

企业预算控制

章显中 著



管理者终身学习
且学·且思·且行

企业预算控制

章显中 著



中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业预算控制/章显中著.
北京:中国人民大学出版社,2009
(管理者终身学习)
ISBN 978-7-300-11043-1

I. 企…
II. 章…
III. 企业管理:财务管理
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 128263 号

管理者终身学习
企业预算控制
章显中 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)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京山润国际印务有限公司		
规 格	175mm×250mm 16 开本	版 次	2009 年 8 月第 1 版
印 张	17 插页 1	印 次	2009 年 8 月第 1 次印刷
字 数	315 000	定 价	39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

PREFACE

前言

2001 年，格连菲尔德大学（Cranfield University）管理学院的 Business Performance 中心与埃森哲公司（Accenture）的 performance service line 一起，对包括壳牌、福特汽车、DHL、沃尔沃、思科在内的 15 家跨国公司的首席财务官（CFO），以及包括来自德意志银行（Deutsche Bank）、摩根斯坦利（Morgan Stanley）、标准普尔（Standard & Poor's）等 30 位高级分析师进行的调查和讨论，总结了企业预算存在的 12 个问题^①：

- (1) 预算是一项既费时又耗费成本的活动；
- (2) 反应迟钝而经常成为变动的障碍；
- (3) 几乎从未支持企业的战略，倒是经常与战略唱反调；
- (4) 预算的过程要求无助于价值增值；
- (5) 只关注降低成本而非创造价值；
- (6) 强调组织内的直线命令和控制；
- (7) 不能适应新生事物和环境，如网络结构；
- (8) 怂恿预算过程中的赌徒心态和游戏行为；
- (9) 预算编制拖泥带水，变动更新慢条斯理；
- (10) 预算基础建立在无事实支持的假设和猜想之上；
- (11) 预算执行部门不是积极配合而是设置障碍；

^① Tad Leahy, "The Top 10 Traps of Budgeting," *Business Finance*, 2001 (11).

(12) 使员工觉得自己被轻视。

即使是在美国的一些大企业里，预算也常常演变成一场游戏，而且是追求企业利益最小化的游戏，正如通用电气（GE）前 CEO 韦尔奇所说。另一位美国 CEO 则绝望地惊呼，预算一出台，就成为众矢之的，大家的目标就是搞垮预算。

预算不仅没有成为实现企业组织目标的工具，反而蜕变为企业“奋斗”的目标，即如何把预算折磨成植物人，令人瞠目结舌。

不少企业高层对预算陷于失望和无奈，预算几乎成为企业财务管理的绝症。预算活动在企业里的尴尬犹如鸡肋，用之无效，弃之可惜。

预算控制系统衰竭，是中外企业的流行病。如何根治侵害企业预算控制的病毒，首先应当搞清楚以下基本问题：

(1) 预算是什么？即有效预算控制系统的观念基础是什么？从什么角度去理解和认识预算？

(2) 预算编制的基础和目标是什么？即为什么要编预算？

(3) 预算编制如何组织？即预算的组织对象和落实的组织手段是什么？

(4) 谁对预算负责？即预算应当是谁最关心的事？

(5) 预算是否是独立的纯技术手段？即决定预算能否生存的环境因素是什么？

(6) 预算是否是点行为还是过程行为？即预算操作成败的关键是编制还是过程控制？

(7) 预算是否是纯粹的控制还是基于业务的控制活动？即预算的操作空间在哪里？

(8) 如何界定预算与业务活动及企业战略目标、经营目标的关系？控制至上，还是业务至上？如何协调与平衡？是用预算来控制企业目标的实现，还是机械地用预算来遏制企业的行为？

(9) 预算是否是动态的还是静态的？即预算仅限于静态地编制、计算差异，还是在过程中动态地控制资源来保证预算的现实性？

(10) 基于完整预算控制概念的技术手段又是什么？

这些问题，在有些企业是孤立的个别现象，在有些组织则是系统的环境。不管是个别现象还是系统问题，最根本的解决之道一定是系统的：必须把焦点集中于制定可行的目标，更合理地预测和计划，使组织目标、执行计划、资源预算形成一个共生系统，从而提高股东价值。

