略性问题,在准确、精练地阐述每个领域的基本理论的同时,结合在中国本土的各类企业的实践,深入挖掘管理实践背后的理论观点和思想内涵,注重启发读者的思维,使读者既能掌握先进的现代管理理念,又能增强解决实际问题的能力。

3. 广泛性。本系列丛书坚持“学以致用,学以致道”的原则,旨在为企业高层管理人员提供一整套系统、实用的企业管理理论和分析方法,为其发现、分析和解决企业各类战略决策问题服务。由于语言通俗易懂,理论突出重点而又简练,分析精辟而独到,案例经典且有借鉴价值,因此本系列丛书不仅适合作为 EMBA 研究生主干课程的教材,同时也适合作为国际通行的高级管理人员培训项目 EDP(Executive Development Program)或企业高级管理人员自学的教材。

此外,本系列丛书将在出版基础教材的同时,推出教学课件,包括教学 PPT、思考与练习题参考答案和案例分析示范等配套教辅材料,以尽可能地方便教师使用。

基于此,我代表编委会真诚地向各位读者推荐这套丛书,并希望这套丛书在今后能够持续地吸收来自读者的意见和建议,在可以预见的将来成为不仅能够充分地满足国内读者学习高层管理知识的需要,同时也因为它日益完善的本土特色而有朝一日成为国外读者了解和学习中国高层管理知识的首选。

赵纯均

全国 MBA 教育指导委员会常务副主任

2008 年 1 月 30 日

前言

基于中国企业高管层对企业计划与预算系统的热切关注和极力导入,但实操困局重重、效果不尽如人意的现实,我本人一直以计划与预算制度的“偏执者”和“鼓吹者”自居,为了改变这一现状,有针对性地组织编写了这本《CEO 计划与预算系统:领导力和执行力的工具》。本书立足于以计划与预算为工具,强化和提升企业高管层的领导力和执行力,以其直接服务于企业高管层,同时也弥补我国 EMBA、EDP、MBA 等高管培训中计划与预算管理方面专题教材的空白。

在过去的 20 年,企业计划与预算管理伴随着中国企业管理创新得到了长足的发展,并在管理思想上不断地与平衡计分卡、经济增加值、供应链管理等先进管理理念相融合,出现了不确定性计划系统、注重战略导向的战略预算、注重精益化管理的作业预算、注重编制工具的信息化预算、改进预算考评的交互预算等。但是现实中的预算管理却始终难以跳出过于重视预算编制技术的怪圈,计划预算经常沦为企业上下级之间讨价还价的工具,难以实现其优化资源配置、落实企业战略的功能。

有鉴于此,本书在内容设计时追寻“企业管理控制系统 MCS”的框架思路,即从战略决策、组织管控、流程再造、评价与激励、文化与组织学习等要点入手,设计全书的内容安排与体例结构;在写作中,本书注意突出操作上的实用性和理念上的领先性两大特征,系统总结当今国内外企业计划与预算理论的最新成果,提炼中外尤其是中国本土企业的计划预算制度的最新实践;在论述中,本书将写作重点落于计划与预算制度层面的问题,减少对“过于琐碎的计划与预算技术问题”的讨论,提倡“把技术问题尽可能制度化”。

本书以积极开放的心态尽力完整地展示中外企业计划与预算理论研究的最新成果,关注并提炼中国本土企业的计划预算制度与案例的最新实践。在文风上,本书注重以简明、流畅的文字表达思想,反对“长篇大论”的说教,提倡点到为止。

本书由我联手中央财经大学卢闯博士和北京工商大学高晨博士完成,我负责第一章、第三章、第四章、第五章、第六章的编写,高晨博士负责第七章的编写,卢闯、李秀红负责第二章的编写,卢闯、张婧负责第八章的编写。

本书期望融合计划预算的学术与实践的最新成果,它既能成为一本有所理论贡献的学术著作,又能成为引领中国企业管理创新的指导手册,同时也成为我们这些学者持续关注企业计划预算制度的新起点。

