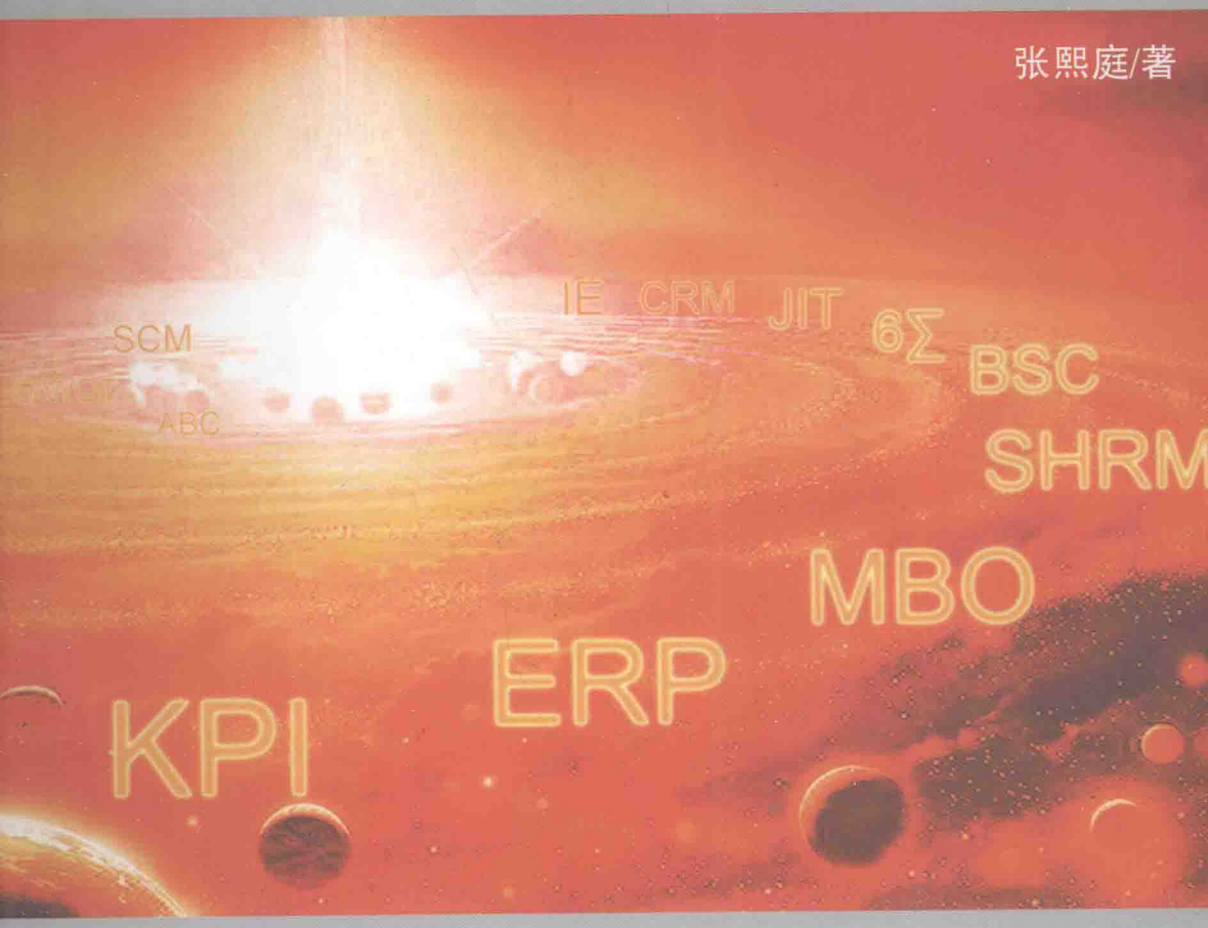
战略预算

——管理界的工业革命

张熙庭/著

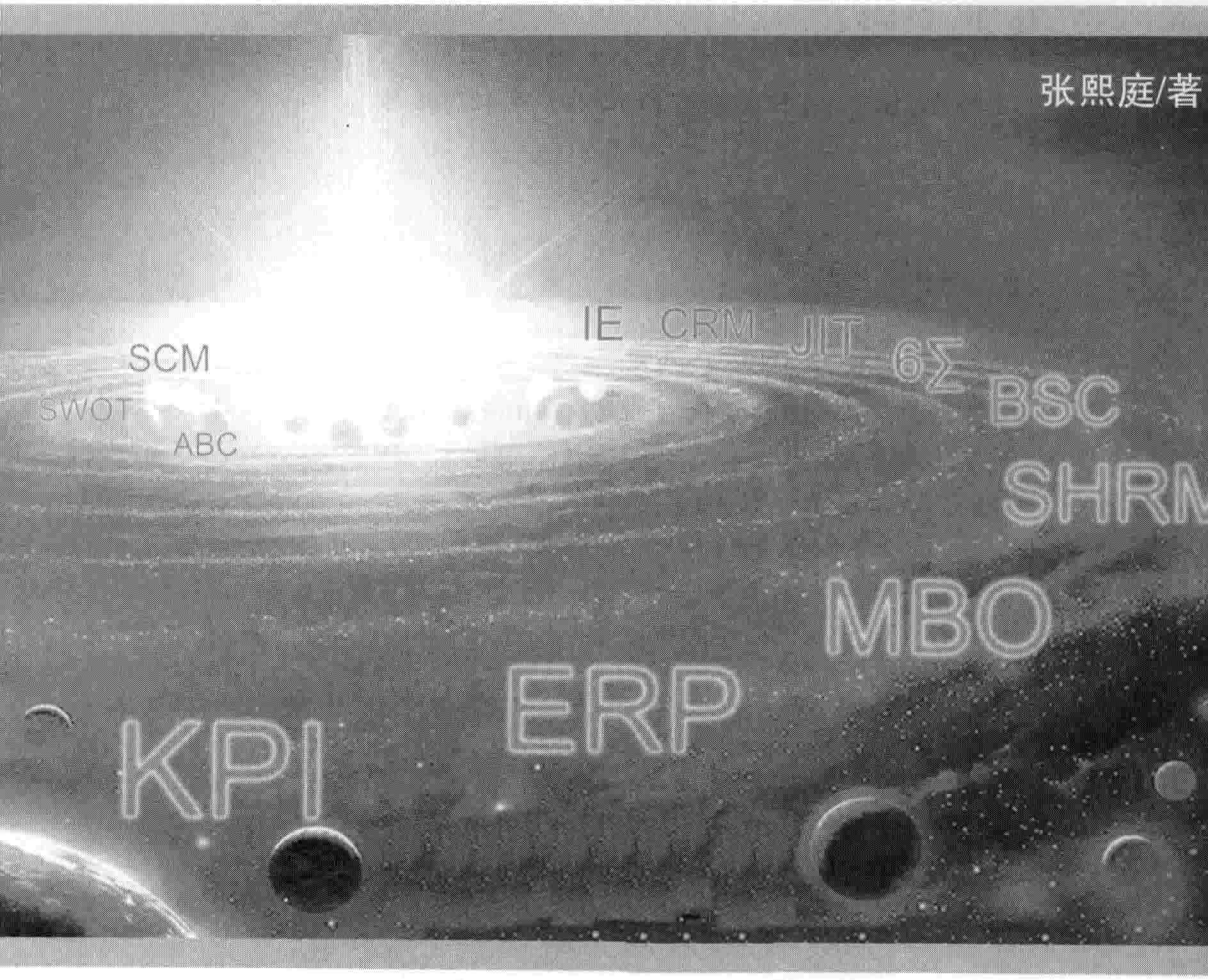


广东省出版集团
广东经济出版社

战略预算

管理界的工业革命

张熙庭/著



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目（CIP）数据

战略预算：管理界的工业革命 / 张熙庭著. —广州：广东经济出版社，2010.7（2013.11重印）
ISBN 978－7－5454－0537－8

Ⅰ.①战… Ⅱ.①张… Ⅲ.①企业管理：财务管理－预算编制 Ⅳ.①F275

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第127358号

出版发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号11～12楼）
经销	全国新华书店
印刷	广州家联印刷有限公司
	（广州市中山大道棠东工业区官育路20－22号）
开本	730毫米×1020毫米 1/16
印张	14.75
字数	305 000字
版次	2010年7月第1版
印次	2013年5月第8次
书号	ISBN 978－7－5454－0537－8
定价	49.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。
广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师
·版权所有 翻印必究·

前　言

八年前，我就开始接触预算，迫于工作的需要以及上级不断施加的压力，我不得不逼迫自己在最短的时间内熟悉预算，并作为带头人来推动整个公司全面预算的实施。为此，我几乎翻遍了图书馆关于预算的全部书籍，一字一字地理解，一本一本地总结，截止到今天，我仍然保持阅读最新预算书籍的习惯。只是很遗憾，书中并没有告诉我们太多预算的东西，教材化、理论化是当代预算书籍的特色；深奥复杂的文字、不切实际的表格以及舍本求末不能作为案例的案例充斥在文中，使它很饱满，但无多益处。

这些年做预算，确实锻炼了我太多。从一窍不通到实施整个集团的全面计划预算和内部银行，最后提升到企业战略层次与全面绩效管理的战略预算，一路走得很坎坷。多少个日以继夜、多少次争辩吵骂、多少次腹背受敌，锻炼了我能坚强笑对种种困难。

一直想把这一切写出来，让处于预算迷惑中的人们解放出来，让想学预算的朋友们从不懂到精通、少走弯路、不要再重复着我以前的历史……我很想！可惜，工作太繁忙了！这本书写了快三年，至今日才封笔，感慨很多。我首先痛恨中国人做事太保守，这些年出版的预算专著确实不少，执笔之人属于大师级人物比比皆是，执笔之人无不经验丰富，可为什么他们的著作都如此的理论化、如此的难以入门、如此的简陋说案？难道预算的命运注定就是从理论中生，从理论中死？难道大师级人物也需要这样保守？所以我又提笔，争取早日完成。

我是一个后来小生，谈不上经验丰富、学识过人。我只是想把自己微薄的经历、短浅的学识毫无保留地奉献出来，将自己在预算过程中所受到的全部苦、难、泪写出来，将自己每次失败的经历总结出来，将自己日以继夜都在思考的那一个一个的问题像列清单一样列出来，希望大家都能走直线。

文中字数不多，是去掉了深奥理论的结果；文中风格活泼甚至口语诸多，是激发读者阅读的动力源泉；文中案例极多，几乎都是发生在本人身边的点点滴滴，尤其是文中有一个全过程案例，内容丰富，列举了

从上年5月开始整理整顿、9月份制定战略、本年1月份编制年度预算、3月份滚动预算与决算的全过程。中间内容包含每个月或每天发生的各种事实，实实在在地做每个月的预算、实实在在地做每个月的过程盈亏与资金控制、实实在在地做每个月的预算调整、实实在在地做每个月的决算考核分析，说白了，就是一个完整的故事。我认为，这才是活生生的案例，我认为这种案例才能引导人们从傻瓜变一休，直接走直线。我相信：书没有最好的，只有最有用的才是最合适的。

该书适用读者范围很广，因为预算是一个全面的绩效管理体系，所以财务人员、人资人员、各部门管理人员、投资者是最佳读者，考虑到其内容深入简出，所以各级次人员都能人看人懂人进步。

当然，限于笔者的水平，与书中观点不同之处请多留言，本人会虚心学习；书中有差错之处，也请多指正，我的邮箱是1402771418@qq.com，谢谢！

张熙庭

2010年3月写于广州

目　录

第一章　宏观理论篇…… 001
第一节　什么是全面战略预算…… 001
第二节　信任危机产生预算管理…… 002
第三节　现代战略预算的特征…… 004
第四节　现代战略预算的作用…… 005
第五节　支持现代战略预算的三大体系…… 009
第六节　现代战略预算与其他体系的区别…… 013
第七节　无方法论是我国预算的现状…… 016

第二章　战略篇…… 019
第一节　战略理论与框架…… 019
第二节　常用战略介绍…… 021
第三节　诊断分析…… 029
第四节　战略方案的形成…… 047
第五节　战略目标和经营计划的确定…… 050
第六节　中小企业如何实施企业战略…… 051

第三章　预算篇…… 054
第一节　预算前的准备工作…… 054
第二节　成功预算的四大定律…… 061
第三节　预算模式的介绍与分析…… 063
第四节　编制方法的介绍与分析…… 065
第五节　预决算时点的安排…… 068
第六节　预算管理的流程介绍…… 069
第七节　总预算目标的确定…… 073
第八节　预算编制与汇总…… 083
第九节　预算陈述与答辩…… 102
第十节　预算审批和签署目标责任状…… 103
第十一节　高效的过程控制程序…… 111
第十二节　内部银行的理论与实操…… 117

第十三节　预算调整与预算假设…… 128
第十四节　滚动预算理论与实操…… 131
第十五节　决算考核与分析…… 136
第十六节　预算管理委员会…… 142
第十七节　高效的预算绩效设计方案…… 144
第十八节　预算管理的十大高难问题与解答…… 164

第四章　全过程案例篇…… 170
第一节　背景介绍…… 170
第二节　建立信息系统与整理整顿…… 173
第三节　砍成本、砍费用、砍人头…… 179
第四节　研究与制定企业战略…… 181
第五节　组织编制年度预算…… 183
第六节　预算审批和签署目标责任状…… 196
第七节　编制 3 月份滚动预算…… 198
第八节　3 月份的预算控制 …… 212
第九节　3 月份的决算考核与分析 …… 220

第一章　宏观理论篇

第一节　什么是全面战略预算

安达信《全球最佳实务数据库》对战略预算的解释是：预算是一种系统方法，用来分配企业的财务、实物和人力资源，以实现企业既定的战略目标。企业可以通过预算来监控战略目标的实施进度，有助于控制开支，并预测企业的现金流量与利润。

从人力资源的角度来看预算是这样的：预算是明确的分权授权工具，通过对责任、权利的有效分配，并引入相互促进的利益分配机制来实现内部管理和控制，保证企业价值不断地增加，是委托代理关系在管理手段上的高度升华。

全面战略预算的内容包括经营预算、资本预算、财务预算三大类。

经营预算是指企业对日常生产经营活动的具体安排。具体包括销售预算、生产预算、采购预算、直接材料消耗预算、直接人工成本预算、制造费用预算、产品成本预算、管理费用预算、财务费用预算、营业费用预算等。

资本预算是指投资层面上的预算，包括固定资产投资预算、债券投资预算、权益性资本投资预算。

财务预算是指报表层面上的预算，包括预计资产负债表、预计损益表、预计现金流量表。

将全面战略预算的内容生动化、形象化后，表述如下：

企业通过对外部环境和内部因素进行分析，再结合竞争者将要采取的战略，综合平衡后探索一条最适合自身发展的路径，即企业的战略。企业制定战略的目的就是为了扬长避短、趋利避害，最终获得更大的价值。

企业在制定战略和战略目标后，需要将战略目标进行分解形成阶段性战略目标，通常以一年为一个周期。有了阶段性战略目标后，要求企业有计划有步骤地完成各个阶段的战略目标，最终实现企业的长期战略目标。

企业为了实现各个阶段的战略目标，需要对企业的人、财、物、供、产、销进行统筹安排。销售部门编制销售预算，确定将要销售的产品品种、数量、单价、回款时点与金额；生产部门编制生产预算，确定将要生产和结存的产品品种、数量；采购部门编制采购预算，确定将要采购原料的品种、数量、单价、付款时点与金额；各部门根据企业战略发展的需要编制费用预算；人资部门编制直接人工成本预算，等等；财务部门汇总各种预算，编制产品成本预算表，最后，形成盈亏预算表

与资金预算表、预计资产负债表。企业就是通过对这些预算报表的编制，来统筹和分配资源，目的是为了保证每项作业都能在最及时的时点上配置最恰当数量的资源，最后实现企业的战略目标。并且，所有预算报表在编制过程中均要求符合企业战略发展的需要，否则不予批准。所有经过批准后的预算报表，均要求落实目标责任制，将各责任人的利益与目标的实现进行捆绑，来保证企业战略目标的实现，这就是全面战略预算的内容。

第二节　信任危机产生预算管理

一个只有50人的小公司，老板一般都不需要聘请职业经理人，也不需要所谓的制度和流程，人、财、物、供、产、销六大权力集中于一人，执行力非比寻常。老板也不需要繁琐的报表，一支笔、一个计算器的简单运用就可以得到其所需要的全部数据。老板甚至都不需要建立账簿，光靠大脑的记忆力就可以储存所有关键数据。老板是经营者同时也是企业主，其所做的一切都是为企业，也是为了自己，所以，老板比任何人都负责、都积极，这种企业一旦抓到了关键机会，就会成长得非常快。

当企业逐步成长之后，假设年销售额达到了500万元，工人人数也有300人。这个时候，老板会发现，市场在微妙地变化着。创业时的一个“点子”可以为企业带来千万资产，但是“点子”在市场上保持新颖性是有时效的，这个时候开始有人模仿企业了，开始有山寨企业诞生了。这个时候，企业为了保持健康稳定的发展，必须做到专业化、细分化、差异化。怎么办？外聘职业经理人，同时给老板自己也赋予一个双重身份：既是公司的董事长，又担任某个部门的经理。擅长做市场的老板同时担任销售经理，擅长搞设计或研发的担任研发经理，等等，其他部门的经理一律外聘，老板什么事情都要插手，但没有一件事能够做到有始有终。

据调查，年销售额在500万元至5000万元之间的企业在管理上是最痛苦的。很多管理学的大师都有感慨，5000万元是个巨大的门槛，迈过了5000万元，做到1亿元，2亿元都不难。实际情况也确实如此，原因如下：

1. 组织架构不清晰。老板既是董事长，又是部门经理，他（她）既是外聘总经理或总裁的上级，又是其下级，这种尴尬的关系会严重打乱各部门职能的发挥。

如，老板会绕过总经理要求财务部对某笔款项拖延支付两个月，采购经理认为该笔款项不该拖延，上报总经理，总经理也很无奈。因为总经理曾带领采购部、品质部、财务部拜访过供应商，并且与供应商达成了未来合作协议，等等。类似该种情况很多，如成本经理要求公司对物料进行编码，老板就会误认为我们要上ERP，老板的概念是上ERP等于找死，因为很多企业都没有成功，成本经理很想与老板沟通，可老板很忙。老板什么事都要插手，可是分心太多，最后，没有一件事是有始有终的，而其他经理人因为老板插手太多而不敢作为，最后不作为，老板因为经理的不作为，会认为其不懂如何作为，或没有能力作为，其结果是：换人。

2. 老板插手太多也有其自认为合理的道理。

作为老板，在这种体制不健全的企业里，是不敢把权力都放给职业经理人的。表面上说用人不疑，疑人不用。实际上呢？恰恰相反。因为老板比任何人都对企业负责，因为老板比员工投资更多，风险更大。企业如果因为管理不善倒闭了，老板可能一世都翻身不了，而同是投资者的员工，只需要在网上刷新一下简历，又可以继续在下一家企业工作了。老板是非常矛盾的，一方面很想发挥各职业经理人的能力，来弥补自身眼界还不够高、各方面还不够专业的缺陷，另一方面又担心员工对企业不利或不忠诚或能力不够。再说，忠诚也好，有能力也好，可靠也罢，都是抽象的概念，必须有个方法能用数字来度量。光有数字就行吗？假设你是老板，你跟聘来的总经理约定，整个公司都由总经理全权管理，待遇为年薪200万元，但必须使企业年净利润达到5000万元，这样，有了目标就可以放权了，可以放了吗？显然还不能。因为你时刻都在担心该总经理会不会窝里捞钱，最后的结果可能是5000万元的企业净利润没有得到，但是总经理的200万年薪早就通过其他方式加倍加速获得了。所以，光有数字还是不行的，还必须有个环环相扣、相互制约促进的系统来保证目标实现，否则这边效益提升了，那边利润又减少了。这就是大部分处在这个阶段的老板的想法，而且这种想法还不能跟员工明说，员工也搞不懂老板到底想要什么，双方都无奈。

3. 员工本身对企业对老板意见也很大，加剧了双方的矛盾。员工认为在这种企业干活是没有前途的，跟着一个样样都要管、样样都管不好的老板，一个不讲道理、不按游戏规则出牌的老板，是不会有好日子过的。有能力的员工跳槽了，剩下的大部分都是混日子的，还有极少数是想做事的。混日子的员工也有其看似合理的理由：企业没有规范的制度、流程和作业指导书，操作难度很大，即使有，也被老板胡乱糟蹋了，个别员工通过其自身的努力对不跨部门的问题，还是可以改进很多，但跨部门的问题要改进就非常困难。比如，车间停机待料了，是因为采购的原料未到，原料未到是因为上半年的供应货款一直拖延不付，采购部门非常想改善该供应链关系，只要此次货款一支付，原料马上就送到，可财务部门不放款，因为要预留资金发工资，否则工人会罢工。最后，采购推托财务没做好工作，财务认为销售部门收款不及时，销售部门认为收款不及时是因为生产部门交货不及时导致顾客不满意而押货款，生产部门又怪罪采购部门到料不及时……终点又回到了起点。这种事情每天都会发生在每个企业，只是事情大小、严重程度不同而已。不了解真实情况的会认为企业没有服务意识，上游部门没有为下游部门服务好，其真正的原因不在于服务意识的高低，而在于没有很好地去配置资源。在此情况下，员工也多么希望有一个完整的系统来解决上述问题，否则每个点每个面的工作都难做。

刚才讲的采购部门要改善供应链关系，出发点很好，但是光改善一个点，能执行下去吗？

这个时候，预算产生了。预算是一个系统，能够环环相扣，恰到好处地配置所有的资源，既满足了各部门各项作业的需要，也实现了老板的期望。

综上所述，委托代理关系的存在是企业全面预算管理产生的前提条件。需要有

一个完整的系统来支持彼此之间相互信任是预算产生的最原始的原因。通过一个完整的系统来协调赚钱、花钱，尤其是分钱的全过程，是预算能够持续下去的最佳解释。

可见，在企业发展的初中期阶段，预算能够产生，正是因为它能够作为一种高效的管理工具让老板放心、让员工安心。

第三节　现代战略预算的特征

现代战略预算具有以下特征：

1. 现代战略预算是一个系统，涵盖人、财、物、供、产、销各个模块，各人员都在同一个系统里作业，保证了看问题、处理问题、预防问题的整体性、全面性、系统性。

2. 现代战略预算是以数字来量化各种行为和要达到的结果，而不是以一些抽象的概念来表示，如“忠诚”、“可靠”、“有能力”等。下面引用名人名言来强化理解数字量化的重要性。

“只有当你能用数字评价并表达你所讲的内容，你才对它有所了解；如果你不能用数字评价并表达你所讲的内容，那你只有模糊不清的认识。”（威廉·汤普森）

“如果你无法用数字表达你所知道的东西，那么实际上你所知无多；如果你所知无多，就无法管理企业。”（GE 前 CEO 韦尔奇）

3. 现代战略预算本身不是目的，而是为战略服务的一种工具。

企业的战略就是为了趋利避害、扬长避短，保证投资者可持续性地、健康地盈利，企业实行预算的目的就是为了使得战略目标得以实现。

4. 现代战略预算是全过程动态作业。

现代战略预算要求企业将目标进行分解，分解到每半年、每个季度、每月甚至每天，然后规范每个有效动作来灵活地执行和控制，使结果趋于目标。现代战略预算特别要求要纠正很多民营企业家常犯的一个错误，即只要结果不要过程。而现代战略预算特别强调过程，而且是非常清晰的过程，因为现代战略预算认为，过程如果是无效的，是没有计划没有步骤的，那么，结果也必然不可能完美。

5. 现代战略预算能够充分体现所有人在利益上的博弈。只有互相博弈，才能相互制约、相互促进。

如，A 公司的产品销售价格是根据成本加成计算出来的，如果采购部门对采购价格没控制好，就会逼着销售价格上调，销售部门的压力会加大，产品因为提价了可能卖不动，销售数量会减少，销售人员的利益也会减少。现在假设 A 公司销售人员的提成等于销售金额乘以一定的比例，销售人员可能还能得到一些安慰，因为销售数量减少了，可能销售金额并没有减少，销售人员的利益也没有减少，甚至还增加了（尽管这个过程非常艰难）。现在假设提成比例为销售额的 1%，计算结果如下（单位：元）：

	销售单价	单位成本	单位毛利	销售数量	销售金额	销售人员提成
提价前	100.00	80.00	20.00	9,600.00	960,000.00	9,600.00
提价后	120.00	100.00	20.00	8,000.00	960,000.00	9,600.00

可是，企业对销售人员的绩效是按销售毛利计算的，这样，提价前后的销售人员提成是完全不同的，假设提成比例为销售毛利的5%，计算结果如下（单位：元）：

	销售单价	单位成本	单位毛利	销售数量	销售毛利	销售人员提成
提价前	100.00	80.00	20.00	9,600.00	192,000.00	9,600.00
提价后	120.00	100.00	20.00	8,000.00	160,000.00	8,000.00

在上表所列这种情况下，销售人员的利益明显减少了很多。因为采购人员没有控制好采购单价，却将风险转嫁给销售部门，销售部门必然会反击，会与采购人员进行博弈，博弈之后的结果往往都会趋于理性。采购人员会努力控制采购价格，同时销售人员会及时地向客户反馈原材料价格上涨这一事实，并努力与客户沟通。

现代战略预算体系中就设计了太多这样的博弈，互相牵制利益，才使得各人员自发地去遵守游戏规则，才能实现战略目标。

6. 现代战略预算必须形成书面文件，包括预算报表、目标责任状。预算必须经审议通过，是指导行为的准则，预算一经确认，不得随便调整或变更。

第四节　现代战略预算的作用

在前面所述，预算是企业完成战略目标的一个有力工具。为了完成战略目标，需要配置各种资源，包括时间上的从年到季到月到日，也包括实物流转环节的供、产、销，还包括资金环节上的收与支。每个细节都有对应的资源与之匹配，每个节点都有对应绩效进行考核，每个点每个面都具有很强的可操作性。这样，层层落实之后，首先实现的是每个月的目标，继而实现季度目标，最后实现年度目标。预算就是这样一个在宏观上能够调控，在微观上能够把握的管理工具。

综上所述，现代战略预算的作用主要有以下八点：

1. 现代战略预算可以细化和量化企业战略目标。

不管任何企业有任何的价值观与使命感，如“为顾客创造价值”等，企业的战略始终逃离不了追逐企业价值最大化，而企业价值最大化最直接的体现就是长期盈利最大化。试想，如果这个企业长期以来都是亏损的，它还会为顾客创造价值吗？肯定不会。所以，为顾客创造价值的真正目的还是为了实现企业价值最大化。

而战略是什么？战略就是企业的梦想，是企业将要行走的方向，是指南针。战略错了，一切都将归于失败，这就是管理学讲座上经常讲到的“做正确的事”。如，从广州去北京，本应往北走，却往西走了，最后永远都到达不了北京。

每个企业都有自己的梦想，如果梦想都是正确的，那么，第一步完成了，也就是“做了正确的事”。第二步，光有方向，目标就可以实现了吗？不行。还需要“正确的做事”，也就是要将梦想变成现实。企业通过预算将战略目标分解，分解为N个小目标，这样，战略目标层层细化后，就可以知道薄弱点以及关键控制点，就可以找到完成目标的路径，如果分解之后的每个小目标都能保质保量地完成，那么，最终目标肯定也能很好地完成。

如，我们的战略是从广州去北京，战略目标是在30个小时内完成。我们将战略目标细化，再如：到达韶关的时间为2个小时，韶关到株洲为5个小时，株洲到武昌为5个小时，等等，然后再细化，从广州到清远为30分钟，清远到英德为50分钟，英德到韶关为40分钟。这样经过层层分解之后，我们就可以清楚地知道每个阶段的任务。如果没有将战略目标分解，那么在30个小时内到达北京，可能很困难，因为前段环节没有压力感，慢慢开，导致后面的每个环节都晚点，到了最后了，发现目标可能完不成，假设还有5个小时，但还有1000公里的路程，怎么办？加大油门按200公里每小时超速行驶，可行吗？不可行，结果不得而知。这个案例就是告诉我们，预算可以合理地细化和量化企业经营战略目标。

2．现代战略预算可以优化配置各种资源。

企业的资源是有限的，如何调配资源是一门很精深的科学。如，企业将资金都用于吃喝玩乐上，那么，企业就不能运转，如果企业没有吃喝玩乐这一项支出，也有可能影响到企业的运转。到底多少合适呢？在什么场合、什么时点使用呢？需要通过预算。又如，企业需要1000万元的投资款，如何保证及时支付呢？需要通过预算。再如，企业需要销售A产品，那么，在什么时点生产多少数量的A产品呢？需要招聘多少工人？需要支付多少工资？各部门各人员如何恰到好处的支持这一动作呢？需要通过预算。优化配置企业资源是预算管理的一项核心功能，需要将企业资源匹配到每个细节、每个环节，并且不多也不少，不早也不晚，以发挥最大的经济效益。

3．现代战略预算可以控制企业目标的实现。

各种预算报表形成后，会对总目标进行分解，反映总目标实现的轨迹。预算表会对每个分目标、细化的目标进行量化，量化之后的数据即是控制点。企业就是通过对每个控制点加以控制，才使得总目标得以实现。如，企业为了实现年利润5000万元，必须实现销售额10亿元，那么10亿元就是控制目标。又如，企业预算下月销售A产品100万件，下月需要生产A产品100万件，那么，对于生产部门来说，100万件就是他们的控制目标，等等。

4．现代战略预算可以提高企业的管理水平。

再好的计划都有可能有变化的时候，正所谓“计划跟不上变化”。但是，通过对每一次的变化进行总结分析，会使得未来的计划更合理，也有利于实现企业既定的目标。如，通过对上月预算执行的情况进行汇总分析后，发现上月生产目标没有完成的根本原因是因为采购人员不够，导致物资供应不上。那么，企业需要加强对供应链的管理，加强对采购部门内部的管理。同时，及时调整下月的预算，包括生

产预算与采购预算等，而预算就是通过在不断的变化中不断地提升自身的管理水平，从而拟定最佳决策，以适应瞬息多变的环境。

5. 现代战略预算能够规避经营风险。

经营风险无处不在，没有人可以去逃避这一事实。但是，预算作为一门管理科学，是可以对经营风险进行规避的。事前防范、事中控制、事后补救，可以将经营风险规避为0或者趋向于0。

沿用从广州去北京这个案例继续分析，我们可以发现，在总战略目标分解的过程中，我们分析各个路段，就可以发现很多问题，然后确定分解之后的每个小目标。如下表：

路段分解	道路类型	道路状况	速度	耗时	所走路程
广州市内路段	普通	拥挤	30公里/小时	1小时	30公里
广州高速入口—株洲路段	高速	正常	90公里/小时	6小时	540公里
株洲—长沙路段	高速	堵车	50公里/小时	1小时	50公里
……	……	……	……	……	……
合计：广州—北京	……	……	……	30小时	3000公里

假设上表的计量是科学的，那么，我们已经做好了事前防范风险的准备。接下来，我们就要控制执行的情况，如在广州市内路段不得低于30公里每小时的速度前进等。过程控制好了，目标也就能实现。但问题是，汽车还是走错了一个岔路口，在广州市内路段耗时了1个半小时，导致了小目标没有实现，怎么办？

这个时候就到了事后补救阶段。首先，应该修正未来的小目标，如下表：

路段分解	道路类型	道路状况	速度	耗时	所走路程
广州市内路段	普通	拥挤	20公里/小时	1.5小时	30公里
广州高速入口—株洲路段	高速	正常	98.2公里/小时	5.5小时	540公里
株洲—长沙路段	高速	堵车	50公里/小时	1小时	50公里
……	……	……	……	……	……
合计：广州—北京	……	……	……	30小时	3000公里

其次，我们对走错岔路口进行分析。我们发现广州的岔路口特多，一旦走错，20分钟内都很难转回来，我们必须立即使用GPS导航仪，每个路口都提醒，这样，我们就不可能走错路、走弯路。这个办法还可以运用到未完成的路段，这样，事后补救的措施又可以应用到对下个阶段的事中控制。

再次，预算作为一个系统而言，会全盘考虑每个人的目标。目标制定后，每个人主动发现问题，主动了解差异产生的原因，然后对症下药，采取纠正行动，一方面促进了目标的达成，另一方面，也提升了企业管理的水平。

6. 现代战略预算可以最大限度地降低企业成本。

由于绩效考核的实施，每一部门与员工对其所分配到的资源，都会充分使用，

因为这会影响其绩效，所以，每个人都会主动地去争取更多的绩效。因此，现代战略预算可以使资源浪费或经营不力降到最低程度。

7. 现代战略预算可以减少管理执行的障碍。

没有执行预算前，每个部门都是孤立的，每个部门每个人执行的每项作业都会非常困难。如，采购部门要加强对供应链的管理，需要对付款政策进行调整，那么，首先需要跟财务负责人进行沟通，财务负责人敢对付款政策进行拍板吗？显然还不能。财务负责人至少要跟销售负责人沟通，因为销售负责人掌管着资金收入最大的一块。销售负责人估计也不敢拍板，因为他要考虑生产供货的情况。如此轮回，沟通下去，有效果吗？有效率吗？都没有。但是，企业执行预算后，效率与效果是完全不一样的。预算表上已经列示了所有数据，包括销售部门该回款多少，采购部门可以付款多少，生产部门该生产多少，等等，大家遵照执行就是了。所以，通过员工参与预算编制，可以使部门与部门之间、员工与员工之间、上级与下级之间达成共识，减少未来执行的障碍。

8. 现代战略预算可以做到责任可究。

民营企业大多存在一个奇怪现象：新来的职业经理人总是寿命不长，究其根本原因是总裁“太有为”。总裁认为下属都是不如自己的，所以，会掠夺下属的职权，总裁认为下属的理念是错误的，所以，会引导下属改变，改变不了的，会强行干预，最后，总裁因为太有为而一事无为。而预算是不同的，预算强调全员参与，强调共同协商。预算表上是白纸黑字，有各当事人的签字，没有人可抵赖，没有人敢不承担责任。

9. 现代战略预算的绩效围绕战略而设定，并且人人有绩效，可以促进企业与个人双赢。

现代战略预算将个人的绩效考核与战略目标、战略经营计划的实现完美地结合到一起。而传统预算之所以运行失败，很大的原因就在于没有设计绩效，或绩效没有与企业战略目标、战略经营计划进行挂钩，进行最完美的匹配。没有绩效或没有与目标挂钩的绩效，是很难从主观上督促每个人完成目标的，因为人都是趋利避害的高级动物。

举例，假设张三的收入分为两块，分别为基本工资和绩效收入，基本工资为一年 12 万元，绩效收入根据战略目标的完成情况进行分配或扣款。

（单位：元）

战略目标完成情况	基本工资	完成可得奖励	超额完成可得奖励	合计可得收入
完成	120000	120000	0	240000
超额完成	120000	120000	50000	290000
战略目标完成情况	基本工资	未完成需扣款	超额未完成需扣款	合计可得收入
未完成	120000	0	0	120000
严重未完成	120000	0	-50000	70000

上表中，张三在超额完成战略目标的情况下，收入最高，同时，企业也获利最大，双赢。

张三在严重未完成战略目标的情况下，收入最低，同时，企业也获利最小，双亏。

张三的个人利益与企业的利益获得情况的分析结果为：超额完成 > 完成 > 未完成 > 严重未完成。

张三与企业之间都不矛盾，不存在此消彼长，双方为了获利最多，就必须使结果趋向于“超额完成”，这就是现代战略预算绩效考核的核心。

最后，引用管理学家戴维·奥利的一句话来总结现代战略预算的作用：“全面预算管理是为数不多的几个能把组织的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。”

第五节　支持现代战略预算的三大体系

一、IE 工程学

IE 工程学最先起源于工业工程之父的泰勒氏首创的《时间研究》。泰勒氏研究每个工人的动作，将动作分解后，去除无效动作或不必要的动作，只保留标准的有效动作，就可以大幅度提高劳动生产率，泰勒氏的《时间研究》为标准成本的运用奠定了基础。

IE 工程学在其后的发展涉及更大的范围，包括人、机器、物料。通过三者之间完美的结合，来提高生产率，降低生产成本，保证产品质量，使系统处于最佳运行状态而获得巨大整体效益。

IE 工程学对预算管理有极大贡献作用的内容有标准定额、标准方法、成本核算三大块。其中标准定额包括标准用料量、标准工时耗量。标准方法是指固化某个最有效的动作或行为，使之标准化。标准定额可以通过数学建模的方法给企业作前瞻性的预测，标准方法也可以利用数学统计的方法来确定最佳值。

举例：一辆小车始终保持 3000 转的转速，走笔直的平地，一个小时可能跑完 30 公里，如果是爬 30 度的斜坡，可能只能跑完 15 公里，如果是下 30 度的斜坡，可能跑 45 公里。那么，如果是爬 35 的斜坡，又能跑多少路程呢？如果爬 25 度的斜坡 5 公里，再一直下 35 度的斜坡，又会怎么样呢？如果一会上坡，一会转弯、一会又下坡，结果又将怎样呢？而继续维持 3000 转，走不同的道路，汽油的消耗量又会怎么样呢？

上述例子在工业企业里，会经常碰到。如，新研发产品的理论耗料量、理论耗时量与实际相比，往往会相差很远，或者是客户拿着自带的图纸要求我们报价的时候，我们能否在第一时间内估出一个非常准确的数据呢？答案是可以的。通过大量的数据来建立数学模型，就可以指导销售报价、生产排程、物控控料等。所以说，

标准定额可以通过数学建模的方法来作准确性的预测。

问题：小车在起步时，是不是油门踩得越深，起步越快呢？未必。当小车动力非常大的时候，油门踩的越深，轮胎越容易打滑，动力损失得越大，耗费的工时与汽油越多，反而起步慢，这个例子在工业企业里也经常会碰到。到底针对每款产品，使用什么转速更合适呢？这就是标准方法要研究的问题。而企业通过大量的数据统计、评比后，就可以确定每个动作效果的最佳值，固化后，就形成了标准方法。所以说，标准方法也可以通过数据统计的方式来确定最佳值。

成本核算，狭义的理解是指对生产成本的核算，包括了材料成本、人工成本、制造费用成本三大项的核算，广义的成本还包括三项期间费用（销售费用、管理费用、财务费用）。成本核算的准确性会直接影响到与生产相关的各部门各工作中心人员的绩效考核，还会影响企业正常的经营发展，如成本核算不准确，会影响销售报价，明明是盈利的产品，会因为成本核算的不准确而高估成本，销售部门会误认为亏损，进而错误地提高报价。

而 IE 工程学对成本的流转是有约束的。从生产排程、工单的设计、物料的领用、在制的清点、半成品及成品的入库等，都有一个非常精细而又明确的轨迹要求。

如，A 产品无须领用 B 材料，但却领用了，当月 A 产品没有入库，当月月末在制盘点也没有发现 A 产品有在制物料，这属于工单错误，直接导致成本核算错误。

又如，A 产品需要生产 100 个单位，需要领用 100 单位 B 材料。当月车间没有领用 B 材料，月初车间也没有在制的 B 材料，但是，当月生产入库了 100 个单位的 A 产品。这也属于工单异常，会导致当月 A 产品成本等于 0。

上述两个小案例告诉我们：

1. 如果没有正确的成本核算，那么未来的成本预算是无法进行的。
2. 如果没有正确的成本核算，建立在成本预算基础上的绩效考核也是失效的。

二、ERP 系统

ERP 是企业资源管理系统，包含主生产计划、物料需求计划、能力计划、采购计划、销售执行计划、利润计划、财务预算和人力资源计划等模块，并且将所有模块的作业都集中到一个系统当中，实现数据共享。

ERP 系统在执行事务处理过程中能够做到同步记录数据，并保持数据的关联性，从而实现事中控制和实时决策。

举例：销售部门接到一个订单，系统会根据企业现有的产能、现有订单或工单的生产情况自动计算产品的完工时间。系统会根据现有库存物料数量、现有已购未达的物料数量、现有订单或工单未领用完毕的物料数量，自动计算出需要采购的物料品种、数量、交货期，抛出采购单。采购部门根据采购单的需求进行采购，仓库根据采购单的需求办理入库。财务根据入库单的时点自动计算应付款项的金额与应付时点。生产部门根据生产排程组织安排生产，根据该工单的 BOM 清单有序领

料，按工单办理生产入库等。

可见，ERP 是一个一环扣一环的完整的操作系统，试想，企业如果没有 ERP 系统，企业会是一个什么样的运行情况呢？

首先，生产部门与销售部门的产销沟通时间延长，生产部门要准确计算企业可用的产能，非常困难，尤其是在工序繁多的企业中。

其次，物控部门要计算物料的采购数量非常困难，尤其是那些产品品种多、合同数量少的企业。有些企业依靠手工计算一张采购单需要 4 个小时，还不能保证数据的准确性。所以，很多中小企业的采购人员人头非常多，或者是人头少但仓库积压的库存非常多。

再次，仓管部门要控制采购入库与生产领料非常困难。当一张采购单分几次采购入库的，仓管部门必须汇总该采购单对应的每次采购入库的品种与数量，这样才可以确认是否超标采购，才可以决定对超标部分拒绝办理入库。同理，仓库部门对生产领料的控制也需要重复这一过程。

最后，财务付款是一个非常繁琐的过程。财务付款须附采购合同、采购申请单、入库单、验货报告、发票等附件。财务应首先检查采购合同的品种数量是否超过采购申请单的需求，如果没超过，第一关通过。财务部门再检查入库单的品种是否与采购申请单、采购合同一致，如果不一致，说明仓库未按采购需求控制入库，财务应拒绝受理。如果一致，再检查入库的各品种数量是否超过采购申请单列示的数量，还要检查是否有 IQC 的签字，最后要核对付款期限、已预付金额、发票内容。可见，要审核一张付款单，财务人员须通过笔、纸、计算器反复计算，才可以在形式上保证其合理性。

针对上述第一种情况可能出现的问题是：生产部门如果少计算了一张在制工单，就会导致新的订单不能按时完工交货。这种情况很普遍，尤其是工单非常多、工序非常复杂的企业，出现排单紊乱、交货不及时、客户取消合同的情况都是非常正常的。

针对上述第二种情况可能出现的问题是：物控部门如果少计算了一张已购但未达的采购单，就会造成当次多采购物资，积压了库存和占用了不必要的资金，物控部门如果少计算了一张工单，就会造成当次少采购物资，进而影响车间停机待料，后果更加严重。

针对上述第三种情况可能出现的问题是：财务部门在审核付款时，面对都有当事人签字的各种单据，怎么去发现上面两个问题以及其他问题所引起的错误呢？

其实，问题都非常简单，就是没有将各模块实现非人为的无缝对接，而 ERP 系统正好满足了这一需求。将系统设置好参数后，系统会自动计算所有数据，并生成相关联的数据，而这些数据是同步刷新、不能更改的。这样，就可以保证企业在作业过程中不会出现逻辑上的错误或舞弊。