本书将围绕下面几个重点给出证明并提出操作路径：预算之于企业目标

是必不可少的控制手段；企业效益的优化有赖于对经营全过程资源投入的控制；企业预算应当是基于过程控制的系统管理。

企业预算，是基于组织目标、落实在执行过程的控制活动，是以过程控制为核心的预算，过程控制的对象就是业务活动或资源运用。预算以业务过程及其控制为核心，改变了传统预算的本质，成为企业价值控制者。

基于业务的动态预算控制（activity-based budgeting, ABB）作为一种概念，早在 1997 年就已提出^①。该概念下的预算模式消除了传统预算模式下的一些冗余行为，如着眼于纸面数字的滚动预算。ABB 关心应该产出的产品、服务或工作是什么？产出这些产品、服务、工作需要什么作业支持？这些作业需要什么资源和多少资源的预算？因此，ABB 实际上是企业对作业行为预期的定量表述语言，反映管理层的预期工作量，满足既定目标所需要的财务和非财务资源，以及改进绩效的期望变动。

在传统预算模式下，人们的思维方式是外推的：以历史（上年）为基数，再乘以一个增量系数，上级管理层或财务机构则不无例外地在此基础上“砍一刀”，于是预算变成一场拔河运动（tug-of-war）。而 ABB 模式则“强迫”作业部门的管理者对每一需求的预算资源提出相应的业务理由。

ABB 模式的提出者认为，ABB 反映作业和业务过程而非资源。这种观点是错误的，至少是不完整的。作业或业务执行需要耗费资源，作业和业务就是资源。若割裂业务和资源，ABB 也就不是 ABB，而只是简单的业务计划；与资源无关，则与价值无关，也就与预算无关；与预算无关，则与企业目标无关。因为企业的最终目标是追求价值最大化，企业的资源都是有价的，价值是企业资源的抽象。

完整的表述应当是：ABB 模式既反映作业和业务过程，也反映资源及运用过程；作业、业务与资源是一回事，所以预算才会以作业为基础。一切资源需求必须以预期的作业和业务过程以及工作量为直接驱动。

在 ABB 问世之初，倡导者视之为提高企业竞争力的先进工具，并预言，5 年内它将成为企业的普遍实践。5 年早已过去，虽然 ABB 并未成为企业的普遍实践，但至少正成为国际上不少优秀企业努力追求的目标，可以说是预算管理发展的趋势。值得欣慰的是，这一炙手可热的时髦动向作者早在 1998

^① Ivy McLemore, "The New Frontier in Budget," *Controller Magazine*, 1997.

年就已付诸实践，不仅在事实上证明是行之有效的，而且总结出了一套概念系统、规则系统和操作系统，在业务基础上，更强调预算的动态（dynamic）性质和组织目标的相关性。这表明，处于不同时间或空间的人，只要环境有需求，只要行为者去思索，就可能在各自的实践中探索到同样的路径。

有效的管理思想和管理方法具有普适意义，但具体企业的管理是创造性的艺术，必须结合给定的时间和空间、人和环境，才能找到一条适合自己的有效途径；而对适合或有效与否的衡量标准，在市场经济条件下，则可普遍地抽象为以价值表现的效率。

企业管理是艺术，而不是科学。企业管理作为人类活动，其本质就是以思想支配行动，而不是简单的、鲁莽的本能冲动。企业及其活动是人类生存和发展的组织方式，是人类思想的创造物。那么，人们能不能把企业管理在微观上也演绎为一种富于创造性的工程，一项精密计划和严格组织的艺术创造？

古希腊智者德谟克利特曾说，世界上除了原子和真空，就是思想。本书将从企业活动的思维方式和逻辑分析入手，把思维逻辑推演到操作，寻找能把精神转化为物质力量的手段，最终以物质的手段来实现物质的力量，纯粹的操作之道则位在其次。

操作之道只是思辨的行动而已。重要的并不在于做，而在于做什么、如何做。理性与非理性的区别就在于“行成于思，毁于随”。只有理性地认识到应该做什么，找到了如何做的正确规则与合理手段，做的结果自然就在其中，并且才是你所希冀的，一切行动才有意义。这至少是世俗经济社会的主义或原则（doctrine）。讲思想是对话，是启迪智慧，是在推演一个逻辑、一种思辨方式，目的在于为每个富于创造而又愿意创造的人拓宽思想的空间，开拓一个实践的空间。