汤谷良

2010 年 5 月于对外经贸大学国际商学院

目 录

第 1 章 企业计划与预算系统的定位	(1)
1.1 企业计划与预算系统的基本关系	(3)
1.2 企业计划与预算体系的多重解析	(6)
1.3 企业计划与预算系统:领导力与执行力的落实机制	(11)
1.4 超越预算和改进预算	(16)
1.5 诊断预算与交互预算	(23)
本章案例	(25)
第 2 章 计划与预算的组织、程序与方法	(35)
2.1 公司治理下的预算组织体系	(37)
2.2 预算管理的决策机构	(39)
2.3 预算管理的组织机构	(42)
2.4 预算管理的执行机构	(43)
2.5 预算编制流程的选择	(50)
2.6 预算编制方法	(53)
本章案例	(59)
第 3 章 公司战略预算模型分析与选择	(67)
3.1 预算模型与编制起点的类型	(69)
3.2 目标利润预算模型	(69)
3.3 现金流量预算模型	(71)
3.4 以销售为起点的预算模型	(73)
3.5 目标成本预算模型	(76)
3.6 基于 EVA 的预算体系	(77)
3.7 平衡计分卡(BSC)预算模型	(80)
3.8 以作业为基础的预算(ABB)	(85)
3.9 基于战略三维度的预算模型	(89)
本章案例	(95)
第 4 章 战略目标与年度计划制度	(103)
4.1 战略、计划与预算的对接	(105)
4.2 不确定性与情景分析	(109)
4.3 年度目标、指标分解与业绩合同	(118)
本章案例	(130)

第5章 预算编制	(159)
5.1 预算编制的具体内容	(161)
5.2 公司预算编制工作的组织领导	(162)
5.3 核心业务预算的编制	(163)
5.4 资本预算	(168)
5.5 财务预算(预计财务报表)	(178)
本章案例	(183)
第6章 计划与预算的执行控制	(197)
6.1 计划与预算执行监控制度体系的建设	(199)
6.2 预算授权制度类型和内容	(200)
6.3 细化和落实现金收支为重点的资金预算	(202)
6.4 预算调整与追加的控制	(203)
6.5 预算反馈报告制度	(207)
6.6 预算预警	(212)
6.7 计划与预算例会	(215)
6.8 预算执行与内部审计	(216)
本章案例	(217)
第7章 预算体系中的业绩评价	(223)
7.1 预算考评与业绩评价	(225)
7.2 预算考评与薪酬设计	(232)
本章案例	(238)
第8章 计划与预算系统的信息化	(245)
8.1 预算信息化	(247)
8.2 预算系统的信息化工具选择	(250)
8.3 多维预算系统的架构与应用	(259)
本章案例	(264)
参考文献	(285)

第 1 章 企业计划与预算 系统的定位

1.1 企业计划与预算系统的基本关系

1.1.1 企业战略、计划与预算之间的基本关系

企业计划产生于科学管理时期,20 世纪 60 年代以后,随着外部环境对企业的影响越来越深远,企业计划体系逐渐以战略规划为核心。完整的企业计划通常包括战略规划、经营计划和预算三个部分,如图 1-1 所示:

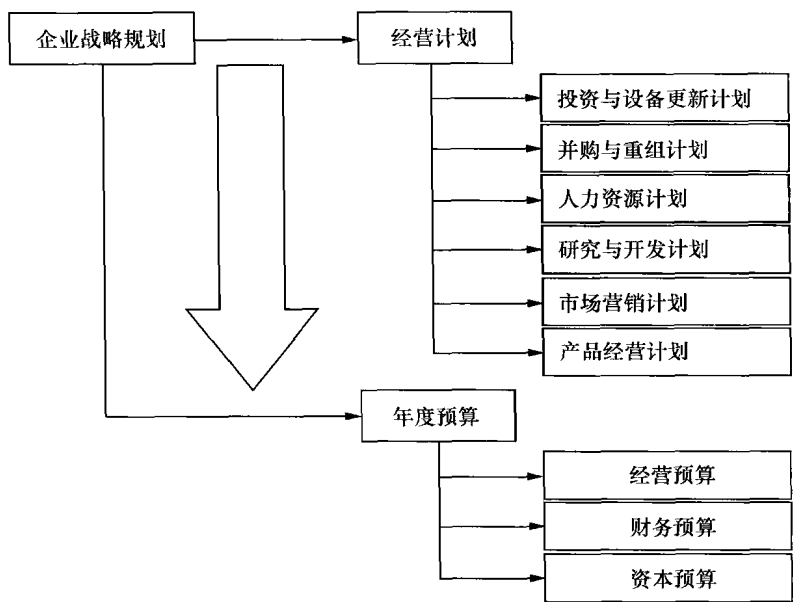


图 1-1 企业战略计划系统

从图 1-1 可以看出,完整的企业计划结构有三个主要组成部分:(1) 顶端是“战略规划”,它大体上概括出企业的特征和未来发展目标。(2) 源于战略规划的是企业的“长期经营计划”,属于“研发计划”,它涉及“新”产品和“新”市场的研发(在这里,研发是一个广义的概念,不限于传统意义上的技术研发等);经营计划的指标比较粗放,以实物类指标而非价值指标为主导,另外其行为约束力也低于预算。(3) 源于战略规划、受制于长期经营计划的是“年度预算”,它主要是指年度经营指标,以落实战略规划、经营计划以及关注现有产品和现有市场为重点。具体分述如下:

第一个层次战略规划(Strategic Plan)是战略管理的起点,也是企业计划体系的最高层级,它大体上概括出企业的特征和未来发展目标,其目的是制定公司的指导原则和政策,作为战略执行和评价的基础。战略规划以企业所处竞争环境中可能发生的所有可预

见的、可知的变化结果为依据,关注企业面临的需求、风险和机会,决定企业发展的方向与目标,包括经营范围、组织结构、资源配置方式、运行机制等。

战略规划一般包括下列组成部分:(1) 对公司基本目的的声明,如保持现有的市场份额、保持不低于当前水平的财务业绩等;(2) 用来完成这些基本目的的战略和方案,应包括某些具体的行动,如取消某分部或退出某市场、收购某公司以实现多元化等;(3) 说明依照战略应达到的具体目标和衡量进展程度的方法,如应实现的财务业绩目标等;(4) 对达到目标所用或所需的假设或条件的声明,这些假设或条件可能包括 GDP 的增长率、通货膨胀率以及外部融资的持续保障等。

企业计划系统的第二个层次是经营计划(Operational Plan),它源于企业战略规划,是对战略的具体执行计划,即关注如何依据战略优先顺序在组织内部各经营单位、各职能部门之间更有效的配置资源,内容常包括具体的设备更新计划、并购或重组计划、研究与开发计划、人力资源计划、市场营销计划等。经营计划的指标比较粗放,以实物类指标或定性指标为主导,权威性和约束力较低。

企业计划系统的第三个层次即(年度)预算(Budget),它基于战略规划和经营计划,主要包括年度经营预算、财务预算和资本预算,以落实战略规划、经营计划以及关注现有产品和现有市场为重点。预算一般应涵盖企业下年度所有经营活动并延伸到企业的每项职能,经营预算以生产预算、销售预算、采购预算、利润预算为重点,财务预算包括预计资产负债表、预计损益表、预计现金流量表及相应的下年度融资计划等。就计划方面而言,年度预算的益处在于:(1) 让行动基于战略导向;(2) 用一个协调平衡后统一的方案指引组织人力和物力的配置;(3) 明确阶段性的行动目标,让战略目标更加清晰、现实和可操作。

从企业计划系统的构成可以看出,预算与战略关系密切。预算是企业计划体系中不可或缺的一部分,它必须以长期战略计划为前提和指导,是对当前经营活动细节的描述,是战略规划、经营计划第一年度的支持和补充计划。通常战略计划强调企业使命、战略和重要比率关系,一般只包括一份非常概括的预期费用和收入数额,并不涉及各部门、单位的详细费用。年度预算是对战略计划(财务方面)具体化和准确化,具体、准确的计划有助于企业决策的有效性,同时也利于控制的可操作性。另一方面,从动态的视角看,预算还会对战略规划提供强化或修正的作用,年度预算编制过程中对内外部约束条件的反馈信息是不断修正、调整战略的重要信息来源。

公司战略计划与年度预算的互动关系是:(1) 公司战略计划决定年度预算起点;(2) 公司战略计划决定年度预算目标;(3) 公司战略计划决定预算控制边界;(4) 公司战略计划决定公司组织结构和组织权力划分,从而决定预算权和预算模式;(5) 年度预算是对战略计划的具体落实;(6) 年度预算是对战略计划的反馈与修正。