实施 ERP 系统对企业进行集成化的管理，要求企业有非常成熟的管理模型。如产品与物料的编码、各级 BOM 的制作与修正、最小移动批次的设定、可利用产能的度量、工艺路线的规范、逻辑仓位的设定、各产品的标准耗能等。

ERP 系统对预算管理的贡献主要体现在：

1. 能快速计算可利用产能下的生产预算。

2. 能快速计算采购预算。

3. 能快速计算制造费用预算、生产成本预算、产品成本预算。

4. 能快速计算资金预算。

但是，ERP 系统不是企业实施全面预算管理的必经之路。ERP 系统可以加速预算编制工作的及时性与准确性，可以为全面预算管理带来事半功倍的效率，但并不是不可或缺的。

三、平衡计分卡

平衡计分卡，最初是由哈佛大学教授罗伯特·卡普兰与诺朗顿研究院的执行长大卫·诺顿在 1990 年所研究的一种超越传统财务量度的绩效评价体系，目的是通过该绩效评价体系，来促使组织的策略能够转变为行动。

平衡计分卡的核心思想就是通过财务、客户、内部流程及学习与发展四个方面的指标之间的相互驱动的因果关系展现组织的战略轨迹，实现绩效考核——绩效改进以及战略实施——战略修正的战略目标过程。它把绩效考核的地位上升到组织的战略层面，使之成为组织战略的实施工具。

平衡计分卡与传统的财务指标相比，更注重企业的可持续性健康发展。

如果企业只以单一的财务指标作为经理人的考核标准，经理人可能会做出有损于企业长期发展的行为，如苛刻员工工资、恶性节省员工的培训经费、恶性减少客户开发与维护成本、欺骗客户，等等。这样，经理人在当期可能会获得超过标准的额外收益，但会大大减少企业未来的收益，这是平衡计分卡原则所不能允许的。

当企业上升到战略管理层次时，平衡计分卡的重要性更为明显。

如，企业所处行业为市场成长性非常高，而企业销售不够强劲时，企业提出的战略是通过大量的广告宣传、事件营销迅速占领市场，增加品牌知名度，提高市场份额。那么，这个时候，市场占有率作为平衡计分卡的一个指标则显得非常重要。而企业如果只是以预算体系的利润目标作为考核指标，会使得企业战略的实施出现偏差，如，企业将预算的全部广告费用只用在华南地区，结果是，企业品牌的影响力在整个华南地区是 NO. 1，当年完成了预算体系的利润目标，但违背了企业的战略意图，导致来年经营困难。因为其他地区的市场已被竞争者占领，而华南地区市场又出现市场饱和，这种损失是最大的。

平衡计分卡反映了财务、非财务衡量方法之间的平衡，长期目标与短期目标之间的平衡，外部和内部的平衡，结果和过程平衡，管理业绩和经营业绩的平衡等多个方面。所以，它能反映组织的综合经营状况，使业绩评价趋于平衡和完善，有利于组织长期发展。

平衡计分卡的缺陷是它并不能告诉你如何去做，它只是以定量的方式告诉你应该做成怎样的结果。平衡计分卡操作的难点主要体现在很难建立量化的指标体系，指标间的因果关系也很难做到完全正相关，指标权重的分配也比较困难，指标体系

建立后实施成本非常大。

平衡计分卡对预算的贡献有：非常明确地告诉企业，必须有一套综合的绩效考核体系，才可以使企业的战略目标得以实现。绩效体系必须设计为正相关的关系，才可以使得企业各部门各工作中心朝着一个共同的方向迈进。

第六节　现代战略预算与其他体系的区别

一、现代战略预算与 ERP 的区别

ERP 是现代企业管理史上的一次“工业革命”。它将现代化的管理理念集中到一个操作系统上。ERP 系统最大的作用有两个方面：一是快速计算数据，提升企业效率。如前面所述，新接一个订单，需要采购原料，需要计算采购单，如果依靠手工作业，一个员工可能要花半天的时间，如果现在订单很多，假设有 100 个订单，那么需要 50 天才能将所有采购单计算完毕，显然这在企业是不允许的。如果通过 ERP 来计算，只要 5 分钟。ERP 为什么能如此神速，就在于它能快速抓取数据，快速计算数据。二是 ERP 能环环相扣各个模块，可以大量减少错误和舞弊的几率。同上例，采购单是由系统自动生成的，避免了人为调整增加或减少采购量，仓储部根据该采购单号办理入库手续，非采购单内的物资或超过采购单采购数量的物资，是无法通过该采购单号在系统里办理入库手续的，这避免了仓储部与采购部串通一气，违法舞弊。财务部也是根据该采购单号收取供应商发票和支付货款的。这样，从始到终都有一条主线牵连着各个模块。

但是，ERP 系统并不能告诉我们如何制定销售价格、采购价格，不能告诉我们如何保证资金的正常流转，如何制定每个关键点的控制方案，如何发挥每个人的绩效，也没有告诉我们什么费用不能支付，什么支出可以拖延，什么跟什么配置在一起才能发挥最大的绩效。

综上所述，ERP 没有告诉我们怎么去综合平衡来实现企业的战略目标。

ERP 系统与预算管理系统的区别在于：

1. ERP 系统是操作层面，而预算管理系统是管理层面。

2. ERP 系统中的每个人都是被动执行作业的，而预算管理系统中的每个人都是主动去执行作业的，通过完成自己的小目标，最后实现企业的大目标。

3. ERP 系统与预算管理系统如同会计学的财务会计与管理会计，一个发挥的是核算功能，另一个发挥的是管控功能。

所以，ERP 系统代替不了预算管理系统。

二、现代战略预算与绩效考核的区别

传统绩效考核的方案主要有 KPI 指标和平衡计分卡两种。

KPI 是指关键绩效指标，如销售收入指标、采购成本指标、设备利用率指标、

产品合格率指标，等等。而平衡计分卡可以理解为多个 KPI 指标的综合体，是对单个 KPI 指标的缺陷的弥补。

如，销售部门光有销售收入指标，就可能会导致销售人员招摇撞骗，只顾眼前利益，最后损伤企业的长期利益。而企业如果有了平衡计分卡考核体系，在 KPI 指标的基础上再加上客户满意度，这样，短期利益可以得到保障，长期利益也不会疏忽。

遗憾的是，单纯地做一个方面的绩效或几个方面的综合绩效，是不能满足企业发展的需要的。在日趋竞争激烈的社会里，每个企业、每个人都不是孤立存在的，一方的利益必然会受到另一方利益的约束。而传统的绩效只考虑一个点、一个面，实际操作起来，效果并不好。如，采购部门要降低采购成本，单单采用询价比价的方法是不能将总采购成本降到最低，至少在理论上是不能的，但是，如果结合了预算来降低采购成本，那么，可降低成本的空间就会非常大。因为，销售预算、生产预算制定好以后，需要采购什么材料、多少数量，都可以通过年度与各月的采购预算做到提前预知。采购部门可以与供应商签订长期供货协议，或是通过其他方法来降低采购成本，至少比没有预算前临时外出采购要合算得多。

由此可见，传统绩效是针对很小的一个区间范围而设定的，而预算绩效是对整个系统综合平衡后设定的，理论上就可以得到一个共赢的结果。预算绩效与传统绩效相比，更有可行性，更符合企业战略发展的需要。所以，传统绩效代替不了预算绩效。

三、现代战略预算与传统审批的区别

传统审批讲究的是内容真实、单据齐全、单据流转正常，审核的依据是企业制定的一些规范和标准。如，一项费用报销，首先由申请人填写报销单，部门负责人签字同意，财务会计检查所附单据是否真实，是否符合公司规定的报销标准，然后经财务负责人确认后，由出纳支付资金。

而预算审批讲究的是支付内容为预算内项目，支付金额为预算内额度。通常情况下，只要不超过额度，都可以支付，甚至还有些企业对预算内支付项目，审核程序非常简单，只要不超过预算的，则不需要特别关注支付内容是否真实。如，预算内分配给各部门的聚餐费，财务审核报销单据时，只要不超预算，有合法单据就可以报销，而不管各部门是否真正聚过餐。

传统审批在企业实操中所表露出的缺陷是很明显的，最大的缺陷是没有做好提前预计工作，最后导致无法控制支出，造成成本高昂。

如，销售经理上交了报销单，要求报销私车补贴和出差补贴，这种单据假设在之前是从来没有哪个部门哪个人报销过，财务经理只好上交给企业负责人签字，企业负责人认为费用也不多，就签字了，哪知道随后人事经理也要求报销，其他部门的负责人都要求报销，企业各部门负责人签字后，基层干部又跟随着一起行动，这个时候企业负责人才意识到问题的严重性，要求立即出台相关文件，规范此类报销的标准和范围。有了文件之后，该类性质的报销已经停止了脚步，但不可避免的

是，企业已经为此支付了一大笔费用，而这笔费用已经大大超出了企业负责人签第一个字时的预计数。依此类推，过了一段时间，人事部拿来一张报销单，报销内容为部门聚餐费，报销金额500元，财务在审核单据时又很为难，因为之前也没有哪个部门报销过聚餐费，之前都是各人员AA制解决。这个时候，上交给企业负责人，签字后，其他部门负责人也跟随，然后再出台文件，等等。

上述的这种情况，在中小型的企业里普遍存在，老板们很无奈，又不想唱黑脸，只能私下里要求财务负责人全部挡住，财务负责人也不想得罪人，又将皮球踢给了老板，说要老板同意才可以报销。最后，不管皮球踢给谁，都没有很好地控制支付。

传统审批的另一个缺陷就是加大了财务审批的难度。因为，每一项支出都必须有公司颁布的制度作为依据，制度越多，审核难度越大。而且，时不时又会有制度里没有规范到的报销内容，审核进度延缓，审核压力很大。

而预算审批是真正做到了提前预算，包括预算的内容和每项内容对应的金额以及发生的时点等都有规范。预算内支付项目的审批程序非常简单，超过预算的，程序较复杂，会影响部门负责人和企业负责人的绩效。所以，正常情况下，部门负责人与企业负责人会严格控制超预算。对于预算外支付的，又分可控制的与不可抗力的两种，不可抗力的支付可以不影响绩效，但是可控制的支付也作为预算外支付，必然会影响各人员的绩效，所以，各人员必然会严格控制此项支付。

四、现代战略预算与财务部预算的区别

很多企业都认为全面预算就是财务部门在做预算，而一些不称职的财务人员也乐此不疲，年初闭门造车做预算，年底汇总数据做决算，决算与预算一对比，形成差异，汇报给老板，就完事了，这就是财务部预算。

现代战略预算与财务部预算的区别有：

1．现代战略预算的目的是为了执行企业的战略，通过对各个部门各个车间优化配置资源，来实现企业的战略目标。而财务部预算，充其量只是个参考，是财务部根据老板自认为可以达到的销售额推算出的可获得利润，是老板寻求心理安慰的一种方法，所以，两者目的不同。

2．现代战略预算有清晰的资源配置轨迹，而财务部预算没有。战略预算是以战略目标为起点，配置资源到销售预算、生产预算、采购预算等各个预算当中。

如，因为销售A产品，才会生产A产品，才去采购A产品所需要的原料，才去支付该些原料的货款以及生产A产品的人工工资，等等。每一步都有资源配置，每一步都有清晰的计算轨迹。而财务部预算不同，只知道销售收入，不知道销售的具体产品，或者知道具体的产品，却没有计算现有的库存水平以及需要采购的原料品种、数量、金额和支付的时点，而是根据历史经验值获得一个百分比，来计算毛利润，无法在某个时点配置资源，也不知道未来市场行情的变化，包括销售市场、供应市场、人力市场等。

问题是既然不知道要销售什么产品，又怎么会知道要采购什么原料呢？既然不

知道要采购的原料，又怎么能在恰当的时段内准备好恰当的资金呢？既然不知道未来供应市场的变化，又怎么敢肯定未来的采购价格是跟既往年度一致呢？

3．现代战略预算是在过程中调整行为、调整需要配置的资源，而不是简单的调整数字。

市场变化莫测，年初预计的次年情况肯定会随着时间的延长而使得变数更大，需要通过滚动预算来调整。每一次的调整都是行为调整，都需要调整资源配置，而不是简单的数字调整。而财务部预算只是简单的调整，数据上的调整，一般很难配置资源，所以，只能通过数据的调整来为企业运营作参考。如，上月没有完成目标，直接将未完成的目标调整到本月或未来一段时期。

4．现代战略预算可以通过各个部门各个工作中心一起来控制，而财务部预算不能。全面预算因为其有资源配置的轨迹，由熟悉业务的各人员在各个关键点上加以控制，才可以使得战略目标得以实现，而财务部预算是很难控制的。财务部懂生产排程吗？既然不懂，又怎么知道哪种排程方案可以得到最佳的产出呢？

第七节　无方法论是我国预算的现状

国外先进的预算管理思想引入到我国的时间较晚，受计划经济的影响，产品供不应求，生产才是计划经济时代预算管理的重中之重。能够生产产品，就一定能够销售出去，而且价格受到国家政策的调控，非常稳定，销售单价与销售产品的品种、数量都能够准确预期，销售产品品种较单一，采购供应市场也很稳定，国家对企业的资金存量并没有很好地利用。能够实行全面预算的企业大多是国有企业，企业预算的内容也很简单。因为销售市场供不应求，只要生产运行正常，就不需要编制每月的滚动预算，完全可以以一次编制的年度预算为准，实际执行起来，结果与预算目标相差不大。

进入市场经济时代后，产品很难做到供不应求，因为人人都在“趋利避害”，人人都在追求较高的社会利润率。所以，除极个别垄断行业外，到处都充满了竞争。利润率高的行业，很可能在最短的时间内变成最低，部分无法承受低利润的企业可能会破产或改行，重新洗牌后，利润率又会趋于平均。

另外，企业为了争夺市场，产品的品种必须多样化、个性化，加大了生产管理的操作难度。产品销售的数量、单价都不稳定，品种多、数量少是这个时期的主要特征。产品销售的路径也在不断的变化，供应市场也不稳定，供应商可以选择你，同样也可以选择其他企业，供应链的管理在这个时期开始得到真正的重视……

在市场高度竞争的环境下，我国企业的预算管理方法并没有实现同步改进。预算不准、预算费时、预算无作用是我国现阶段预算管理的主要特征。

目前，无论大中小企业，多少都有在实行全面预算管理。下表列示了抽样调查我国各行业实行预算管理的情况。

预算管理内容	采掘业	制造业	建筑业	流通业	其他行业	总体比例
利润预算	100	100	100	100	71	93
生产成本预算	100	89	67		57	59
管理费用预算	100	100	100	89	86	96
财务费用预算	82	89	100	74	29	79
销售量预算	55	89	67	74	14	67
资本支出预算	64	78	33	47	43	59
存货预算	73	67		47		50
应收账款预算	55	67	67	47		48
现金预算	55	39	33	21	29	36
应付账款预算	45	28		32		28

从上表可以看到，从制造业抽样调查了 100 家企业，都有做利润预算，但有 11 家没有做生产成本预算，100 家全部编制了管理费用预算，有 72 家没有编制应付账款预算。这说明了下列五个问题：

1．全面预算管理并不全面，大部分企业只是把预算管理当作是一个参考值。

2．全面预算如果不全面，就无法将目标、参考值细化，既然无法细化，也就无法控制，最后，预算只能是一种摆设。因为过程不完美，结果是很难完美的。

3．全面预算只停留在费用预算和控制上。费用项目的预算相对于其他项目，是最简单的预算，也是最好控制的，变数较少，可控成分较大。

4．应收账款预算的比重大于应付账款预算。说明供应链的管理还没有真正落到实处，在整个供应链交易过程中，供应商的地位较低。这种微妙的关系，恰恰隐藏着巨大的风险，供应商断货，就有可能造成整个交易链无法交易。所以，应付与应收同等重要。

5．资金预算较少。说明了资金管理很不到位，不到位的结果是该花钱的时候没钱花，不需要花钱的时候，钱多得不知道怎么用。最后呢，要花没花，自然会造成生产经营紊乱，不知道怎么花，必然降低了资金使用的效率和效果。

在我国，预算管理体现的形式更多的只是理论，就理论论理论。虽然，近些年预算管理的书籍出版了不少，但真正能指导企业运用的几乎没有，预算专著始终还在重复着计划经济的老路子，没有与时俱进。国内学术界对预算管理也有一些研究，但理论性太强，结合现实的并不多。国内也有一些专家，确实在预算管理方面有独到见解，但教给大家的都是些零散的概念。下面，简单列举五个问题就能说明现在的实际情况：

1．预算书籍不管作者是谁，是不是内容都差不多？

2．预算书籍是不是理论特多，案例特少？即使有案例，是不是简单提起，然后又匆匆结尾？案例是不是大多只告诉我们某某大公司实施了预算以及预算后取得

的成果，却没有告诉我们该公司是如何做预算，一、二、三、四步是什么？每一步是怎么衔接的？为什么要这么做？案例是不是只告诉我们一个又一个新鲜的名词，然后就结束了？

3. 预算书籍是不是计划经济成分多，市场经济成分少？是不是年度预算多，月份滚动预算少？既然年度预算因为跨度期长会导致预算不准确，每月的滚动预算才具有最强的指导意义，那么，预算书籍有没有告诉我们滚动预算如何与年度预算完美衔接呢？

4. 既然预算是一个高绩效的管理工具，那么，预算书籍有没有告诉我们如何为各人员设计绩效，使各人员在预算体系这样同一个操作平台上相互博弈、相互促进呢？

5. 很多的培训、讲座、论坛都有预算专家在讲解，那么，预算专家有没有让我们听了他们的课程后就能对预算形成一个系统？既然预算管理是一个工具，那么，为什么听课后还是无法操作？预算专家是不是只是将深奥复杂的预算书籍作了简单的口语化处理？所讲述的内容是不是跟预算书籍差不多？既然预算书籍是在重复计划经济的老路子，那么，作为走在时代前沿的预算专家是不是对先进的预算理念与方法保留得太多，而教给我们的太少？听了专家的课，你是不是还是不知道核心的技术，还是无法适应市场经济的变化？

仔细分析上述五大类问题，就可以知道我国预算管理的实际情况。先进的预算方法想学学不到，自然会制约我国预算管理的发展。自行摸索的方法可以有一定的实用性，但不一定先进，既然不先进，也就无法再次促进生产力的发展，必然缺乏竞争力。

预算是高绩效的管理工具，而我们却运用得这么少，原因就在于我们没有很好的方法论来指导预算管理的实施，所以，行动必缓慢。这也是我国预算管理只停留在费用预算、局部预算的层次，只把预算当作一个参考值，却无法细分目标，使之环环相扣，最后实现企业战略目标的真正原因。

第二章　战略篇

第一节　战略理论与框架

一、战略是什么

截止到现在，专家与学者对战略的定义都无法统一。

有人认为，战略只是一种抽象的概念，目的是寻求企业发展的机遇和避免威胁，而这种抽象的概念更多的是依靠管理当局的经验和嗅觉来判断和识别。

也有人认为，战略是一种详细的计划过程，通过全过程的计划来寻求企业价值最大化。

还有人认为，战略是一种定位，即在市场激烈竞争的环境中找准自身的位置来寻求发展和避免竞争。

虽然，每个专家对战略的理解都不相同，但基本上都达成了一些共识，其中包括：

1．战略是企业经营管理的最大方向，是指南针。

试想，从广州去北京，如果一直往东走，走到死都不会有结果，如果找准了大的方向，一路向北，尽管中间过程可能会迷路，但目的肯定能达到，这就是战略，告诉了我们前进的最大方向。

2．实施战略的目的主要是扬长避短、趋利避害，使自己立于不败之地，追逐企业长期利益最大化。

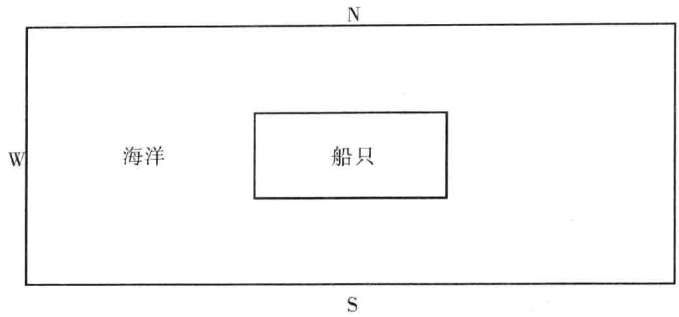
一个不盈利的企业，是不可能长期为客户创造价值的，一个看不清自己真实面目的企业是很难成功的，一个不能抓住关键机遇、克服威胁的企业迟早也会被淘汰的。所以，认真地分析自己，充分把握未来的每一次机遇与挑战，持续的保持企业盈利才是当今企业成功的王道。

实践证明，拥有完善经营战略体系的企业比没有该体系的企业有更高的成功机率。而没有战略的企业，会是什么样子呢？

如下图，一条船只漂流在浩瀚无际的大海里，船只的出发点是西海岸（W），目的地是东海岸（E）。

按照原理，船只应该直接往东边前行，但因为没有实施战略，结果可能会是这样的：

1．船夫们在行驶的过程中把握不了方向，直接往北走或往南走，一直没有到



达目的地。因为一直靠不上岸，船夫们都饿死在船上。

2. 当刮西风时，船夫们没有把握好机遇，没有根据有利风向及时扬帆，反而误认为是东风，不但不扬帆，还动员船夫们摇桨逆风前行。结果，船只始终没有到岸，船夫们累死在船上。

3. 当刮东风时，船夫错误地认为这是西风，立即扬帆，或者继续摇桨，或者不摇桨。结果，船只离目的地越来越远，船夫们不是饿死就是累死在船上。

4. 船夫们一直没有利用好自己的特长（假设为扬帆），也没有克服自己的弱点（假设为船上的干粮和船夫们的力气），即使船夫们看准了前行的方向，也有可能饿死累死在船上。因为该扬帆的时候可能没有扬帆，该摇桨的时候可能没有去摇桨，最后干粮耗尽，船夫们死在船上。

二、战略的实施路线

上面的小案例，恰好概括了战略的概念与战略的目的，即 16 个字：看准方向、趋利避害、扬长避短、达到目的。

企业在实施战略的时候，也是围绕着上述 16 个字展开的，唯独不同的是，16 个字的顺序会有调整。

首先，要正确地分析自己，要看清楚自己的真实面目，自己到底能做什么，自己最不擅长的又是哪块。

为什么要把分析自己作为战略管理的第一步呢？

因为在辩证法里，内因是决定外因的。只有充分地认识自己，把握自己的每一个特长，利用好自己的每一个优势，才可以将精力聚焦，才可以产生最大的价值。当自己的缺点或劣势很明显时，通过分析自己，也可以督促自己尽快避免或者改正。“最小短板”理论告诉我们，99.9% 的长处都有可能被 0.1% 的短处毁掉，最后变得一无是处。所以，要么去除那块短板，要么加高那块短板，这样，才可以盛最多的水。

其次，要正确地分析外部形势，有些形势对自己有利，有些形势对自己非常有害。有利的形势充满着机遇，一定要抓住，有害的形势总是不可避免带来太多威胁，要尽量避免或克服。

为什么要把分析外部形势放在第二步呢？因为在辩证法里，外因同样很重要，没有任何人任何事可以孤立存在。当自己无法去引导外部形势的走向时，最好的办

法就是主动地去顺应整个社会的发展，通过调整自己，使自己适应这个社会。当然，分析外部形势不仅仅只是为了证明这个世界是紧密联系的，更重要的是要求自己如何地去发现和抓住机遇，如何地去避免和克服每一次威胁。因为，对于每个企业每个人来说，机遇并不是任何时候都有，偶尔的一次机遇，一旦抓住就有可能有质的飞跃，如果没有抓住，就有可能永久的在原地踏步踏。机遇的另一面就是威胁，威胁可谓无处不在，一次失手，可能永不能再起。

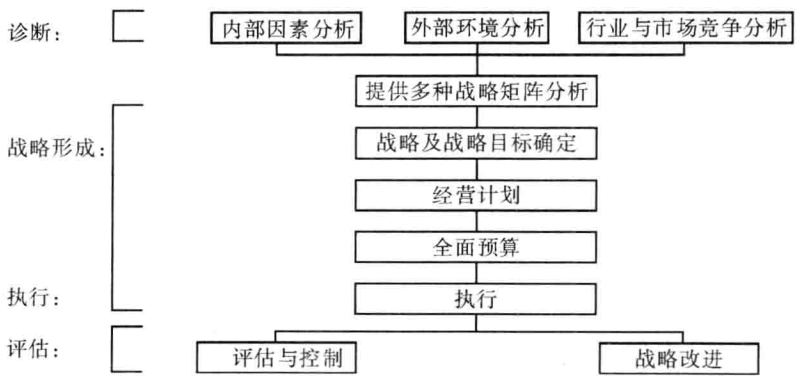
然后，要正确地分析竞争动态。

为什么要把分析竞争动态放在第三步呢？因为，21 世纪到处都充满着竞争，计划经济的老路子已经适应不了市场发展的需要，每个企业、每个人都要面临着竞争。光分析自己的优劣与外界的机危就行吗？就可以下结论、就可以行动了吗？显然还不够。因为当我们采取行动的时候，竞争对手可能也在行动，竞争对手可能比我们强大，行动路线也有可能跟我们一致，这样，我们是很难成功的。我们能够采取的路线就是另辟路径，避免正面竞争，这样，我们不但没有被竞争对手打败，反而获利更多。

最后，选择前行的方向和设定目标、完成目标。

选择方向放在最后，是一种明智的选择，是在看好了形势、把握了自己、弄透了对手之后的抉择，成功的几率更高。

下面，用流程图的方式画出企业实施战略的轨迹，企业按照下图，由上往下依次进行。



战略实施流程图

第二节　常用战略介绍

每个企业或多或少都有战略的影子，有些企业在战略的指引下成功了，也有些失败了。既然战略是企业经营的方向，是指南针，那么，企业非常有必要研究当今世界主流的战略体系。通过分析各种战略的优点与不足，还有各种战略所适应的土壤，这样，我们才可以更好地实施战略，为企业创造更多的价值。常用的战略体系

通过列举的方式分析如下：

一、横向一体化战略

横向一体化是指同行间的合并或兼并，主要目的是为了获取垄断，在客户面前争取更多的话语权，也可以避免同行间的恶性竞争。

举例：A 公司与 B 公司生产的产品一致，A、B 公司都有共同的客户 D 公司，A、B 公司是 D 公司最大的两家供应商。D 公司经常要求 A、B 公司降低价格，A、B 公司为了获得订单，争相降价，导致两公司利润微薄，D 公司还变本加厉，要求获得更大的折扣，否则将取消下一年度的全部采购计划。A、B 两公司在此情况下如果组成同盟，合并为 C 公司，产品销售价格统一由 C 公司确定并上调 30%，D 公司的原料供应商由之前的 A、B 两个公司变成现在的 C 公司，不得不接受上调后的价格，结果 A、B 两公司避免了恶性竞争，获得了利润。

二、前向一体化战略

前向一体化是指企业将产业线延伸到企业的客户端。当企业存在销售成本过高、客户不可靠、客户利润大的情况下，可以适用前向一体化战略。

举例：A 公司需要将产品销售到国外，但没有组建自己的进出口公司，所有产品都是委托 C 公司代理出口，C 公司因竞争对手较少，业务繁忙，所以代理手续费很高，服务态度也较差。A 公司通过组建自己的进出口公司 B 公司，不仅方便了自己出口销售产品，还可以避免以往高额的手续费，更重要的是还可以为其他企业代理出口业务，获得更多的利润。

三、后向一体化战略

后向一体化是指企业将产业链延伸到企业的供应端。当企业存在同行竞争严重并且采购成本过高、供应商不可靠、供应商利润大竞争少的情况下，可以适用后向一体化战略。

举例：A 公司需要从 B 公司采购核心原材料，B 公司的竞争对手少、利润大，而 A 公司竞争对手非常多，A 公司从 B 公司采购的原材料价格很高，A 公司的竞争对手也需要从 B 公司采购同样的核心原材料。如果 A 公司能够控制 B 公司，则可以抑制 A 公司竞争对手的发展。A 公司通过换股的方式对 B 公司进行控股，则 A 公司可以通过 B 公司对竞争对手上调原料价格来获得更多的利润，还压制了 A 公司竞争对手的发展。

四、集中多元化战略

集中多元化是指企业进入一个与原有业务在技术上都相通或相关的新行业。当企业所处行业处于增长速度缓慢或零增长或开始衰退，而企业又在核心技术上有绝对优势的时候，可以适用该战略。

举例：A 公司在 MP3 上有绝对优势，当 MP3 利润下滑的时候，A 公司选择进

军手机市场，专做音乐手机。

五、混合多元化战略

混合多元化是指企业进入一个与现有行业完全不相关的新领域。当企业处于行业增长速度缓慢，或企业有充裕的资金，或企业所处行业经营风险较大时，可以适用该战略。

举例：A 公司为大型纺织公司，目前该行业已经饱和，利润率下降严重。公司虽属传统行业，但拥有非常充裕的资金。A 公司对房地产市场研究后，认为该市场前景非常好，于是投资设立房地产开发公司 B 公司，则 B 公司可以充分利用 A 公司的盈余资金获得更多的利润。

六、市场渗透战略

市场渗透是指通过发布大量的广告宣传、增加大量的销售点来提高市场占有率。

举例：国美电器通过增加大量的销售点，其销售额连年大幅上升；联想公司在奥运期间通过大量的央视广告，向全世界推销联想产品，使得联想产品深入人心。

七、产品开发战略

产品开发是指通过不断地开发新产品来获得更多的利润。

举例：大众公司于 2010 年在中国制造新型 SUV 途观，该车外型大气、皮实耐用、价格合理，跟日系 SUV 相比有很大的竞争力，深得国人的喜爱，目前很多潜在的消费者都在抢购中，也有很多车主准备更换已有的 SUV 而购买途观。

八、市场开拓战略

市场开拓是指在新的地域开发新的市场。

举例：20 世纪 80 年代，德国大众正式在中国生产制造桑塔纳轿车。当时，桑塔纳在中国的市场远远大于德国本国的市场，这是市场开拓战略的成功案例。之后，丰田、本田等公司也在中国投产，奥迪、宝马、奔驰等公司也非常看好中国市场，纷纷前来投资。

九、放弃与清算战略

放弃与清算也是一种战略。通过剥离或出售企业的一部分或整体业务，来避免更大的损失，或尽快为新项目筹集资金。

举例：A 集团拥有机器设备一台，严重老化，每年的维修成本大于购买新机器所带来的全部效益。A 公司决定出售旧机器，购买新机器。A 集团有下属一子公司 B 常年不盈利，多次整改后都归于失败，原因是多方面的，有历史的沉积，短时间内无法使 B 公司扭亏为盈并在市场上保持竞争力，而长时间的整改性价比太差，A 集团决定出售 B 公司，这是放弃与清算战略的运用。

十、合资合作战略

合资合作是指与其他公司共同出资，组建一个新的企业。当合资合作方都能取长补短，或者新的投资领域风险较大时，可以适用该战略。

举例：A 公司非常看好中国的市场，但因为对中国政府的政策、法规、扶助政策、中国的国情、消费理念不熟悉，而不敢贸然进军中国市场，于是它与国内 B 公司合资组建了 C 公司。B 公司在国内有非常完善的生产流水线与销售渠道，但因产品技术不够成熟，管理水平较差等原因，导致企业连年亏损，而 A 公司恰恰能弥补这一缺陷。A 公司能够利用 B 公司现有的生产线快速投产，A 公司能够利用 B 公司现有的销售渠道，加上自身过硬的国际知名品牌，快速占领了市场。

十一、低成本战略

低成本战略也叫成本领先战略，是指企业通过大规模、批量化的生产来获得较低的制造成本。尤其是当企业的消费者对产品价格非常敏感的时候，采取低成本战略更能快速占领市场。

低成本战略的实施必须有一些硬性条件来支撑，通常包括以下几个方面：

1. 经验的积累。

A. 各种经验的积累，可以获得最佳的标准方法来提升企业效益。

最佳的标准方法在工艺设计、生产路线、作业方法、资源利用上都能体现。通过经验的积累，可以得到一个具有指导意义的数学模型，通过该数学模型可以知道各种方法所产生的经济效益，各种效益对比后，就可以得到一个最佳值，即知道某个方法产生的经济效益最大。如，去除不必要的动作，只保留有效动作，将有效动作再次排列，优化组合，就可以得到最佳效益。

如，全脚油门起步，反而不快，因为轮胎打滑，但是通过不断摸索，发现发动机转速在 N 千转的时候，起步效果最佳。

B. 通过经验的积累，可以得到经验曲线，劳动熟练程度、运营效率会大幅提高。

举例：初次开法拉利赛车，有可能比电动单车都慢，为什么？因为不熟练而不敢踩油门；因为马力太大而自己又不能完全掌控好；因为车子太贵，生怕没操控好而发生刮擦，或担心一时疏忽而掉到沟里，等等。但是当你第二次、第三次开法拉利时，速度会提高很多，这就是经验曲线。

2. 价值取向的利用。

通过对购买者的消费习惯与价值取向进行调查研究后，重新对产品的功能进行定义，去掉一部分不实用、性价比不高、不需要的功能，这样就可以降低制造成本，赢得客户。

举例：桑塔纳主要的客户市场都在二、三线城市以及农村，所以，空气升降悬挂根本没有必要安装在车上，自动挡也没必要，氙气大灯、GPS 导航仪、天窗都是鸡肋配件，可有可无。如果将这些配件都安装在桑塔纳上，功能太复杂，差异太明

显，生产效率很难提高，不可能降低制造成本。又假设，如果桑塔纳的设计师设计的小车发动机报废年限为10年，变速箱为8年，这种搭配也会增加消费者的使用成本。

3．强大的经济实力。

经济实力主要体现在生产规模上，包括企业的产能大小、设备的先进与否等。生产规模越大，分摊到每个产品的厂房租金折旧、制造费用、销售费用、管理费用、财务费用就越少，因为在很多的制造企业里，上述间接的成本费用占到了总成本的40%。当然，生产规模也不是越大越好，也有一个最佳值。

如，A公司产能现为500吨一年，占用厂房面积为18000平方米，厂房大小正合适。如果继续购买机器，将产能扩大到600万吨，厂房如不增加，显然会不够用，购买的新机器会闲置起来，产能没有利用，自然增加了分摊成本。或者企业重新购置土地，重新建厂房，面积为30000平方米，则分摊成本也很高。

又如，企业扩大产能后，企业的人员配置发生了变化，管理人员增加了一倍，但企业产能并没有增加一倍，或者企业产能能够增加一倍，但市场不允许。所以，一定数量的间接成本费用对应了一定规模的产能，任何一方太大或太小，都会导致分摊成本偏高。

4．产品易于大规模批量化制造。

要达到大规模批量化制造的目的，必须使得产品在设计过程中就要考虑通用件、常规作业流程、常规工艺路线等。

举例：制衣厂制作一件普通的衣服只需要2个工时，但是设计师在衣服上设计了一朵小花，小花需要依靠极少数有专业技能的刺绣师傅进行手工刺绣和手工穿珠，最后，制作一件成品衣服需要6个工时。显然，这种产品是很难大规模批量化制造的，因为手工刺绣与手工穿珠环节会严重影响批量化生产，这种产品的制造成本不会低。

低成本战略的优点如下：

1．同样的销售价格，低成本的企业可以获得更多的利润，当企业实行低价销售时，可以快速占领市场，并且保持获利，而其他竞争对手可能就会在降价销售的过程中亏损以至于淘汰出局。

2．当客户要求企业降价销售时，低成本的企业有较强的防御能力。

如，A公司的客户B公司要求A公司降低产品销售价格，A公司认为产品销售价格合理，跟同行相比非常有竞争力，无需降价，B公司再次施压，A公司拒绝不理，因为A公司知道其他同行是不可能以更低价销售的，否则他们会亏损。

3．当供应市场紧张，供应商抬高企业所需原料的价格时，低成本的企业更有优势存活下来。存活下来的企业，竞争对手减少，市场反而增大。

4．低成本是企业的优势，会加大新的竞争者的竞争难度，有利于形成进入障碍。

5．当销售市场存在替代品时，企业因为有低成本的优势，可以调低销售价格，与替代品相竞争。

实施低成本战略的风险：

1．大规模批量化制造的企业的固定资产投资风险较大，当生产技术发生巨大变化或新技术出现时，可能使过去的设备投资或产品学习经验变得无效，导致退出成本非常大。

如，A公司在3年前从国外进口大量设备，3年后国内已经有企业制造同样的设备，生产效率更高，而售价只有进口设备的一半，这时，A公司面临巨大的高成本风险。

2．行业中新进入者通过模仿、总结前人经验或购买更先进的生产设备，使它们的成本更低而后来居上，使原行业中企业失去成本优势。

举例：深圳的山寨企业，小作坊式的工厂间彼此组成了一个强大的战略联盟，产能无限大，成本非常低。如果被模仿者只是在外观上有优势，山寨企业很快就能模仿出非常逼真的产品。还有江苏的纺织业也一样，石棉瓦下的工厂，机器轰鸣不停，夫妻经营管理成本低，从浙江引进其他纺织厂出售的旧机器，折旧少，村村联盟产能大，显然，其他地区的纺织企业与之相比，缺乏成本上的竞争优势。

3．低成本领先的企业重点放在规模化加工制造，以此来降低制造成本，久而久之会疏忽产品市场的变化，新产品的开发能力也会降低。

实施低成本战略的主要途径：

1．从产品价值链的各环节上降低成本。

A．改进产品设计。产品易于大规模批量化制造，本身就可以获得经验效益。

B．加强对供应链的管理。如战略联盟、招投标、采购询价比价、JIT在供应链上的运用、零库存、批量集中采购等都可以获得更低的采购总成本。

C．生产过程改进。如标准方法、标准定额、标准工时的应用，生产流程的改进都可以帮助企业获得低成本。

D．加强营销管理和拓宽营销市场。销售渠道的改进要求拓宽销售渠道，避免渠道狭窄或受制于人。如众家电厂家受制于少数几大专业大型的卖场，出场费等各种费用占掉了总成本的很大比例。

2．从产品的“功能”入手降低成本：

A．功能不变，成本降低。

B．成本不变，功能提高。

C．功能提高，成本降低。

D．成本略有提高，功能有更大提高。

E．功能略有下降，成本大幅度下降。

十二、差异化战略

差异化战略是指企业向顾客提供的产品或服务，在行业范围内与其他竞争者相比独具特色、别具一格，这种显著的差别使企业形成了独特的竞争优势。因为卖点不一样，客户群也会不一样。

如，手机制造商都非常清楚，诺基亚的手机经得起摔而且信号好，如果他们继

续在这个领域与之竞争，肯定无法超越诺基亚，只能走差异化路线。目前市面上各手机的卖点都非常突出，如擅长音乐的 OPPO 手机，抓住了 80 后、90 后的小女生市场，擅长拍照功能的索爱手机抓住了现在的时尚达人市场，擅长电脑功能的多普达手机抓住了成功商务人士的市场，等等。

实施差异化战略的优势：

1．可以避免竞争。产品不同，卖点不同，客户群也会不同。

2．可以获得更多的利益回报，通常可以比常规产品高出 10% －20% 的售价。当产品有差异，而很多客户就为了得到那一点点的差异而购买产品时，必须付出高额的价格。

如，个别培训学校打出包教包会包过的广告，就能特别吸引客户接受该培训。因为其他学校都不敢如此承诺，而包会包过是所有客户的终极消费诉求，所以消费者愿意为此掏出高于市场价两倍的学费。而实际上，培训学校通过概率分析后发现，真正不能通过考试的学生比例非常小，退款成本不大，但采用差异化的战略可以使学校获得比以往高出一倍的利润。

3．差异化战略降低了产品之间的可比性，降低购买商对价格的敏感度。

如，汽车市场硝烟不断，竞争非常激烈。尤其是家用车市场，同一个价位，可以选择的车辆太多了。有些车品牌影响力不大，但车身较长，给人的感觉很大气，有些车品牌实力强劲，但没有天窗，有些车油耗高、质量差但拥有真皮沙发、GPS 导航、氙气大灯，给人的感觉很超值，等等。到底该选用哪个品牌的哪款车呢？这是一个非常困难的抉择过程。

实施差异化战略的风险：

1．成本较高。为了突出卖点，研发费用会大幅增加。不能采用通用物料，导致采购成本偏高。走新奇特的工艺路线，必然会损失经验效益，新奇特的产品对于营销的手段和策略都有要求，品种多、数量少是差异化战略的特点，必然注定了其产品成本较高。

2．购买者未必对差异化的产品或服务买账。

如，手机拥有 GPS 功能固然是好，但销售者未必都愿意为拥有这么一点功能而付出比普通手机高一倍的价钱，而很多消费者只愿对手机的普通功能如通话、短信支付费用，对于多余的功能并不偏爱。

3．模仿的风险。差异化战略会使得企业研发成本较高，而跟随者却可以通过模仿、剽窃等手段轻易将研发成本降低为 0 或趋向于 0，跟随者可以降低销售价格来获得更多的市场，而实施差异化战略的企业却不能，因为其成本太高，降价只会给企业带来亏损，不降价又会导致产品销售不出去。

实现差异化战略的途径：

1．思维差异：不随流俗，逆向思维，找准市场的空白点。

2．功能差异：消费者不同的诉求，要求企业开发不同的产品来满足消费者的需要，是赢得市场的关键。不同的产品对应不同的消费群体，通过对产品的功能进行差异化后，恰好锁住了真正的市场。

3. 质量差异：质量也是消费者的一种诉求，同样价位拥有更好质量的产品是每个消费者所期望的。

4. 品牌差异：品牌是企业最宝贵的无形资产，同样一件产品，以不同的品牌销售，市场反应是不同的。很多企业都有好几个品牌，如德国戴姆勒·奔驰汽车集团就有三个品牌：迈巴赫、奔驰、SMART。迈巴赫是该集团的超高端品牌，其尊贵型无与伦比，如果德国戴姆勒·奔驰汽车集团将所有产品都贴奔驰的商标，那么，迈巴赫给消费者的印象就变得大众化了。

十三、集中化战略

集中化战略是指企业将目标集中在特定的顾客群或某一特定地理区域内，在行业中较小的竞争范围内建立独特的竞争优势，即将企业的资源集中，用心做好一件事，或用心做好一个市场。

现在，很多的制造业在挣得企业的第一桶金后，都纷纷进入房地产行业，因为房地产属于暴利行业，但也有很多的企业只专心做好自己的主业，不踏入其他任何行业。如 Intel 公司只做芯片，远大公司只做中央空调。截止到现在，没有人敢否定 Intel 与远大公司的业绩，Intel 与远大公司也并没有因为没有进军房地产业而导致获利较少，相反，他们在自己的领域内无人可以替代，他们的投资回报自然会很高。