勒内·笛卡尔说得好，智慧不单单指对待事务行为之合理，而且指对于人可知的一切事物有一种完善的认识；而这一认识若要完善，则必须是从初因中演绎出来的。

对企业目标的追求属于物质范畴，寻找如何实现目标的方法是精神；一旦找到精神武器，就必须把精神力量转化为物质力量，实现思想到行动的跨越，通过人的行为，最终实现物质目标。

人，尤其是作为企业中坚力量的经理层，是决定企业预算能否成功实施的关键。选择什么样的人，采用什么样的思想和方式来整合这些人力资源，决定着这些要素将成为企业目标的实现者还是破坏者；是实现企业目标的推动力，还是阻力；是把预算当作实现目标的必然工具，还是把破坏预算当作其目标。

企业预算是基于组织目标的控制工具和保证手段，以价值、目标及投入产出效率，指导和控制资源的运用。它能强化各组织单位的经济责任，培育和形成各级管理者“预则立，不预则废”的管理理念，培育与企业总体目标保持一致的全局观念，以及用经济眼光和价值尺度衡量业务行为效用的工作作风和决策能力。它促使每一个握有资源使用权的管理者成为真正的职业经理人，而不仅仅是名义上的经理人。

在一些企业，业务活动与管理和控制常常是一对矛盾。这是现实，但不合逻辑。业务活动，管理和控制，都是企业的生存方式，应该是一股绳，之所以出现断裂，责任在双方，双方都应主动了解对方的工作性质和意义，才可能使自己的行为有意义。财务和预算应当主动往前走一步，弥补双方在观念和行为上的分歧。作为技术和业务领域的行为者，尤其是管理者，则首先应当摒弃一种理所当然的错误观念：我是搞技术和业务的，经济上的事，尤其是经济控制的事，与我无关。

简单的道理就是，企业管理者是经济学和管理学意义上的概念，而与管理者本人原来是什么背景无关。管理者之所以为管理者，并不是因为其在技术或业务上出类拔萃，比别人强。如果你只是在技术或业务上高人一筹，那么最好的资源安排就是继续让你在娴熟的领域内发挥你的长处。之所以让你肩挑管理重任，并不是看中你的专业特长，而是器重你的管理能力和素质。如果角色改变了，思维方式和行为方式依旧，还时不时炫耀自己的非经济管理背景，以无知作为无知和无能的招牌，搪塞推诿，制造麻烦，那就不是可惜，而是可怜。

管理的理念和方法是相通的，不管管理的具体对象是什么。作为管理者的共同要义，就是对资源的组织和决策、行为的管理和控制。预算控制需要所有参与者，尤其是管理者的配合。配合需要理解，理解的基础就是观念的一致。这是业务与管理职能寻找共同语言的第一步。ABB 模式为预算操作提

供了先进的理念和工具，预算之于管理者不仅仅是编制几张图表，而是要像改进业务过程那样，改进作业方式，优化资源配置。

不少管理者热衷于纸面的案例学习，却忽视身边的真实世界；案例是对生动现实的抽象剥离，不可模仿，也无法照搬；学会对日常工作的思和具体事件的做，就是在创造案例；能把自己管辖范围内的事做好，做得漂亮，远胜于学习别人的案例。

最后，祝愿我们的企业管理者能够在实践中创造出真正有内涵的案例，以实践和结果书写属于企业自己的管理篇章。

章显中

目录

第 1 章 预算是基于组织目标的过程控制活动	1
1.1 基于资源的组织目标	1
1.2 组织目标成立的约束条件	2
1.3 资源优化配置与组织目标	5
1.4 目标实施的组织路径	10
1.5 资源优化配置是管理层的法律责任	16
第 2 章 预算控制的性质和规则	18
2.1 预算控制的性质	18
2.2 预算编制及过程控制的规则设计	21
第 3 章 建立和实施预算控制系统的条件:企业环境改造	74
3.1 预算控制的理念基础	75
3.2 预算控制的制度基础	96
3.3 预算控制的必要配套制度	102
第 4 章 企业预算编制的基础与起点	126
4.1 企业预算编制的时间安排	126
4.2 组织目标及目标体系	127
4.3 目标制定的起点与流程	130
4.4 市场机会与资源的平衡:损益预测	132