1.1.2 企业预算的多种解析

公司预算自产生至今,由于其所独具的从计划到控制、从财务资源到非财务资源、从

组织到个人的系统性和综合性,一直是现代工商企业管理控制系统的核心组成部分和基本工具。究竟什么是预算,人们给出了多种定义,但近年来的一个显著倾向就是人们越来越强调它的战略内涵。

1. 预算就其实质来看,就是预先确定的行动方案,主要有四个特征:(1) 它一定是涉及未来的;(2) 它一定涉及行动;(3) 它存在一个关于个人或团体行动原因的要素;(4) 它是以价值性为主的。也就是说,未来性、行动性、个人或团体的行动动因是每个预算的必要因素。全面预算管理正是这样一种集系统化、战略化、人本化理念为一体的现代企业管理模式,它通过业务、资金、信息的整合,明确、适度的分权、授权,战略驱动的业绩评价等,来实现资源合理配置、作业高度协同、战略有效贯彻、经营持续改善、价值稳步增加的目标。^①

2. 结合预算在我国企业的运行背景和企业运用的最佳实践,人们对我国企业所运用的预算进行了全面而系统的概括和总结,即:公司预算是与公司治理结构、企业组织结构相适应的游戏规则;预算管理是公司战略的执行与保障体系;预算是整合公司业务流、资金流、信息流以及人力资源流的经营指标体系;预算是与日常经营管理过程相渗透的行为规范与标准体系,是一种内部控制机制;预算是业绩评价与奖惩体系的必要部分。^②

3. 英国 GKN 集团对预算下的定义是,“预算不是会计师为会计目的准备的会计工具,而是为确保集团战略目标实现的组织手段”。

4. “预算是收集和整理有关的预算数据,并且尽可能地按照预算内容和要求实现预算管理目标的过程”。“预算是一种财务计划,它具体地提出了某个企业或某部门在下一目的各经营阶段(一般为一年)所期望的经营收入或所预计的费用支出计划。不同的企业可以采取不同的预算种类。其中最具有代表性的有销售预算、生产预算、固定资产费用预算、部门预算和总预算(现金预算、损益表预算和资产负债表预算)”。^③

我国抗日战争时期民族企业家卢作孚,十分重视、推崇财务与预算管理,“无计划勿行动,无预算勿开支”,对于预算的定义,他的表达是:“预算本为事业中财务问题之一,但实涉及事业的全部问题。事业所需的一切人力物力皆须以钱为计算的根据,钱的支出必须先有安排,钱的收入尤需先有准备。”

著名管理学家彼得·德鲁克曾经形象地指出:包括预算在内的经营指标当然不是列车时刻表,它可以被比作是轮船航行用的罗盘。罗盘是准确的,但是在实际航行中,轮船可以偏离航线很多英里。然而如果没有罗盘,航船既找不到它的港口,也不可能估算到达港口所需要的时间。

英国 CIMA 给预算下的定义是:“对一特定时期的定量描述,这个定量描述可能包括计划收入、资产、负债和现金流量。预算提供给组织一个聚焦,帮助组织协调活动,使组织的控制更容易。”

关于预算的定义,还是让我们体验一下维尔达夫斯基对预算的种种评述:“预算可以看成是一种预期行为,是一种预测,……成为实现政策、战略目标财源和人们行为的组

① 潘爱香、高晨,2001,《全面预算管理》,浙江:浙江人民出版社。

② 汤谷良,2002,《企业全面预算管理的理论与案例》,北京:经济科学出版社。

③ [英]伊安·梅特兰著,陈工译,2002,《如何编制公司预算》,北京:电子工业出版社。

带”；“预算也可以被描述成一系列价值标签的目标。因为资金是有限的,它是各种可替代方案中最佳的资金分配过程”；“从另一方面考虑,预算又可以被看作一种合同,是相关机构通过彼此同意的方式提供和使用这笔资金”；“预算战略制定过程的成果。能够被具体描述出来的战略会受到调配好的预算的深远影响,尤其是预算很紧时”；“一旦付诸行动,预算又可能成为惯例”；“显而易见,预算的目的就像人类的目标一样复杂多变”。^①