实施集中化战略的风险：

1. 由于企业将全部力量和资源都投入了一种产品或特定的市场，当顾客偏好发生变化、技术变革或有新的替代品出现时，企业就会受到冲击甚至威胁。

2. 竞争者打入企业选定的市场，并再次细分市场，使得企业集中化的战略优势削弱。

如，某世界著名的管理咨询公司只为企业战略转型提供最专业的服务，但随着行业的发展，战略转型咨询服务的市场被再次细分，开始有一些咨询公司只为汽车行业的战略转型提供服务，这些咨询公司对汽车行业的了解深度比其他咨询公司更深、广度更广。

十四、组合竞争战略

1. 在不同的产品线上采取不同的竞争战略。如奔驰公司在轿车线上采取差异化战略，而在卡车线上采取低成本战略。

2. 在价值链的不同活动上采取不同的竞争战略。例如，在生产环节上采取低成本战略，而在营销环节则采取差异化战略。

3. 在不同的时期可以采取不同的竞争战略。如当行业处于投入期或成长期时，可采取成本领先战略，而行业处于成熟期时，则采取差异化战略。

第三节　诊断分析

上一节介绍了企业常用的战略类型，每一种战略都有其明显的优点与不足。每个企业在实际操作过程中，应该选用哪种战略或哪些战略组合呢？特定的战略或战略组合应该在什么时点、什么产品、什么客户、什么区域实施呢？

首先，企业应做好战略诊断分析。

战略诊断分析从三个方面入手，分别为内部分析、外部分析、竞争分析。

一、内部因素分析

内部因素分析是指通过对自身内部关键因素的检查与分析，找出自身的优势与薄弱点，通过扬长避短的方式来开拓市场和应付冲击，并对自身的薄弱点进行克服，从而保证企业能够正确地进行市场定位，保持竞争优势。

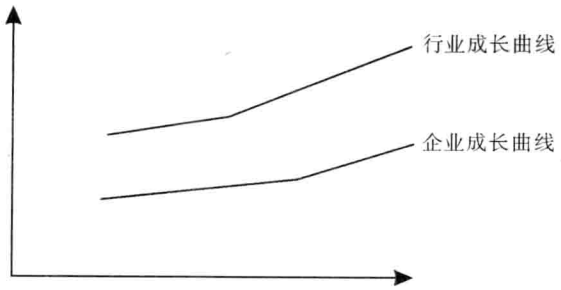
内部关键因素通常是指企业的销售、研究及开发、生产及运作、企业人力资源管理、财务及会计五大因素。

1. 销售情况的分析。

内部销售分析将从市场、渠道、产品和技术创新四个方面对企业进行内部评估，分析数据的来源有：行业书籍、专业报纸杂志、剪报、中国资讯网（www. chinainfobank. com）、ISI、企业内部数据、内部讨论会、专业调查报告、专家访谈、行业协会网站、专业网站、相关网站等。

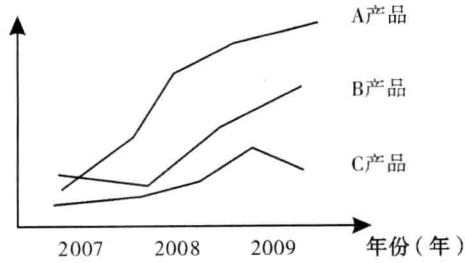
（1）市场分析。市场分析的内容有：总体销售成长分析、各产品销售增长分析、各产品大类市场分析、区域市场分析、消费群体分析、销售者购买动因分析、市场成功因素分析、广告宣传投入分析合计 8 大块。

A. 总体销售成长分析。



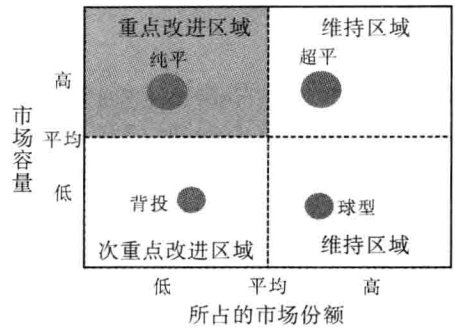
通过上图的分析，我们可以看到整个行业在市场中处于哪个发展阶段，是属于导入期、成长期，还是成熟期或者衰退期。整个行业在不同的发展阶段，对企业的成长空间有很大的影响。如，行业属于衰退期，即使企业仍在成长，但成长的空间已经很小了，应该适时考虑产业转型。又如上图，行业成长速度非常快，说明企业在本行业内可以发展的潜力还很多，要继续挖掘潜力。

B. 各产品销售增长分析。



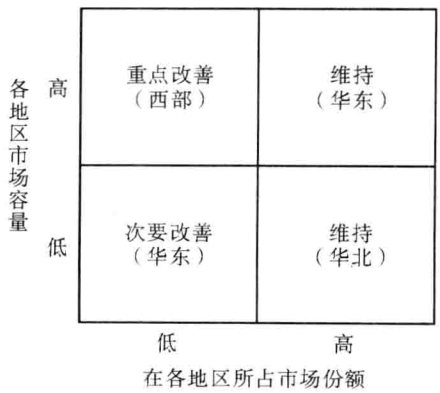
从上表可以看到，B 产品成长速度非常快，还有成长空间，应加快市场开发力度；A 产品成长率逐渐趋于稳定，估计成长空间不大，企业更应该关注自身内部的管理，降低成本；C 产品有过一段时间的增长，但幅度不大，之后开始下滑，是产品不受欢迎？是广告宣传不到位还是售后服务欠佳而导致产品夭折呢？对待 C 产品，要么放弃，要么改善功能、加强市场宣传。

C. 各产品大类市场分析。产品大类是根据产品的属性进行划分，产品的属性通常可以所用材料、尺寸、功能作为依据。



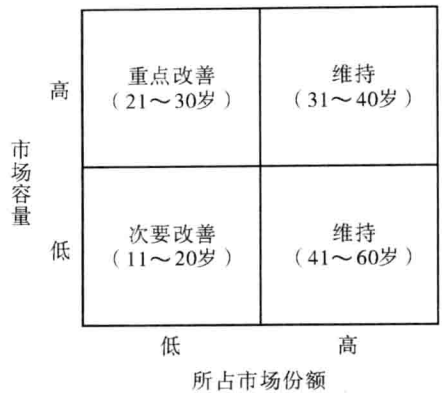
从上图可以看到，背投类产品也许是企业新的发展领域，但因为目前时机不成熟，作为次要地位分配企业的资源；纯平类产品明显是产品开发和市场开发力度不大，应作为重点改善领域，应分配最多的资源；超平类与球形类产品应维持目前状况，但是球形类产品很有可能会被市场淘汰，应有加强资金管理的准备。

D. 区域市场分析。



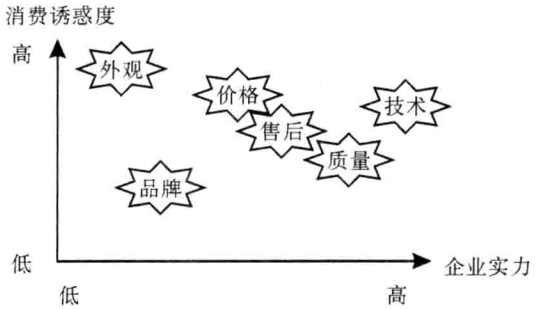
区域市场分析跟产品大类市场分析原理一致，可以大省或区作为划分依据。上图中，华北地区对于资金的控制最为关键。

E. 消费群体分析。



上图中，企业根据自身的实际情况，选择以年龄段作为销售群体的划分依据。其他企业也可以特征（如初次购买、二次购买、多次购买）等作为划分依据。一般，市场容量大而企业所占市场份额少的领域，企业应该重点改善，这块领域获利的空间非常大。

F. 销售者购买动因分析。

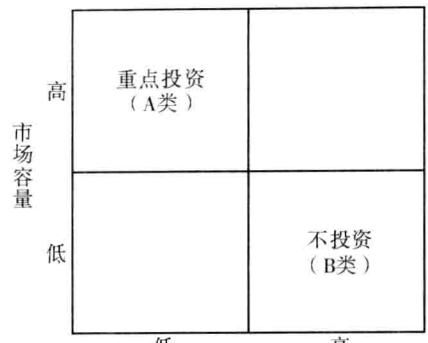


上图中，企业根据自身的实际情况，设置了诸多可以诱惑消费者购买的因素，一一分析后，可以发现，未来的资源分配重点应该是在产品的开发设计上，要更注重产品的外观设计。

G. 市场成功因素分析。市场成功因素是指在市场销售过程中，能够激发消费者购买欲望的行为或素质。

	情况	问题
广告宣传		
卖点包装		
促销行为		
促销形式		

H. 广告宣传投入分析。



由上图可以看到，A 类产品应增加广告促销费用，应尽快获得获得市场认知度。B 类产品应采取不投资的策略。

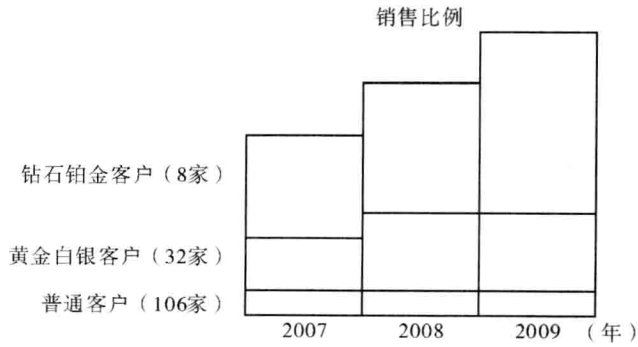
（2）渠道分析。渠道方面的分析内容有渠道利用分析、渠道铺货分析、渠道激励分析、客户分析合计 4 大块。

A. 渠道利用分析的侧重点是改造那些能极大增加销售收入，但自身又做的不够好的渠道。

B. 渠道铺货分析的侧重点是保证那些能极大增加销售收入，但经常断货缺陷的销售渠道。

C. 渠道激励分析的侧重点是找到企业亟待提升的激励措施，以保证各销售渠道都畅通。

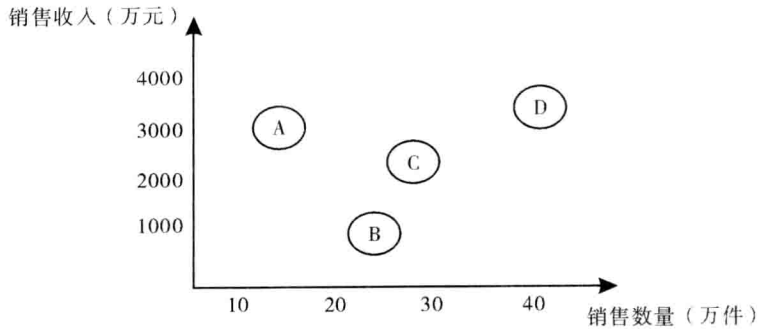
D. 客户的分析如下图：



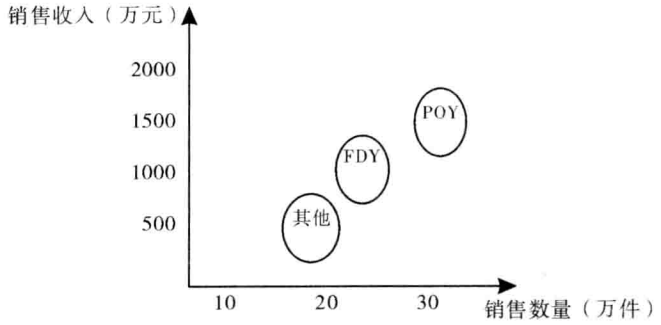
通过对客户的分析，企业更应重视“二八原理”的运用，抓住重点客户，培育重点客户。

（3）产品分析。产品方面的分析内容有销售分布分析、型号分析、利润分布分析、产品周期分析四大块。

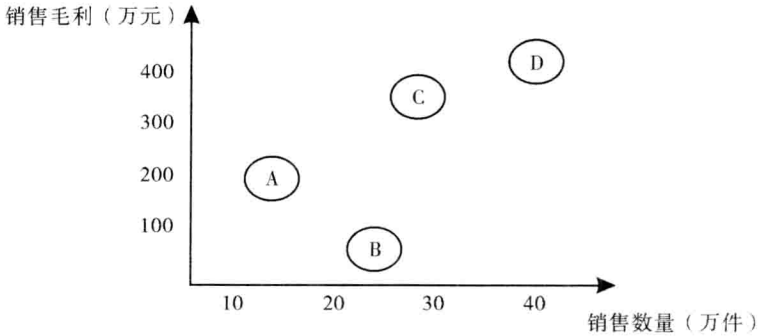
A. 销售分布分析。



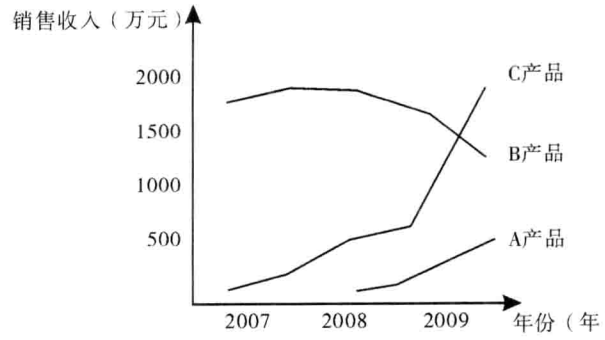
B. 型号分析。



C. 利润分布分析。



D. 产品周期分析。每个产品都有生命周期。新产品备受期待和关注，老产品技术落后、外观不如潮流，必将被淘汰。通过分析产品的生命周期，企业能更好地切合市场需要，生产出有竞争力的产品。如下图：



上图中，A 产品处于萌芽阶段，应做好市场宣传，销售是重点；B 产品处于衰退阶段，应做好新产品研发的准备工作；C 产品处于成长阶段，即将步入成熟期，应加强企业内部管理，降低内耗是关键。

另外，产品的生命周期还体现在利润的获得上。

投入期的产品往往能够获得一部分利润，也正因为有利润，企业才会投入新产品的研发。

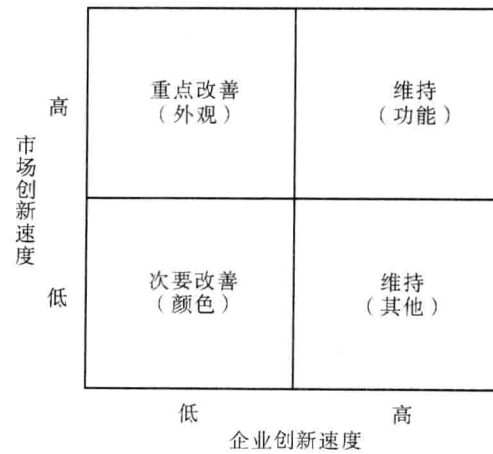
成长期的产品往往获利不多，因为大量的广告费用挤掉了很大一部分利润，另外，积极开拓销售渠道也会使得产品总成本过高。

成熟期的产品往往获利最多，因为前期大量的广告费用，还有开发的销售渠道正好拉动了销售的巨大的增长，只是单位产品获利并不高。

衰退期的产品往往单位数量的获利呈逐步减少的状态。产品的老化导致市场的滞销，销售压力很大。

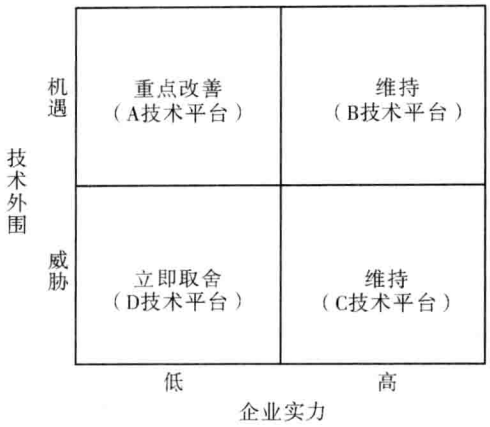
（4）技术创新分析。技术创新分析的内容主要有产品创新分析和技术创新分析两大块。

A. 产品创新分析。



通过对上图的分析，可以看到外观上的创新是企业需要重点改善的领域。企业也正是因为对上图进行分析后，才能找到未来产品创新的侧重点，才可以积聚更多的资源与之匹配。

B. 技术创新分析。



由上图分析后可以看到，A 技术平台是企业应重点改善的领域，而 D 技术平台应该立即做出取舍，放弃战略未必是一件坏事，如果不放弃，则应作为重点改进的领域。

2. 研究与开发分析。

研究与开发是企业的重大战略之一，其重要性不可一般。现在知名的国际大公司每年投入的研发费用越来越多，甚至有些公司的研发费占掉了销售额的 40%，由此可见其重要性。一个企业要发展，必须推陈出新，当企业的产品步入衰退期时，企业必须立即有新的产品来补充，新的产品要想在市场中保持竞争力，更应当关注企业的研发工作。

研究与开发分析应重点关注以下几点：企业独立的研究能力；设计开发产品的能力；工艺设计及改良的能力；新原料的关注与应用能力；包装设计的能力；研发投入的人力、物力、财力；满足试验品生产的能力；试验室的设备；技术人员的培训与后续教育；各级次管理人员的配合度，是否能及时反映大货生产情况；预测技术发展的能力。

3. 生产及运作分析。

生产系统是企业管理最大的一个系统，劳动人员的密集型、经营方式的不同注定了其管理的复杂性。

有些企业侧重于差异化的战略，品种多、数量少、价格高是销售的特点，企业对于生产的要求也高，企业宁愿支付更多的工资，提供更好的培训以求得拥有熟练技术的操作工人。

有些企业为了满足客户的需要，会在客户所在地建立仓库，库存成本会非常高。企业为了减少库存，必须与客户在信息上高度相通，那么，企业的信息化管理工作就是整个生产经营的重中之重了。

有些企业为了实施低成本战略，必然会大力投资固定资产，企业是否拥有较高的产能，是否拥有成熟的管理体系是关键。

有些企业市场销售不稳定，大力投资固定资产肯定不够现实，如何与委外加工商联盟，建立长期稳定的合作关系最重要。

有些企业所在地劳动人力成本非常昂贵，或者制造过程非常危险，那么，企业生产经营的重点是如何提高机械化运作程度。

综上所述，不同的企业对于生产运作的要求都不相同。但是，企业对于生产运作的分析，都有两条共同的主线，那就是企业成本的控制能力，还有灵活的经营管理机制。两条主线分解了之后，可以得到以下几项分析内容：

（1）应付市场需求的能力，是否能及时调整产能，在短时间内保持最大？有些企业，在关键生产环节是有瓶颈的。如，某个工序人太多了，能满足旺季需要，过了旺季，该工序就出现产能利用不足，怎么办？企业需要在本工序设计合理的工人人数，并在其他工序中培养一批多能手，一旦本工序人力不足，可立即从其他工序中调派工人过来。

（2）信息化管理系统是否健全高效？有些企业生产工艺非常复杂，如果没有完善的计算机辅助系统帮助管理的话，企业经营效率会非常低。如，物控部门计算一张采购单，可能要花费半天时间，而且不保证准确，信息化反应的速度非常慢。如果拥有完善的计算机管理系统，电脑会自动计算物料，会根据仓库库存和现有采购单的情况，快速抛出最准确、最合理的采购单。一方面会使得仓库管理趋向于零库存，另一方面会大大减少人工作业成本。

（3）供应链的管理是否有竞争力？供应链的管理主要体现在原料及配件的成本、供应的速度、质量以及协力程度上。企业是否有健全的询价、比价、议价的管理程序，是否执行得有效？企业是否受过供应商的威胁，企业在整个供应链里所处的地位是怎样的？

（4）企业的制造设备是否运作高效？

（5）企业的最大产能是多少？企业设备的折旧程度、点检情况如何？

（6）企业的生产管理体系是否符合企业战略发展的需要？在前面所述，企业不同的经营模式下，对生产管理的要求是不相同的，生产管理必须符合战略的需要而设计和布局。如，差异化战略的企业，并不适合大规模批量化制造。

（7）企业的质量管理系统质量与效果如何？

（8）企业是否有完善的质量管理体系？企业的质量管理体系是否有效？企业的质量管理体系是否高效？

（9）企业经营管理的总成本是否有优势？广义成本的构成包括材料、工资、制造费用，还包括三项期间费用，广义成本是否有竞争优势？

（10）物流体系的运作情况如何？订货的过程是否有缺陷？在数量上、内容上、时点上是否合理？物料的流动是否遵循了最短位移距离的原则？是否还有改进的空间？

（11）产品从设计到生产计划到质控的运作情况如何？工艺设计与采购供应、

生产排程的紧密程度如何？企业在整个运作过程中出现过哪些问题？整个过程是否流畅？

4. 企业人力资源管理分析。

21 世纪，最值钱的是人才。如何招聘到有用的人才，如何利用好现有的人力资源，如何将企业的命运与员工的命运关联到一起，同呼吸共命运，是企业人力资源管理工作的核心。企业的人力资源管理分析应重点关注以下几点：企业的形象及声望；企业组织的构架、环境及文化；企业对完成指标的情况记录；员工的素质；各功能部门的沟通；人事规章制度、考勤、调升、保障、福利、培训及发展等系统。

5. 财务及会计分析。

财务及会计分析可以侧重于三大报表，即资产负债表、利润表、现金流量表。具体操作时，可以参照如下分析：

（1）现金流量分析。现金流量是企业财务分析的第一关键内容，一个企业哪怕是有再好的战略，再好的产品，再好的管理体系，都不能缺少合理的现金流入，没有现金流入，就是死路一条。企业通过分析现金流量，可以找到问题的关键。企业现金流量的正常与否、多与少，都会影响企业的战略发展。

（2）资产状况的分析。资产状况的分析侧重于资产的分布与资产的价值。资产分布主要是确定哪些资产是闲置资产，哪些是可以随时转移的资产，哪些是专用资产。专用型越强的资产往往转移性越差，企业的风险也越大。资产的价值主要是确定资产的贬值程度，贬值的程度越高，企业的营运成本也越高。

（3）获利能力的分析。获利能力可以从销售利润率、净资产报酬率两个指标进行分析。当企业的销售毛利率比同行其他企业要大，而销售净利率比其他企业要小，说明企业的三项期间费用过大，管理部门的效率较差。当企业的资产净利率比其他企业大，而净资产报酬率比其他企业小时，说明企业的自有资金过多，企业的发展没有运用好杠杆原理。

（4）成长性分析。成长性可以从销售增长率、新产品的销售比重、新客户的销售比重三个指标进行分析。

（5）风险分析。风险分析可以以负债与资产相比的方法进行。流动资产除以流动负债可以得到流动比率，可以分析企业的短期偿债能力，总负债除以总资产可以得到资产负债率，可以分析企业的总体偿债能力。

（6）会计系统分析。会计系统包括财务会计与管理会计。财务会计属于核算层次，要求数据准确、及时、合法。管理会计侧重管理分析、预算、成本等方面。财务会计与管理会计的程序性、有效性直接影响高层管理人员的战略决策。

6. 内部因素矩阵。

内部因素通过上述详细的过程分析之后，问题已经很清楚。在分析的过程中，每个部门、每个人都有自己的观点和看法，都有自己认为的优势与不足，但是，对于整个企业而言，每个点、每个面的优势与不足不足以判定企业真的有优势或真的有不足。如，公司销售实力非常强劲，就能证明整个企业有绝对竞争力吗？供应链

管理有些缺陷，就可以判定整个企业毫无实力吗？都不能。企业需要将所有内部因素的优势与不足综合到一起，经过综合评价后，才可以计算出企业的综合竞争力，这里需要利用到内部关键因素矩阵这样一个工具。

内部关键因素矩阵是一个集成与定量的系统。通过对企业的销售、研究及开发、生产及运作、企业人力资源管理、财务及会计五个方面进行详细分析后，结合企业与行业的实际情况，列举出 20 个关键因素，设计好权重，依次打分，之后汇总。具体操作如下：

（1）结合企业与行业的实际情况，列举出 20 个对企业或行业有重大影响的关键因素。如，有些企业特别依靠政府的采购，那么，公共关系的交际处理能力就应该作为其中的一个关注因素来组成矩阵，公关能力强是企业的优势，反之就是企业的劣势。

（2）将所有关键因素排列，按重要性设计权重，所有权重加总后应等于 1。如上例，公关能力跟企业的品牌、技术能力相比，后两者可能对于 A 公司更重要，假设该公司只有这三项关键因素，假设该公司根据企业的实际情况为三者设计的比重分别为 0. 25、0. 35、0. 40。则权重表如下：

关键因素	权重
公关能力	0. 25
品牌	0. 35
技术能力	0. 40
合计	1. 00

（3）为每个关键因素打分。关键因素合计满分是 100 分，其中每个关键因素的满分值是 5 分。5 分表示企业在该因素上有绝对优势，4 ～ 5 分表示企业在该因素上非常有优势，3 ～ 4 分表示企业在该因素上有略微优势，3 分表示企业在该因素上优势一般，2 ～ 3 分表示企业在该因素上有些薄弱，1 ～ 2 分表示企业在该因素上非常薄弱，1 分表示企业在该因素上处于绝对劣势。如下表。

关键因素	打分
公关能力	4. 50
品牌	3. 00
技术能力	3. 50

（4）将第二点的权重与第三点的打分相乘计算加权数与加权合计数。如下表：

关键因素	权重	打分	加权数
公关能力	0.25	4.50	1.13
品牌	0.35	2.00	0.70
技术能力	0.40	3.20	1.28
合计	1.00		3.11

由上表可以看到，该公司内部综合实力一般，3 分表示一般，3.11 分只是比一般要略微多点优势。该公司公关能力强，但品牌差劲，而品牌又是本公司认为非常重要的一项竞争因素。

总结：深刻了解自身的优势与不足，不仅是战略管理的需要，也是企业管理的需要。一个看不清自己真实面目的企业是非常危险的，一个企业的失败在很多时候并不是因为竞争对手太强，而是因为看不到自身所存在的问题。所以讲，内因决定外因，内因是关键，把握了内因后，再充分利用外因，可以使企业事半功倍。

二、外部因素分析

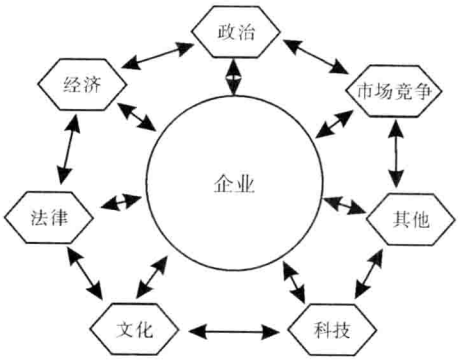
什么是外部因素？外部因素是指外部环境。

为什么要了解外部环境？因为现在的企业都不是孤立存在的，企业要想获利，就得依赖外部环境。通过外部环境，获得原材料，外部环境又购买本公司的产品或服务，等等。既然企业不是孤立存在的，那么，外部环境的好坏对于企业的存在与存活就显得尤为关键。很少有企业能让外部环境跟随自己的企业前进，大部分企业都是在努力地调整自己，来适应外部环境。

了解外部环境的目的是什么？寻找机遇，发现威胁，继而抓住机遇，克服威胁。

外部环境有很多种，并不是每种环境都是企业的机遇，也不是每种环境都对企业构成威胁。在做外部环境的分析时，要注重相关性。

通常来讲，外部环境分析的内容主要有：政治环境、经济环境、法律环境、文化环境、科学技术环境、竞争环境、其他环境七大类。企业就是被这七种环境包围着，每种环境都会对企业产生影响，企业也会影响每种环境，各种环境之间也会相互影响。如下图：



1．政治环境分析。

一个国家或一个地区的政治环境是否稳定，是否有利，对企业的发展有重大影响。很少有企业有勇气、有胆量在一个连年战争、动荡不安的地区投资。中国改革开放后，很多沿海企业纷纷到内地进行投资考察，有一部分企业在内地建立了生产基地，但也有很多企业不敢贸然投资，因为内地的投资政策不明朗，内地的公办效率太低，内地部分官员吃拿卡要，等等，在很大程度上抑制了当地经济的发展。对政治环境的分析可以侧重分析中央政府及地方政府的关系、海峡两岸关系、中国在国际上的地位三个方面。如，中央政府与地方政府的关系紧密，政府投资会大很多，机遇往往比其他地区要多。国家领导人经常走动的地区，经常报道的新闻，经常谈到的焦点，往往暗示着政府将要配置资源的方向。

2．经济环境分析。

现在是和平年代，经济发展应该放在首位，这是国家的政策。所以，经济环境的分析是企业外部环境分析的重点。对于企业而言，经济环境的影响主要体现在供求两个方面，影响企业供求的主要因素有国内生产总值的变化、货币供应量以及银行利率的变化、人均收入与人均储蓄的变化、外汇、加入世界贸易组织的影响等5个方面。

其中，国内生产总值（即GDP）是指一个地域范围内在一年内所产生的最终产品的市场价值总和。GDP值越大，通常需求也越大，需求越大，对于一个企业的机遇也越大，机遇越大，往往企业获利的可能性更大，国民的收入也将提高，国民收入提高后，又能拉动消费，促进新一轮GDP的增长。

当然，并不是每个行业都与GDP的增长有直接的关系，有些行业在GDP增长的时候自身增长并不大，有些行业在GDP增长不快的时候反而增长非常快。但总体而言，GDP的增长必然拉动消费、增加需求、促进企业的发展。

如，2008年金融风暴下，很多行业都遭遇巨大的危机，但超市的生意却非常好。超市生意为什么好？说白了就是因为GDP不景气，导致国民持币不敢大额消费，只往低价超值的超市里采购。这个例子说明了两个问题：一是GDP的增减与缓慢直接与国民的需求呈正相关关系，GDP增长，则国民需求必然增长；二是金融危机不一定只是“危”，也有很多“机”，金融危机对于超市零售行业就是一次巨大的机会。所以，通过了解GDP，再结合自身企业与企业所产产品的实际情况后，很容易化解“危”而找到“机”。

货币供应量的大小直接影响着消费需求。但货币供应量较小时，企业或个人可以借贷的资本就越少，会严重抑制消费需求。一个企业完全依靠自身净利润的积累来增产投资，进度会非常缓慢，股东获利少，员工工资低，社会需求也将减少。试想，一个企业拥有很好的销售市场，不增资扩产怎么能满足客户需求？依靠借贷资本来扩产投资，一方面可以满足客户需求，另一方面可以促进就业，促进员工致富，还可以为借贷银行支付利息，更重要的是企业可以获得更多的利润。所以，国家货币政策的调整对企业或个人的较大金额的支付有重大影响。资金投放量越大，越能拉动消费。当然，资金投放量太大的话，也会带来通货膨胀，导致消费过旺，

最后导致金融危机。

银行利率的上升与下降直接影响到企业或个人的投资消费成本。银行利率越高，企业或个人的消费成本就越高，自然抑制了消费的增长。小额投资与小额消费受利率的影响较小，但小额投资与小额消费能够拉动 GDP 增长的力度也小。所以，只有大额的投资消费借贷才可以对 GDP 的增长起着巨大作用，大额借贷在很大程度上与利率高低成反方向增长，所以，关注货币政策的调整，可以使企业抓住机遇，避免危机。

人均收入与人均储蓄的变化也是企业对外部环境进行分析的一项重要经济因素。凯恩斯主义经济学认为：个人收入越平均，消费量越大，储蓄率越低，即富人比穷人拥有更高的储蓄率和更低的消费率。所以，关注一个地区居民的收入水平，可以了解当地的总体消费总量和发展潜力。另外，穷人的总量大小与富人的总量大小也是企业在做战略环境分析时应该考虑的一个点。有些地区，穷人非常多，中富、小富数量一般、大富者多，奢侈品往往在这些地区很有市场。

外汇政策的变化对于出口行业影响巨大，人民币最近几年持续升值，让很多出口企业苟延残喘，尤其是传统出口行业如纺织、家具、玩具行业。人民币每升值一毛钱，利润就减少一毛钱。如，某公司年出口额为 10 亿美元，去年的汇率是 1 美元兑换 6.9 元，今年是 6.8 元，则公司今年在汇率上的损失为 $10 \times (6.9 - 6.8) = 1$（亿元）。关注汇率政策的变化，有利于企业调整战略，尽早做足风险准备。如，某些企业转战国内市场，提前建立了销售渠道，弥补了汇率政策变化带来的损失。

3. 法律环境分析。

越来越多的企业更懂得遵循法律，法律意识的增强象征着社会的发展和国家的强盛。对于企业而言，涉及最多的通常是指经济法、劳动法、标准法三大类。其中经济法里最重要的是税法，税收是国家财政收入的主要来源，是国家经济政策调控的重要手段，了解税法、关注税法政策的变化，研究税法的优惠政策，在一定程度上影响了企业的战略投资方向。另外，劳动法的出台，让很多企业在招人用人的过程中更加注重合理与理性，企业在做人力资源战略的时候要充分研究劳动法政策，避免因为违法而给企业带来不必要的损失。最后，标准法是一个准入门槛，对于多元化发展的企业而言，了解标准法，可以避免盲目投资。

4. 文化环境分析。

每个地域都有自身的文化，有独到的消费价值观。有些地方居民收入虽高，但居民的消费观念却很理性，勤俭节约的价值观并没有因为收入增加了而变得铺张起来。比如说，来过广东的人都认为广东比内地富有多了，但是，从广东人的外表上是很难断定哪个穷哪个富，因为广东人不晒富，在广东，到处都是富翁，而且到处都是摇着蒲扇、穿着拖鞋和廉价短裤的富豪，这是广东人的消费价值观，他们不迷信所谓的名牌，简单、实用、性价比高是他们购物的原则。而内地有些地区恰恰相反，人均收入不高，但很会享受生活，特能消费名牌产品，所以，积蓄不多，这也是一种文化。

再举一个例子，奥迪车进入中国市场后第一个将车身加长，舍弃了德国车的原汁原味，迎合了国人的口味：宽、长、有屁股。奥迪车在中国的销售业绩有目共睹，让很多世界级的汽车制造商垂涎不已，也紧跟其后，就连以操控而闻名全世界、讲究黄金车身尺寸的宝马车也不得不降低姿态，开始对车身进行加长，加长后的宝马车销售业绩提升了。

所以，文化的差异注定了消费价值观的不同，注定了某些产品在某些地区会畅销或不畅销。

另外，崇洋的现象也是应该分析的。在国人的意识里，进口的产品就是比国产的好。这种观念影响了很多的中国人，尤其是中国的年轻人。

还有，生活水平的提高也会影响消费价值观的改变。居民收入上升了，老百姓不差钱了，很多在以前看似不可能被消费的产品反而成为了热销产品。如，现在内地的农村家家户户都有摩托车，这在以前可是奢侈品，无法享受；现在的农村洗澡也用热水器了，洗衣服也用全自动洗衣机了，这在以前，洗衣机是不会被接受的，因为农民要下田种地，衣服上沾满了淤泥，洗衣机也无能为力，如今，农村实行机械化了，农民操控机器就能完成种植，农民的衣服也干净起来了，洗衣机就派上大用场了。

还有，消费方式也是一种文化。曾经有一个故事讲述一个美国老太太与一个中国老太太的一生，故事说有一个美国老太太，年轻的时候就住上了洋房，享受了生活，到死的时候，都没有还清买房的负债，留给子女的是旧房子还有沉甸甸的负债，而又有一个中国老太太，一辈子都在努力攒钱，住的是茅房，吃的是杂粮，终于为子女买上了一套洋房，但还没来得及住上一天就去世了，老太太留给子女的是新房还有银行存款。

这个故事其实就是讲述中美文化之间的差异。美国人是借贷提前消费，中国人是攒钱积累消费。两种文化的差异，导致了发达国家的美国经验不能直接复制到发展中的中国，要复制，必须等待时机。

通过上述对文化环境的分析，有利于企业把握时机，找准投资方向。

5．科学技术环境分析。

社会要发展，必然依靠科学与技术的进步。每个企业都在不断地改进技术，加强创新能力。纵观全球汽车业的发展可以看到，质量更轻、油耗更低、动力更强、操控更好、价格更低是这些年汽车界的发展趋势。把握不了科技发展的趋势，企业必将走向衰败。涡轮增压发动机是汽车界这些年科技研究的重点，从以前的大排量发动机到现在的1.6T、1.4T，足以说明未来行业发展的方向是什么，关键技术是什么，企业就应该顺应这种趋势，朝着这个方向迈进。而10年之后甚至更长的一段时间，汽车界技术发展的方向又是什么呢？也许是电动时代的到来，电动发动机使用成本低、环保，这些是最大的优点，但是，电动汽车技术不成熟，用户购置成本太高。如果现在企业一味地强调所谓的高科技，在这个时段取消对涡轮增压发动机的研发，而转为研究电动发动机，则时机太早，因为有时候，技术太先进未必都是好事，消费者要为此付出昂贵的价格。所以，科学研究应该与时俱进，在合适的

时间做合适的事，才是上策。

另外，计算机的普及以及电子商务时代的到来，会引领企业进入一种全新的商业模式。网络的应用使得整个世界零距离，沟通更直接，交易更简单。如，淘宝网上购物越来越成为一种时尚，年轻的白领通过网上交易，轻松购得自己所喜爱的宝贝。电脑的普及化使得任何人在任何时间都可以轻松完成交易。试想如果是在20年前，马云先生在中国创办了淘宝网，结果会如何？估计马云先生现在只能依靠乞讨过日子。因为20年前，计算机是稀有资产，是富人的奢侈品，没有飞进寻常百姓家，也很少有人懂得电子商务，更不会有人敢在网上交易。所以，通过分析计算机的普及率，可以指导企业选择正确的商业模式。

6．竞争环境分析。

当竞争者拥有垄断与保护政策优势时，对企业的打击是致命的，企业应该尽快寻求政策外的区域来实施差别化的路线进行发展。

替代品的出现对于企业的打击也是非常严重的。替代品一般都具有非常高的价格比，要么同等价格质量配置更好，要么同等质量同等配置价格更低。所以，关注替代品的发展趋势，可以提前避免或减少风险。

竞争者也是企业发展的一种威胁，正因为有了竞争者，客户在选择产品时才有多种选择。关注竞争者，不仅要关注已有的竞争者，更要关注潜在的竞争者，因为企业对于存在的竞争者，多少都有防范措施，但却疏忽了对潜在竞争对手采取措施。

7．其他环境分析。

重点关注突发事件，而突发事件不管事情多坏，都往往存在着巨大的机遇。突发事件可能是整个形势的拐点，是导火线。如，2008年中国的金融危机，很多的企业都倒闭了，但还是有一部分企业经营得比任何时候都要好，说明了这些企业善于抓住机遇，及时调整战略，给公司和股东带来了财富。当然，突发事件也未必都是机遇，可能更多的是威胁。如，金融危机期间，很多企业正常的战略与经营计划不得不推迟，很多企业不得不重新考虑竞争环境。

8．外部因素矩阵。

通过上述详细的过程分析之后，我们队机遇与威胁有些了解。但是，还有两个问题：

（1）与企业发展最相关的机遇与威胁是什么？

（2）到底是机遇多还是威胁多？怎样去度量？

我们仍然采用关键因素矩阵的方法来评价外部环境。

外部关键因素矩阵也是一个集成与定量的系统，通过对上述7种外部宏观环境详细分析后，结合企业与行业的实际情况，列举出最能影响企业发展的20个关键机遇与威胁，设计好权重，依次打分，之后汇总。具体操作如下：

（1）结合企业与行业的实际情况，列举出20个对企业或行业有重大影响的外部关键机遇与威胁。如，有些企业特别依靠国家调控政策，那么，国家良好开放的特定政策就应该作为其中的一个关注机遇或威胁来组成矩阵。

（2）将所有关键机遇与威胁排列，按重要性设计权重，所有权重加总后应等于1。

（3）为每个关键机遇与威胁打分。其中，关键机遇每个分项的分值是0～5分，关键威胁每个分项的分值为-5～0分。5分表示企业在该因素上有最好的机遇，3～5分表示企业在该因素上有非常好的机遇，1～3分表示企业在该因素上有一定机遇，0～1分表示企业在该因素上机遇非常少。威胁也是按照这个原则计分，但是以负数显示。

（4）将第二点的权重与第三点的打分相乘计算加权数与加权合计数。如下表：

类型	关键机遇与威胁	权重	打分	加权数
机遇	A	0.22	3.00	0.66
	B	0.12	2.20	0.26
	C	0.11	1.80	0.20
	D	0.09	3.50	0.32
	E	0.02	2.80	0.06
	F	0.01	2.20	0.02
威胁	G	0.27	-3.50	-0.95
	H	0.08	-3.90	-0.31
	I	0.03	-4.00	-0.12
	J	0.02	-2.00	-0.04
	K	0.02	-3.50	-0.07
	L	0.01	-4.50	-0.05
合计		1.00		-0.02

由上表可以看到，该公司外部大环境并不好，A机遇与B机遇权重非常大，但企业得分不高，G威胁与H威胁权重大，打分确定的威胁也非常大，最后评分结果为企业威胁大于机遇，企业应多加努力克服威胁才是上策。

三、竞争分析

经过对自身优劣势与外部宏观方面的机遇、威胁进行分析之后，企业应该集中精力去分析自身所处行业的行业与市场竞争，因为关注整个行业的发展与市场竞争态势，关注竞争者的优劣势与竞争战略，更能指导企业去制定符合自身发展的特定战略。

行业与市场的竞争分析，路线如下：首先，了解哪些因素会加剧行业与市场竞争，需要进行市场调研；其次，了解各竞争对手的处境；再次，预测各竞争对手可

能采取的行为以及防御能力；

通常，下面的五种驱动力会加剧行业与市场竞争。

1. 直接与企业发生竞争的“直接竞争者”。现有企业的竞争激烈程度如何呢？可以从以下几个方面分析：

（1）竞争对手数量的多少？各自实力的大小？通常，竞争对手越多以及彼此实力悬殊越小，竞争越激烈。

（2）行业与产品增长速度的大小？通常，竞争越激烈，增长速度越慢。

（3）固定成本与库存成本的大小？通常，固定成本越大的行业，战略赌注也越大，一旦发生竞争，激烈程度不可一般。同理，库存成本大也会增加市场竞争激烈程度。

（4）生产能力的大小。通常，生产能力越强，竞争越大。

（5）竞争对手的多样化也会加剧竞争激烈程度。

（6）转换成本大导致撤退障碍大，其市场竞争程度也必然大。

2. 供应各种原料、组件、服务或产品给企业的“供应商”。供应商也是市场竞争的一种驱动力，可以从以下四个方面分析：

（1）供应者集中化程度高，供应价格也是高，正所谓“店大欺客”。

（2）供应者不必与替代产品竞争。如，21 世纪网络的普遍存在并没有加速报纸的灭亡，报纸根本不需要与网络竞争，阅读报纸的成本大于网络使用成本，但还是有很多人会选择报纸。