第5章 目标分解、计划、资源配置及链接	148
5.1 组织目标与资源配置	149
5.2 基于目标的业务链分解与资源配置	152
5.3 组织目标与资源配置如何链接目标分解和单元预算	162
第6章 预算编制的组织准备	168
第7章 单元预算初稿编制	177
7.1 预算要素的组织	177
7.2 制造单元预算	179
7.3 采购单元预算	185
7.4 人工费用预算	191
7.5 信息技术设施及设备预算	195
7.6 设备及技术改造投资预算	197
7.7 各支持系统的费用预算	199
7.8 单元预算汇总	201
第8章 单元预算与公司预算的平衡	203
8.1 预算平衡的性质	204
8.2 平衡原则	205
8.3 一般预算项目的平衡流程	206
8.4 平衡工作底稿的作用	206
8.5 预算平衡工作表及平衡的参照因素	209
8.6 资本预算的平衡流程	211
第9章 预算编制的结束工作	213
9.1 预算定稿	214
9.2 预算编码	215
9.3 预算实施文件	221
第10章 预算控制流程	224
10.1 设置预算控制点	225
10.2 设置预算控制岗位	227
10.3 设置授权批准人	227
10.4 预算控制的文本单据系统	230



10.5	基于计算机网络系统和预算单元的预算控制流程	232
10.6	预算调整的控制流程	239
10.7	预算控制的操作	243
10.8	预算的受托报告责任	252

预算是基于组织目标的过程控制活动

错误的行为源于错误的思维方式；合理的行为规则必以正确的理念为基础。企业预算实践堪称一部饱受挫折的失败史，屡做屡败，屡败屡做，年年如此。不断复制失败，才是最大的失败。预算本身没有错，错的是人们的预算思想和操作规则。要想利用预算手段提高企业竞争力，必须首先反省既往，澄清人们对预算的理解误区，推倒传统预算的概念体系和作业规则。人们只有吸取失败的经验，在企业管理系统这个大环境下思考预算，把预算融入企业战略和经营目标，在不确定的市场动态中定位企业预算，重新构建关于企业预算的观念体系、行为规则和作业流程，预算才与企业有关，而不是企业与预算有关。

荒谬的传统观念是可怕的。将企业预算单纯当作财务层次的技术操作，即为荒谬的典型。在规范市场环境下，企业作为法律个体，其存在的目的是盈利，即企业的组织目标。组织目标的实现从投入开始。投入即为资源配置。如何配置资源，是决策行为，是实现组织目标的起点，是组织最高层次的责任。预算资源配置的工具和表现形式，是资源配置的过程和操作，所以，预算是最高层次的决策范畴之一，是基于组织目标的企业行为起点。

► 1.1 基于资源的组织目标

组织目标的设定不是个人或团队“头脑风暴”的产物，而是客观环境约束下人们希望从所处环境获得利益的预期。组织资源是环境的主要约束之一：

所有目标的产生均应基于资源的约束；是资源决定目标，而非目标产生资源；是资源检验目标，而非勇气升华目标。管理层要想制定合理的目标并予以实现，就必须突破传统的目标规划模式，在关注企业外部环境的同时，更应聚焦公司内部环境。

按照一种称为“基于资源的理论或基于资源的观点”（resource-based theory or resource-based view (RBV)），企业在决定行动之前应当：

- 高度关注企业内部的资源和能力；
- 关注内部战略行为甚于外部环境；
- 关注必要资源的积累，以提高对外部制约条件的应变能力；
- 关注制约企业运作的外部市场环境因素与公司内部能力的匹配。

强调企业内部资源，事关组织竞争能力的产生和发挥：什么是企业战略的基石？独一无二的资源和能力。什么是企业竞争优势的源泉？企业配置与发掘最佳资源的整合能力。如何实现企业的持续竞争优势？持续地利用现存资源并开发新资源，对快速变动的市场环境作出快速反应。因此，配置和利用企业的资源与能力，构建能够克敌制胜的竞争力，是实现组织目标的起点（见图 1—1）。