1.2 企业计划与预算体系的多重解析

1.2.1 在公司治理框架下的计划预算机制

1. 公司治理及其治理机制

世界范围内不断出现的公司丑闻和日益严重的公司信任危机,一次次地将公司治理推到了一个从未有过的受重视的地位。公司治理是一个广泛的概念,从根本上它被视为一个关于所有权安排的契约,是一套治理企业交易关系的制度安排;公司治理的一个核心问题是保证公司价值的创造与分配符合不同利益相关者的利益要求。传统的公司治理要解决的主要问题是所有权和经营权分离条件下的代理问题,目标就是强化对刚愎自用的经理的控制,较多地注重对公司股东大会、董事会、监事会和高层经营者之间的制衡关系。近年来企业环境的变化使人们逐渐认识到对公司治理的改善还需要创造和保持有效率的决策过程,它的目标应该是防止公司战略出现重大错误和保证所发生的错误迅速得到纠正,公司治理不仅需要一套完备有效的公司治理结构,更需要若干具体的超越结构的治理机制。公司治理结构为实现公司内部治理提供了相互制衡的组织机构,而公司治理问题的解决还需要通过以此为基础的内部治理机制来进行,内部治理机制一般包括决策机制、监督机制和激励机制等。

预算管理通过其兼具的决策、约束、激励等功能,以预算大纲和制度的形式将公司治理结构与原则明确为可量化、可控制的具体事项,成为公司治理机制的重要组成部分。

2. 计划与预算管理机制:公司治理结构下多层委托代理关系间的游戏规则之一

一般地,企业的制度大致可分为三个层次:第一个层次是《公司法》,它是从节约制度建设成本并保护投资者利益的角度出发,由国家对于具有共性的行为规则制定的强制性合约,它从通行的法律上要求公司的权利机构(股东大会)、执行机构(董事会和经理层)、监督机构(监事会)分工明确且相互制约,是法律对规范公司运转的最低要求;第二个层次是《公司章程》,它是经过全体股东同意、制定的本公司组织与经营的基本规则,是企业经营运作的基本规范,具有“内部宪法”的作用;第三个层次则是各种具体的经营管理制度,如财务制度、预算管理制度等,它是以《公司法》、《公司章程》为依据,具体落实股东

^① Henry Mintzberg 著,张艳译,2002,《公司战略计划——大败局的分析》,云南:云南大学出版社。

大会、董事会、经营者、各部门的责、权、利关系。预算管理的全面性和综合性常使预算管理制度成为企业经营活动的总纲领。

所谓预算管理制度,是指对企业的利益相关者在预算决策、编制、执行、评价等管理过程中责、权、利关系的规范。预算管理制度依据的是公司法人治理结构和组织结构。预算管理制度一般包括两部分内容:一是规范股东大会、董事会、经营者与企业各部门管理人员预算行为的制度,主要是界定各方在预算决策事项中的权利、责任和利益,其依据就是公司法人治理结构。我国《公司法》规定,在公司法人治理结构中,股东大会拥有最终控制权,董事会拥有实际控制权,经理拥有经营权,监事会拥有监督权。二是规范预算管理执行程序的制度,包括编制的程序与制度、监督与调整的程序与制度以及评价与报告的程序与制度等,以组织结构为基础。

公司决策制度要解决的重要问题就是要建立一个将决策管理与决策控制相分离的层级结构。决策管理是指在决策过程中制定或执行决策的活动,决策控制则是指在决策过程中批准或监督决策的活动。决策过程通常包括四个基本步骤(根据是决策管理行为还是决策控制行为进行分类):(1)提议(管理);(2)审批(控制);(3)执行(管理);(4)监督(控制)。我国《公司法》对预算相关事项进行了规定:审议批准公司年度财务预算、决算方案、决定投资计划的权力在股东大会,制定公司的年度财务预算、决算方案的权力在董事会。预算决策制度依据《公司法》将预算的决策管理权和决策控制权在不同主体之间进行了具体分配,根据公司治理结构一般都将决策控制权赋予股东大会和董事会,而将决策管理权赋予公司管理层,主要内容如下:

(1) 股东大会。它拥有对公司预算的最终控制权,对预算管理过程的控制是间接的但又是关键性的,主要提出期望收益为预算设定目标底线。

(2) 董事会。它是预算管理的最高决策机构,负责依据股东的期望收益,结合公司的具体发展战略确定公司年度经营预算和财务预算,并下达给负责日常经营的经理层。

(3) 预算管理委员会。它是董事会授权专门负责预算管理的机构,全面负责预算管理的组织、协调工作。通常,预算目标的确定、预算审批和下达、预算调整、内部仲裁等需要“集权”的预算决策和调控职能,均由预算管理委员会承担。