（3）一个产业并非供应者的主要客户。

（4）供应产品成为买者业务的主要投入资源。

3. 向企业购买产品的“购买者”。购买者也是市场竞争的一种驱动力，可以从以下六个方面分析：

（1）买方大批量集中购买，迫使企业不得不降低销售价格。

（2）购买的是标准无差异产品，会使得企业差异化战略的预期大为降低。

（3）买方盈利低，会使得整个产业链受到影响，必然会调整整个链条的利益分配。

（4）买方力量强劲必然产生威胁。如，各大电器制造商与国美苏宁之间的较量。

（5）买方掌握充分信息，也会使得企业处于被动。

（6）买方面临的转换成本少，也会使得买方不完全依赖现有的产品。

4. 可以提供企业所生产产品相同功能，而有替代效果的“替代品”。替代品也是市场竞争的一种驱动力。

5. 随时可能加入这个行业成为企业之直接竞争者的“潜在进入者”。潜在进入者也是市场竞争的一种驱动力。所以，企业的最佳策略是领先进入一个产业，然后迅速建立进入障碍。进入障碍包括：规模经济、产品差别化、资金需求、转变成本、销售渠道等。

既然上述 5 种力量都可以加剧市场竞争，那么，企业在市场竞争中怎样才可以使得自己处于合适的位置呢？

首先，应进行市场调研。调研的对象应该为市场竞争的五种驱动力，细分后为产品直接及潜在用户、现在的竞争对手、新的竞争对手、原材料供应商、产品分销商、替代品、产品相关部门。

调研的目的是了解市场的现状及未来发展趋向、调整企业战略以适应市场竞争需求、开发新产品以满足市场需求、预测未来市场发展、制订新的投资战略。

其次，应该了解竞争对手的处境。对于竞争对手处境的了解可以从下面四个维度展开：

1．竞争对手的长远目标。竞争对手的长远目标可以展示其长远的发展轨迹以及将要采取的动作。长远目标不仅包括财务目标，还有市场定位目标，技术定位目标等。

2．竞争对手的现行战略。竞争对手的现行战略可以展示其现在最关注的业务是什么，竞争策略是什么。

3．竞争对手的假设。竞争对手的假设包括对自己的假设与对行业及行业中其他公司的假设两种。竞争对手的假设可能正确也可能不正确，不正确的假设也许是企业发展的契机。竞争对手认识其自身和环境的方法中存在偏见和盲点，可能是根本看不清重大事件何在，也可能是没有正确认识自己，还可能只是很慢地认识自己。正因为竞争对手的这些不足，才可以帮助企业采取不太可能遭报复的行为或即使有报复也不太奏效的行动。

4．竞争对手的能力。竞争对手的优点与弱点将决定它发起进攻或反击的战略行动的能力以及处理所处环境或者发生事件的能力。对竞争对手能力的分析的内容，可以参照自身内部因素的分析。

如何了解上述的四个维度呢？可以从以下几个方面切入：

1．观察竞争对手的经营历史可以最快速度了解竞争对手的经营目标和假设。竞争对手的经营历史可以反映其经营目标与假设的发展轨迹。

2．核心管理人员的来历、档案以及个人成功和失败的记录也可以用来判断竞争对手的目标、假设以及将来所采取的行动。

3．通过市场竞争的五种驱动力量，可以检验竞争对手在整个行业的处境，从而分析出其优势和弱点。

4．对竞争对手的处境了解和分析后，要充分预计竞争对手将要采取的攻击行为以及其受到攻击后的防御能力。

预测竞争对手将要采取的攻击行为，可以从以下三个问题切入：

1．竞争对手是否对现有的处境满意？是否可能着手改变其战略？

2．竞争对手最可能作出什么样的战略变化？

3．竞争对手从此攻击行动中能获得什么？攻击强烈程度会如何？

预测竞争对手受到攻击后的防御能力，可以从以下四个问题切入：

1．竞争对手在哪些方面有软弱的表现？

2．竞争对手对于哪些行动或事变将进行激烈的报复，甚至不惜血本？

3．竞争对手对于哪些行动或事变的迅速有效的反击会受到妨碍？

4. 企业采取哪些行动，竞争对手的反抗将是无效的？

既然能够预计竞争对手会采取攻击行为，也能预计竞争对手受到攻击后的防御能力，那么，企业在竞争过程中应该采取什么样的策略，才可以使得企业立于不败之地呢？路径有四条：

1. 若竞争对手采取报复手段，则企业应该选择最佳战场与竞争对手作战。

2. 选择的战场是竞争对手失于防守，毫无热情或对竞争最感到发怵的细分市场或战略方向。

3. 理想的情况是找到一个令竞争对手在当前环境下无法报复的战略。

4. 理想的战略还包括使竞争对手的竞争动机混淆或使其竞争行为与目标相互矛盾。

第四节　战略方案的形成

通过对企业的内部因素、外部环境以及行业与市场竞争分析之后，下一步就是要确定企业的战略方案。企业应根据自身的实际情况，设计好诸多备选的战略方案，以供选择。最后，到底选用哪种战略方案或哪几组战略方案，可以通过数学模型的方法计算得来。

数学模型有很多种，有最常用的 SWOT 矩阵、波士顿矩阵、定量化战略计划矩阵等。这其中，只有定量化战略计划矩阵最全面也最客观。

定量化战略计划矩阵的操作步骤如下：

1. 列举企业的优势与劣势、机遇与威胁关键因素、各自权重及内外部分析所得评分形成 SWOT 矩阵。

2. 列举企业拟采取的各种战略。

3. 将上述 2 点组成一个二维表格，表格如下：

类型	关键因素	权重	打分	横向一体化	纵向一体化	低成本战略	市场开发	开发高档产品
优势	AA	0.20	4.00					
	AB	0.18	3.00					
	AC	0.15	4.00					
	AD	0.08	2.50					
	AE	0.02	2.08					
	AF	0.01	2.00					
劣势	AG	0.22	4.50					
	AH	0.10	2.80					
	AI	0.01	2.60					
	AJ	0.01	2.20					
	AK	0.01	3.20					
	AL	0.01	3.00					

（续表）

类型	关键因素	权重	打分	横向一体化	纵向一体化	低成本战略	市场开发	开发高档产品
机遇	A	0.22	3.00					
	B	0.12	2.20					
	C	0.11	1.08					
	D	0.09	3.50					
	E	0.02	2.80					
	F	0.01	2.20					
威胁	G	0.27	-3.50					
	H	0.08	-3.90					
	I	0.03	-4.60					
	J	0.02	-2.00					
	K	0.02	-3.50					
	L	0.01	-4.50					
合计		2.00						

4. 设计备选战略的吸引力分数（AS）与计算吸引力总分（TAS）。

吸引力分数表示备选战略与关键因素之间的关系，分值为1～5分，由企业自行打分。其中：

A. 机会类因素。AS表示该备选战略利用该机会的能力，分值越大，抓住和利用机会的能力越强。

B. 威胁类因素。AS表示该备选战略应付该威胁的能力，分值越大，应付该威胁的能力越强。

C. 优势类因素。AS表示该备选战略利用该优势的能力，分值越大，利用该优势的能力越强。

D. 劣势类因素。AS表示该备选战略避短或补短的能力，分值越大，避短或补短的能力越强。

吸引力总分是根据相关公式计算得来，具体如下：

A. 机会类因素：TAS = 权重 × 打分 × AS

B. 威胁类因素：TAS = 权重 × 打分 （5 - AS）

C. 优势类因素：TAS = 权重 × 打分 × AS

D. 劣势类因素：TAS = 权重 × （打分 -6） × （5 - AS）

5. 汇总表格与计算结果如下：

类型	关键因素	权重	打分	横向一体化		纵向一体化		低成本战略		市场开发		开发高档产品	
				AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
优势	AA	0.20	4.00	4.50	3.60	3.90	3.12	3.71	2.97	3.60	2.88	4.25	3.40
	AB	0.18	3.00	3.50	1.89	3.85	2.08	3.67	1.98	4.03	2.17	3.30	1.78
	AC	0.15	4.00	2.80	1.68	3.08	1.85	2.93	1.76	3.22	1.93	2.64	1.58
	AD	0.08	2.50	4.90	0.98	4.50	0.90	4.10	0.82	3.75	0.75	4.62	0.92
	AE	0.02	2.80	2.30	0.13	2.53	0.14	2.41	0.13	2.65	0.15	2.17	0.12
	AF	0.01	2.00	4.10	0.08	4.51	0.09	4.30	0.09	4.72	0.09	3.87	0.08
劣势	AG	0.22	4.50	2.80	-0.73	3.08	-0.63	2.93	-0.68	3.22	-0.59	2.64	-0.78
	AH	0.10	2.80	3.80	-0.38	4.18	-0.26	3.98	-0.33	4.37	-0.23	3.58	-0.45
	AI	0.01	2.60	4.70	-0.01	3.00	-0.07	2.86	-0.07	4.20	-0.03	4.43	-0.02
	AJ	0.01	2.20	1.90	-0.12	2.09	-0.11	1.99	-0.11	2.19	-0.11	1.79	-0.12
	AK	0.01	3.20	2.70	-0.06	2.97	-0.06	2.83	-0.06	3.11	-0.05	1.79	-0.12
	AL	0.01	3.00	3.30	-0.05	3.63	-0.04	3.46	-0.05	3.80	0.04	2.55	-0.12
机遇	A	0.22	3.00	3.40	2.24	3.74	2.47	3.56	2.35	3.91	2.58	3.21	2.12
	B	0.12	2.20	2.40	0.63	2.64	0.70	2.51	0.66	2.76	0.73	2.26	0.60
	C	0.11	1.80	2.60	0.51	2.86	0.57	2.72	0.54	2.99	0.59	2.45	0.49
	D	0.09	3.50	1.80	0.57	1.98	0.62	1.89	0.59	2.07	0.65	1.70	0.53
	E	0.02	2.80	4.60	0.26	4.60	0.26	4.38	0.25	2.29	0.13	4.34	0.24
	F	0.01	2.20	2.20	0.05	2.42	0.05	2.30	0.05	2.53	0.06	2.08	0.05
威胁	G	0.27	-3.50	3.80	-1.13	4.18	-0.77	3.98	-0.96	4.37	-0.60	3.58	-1.34
	H	0.08	-3.90	3.40	-0.50	3.74	-0.39	3.56	-0.45	3.91	-0.34	3.21	-0.56
	I	0.03	-4.00	3.50	-0.18	3.85	-0.14	3.67	-0.16	4.03	-0.12	3.30	-0.20
	J	0.02	-2.00	1.10	-0.16	1.21	-0.15	1.15	-0.15	1.27	-0.15	1.04	-0.16
	K	0.02	-3.50	1.20	-0.27	1.32	-0.26	1.26	-0.26	1.38	-0.25	1.13	-0.27
	L	0.01	-4.50	1.60	-0.15	1.76	-0.15	1.68	-0.15	1.84	-0.14	1.51	-0.16
合计		2.00			8.88		9.81		8.76		10.11		7.73

6. 战略排序和战略确定。

根据战略计划矩阵的计算，可以得到各个备选战略对于企业的吸引力，总分越高，吸引力越大。上表中，企业可选战略的优先顺序依次为：市场开发（10.11分）、纵向一体化（9.81分）、横向一体化（8.88分）、低成本战略（8.76分）、开发高档产品（7.73分）。

战略排序后，企业可以准确地知道每种战略的优先选择顺序，排在前面的当然应该选择，问题是排在后面的是不是就应该放弃？未必。这个时候，企业应该结合自己的实际情况据以确定战略组合，企业的资源应该首先优先分配给得分最高的战略方案，有剩余资源的再分配给得分次高的战略方案，以此类推。

假设上例中，企业的资源在分配给市场开发、纵向一体化、横向一体化后所剩无几，最后的一点点资源无法满足低成本战略的全部需要，只能视情况而定。

第五节　战略目标和经营计划的确定

一、战略目标

战略一旦确定，就要形成战略目标与经营计划。那么，什么是战略目标呢？

战略目标是企业实施战略活动所想达到的主要的成果。

战略目标是集体商量计算之后的结果，结合了企业的实际情况，结合了战略发展的需要，具有宏观性、长期性、相对稳定性、全面性、可分性、可接受性、可检验性、可挑战性8大特点。

企业的战略目标一般包括以下内容：

1. 盈利能力。用净利润、投资报酬率、每股净利润、销售毛利率等来表示。
2. 市场。用市场占有率、销售额或销售量来表示。
3. 生产率。用设备利用率或单位产品成本来表示。
4. 产品。用产品线或产品的销售额和盈利能力、开发新产品的完成期来表示。
5. 资金。用资本构成、新增普通股、现金流量、流动资本、回收期来表示。
6. 生产。用工作面积、固定费用或生产量来表示。
7. 研究与开发。用花费的货币量或完成的项目来表示。
8. 组织。用将实行变革或将承担的项目来表示。
9. 人力资源。用缺勤率、迟到率、人员流动率、培训人数或将实施的培训计划数来表示。
10. 社会责任。用活动的类型、服务天数或财政资助来表示。

二、经营计划

什么是经营计划呢？

经营计划是各单位、各部门、各人员为了实施战略活动而作出的工作部署，包

括4个方面即未来要做什么（目标）、未来由谁去做（责任）、未来什么时候做（时间）、未来如何去做（措施）。

三、目标计划在企业中的实践

在企业的实践过程中，过多的战略目标往往会使得企业经营管理的复杂性大大增加。企业一般只设定一两个核心的战略目标如净利润和销售额，至于其他的战略目标则由各单位、各部门、各人员在其经营计划中得以确定。

净利润目标和销售额目标的设定是企业内部相互博弈之后的结果。在企业的实践操作中，由于受到企业委托代理关系的约束，资产所有者与资产经营者对于设定战略目标的高低是截然不同的看法，资产所有者往往对战略目标有过高的期望，而资产经营者往往倾向于低估企业的战略目标，因为战略目标越高，完成的几率就越小，自身所得利益也越少，在这种情况下，资产所有者应做好两点工作。第一，要善于倾听各种声音，综合考虑和平衡；第二，要善于把握决定权。

战略目标与经营计划都是围绕着企业战略而确定。3～5年的战略目标通过分解后形成阶段性的目标，主要通过企业的年度全面预算进行控制和考核，而3～5年的经营计划通过分解后形成短期经营计划，主要通过企业的平衡计分卡进行控制和考核。当然，平衡计分卡与全面预算考核体系两者之间并不冲突，为了完成企业的战略目标与经营计划，平衡计分卡可以综合在全面预算体系中一起控制和考核。

第六节　中小企业如何实施企业战略

中小企业是我国国民经济的中流砥柱，在扩大就业、保持经济活力、缩小收入差距、维持市场结构、提高经济效率、构建和谐社会等方面发挥着不可替代的作用。然而中小企业的发展历程却步步艰辛坎坷，每年有一半以上的新生中小企业夭折在成长前期，中小企业的持续稳定健康发展是每一个中小企业的首要战略选择。

一、中小企业优势分析

1. 中小企业反应迅速、灵活。当环境变化频繁时，中小企业更容易适应环境的变化，如需求多样化、个性化，发挥其空前的活力。

2. 决策速度快。不像大企业的决策者要经过许多道程序，特别在生产经营变化非常快，要求有一个迅速的反应和决策时，中小企业能够表现出其独特的优势，能够很快地作出反应进入某一领域。

3. 低成本运作。中小企业规模小，相对机构设置简单，管理人员少，相应的管理费用很低。

4. 人员干劲足。中小企业的经营者往往一人身兼数职，也使得企业所有者的个人利益与企业利益紧密相关，个人命运与企业命运紧密相连，因此更容易发挥其个人的能力和才智。

二、中小企业劣势分析

1. 中小企业生产规模小。由于中小企业的资金普遍短缺，资金实力不足，市场占有率不高，所以中小企业的生产规模都较小，这是中小企业的普遍特征。

2. 技术装备落后，开发能力弱。由于生产规模和资金的原因，中小企业与大企业相比无论是生产设备、生产技术，还是研发能力都显得很落后，这是中小企业发展过程中的瓶颈问题，也是中小企业在市场竞争中迫切需要解决的问题。

3. 资金不足，融资困难。由于中小企业的资金底子薄，财务风险控制能力弱，资金偿还能力差，中小企业在融资方面存在很大的困难。

4. 人员素质不高，人才流失严重。中小企业为节省总成本，在人力资源的规划上通常采取成本节约的措施，以致所招聘的企业员工素质普遍较低，同时由于缺乏完善的监督管理机制和激励机制，使得中小企业人才流失严重。

5. 管理不完善。处境困难的中小企业几乎都是管理差的企业，即使个别效益好的企业也会存在严重的管理问题。目前中小企业管理水平低主要表现在：企业缺乏战略规划，只注重追求短期目标；企业管理人员和员工的素质低，在管理中存在决策简单化、专断化现象。

三、中小企业成长期发展战略

成长期的中小企业已渡过了创业期的艰难，逐步趋于稳定，并追求做大做强，但往往由于对未来缺乏预见，造成许多处于此阶段的中小企业没能及时调整发展战略，出现盲目扩张，导致经营停滞，甚至走入困境。因此，中小企业在面对全球化的激烈竞争时，要从企业实际出发，根据自己的优势、特点、经济全球化的变化和趋势，抓住机遇，选择适合自身的发展战略。

中小企业成长期可供选择的战略有：

1. 专一化发展战略。

专一化发展战略要求企业培养小而专、小而活、小而精、小而特四个方面的核心竞争力。小并不代表弱，大不一定代表强，中小企业应彻底抛弃小而全的经营思想，围绕自己的核心竞争力进行经营，将非核心业务和非专长部分，通过“外包”的形式，交给其他企业去做，自己则专心致志地做最专长的业务。

2. 创立自主品牌战略。

中小企业应积极创立自主品牌，一方面不受人牵制，另一方面还可获得较高的利润。中小企业通过创立自主品牌、定位品牌、传播品牌、维护品牌、发展品牌，不断地打造品牌竞争力，才能摆脱恶性循环的价格营销，谋取更健康的营销之路。

3. 产业集群战略。

这一战略适合具有一定生产加工能力的中小企业及服务型企业。产业集群是在特定的区域内由许多相同或相关产业的企业以及与之配套服务的专业化的供应商和服务机构构成的集合体。从理论上讲，产业集群内各企业之间既不是横向一体化的正式联盟，也不是纵向一体化的组织形态，是什么力量维系着相关企业的生存呢？

这就是所谓的集群剩余，也就是一个企业加入集群时的利润减去不加入集群时的利润所得的差额。如，江浙一带的纺织厂，很多都是个体户、夫妻店，这些个体户、夫妻店自身的产能非常有限，但通过与其他的个体户、夫妻店集群后，其产能无限大。

4. 虚拟经营战略。

虚拟企业是依托于网络信息技术，为赢得市场机遇，在激烈的市场竞争中实现资源共享和风险共担，只保留各自核心能力，将其他的功能通过整合企业外部资源的多个法人主体组成的无明确边界的暂时性企业联合。虚拟企业的典型特点就是信任为基础、人力虚拟化、信息网络化、边界模糊化和组织动态化。

第三章　预算篇

第一节　预算前的准备工作

预算是一个系统，既然是系统，就要求企业各个点都能连接成线形成面，各个方面都需要逻辑严密，钩稽性强。所以，在实施预算之前，必须有所准备，否则一旦失败了，后果非常严重。那么，预算前要做好哪些准备工作呢？

一、宏观思想上的革命

先列举两个案例。

案例一：广州某民营企业，老板是个知情达理的知识分子。2008 年企业经历了金融危机，但销售依然强劲，较 2007 年销售额只降低了 1 个百分点，毛利率能够维持。2009 年情况出现反差，销售部门反馈的信息很不好，产品的预期市场单价在逐渐降低，市场需求量也在减少。财务部对销售部门提交的预期销售单价进行本量利分析后，得出的结果是：如果企业承接了该些订单，企业会大额亏损，如果不承接该些订单，将员工遣散，工厂放假，企业反而亏损不大。财务总监建议调低工价、降低生产成本，以此来降低销售单价获得订单，这样，企业调整战略也有一定的缓冲时间。老板非常认可该方案，立即召集总经理等核心管理人员开会讨论。总经理以及其他高管都是山寨企业出身，没有现代化的管理意识，也没有与企业共同奋斗的意识，开口就以代表员工为名绕着弯说老板是资本家，说别的企业再困难都不降工价，最后，会议不欢而散。事实上，老板提出降低工价是为了获取订单，尽管所接订单不一定盈利，但可以保证员工有稳定的收入，只是比平时少一些，这样，员工不至于失业，企业也不至于受到严重的损失，老板可谓用心良苦。但是，这种双赢的好事情，为什么员工不能理解和支持呢？

案例二：张三是一名工人，每天工作 8 小时，每天生产 1 张桌子，纯手工作业。企业发展壮大后，购置了机器，从此，张三每天可以生产 10 张桌子还不累，劳动负荷程度跟以往一样。张三的工资在购置机器前后均为 60 元。张三生产的桌子原料成本都是 40 元一张，市场销售单价为 100 元。张三认为，老板在加大码尺剥削自己，因为以前只要生产一张，就可以得到 60 元，现在生产 10 张，还是 60 元，于是张三开始消极怠工，老板也有意在遣散张三。

上述两个案例在很多企业都存在，案例问题的关键就是在意识认识上，它可以扭曲一个人的心理，它可以禁锢一个人的思想，使之悲观、失望、消极、被动、抱

怨、找借口、不自信等等，它的负面杀伤力比任何武器都厉害。试想在这种情况下，企业怎么去实施预算，怎么去实现战略目标，比登天都难，因为再好的管理工具都不会被很好的使用。所以，企业要很好的实施预算，就必须在思想上来一次大革命，以此来实现质的统一。

针对上述两个案例，我们应该换一个角度逐一分析来提高思想认识。

针对案例一，员工在这里只要摆正自己的位置，只要把自己当成是企业的主人翁，那么，案例一出现的问题就可以得到解决，思想上就可以得到统一，统一之后的认识是老板不是剥削家，员工也不是被剥削者，员工与老板都是投资者，都是股东，都是企业的主人，彼此之间互相提供资源来组建企业，赚取更多的利益，员工投资的是智慧与双手，可以获得稳定或相对稳定的收入，老板投资资金来获得投资风险报酬，员工有了老板投资的资金，可以拥有一个展示自我能力的平台，赚取更多的利益，老板依靠员工的智慧与双手，就可以将资金变现为更大的生产力来获得更大的价值，结果都是双赢的。

针对案例二，可以用两个假设三个推理来解决。

假设 1：假设老板不购买机器而雇佣张三，老板不获利一分，老板因为购买机器后，每天就能获利 540 元所谓的“剥削价值”，而且还能保证张三劳动负荷程度跟以往一样，那么，这 540 元到底是谁产生的？是张三？还是机器？

假设 2：假设机器是不需要投资的，也没有折旧，那么工人利用机器每天可以为老板产生 540 元的价值，而自身只获得 60 元，这种生产关系能持续多久？

推理 1：假设老板也是工人出身，假设购买 1 台机器需要 64800 元。那么，该工人为了当老板，必须不吃不喝，3 年之后才能积累购买机器的资金（在现实生活中不吃不喝是不可能的）。假设工人为了获得每天 60 元的收入，必须每天支付吃喝住、学习、交通等费用 50 元，那么工人的投入报酬率为 20%，每天可以节余 10 元，为了购买机器，需要奋斗 18 年，为了立即获得机器，需要贷款，需要支付资本利息，最后真正到手的投资报酬率不见得能超过 20%，还要考虑投资风险，比如说购买机器后，市场饱和，销售单价由 100 元变成 50 元等，所以，这 540 元并不是“剥削价值”，而是机器产生的价值，机器的来源正是该老板奋斗了 18 年后的结果，所以，540 元应该分配给机器，机器应该分配给投资者即老板。

推理 2：张三在老板购买机器前后的劳动负荷程度都一样，张三没有多劳，怎可多得？所以，张三得到的报酬在购买机器前后应该一样。

推理 3：人力市场是个非常活跃的市场，当企业投资报酬率非常高，而工人投资报酬率非常低的时候，社会利润率将不平均，结果是工人会选择跳槽或罢工，企业损失了产能，也就严重降低了其投资报酬率，最后导致企业与工人都是受害者，双亏，这种情况是不能长久持续下去的。企业会在综合考虑后，将提高劳动者报酬来提高产能利用。相反，当企业投资报酬率过低而工人投资报酬率过高时，企业会要求降薪，最后社会利润率又趋于平均，企业与工人都双赢。所以，社会利润率总是趋向于平均化，正如产品的价格总是围绕着产品价值而上下波动一样。

通过上面的两假设三推理，可以得出结论：

1．企业不存在资本剥削，即使存在，也非常短暂，长久来看，资本剥削等于0。

2．雇员与雇主之间是平等合作的关系，老板与员工之间只有工作分工不同，不存在高低贵贱剥削之论。

综上所述，宏观思想的革命重点强调两点：人人都是主人翁，人人都要双赢。

之所以把宏观思想的革命放在预算准备工作的最前面来讲述，重要性非比一般。原因如下：

1．战略预算管理研究的是企业如何赚钱、花钱和分钱的问题，是一个全面的绩效管理系统，各人员的利益都会在这样同一个操作平台上作业，必然涉及到各方利益的争夺。利益机制如何设计，才可以使得各方相互制约又相互促进，最后完成企业的战略目标呢？前提是平等合作，不存在剥削，努力实现双赢，任何的投机取巧都只会是自取灭亡。

2．战略预算管理是一个协调和促进企业朝着既定目标前进的工具，须有着共同的价值观、共同的使命感、归属感，要求每个人都发扬主人公的精神，才可以使得企业趋利避害，否则预算管理无法实施，否则预算只会被理解成“算计”，只会被理解成企业通过数字的形式来来量化剥削价值，最后都是双亏。

二、技术层面的准备工作

1．建立健全的会计财务制度。

预算管理的有效运行，要求企业具有良好的会计基础与健全的会计财务制度，特别是高层管理者必须精通企业财务管理和会计知识。

会计分为财务会计与管理会计。财务会计是对过去发生的交易进行详细准确的原始记录及核算，分析实际与预算的差异，形成准确的预算报告，同时还要根据预算严格审查和控制费用的支出。而管理会计强调对企业未来的预测，它与预算管理始终左右相伴，管理会计信息在预算管理中起着不可替代的作用。这是因为，预算管理的首要环节是预测，通过预测来确定企业的目标利润，而这种预测要以大量的准确信息为依据，这些信息主要包括企业内部信息和企业外部信息，其中很多信息属于管理会计范畴或与管理会计有联系。所以，管理会计能够为企业管理者的决策提供大量的信息支持，使管理者确定的预算目标更为合理。

企业实施预算，对会计管理的要求很高，不仅仅只是强调财务会计记账的真实、完整，更强调管理会计的合法、合理。会计管理对预算管理有最大贡献的一块内容是成本，所以，成本核算的方法尤为重要。

成本核算，首先强调物料的归集的正确性。对于工业企业来说，工单串单是最普遍不过的现象。工单串单会严重影响成本和期末存货的真实价值。例如，A产品与B产品都共用一种物料，当月生产A产品时领用了全部物料但当月并未生产或少量生产，而B产品当月无领料却有大量生产入库。经询问车间管理人员，是生产部门临时变更生产计划，A产品暂停生产，优先生产B产品，因为时间匆忙，B产品串用A产品的原料，没有调整领料单。次月初财务部门核算成本时，会发现B

产品成本为0，而A产品的车间在制盘点为0，计入盘亏损失。这种成本严重失实的情况，对于日后考核绩效有很大的影响，它没有正常反映企业的实际情况，它没有反映各个产品实际消耗的物料，更无法与标准成本进行对比。对于这些情况要平时予以纠正，使期末存货更真实，使各月成本也更真实。对于串单的现象要予以打击，要制定相应制度和奖惩措施来杜绝该类事情的发生。

其次，要规范制造费用的分配方法，不同的制造费用应该用不同的方法去分配。例如，房屋的折旧或租金应该按照各机器设备占用房屋的面积分配到各机器设备，然后将每台机器分配到的折旧或租金按当月该机器所生产产品的总折标产量（或总工时）再次分配到各个产品，这样，分配的制造费用才是科学的。如下表所示：

第一次分配（将该房屋的折旧分配到房屋里的各机器）				
设备名称	每台占地面积（平方米）	该房屋机器数量（台）	合计面积（平方米）	机器分配折旧（元/台）
A机器	6.00	40.00	240.00	15,384.62
B机器	8.00	30.00	240.00	15,384.62
C机器	10.00	30.00	300.00	19,230.77
			780.00	50,000.00

第二次分配（假设将分配到A机器的房屋折旧再次分摊到A机器当月所生产的产品）					
产品编号	未折标产量（只）	折标系数	折标产量（只）	分配折旧（元）	单位产品分配折旧（元/只）
D	100,000	1.10	110,000	9,534.13	0.10
E	20,000	1.50	30,000	2,600.22	0.13
F	30,000	1.25	37,500	3,250.27	0.11
			177,500	15,384.62	

上述这个成本案例，如果都按一个尺度去分配制造费用，那么成本是不准确的，造成的结果是有些产品明明在盈利，而财务核算却认为在亏损，有些产品明明在亏损，却被计算成盈利。

2. 对制造费用的分摊须提请各车间领导人员召开会议讨论，尤其是公摊费用。

在制造型的企业里，燃料、动力、水费这三项成本的金额都非常大，如果不能合理规划电表的地理位置，气体管道读表位置，就会导致各个车间分配到的燃料、动力、水费混乱，成本失真。另外，总表读数与分表读数总和之间也会存在差异，分配方法也需要讨论并签字通过，作为备案存档。因为这些动作都是为了以后划分各个责任中心作准备的，每个责任中心都有自己的绩效，高了低了都直接与车间负

责人的经济利益相挂钩。

3．对标准成本进行重新修正。

这里主要从数量方面入手，因为对于车间来说，采购的单价、工价的标准等都是不可控事项。对已生产产品和预计次年将要生产或有可能生产的产品都需要相关部门重新确定加损耗率的预计用料量，该 BOM 将作为编制年度预算的重要依据之一，在未做修改之前，该 BOM 还可以作为考核车间管理人员绩效的重要依据。

4．对各产品的水电气等能耗标准操作如上所示。

5．标准工时的确认操作如上所示。

6．对现有各仓库的容量和各机器的折标产能以及可利用率进行统计，由各相关负责人签字备案。

日后预算过程中，可以根据仓库的容量来评价储备生产和储备采购的合理性，根据各机器的折标产能和可利用率来编制或调整销售预算和生产预算。产能如果利用严重不足的，销售部门与生产部门都应该及时地进行沟通。

7．物料编码的规范性。

预算是一个非常复杂的数据库，尤其是在编制生产预算、采购预算、成本预算时，数据非常庞大，必须依靠计算机进行快速的抓取数据、汇总数据、计算数据。各种数据在计算机里要按照预算的要求有序的分流和汇总，依靠的是物料的编码。物料编码分为原料编码、半成品编码、成品编码三种，从低阶往高阶依次进行。当销售部门预算要销售一个产品时，计算机会快速计算该产品是由什么半成品组成以及需要多少数量，在什么工序完成，耗费的工时、水、电、气是多少，各半成品在仓库的库存又有多少，还需要生产多少，各半成品又是由什么原材料组成以及需要多少数量，在什么工序完成，耗费的工时、水、电、气是多少，各原材料在仓库的库存又有多少，还需要采购多少，等等。如果没有非常完善的编码系统，要编制预算，简直是天方夜谭。

8．划分各责任中心，建立健全的组织架构，使权责利更清晰。

责任中心在理论上包括了投资中心、利润中心、成本中心、费用中心 4 大中心，一般在大型的集团里都有存在，各个子公司可以被称作为利润中心，各个车间可以被称作为成本中心，这样的划分是有一定科学道理的。在企业的实操过程中，我们还可以对四大中心进行改良，尽量将成本费用中心都改良成利润中心，我们可以按照部门、车间进行划分。

如，生产车间在理论上本属于成本中心，只管成本，不管利润。但问题是：是不是成本越少越好呢？未必。试想该车间不花费一分钱成本，该车间会有绩效吗？如果我们将车间定义为利润中心，既管收入，也管成本费用，车间主管的绩效跟该车间的利润成正比，则效果完全不同。假设车间的收入等于生产产品的标准成本加成一定比例，则该车间主管会想尽一切办法争取生产更多的产品来获得更多的收入，该车间主管会想尽一切办法来降低物料消耗和能量消耗，想尽一切办法改善流水作业来提高产出效率，结果呢？车间利润更多，车间主管的绩效更多。所以，利润中心比成本费用中心更能产生价值。

当然，并不是所有的成本费用中心都可以改良成利润中心，也不是所有改良后的利润中心都能完全掌控该中心的成本费用。

如，车间主管决定不了物料的采购单价和人工工价。采购单价由采购部门控制，人工工价由人资部门控制，但这两项单价都会影响车间生产产品的成本。为了分清责任，公司可以规定，各责任中心只对受控的成本费用承担责任，对不受控的成本费用不纳入绩效考核范围。

9. 草拟预算流程与制度，并设计统一的预算报表。

预算的困难点很多，尤其是当外部环境和内部情况发生变化时，原先制定好的年度预算将因为跨度期长而在实际操作中失去指导意义。如何使得年度预算更准确，如何使得滚动预算与年度预算相衔接，哪些衔接是刚性的，是必需的，哪些因素可以不必要衔接，等等，都需要有一套完整的制度与流程进行规范。另外，预算表格的设计及生成模式上要讲究环环紧扣、相互关联、自动生成，形成了一个完整的体系。还有，不同的企业有不同的经营管理特点，应采用不同的全面预算编制程序和编制方法，企业只有根据自身经营管理的特点来选择适当的全面预算编制程序和编制方法，才能有效地提高全面预算管理水平。

10. 做好战略分析和决策，确定战略目标。

第二章已经讲过，战略是方向，没有战略的预算是盲目的，是不能持久的，所以，战略分析和决策尤为重要。战略目标分解之后形成的预算目标要切合实际的期望，目标设定过高，实际不可能达成，则易引起作业人员灰心失望，不愿为预定目标而充分发挥其工作潜力，反之，如目标设定过低，易于达到，则无法激发动力。

11. 设计好健全的绩效考核体系。

一个方案如果没有绩效体系来支持，将无法聚焦各种力量。正是因为有了绩效，才从主观上促进了各人员积极地去完成某项任务，预算也是一样。从国内很多企业这些年实施预算管理失败的经历来看，很多原因都在于没有设计较好的绩效考核体系。

传统的绩效考核体系一般都太理想化了，强调了某个点、某个面的最理想的状态，而在企业实操中，传统绩效考核体系的可用性大打折扣，因为在一个企业里，某个点、某个面的最理想状态不代表整个企业都处于最理想状态，

如，人资部门努力降低工人工资，导致工价太低，则产品的成本非常低，企业的利润增加了，但这种情况能持久吗？员工罢工一次，就有可能将之前节约的所有人工成本成倍的一次性补回，结果导致企业的利润为负数，亏损更大。

预算的绩效体系则不同，是站在更高的高度来看待整个企业的全盘，所以，对预算绩效体系的设计必须有更高的要求，原则上为 12 个字：相互制约、相互促进、共同双赢。

12. 准备充分的时间。

很多企业预算失败，有一个重要原因就是准备时间不充分。前期工作未做好，预算过程太过匆忙，考虑得不够周到，预算不准确，目标很难达成，预算失效。所以，磨刀不误砍柴工，给足必要的时间，尤其是在第一次实施预算时，更要如此。

13．建立全员参与制度。

预算机制的良好运行需要企业全员的参与和支持，特别是中基层管理者对预算的参与、支持尤为重要。这就要求企业管理者在实施预算管理之前首先要进行预算教育，使企业自上而下都了解预算管理，认识到实施预算管理的重要性，主动地参与、支持预算机制的运行，并接受预算机制的限制和约束，为预算机制创造了一个良好的运行环境，否则，预算管理就不能良好运行。

14．设置预算管理委员会。

企业本身是一个整体，在这个整体中，各职能部门是相对独立的，它们各自担负着不同的工作任务。各职能部门从本部门角度出发提出的设想和需求，有时会与其他部门的工作相冲突，有些则可能根本行不通。在预算管理模式下，通过设置专门的预算管理机构——预算管理委员会来协调这些关系，能够有效地平衡各部门的工作计划，使各部门相互配合，使目标利润的实现成为可能。

三、人文方面的准备工作

1．最高权力者高度重视，尤其是刚开始实施预算管理时，必须全神投入。

很难想象一个企业如果没有最高权力者（老板）的支持，单靠财务部门与人事部门两条线去沟通和控制，结果会是怎样？各经理人会认为现在无预算，情况很好，没必要实施。各经理人担心预算能算得准吗？各经理人质疑既然预算不准，为何还做预算？各经理人害怕万一预算不准确，将会减少其一年的绩效。所以，都不愿意冒这个风险。另外，实施预算管理所占用的资源并不少，怎么能保证其性价比和投入效应？这个阶段如果没有最高权力者的支持，光靠预算部门或财务部门的沟通，效果几乎等于0。

在准备实施预算管理时，经理人认为目标定得太高，很难达到，干脆拒签预算报表，这是经理人为自己“留了一手”，经理人期望目标设计的越低越好，可以轻松实现。在这种情况下，预算部门与各经理人的博弈显得非常脆弱，预算很难实施下去。

各个公司都会存在人员素质参差不齐，人员关系复杂的情形，明明有道理的一件事，在这种环境的企业里可能变得一无是处，沟通效果等于0，继续纠缠的代价非常大，所以在很多关键时刻，都需要有最高权力者的支持。

2．统一思想认识，建立良好的企业文化。

投资者、经理人、员工三者之间，人生观、价值观未必都相同，不同的人生观、价值观如何相通、凝聚成一股力量、共同创造价值呢？依靠的就是企业文化。企业文化最终解决了什么？无非是利益。利益体现的方式可以为物质，也可以为精神方面的享受。而企业文化就是在思想上保证了每个人的人生观、价值观相通，在思想上统一了所有人在利益方面的共同认识，促进了每个人都在努力为企业获利和个人获利而奋斗。

良好的企业文化下，每个人彼此都是投资者，都是股东，都在为获利而努力；良好的企业文化，会促使每个人都在不停地自我学习，自我进步，而不是故步自

封，而不是害怕承担责任，害怕承担风险。

所以讲，预算的有效实施，依赖于企业有良好的企业文化。

3. 多沟通、多讨论、多宣传，多培训。

预算，本身并不简单，如果不能彻底领会预算的精髓实质，预算的思路就不会清晰，行动必然缓慢或很难继续进行。多沟通，可以使执迷不悟者醒悟；多讨论，可以使每个人参与其中，责任心更大，方案更科学；多宣传，可以保证企业上下全员行动。多培训，可以降低预算的实施成本，提升预算的效果。

4. 遵循自然规律和法则。

很多民营企业的预算都失败了，很大的原因都在于老板个人，老板变化很快，老板的个人意愿体现在预算实施时的强行变更，每一次变更都可能会减少经理人的绩效，相互间的博弈太多，企业的风险也加大，效率也将更低。所以，既然准备要实施预算，就必须保证每个人在内心深处都有遵循自然经济规律和法则的意识。

第二节　成功预算的四大定律

预算的前期准备工作做足后，并不是立即可以实施预算，因为第一节讲述的前期准备工作都是一些常规的基础工作，要使得预算能够成功实施，还要掌握下面的四大成功定律。

1. “现金为王”定律。

这是现代全面预算管理新加入的一条定律，而且放在首位。不管企业是否经历过金融风暴，都要求企业保持高度的谨慎性。一个企业没有稳定的可预期的现金流入，是非常危险的。盲目的扩张，疯狂的赊销、巨额的借贷会使得一个巨型企业轰然倒闭，这是血的事实。据调查，2008 年金融风暴中倒闭的众多国内大型民营企业，大多是因为这个问题。“现金为王”，不代表保守，也不是要求企业不要贷款，不要扩张，不要赊销，是要求企业在贷款、扩张、赊销的过程中，必须有稳定可靠的可预期现金流入，这是企业保命的关键。命都保不住，价值不可能最大化。前面在讲述我国各行业实施全面预算的现状时，很多企业对应收应付和现金都不编制预算，是个重大缺陷，没有体现“现金为王”的要求。

2. “二八”定律。

“二八定律”要求我们“有所为，而有所不为”。“二八定律”告诉我们要善于抓住关键人员、关键环节、关键产品、关键客户、关键项目、关键岗位、关键绩效指标，而不是“眉毛胡子一把抓”。在预算过程中，我们不需要把所有的绩效指标都囊括进来，否则，不但操作复杂，而且性价比非常差。关键绩效指标（KPI）是用得最多的，是“二八定律”在预算中的具体体现。企业在实操中，如果正确地使用“二八定律”，可以大大减少运营风险。如，在资金预算控制中，有些支付是刚性的比如工资、税金、电费等，这些项目的支付是不能拖延的，否则后果严重，当企业有资金预算但资金回收不良时，如何控制支付呢？就要运用“二八定

律”，优先支付刚性项目，其次支付次紧急次重要的项目。

3.“持续经营”定律。

“持续经营”定律源于会计学的假设，当企业还没有到达破产、关闭等清算环节时，必须按照持续经营原则进行会计处理。同理，企业在编制预算与控制预算的过程中，也同样要坚持“持续经营”的原则。“持续经营”定律告诉我们在预算作业过程中要注意下面三个问题：

A. 不要把精力和时间耗费在发生几率非常低的某个现象或行为上。

如，假设明天是世界末日，假设下个月要地震，假设半年之后要出现第三次世界大战，我们该怎么办？真正遇到这种问题，神仙都无法办，更何况凡人呢？这种问题出现的几率高吗？几乎等于零。那么研究的价值应该趋向于零。而作为管理学，研究的是一种普遍存在的现象，研究的是一种共性的东西，对于极个别的现象只作个案处理，这点也符合会计上的“持续经营”原则。企业在实施预算时，应该遵照这一原则，按正常的经济发展规律进行假设，如果真发生了正常假设之外的现象或行为时，以往的一切预算假设都将作废，预算大调整即将开始。