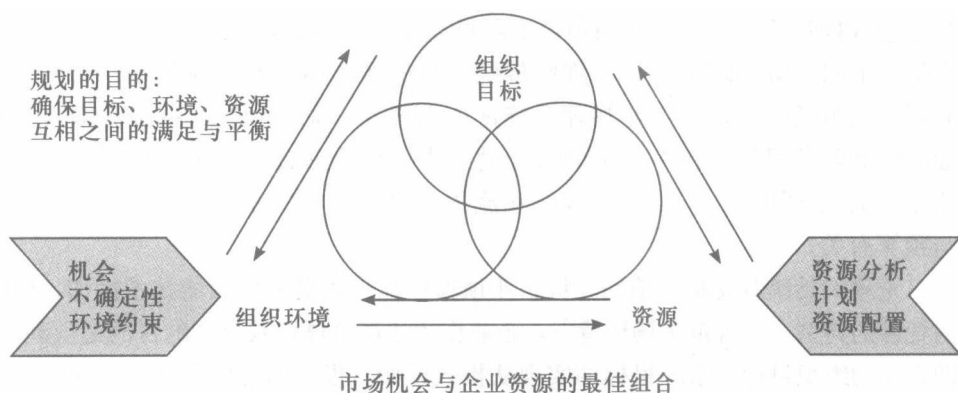


图 1—1 组织目标的约束条件

► 1.2 组织目标成立的约束条件

1.2.1 机会的两个性质

1. 机会的边界

企业是在确定的环境中寻找不确定的利益机会。任何追求利益的企业都

不会轻易放过获利机会，但机会却可能成为陷阱，轻易伤害企业。区别机会与陷阱，是企业安全获利的基本。机会有两个边界：绝对性和相对性。绝对性是指任何组织在当时合法环境下都无法左右的外部环境，即不被允许的获利可能。相对性是指在相同的合法环境下，做同样的事情，A企业做得好，B企业做不好；A企业能挣钱，B企业挣不了钱。这与企业的能力、技术、资源、品牌无关，而与企业的宿命有关。企业能把握的是相对机会，企业应关注的也是相对机会，企业的成败也在于相对机会。

案例 1—1 通用电气公司与计算机

20世纪60年代末，看到IBM公司由打孔机转型到大型主机以及电脑市场的发展前景，通用电气也忍不住大举进军电脑市场，推出了同样的大型主机。尽管通用电气在社会影响力、企业规模上比当时的IBM要强大得多，并且为此投入了巨额资金，事实上，其产品也不比IBM差，却遭遇了几十亿美元的巨额亏损，最终不得不撤退。

案例 1—2 海尔公司与手机

海尔进军电子产品三大领域：手机、PC、电视机。海尔并非没能力生产此类产品，也的确生产出来了，海尔的品牌声誉也有较大社会影响。但是，海尔的原有品牌无助新产品的拓展，其新产品从未成为同类产品的一线品牌，而手机业务更是面世即亏，最后以4.33亿港元的亏损，使营业额下降五成，成为鸡肋。

这就是企业的机会边界。没有一家企业可以想干什么就能干什么，干什么就一定能成功。成功不能复制，成功只是一种偶然。机会边界是一种必然，一种未被人们认识或承认的必然。承认边界，是自知的智慧。边界不可预知，但边界可通过实践而知。就企业而言，机会的边界意味着两点：第一，企业可以进行必要的、适度的冒险。企业这个词本身就是“冒险事业”的另一种说法，任何第一次都是冒险，否则企业没有成立的必要。第二，任何冒险或尝试必须在企业可控制的范围内有限投入，不能把冒险等同于赌博，孤注一掷。一旦失败，立即收场。屡战屡败，屡败屡战，是政客掩饰无能的骗术，在市场经济环境下，这种自欺欺人的“进取精神”是不允许的：企业没有无限资源或足够资源让任何人去尽情尝试，这是对股东利益的侵犯，是违背“委托受托契约责任”这一市场根本精神的非法行径。因此，企业只能在有限尝试中寻找自己的生存和发展机会。这一观念要求企业在配置资源时，必须