(4) 公司经理层。它负责组织预算草案及正式方案的编制,实施经审批后的公司年度经营计划、财务预算和投资计划。公司经理层负责按照预算委员会下达的年度预算组织经营活动,对预算执行过程和结果负责。通常预算目标的完成情况是考核公司经理层的主要依据。

总之,构建完善有效的预算管理机制对组织有着重要意义,它将框架性制度具体化,通过预算价值计量的特点,将《公司法》和《公司章程》等框架制度中原则性、抽象性的权责关系的描述结合企业和市场的具体环境进行具体化、可度量化,通过年度预算目标的确定以及对目标的层层分解(实质上是董事会代表股东与公司总经理签约、总经理与下级机构签约的过程),公司决策权被有效的、明确的分割,即公司总经理和各级机构被赋予在预算目标范围内的管理决策权力和相应的责任,在企业建立起明确的责权利网络,发挥约束激励的机制功能,从而成为公司治理结构下出资者与经理层的“游戏规则”之一。

预算管理与公司内部治理的关系可用图 1-2 表示:

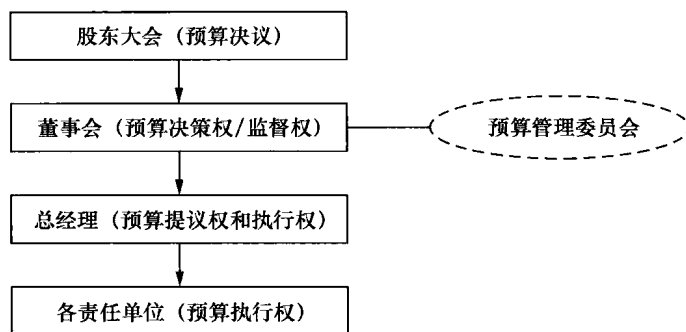


图 1-2 预算管理与公司内部治理的关系

1.2.2 基于战略实施中的计划预算工具

如何在实践中使预算更能反映战略内涵和长期经营目标,一直是人们普遍关注的问题。根据成功企业的最佳实践,基于战略的预算管理框架主要包括以下核心要素:

1. 构建与战略意图相符的预算组织体系,明确组织在预算管理过程中的权责;
2. 根据战略重点选择相应的预算模型,确定预算管理的起点;
3. 根据战略的关键成功因素、关键业绩指标确定预算指标、目标值,编制预算;
4. 对预算的执行实施全面监控,及时报告、反馈和战略质询;
5. 预算期末对预算整体执行业绩、对战略的实施绩效进行考评。

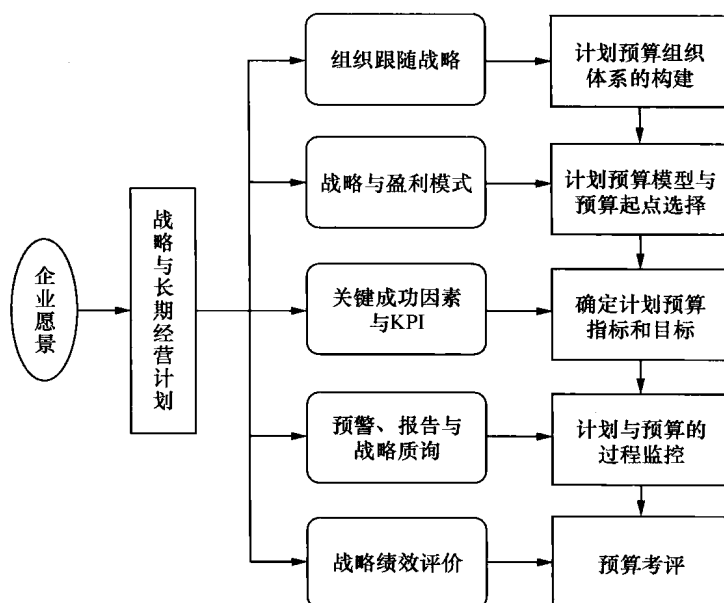


图 1-3 基于战略规划与实施中的计划预算

由于公司可以也应该通过预算目标来落实公司战略,预算考评连接业绩薪酬来保证