B.“持续经营”定律要求我们把不可控制因素降低到最少。

在现实中，很多人都在抱怨，未来不断变化的因素太多了，无法预计也无法控制，其实，这是借口！实际上，有很多事情通过多做调查、多做研究、多沟通、多协调，是可以把不确定因素降低到最少的。据管理专家的调查得出，在一个企业中，真正完全不可控制的因素只有 5%，这 5% 的不可控因素是无法补救的。根据前面的推理，采购部门在 95% 的情况下是可以控制采购单价的，是可以严格按照采购预算来执行采购作业的，在采购原料的市场价格上升 5% 甚至 10% 以内的，采购部门都可以通过加强供应链的管理来维持采购单价不变，不需要抱怨价格上涨买不到材料。同理，市场变化莫测，销售部门确实无法准确预算未来一个年度的情况，但在每个月的滚动预算时，销售部门通过多做市场调研，多与客户沟通，多跟进市场流行趋势，多向研发部门提出指导意见，那么销售预算会很准确。

C.“持续经营”定律要求我们在不可能持续经营的环境下都要想方设法积极地去维护企业的持续经营。

市场变化莫测，作为市场中的一个微小颗粒，确实无法阻挡市场的变化。如，国际原油价格上涨了，那么耗用原油的基础原料制造商自然会提高他们的产品销售价格，这能阻挡吗？看情况。如果原油价格上涨幅度不大，而且是短期上涨，那么，优秀且负责的采购人员是可以保证我们的采购价格维持不变，只有当采购原料的市场销售价格上涨了很大幅度，比如为 20%，这时，采购人员才会无能为力。这种情况下，预算的假设已经发生了变化，预算就要重新调整。假设将我们的产品销售单价上调 10%，结果可能是市场并不看好我们上涨 10% 价格的产品，销售数量会下降，导致我们将要采购原料的数量也会减少。因为采购原料数量的减少，采购谈判的优势也会降低，采购单价可能还要上涨，结果都是双亏。双亏的关键问题在哪里？就在于我们还不够积极，还没有想方设法去维护企业的持续经营，只是一味地在“等死”。积极的做法应该是：采购部门及时地反馈原料将要大幅上涨的信

息，并且预告将超过自身可控范围，公司立即召开会议，调整销售计划，调整研发计划。研发部门可能临危受命设计了某种可替代原料，或者对产品的功能进行调整，保证我们的产品销售价格不上调，或者销售部门调整销售计划，对原料价格上涨所影响的产品调减计划销售数量，并积极开拓不受原料价格上涨影响的产品市场，结果不管怎么样，都可以预期。能够预期就能够提前作好准备，避免不能持续经营的情况出现，而不是在“等死”。

4.“受控”定律。

“受控”定律要求企业注意以下三点：

A.“受控”定律要求将企业的一切资源都要列入预算控制对象，并且以货币的形式来计量，不存在模糊、模棱两可、不好衡量的概念。

B.“受控”定律要求我们做足事前审核控制、过程中的资源投入控制工作。

C.“受控”定律不是要求一成不变，而是要求企业在不断变化的过程中修正预算，使趋向于不受控的资源，重新修正为受控资源。

第三节　预算模式的介绍与分析

预算模式是指企业发展到各个阶段，预算工作所对应的出发点或侧重点。它分为初创期、拓展期、成熟期、衰退期四个阶段，每个企业都会经历这样四个阶段，每个阶段的出发点都不相同，这一点在企业制定战略时就已经考虑到，而企业在实施预算时，同样也需要根据企业所处的发展阶段，确定预算管理的出发点，这样，可以与企业的战略遥相呼应。既然制定战略是在实施预算之前，那么确定编制预算的出发点也应该在实施预算之前。

一、模式分类

1. 初创期。

企业正处于建设期，几乎没有收入，只有投资，风险非常大，企业预算的出发点是资本投入，企业编制预算的侧重点是加强资金筹集，严格资金预算和控制收支平衡。

2. 拓展期。

拓展期是指企业产品已经研究开发好了，或者厂房已经验收完工了，准备要投产面向市场了，这个阶段的预算侧重点是开源，把精力都集中在营销上，采用成本加成的定价方法来确定企业的利润目标。至于其他方面，按照“二八原则”抓大放小，这样，企业很快就能扭亏为盈，开始出现资金流为正数。

3. 成熟期。

成熟期的特点是，无论使用什么样的营销策略、营销工具都很难使得企业的增长速度大幅提升。资金流一直都是正数，很稳定，市场反应变化不大，产品价格与销售数量都是比较稳定的。在这个阶段中，营销不是重点，因为营销已经不能为企

业带来利润的新增长点，必须静下心来研究成本，只要把成本降低了，那么利润自然也就上升了，所以，这个阶段的工作重心是节流，销售报价基本以市场价为准，预算管理侧重的作业有以下三点：

A. 对关键作业实行标准化。标准化后，生产成本与管理成本会大幅降低。

B. 对关键作业进行流程优化，整合企业资源。

举例：如果企业没有实行编码，那么，多个产品或多种原料都有相同的名称，不能保证唯一性，结果是企业无法利用计算机来统计各种物料的数据，必须手工计算，非常耗时而且不准确，如果使用了编码，计算机可以在非常短的时间内汇总计算所有数据，真正做到产品和原料的唯一性，精确度为100%。因为有了编码的运用，就可以为企业节约大量的人力成本和库存成本。

C. 对关键作业实行绩效考核。实行绩效考核的目的是使得企业在作业过程中能够化被动为主动。

4. 衰退期。

衰退期犹如人之将死，尽早准备后事。衰退期的特点是产品在市场中的新颖性已经丧失，市场上竞争对手的产品会更具性价比，更有吸引力。衰退期的工作重心是从紧信用政策，加速应收帐款的回收。

二、模式总结

上述四个阶段的预算侧重点，都有优缺点。除了第一个阶段外，其他每个阶段都是有它的局限性。

首先，拓展期的销售定价大多根据成本加成法计算的，能够保障利润的获得，但有违背市场定价的风险。

其次，成熟期根据市场的情况来定价销售，能够控制成本，却没有激发销售部门对市场的调研以及督促新产品的开发，弱化了销售部门的职能，而使得企业未来的“开源”在不断减少。

然后，衰退期有利于保障资金的回收，但是太消极，雷同“守财奴”。

再者，按产品生命周期及企业生命周期理论来解释预算管理模式，只是一种理论上的抽象，它适用于单一产品的生产企业。在现实中，我们也很难界定企业到底处于一个什么阶段。老产品过去，企业只有推出新的产品，这样才有可能进步，才会存在百年老店，百年老店也不可能只停留在现有的规模水平上，百年老店要扩大，要继续投产，才可以更具竞争力。所以，预算的模式也应该是四种模式的综合体，这样才是完美的。

最后，资金回收不应该只处于衰退期，任何时候都应强调。并不是只有当企业步入衰退期时，企业才采用现金预算这一妙招。事实上，“现金为王”已作为现代企业管理非常重要的一个原则，贯通到预算管理的始终，没有资金回收，企业无法运转。所以，销售政策、信用政策、自身资金周转能力以及企业长期的战略都应该融合体现在预算报表中，做到恰到好处。

第四节　编制方法的介绍与分析

预算方法是指企业在编制预算报表时以及对预算报表实施控制和分析时所使用的方法，包括固定预算法、弹性预算法、增量预算法、零基预算法、滚动预算法、作业成本预算法等。只有了解了预算方法，才可以更好地编制预算、控制预算和分析预算。

一、固定预算法

假设张三每个月的工资都是20000元，每个月的房租、水电、网络费是1500元，每个月车费、电话费为1000元，每个月吃喝以及购买生活必需品的支出为2000元，张三每月盈余为15500元。张三工作一年之后，银行存款可以达到多少呢？银行存款达到了186000元。

这种预算方法叫做固定预算法，即各项都相对稳定，这种预算方法在企业可以适用的范围还是很广的。

如，厂房、机器的折旧或租金，常规办公人员的工资等，这些在短时间内不会因为企业效益的好坏而增加或减少。还有一些硬性指标，如公司规定经理以上级别每人每月可报销汽车加油费2000元。

上面的例子讲述的都是成本费用，如果是收入呢？是否也可以适用固定预算法呢？是的，比如某个产品受到国家计划调控，销售数量和销售单价都很稳定，就可以适用固定预算法。

但是，固定预算法并不是在任何情况下都适用。

如，张三的工资降低到19000元，为了保证年末盈余186000元的目标，张三仍然每月花费4500元是合理的吗？显然不能。

又如，假设本月的预算规定，车间可以领用A材料1吨，而实际只领用了0.9吨，车间节约了材料会因此受到奖励吗？未必。因为预算规定领用1吨A材料必须生产B产品0.8吨，而车间领用了0.9吨A材料却只生产了B产品0.4吨，是浪费。

二、弹性预算法

假设公司要组织旅游，有10个人，每个人的吃喝住等要花费500元，然后雇用1个导游需要支付2000元，那么，公司要准备多少钱呢？非常简单。总支出 = $10 \times 500 + 2000 = 7000$ 元，这就是运用弹性预算法计算后的结果。

弹性预算法是固定预算法的升华版，弥补了固定预算法的缺陷，是动态的预算法，条件变化了，预算结果会跟随变化，任何企业都会使用到。

如，生产1个产品假设需领用1个单位的材料，那么，生产10个产品就要领用10个材料，生产1个产品需要1台机器1个厂房，而生产10个产品也只需要1

台机器 1 个厂房。这里，材料的数量是变动的，而厂房和机器的数量是固定的。所以，成本预算正是因为区分了变动成本与固定成本，才会更加精确。

弹性预算法的公式是 $y = a + b \times x$。其中 a 是一个参数，b 是一个系数，x 是一个变量。

延用前面讲述的旅游的例子，则 a 是 2000 元，b 是 500 元，x 为 10 个人。如果有 20 个人去旅游要花费多少呢？$y = 2000 + 500 \times 20 = 12000$（元）。

当然，弹性预算法对于 x 这个变量是有一定要求的，当 x 在一定的区间范围内，a 和 b 都不会变化，超出这个范围的，两者都有可能变化，又要重新修正参数与系数。

延用旅游这个案例，假设现在是 200 个人一起去旅游，共用 1 个导游肯定不行，因为人太多，绝大部分人都听不到导游的讲解，效果会降低，另外，1 个导游也管理不好 200 个旅游者，非常担心人员走失或发生意外事故，旅游公司综合考虑后，派出 5 个导游合计收费 8000 元。这样，公式中的 a 现在变为 8000 元。因为旅游者多，有谈判优势，要求旅游公司把每个人的吃喝住等花费降为 400 元，这样，公式中的 b 变为 400，计算结果 $= 8000 + 400 \times 200 = 88000$（元），如果还是照用前面的参数系数计算结果 $= 2000 + 500 \times 200 = 102000$（元）。两个结果哪个更合理？肯定是 88000 元的收费更合理。

三、增量预算法

增量预算法是对弹性预算法的延续，但又与之不同。

假设张三每月收入 10000 元，每月支出 2000 元，预计明年张三的收入将提高到 20000 元一个月，张三的支出会是多少呢？年底结余又会是多少呢？按照增量预算法的计算是：因为收入提高了 1 倍，结余就要增长 1 倍，即每月结余 16000 元，同时支出也增长 1 倍，即每月 4000 元。

优点：简单、快捷。

缺点：成本费用根据收入的变化而成比例变化，不利于降低成本费用，因为很多成本费用并不会因为收入变化而变化，或者不会因为收入变化而成比例变化，导致有些需要重大变化的支出却被平均化了，不利于将优势资源集中，这种平均主义的行为，不利于企业的发展。如果过去的成本费用是不合理的，理论上应该削减，但增量预算法仍然会按比例来提高成本费用指标。所以，使用该方法的企业必须保证成本费用于收入之间有绝对的正比例关系，并且过去的成本费用都是合理的。

四、零基预算法

零基预算法（ZBB）由美国人皮特创立，后流行于全世界，是目前费用预算中最好的编制方法之一，是对传统增量预算法的挑战。零基预算法要求企业在编制预算过程中不受过去成本费用水平的影响，而是假设企业刚成立，收入支出都为零，一切从零开始编制预算。零基预算法要求企业对每项费用都仔细分析，研究其必要性与性价比。这样，经筛选和排除之后，每项成本费用都是合理的、必要的。

零基预算法要求各部门各工作中心按照计划逐项自行申报成本费用并注明原因，还须将各项费用排成优先等级次序，以方便资金困难时优先支付紧急重要的费用。公司预算部门对上报的成本费用项目和金额进行审核，反复沟通后，使得每项成本费用项目与金额、支付时点都是必要的、合理的。

零基预算最大的特点是动机性强，效果是能大量减少浪费。

零基预算最大的不足是工作量大，并且很难做到有规范化可执行的评判标准。当预算部门认为某项费用不够合理或不必要时，而申报部门却认为非常合理而且必要，这样，会加剧责任人与评审人之间的矛盾，零基预算法最后有可能会被拒绝。也正因为如此，零基预算会产生短期效应，零基预算的效应在企业中很难得到充分的发挥。

如，为了分析销售部门申报办公费用的合理性与必要性，需要花费大量的时间，最后将申报数由 1000 元一个月降到 900 元一个月，表面上一年节约了 1200 元，可预算人员花费了 5 个工作日去统计数据并与销售部门的每个人反复沟通，作业本身就丧失了性价比。

当然，零基预算法对关键成本费用的审核还是非常有作用的。比如，根据既往年度的惯例，每年的 4 月份为公司办公人员的调薪月，因为 GDP 每年平均都能上升 8 个点以上，所以，企业每年上调 10 个点，符合增量预算法的作业要求。这样，N 年之后，人力成本急速上升，而企业的效益并不一定成比例上升，企业在运用其他方法编制次年的人力成本预算时，明知道人力成本过高，也找不到很好的理由来要求降薪，好不容易等到金融危机了，机会出现了，企业才“名正言顺”地要求降薪裁员。由此可见，其他预算方法在特殊环境下应用的困难度。换个方法，如果企业运用了零基预算法，就不会出现这个问题，不管以往人力成本如何，关键是未来人力成本如何，不管以往人力成本是否合理，关键是未来人力成本是否合理。零基预算法非常适用于众多的民营企业，因为民企的老板很容易冲动，一高兴就承诺给员工加薪，承诺之后感觉加得太多，而且市场价也不需这么多，况且整个公司的薪资水平也不允许个别员工这么高，怎么办？运用零基预算法。

五、滚动预算法

滚动预算法（Rolling Budget）又称“永续预算”，是为了使预算周期始终保持一定期限（如 1 年）而连续编制的预算。如，假设企业的预算周期为 1 年，那么，企业预算执行 1 个月后，就需要根据第一个月的实际执行情况来修正剩余的 11 个月的数据，并及时补充一个月，这样，可以使预算稳定保持在 1 年的预算周期。

优点：能避免年度预算因为跨度期长而出现无指导意义和无执行意义的缺陷，能使企业根据实际情况不断地修正未来月份的预算，实用性强。

缺点：工作量大，成本高，每月滚动预算如何与年度预算目标相衔接，如何与年度预算中的分月预算相衔接也是一个非常困难的工作，因为年度预算报表与年度分月预算报表都是刚性的，是花费了大量的时间和精力来商讨、博弈之后才确定下来的，是不得随便更改的。而每月滚动预算也具有刚性，但是因为要修正原先的预

算数据，就会触犯前面两个刚性，而且修正不一定合理，因为时间太短暂，来不及和各个部门、各个工作中心来博弈商讨，所以，修正后的滚动预算在表面上与年度预算目标一致，实际上是非常不合理的，比如说，将未完成的目标尽量往后挪，那么，当期能够完成，到了最后却不能完成。

六、作业成本预算法

作业成本预算法是以围绕着预算目标而分解的各项作业为基础，来确定每项作业的收入、成本、费用预算。

优点：非常适合对每项作业设定绩效。

如，研发部门研发了A产品，如果将A产品的销售收入、成本费用，还有研发A产品所产生的研发费用三者进行对比，就可以计算出A产品真正的利润。如果不分开，而是将所有产品的研发费用都汇总，平均分摊到销售的所有产品上，那么，企业是很难知道各个产品的研发绩效，最后导致研发部门吃大锅饭。

缺点：工作量大，必须有非常完善的核算体系和管理体系才能支撑作业成本法的运行。

第五节　预决算时点的安排

全面预算的编制时间因预算周期的长短而有所不同。根据企业战略的部署以及企业经营的特殊性分类，预算周期可分为长期预算与短期预算。通常一个会计年度内的预算为短期预算，其他为长期预算。短期预算因为跨度时间较短，准确性较高，同样也会因为跨度期较短，而需经常编制预算，造成工作量大，另外，短期预算未必适合某些特殊行业，如建安行业，因为本身建设期较长。长期预算能很好地衔接战略计划，但会因为跨度期长，可预测程度低，无法指导企业的行为，大大降低了预算的可操作性。

同时，全面预算的编制时间还受到企业实际经营情况的限制。规模越大的企业，预算编制程序会越复杂，应多预留时间。产品种类繁多的企业，编制程序同样复杂，组织关系复杂的企业，更需要预留时间。

另外，各人员对预算的理解程度、各人员的能力、各人员使用的预算编制工具、编制和审批程序的复杂性等都对预算的编制时间有重大影响。

正常情况下，企业的预算是以一个会计年度作为一个预算周期。预算的种类分为年度总预算、年度分月预算、各月滚动预算三种。年度总预算是根据年度分月预算汇总编制而成，而各月滚动预算是指在执行过程中，根据上期实际完成的情况和预估次月的经营情况来修正剩余预算周期的数据而编制的预算。

分月预算与年度总预算一般是在每年的9～11月之间完成，各月滚动预算可在上月20日至本月的5日之间完成。预算编制时点越靠后，数据越准确，但工作量会加大很多。所以，企业应根据自身的实际情况合理安排编制时间。

问题：如果已经过了1月1日，可以编制和实施预算吗？

答案是肯定的。我们在任何时候都可以编制和实施预算。但是，预算周期必须保持1个完整会计月份的整数倍。如2月1日至12月31日可以是一个预算周期，2月1日至2月28日也可以是一个预算周期。但不允许2月1日至2月25日，2月5日至12月31日为一个预算周期。因为这样操作，会给核算带来很大的困难。因为，企业在实际操作中也是按照一个完整的会计月份进行核算与结算的。

正常的预算周期是一个年度，而且是一个完整的会计年度，即从1月1日至12月31日。这样可以使企业的预算符合会计原则，而且年底的所得税汇算清缴和工商审计可以纠正平时的决算利润的正确性。

关于月度决算时点的安排：每个月的中旬可以为决算期，对上个月的滚动预算进行决算分析与考核。每个月的月初月末要编制次月的滚动预算报表，要开票报税等，财务部的工作非常繁多，所以选择在每个月的中旬作为决算期最适合。

关于年度汇总决算时点的安排：年度决算是对平时每月决算的汇总决算，各管理人员的年终绩效部分都是通过年度决算计算得来。理论上，年度决算应安排在次年的1月份中旬，但在实操中，很多企业会选择在企业工商年检审计之后执行。之所以这样操作，是为了防止经理人对利润进行造假。如，年底了，各经理人与客户沟通好，年底大量销售产品，而且大幅提升产品销售价格，这样，企业利润上升很快，等过了决算考核之后，客户一次性退回货物，造成企业骤亏。这种粉饰会计报表的行为，在会计学上称为资产负债表日后事件，是需要调整报告期的收入、成本和利润的。企业选择在次年的3～5月工商审计之后，再来汇总预算期内各月的决算，就可以避免资产负债表日后事项。

第六节　预算管理的流程介绍

企业的全面预算管理分为7大作业，分别为确定预算目标作业、预算编制作业、预算答辩与审核作业、预算控制作业、预算分析作业、预算调整作业、决算考核作业，全面预算管理也是按照该顺序依次展开的。

一、预算目标的确定

预算目标是企业战略目标分解之后的结果。上一章《战略篇》已经讲到企业的长期战略和长期战略目标，将长期战略目标分解到每个年度就是企业的预算目标。但问题是，预算体系中所有的目标、行为和结果都是通过数字来计量，为了保证整个预算体系的可操作性，预算目标的设计会抓住年度战略目标的关键指标来确定，如年度净利润指标、应收账款净额、存货净额等。

在企业预算管理的实践操作中，净利润指标用得最多，也最有效、性价比最高。

问题是，很多企业不仅仅只是股东层在经营管理整个企业，更多的是依靠外聘

的经理人来参与管理。股东期望越大，目标越高，经理人达到目标的几率就越小，结果是经理人获利最少。相反，经理人期望越大，目标则越低，可完成目标的几率就越大，结果是股东获利最少。经理人与股东之间在不停地博弈，怎么样才可以使得双方都平衡、共同获利最大呢？

大的公司一般都有专门的战略管理部门，对于预算目标的确认都有详细的计算分析过程，各经理人在计算分析的过程中相互讨论、相互博弈，股东也参与其中，股东们对于战略方向与战略目标的确定起着非常关键的决定作用，通常这种情况下，战略目标与预算目标都能被双方接受。

通常，大的公司会成立专门的预算管理委员会。预算管理委员会除了下发战略委员会制定的预算总目标外，还下发编制预算的政策。

总目标确定后，各单位的负责人（总经理）组织各部门召开会议，要求各部门根据企业的战略方向、战略目标、预算总目标编制预算草案和细化的工作计划。通常，企业在制定战略时就提出了配套的大的工作计划，在编制预算时，再将之前的大的工作计划细化形成详细的工作计划，作为将来绩效考核的依据之一。

各部门编制预算后，将预算草案及细化后的工作计划上报到预算管理委员会。预算管理委员会对上报的预算草案和工作计划进行审查，对于不符合企业战略发展方向和目标的草案、计划，有权要求总经理组织各部门进一步修正和调整。预算管理委员会对上报数据提出质疑，总经理必须向预算管理委员会进行答辩，修正或调整之后，达到要求的预算草案上报董事会审批。

董事会认为上报预算目标与下发预算目标有差异的，可以驳回，也可以接受。驳回后的预算草案经再次修正后，预算管理委员会统一汇总并作再次审核和答辩，最后，修正调整后的预算草案由预算管理委员会上报董事会审批。董事会对上报预算草案仍不满意的，仍然可以驳回，并且可以要求预算管理委员会做好审核、沟通工作并提出综合平衡的意见。

几番轮回后，双方都认可修正的预算目标后，董事会签署年度预算报表与分月预算报表，总经理向董事会递交目标责任状，各部门负责人向总经理递交目标责任状。

综上所述，流程为：战略管理委员会制定战略、战略目标、经营计划上报董事会审批，审批后交预算管理委员会，预算管理委员会向各子公司总经理下发预算总目标和预算编制政策，总经理组织编制预算草案和细化工作计划上报预算管理委员会，预算管理委员会提出质疑，要求答辩，综合平衡后上报董事会审批预算报表，董事会审批同意之后，总经理向董事会递交目标责任状，各部门负责人向总经理递交目标责任状。

小公司如何确定预算目标呢？

小的公司没有专门的战略管理部门，但是，战略方向和战略目标在股东的大脑里都是存在的，只是不够清晰，也没有详细的计算过程，战略目标和预算目标都非常单调，更多的是强调获利多少，所以，获利多少就成了一个预算指标，反映为年净利润。小的公司往往由股东与总经理协商确定预算总目标。

小的公司，预算草案和工作计划一般上报到董事长指定的部门，通常是财务部。财务部在预算管理中的角色相当于预算管理委员会，财务部对预算草案和工作计划进行审核，提出质疑并要求答辩，财务部对各项数据的逻辑关系进行测算，对各项数据的必然性、必要性进行把关。财务部对预算草案和工作计划综合平衡后上报董事长审批。总经理向董事长递交目标责任状，各部门负责人向总经理递交目标责任状。

二、预算编制作业

总预算目标确认后，目标就一定能够实现吗？要怎么样才能实现呢？这就涉及预算的编制作业。

预算的编制作业分为经营层面的编制作业、投融资层面的编制作业和报表层面的编制作业。具体分为销售预算、生产预算、采购预算、生产成本预算、费用预算、销售成本预算、投资预算、融资预算、资产负债表预算、损益表预算、现金流量表预算等。

编制作业到底有什么用途，可以引用下面的几个问题来回答：

1. 总经理凭什么来认可或反驳公司下发的预算总目标？是信口开河？还是心里估算？

2. 公司凭什么来相信总经理的承诺？是因为对方能力超群？是因为总经理承诺了其绩效与预算目标挂钩？

都不是。结合上面的两个问题，如何得到一个平衡点？如何让彼此双方都信任？就是依靠预算的编制作业。预算的编制作业越可靠，越能够促成目标的完成，因为预算编制反映了企业为了完成目标而作出的所有行为过程轨迹。如果每个过程都清晰可靠，都具有可行性，那么预算的总目标也不是信口开河，也不是大概估算，企业可以信任总经理能够完成预算目标。另外，通过预算的编制作业，为每一个过程都配置了必要和及时的资源，总经理也能够去把控好预算目标的实现。

综上所述，预算的编制作业有以下两大作用：

1. 可以检查上报的预算目标是否合理，以此来解决信任危机。如果每个交易轨迹都经得起推敲，都是合理的，那么上报的预算目标也是合理的。

2. 在每个细节处配置必要和及时的资源，促成目标的实现。

三、预算答辩及审核作业

预算编制完成后，上交到预算管理委员会，预算管理委员会对预算报表进行审核并提出质疑，预算管理委员会有权要求预算编制责任人进行答辩和调整预算报表。调整后的预算报表须交董事会审批，各责任人据此签订目标责任状。该作业分解之后主要有三个步骤：预算审核及答辩；预算调整及审批；签订目标责任状。

四、预算控制作业

预算编制完毕后，必须实行严格的管控，才可以使得各项作业不偏不倚，最后

使预算目标得以实现。

预算管控分为事前、事中、事后三种方式。

事前管控要求企业在编制预算的过程中就要认真的审核数据的合理性、逻辑性、可靠性、必要性。

假设A公司编制分月预算时，1～11月每月销售1000万，12月份销售3000万，而销售产品的数量每个月都一样，只是12月份的销售单价提高了3倍，这种预算报表可信吗？

上述这个例子有些夸张，但足以说明企业是可以做好事前防范工作，减少偶然性，增加必然性，这样，结果可以得到事前的控制。上例中销售单价提高3倍的预算草案会在事前管控中被驳回，因为缺乏必然性。

事中管控要求企业建立健全各项管理制度，具体有：销售定价制度、信用控制制度、询价比价制度、超领控料制度、费用报销制度、付款审批制度等。

事中控制在资源配置方面，主要的控制手段有预算内正常审批、超预算及预算外特殊审批两种。其中预算外审批和超预算审批程序是不同的，预算外审批难度更大，审批权限设置的更高级。

事后管控是指对已经发生偏差的事实进行跟踪、分析，提出解决办法，修正调整预算也是事后管控的一种方式。

五、预算分析作业

每个月执行预算后，都要对预算执行的结果进行统计和分析。

预算差异分析的内容主要有以下几项：

1. 本期预算数、本期实际发生数、本期差异数、累计预算数、累计实际发生数、累计差异数。

2. 对差异数进行分析。

3. 产生不利差异的原因、责任归属、改进措施以及形成有利差异的原因和今后进行巩固、推广的建议。

预算分析作业的目的是为了总结过去，展望未来。对过去执行不力的情况需要分析，对过去执行有力的情况需要继续发扬，另外，通过预算的分析，可以找出实际与预算之间的差距，有利于企业改进措施，加强防范，加强作业控制。同时，预算分析作业为后期的滚动预算奠定了基础。

六、预算调整作业

当企业的经营环境发生重大变化，原有的预算方案可能无法执行，或执行后无任何意义，或者执行后导致企业面临更大风险，这时，企业应该对预算进行调整。如2007年底全国有的地方下暴雪，交通堵塞，物料供应不上，产品也不能运输出去，再按以前的预算执行，肯定是不行的。

预算具有较高的刚性，不得随意调整。通常，企业会设定一些预算假设，在假设范围内发生的变化，企业不得调整预算，应该充分挖掘相关资源，保证预算的正

常执行，在假设范围外的，企业应及时调整预算，以保证预算具有较高的指导性。如，预算假设中规定，原材料市场价格上升幅度在10%以内的，不调整预算采购价格，由供应部门自行加强供应链的管理，如果超过10%的，应该立即调整预算。

七、决算考核作业

预算必须跟绩效考核紧密挂钩，才能使整个团队在主观意识上积极地去完成预算目标，尤其是企业的高管、各部门各工作中心负责人的收入更应与预算目标挂钩。

决算考核工作可以一月进行一次，年终统一汇总。当企业大调整预算时，也可以以此为截止点考核截止点前的绩效。

第七节　总预算目标的确定

企业实施预算，最根本的目的就是为了使企业价值最大化，而企业价值最大化最简单、最直接的体现方式就是利润，所以，目标利润的确定至为重要。预算目标是全面预算管理的核心，预算管理的一切工作都要围绕着预算目标而展开，具体为：

1. 在预算编制阶段，要确保合理的收入减去合理的成本费用之后的余额大于等于目标利润。

2. 在执行过程，要以目标利润为出发点来控制收入和成本费用。

3. 当出现收入不达标或成本费用超标时，我们首先要对差异进行分析，然后以目标利润为中心来调整未来的滚动预算。

4. 在绩效考核阶段，我们要以目标利润为依据，对利润的实际完成情况作出奖惩。

一、目标利润的确定方法

1. 销售净利率法。

根据最近几年的平均销售净利率乘以预计销售收入，就可以得到目标利润。

假设A公司最近三年的销售净利率为10%，预计次年销售收入为10亿元，那么次年的利润目标 = 10 × 10% = 1（亿元）。

上例中如果预计次年销售净利率会下降10%，则次年的利润目标 = 10 × 10% ×（1 - 10%）= 0.9（亿元）。

销售净利率法的优点：简单、快捷。

销售净利率法的缺点很明显，主要有：

（1）销售收入与销售净利率两个参数的获得缺乏合理的依据，会导致利润目标不准确。销售收入是各产品的销售数量与销售单价计算得来。问题是，怎么能确切地知道未来一年中每个月销售各产品的名称及销售数量呢？即使知道了，又怎么

能保证企业的产能可以满足该销售数量呢？外协？外协是否符合企业的战略？是否会泄露企业的机密？另外，销售单价由谁来确定呢？销售部门？销售部门明知道销售价格与销售数量会影响他们的绩效考核，就不会为自己留点保险系数而把销售价格估低？既然又不知道每个产品的销售数量，也不知道每个产品的单价，就是糊弄了。无论是销售数量还是销售单价，是不是都经过审核和答辩、讨价还价程序？如果没有，那两个参数都不可靠。

（2）没有考虑固定成本费用的影响。固定的成本费用不一定都是固定的，但是在企业发展的每个阶段内都相对固定，比如说，年产值在500万～1000万之间，我们只需要租用10000平方米的厂房，租金是固定的，但是当产值突破1000万元的时候，厂房就不够用了，要增加面积，也会增加租金支出。所以，固定成本费用跟销售收入有一定的关系，但不是成正比关系。所以，我们以销售净利率来计算利润目标，也不够科学。

如下表，假设去年的销售净利率为20%，预计本年的销售数量增加1倍，销售单价和单位变动成本、固定成本都不变，计算之后的本年利润情况预计如下。

年份	销售数量（PCS）	销售单价（元）	单位变动成本（元）	销售合计（元）	变动成本合计（元）	固定成本合计（元）	净利润（元）	销售净利率（元）
去年	50000	100	60	5000000	3000000	1000000	1000000	0.20
预计今年	100000	100	60	10000000	6000000	1000000	3000000	0.30

但是按照销售净利率法来计算，情况发生了很大变化。如下图：

年份	销售数量（PCS）	销售单价（元）	销售合计（元）	销售净利率	净利润（元）
预计今年	100000	100	10000000	0.20	2000000

差距是不是很大？这就是没考虑固定成本费用影响的结果。

（3）销售净利率本身就存在着巨大的缺陷。

如，手机生产商在两台同样的手机上分别镶嵌着一颗黄金和一颗钻石，假设钻石的价格是黄金价格的10倍，假设两台手机的生产工艺都一致，工时也一致，除了钻石与黄金之间的这类特材成本有差距之外，其他的一切成本都一致。依照销售净利率法计算的净利润如下：

产品品种	销售单价（元）	特材成本（元）	其他原料成本（元）	加工成本（元）	销售净利率	净利润（元）
黄金手机	1000	600	100	50	0.25	250
钻石手机	10000	6000	100	50	0.25	2500

如果你是该公司的客户，你对上表仔细的分析之后，你会发现钻石手机按照销售净利率法来计算，净利润为2500元，实际上是3850元，什么原因？是因为钻石

与黄金的差价增值的部分，等于（6000－600）×0.25，原来该公司的采购原料也要计算利润，会不会认为这个公司太黑了，不符合制造业报价的稳健性要求，有点捞少一把就死的感觉。这时，你会要求该企业对钻石手机报价作出调整，即同等工时产生的利润应该一致。如下：

产品品种	特材成本（元）	其他原料成本（元）	加工成本（元）	净利润（元）	销售单价（元）	销售净利率
黄金手机	600	100	50	250	1000	0.25
钻石手机	6000	100	50	250	6400	0.04

通过上表的计算可以得到，销售净利率是降低了，但企业的净利润并没有降低，所以，销售价格要降低。销售报价中原料成本没有增值，销售报价中的利润来源于加工利润，加工利润在大型企业报价过程中是能被客户认可的，是合理的。

通过上面的分析，总结为：销售净利率法也并不是一无是处，对于销售产品单一、固定成本非常少的企业，有一定的借鉴价值。

2．成本利润率法。

成本利润率法跟销售利润率法原理一致，因为利润等于收入减成本，所以，收入乘以销售利润率等于利润目标，成本乘以成本利润率也等于利润目标。

大多数中小型企业都喜欢采用成本利润率法来预计利润，产品的报价也是以成本利润率法来确定。为什么呢？

原因很简单，中小型企业大多处于高速发展阶段，还没有到达稳定成熟大规模生产的阶段，机制较灵活，产品的品种非常多，个性化的产品层出不穷。对于这些产品，市场反馈的信息也很模糊，对于买家而言，他们愿意支付购买的价格是不稳定的，很模糊的，因为没有同类产品可以比较，对于制造商而言，他们也不知道这些产品该卖多少钱，最后，想出一个办法，只要自己不亏就行，在成本的基础上加上一定的百分比就是利润，成本加上利润就等于报价，成本乘以成本利润率就等于目标利润。

如，预计明年销售A产品100万件，预计每件的成本是60元，预计明年的成本利润率为30%，则明年的利润目标＝100×60×30%＝1800（万元）。

成本利润率法的优点是：简单、快捷。缺点同样很明显，如下：

（1）不利于降低成本，会增加销售部门的压力。如果对成本的估计是掺杂水分的，那么，目标利润也就不准确，掺杂水分成本加上利润来推算销售收入，销售收入会因此被抛高，抛高后的结果是企业的产品没有竞争力，销售部门压力过大，最后，产品滞销，利润也无法获得。

（2）当企业预计销售的产品均为成本非常小，而实际销售产品的成本又非常大的时候，问题就出现了，因为成本利润率被低成本的产品抛高了，如果后来销售的产品属于高成本，就会分担巨额的利润目标，销售报价自然非常高，这个产品肯定卖不出去。如下表：

产品品种	特材成本（元）	其他原料成本（元）	加工成本（元）	成本利润率	净利润（元）	销售单价（元）
黄金手机	600	100	50	0.33	250	1000

期初预计的是销售上表中的产品，根据上表的计算过程，可得成本利润率为33%。而在预算期内实际销售的产品为钻石手机，现在按照期初计算的成本利润率推算钻石手机报价如下：

产品品种	特材成本（元）	其他原料成本（元）	加工成本（元）	成本利润率	净利润（元）	销售单价（元）
钻石手机	6000	100	50	0.33	2050	8200

很明显，上表中的钻石手机报价过高，而市场中可接受的价格为6400元。

所以，成本利润率法也不是最完美的方法，对于销售单一产品的企业，有一定的借鉴价值。

3．资产报酬率法。

资产报酬率法是以资产总额乘以一定的百分比计算得来。

假设去年年初的资产总额为5000万元，净利润为500万元，可以计算去年的资产报酬率 = 500 ÷ 5000 = 10%。假设预计今年的资产报酬率不变，今年年初的资产总额为7000万元，则今年的利润目标 = 7000 × 10% = 700（万元）。

资产报酬率是一种泛泛的预算目标确定方法，它的缺陷也很明显。

（1）不良资产也是资产，但是很难产生价值，不良资产越多，获利的能力就越差。

在现实中，经常会出现这样一种情况，5000万元的优良资产可以产生500万元的净利润，而8000万元的资产却只能产生300万元的净利润。为什么？因为在8000万元的资产中，有5000万元都是不良资产，不良资产体现的形式有刚买的设备马上就贬值了，刚投入巨资搞了一项研发计入无形资产中，马上就被别的山寨企业复制了，等等，最后的结果是，竞争者投入极少的资金就可以得到跟我们一样的设备、一样的技术，竞争者的成本降低了，自然有竞争力。这点可以说明，资产报酬率法还要细化。

（2）当企业资产的获得是因为负债增加的时候，资产报酬率法不一定科学。

假设投资者投入1000万元自有资金，无负债，则资产总额等于1000万元，假设销售产品的利润为200万元，资产报酬率等于20%。但是，当投资者只投资500万元，另外借贷500万元，利息为10%的时候，我们会发现企业的净利润等于150万元。按照资产报酬率法计算，净利润应该等于200万元，可能吗？

又假设上面两种情况分别存在于同一个集团下的两个子公司，分别为无借贷的A公司和有借贷的B公司，如果集团以资产报酬率法来计算各个子公司的目标利润，并以此来考核各子公司总经理业绩，B公司的总经理会接受吗？

所以，资产报酬率法还不够科学。

4. 投资报酬计算法。

大家可以假设，现在有两种机器，分别为 A 机器与 B 机器，价值分别为 100 万元与 200 万元，其他情况都一致或不须考虑。那么，利润目标如何确定呢？大部分人会认为投资大的 B 机器应该获取的利润比 A 机器多才正常。没错！但是，到底多多少才合适呢？大部分人会认为，假设 A 机器年获利 20 万元，那么 B 机器应该达到 40 万元。如果 B 机器达不到，那还不如买两台 A 机器。这就是投资回报计算法，是比资产报酬率法更先进的一种方法，计算公式 = 净资产 × 预计净资产利润率。

在企业的实践过程中，投资报酬率用的多不多呢？不是很多。

重复刚才那个例子，假设 AB 机器并不是同一时点上购买的，B 公司先购买一年，当时价值是 200 万元，现在呢？全新市场价为 100 万元，而 A 机器是在现在购买的，如果在一年前购买，那么当时的价值是 220 万元。在这种情况下，怎样估计投资回报率呢？很难确定。作为经营者，他们会要求按目前评估价来计算投资回报率，作为投资者，是很难同意的，因为在一年前，投资者确实为 B 机器投入了 200 万元。

还有，市场并不是因为机器价值高，生产产品的投资回报也高，市场的反映可能因为供求关系的变化而变化。

很简单，大家都知道 B 机器很挣钱，每年都可以挣 50 万，大家都购买 B 机器，有些企业甚至把 A 机器都改装成 B 机器，这样购买 B 机器的企业就会增多，导致 B 机器生产的产品过于饱和，供大于求，这样利润越来越薄，假设为每年 20 万元。这时，企业想把 B 机器卖掉，可 B 机器带来的市场反映这么差，有谁愿意购买呢？最后，B 机器高投资低回报，而且这种情况在短时间内还很难改变，而 A 机器呢，A 机器的情况会好很多，低投入高回报，尽管这种情况可能持续的时间不长，但至少在一段时间内，A 机器获得了高回报。

上面的案例分析后可以得出，以市场公允的净资产价值来计算利润目标会更科学。

5. 历史数据推断法。

历史数据推断法是以最近几年的利润作为参考，根据既往年份利润获得的趋势，可以计算出目标利润。比如说，前年的利润为 500 万元，去年为 700 万元，今年为 900 万元，每年递增 200 万元，那么，可以预计明年为 1100 万元，然后根据预算期的一些情况，对上一年利润作出调整，调整后的利润就是预算期的目标利润。

首先，对上一年的生产经营情况进行分析，剔除不合理的成本费用、调整不合理的销售报价，之后就可以调整上年应该可以得到的利润。

然后，对次年的经济形势进行预测，根据次年的形势将上一年调整后的利润再次调整，这样就形成了目标利润。

这是自上而下的企业惯用的一种方法，也是一种泛泛计算的方法。

6. 联合基数法。

联合基数法是为了防止预算余宽而设计的一种方法。在企业的管理实践中，如果让上级给下级定目标，下级往往都不太同意，认为目标太高，如果让下级自报目标，经常会出现收入目标少报，支出目标虚报，因为人总是在趋利避害。最后，干脆实行上下结合式，共同来制定或分解目标，可是漫长的讨价还价过程，结果总是差强人意。针对这个问题，杭州商学院的胡祖光教授研究了联合基数法，在一定程度上可以使得预算目标的制定更加理性。

联合基数法要求企业将各责任人的收入分为基本工资 + 绩效收入。绩效收入 = 超目标完成数 × 奖励比例 - 少报目标数 × 罚款比例，其中罚款比例不能太小，否则效果不好，也不能过大，否则会抑制责任人的工作积极性，最好是比奖励比例小，但比奖励比例的一半要大。这样，各责任人一方面会真实地申报目标，另一方面会想尽一切办法完成目标。当申报目标与实际完成目标一致时，绩效收入最多。

如，A 公司的总经理自行申报的利润目标为 4000 万元，目标责任状中约定，A 公司总经理实行基本工资加绩效收入的计算方式，基本工资为每年 24 万元，按月分摊发放，绩效工资 = 实际完成利润 × 10% -（超过自报目标的利润数）× 60%，假设当年实际利润的完成情况有三种可能，分别为 4200 万元、4800 万元、5500 万元。我们现在分别计算 A 公司总经理的可得收入（单位：万元）：

实际利润	基本工资	奖励工资	超过自报目标的利润数	扣除工资	实际可得工资
4200	24	420	200	16	428
4800	24	480	800	64	440
5500	24	550	1500	120	454

上表中，如果 A 公司总经理实际完成的利润数正好等于自行申报的利润，则计算结果如下（单位：万元）：

实际利润	基本工资	奖励工资	超过自报目标的利润数	扣除工资	实际可得工资
4200	24	420	0	0	444
4800	24	480	0	0	504
5500	24	550	0	0	574

两张表再次比较一下，计算结果如下（单位：万元）：

实际利润	自报利润为 4000 万元时的收入	自报利润等于实际利润时的收入	差额比较
4200	428	444	-16
4800	440	504	-64
5500	454	574	-120