瞻前顾后，步步为营。适合的才是最好的，能做的才是应做的。

2. 不确定性

机会对于企业具有不确定性。企业确定了的机会即目标，在实现过程中仍具有不确定性。企业面临的不确定性是动态的，是一个过程。这就要求企业不能把组织目标这一主观预期视同客观现实，不能把静态的预测当作不变的结果，不能以僵化的计划应对动态的市场。因此，基于组织目标的资源配置，必须考虑市场是不确定的这一大前提。资源配置不是在某一时点的孤立行为，而是动态的、与市场互动的过程。资源配置的动态性表现为对资源投入过程的控制和调整，反映到预算领域则意味着，预算是基于市场不确定性的过程控制活动，而不是数据编制。

1.2.2 组织目标、计划、预算是一体化规划过程

组织目标、计划以及预算的一体化规划过程，其核心精神就是企业具备的或应当寻找的一种能力——市场机会与企业资源的最佳组合。

- 三个要素：目标、计划、预算，是规划过程的着眼点；
- 一体化：规划的方式，如何链接三个要素的逻辑手段；
- 规划过程：是行为性质，说明三要素的整合是逻辑证明的过程和结果。

组织目标制定的习惯流程是：提出一个未必合理的预期目标；按预期目标制定实施计划；以计划决定预算。

组织目标不是孤立的数字或个人意志表现，组织目标制定是一个规划过程，这一过程就是以目标为核心，如何将市场机会与企业资源进行最佳组合的过程。

如何系统地整合企业的资源，是企业的能力，是企业竞争优势的源泉。资源整合的能力应当围绕组织目标形成和改进，通过最佳业务执行而落实。

机会是客观的，企业资源是现实的，这两个要素并非决定企业优劣或成败的关键。决定企业差别的是如何组合机会与资源的管理能力，这是企业创造力的体现，没有模式和样板可以照搬，因而成为企业的最优竞争能力。

广义的一体化过程，指预测、计划、预算、报告、分析是一体化的全流程连续管理过程。一体化流程的关键着眼点有四个：

- 目标与资源的（财务性非财务性）配置链接，以支持目标向实施行为的转化；
- 执行行为和结果在整个企业的交流以及企业意图的下放，以使所有人的行为或决策以组织目标为支持而非偏离目标；

- 使组织成员关注关键事项和数据，而非所有可能的事项和数据。在组织内形成一种在适当的环境、适当的时间、向适当的人提供适当的信息的交流机制；
- 通过包括预算控制在内的控制机制，持续推进确定的目标。

在操作上，一体化流程的作用表现为：

- 支持高层管理者对目标进行评估、选择和说明；
- 帮助预算控制者和实施者对选定的活动分配资源，以实现公司目标；
- 分析未来发展趋势，预计未来结果；
- 对正在执行的活动和应引起注意的事项进行报告；
- 使报告的最终用户（企业）产生自己的报告，调查例外的原因，估计变异的可能后果。

就企业行政管理层次而言的目标规划就是寻找如何最佳组合的过程，是三个相关要素之间互相证明和平衡的过程及产物。即预期目标、计划、预算三者间必须逻辑一致，能互相证明其可行性，互相平衡而且组合最优。预期目标是假设；基于假设目标的计划是寻找实现目标的物理和业务路径，它不是简单地反映目标，而是在安排物理路径过程中，证明目标的合理性和可行性；预算则通过资源配置，证明目标和计划的可行性，寻找和发现实现价值目标最大化的途径，即最优资源配置。如果说计划是寻找实现期望目标的业务路径，预算就是寻找实现期望目标的价值路径。计划与实现目标的物理活动有关，预算则与终极的价值目标本身有关。资源配置影响组织目标能否实现；资源配置是否最优化，影响目标是否最大化。

当目标、计划、预算三个要素互相证明、互相平衡一致，则目标成立，计划成立，预算成立；其中一项不成立，其余不成立。三者中，任一要素不能独立存在；任一要素不存在自身合理性；任一要素的合理必须经由其余两个要素证明，三个要素同时合理（不合理），同时成立（不成立）。因此，预算是积极的、有影响的，是组织目标规划过程的天然组成部分。

► 1.3 资源优化配置与组织目标

1.3.1 有限资源决定资源优化配置的必然性

任何企业可掌握的资源永远是有限的。有限资源概念是一切企业经营者必须铭记在心的入门概念。如何在有限资源范围内演绎经营活动，取决于管理者的导演和表演水平。而行为的构思始于行为者的思维，即如何看待这个