通过上表可以看到，只有当自报目标等于实际完成数时，可得利益最大。

联合基数法从利益得失上把握了每个目标责任者的心理，从主观上促进了企业的经营者制定更加合理的利润目标。

联合基数法要充分运用上述5种方法的优点才可以发挥最大作用，联合基数法最大的缺点是没有结合企业的战略。

7. 战略目标分解法。

战略目标分解法是指企业制定长期战略目标后，对其进行分解到每年形成短期的战略目标，然后抓住短期战略目标的关键点净利润作为企业的年度预算目标。

战略目标分解法融合了企业的战略方向、战略目标和经营计划，明确了企业产品的发展方向，设计了各产品的的生命周期，告诉了企业哪些产品、哪些市场是应该大力投入资源、大力开拓的，告诉了哪些产品是应该在什么时段开始淘汰的，告诉了企业应该在成本费用上作出什么动作，应该达到什么效果才可以使得企业保持竞争力，等等。所以，企业在设定预算目标时对企业发展方向以及产品或服务的发展方向不再盲目。

另外，企业在制定战略时，就有清晰地分析内外部因素和竞争环境，在确定战略方案时，也有详细的计算过程，计算过程融合了上述6大方法的综合运用，所以，战略目标不是估算，而是精密的计算，精密计算的战略目标分解后形成预算目标，预算目标也是精密的。

最后，企业在制定战略与确定战略方案、战略目标、经营计划时，企业资产的所有者与经营者已经在这个过程中相互博弈、相互讨论。所以，战略目标是集团共同讨论协商之后的结果，避免了日后拒不执行的风险。

总结：销售净利率法、成本利润率法、资产报酬率法、投资报酬计算法、历史数据推断法、联合基数法六种方法属于传统预算确定预算目标的方法，方法本身只是一种估算，没有结合企业的战略方向，企业资产的所有者与经营者在确定预算目标时会发生严重的博弈现象，博弈之后的预算目标也未必真正符合企业战略发展的需要，而战略目标分解法是站在更高的高度来确定预算目的的，是确定预算目标的现代化管理方法，结合了企业的战略方向与长期部署，看得最远，思考得也最成熟，所有者与经营者也沟通得最有效，预算目标的可操作性、可实现性都很高。

二、制定预算目标的原则

这里讲的预算目标包括总目标和分解之后的目标，总目标一般由总经理负责，主要体现为净利润等，而分解之后的目标一般由部门负责人负责，体现的方式多样。

预算目标的制定可以参照国际上通用的SMART原则，具体为：

1. 要具体（specific）。

假设在你们公司，工资不是计算到个人，而是分部门发放，你们部门总共10个人，总共10万元一个月，你们自己去分，结果会怎样？可能得了便宜的员工还要卖乖，吃了亏的员工还说不出啥味道，会不会这样？在民营企业工作过的职业经

理人都有一个这样的感受，制度流程必须具体，否则不具有可操作性，大纲只是泛泛之作，丝毫起不了任何作用。“具体”有什么好处，第一，可以将目标分解，层层落实，提高可操作性；第二、可以清楚地知道要做什么事，要做到什么程度，目标性强；第三，有利于挤干水分，在一定程度上避免了因信息不对称而带来的损失。这点很好理解，假设你去文具店买100个品种的文具，付款时没有清单，你不知道每个品种的价格，你会付款吗？你会担心付款必被宰。

2．要可度量（measurable）。

“可度量”要求我们将抽象的概念转化为数字。人力资源专家经常会提醒求职者在自己的求职简历上多用数字说话，比如说业绩是多少数量、金额等，少说陈词滥调，比如说多年都不跳槽，对企业忠诚等。人力资源专家认为多年不跳槽不代表一定忠诚，可能是没能力跳槽，或者是经常想跳槽都不成功之后的权宜之计。所以，数字比抽象的概念更有说服力。

“可度量”可以使目标计划更有可操作性和目的性。如果你的老板对你说，小张，好好工作，未来都是你的，你会很纳闷，怎么样才算是做好了工作呢？未来又是什么呢？如果另一个老板对你说，小张，在三个月内把成本降低200万元，奖励你50万元，你会很精神，你会将200万元的目标分解到采购环节砍价120万元，车间生产环节降损50万元等等，之后，再细分和落实每个项目。

3．要可实现（attainable）。

“我们要在3年之内进入中国五百强，我们要做中国第一。”这是很多企业的豪言壮语。

“今晚我会中得双色球头奖，今晚就是我改造命运的时刻。”这是很多普通工人的谈笑心声。

不管是梦想也好，幻想也罢，都是理想，只是理想过于渺茫。做企业也好，做人也好，都需要踏实，都需要一步一个脚印，夯实一层土，然后踩紧，再夯实一层土，才不至于头重脚轻根底浅、高处不胜寒。

那么，“可实现性”到底是个什么样的概念？到底多少才算是“可实现”？管理界普遍认为80%是个科学的数据。有80%的可能性可以实现，就代表着有20%的宽余系数，宽余系数有两个作用：第一，是为了避免突发事件带来的重大损失。比如说生产排程，一般会预留20%的宽余时间，万一出现机器故障或来料不及时或其他原因不能及时交货，可以通过20%的时间进行弥补，这样不会给企业带来损失；第二，给目标执行者一个激励的空间。如果不预留空间，那么错过一次，再怎么努力都无法达到目标，执行者的积极性会降低。

“可实现性”不是说要把目标制定的越低越好，应该是通过努力就可以达到，但也有一定的难度。

4．要相关（relevant）。

如果你是销售总监，公司给你的目标是把成本降低500万元，如果你是生产总监，目标是把销售收入提高到5亿元，如果你是财务总监，目标是把人力成本降低到销售收入的15%，如果你是人资总监，你的目标是在3个月内融资5000万元。

你会怎么看？这个例子讲述的就是相关性，相关性要求企业的目标必须与职责有紧密的关系。

5. 要有时间限制（time）。

诸葛亮借东西，借据上写道“今冬借了明冬还”，最后一直都没有还，就是因为概念模糊，没有时间限制。所以，我们在制定预算目标时，必须有时间限制。

而现代预算管理在制定预算目标时，除了遵循 SMART 原则外，更要结合战略发展的需要。

举例一：A 公司以迅速占领市场为企业的战略，要求公司的主流产品以超低价进入市场，打击竞争者，或防止新的竞争者进入市场，半年之后，计划再建一个厂房，扩大生产规模，实行低成本战略路线。为了实施企业的战略，预算目标必须设计得符合企业战略发展的需要，目标利润不是越大越好，而是以快速抢占市场能获得的必要利润为目标，所以，A 公司在定价策略上也会围绕着战略作出积极的调整。

举例二：A 公司如果在 2008 年前就知道了会爆发金融危机，就不会再像以往一样大量投资，预算目标可能会是“现金为王”，会严格控制资金支出，目标利润也不会像往常制定得这么高。因为预算是一部刚性的法律，要调整预算须走很多程序，那么在预算调整前，所有的工作可能归之无效，因为目标利润在限定企业的发展。

举例三：你是外聘来的总经理，老板给你订的利润目标为 1000 万元一年。在正常的情况下，达成 1000 万元的利润目标是没有任何问题的，但是目前企业管理混乱，员工素质普遍低下，BOM 不准确，成本不清晰，采购到处拿回扣，仓库也在做假账，品质部门没有质量标准，纯凭一张嘴来定标准，生产部门是个 10 人帮，人事部门是独门独派，财务部门是曲高和寡，整个管理层受教育的程度都不高，愿意接受教育、接受新思想的人也不多，你想改革，到处遭到抵制，这种情况下你敢答应这个利润目标吗？不敢。那么，怎么样定目标呢？最好的办法是结合企业的战略来制定预算目标，因为企业在制定战略时就已经充分考虑了企业的内部因素。

三、确定预算目标的方式

在具体执行过程中，必然会存在资产所有者与经营者之间的讨价还价，到底以哪个为准？下面有三种方案。

1. 自上而下式。

自上而下式是指预算目标由上级作出，不需要下级的意见。上级可以是投资者，也可以是上级领导，下级是指经营者、下级、被投资的公司。

优点：符合企业战略发展的需要，因为上级看问题、思考问题的高度要高，广度要广，另外，反应速度快，因为参与决策的人员较少，可以快速拍板。如果什么事都等着和下级共同讨论，等着下级自觉自悟，时间浪费严重，会失去很多机会。

缺点：目标不是下级制定，也没有经过下级同意，员工会产生抵制情绪，至少也会有消极、被动的情绪出现。抵制、消极、被动会引发人员不稳定，干一天是一

天，无法为企业创造价值，还会使得企业变相地追求短期效益，损害了企业的长期利益。如销售经理估计自己要跳槽了，但是年底绩效还没有拿到，为了多拿绩效，他在网上、报纸大肆发布虚假广告，销售数量立即提升了N个档次，最后，投资者与经营者提前超量完成了当年的预算目标。但是，来年的效益肯定非常差，最后，经营者跳槽了，投资者承受损失。

2. 自下而上式。

自下而上式是指预算目标由下级制定，上级对预算目标持审批权。

优点：充分发扬民主，调动每个人的工作积极性，可以保证预算目标的实现。

缺点：第一，反应速度慢。因为每个人、每个部门、每个公司都有自身的想法，要集思广益，要自觉自悟，不容易；第二，目标会制定得过低。因为人都是趋利避害的动物，是讲究性价比的动物，把目标订得高意味着自身付出越多，回报越少，性价比越差，很少有人会高尚到无私奉献的境界，除非他是极品或者次品，次品因为不懂而乱报，极品因为太懂并且素质太高而不想少报。

3. 上下结合式。

上下结合式是上级与下级共同制定预算目标，先自下而上、然后自上而下，反复讨论，综合平衡后形成最终预算目标。

上下结合式的理论来源：员工与老板、上级与下级、投资者与经营者都是企业的主人公，都是投资者，共同提供资源来组建企业、创造价值，任何人都要求回报，每个人回报要求都不同，必须找到一个平衡点，才有利于企业的发展。

优点：第一，避免了预算目标过高或过低，预算目标不是单方面由上级制定，下级不会认为目标过高，无法实现，也不是由下级单方面制定，上级不会认为下级保留了过大的预算宽余；第二，有利于预算目标的实现。因为预算目标不是任何一方强加制定的，是经过综合平衡后双方同意的，双方都会自觉自发地去促成目标的实现；第三，有利于企业与员工双赢。因为每个人要求的回报都不同，任何一方高或低，都会导致双亏，而综合平衡后，将企业的价值观与个人的价值观，企业的目标与个人的目标都很好地融合在一起，结果自然是双赢；第四，有利于提升企业团队合作精神，树立良好的企业文化。各人员在确定预算目标时，反复沟通、不断磨合，能产生1+1>2的价值。

缺点：人员较多，过程较长，预算成本高，下级有了话语权，会更加维护自身的利益，哪怕不合理也要争取，最后，反复讨论都很难有结果，不得不重复自上而下式的方法。

在国外企业的管理实践中，美国企业较多使用自上而下式，而日本企业较多使用自下而上式。

在中国企业的管理实践中，如果是小企业，大多采用自上而下式，大的企业一般是先上下结合式，当出现分歧过大时，采用自上而下式，由核心人员作出决断。

第八节　预算编制与汇总

企业在战略管理的引导下，开始有针对性地编制企业全面预算报表。

一、编制预算分工

预算报表有很多种，传统的预算编制工作都集中在财务部门，现代预算的编制工作是根据报表的性质分部门编制的，具体编制部门、责任人、编制报表的类型一览表如下：

预算项目	责任人	编制部门
盈亏预算表	总经理	财务部
资金预算表	总经理	财务部
预计资产负债表	总经理	财务部
销售预算表	销售部负责人	销售部
应收账款预算表	销售部负责人	销售部
生产预算表	生管部负责人	生管部
采购预算表	采购部负责人	供应部
应付账款预算表	采购部负责人	供应部
制造费用预算表	各工作中心负责人	财务部
制造费用支出预算表	各工作中心负责人	财务部
直接人工成本预算表	各工作中心负责人	人力资源部
生产成本预算表	各工作中心负责人	财务部
固定资产预算表	总经理	财务部
管理费用预算表	各部门负责人	各职能部门
营业费用预算表	销售部负责人	销售部
财务费用预算表	财务部负责人	财务部
税费预算表	财务部负责人	财务部
人员工薪预算表	人力资源部负责人	人力资源部

二、销售预算表

不管是以产定销的计划经济时代，还是以销定产的市场经济时代，预算的起点都是从销售预算开始进行的。

销售预算是整个预算的编制起点，企业在充分预测市场的基础上，根据企业战略的发展需要制定的预算期内将要销售的各产品名称、数量、单价和销售收入。

销售预算通常要分品种、分月份来编制，还可以按销售区域做再次细分。

例如：假定甲公司现生产和销售 A、B、C 三种产品，预计 2 月份将开发上市新产品 D，3 月份的新产品 E 也将上市。现根据企业对市场的调查分析后，编制次年销售预算表如下：

2010 年销售预算表

产品	1 月				2 月				3 月	
	数量（件）	单价（万元）	收入（万元）	含税金额（万元）	数量（件）	单价（万元）	收入（万元）	含税金额（万元）	数量（件）	…
A	100	1.5	150	175.5	100	1.5	150	175.5	100	…
B	200	1.2	240	280.8	120	1	120	140.4	100	…
C	300	3	900	1053	300	3	900	1053	300	…
D					50	2	100	117	100	…
E									50	…
合计	600		1290	1509.3	570		1270	1458.9	650	…

上表已编制次年 1 ～ 3 月份的销售预算，4 ～ 12 月份的销售预算编制方法同上。注意，销售单价为不含税单价，销售收入为不含税金额，销售预算的编制人为销售部门负责人。

三、应收账款预算表

应收账款预算表由销售部门编制，目的是为了预计销售货款在各个时期的流入量和流入时点，以便于公司统筹资金安排。

应收账款的收款期限、收款金额直接与企业的信用政策相关。如，企业的信用政策规定，本企业销售产品的收入一律实行赊销，赊销期限为 1 个月。那么，本月实际收款的金额应等于上月实际销售的金额。

企业的信用政策又跟企业的战略有必然关系。企业在制定发展战略和竞争战略时，对于企业经营的方向和目标是有明确规定的，企业应该围绕战略发展的需要制定切实可行和高效的销售信用政策。

如，上表甲公司采用次月结算款项的信用政策，则应收账款预算表编制如下：

2010 年应收账款预算表　　（单位：万元）

项目	1 月	2 月	……	备注
期初应收①	1000	1509.3	……	等于上月期末应收
本期应收②	1509.3	1485.9	……	等于本月含税销售金额
本期收现③	1000	1509.3	……	等于上月销售含税金额
期末应收④	1509.3	1485.9	……	=①+②-③

注意：上表中，1 月份的期初应收金额是个不确定值，由销售部门和财务部门共同估计计算，待企业实际执行滚动预算时，再做调整。

四、生产预算表

销售预算编制完成后，就需要由生产部门编制生产预算。生产预算是要计算每个月生产各产品的数量。注意，此时需要考虑两个因素，即期初库存与期末库存。

期初库存是已经存在，无法改变的，当有期初库存时，预计生产数量要小于销售预算的数量。那么，企业为什么还要设置期末库存呢？

原因很简单：第一，有些客户与我们是存在长期合作关系的，尽管客户暂时没有与我们签订购销合同，但客户会要求我们有一定数量的铺底存货，当客户突然接到订单时，要求我们能立即供货。这时，如果没有铺底库存，我们将无法满足客户的需要，也不有利于巩固客户关系。有了铺底存货，我们再生产该产品就有了一定的缓冲时间；第二，很多企业都有销售的淡旺季，淡季时，企业应积极生产储备存货，否则旺季来临了，企业无法供应产品，自然会丧失企业的竞争力。

既然期初库存是无法改变的，那么，期末库存数量应设计多少为好呢？

传统预算里，我们在编制年度预算的分月报表时，都以下期销售量的一定百分比确定每个月的期末库存数量，这样，可以简化编制程序，待到实际执行每月的滚动预算时，再根据企业实际的生产和销售情况作出调整。问题是，传统预算没有充分利用好企业的产能。如下案例：

甲公司预计 1 月份销售 A 产品 20000 件，2 月份销售 A 产品 27000 件，3 月份销售 A 产品 35000 件，甲公司的产能为每天 1000 件，1 月份期初有 1000 件 A 产品的库存，请问，我们在 1 月份应该储备库存多少、生产多少呢？2 月份又应该储备库存多少、生产多少呢？

传统预算的计算结果为下表（单位：件）：

月份	期初库存	本期销售	期末库存	本期生产	本月产能
1 月	1000	20000	2700	21700	31000
2 月	2800	27000	3500	27700	28000
3 月	3500	35000			31000

上表中，本期生产的数量 = 本期销售 + 期末库存 - 期初库存。而期末库存等于次月销售数量的10%。上表中，1月和2月都存在产能利用不足，而3月份又出现产能不足，1月与2月没有为3月的销售提前作好准备。

现代预算要求充分利用好企业的产能，计算结果如下（单位：件）：

月份	期初库存	本期生产	本期销售	期末库存	本月产能
1月	1000	31000	20000	12000	31000
2月	12000	28000	27000	13000	28000
3月	13000		35000		31000

可见，现代预算中，1月为2月的销售储备了12000件的库存，2月为3月的销售储备了13000件的库存，如果4月份预计销售30000件，则3月还可以为4月的销售储备9000件的库存，如果按照传统预算计算，3月不但不能为4月储备库存，就连3月本身的销售都满足不了。

新问题一：企业在编制全年预算时，一般都是在12月及以前，企业并未进入到下一个会计年度，所以，次年年初存货的品种、数量都是预计的，这需要企业有较强的估计能力，估计得越准确，企业的操作难度越小。而偏差越大，滚动预算的编制难度也越大。

新问题二：当利用现代预算方法来编制生产预算时，仍出现企业产能不足或利用不足的情况，生产部门应及时与销售部门沟通，要求调整销售预算，然后生产部门调整生产预算。

如，甲公司根据销售预算编制的生产预算如下：

产品	机器类型	可利用产能（工时）	1月		
			本期生产数量（万件）	产品耗用工时（工时）	产能利用情况
A	一号机器	6000	100	2500	产能不足
B			212	4000	
C	二号机器	1000	275	700	产能利用不足
D			5	10	
E			0	0	
合计			592	7210	

从上表可以看到，A、B两种产品是由一号机器生产的，机器的产能为6000机器工时，而A、B两种产品在1月的生产预算数量折合6500机器工时，产能无法满足，应要求销售部门调整销售预算。而二号机器的产能利用非常不饱满，机器闲置，浪费产能，在无法给企业创造收入的同时，还在折旧，二号机器任务不饱满，

还会造成工人工资低，工人要求补贴，更加加重了企业的负担。这时，生产部门是否可以与销售部门沟通，增加一些销售预算呢？

假设销售部门重新编制销售预算，生产部门也调整生产预算，调整后的生产预算最佳状态如下表。

产品	机器类型	可利用产能（工时）	1月		
			本期生产数量（万件）	产品耗用工时（工时）	产能利用情况
A	一号机器	6000	80	2000	产能正好
B			212	4000	
C	二号机器	1000	275	700	产能正好
D			5	10	
E			29	290	
合计			592	7000	

上表中的生产预算的状态是最佳的，在企业的实践中，最理想的状态往往很难存在。销售部门可以调整产能不足的预算，如上表调减A产品20万件，但很难调增E产品29万件，因为每一件产品的销售都是由市场决定的，不是由企业的产能决定的。

企业在编制生产预算时，要充分考虑影响企业可利用产能的因素，如员工放假、机器修理等，还应该考虑能够影响企业库存数量的因素，如仓储容量、产品保质期等。员工放假与机器修理，会减少企业的可利用产能，仓储容量的大小会影响生产预算表中的期末库存数量，产品保质期的长短也与期末库存数量有关联。

在实操中还会出现的问题有：工业企业往往工序非常繁杂，一个产品的生产往往要经过很多的制造工序。我们在编制生产预算表时，如果不考虑分散在各个车间各个环节的在制品，就会导致生产预算表失真，失真后的结果是生产车间提前完成生产预算，产能利用不足，而根据生产预算表编制的采购预算表也将失真，造成大量的不必要库存。最后，整个预算系统都将失真。

如，甲公司销售预算表中预计1月销售A产品1000件，1月初成品仓已有100件，假设期末库存设计为100件，理论上本月应该生产1000件，实际上不是的。假设期初A产品在最后一道工序即包装车间存在1000件半成品，该1000件半成品只需要包装一下就可以入库成品仓，包装车间当月的产能利用很好，而前道其他工序的车间就要放假，因为1月生产预算表中只要包装车间包装好1000件半成品并且入库成品仓后，本月的生产任务就完成了。

上例中的情况在每个制造业的企业里都存在，所以，生产预算表还需要分解，从高阶往低阶跑，分解到每个工序，分解之后就会发现某些工序产能不够或产能利用不足，可以与销售部门沟通，争取调整销售预算，进而调整生产预算。

五、采购预算表

修正与调整销售预算与生产预算后，就可以编制采购预算表。

采购预算表由采购部门编制，原理同生产预算表一致，要考虑期初及期末原材料存货水平。期初库存水平根据企业的实际情况进行估算，待到实际执行时，再做每个月的滚动预算调整。期末库存水平要根据三个方面来确定。

1. 原料供应周期。

假设，甲公司的 A 原料供应天数为 7 天，所以，我们在编制本月采购预算表设计期末库存时，期末库存至少要保留次月 7 天内所需要的数量。

2. 次月预算所需物料的情况。

假设，甲公司预计次月不需要 A 原料，那么，我们在编制 1 月份采购预算时，就不需要设计期末 A 原料的铺底存货。

3. 仓储容量。道理跟生产预算表一样。

4. 保质期的长短。道理跟生产预算表一样。

5. 供应速度。

假设，甲公司的 A 原料供应天数为 7 天，但是每天只能供应 10 吨，而我们预计次月需要 360 吨，平均每天需要 12 吨，那么，我们在编制本月采购预算时，设计的期末库存原料应该为多少呢？肯定不止 70 吨。

供应速度的快慢，跟企业的策略有很大关系，如果企业供应速度太慢，说明企业的供应链管理可能很失败，万一供应商因各种原因不供货或迟延供货或供货不足，都会造成企业的损失，是很危险的。所以，应积极发展供应商，至少保证供货速度大于企业需求的速度。

采购预算表编制如下：

假设甲公司期末预留的库存数量设计为下期需要量的 10%，采购预算表编制如下：

2010 年采购预算表

产品名称	物料编号	单位产品消耗量（千克）	1 月								2 月			
			本月生产数量（万件）	年初库存数量（万千克）	本月生产需求数量（万千克）	预留期末库存量（万千克）	本期采购单价（元）	本期采购单价（元）	本期采购成本（万元）	本期采购金额（万元）	本月生产数量（万件）	年初库存数量（万千克）	本月生产需求数量（万千克）	…
A	A1	10	100	1800	1000	800	0	1.1	0	0	150	800	1500	…
	A2	20		1000	2000	300	1300	2.1	2730	3194		300	3000	…
	A3	30		700	300	450	2750	1.5	4125	4826		450	4500	…

上表有数量、有金额，有每个产品耗用的物料编码和标准消耗数量，计算公式如下：

1. 预留期末库存数量 = 下月生产需求的物料数量 × 一定百分比。

2. 期初库存数量 = 上月预留期末库存数量。

3. 本期采购数量 = 本月生产需求数量 + 本期预留期末库存数量 - 本期期初库存数量。

4. 当本期采购数量为负数时，须调整为 0，差数调整到预留期末库存数量。

注意：采购单价为不含税单价，采购成本为不含税成本，采购金额为含税金额。

特别注意：在实践过程中，采购预算表中的产品名称不一定是成品的名称，可能是半成品的名称。

如：预算本月要销售 100 支圆珠笔。而圆珠笔的外购原料有笔芯、笔筒、笔帽、墨水。加工工序有注墨、组装两个工序。假设期初有库存圆珠笔 10 支，期末无需留底库存成品和库存原料，期初有注墨好的笔芯 20 支，有停放在组装车间的半成品 30 支，请问，本月要采购多少原料？

答：应采购芯杆 40 根、墨水 40 毫克、笔筒和笔帽各 60 个。

计算过程如下表：

圆珠笔（单位：支）				组装车间					注墨车间					本期外购数
本期销售	期初库存	预留库存	本期生产	组件	计算单位	需求数	已有数	短缺数	组件	计算单位	需求数	已有数	短缺数	
100	10	0	90	笔芯	支	90	30	60	芯杆	根	60	20	40	40
									墨水	毫克	根 60	20	40	40
				笔筒	个	90	30	60						60
				笔帽	个	90	30	60						60

六、应付账款预算表

应付账款预算表由采购部门编制，目的是为了预计采购货款在各个时期的流出量和流出时点，以便于公司统筹资金安排。

应付账款的付款期限、付款金额直接与企业的供应政策相关。如，企业的供应政策规定，本企业采购物资的付款一律为大货进仓后 1 个月结算，那么，本月实际付款的金额应等于上月实际采购入库的金额。

企业的供应政策又与企业的战略有必然关系。企业在制定发展战略和竞争战略时，对于企业经营的方向和目标是有明确规定的，企业应该围绕战略发展的需要制定高效务实的供应政策。

如，甲公司采购预算表中 1 月、2 月、3 月的采购含税金额分别为 1000 万元、1500 万元、1300 万元，甲公司采购物资一律采用次月付款的供应政策，则应付账款预算表编制如下：

2010 年应付账款预算表　　（单位：万元）

项目	1 月	2 月	3 月	……	备注
期初应付①	1100	1000	1500	……	等于上月期末应付
本期应付②	1000	1500	1300	……	等于本月含税采购金额
本期付现③	1100	1000	1500	……	等于上月含税采购金额
期末应付④	1000	1500	1300	……	=①+②-③

注意：上表中，1 月的期初应付金额是个不确定值，由采购部门和财务部门共同估计计算，待企业实际执行滚动预算时，再做调整。

七、制造费用预算表

制造费用是指厂房和机器的租金、折旧、车间耗用的水、电、气体、机器的修理、保险费用、车间管理人员的工资、福利等间接费用。制造费用预算是指对除了直接材料和直接人工以外的其他一切生产成本的预算。

制造费用预算表由财务部门编制，责任人是各车间负责人。通常，财务部门会会同各车间负责人、各部门负责人一起来编制制造费用预算表。

2010 年制造费用预算表　　（单位：元）

项　　目	1 月	2 月	…
电	2568432	2000000	…
水	50000	50000	…
气体	0	0	…
厂房折旧	1000000	1000000	…
机器折旧	1100000	1100000	…
保养修理	20000	20000	…
保险	2000	2000	…
车间管理人员工资	150000	150000	…
其他	12000	12000	…
合计	4902432	4334000	…

注意：

1. 上表中的制费金额是指企业在各月投入成本的预算数，不是指采购金额的预算数。当然，有些项目的投入成本的含税价可以等于采购金额。比如电费，当供电局的结算时间为每月最后一天时，则企业在本月投入生产所耗费的电费含税价等于本月电费的采购金额。

2. 有些项目可以采用零基预算法测算，比如保险费、保修费；有些项目可以

直接由财务部门计算，比如厂房、机器折旧；有些项目要根据企业的生产预算表配合人事部门计算，比如车间管理人员的工资（有些车间管理人员的工资是底薪加提成）；有些项目要根据生产预算表配合设备部门计算，比如电费、水费、气体等。

3. 上表中的车间管理人员工资项目由人事部填写。如下表：

2010 年制造费用预算表　　（单位：元）

产品	单位产品标准耗电量（度）	平均用电不含税单价（元）	1 月			……		
			生产数量（米）	耗电总量（度）	不含税电费（元）	生产数量（米）	耗电总量（度）	不含税电费（元）
A	0. 11	0. 5864	1000000	110000	64504. 0	……	……	……
B	0. 12	0. 5864	5000000	600000	351840. 0	……	……	……
C	0. 13	0. 5864	3000000	390000	228696. 0	……	……	……
D	0. 14	0. 5864	4000000	560000	328384. 0	……	……	……
E	0. 15	0. 5864	6000000	900000	527760. 0	……	……	……
F	0. 26	0. 5864	7000000	1820000	1067248. 0	……	……	……
合计		0. 5864	26000000	4380000	2568432. 0	……	……	……

上表已经根据生产预算表和产品耗费电力的标准用量计算了各月所需电费。制造费用中的电费项目可以根据该表中不含税电费金额直接填入，气体的耗费也可以通过该方法进行计算填写。

八、制造费用支出预算表

制造费用支出预算表有别于制造费用预算表，前者的目的是预计支付制造费用的金额以及支付时点，属于资金预算类，而后者是指企业为了满足生产的需要而投入的资源的成本。如下表：

2010 年制造费用支出预算表　　（单位：元）

项目	1 月	2 月	…	备注
电	2560000	3005065. 4	…	次月支付
水	48000	58500	…	次月支付
气体	0	0	…	现金支付
厂房折旧	0	0	…	无须支付
机器折旧	0	0	…	无须支付
保养修理	23400	23400	…	现金支付
保险	2000	2000	…	现金支付
车间管理人员工资	160000	150000	…	次月支付
其他	12000	12000	…	现金支付
合计	2805400	3250965. 4	…	

注意：

1. 电费、水费、机器保养三项都是按含税价计算，需要加成17%的增值税。因为实际支付款项时，是按含税价计算支付的。

2. 电费、水费采用次月结算的政策，所以，本月支付的金额等于上月投入生产的含税金额，上月投入的含税金额须参照制造费用预算表，需要加成17%的税点。

3. 车间管理人员工资采用次月结算的政策，所以，各月实际支付的金额等于上月制造费用预算表对应项目的金额。

4. 折旧类项目无须支付现金，支付金额等于0。

5. 其他项目采用现金支付并且为含税金额的（有些零散项目没有增值税专用发票，不能抵扣），直接根据制造费用预算表填写。

6. 当企业采用次月结算政策时，对于1月支付款项，实际上是属于上年12月的投入成本的含税金额，该金额是个不确定值，由相关部门共同制定，待滚动预算时再作调整。

九、生产成本预算表

生产成本，是指企业在生产过程中所投入的原材料成本、直接工人工资和制造费用的总和以及分摊到每个产品的单位成本。生产成本由料、工、费三项组成，现在先计算投入的原材料成本。

1. 计算投入原材料成本。

原材料的投入成本等于数量乘以单价。数量就是当期的领用数量，如果生产的产品只有一道加工工序，则领用数量等于采购预算中的本月生产需求的物料数量。如果生产的产品有多道加工工序的，则应按照BOM进行展开，从低阶原材料到半成品，最后到成品。

单价是指不含税的购入价格或前道半成品的单位成本。当企业产品只有一道加工工序时，单价是指不含税的采购单价，当有多道工序时，单价是指领用前道半成品的单位成本。

由于原材料或半成品入仓后，当期交易的采购单价或半成品单位成本与期初库存的成本不一致，怎么来计量当期领用的原材料成本或半成品成本呢？

有几种方法：先进先出法、移动平均法、全月一次加权平均法等。

先进先出法，即先进来的存货，其价值先结转出去。假设期初库存100万元，数量是100万件原料，1日领用50万件，2日购入50万件，不含税价为60万元，3日领出80万件，其领用成本分别为：

1日，50万元；3日，86万元 $=100\div100\times50+60\div50\times30$。

移动平均法，即每购入一次材料，立即将其历史价值与购入前的库存成本加总，计算出单位成本，用来结转下一次的领料成本。

续上例，1日结转的原料成本为50万元，2日购入原材料，移动平均后的单位成本为1.1元，等于（50+60）÷（50+50），所以，3日的领用成本为88万元。

大多数企业都采用全月一次加权平均的方法进行原材料成本结转，计算公式如下：

本期的原材料成本单价 =（期初库存成本 + 本期购入不含税成本）÷（期初库存数量 + 本期购入数量）。

本期的原材料领用成本 = 本期的原材料成本单价 × 本期原材料的领用数量。

本期的原材料库存成本 = 本期的原材料成本单价 × 本期库存的原材料数量 = 期初库存成本 + 本期购入不含税成本 - 本期的原材料领用成本。

续上例，我们可以计算本期的原材料领用成本和本期库存成本。

先计算原材料单价。

期初库存数量（万件）	期初库存成本（万元）	本期采购数量（万件）	本期采购成本（万元）	本月平均单价（元）
100	100.00	50	60.00	1.07

再计算领用成本与库存成本。

本月平均单价（元）	本期领用数量（万件）	本期领用成本（万元）	本期库存数量（万件）	本期库存成本（万元）
1.07	130	138.67	20	21.33

2. 计算投入直接人工成本与付现的直接人工成本。

直接人工投入是指车间工人的工资，不包括车间管理人员的工资，直接人工成本可以是计件，也可以计时，无论是计件还是计时，都必须能够归类到具体的产品当中，本月投入的直接人工成本与本月付现的直接人工成本可以在直接人工预算表中综合反映。直接人工预算表编制如下：

产品	工时定额（小时）	小时工资（元）	1月			2月			……
			生产数量（万件）	直接工资（万元）	本月付现（万元）	生产数量（万件）	直接工资（万元）	本月付现（万元）	……
A	0.20	1.0	100	20	14	110	22	20	……
B	0.15	0.8	500	60	70	550	66	60	……
C	1.10	0.5	300	165	158	330	181.5	165	……
D	0.73	0.7	400	204.4	251	440	224.84	204.4	……
E	0.38	1.2	600	273.6	190.9	660	300.96	273.6	……
F	0.41	0.3	700	86.1	70	770	94.71	86.1	……
合计			2600	809.1	753.9	2860	890.01	809.1	……

直接人工预算表由人事部编制。注意，上表中的本月付现，是指本月需要实际支付资金的人工成本金额，须根据企业的实际情况确定企业的发薪日（上表中的工资是次月发放）。

3. 料工费归集与分配。

现在开始进行料、工、费的归集和分配，形成生产成本预算表。

2010 年生产成本预算表

产品	1 月						2 月			
	生产数量（万件）	直接材料投入（万元）	直接人工投入（万元）	制造费用投入（万元）	总投入成本（万元）	单位制造成本（万元）	生产数量（万件）	直接材料投入（万元）	直接人工投入（万元）	制造费用投入（万元）
A	100	1500	200	10	1710	17.10	……	……	……	……
B	200	2000	250	20	2270	11.35	……	……	……	……
C	300	3000	300	25	3325	11.08	……	……	……	……
合计	600	6500	750	55	7305	12.18	……	……	……	……

注意：

（1）料、工、费中，制造费用不能直接归集到产品中，必须通过科学的方法来分配。比如说电费的分摊，可以在关键位置设置电表，这样就可以区分各个工作中心的耗电量，再按照各工作中心生产的各产品标准工时来分摊耗电量，这样每种产品都能分摊到耗电量，其他的制造费用项目也可以使用类似的方法进行分配，只要符合企业的实际情况就好。

（2）对于生产周期较短的企业，在编制生产成本预算表时，无须考虑车间在制成本，因为车间计算绩效是以完工入库的产品或半成品为依据的，所以，各人员主观上会积极将已完工的成品或半成品及时办理入库手续，另外，由于生产周期较短，而生产又是一个连续的作业过程，从长远看，每个月都不考虑在制成本，成本也会很准确。当然，对于生产周期长而且工序极少的企业，则必须考虑在制成本。

（3）制造费用投入可以参照固定预算法、弹性预算法、增量预算法、零基预算法进行计量。比如说折旧，基本采用固定预算法；燃料与动力，基本上与企业所耗费的工时有正相关关系，机物料消耗也一样；机器修理及保险费，基本上可以采用零基预算的方法估计。

计算了生产成本后，需要编制产品成本预算表。

十、产品成本预算表

因为成品生产完毕后，必须入库，而本期生产产品的单位成本不一定等于期初库存产品的单位成本，必须加权平均，使得同一个产品，不管任何人销售，不管在本期内任何时段销售，只要是在本期发生，单位成本都是一致的，这样，有利于考核绩效。

单位产品成本计算完毕后，需要计算本期的销售成本以及期末库存成本，期初库存数量与期末库存数量、本期生产数量、本期销售数量源于生产预算表，与其一致。期初库存成本除1月是估计外，其他月份的期初库存成本都等于上期的期末库存成本。

产品成本预算表编制如下：

2010年产品成本预算表

产品	1月								
	期初库存数量（万件）	期初库存成本（万元）	本期生产数量（万件）	本期生产成本（万元）	本期加权单位成本（万元）	本期销售数量（万件）	本期销售成本	期末库存数量（万件）	期末库存成本（万元）
E	100	100	600	550	0.93	650	604	50	46
F	200	150	400	320	0.78	600	470	0	0
G	300	360	300	300	1.1	580	638	20	22
合计	600	610	1300	1170		1830	…	…	…

十一、销售费用管理费用预算表

2010年销售管理费用预算表　　（单位：万元）

项　　目	1月		2月		……		备注
	本月发生	本月支付	本月发生	本月支付	本月发生	本月支付	
销售费用：					……	……	
销售人员工资	2.0	1.8	2.0	5.0	……	……	人事部门填写
广告费	8.0	8.0	7.0	8.0	……	……	销售部门填写
快递费	0.1	0.1	0.1	0.1	……	……	销售部门填写
电话费	0.5	0.5	0.5	0.5	……	……	销售部门填写
其他	1.0	1.0	1.0	1.0	……	……	销售部门填写
小计	11.6	11.4	10.6	14.6	……	……	
管理费用：					……	……	
管理人员薪金	4.0	3.5	5.0	8.0	……	……	人事部门填写并汇总
保险费	1.0	1.0	2.0	2.0	……	……	各部门填写，财务部汇总
办公费	2.0	2.0	4.0	4.0	……	……	各部门填写，财务部汇总
其他	1.2	1.2	1.2	1.2	……	……	各部门填写，财务部汇总
小计	8.2	7.7	12.2	15.2	……	……	
合计	19.8	19.1	22.8	29.8	……	……	

注意：上表的编制方法可以参照固定预算法、弹性预算法、增量预算法、零基预算法进行计量。特殊项目的费用预算要结合企业的战略，如广告费。至于销售人员、管理人员的工资预算，不但要考虑企业战略发展的需要，还要结合人事部门的绩效方案。至于其他项目，更多的是采用零基预算的方法进行估计。

十二、税费预算表

2010 年税费预算表　　（单位：万元）

项　　目	1 月				……			
	期初应交	本月发生	本月上交	本月未付	期初应交	本月发生	本月上交	本月未付
增值税								
城建税								
教育费附加								
消费税								
营业税								
房产税								
印花税								
土地使用税								
个人所得税								
企业所得税								
合　　计								

税费预算表由财务部门编制。

十三、固定资产预算表

固定资产预算表由财务部门编制，由工程部门配合完成。

2010 年固定资产预算表　　（单位：万元）

	1 月							2 月
固定资产项目	期初原值	期初累计折旧	本期增加固定资产	本期减少固定资产	本期付现金额	本期折旧金额	期末净值	……
生产用固定资产								……
一车间								……
房屋、建筑物								……

（续表）

1月								2月
固定资产项目	期初原值	期初累计折旧	本期增加固定资产	本期减少固定资产	本期付现金额	本期折旧金额	期末净值	……
机器设备								……
其他								……
二车间								……
房屋、建筑物								……
机器设备								……
其他								……
非生产用固定资产								……
房屋、建筑物								……
设备、办公用具								……
其他								……
合计								……

十四、资金预算表

现在，可以开始预算资金的收付。

资金的收付不一定与业务的发生同步进行。

如，销售一批货物，约定货款次月结算，那么，企业在本月尽管产生了销售成果，但在当月却无法获得该笔款项。

又如，采购一批原料，约定货款三个月支付，那么，企业在本月尽管发生了采购交易，但不需要在当月支付。

还如，当月计提的工资是在次月发放，当月应交的税金是在次月缴纳。

再如，购买固定资产，需要在某个时点支付一大笔资金，但在其后的若干年都不需要再支付资金，尽管其后每个月都摊销折旧，计提成本。另外，房租也是同一种性质。

所以，我们要按照收付实现制的方法来精确计算资金的收付数量、收付时点，以便于统筹安排资金，避免出现资金断链给企业带来的损失。另外，企业还可以通过资金预算，来支持我们的资本投资项目，或者作为短期投资、长期投资来获得更多的回报。

首先，从销售预算开始，销售部门在编制销售预算的时候，就应有信用政策等相关的支持性文件。通过该信用政策，结合销售预算表，可以计算出销售收入的资金流入量及流入时点。

假设，A公司在本年的信用政策是产品销售收入在次月结算，企业上一年的信用政策是现金交易，但由于执行不到位，上年11月销售的一批货物含税价为12万

元，约定是在本年2月收回。销售回款资金流入如下：

1月无资金流入。

2月的资金流入数量等于1月销售预算表中的销售含税金额+上年的12万元。

3～12月的资金流入数量分别等于上一期销售预算表中的销售含税金额。

注意：销售资金流入是指全部货款，包括销售收入与销项增值税两项。增值税是价外税，不影响企业的利润，所以，货款中的增值税部分不作为销售收入，但必须收回，否则会影响企业的利润。

采购资金的支付原理同上，根据预算期的付款政策、采购预算表、上年的未付情况进行编制。

制造费用中的折旧、租金等成本费用本身属于预先支付，只有在需要付款的时点才会产生资金流出，其他情况下等于0，这点要区别于制造费用预算表的金额，两者可能不等。道理很简单，科学的解释就是收付实现制与权责发生制之间的区别，通俗的解释可以参考下述案例：

假设，A公司本月购入机器一台价值10万元，当月不计提折旧，以后每月折旧为0.2万元，假设本月收入10万元，本月不含折旧费的成本为5万元，本月费用为1万元，假设都是现金交易，不考虑增值税和其他税收，我们现在收付实现制与权责发生制下的利益得失是不一样的，权责发生制下的计算过程和结果如下：

权责发生制

项目	金额（万元）	备注
收入	10	
成本	5	=折旧+其他
成本-折旧	0	
成本-其他	5	
费用	1	
利润	4	=收入-成本-费用

收付实现制下的计算过程和结果如下：

收付实现制

项目	金额（万元）	备注
资金流入	10	
资金流出	16	=成本+费用+购买固定资产
成本	5	
费用	1	
购买固定资产	10	
资金盈余	-6	=资金流入-资金流出

对照上面的两个表可以发现，按照收付实现制计算结果是企业当月亏损 6 万元，按照权责发生制计算，企业当月获利 4 万元，两个结果相差 10 万元，哪个结果是真实的？

都是真实的，关键要看企业计算利益的目的是什么。

如果核算企业的利润，应该使用权责发生制。

试想，如果采用了收付实现制来核算企业的利润为亏损 6 万元，将会误导决策层错误地认为企业的产品是无市场前景的，销售得越多，亏损得越多。假设次月把机器卖掉，假设仍然能够收回 10 万元资金，其他情况跟本月一致，企业获利 14 万元，这个时候，问题就可以解答了，才短短一个月，为什么产品的利润会有如此大的变化？其实就是因为我们的核算方法不正确。

如果核算企业的资金流量，应使用收付实现制。

因为只有资金流入或流出了，才能计算出资金的存量，才能指导企业正确的筹资与投资，最起码也能避免资金断链。如果按照权责发生制来计算资金流量，那么企业在本月收入 10 万元，成本费用为 6 万元，应该结余资金为 4 万元，可实际情况是这样的吗？不是。所以，资金预算就是按照资金流入流出的时点进行计算的。

资金预算表编制如下：

2010 年资金预算表　　（单位：万元）

序号	项目	1 月	2 月	……	备注
1	销售流入			……	应收账款预算表
2	采购支出			……	应付账款预算表
3	直接人工支出			……	直接人工预算表
4	间接人工支出			……	制造费用支出预算表
5	其他制造费用支出			……	制造费用支出预算表
6	销售及管理费用支出			……	销售管理费用预算表
7	银行手续费等支出			……	资金预算表
8	其他支出			……	相关报表
9	税费支出			……	税费预算表
10	固定资产支出			……	固定资产预算表
11	企业经营投资现金净流量			……	=1 -2 -3 -4 -5 -6 -7 -8 -9 -10
12	期初现金余额			……	等于上期期末余额
13	向银行借款			……	=14 +15 +16 -11 -12，负数调整为 0
14	还银行借款			……	通过本表计算
15	借款利息（年利 12%）			……	利息预算表
16	期末现金余额			……	根据企业经营管理的需要设定

通过上表可以看到，根据资金的收付时点编制的资金预算表，清楚地告知了企业未来一年内资金流入流出的预计情况，资金短缺时，应提前作好融资准备，资金充裕时可以用来短期投资，或支持企业的长期投资，或支持集团内部其他子公司资金融通的需要。

注意：

1. 资金预算明细表由各对口部门编制完成，由财务部门汇总填入上表。

2. 期初现金与期末现金指的是现金等价物即货币资金，不是指会计科目上的现金科目余额。这里的货币资金包括会计上的现金余额、银行存款余额和其他货币资金余额三项。

3. 资金预算表上的借款利息是指需要立即支付的资金，不是指计提的应付利息。

十五、利息预算表

利息预算表可以参照资金预算表进行编制。

2010 年利息预算表　　（单位：万元）

	1 月		2 月		……	
	本期计提	本期支付	本期计提	本期支付	本期计提	本期支付
借款利息						

十六、盈亏预算表

编制资金预算表后，可以编制利润预算表。利润预算表，也叫损益预算表、盈亏预算表，是按照权责发生制进行预算的。盈亏预算表编制如下：

2010 年盈亏预算表　　（单位：万元）

序号	项目	1 月	2 月	……	备注
1	销售收入				销售预算表不含税收入
2	销售成本				产品成本预算表本期销售成本
3	税金及附加				税费预算表中城建教育附加的本期发生数
4	销售费用				销售管理费用预算表中的本月发生数
5	管理费用				销售管理费用预算表中的本月发生数
6	财务费用 - 利息				利息预算表中的本期计提数
7	财务费用 - 其他				资金预算表
8	利润总额				=1 -2 -3 -4 -5 -6 -7
9	所得税				=8 ×25%
10	净利润				=8 -9

盈亏预算表与资金预算表之间，两者的区别集中在两点上：

1. 含税与不含税。销售金额里包含了会计上的销售收入与税务上的销项增值税金，采购金额里包含了会计上的采购成本和税务上的进项增值税金。

如，某商贸企业销售一批产品200万元，加销项税34万元，即销售金额为234万元。该批产品的进货价为150万元，加进项税25.5万元，应付采购价款为175.5万元，应交增值税金为8.5万元，等于销项税金34万元减进项税金25.5万元，也等于增值的部分乘以规定的税率，即（200－150）×17%＝8.5（万元）。这8.5万元向国家缴纳后，应交税金等于0。企业的利润等于销售收入减成本，即200－150＝50（万元）。对会计、税务不了解的人员，也可以算笔粗账，假设销售金额就是收入，采购金额就是成本，向国家缴纳的税金也当做成本，那么，收入是234万元，成本＝175.5＋8.5＝184（万元），利润＝234－184＝50（万元），结果还是一致，只是，国家和企业为了准确、快捷地计算应交税金，都要求分开核算。所以，这就是含税与不含税的区别。

2. 收付时点。收付时点上的差别也是导致资金预算表与盈亏预算表不一致的最大原因。

十七、资产负债表

2010年预计资产负债表　　（单位：万元）

序号	会计科目	期初数	期末数	数据来源
1	货币资金			资金预算表
2	应收账款			应收账款预算表
3	其他应收款			相关报表
4	原材料			采购预算表
5	半成品			产品成本预算表
6	成品			产品成本预算表
7	固定资产原价			固定资产预算表
8	固定资产折旧			固定资产预算表
9	固定资产净值			固定资产预算表
10	资产类合计			＝1＋2＋3＋4＋5＋6＋9
11	长短期借款			资金预算表
12	应付账款			应付账款预算表
13	应付工资			涉及工资项目的预算表
14	应交税金			税费预算表

（续表）

序号	会计科目	期初数	期末数	数据来源
15	其他应交款			税费预算表
16	负债类合计			=11 +12 +13 +14 +15
17	实收资本			相关报表
18	未分配利润			期初数 = 上期期末数 本期期末数 = 期初数 + 盈亏预算表本期净利润
19	所有者权益类合计			=17 +18

第九节　预算陈述与答辩

预算报表编制完毕后，应上交到预算管理委员会，小公司一般是财务部门行使预算管理委员会的职权。

预算管理委员会对上交的报表进行认真审核，对违背企业战略规划的行为，有权要求取消；对各项数据的来源提出质疑，有权要求报表的编制责任人进行答辩；对数据的逻辑性、准确性进行核算，有权要求报表的编制责任人进行修改。

预算陈述和答辩的内容主要有：

1. 总体说明：本年度预算的总体目标；将要消化的历史问题。

2. 损益情况说明：市场发展战略和竞争能力；销售目标预测及可实现程度；销售价格总体水平和竞争力度；费用总量可控程度及控制重点；利润率水平及风险控制。

3. 资产负债水平。

4. 市场预算陈述：宏观经济发展与行业空间预测；公司长远规划调整及经营规模制订；竞争对手市场分割手段预测；公司市场竞争方案设计及资源投入；公司形象宣传方案及资源需求；产品宣传方案及资源需求；市场预算 KPI 指标及考核办法；市场业绩奖励措施。

5. 销售预算陈述：行业成长空间预测；客户成长推动预测；公司销售区域调整和销售手段改变；客户的开发计划及措施；销售目标的确定及资源配置；销售预算 KPI 指标及考核办法；销售业绩奖励措施。

6. 生产预算陈述：生产能力成长空间预测；完工产品的安全存量预测；产品结构和排产计划；工艺调整的投入及回报测算；设备投入和内部报酬测算；直接成本降低目标和执行措施；可控费用的预算和下降空间；生产预算 KPI 指标及考核办法；生产业绩奖励措施。

7. 采购预算陈述：采购量和材料安全存量预测；主要原材料市场供求关系预测和价格走势；采购方式调整和供应商选择；主要原材料预算控制价格和执行措施；采购成本降低目标和资源需求；采购预算 KPI 指标及考核办法；采购业绩奖

励措施。

8. 研发预算陈述：产品或服务核心价值构成；竞争产品的技术先进程度评价和差距；新技术和新产品研发计划及价值流向；新产品研发的资源需求和不确定因素；成本优化研发计划和资源需求预算；设计降成本目标的确定和实现措施；技术研发预算 KPI 指标及考核办法；成本优化研发预算 KPI 指标及考核办法；研发奖励措施。

9. 人力资源预算陈述：组织架构调整及职能预期；职工岗位设定和用工数量控制；岗位薪金市场价格评价及偏离；薪金调整预算方案；职工保险和福利方案及支出预算；人工总成本降低目标及实现方案；职工培训方案及支出预算；人力资源 KPI 指标及考核方案；人力资源奖励措施。

10. 资本投入预算陈述：对外投资预算方案及收益风险评价；固定资产投入预算方案及资金安排；设备投入及回报预算；投资预算 KPI 指标及考核办法；投资预算奖励措施。

11. 财务预算陈述：经营业绩预算；运营规模安排及风险评价和准备；资金预算方案及资金风险防范措施；融资方案；非经营项目的预算及不确定因素准备；税负优化方案及回报；资金优化方案及资金成本目标；可控费用降低目标及措施安排；财务 KPI 指标及考核方案；财务预算奖励措施。

第十节　预算审批和签署目标责任状

预算管理委员会审核预算报表并且答辩通过，对调整之后的预算报表无异议的，须将预算报表和目标责任状递交到董事会，由董事会审批通过。

一、预算报表审批

审批之后的预算报表主要有三大类，分别为年度盈亏预算表、年度资产负债表、年度资金预算表。在企业实操中，大部分企业只需要编制年度盈亏预算表及年度资金预算表。

审批之后的预算报表格式如下：

盈亏预算表　　（单位：万元）

序号	项目	1 月	2 月	……	合计
1	销售收入				
2	销售成本				
3	税金及附加				
4	销售费用				
5	管理费用				

（续表）

序号	项目	1月	2月	……	合计
6	财务费用－利息				
7	财务费用－其他				
8	利润总额				
9	所得税				
10	净利润				

资金预算表　　（单位：万元）

序号	项目	1月	2月	……	合计
1	销售流入			……	
2	采购支出			……	
3	直接人工支出			……	
4	间接人工支出			……	
5	其他制造费用支出			……	
6	销售及管理费用支出			……	
7	银行手续费等支出			……	
8	其他支出			……	
9	税费支出			……	
10	固定资产支出			……	
11	企业经营投资现金净流量			……	
12	期初资金余额			……	
13	向银行借款			……	
14	还银行借款			……	
15	借款利息（年利12%）			……	
16	期末现金余额			……	

注意：以上两表中，各月的报表称之为分月报表。

预计资产负债表　　（单位：万元）

序号	会计科目	年初数	年末数
1	货币资金		
2	应收账款		
3	其他应收款		
4	原材料		
5	半成品		
6	成品		
7	固定资产原价		
8	固定资产折旧		
9	固定资产净值		
10	资产类合计		
11	长短期借款		
12	应付账款		
13	应付工资		
14	应交税金		
15	其他应交款		
16	负债类合计		
17	实收资本		
18	未分配利润		
19	所有者权益类合计		

二、目标责任状签署

预算报表审批之后，如何保证各职业经理人按照既定的战略方针，按照审批之后的预算报表执行呢？那就需要将各职业经理人的利益与之挂钩。既然预算报表是按照公司既定的战略而制定的，那么，只要实现了预算目标，战略目标也将实现。

目标责任者在企业里有很多，各子公司的负责人（总经理）及各子公司的部门负责人、工作中心（车间）负责人都是目标责任者。

在大型的集团公司，集团的分权管理是很明显的，集团董事会一般只听取各子公司总经理的报告，只考核子公司总经理的绩效，对于子公司其他人员的绩效，由子公司总经理自行组织安排。所以，在集团的层面上，目标责任状只对子公司总经

理签署。

在普通的中小型企业里，老板一般都是董事长，总经理一般都是外聘的，因为企业较小，所以，目标责任状在这种企业里更灵活，不仅仅只是总经理与董事长签署责任状，各部门的负责人也照样签署目标责任状，签署方有董事长、总经理、各部门负责人。

下面介绍最常用的目标责任状，即总经理与董事会或董事长之间签署的责任状。

该目标责任状一般分以下几个重点：

1. 净利润指标。企业发展的目的无非是为了获取更多的利益，经过战略分析、预算部署之后，企业精算出可以获得的净利润，总经理有责任和义务去完成。该指标是目标责任状中最重要的指标。

2. 现金流指标。现金的流入流出直接关乎企业的命运，没有现金流入的企业，即使企业再盈利，都无法保证企业的长期经营。现金流还将影响企业的战略投资，没有可预计流入的现金流量，在建的工程可能会被迫停止，这非常危险。

3. 总资产指标。总资产为什么会增加？除了企业常规的经营利润积累所得，还有就是战略投资所带来的资产增加。所以，完成了总资产指标，基本上可以保证企业的战略方向不会出现大的错误。

4. 资产负债率指标。为了防止企业在经营的过程中，变相地获取净利润指标，有必要设计资产负债率指标。试想，如果一个企业经常赊销经营，净利润完成得很好，现金流入却很差，企业通过赊欠供应商货款或取得长短期借款，仍然能维持短暂的经营，但是长期发展下去，应收账款有可能变成坏账，应付账款太多可能会搞坏供应链关系，导致供应商不愿再向本企业供应物资，长短期借款太多，财务杠杆的作用未必大，反而加重了企业的负担和加大了企业的财务风险，万一企业不能偿还借款，就有可能面临破产。

5. 分月目标未完成次数。年度分月预算目标有三个，即分月的毛利润目标、分月的净利润目标和分月的资金存量目标。原则上，该三个目标属于刚性指标，在执行滚动预算时不得调整，只要滚动月份的实际数低于分月预算的这三个指标的，就为不合格。之所以控制分月目标的完成次数，就是为了督促总经理在预算年度的每一期都能完成目标，而不是一直拖延到后期。

6. 其他。可以将企业战略的一些关键点单独抽出来作为一项指标，如产能扩大到 10 条生产线，占有日本市场的 30%，等等。

企业可以将上述指标分权重反映在平衡计分卡上，作为考核总经理绩效的方案，最终签署在目标责任状上。

如，甲公司总经理的绩效考核分为三步。

第一步，按照目标利润的完成情况计算应得年终分红。如，甲公司的预算目标利润为全年 1 亿元的净利润，实际完成情况参照下表计算应得分红。

实际利润分布区间（万元）	总经理利益分配方案（万元）
小于 8000	实际净利润 ×3% - 低于 10000 的利润 ×10%
大于等于 8000 小于 10000	实际净利润 ×3% - 低于 10000 的利润 ×5%
大于等于 10000 小于 12000	实际净利润 ×3% + 超过 10000 的剩余利润 ×5% - 超过 10000 的剩余利润 ×3%
大于等于 12000	实际净利润 ×3% + 超过 10000 的剩余利润 ×5% - 超过 10000 的剩余利润 ×3% + 超过 12000 的剩余利润 ×10% - 超过 12000 的剩余利润 ×6%

注意：利益分配要尽量结合联合基数法进行运用，目的是为了防止总经理少报目标数。尽管公司的利润目标是根据战略目标进行分解得来，但是在确定战略目标时，总经理会为自身的利益得失而预留一定的空间，这种情况会严重地阻碍战略目标确定与分解的正常进行。为了避免这种预算余宽的情况出现，企业可以设置一定的惩罚系数，惩罚系数一般不低于奖励系数的 50%。

第二步，将应得分红的 50% 用于平衡计分卡项目做再次计算，如下表。

平衡计分卡项目	权重	打分区域						实际得分	加权得分
资产总额	30%	实际完成区间	≤15000	≤20000	≤25000	≤30000	>30000		
		区间得分	30	60	80	100	120		
		实际得分							
资产负债率	35%	实际完成区间	>80%	>70%	60%	>40%	≤40%		
		区间得分	30	60	100	120	140		
		实际得分							
10 条生产线	20%	实际完成区间	<8 条	8 条	9 条	10 条	>10 条		
		区间得分	30	60	80	100	120		
		实际得分							
分月目标完成次数	10%	实际完成区间	≤5 次	6 - 7 次	8 - 9 条	10 - 11 次	12 条		
		区间得分	20	40	60	80	120		
		实际得分							
滚动报表迟交	5%	实际完成区间	≥5 次	<5 次	<3 次	1 次	0 次		
		区间得分	30	60	80	100	120		
		实际得分							
合计	1								

注意：平衡计分卡项目的各项满分值可以设计为超过100分，这样，在一定程度可以抑制责任单位在编制预算时过多考虑预算余宽和虚报。

第三步，计算可得分红。

可得分红 = 年终应得分红 ×50% + 年终应得分红 ×50 × 平衡计分卡项目加权合计得分 ÷100。

假设甲公司全年实际的净利润完成情况为8800万元，年末资产总额为23000万元，资产负债率为30%，本年建设投产的生产线有11条，分月目标完成次数为8次，0次迟交滚动预算报表，则甲公司的年终奖励计算结果如下：

先计算应得分红。应得分红 = 8800 ×3% -（10000 - 8800）×5% = 204（万元）。

再计算平衡计分卡加权得分。加权得分 = 80 ×30% + 140 ×35% + 120 ×20% + 60 ×10% + 120 ×5% = 109（分）。

最后计算可得分红。可得分红 = 204 ×50% + 204 ×50% ×109 ÷100 = 213.18（万元）。

第四步，签署目标责任状。目标责任状版本如下：

目 标 责 任 状

委托人：董事长（集团）

受托人：总经理（甲公司）

目标责任：受托人带领团队，在2010年1月1日至2010年12月31日期间完成甲公司目标净利润1亿元。

责任与权利：

1. 受托人在受托期间，应严格遵守国家法律法规以及集团的相关规定，对违反法律法规规定造成损失的，按集团相关办法进行处理。

2. 受托人在受托期间，应保证甲公司健康、安全生产经营。

3. 受托人在受托期间，应以年度预算的分月净利润和分月现金余额作为基数调整编制每个月的预算报表，分月净利润与分月现金余额允许在5%以内自由调整。所属团队对每月报表有异议的，受托人有责任做好协调工作，保证每月预算的正常编制，并且严格控制预算过程，使其达到预算分月目标。2010年分月净利润目标及分月现金余额目标如下：

2010年分月目标

月份	单位	净利润指标	现金余额指标
1月	万元	900	120
2月	万元	1100	90
3月	万元	1200	60
4月	万元	1300	130
5月	万元	1400	150

（续表）

月份	单位	净利润指标	现金余额指标
6 月	万元	800	80
7 月	万元	700	70
8 月	万元	500	70
9 月	万元	400	60
10 月	万元	400	60
11 月	万元	600	30
12 月	万元	700	80
合计	万元	10000	1000

4. 受托人在受托期间，需要和政府等单位发生关系时，委托人有责任协助并积极做好沟通工作。

5. 受托人在受托期间，有权利对甲公司进行全面管理，有权利对甲公司范围内的经自查发现的各种违章违纪、质量等自主处理。

6. 受托人在受托期间，有权利拒绝发生集团内关联交易，但发生采购业务时，在条件相同的前提下应优先从集团内部公司采购。

7. 受托人在受托期间，有权利新设采购部、销售部，增补研发人员，但人员编制、薪资水平应严格执行集团人事规定，并且符合预算的要求。

8. 受托人在受托期间，有权利申请增设设备，集团批准后增设的设备按 5 年折旧，残值率为 5%。

9. 受托人在受托期间，对由税务等单位检查产生的补税、补费和罚款承担全部责任，对集团公司认可的赞助、赔偿、捐款、报销等支出不承担责任，对外籍专家费用不承担责任。

利益分成方式：

受托人在受托期间，按底薪 + 利益分成的方式计算受托人个人所得，底薪部分为每月 20000 元，利益分成按照如下步骤计算，于本年农历年底一次性结算完毕。

第一步，计算个人应得利润分红。将企业在 2010 年获得的实际净利润按下表级次计算。

实际利润分布区间（万元）	总经理利益分配方案（万元）
小于 8000	实际净利润 ×3% - 低于 10000 的利润 ×10%
大于等于 8000 小于 10000	实际净利润 ×3% - 低于 10000 的利润 ×5%
大于等于 10000 小于 12000	实际净利润 ×3% + 超过 10000 的剩余利润 ×5% - 超过 10000 的剩余利润 ×3%
大于等于 12000	实际净利润 ×3% + 超过 10000 的剩余利润 ×5% - 超过 10000 的剩余利润 ×3% + 超过 12000 的剩余利润 ×10% - 超过 12000 的剩余利润 ×6%

第二步，将个人应得分红的50%用于平衡计分卡考核。如下表。

平衡计分卡项目	权重	打分区间						实际得分	加权得分
资产总额	30%	实际完成区间	≤15000	≤20000	≤25000	≤30000	≥30000		
		区间得分	30	60	80	100	120		
		实际得分							
资产负债率	35%	实际完成区间	>80%	>70%	60%	>40%	≤40%		
		区间得分	30	60	100	120	140		
		实际得分							
10条生产线	20%	实际完成区间	<8条	8条	9条	10条	>10条		
		区间得分	30	60	80	100	120		
		实际得分							
分月目标完成次数	10%	实际完成区间	≤5次	6-7次	8-9次	10-11次	12次		
		区间得分	20	40	60	80	120		
		实际得分							
滚动报表迟交	5%	实际完成区间	≥5次	<5次	<3次	1次	0次		
		区间得分	30	60	80	100	120		
		实际得分							
合计	1								

第三步，计算个人可得利益分成。计算公式=年终应得分红×50%+年终应得分红×50×平衡计分卡项目加权合计得分÷100。

合同终止：

正常情况下，雇佣合同在2010年1月1日至2010年12月31日期间不得终止。只有在预算假设发生变化的情况下，雇佣合同可以选择终止。

雇佣合同终止的，利益分成方式以实际执行月份的目标作为考核标准，按比例计算。

完整合同、生效和期限、仲裁：

经双方理解并同意，本合同条款和附加文件已构成双方所达成的全部理解，本合同条款必须经双方签署书面文件方可变更、修改或修订。本合同自双方签字之日开始生效，合同将保持其效力直至双方已完全履行合同项下的所有义务并双方之间所有付款和索赔已结清。除本合同另有约定外，未经对方书面认可，任何一方不得单方面终止本协议。凡因执行本合同所发生的或与本合同有关的一切争议，合同各方应通过友好协商解决。

委托人签字：　　受托人签字：

日　　期：　　日　　期：

第十一节　高效的过程控制程序

在预算管理的全过程中，必须有一套非常完善的管控系统来驱使企业趋利避害，最终实现企业的战略目标。

按类别来分，控制分为管理控制和作业控制。

管理控制是站在企业的高度来平衡各种资源，协调利用好各种资源，最终实现企业目标，是“做正确的事”。作业控制是在作业层面，通过有效地执行任务，来实现企业目标，是“正确的做事”。前者需要管理判断，后者只需要执行既定规则，前者多是在事前控制、事后控制，后者多是事中控制。

按时点来分，控制分为事前控制、事中控制、事后控制。

事前控制通常解释为事前预防，是未雨绸缪的表现。事前控制做得好，可以事半功倍，大大提升执行的效率。

事中控制的依据是企业制定的一些标准，事中控制体现在实物流与资金流两个方面。如采购部门要依据采购预算来执行作业，单价和数量不得超标，仓库根据采购预算据实办理入库，不属于预算范围内的材料入库，一律不受理，根据采购预算表中的生产需要材料量据实发料，不得超发，不属于生产预算所需要物料的，拒绝发料，这样，实物上可以得到控制。各项费用的发生必须遵循预算，由财务部门在资金上进行控制，超标发生的不支付，超标采购的不支付，等等。

事后控制实际上是“亡羊补牢”，通过对已经发生的事实进行分析后，采取措施来弥补过失，并积极预防未来。

很多企业都在强调事后控制，而对于执行过程的事中控制往往不够重视。事实上，短期的绩效报告绝对不可缺少，比如说在销货控制方面，应该按责任地区将实际销货与预算销货在平时就作一比较，此项比较如到了年度结束时才能实施，则可能毫无价值，因为此时为时已晚，无法采取有效补救行动。反之，按日、按周、或甚至按月的销货报告，都可以作为管理行动的基础。

现在，重点介绍一下事中控制程序。

一、事中控制程序

1. 销售预算的控制。销货预算的管理控制包括：

（1）销货预算区分为若干部分，每一部分应派专人负责。

（2）建立工作时间进度表，使工作项目井然有序。

（3）建立有系统的预算评估程序。

（4）划分责任。销售责任分为直线责任与辅助责任。关于取得订单以及订单的销货数量与金额等，均为直线责任。而促销与广告方案、协助销货预测、市场分析及经济预测、辅助建议等，均为辅助责任。直线责任与辅助责任二者，必须相互配合，共同完成销售预算。

2. 存货预算的控制。为了稳定生产，存货的控制，必须保证在最低安全存量之上。

3. 生产预算的控制。生产预算的控制强调标准用料、标准产量、标准工时三项控制。

4. 制造预算控制。制造预算控制可分为：

（1）直接材料预算控制。材料控制的最基本目的是：能在最适当的时机发出订单，向最佳的供应厂商订购，以便按适当的价格与品质取得适当的数量。有效的材料存货控制必须：

A. 供应短缺时，提供充分的材料存货，并能预期价格的波动。

B. 以最快的处理时间与最小的成本来储存材料，并避免火灾、窃盗以及处理时毁损等损失。

C. 系统的汇报材料状况，以使呆滞、过剩、陈旧的材料项目达到最低程度。

综上所述，材料预算除了重视“数量控制”与“金额控制”外，对于生产过程中产生的残废料也要加强控制。

（2）直接人工预算控制。有效的直接人工预算控制，需要设置相应的标准，才能发挥最大绩效。工作流程的规划，以及物料、设备等的布置与安排，对直接人工成本都会产生影响，必须加以注意。

（3）制造费用预算控制。制造费用控制的重点，原则上应优先考虑“可控制”者，至于不可控制的费用，按一般原则处理。当制造费用项目与生产工时有必然关系时，也要设定一定的标准来考核。比如说，电力、气体等消耗与产品的复杂性有必然关系，A 产品标准的耗电量假设为 1 度，那么，本月生产了 50 万件 A 产品，理应耗电量为 50 万度，则可以将 50 万度的电力与相关责任人的业绩进行挂钩。

5. 销售管理费用预算控制。要实施有效的费用管理，必须在控制过度与控制不足二者间保持平衡。过多的控制将会危害企业体中各成员的合作精神与工作效率，而控制不足则又会使得管理当局无法控制预算结果。最好的方法是通过规范审批权限来减少各项费用的超标。

6. 资本支出预算控制。资本支出预算控制的内容有：

（1）成本。成本包括预算金额、累计支出、待付款项、预算未使用的金额、估计项目完成还须投入的成本、超支或少支数额。

（2）进度报告。进度报告包括开始日期、最初进度表、估计项目完成所需天数、估计完成日期、完工百分比（时间）、完工百分比（成本）。

（3）给最高经营管理当局的说明。该说明包括工作质量、意外情况、其他。

7. 现金预算控制。现代预算管理对现金的控制强调三点：

（1）分月现金存量的控制。企业应该以年度预算表中的分月预算现金余额作为滚动预算资金控制的依据。如，甲公司分月预算报表中显示 2 月的现金余额为 90 万元，则企业在本年的 1 月底或 2 月初编制 2 月的滚动预算报表时，应以该 90 万元为目标编制 2 月的滚动资金预算表，正常情况下，上下浮动不得超过 5%。

（2）支出项目的优先权控制。支出项目是有优先顺序的，对于银行还贷、税

费、工资、电费、水费等项目要保证优先权。如，甲公司本月的滚动预算报表中显示本月要交税费300万元，电费300万元，要支付工资300万元，要支付供应货款及其他1000万元。但是，本月销售回款很不理想，理应收回3000万元销售货款，实际只收到1000万元，该1000万元应如何分配呢？

首先，应该优先支付刚性项目。何为刚性项目？即不能做任何拖延支付，或拖延支付会给企业造成重大影响的项目，如税费，拖延一天，滞纳金是千分之三，电费、水费也一样。

其次，支付半刚性项目。何为半刚性项目？即在有效沟通的前提下可以延期极短时间的支付项目。如，工资项目，如果与员工沟通到位，向员工解释企业暂时资金周转困难，希望得到谅解，还是可以拖延极短的时间。银行还贷如果沟通到位还是可以申请展期，不会面临破产申请。当然，半刚性项目如果不能取得有效沟通的，则应作为刚性项目优先支付。

最后，支付柔性项目。何为柔性项目？就是强行暂不支付的项目。理论上，真正的柔性项目是不存在的，因为任何负债都必须及时足额地偿还，才可以保证企业长期的经营稳定，但在企业经营管理的实践中，柔性项目还是存在的。特殊情况下，拖延支付供应商货款，拖延报销常规费用，拖延支付其他项目等都很普遍。

综上所述，甲公司1000万元的支付顺序是：首先支付税费电费合计600万元，然后支付工资300万元，最后支付供应货款及其他100万元。

（3）资金流入流出项目的控制。原则上，每个月的滚动预算报表的资金流入量应等于分月预算报表对应月份的资金流入量。这一点在实践的过程中往往很难做到。如，分月预算报表中预计2月应销售A产品100万件，而2月的滚动预算表中预计的是销售B产品100万件，A、B两种产品的收入是不一样的，成本也不一样，A、B两种产品引起的资金流入和流出必然也不一样。那么，以什么依据来计算滚动月份的资金流量呢？

可以采用一个最简单也最折中的办法：

首先，预计刚性支付项目和半刚性支付项目的资金流出量。

其次，按滚动月份的销售收入含税金额作为本月的资金流入量，按滚动月份销售产品所需要的原材料含税金额作为本月的资金流出量。

再次，资金流入量－资金流出量＝资金存量。资金存量与分月预算报表中的资金存量有差额的，按比例调整资金流入量与资金流出量，销售部门与采购部门根据滚动预算表中调整好的资金流入量与资金流出量，调整信用政策。

如，甲公司年度分月预算报表中2月的资金存量为90万元。甲公司在1月底或2月初编制2月的滚动预算报表时，首先填写2月需支付的刚性与半刚性项目合计金额900万元，2月滚动预算报表中，销售预算的含税收入为1800万元，根据BOM清单计算2月销售产品的所需原料金额为1000万元。资金存量＝1800－900－1000＝－100（万元），满足不了分月预算目标90万元的资金存量，这时需要将差额190万元按比例分配给销售资金流入与采购资金流出。

调整后的销售资金流入＝1800＋190×1800÷（1800＋1000）＝1922.14（万元）。

调整后的采购资金流出 = 1000 - 190 × 1000 ÷ （1800 + 1000） = 932.14（万元）。

资金存量 = 1922.14 - 900 - 932.14 = 90 万元 = 分月预算资金存量目标。

销售部门根据 1922.14 万元来控制 2 月的资金流入，从紧销售信用政策，采购部门根据 932.14 万元来控制采购支付，也一样要从紧采购信用政策。

8. 利润控制。利润 = 收入 - 成本费用。如果将年度分月预算报表中的分月净利润作为滚动预算月份的利润目标，则利润项目的金额可以确定。另外，年度分月预算表中的毛利润可以作为滚动预算月份的毛利润指标。销售部门应该保证滚动月份销售预算表的产品毛利总和不低于分月预算报表中的毛利润指标，销售部门可以通过调整销售报价、销售产品的品种、数量来保证毛利润的获得。

为什么要由销售部门来保证毛利润的获得呢？

如，甲公司年度预算表中的 2 月预计销售 A 产品 1000 件，B 产品 500 件，假设 AB 两种产品的工时消耗是一样的，制造工序也一样，只是毛利不一样，A 产品预计毛利率为 20%，B 产品预计毛利率为 30%，则年度预算 2 月分报表的毛利润 = 1000 × 20% + 500 × 30% = 350（万元）。而企业到了 1 月底开始编制 2 月份的滚动预算报表时，发现 B 产品可能不畅销，2 月份滚动销售预算为销售 A 产品 1500 万件，根据计算后的毛利率为 20%，毛利润 = 300 万元，显然，当月的利润目标无法完成。这种责任应该归属于销售部门，由其调整销售预算中的单价或数量或品种。

既然毛利润确定了，那么，就需要确定销售收入和销售成本。到底先确定哪个？应该先确定销售成本。为什么？

原因很简单。如果销售成本是按预先规定的料工费消耗标准计算得来的，销售毛利润应该由销售部门保证。如果先确定了销售收入，假设销售报价收入不合理，如原先 100 元一件的产品，成本是 50 元，毛利是 50 元，现在作价销售 50 元，则企业无论怎么努力都不可能保证有 50 元的毛利润，因为还有成本，成本不可能等于 0。如果销售报价是合理的，假设按照分月预算中的报价来编制滚动预算报表，也会存在一个问题，如上个例子所述，A、B 两种产品的毛利本来就不一致，如果只销售 A 产品，按照分月预算报表中的单价计算，是不可能保证 350 万元的毛利润的。

当然，通过成本、净利润指标来倒推销售收入，也会存在一个问题，即以前不合理的成本都由销售部门来消化。如，上月 A 产品的标准成本应该为 100 元一件，但实际上因为生产浪费等原因导致成本为 130 元一件，上月的 A 产品有库存 100 件，本月销售部门预计销售 1000 件，毛利润指标为 3 万元，本月预计生产 900 件，期末不留库存，很显然，上月的不合理成本 = 3000 =（130 - 100）× 100，要体现在本月的销售收入上，计算结果为：销售收入 = 毛利润 + 成本 = 30000 + 130 × 100 + 900 × 100 = 133000（元）。标准的销售收入应该等于 130000（即 1000 × 100 + 30000）。由此可见，销售部门承担了前道所有环节不合理的成本风险。

有什么办法可以使得各部门各单位各司其职呢？有什么办法可以解决上个例子

中销售部门不愿意承担的风险呢？办法是有，但计算量太大，尤其在编制滚动预算报表时，企业所能赋予的时间非常有限。企业只能通过加强对前道所有环节的监控管理力度，并执行积极有效的奖惩措施来保证实际成本低于标准成本。

综上所述，控制利润的办法有以下几点：

（1）以年度分月预算的毛利润和净利润指标作为滚动预算月份预算的标准。

（2）成本费用中心按照年度分月预算表中的标准采购单价、标准工时、标准物料消耗标准、标准工价，计算标准成本，作为生产管理控制的依据。

（3）标准生产成本与期初库存的产品成本经过加权平均后计算出来的本月产品成本，销售部门应该认可，本月销售产品成本加上规定的毛利润指标，倒推至销售收入，由销售部门自行调控各产品的销售单价。

（4）其他管理费用、营业费用、财务费用等，在正常情况下照抄分月预算中的数据，特殊情况需要修改的，由需求方提出申请，由总经理审核通过，审核通过的预算报表必须保证两个指标达标，即分月预算报表中的毛利润指标及净利润指标。

9．财务审单的控制。

财务审单的控制侧重点在于保证利润和现金流量达标，出发点主要集中在销售审单上。因为实际销售单价低于标准销售单价的，毛利润则无法保障，销售部门都采取赊销方式的，则现金流量无法保障。至于其他的支出，相对整个企业而言，支付方更有话语权，超过标准采购单价的采购行为，财务部有权决定拒绝支付款项，当企业没有现金流入的时候，现金流出根本无须控制。所以，资金支付、成本方面跟资金流入、收入方面对比，后两者应该赋予更大的控制力度，否则分月目标根本无法完成。

首先，控制销售单价，也就是控制了销售收入。

财务部门在审核销售合同时，必须对销售单价把关好，必须保证实际销售单价高于或等于标准销售单价，方可加盖企业合同章。

其次，要采取多种途径控制资金的流入。

（1）信用控制，对待不同的客户采取不同的信用政策。如 ABC 公司是我们的客户，我公司对其赊销的额度为 300 万元，只要该客户赊欠我公司货款达到 300 万元的，则该客户下一订单必须收现才可以发货。

（2）预收一定比例的货款。比如说 30%，这样，企业就有了盘活资金，可以用来采购原材料等。

（3）应收账款和库存占用额度。如，A 公司规定，只要应收账款余额加上库存成品的标准成本达到了 2000 万元，不得再进行赊销。这些规定在一定程度上加快了资金的流入。

（4）其他方法。

二、过程控制的常规依据

事中控制过程中，必须根据预算体系建立健全相关的制度与流程：货币资金管

理制度；存货管理制度；采购付款管理制度；生产管理制度；产销协调制度；销售收款制度；费用管理制度；固定资产管理制度；审批权限制度，等等。

三、审批权限的设计

审批权限是指对支付项目的审批人进行控制。

支付项目可以分为三大类：预算内支付、超预算支付、预算外支付。

预算内支付是指预算表中有列项，并且实际支付金额不超过预算金额。对于预算内项目的支付，通常采用常规审批程序，由财务部审批通过即可。

超预算支付是指预算表中有列项，但实际申请支付金额超过预算金额。对于超预算项目的支付，通常执行额外审批程序，财务部审批之后还要报总经理审批。

预算外支付是指预算表中无列项，但在经营管理的过程中需要申请支付。对于预算外的支付，通常要执行特殊审批程序，财务部、总经理审批之后还要报预算管理委员会。

四、预算审批作业

预算编制之后，很多管理流程都需要遵照预算表进行控制。

如出差费，管理制度上规定可以支付 100 元/天，当月出差人数为 3 人，出差 10 天，实际花费 2300 元，制度上可报销 3000 元，但本月预算表中只预算了 2000 元，那么只能报销 2000 元。

假设上例中，出差天数为 5 天，实际花费 1400 元，其他假设不变，制度上可以报销 1500 元，预算上可以报销 2000 元，最后应报销多少呢？应报销 1400 元。如果实际花费是 1600 元，则可以报销 1500 元，如果实际花费为 2300 元，则可以报销 1500 元。

通过上例的分析，我们可以得出规律。即首先不超预算，超过预算的不计；其次不超过公司制度规定的标准，超过标准的不计；当企业实际发生的金额既不超预算，也不超过制度标准的，以实际发生额为准。

但是，有没有例外呢？有，但手续繁杂，需要各级审批。而企业设置的审批权限就是为了降低超预算与预算外发生的几率而设定的。

续上例，假设实际发生 3200 元，制度上规定可以报销 3000 元，预算表上位 2700 元，最终可以报销多少呢？按照前面的原理，可以报销 2700 元，如果还需要多报，则需要做超预算审批手续。

预算审批程序设计的越复杂，可操作性越差。通常，企业不会按照上面的程序来控制支付，而会采取下面的办法来执行审批程序。

1. 在编制预算报表时，就要求各部门按部门按项目对各项支出进行预算。

2. 各部门负责人自行控制各项支出，只要满足三个条件的都可以支付，三个条件是有预算、不超标、实际发生。如出差费，假设管理制度上规定可以支付 100 元/天，当月业务部出差人数为 3 人，出差 10 天，实际花费 3300 元，制度上可报销 3000 元，但本月预算表中业务部的出差经费为 3500 元，那么可以报销 3300 元。

第十二节　内部银行的理论与实操

一、内部银行产生的背景

20 世纪 80 年代以来，我国的企业集团犹如雨后春笋一般迅速发展，集团在沐浴着国家改革开放的春风中蓬勃壮大，有很多集团开始实施横向多元化、纵向多元化、混合多元化的发展战略。非常遗憾的是，由于集团与子公司的分权管理，多元化的战略格局并没有达到预期的结果，反而加快了集团对子公司的失控。集团的核心控制力削弱，出资者的资本无法得到保值和增值，其中的许多问题都与资金管理有关。

我国企业集团以前较多采取资金分散管理的模式，即各个公司各自开立户头，各自自收自支。但是，这种模式在实践中暴露出很多问题，主要表现在：

1．资金分散，资金使用效率低。

在一些企业集团中，由于各个子公司都设有财务机构都开有银行账户，都占用一定的闲散资金，使得集团里原本有限的资金出现分散、沉淀和闲置，导致资金周转速度慢，资金使用效率低。如，A 集团有 20 个子公司，每个子公司都有 3 个账户，每个账户至少都有 10 万元银行存款，合计 600 万元，平均每个公司拥有 30 万元银行存款，30 万元对于任何公司的经营决策都无法起到实质性的作用，如果将集团所有公司的资金汇总到一起即 600 万元，则可以做一件大事。

2．集团无法对下属公司的资金质量及其运行状况实施有效的、及时的监管，从而容易造成下属企业资金账外循环和资金管理失控的现象。

3．由于集团各个下属公司效益的差别，导致整个集团内有些公司存款非常高，有些公司借款非常多，因借款利息率大于存款利息率，整个集团的财务费用支出居高不下。

4．集团无法全面监管和掌控基层单位的担保、抵押等经济行为，基层单位的经营风险无法及时规避。

为克服上述弊端，许多企业集团开始采取资金集中管理模式，资金集中管理的模式有很多种，内部银行就是其中一种。

二、内部银行的概念与作用

内部银行是一个虚拟的银行系统，是企业用来筹措资金，控制资金的一项工具，有别于商业银行与其他银行。

内部银行有什么常规作用？

1．它是企业或集团公司在资金预算上的一种实时控制工具。

集团通过内部银行的操作，对子公司的资金流入流出进行监控。子公司的资金流入与流出，依据是什么？就是资金预算。所以，加强对资金预算的控制，也就实

现了集团对子公司最核心资产的掌控。因为各子公司的每笔进账、每笔支付都需要通过内部银行进行操作，集团可以按照各子公司的资金预算表控制其资金流量，尤其是当子公司擅自支付款项、滥用款项时，集团能够在第一时间内发现和阻止。

2．统一调度资金、提高资金的使用效率。

假设甲集团下属有A、B两个子公司，A公司效益非常好，资金流非常充足，每年可产生现金净流量3000万元，而存款利率仅为5%；而B公司效益一般，B公司正在投建一厂房，准备扩大产能、实现规模化经营，这样可以大幅降低制造成本，B公司的经营现金流入一般，但固定资产投资需要大笔资金，只能从银行贷款3000万元，贷款利率为10%，如果A公司与B公司的资金没有被集团统一管理，则A公司一年可以获得150万元利息收入，B公司一年需要支付300万元利息费用，从集团的角度计算，整个集团一年的财务费用=300－150=150（万元）。如果集团对两个子公司实行资金集中管理，则A公司的3000万元资金净流量可以调拨给B公司，则B公司无需向银行借款，整个集团一年的财务费用等于0。

3．优化财务人员组合。

集团设置内部银行机构后，各子公司无需再设置出纳岗位，各公司原出纳岗位的办公经费将大大缩减，所有收支一律由集团内部银行受理，而集团内部银行只需要设置一会计岗和一出纳岗。

三、内部银行的操作原理

1．从长远来看，资金流入－资金支出=利润。

问题反驳：按照上面的公式计算，本月资金流入100万元，本月购买机器200万元，本月其他支付50万元，则本月亏损150元。企业既然都亏损了，为什么还要购买机器？

问题解析：本月是亏损了150万元，但是，以后每个月企业都可以获利50万元，一年下来，企业盈利=11×50－150=400（万元），这是从资金流量上计算出来的利润结果。假设该机器可以使用一年，无残值，该机器是在1月1日购买，该机器在购买当月就开始计提折旧，每月无在制，无库存，收入都是免税，我们就可以核算一下会计上的利润，看会计上的利润是不是等于资金流量上的利润，如果是，证明上面的公式是正确的。会计利润=收入－成本费用－折旧=100×12－50×12－200=400（万元），会计利润等于资金利润，证明公式成立。企业先亏后盈的原因是因为后期的机器折旧没有支付资金，因为机器在购买的时候已经一次性支付了资金。

所以，控制了资金的流入与流出，就等于控制了企业的利润。

2．将企业的银行印鉴统一收集起来由专人保管并设立一个虚拟的内部银行，企业需要支付资金必须通过内部银行来支付。款项的支付必须严格按照资金预算表进行，每支付一元资金，相应减少额度为一元。企业必须按照资金预算表进行收款，每收到一元资金，相应增加额度为一元。如果不积极收款，将导致内部银行无额度或额度为负数，相当于企业无资金，当然无法进行支付活动。

3. 各公司将资金预算表的盈余资金收归内部银行，由内部银行统一划转和调度。

4. 对于集团公司来说，所有内部公司开设的银行都是投资者的银行，都是老板的钱袋。我们可以把范围放大来看，从A公司划款到B公司，就如同从老板的这个钱袋转移到另外一个钱袋，转来转去，资金还是一样的，但是可能已经循环多次了。而企业对于集团内部各公司的资金划转，各公司如何控制呢？靠的就是内部银行的额度，额度就是根据资金预算表计算出来的，有额度就一定有资金，只是资金的存放地点可能不在自己公司的账户上，可能是在其他兄弟公司的账户上，这就是内部银行。

四、内部银行操作手册

首先，各个子公司编制资金预算表审批后交集团内部银行一份，资金预算表简表如下。

1月份A公司滚动资金预算表　　（单位：万元）

资金流入	3000.00
资金流出	2500.00
资金盈余	500.00

我们发现上表中，预计本月资金流入为3000万元，资金流出为2500万元，表示本月的可用额度为2500万元，资金盈余为500万元。然后，将资金盈余部分收归内部银行，产生下面的表。

内部银行额度收支表　　单位：万元

日期	单据编号	摘要	单位	收入金额	支出金额	结存
1月1日		内部银行收回盈余额度	内部银行		500	-500

从上表可以看到，1月期初的内部银行结存额度为-500万元。之所以为-500万元，是因为被内部银行收回了资金预算表的盈余额度。两张表结合起来看就是：1月份可以支付2500万元的额度，但现在没有额度结存。

举例：张三预算1月份可以花费2500万元用于各种支出，可是现在张三没有钱，张三不但没有钱，还在外面欠款500万元，而这500万元必须优先支付，张三只有在弥补欠款之后才可以花费2500万元，所以张三在本月必须取得收入3000万元时才可以完全满足这些支付。

五、内部银行单据

内部银行有三种单据来支撑整个系统的运作。它们分别是内部支票与内部进账单、内部划款单，见下面三个表。

内部支票格式如下：

××集团内部支票　　NO.

申请人公司：　　申请日期：

部门	付款项目	付款摘要	付款性质	付款金额	付款方式	需款日	收款人全称	收款人银行	收款人账号	附件（张）

合计（大写）：　千　百　十　万　千　百　十　元　角　分

合计（小写）：

签名	经办人	部门经理	会计	财务经理	总经理	财务总监

说明：

1. 该单据一式两联，资金会计、子公司会计各一联，子公司持审批后的该单据到集团内部银行受理，由内部银行加盖“内部银行章”和“付讫章”后生效，退回附件及一联内部支票给子公司，另一联留内部银行会计备查。





2. “收款项目”必须为资金预算表中的项目，预算外项目除外。

3. “收款性质”请填写预付款、暂借款、应付款、常规报销、其他。

4. “收款方式”请填写现金、支票、汇票、电汇、承兑汇票、其他。

内部进账单格式如下：

××集团内部进账单　　NO.

进账公司：　　填单日期：

部门	收款项目	收款摘要	收款金额	收款方式	收款日	付款人全称	付款人银行	付款人账号	附件（张）

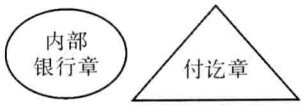
合计（大写）：　千　百　十　万　千　百　十　元　角　分

合计（小写）：

签名	经办人	部门经理	会计	财务经理

说明：

1. 该单据一式两联，资金会计、子公司会计各一联，子公司持审批后的该单据到集团内部银行受理，由内部银行加盖“内部银行章”和“收讫章”后生效，退回附件及一联内部进账单给子公司，另一联留内部银行会计备查。



2. “收款项目”必须为资金预算表中的项目，预算外项目除外。

3. “收款方式”请填写现金、支票、汇票、电汇、承兑汇票、其他。

内部划款单格式如下：

××集团内部划款单

填单日期：　　NO.

收款公司	收款银行	收款账号	付款公司	付款银行	付款账号	付款金额

合计（大写）：千　百　十　万　千　百　十　元　角　分

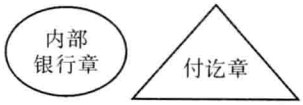
合计（小写）：

说明：

1. 该单据一式三联，资金会计与收付款子公司会计各一联。

2. 该单据只适用于集团内部公司的资金划转，不得对外。

3. 该单据由内部银行资金会计编制，由内部银行资金出纳审核后即生效，方可支付。



六、大型集团公司内部银行的模拟操作

ABC 集团是一个虚拟的集团公司，共有 3 个公司，分别为 A、B、C，都是由股东甲、乙、丙出资，集团的战略是 A 公司要迅速扩张，加大固定资产建设力度，力争在 2010 年年底新增 5 条生产线，预计投入 3800 万元，B、C 两家公司战略不变，维持 10% 的年增长率。

A、B、C 三家公司的 2010 年资金预算表如下：

2010 年集团资金预算表 （单位：万元）

项目	A 公司	B 公司	C 公司
销售流入	10000	12000	11000
采购支出	5000	6000	5000
直接人工支出	2800	4000	3500
间接人工支出	40	60	60
其他制造费用支出	300	220	220
销售及管理费用支出	800	500	600
银行手续费等支出	12	15	15
其他支出	5	40	40
所得税支出	80	100	100
固定资产支出	3800	0	0
其他支出	5	5	5
资金入出净流量	-2842	1060	1460
期初资金余额	30	60	20
集团内部周转资金净流量	2540	-1090	-1450
向银行借款	330.2	0	0
还银行借款	0	0	0
借款利息（年利 12.19%）	30.2	0	0
期末现金余额	30	30	30

从上表中可以看到，各公司将预算报表上交到集团后，集团根据资金预算的情况统一填写粗体字部分内容。A 公司资金严重短缺，贷款利率为 12.19%，而 B、C 两公司却有大量的资金结余，B、C 公司暂无投资项目，如果只是将资金存入银行，利息非常低。集团根据实际情况分析后，将 B、C 两公司产生的资金存量划转到 A 公司，这样，A 公司可以减少银行借款 2540 万元。之后，各公司根据该资金预算表修正预计资产负债表与盈亏预算表。

ABC 集团设立一个内部银行，分别有资金会计岗与资金出纳岗。ABC 集团将各公司的印鉴收归内部银行，由内部银行的会计和出纳各持一枚。

ABC 集团将各公司的账号全部取消，并分别为每个公司新开设一个基本账户，都是在工商银行，并且在工商银行开设了网上银行业务，会计和出纳各持 1 枚 KEY，同时规定各公司的对外业务仍然通过各自的账户进行划款。

2 月初，B 公司编制了滚动预算表，如下：

2 月资金预算表

项目	万元
销售流入	1000
采购支出	480
直接人工支出	300
间接人工支出	5
其他制造费用支出	15
销售及管理费用支出	25
银行手续费等支出	1.25
其他支出	3
所得税支出	0
固定资产支出	0
其他支出	1
资金入出净流量	169.75

B 公司的资金预算表上交一份到集团内部银行，B 公司根据该预算表进行控制，集团内部银行也根据此表进行二次控制，B 公司的该报表显示，B 公司在 2 月应该上交资金存量 169.75 万元。B 公司立即编制内部银行额度收支表，如下：

内部银行额度收支表　　（单位：万元）

日期	单据编号	摘要	单位	收入金额	支出金额	结存
2 月 1 日		内部银行收回盈余额度	内部银行		169.75	-169.75

B 公司只有在保证上表的额度大于 0 时，才可以支付不超过结存额度的资金。

2 月 3 日，B 公司收到销售收入资金，属于电汇收款。B 公司填写内部进账单并附上客户付款水单，交各人员签字后到内部银行进账，并登记内部银行额度收支表。如下：

ABC 集团内部进账单　　**NO. 1234**

进账公司：B 公司　　填单日期：20100203

部门	收款项目	收款摘要	收款金额	收款方式	收款日	付款人全称	付款人银行	付款人账号	附件（张）
销售	销售流入		100 万	电汇	0203	长江公司	农业银行	123456	1

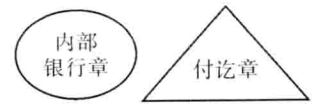
合计（大写）：　千　壹百　零十　零万　零千　零百　零十　零元　零角　零分

合计（小写）：1000000

签名	经办人	部门经理	会计	财务经理
	A	B	C	D

说明：

1. 该单据一式两联，资金会计、子公司会计各一联，子公司持审批后的该单据到集团内部银行受理，由内部银行加盖“内部银行章”和“收讫章”后生效，退回附件及一联内部进账单给子公司，另一联留内部银行会计备查。



2. “收款项目”必须为资金预算表中的项目，预算外项目除外。

3. “收款方式”请填写现金、支票、汇票、电汇、承兑汇票、其他。

B 公司内部银行额度收支表　　（单位：万元）

日期	单据编号	摘要	单位	收入金额	支出金额	结存
2 月 1 日		内部银行收回盈余额度	内部银行		169.75	-169.75
2 月 3 日	1234	收到货款	长江公司	100		-69.75

内部银行会计收到该进账单，加盖内部银行章，并登记自留的内部银行额度收支表，之后交资金出纳。资金出纳上网核对该笔款项进账后，加盖收讫章，将内部进账单一联交给资金会计，另一联加附件交给 B 公司会计。

2 月 4 日，B 公司有一笔支出，属于管理费用计 3000 元，B 公司填写好内部支票后，B 公司财务经理没有签字，因为没有额度，额度现在的结存为 -69.75 万元。该内部支票暂时存放在财务经理处，等待有额度结存时再签字。内部支票如下：

ABC 集团内部支票　　NO. 1235

申请公司：B 公司　　申请日期：20100204

部门	付款项目	付款摘要	付款性质	付款金额	付款方式	需款日	收款人全称	收款人银行	收款人账号	附件（件）
人事	销售费用	差旅费	常规报销	3000	电汇	无	G	工商银行	12345678	6

合计（大写）：　千　百　十　万　叁千　零百　零十　零元　零角　零分

合计（小写）：

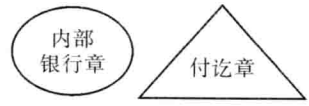
签名	经办人	部门经理	会计	财务经理	总经理	账务总监
	G	H	C			

说明：

1. 该单据一式两联，资金会计、子公司会计各一联，子公司持审批后的该单据到集团内部银行受理，由内部银行加盖“内部银行章”和“付讫章”后生效，退回附件及一联内部支票给子公司，另一联留内部银行会计备查。

2. “收款项目”必须为资金预算表中的项目，预算外项目除外。

3. “收款性质”请填写预付款、暂借款、应付款、常规报销、其他。



4. “收款方式”请填写现金、支票、汇票、电汇、承兑汇票、其他。

2月5日，B公司收到货款80万元，仍然重复上述动作，但因为客户是跨行付款，2月5日并未到达B公司工商银行账户，该内部进账单两联连同附件一并存放在资金出纳处。

2月6日，资金出纳收到上述80万元货款，加盖收讫章后退还给资金会计和B公司财务。财务经理将3000元的内部支票签字后交内部银行。因为该笔支付属于预算内支付项目，无须总经理和财务总监特批，所以，内部银行会计照单收取。内部银行检查该笔支付属于预算内的支付，加盖内部银行章后，登陆工商银行网上支付平台，录入付款指令。之后，将该内部支票交资金出纳，资金出纳持B公司的key登陆网上支付平台，划款通过，加盖付讫章后移交单据。

2月7日，C公司有额度，但没有资金，因为其资金已全部划到A公司的账户上，现在B公司有资金，需要从B公司划款到C公司用于C公司的支付。内部银行出纳要求内部银行会计制作内部划款单，划出50万元。内部银行会计制作单据后，加盖银行章，在网上录入付款指令，由内部银行出纳审核付款。付款后，加盖付讫章后，将三联单分别移交给资金会计，划出公司的财务部和划入公司的财务部。注意，集团内部之间的划款不计额度，也不受额度的限制。

2月8日，B公司收到货款100万元，内部银行的额度结存 = -169.75 + 100 + 80 - 0.3 + 100 = 109.95（万元）。

2月9日，B公司需要支付其他支出4万元，已经超出预算，财务经理审核后交总经理签字，内部银行会计见超预算付款有总经理签字，并且内部银行额度有结存，同意支付。

……

集团内部银行的原则有：

1. 没有额度结存的不付款。

2. 付款必须按照资金预算表的要求进行支付，不得超标。特殊情况下需要超标的，按照授权等级由相关责任人签字后方可支付，但前提是有额度结存。

3. 集团内部之间划款不计额度，也不受额度的限制。

4. 各公司对外业务必须通过其自有的账户走账或收款；如，A公司需要支付采购款给D公司，必须通过A公司的账户进行支付，不得使用B、C公司的账户直接划款到D公司，A公司要收取E公司的货款，也必须通过A公司账户收款，不得使用B、C公司的账户直接收款。

5. 各公司滚动预算表中的资金结存量必须大于或等于年度分月预算表中的资金结存量。

6. 各公司的财务部应每周与内部银行对账一次，对账的内容包括滚动月份的资金预算控制表与内部银行额度收支表，以避免资金控制不到位的情况出现。各公司的财务部应每月持对账单与内部支票、内部进账单、内部划款单进行对照，以防止集团内部银行私自划款。资金预算控制表格式如下：

2 月滚动资金预算控制表

项目	万元	1 日	2 日	……	28 日	合计已收到或已支出	剩余未收到或未支出
销售流入	1000						
采购支出	480						
直接人工支出	300						
间接人工支出	5						
其他制造费用支出	15						
销售及管理费用支出	25						
银行手续费等支出	1.25						
其他支出	3						
所得税支出	0						
固定资产支出	0						
其他支出	1						
资金入出净流量	169.75						

7. 严格限制非电汇性质的交易，比如说现金交易、支票汇票交易等。非电汇性质的交易会大量增加交易成本，比如说收到支票，必须到银行去进账，人工成本会增加，车费会增加；比如说支票付款，购买支票需要时间，开具支票需要时间，支票递送需要时间，都会增加交易成本。

当然，电汇业务如果处理不当，交易成本也会非常高。一般情况下，同城同行的交易成本等于0，可以将各公司的账户都设置在同一地区的同一银行里，员工的工资卡也开设在同一银行，这样，内部划款不用手续费，而工资薪金在制造业的成本中所占的比重一般都比较大，这一块也不需要手续费，剩下的则是材料款、常规费用报销、其他等支付，材料款可以采用月结的方式进行，可以减少交易次数，常规费用报销可以由公司账户直接划入员工账户，不走现金交易，也可以避免手续费，其他项目需视情况而定。

七、独立公司内部银行的操作

独立公司是指不是集团性质的公司，只有一家公司，没有相关联投资关系的其他公司。独立公司也可以采用内部银行来控制资金预算，只是操作流程更简便。

首先，将公司印鉴归集，分配给财务经理和出纳各一枚，将公司的账户都销户，重新开设一个或两个账户，开户要考虑到手续费、贷款的方便性、供应商的开户银行种类，尽量使新开账户的银行与最大的供应商银行一致，这样，可以大幅减少手续费；

其次，设计两种单据，分别为内部支票与内部进账单，内部支票实际上就是付款申请单，只是综合了付款申请单和预算控制的功能。内部支票与内部进账单的格

式与集团公司的格式基本上一致。如下：

××公司内部支票

申请日期：　　NO.

部门	付款项目	付款摘要	付款性质	付款金额	付款方式	需款日	收款人全称	收款人银行	收款人账号	附件（张）

合计（大写）：千　百　十　万　千　百　十　元　角　分

合计（小写）：

签名	经办人	部门经理	会计	财务经理	总经理	董事长

说明：

1. 该单据一式两联，由公司会持有。会计持审批后的该单据及附件移交给出纳，出纳受理后加盖“付讫章”方生效，退回附件及内部支票给会计。



2. “收款项目”必须为资金预算表中的项目，预算外项目除外。
3. “收款性质”请填写预付款、暂借款、应付款、常规报销、其他。
4. “收款方式”请填写现金、支票、汇票、电汇、承兑汇票、其他。

××公司内部进账单

填单日期：　　NO.

部门	收款项目	收款摘要	收款金额	收款方式	收款日	付款人全称	付款人银行	付款人账号	附件（张）

合计（大写）：千　百　十　万　千　百　十　元　角　分

合计（小写）：

签名	经办人	部门经理	会计	财务经理

说明：

1. 该单据一式两联，由公司会计持有。会计持审批后的该单据及附件移交给出纳，出纳受理后加盖“收讫章”方生效，退回附件及内部进账单给会计。

2. “收款项目”必须为资金预算表中的项目，预算外项目除外。

3. “收款方式”请填写现金、支票、汇票、电汇、承兑汇票、其他。



然后，规范审批权限。一般情况下，财务经理在任何时候都要签字，总经理在超预算时签字，老板或指定股东在预算外的情况下签字。

最后，通过滚动月份资金预算控制表与内部银行额度收支表进行控制。

实际操作上，可由总账会计对预算进行控制，财务经理进行监督，出纳进行网上结算。在权限的分配上，应该对财务经理实行双重管理，即老板（董事长）或股东与总经理双重对其管理，比重可以设计为6：4，这样，财务经理对预算的控制作用会更好，与总经理之间的协作也会更好。

八、总结

无论是集团公司的内部银行，还是独立公司的内部银行，对预算表的控制都应再细化，细化到每个部门每个工作中心以及每个项目。前面所述的控制过程只是大概介绍了一下内部银行的操作理论，在实际的操作过程中，还须细化。

如，销售管理费用项目其实还分很多种，有差旅费、办公费、交通费等，并且每种费用还细分到每个部门。如果不细化，就会出现问题，如当月销售部门的差旅费预算为5000元，其他部门的差旅费预算为10000元，合计本月的差旅费预算金额为15000元，如果不分部门，那么，先报销差旅费用的部门就有可能挤用其他部门的预算。如销售部门在本月3日就申请报销差旅费8000元，很显然严重挤用了其他部门的预算，导致了其他部门在当月只能报销7000元。所以，必须对资金预算表分项目分部门进行编制和控制。

第十三节　预算调整与预算假设

全面预算的调整分为大调整和小调整两种。

大调整是指企业重新确定预算目标，重新编制全面预算。预算调整之后，其预算考核目标以调整后的目标为准；小调整是指滚动预算调整，是在预算总目标不变的前提下，作出的微观调整。

企业编制预算，是在一系列假设的量化基础上编制的。如，根据正常的市场需求分析来看，我们预计明年的销量将增加20%，根据现有的供应链关系以及未来一年拟采取的供应政策分析来看，公司主要的原材料价格将控制在现有单价的正负5%区间范围内波动，等等。

但是，当原有的一些关键假设条件发生变化时，原来的预算与实际之间的偏差就有可能超出了企业的承受范围，这个时候就应该考虑调整预算。如，牛奶厂家面

临三聚氰胺的风险，则企业的预算目标很难完成，企业的资本投资项目就有可能遭受资金断链，这个时候如果还不及时调整企业的全面预算，就有可能导致企业破产。又如，企业的主要原材料价格比年度预算的价格上涨了20%，企业竭尽全力改善供应链关系，都已经无法降低采购成本时，这时需要及时调整全面预算，否则，不但利润目标不能完成，企业还会因为该不合理的利润目标束缚了整个企业的正常运作。

一、预算调整的原则

1. 不随意调整原则。年度预算方案一经批准，需要保持较高的刚性，在非客观情况下不得随意调整预算。

预算的编制是一个非常复杂的过程，充斥着各种博弈与利益关系。一个完整的预算体系正是在这精密计算的基础上，综合考虑了各种人的利益关系设计出来的。随便地调整预算，不但工作量大，还会产生利益纠葛，不利于绩效考核，更不利于指点企业朝着正确的方向前进。

2. 内部挖潜原则。当不利于预算执行的重大因素出现时，应首先通过内部挖潜或采取其他措施弥补，只有在无法弥补的情况下，才能提出预算调整申请。

内因绝对外因，所以，要充分挖掘自身的潜力，去改善和弥补各种缺陷。如，某工人累死在车间，本身属于无法预计的事项，但是，只要做好了有序的生产计划、人员调配计划，人资部门也为工人购买了各种常规保险，定期对工人的身体状况进行检查，就有可能避免该种情况的发生，或者，即使该情况发生了，企业也不会因此蒙受较大损失。

3. 积极调整原则。当外部环境或内部条件发生重大变化时，应积极主动提出预算调整申请，以保证预算方案符合客观实际情况。

二、预算调整的条件

因预算调整分为大调整与小调整两种，先介绍大调整的调整条件。

当有下列情况之一并且严重影响预算执行时，可按规定程序申请大调整：

1. 公司调整发展战略，重新制定公司经营计划。战略发生了变化，企业的经营方向、经营范围也会变化，经营计划与战略目标、预算目标都会随之而变。所以，在该种情况下，申请大调整预算是必需的。

2. 客观环境发生了重大变化。客观环境主要包括市场需求环境、行业发展环境、竞争对手情况、国家相关税收政策、宏观调控政策、外汇汇率变化等方面。当这些因素发生重大变化时，将会严重地影响原有预算的有效执行。

3. 公司的内部条件发生了重大变化。如部门或公司之间进行整合，导致预算主体发生变化。

4. 发生不可抗力的事件，通常指自然灾害和意外事故等。

5. 董事会或预算管理委员会认为必须调整的其他事项，如，董事会追加任务。

小调整的进行通常一月进行一次，只要不产生大调整的调整条件的，都可以做

小调整。

三、预算调整时间

1. 定期调整。大调整通常一年一次，一般安排在年中或下半年，由总经理负责组织有关责任中心负责人参加的预算分析协调会，讨论预算调整事宜。小调整通常一月一次，可授权财务部门自行收集和归集报表。

2. 不定期调整。不定期调整通常是指大调整。当公司的外部环境、内部条件等方面发生重大变化时，应立即提出预算调整申请，不得拖延。

通常，成熟的企业一般没有大调整，如果有，也就一次，很少有两次。而不成熟的企业，对各种假设因为估计不足，可能会有 1 ～ 2 次。

四、大调整的方式

1. 自上而下的预算调整。

自上而下的预算调整适用于当外部环境与内部条件发生了重大变化，影响了公司的全局性发展时，由董事会或公司的预算管理委员会提出预算调整申请。

调整流程为：

首先，董事会或预算管理委员会提出预算调整意向。

其次，各责任中心编制预算调整申请表，提交预算执行情况分析报告，说明调整内容和原因。

然后，预算管理委员会及董事会审批预算调整申请。

最后，由预算管理委员会下达预算调整通知书，重新编制预算。

2. 自下而上的预算调整。

自下而上的预算调整适用于当外部环境与内部条件等客观因素导致了公司局部重大变化，而且符合预算调整条件的，由各责任中心提出预算调整申请。

调整流程为：

首先，各责任中心填写调整申请表，并提交预算执行情况分析报告，说明调整内容和原因。

其次，部门主管审批。

然后，预算管理委员会及董事会审批。

最后，由预算管理委员会下达预算调整通知书，重新编制预算。

五、预算调整的案例

ABC 公司作出预算假设，当公司出现以下任一情况时，可申请大调整：

1. 公司调整发展战略，重新制定公司经营计划。

2. 迪拜作为我公司的主要市场，其 GDP 下降到 5% 及以下。

3. 美国对我公司 A、B、C 三种产品的出口实施各种壁垒，导致销售量下降了 20% 并且持续了一个月及以上。

4. 本公司的新研发主打产品 A 产品在本年没有研究成功。

5. 竞争对手获得政府保护，对 B 产品具有独家专营权。

6. A、B、C 三种产品的出口退税率下降到 5% 及以内。

7. 银行贷款利率上调到 10% 及以上，或人民币兑换美元升值到 6.5∶1。

8. 国家上调最低工资标准至 1200 及以上，或同行业人均工资水平超过年度预算的 20% 及以上。

9. A1、A3、A5、A8、B1、B4、B6、C1、C2、C7、D1、D5、D6 原料市场价格比预算价格上涨了 20% 并且持续了一个月及以上。

10. D 产品未通过国家的认证，禁止销售。

11. 公司主体发生变化，或部门之间进行整合。

12. 发生不可抗力的事件，通常指自然灾害和意外事故等合计损失在 100 万元以上。

13. 董事会或预算管理委员会认为必须调整的其他事项。

第十四节　滚动预算理论与实操

一、滚动预算的概念

企业的年度预算一般是在上年的 12 月及之前完成，预算周期一般是一个完整的会计年度。因为跨度期长，所以，时间越往后推移，年度预算的准确性越低，指导的价值也就越低。企业通过编制实际月份的滚动预算表来重新调配资源，这样，才能适应企业的发展。

如，年度预算表中预计次年 5 月销售 A 产品 100 万件，价格为 50 元一件。而时间真正到了次年的 4 月底时，销售部门可能感觉情况会有变化，可能估计 5 月 A 产品的销售情况并不佳，而 B 产品可能会销售的很好。那么，企业还会按照年度 5 月销售预算表来调配资源吗？显然不会。因为年度 5 月销售预算表显示销售 A 产品 100 万件，年度 5 月的其他预算都是根据销售 A 产品 100 万件而编制，如生产预算表针对 A 产品进行生产，人工成本的发生与支出也是对应 A 产品的，采购预算表也针对 A 产品进行采购和付款，等等。但是，现在情况变化了。销售部门估计 5 月只能销售 A 产品 50 万件，还能销售 B 产品 100 万件，那么，企业就应该根据现在的情况重新编制预算，重新调配资源，如，生产恰当数量的 A 产品和 B 产品，采购恰当数量的 A 产品和 B 产品所需原料，等等。

根据实际情况的变化而重新编制的预算就是滚动预算，也叫小调整。

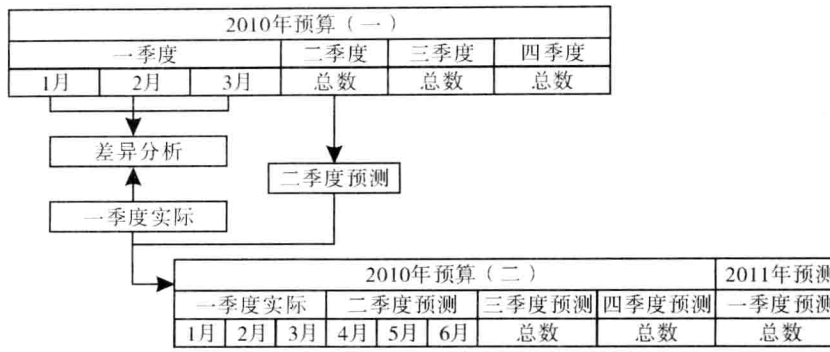
滚动预算又称连续预算或永续预算，是指在编制预算时，将预算期与会计年度脱离开，随着预算的执行不断延伸补充预算，逐期向后滚动，使预算期始终保持为一个固定期间的一种预算编制方法。

二、滚动预算的分类

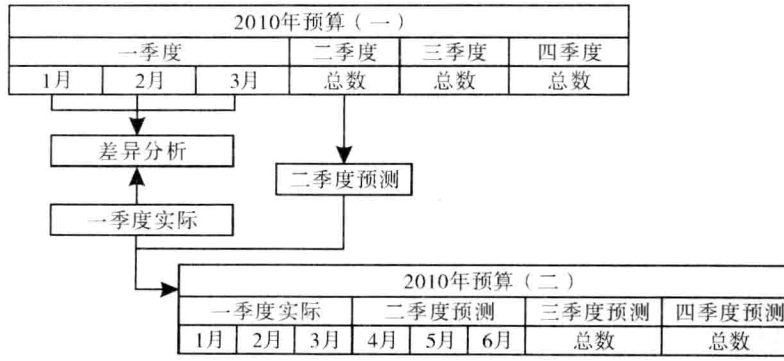
滚动预算按照滚动周期分类可以分为永续滚动和定长滚动两种。

永续滚动是指始终保持12个月的周期进行预测的一种方法，而定长滚动是指在一个预算年度内所进行预测的一种方法。

永续滚动法如下图：



定长滚动法如下图：



滚动预算按照滚动频率分类可以分为如下几种：

1. 月度滚动预算。
2. 季度滚动预算。
3. 年度滚动预算。

企业在实际操作中，较多使用月度或季度滚动预算。对于产品市场变化较大的中小型企业，大多采用月度滚动预算，对于成熟稳定的大型企业，大多采用季度滚动预算。

三、滚动预算的优点

1. 滚动预算符合人们的认识规律。

年度预算是前一年制订的，而企业的生产经营活动是复杂多变的，虽然人们对预算期内影响企业生产经营活动的各方面因素进行了预测和分析，形成了一定的共识。但是，随着时间的推移，它将会产生各种难以预料的变化，原来的假设可能已不适用，所以要有最新的预测来指导经营决策，再说人们对未来客观事物的认识也有一个由粗到细，由简单到具体的过程，而滚动预算能帮助我们克服预算的盲目

性，避免预算与实际有较大的出入，滚动预算起的就是这个作用。

2．滚动预算有助于提高预算的准确性。

滚动预算的预算期间具有动态固定特性，说它具有固定特性是因为滚动预算始终要保持一个固定的预算期间，通常为一年或者长于一年的一个经营周期；说它有动态特性，是因为每经过一个月，就根据已经掌握了的新的情况对后几个月的预算进行调整和修正，并在原来的预算期末随即补充一个月的预算。由此可见，滚动预算是在预算实施过程中，不断地修正、调整和延续预算。随着时间的推移，原来较粗的预算就逐渐由粗变细，同时，又补充新的较粗的预算，如此往复，不断滚动。预算的准确性也就不断地得到了提高。

3．实行滚动预算有助于企业管理当局从动态中把握企业的未来。

首先，能使各级管理人始终保持对未来 12 个月甚至更长远的生产经营活动作周详的考虑和全盘规划，保证企业的各项工作有条不紊地进行。

再次，便于外界（银行信贷部门、税务机关和投资者等）对企业经营状况的一贯了解。

最后，由于预算不断调整与修订，使预算与实际情况更相适应，有利于充分发挥预算的指导和控制作用。

当然，采用滚动预算的方法，预算编制工作比较繁重。所以，也可以采用按季度滚动来编制预算，而在执行预算的那个季度里，再按月份分旬具体地编制预算，这样可以适当简化预算的编制工作。总之，预算的编制是按月份滚动还是按季度滚动，应视实际需要而定。

四、滚动预算与大调整的区别

1．大调整要调整预算总目标，而滚动预算不调整预算总目标。

2．大调整是重大调整，而滚动预算只是微观调整。

3．大调整要尽量避免，而滚动预算通常可以每月一次。

五、现代滚动预算与年度分月预算的衔接

前面介绍的滚动预算的概念、作用和方法，都属于传统预算管理的范畴，有太多计划经济的影子。企业依靠永续和定长滚动的方法，虽然能够认识到已经完成和未完成的任务，但是不能保证企业在未来的时段内能够完成未完成的任务。因为一季度没有完成的任务；自然通过滚动预算推延到未来的三个季度，以此类推，到了最后，压力越来越大，可完成任务的可能性不大。

新的经济增长环境下，市场变化莫测，很少有企业可以完全按照长期计划来安排生产和销售，除了极少数大型国有垄断企业和知名企业外，大部分企业都存在着产品品种特多、订单批量特少、价格变化特快、产品开发迅速的情况，这时，企业管理更要求高效务实，对滚动预算管理也有更高的要求。

现代滚动预算管理要求企业分期的任务必须在分期完成，这样，到了年底，全年的任务自然也就完成了。现代滚动预算管理不是强调产品一成不变，不是强调按

原先计划执行，而是强调随时都要变化，不变的是利润和现金流。

为了保证年度预算目标的实现，现代滚动预算管理作出了如下刚性规定：

1．滚动月份的资金存量应等于年度分月预算表中的资金存量。

如，A 公司年度预算预计次年 5 月资金存量为 500 万元，则企业在次年的 4 月底编制 5 月的滚动预算时，应将该 500 万元的资金存量作为 5 月资金预算的目标。

为什么一定要这样操作？

因为在集团里，集团内部公司的资金是互相利用的，正是因为当初在编制年度预算时 A 公司估计了在 5 月会产生 500 万元的资金存量，集团内部的其他公司可以利用该 500 万元，集团才不必要去向银行贷款。所以，A 公司年度分月预算中的资金存量其实就是一种承诺，该承诺必须兑现，才可以使得整个集团不受损失，利益最大化，否则，集团的战略部署可能会出现资金断链，如房子建了一半停下来了，就是因为当初 A 公司承诺在 5 月支持 500 万元，现在 A 公司贡献不了 500 万元，工程只能停建了。

即使是在独立的公司里，资金存量也是一个非常有用的指标。资金存量 = 资金流入 - 资金流出，资金存量确定了，就可以确定和控制资金流入量与流出量。另外，资金存量对于企业临时应急有非常重要的作用，在现金为王的经济形势下，过多的赊销和过多的负债都不是一件好事。

2．滚动月份的毛利润应等于年度分月预算表中的毛利润。

毛利润 = 销售收入 - 销售成本。毛利润确定之后，到底是先确定销售收入，还是先确定销售成本呢？理论上应该先确定销售收入，销售收入由销售部门在销售预算表中编制确定，但在实践操作过程中，采用成本、毛利润来倒推销售收入的方式更具有可操作性。

采用成本、毛利润倒推销售收入的前提是：成本费用中心必须按照年度分月预算表中的标准采购单价、标准工时、标准物料消耗标准、标准工价等来计算和控制标准成本。

对于年度分月预算表中不需要采购的原料，而在滚动月份又需要采购的，此情况下，标准采购单价无法获得，可以以分月预算前后最近几个月的平均采购单价为准。

如，年度预算表中预计次年 5 月销售 A 产品 100 万件，而销售部门在次年的 4 月底实际编制 5 月的滚动销售预算表时，预计 5 月销售 B 产品 150 万件，这时，B 产品所需原料没有标准单价，因为年度分月预算表中对应的 5 月根本不需要采购 B 产品所需原料，也就没有标准采购单价。此时，可以以年度分月预算中对应的 5 月前后最近一次的平均采购单位为准。假设年度分月预算中对应的 3 月和 8 月需要采购 B 产品所需原料，这时，可以以年度分月预算中的 3 月和 8 月的平均采购单价为准。

新问题：假设在次年的 4 月底，销售部门编制 5 月的滚动销售预算表时，预计销售 C 产品 120 万件，而年度预算中根本就没有编制过 C 产品的销售预算，C 产品是新产品，在年度预算中没有标准工时、BOM 的档案，年度预算中也不需要采购

C 产品所需要的原料，所以，C 产品所需原料的单价也没有档案。这种情况在中小型企业普遍存在，中小企业的产品更新速度非常快，有些公司可能一个星期就更新一款产品，所以，产品品种也非常多。企业在编制年度预算时，企业根本就无法预计次年要开发什么产品、销售什么产品。这个时候，C 产品的标准工时、BOM、原料的标准采购单价都不知道，产品的标准成本也跟随着不清楚，企业在实际编制滚动销售预算表时，怎么采用倒推法来确定销售收入呢?

办法是这样的，销售部门在编制滚动销售预算时，要求公司采购部、研发部、生产部、财务部提供对新产品与新材料的标准成本。

为什么要采用倒推的方法来确定销售收入呢?

因为企业管理讲究各司其职，各自承担各自的责任。滚动月份为什么会有调整，就是因为滚动月份的销售预算与年度分月的销售预算不同，这是销售部门不能准确估计市场造成的后果，应该由销售部门承担责任。

如前例，年度预算表中预计次年5 月销售 A 产品 100 万件，而销售部门在次年的 4 月底实际编制 5 月的滚动销售预算表时，预计 5 月销售 B 产品 150 万件，这种情况在任何企业都会存在。对于企业而言，不管销售部门销售任何产品，毛利润总额必须保持一致。

既然毛利润是确定的，成本也是根据标准成本计算出来的，那么，总的销售收入也就可以确定下来，滚动月份的销售预算表中各产品的销售单价由销售部门自行确定，各产品的销售数量乘以单价之后的总和应等于确定好的销售收入。

3．滚动月份的净利润应等于年度分月预算表中的净利润。

上面讲到滚动月份的毛利润应等于年度分月预算表中的毛利润，现在要求滚动月份的净利润等于年度分月预算表中的净利润，只需要三项期间费用等费用及所得税的总和等于分月预算中对应项目的总和即可。

要保证滚动月份的相关税费金额等于年度分月预算中对应项目的金额，在实际操作中是很难达到的。如，年度分月预算中预计 5 月要发生差旅费 20000 元，而企业在 4 月底编制 5 月的滚动预算时，可能估计会发生差旅费 28000 元，而且该 28000 元的差旅费是必须发生的。这种情况下怎么保证一致呢?

最好的办法是，保证所有税费的总金额一致，而不是保证某一项税费的金额一致。

实际在操作的过程中，可要求各部门在每个月底申报次月将发生的费用金额，对于没有申报的，可以按照年度分月预算中的金额直接编制滚动预算。对于有申报的，申报汇总之后，超出或未超过年度分月预算中税费总和的，由总经理自行调度，调度之后的结果是必须保证滚动月份的税费总和等于年度分月预算中税费的总和。

当然，特殊情况下，可以允许滚动月份的净利润与年度分月预算表中的净利润之间的差额在5% 以内，不需要特批。非正常但还不至于大调整预算的情况下，可以允许在 20% 以内作调整，但必须报预算管理委员会审批，此情况已经非常危急，预算管理委员会必须参与其中，此情况如果继续延续下去，必须立即申请大调整预算。

第十五节　决算考核与分析

每个月的滚动预算执行完毕后，应立即执行决算和分析程序。

决算和分析作业一般在次月的15日左右执行，目的是总结过去的问题，考核过去的绩效，以及对未来时期企业管理作出部署。

决算与分析程序分为三大作业：决算考核作业、分析作业、规划作业。

一、决算考核作业

决算考核作业侧重点在于计算各滚动月份的职业经理人的绩效。职业经理人包括总经理、销售经理、研发经理、生产经理、采购经理、人事行政经理、财务经理等。由于该些经理人的年终绩效是由各个分月的执行结果汇总所得，所以，有必要在每个滚动月份过后，计算滚动月份的绩效。

各经理人的绩效考核方案可以参照本章的绩效考核章节，这里不再重复。下面列举几项在平时就应考核的财务指标。

总经理与财务经理：在每个月都需要计算本月实际取得的净利润。

销售经理：在每个月都需要计算本月实际取得的毛利润和本月实际发生的销售费用。

研发经理：在每个月都需要计算本月新产品实际取得的毛利润和本月实际发生的研发工资费用。

生产经理：在每个月都需要计算本月生产入库成品的标准成本与本月实际投入的料、工、费。

采购经理：在每个月都需要计算本月实际采购的原料数量与对应的标准采购成本、本月实际发生的采购成本、本月采购部门实际发生的工资费用等金额。

人事行政经理：在每个月都需要计算本月人事行政部门实际发生的管理费用、本公司在本月实际计提的人力成本金额、本公司在本月实际销售的含税金额。

对于非财务指标，可以参考后面章节关于绩效考核平衡计分卡项目，一一填写。

二、分析作业

1. 差异分类。

实际成果与预算目标的比较，是控制程序的重要环节。如实际成果与预算标准的差异重大，则企业管理当局应审慎调查，并判定其发生原因，以便采取适当的矫正行动。在评估与调查差异发生的基本原因时，应考虑到：有些差异可能是微不足道的；有些差异可能是由于报告上的错误所致，如会计部门所提供的预算目标及实际资料，应该检查书写上有无错误。例如：因一笔会计分录误记到某部门，便可能促使该部门发生不利差异，而造成另一部门的有利差异；有些差异可能是由于特定

的经营决策所致，如为了改善效率，或为了应付某些紧急事故，管理当局临时下达决策而导致差异的发生。例如，管理当局可能决定加薪，应付另一公司挖角的挑战，或者进行以往没有规划的特殊广告项目等。这类差异须认真辨认，因为一旦认清，便没有进一步调查的必要，当该项决策做成时，就已认定差异必须发生；还有些许多差异可能是不可控制因素造成的，而这些因素又可加以辨认，例如洪涝损失等。

预算差异可以按照差异产生的原因进行分类分为价格差异、数量差异、结构差异。

价格差异是指由于价格的变动而导致预算执行结果与预算标准之间的差额。如，原材料采购价格上涨了，导致按照采购预算表中的数量进行采购后的采购成本比采购预算表中的成本要高。

数量差异是指由于数量的变动而导致预算执行结果与预算标准之间的差额。如，产品销售数量增加了，导致按照销售预算的单价进行销售后的实际销售收入比销售预算表中的收入要高。

结构差异是指由于组成结构的变动而导致预算执行结果与预算标准之间的差额。如，A 产品毛利率高，而实际销售 A 产品数量比预算表中的销售数量增加了，导致本月销售毛利率都提高了很多。

预算差异按照利害影响分类可以分为有利差异和不利差异。如，实际采购单价比预算单价要低，这属于有利差异。实际的物料损耗率比预算的要低，也属于有利差异。反之，则属于不利差异。

预算差异按照产生的性质分类可以分为主观差异和客观差异。主观差异基本上指的是可控差异，只是由于人为的因素造成的差异，如工作不负责任，导致次品增加。客观差异一般是指不可控差异，如国家规定某类汽车必须报废，导致了企业的运营成本急速上升。

2. 差异计算。

在实操过程中，差异分析的方法用得最多的主要有比较分析法和因素分析法两种。差异分析的步骤仍然按照预算的编制顺序进行，首先是销售预算的差异分析，如下表。

1 月滚动销售预算分析表一

产品	预算数量	实际数量	数量差异	预算单价	实际单价	单价差异	预算收入	实际收入	收入差异	数量差异对收入的影响金额	单价差异对收入的影响金额
A	100	150	50	2.2	2.3	0.1	220	345	125	110	15
B	200	210	10	2.8	2.7	-0.1	560	567	7	28	-21
C	300	320	20	3.0	3.3	0.3	900	1056	156	60	96
D	400	310	-90	3.5	3.5	0.0	1400	1085	-315	-315	0
合计	1000	900	-10				3080	3053	-27	-117	90

注：数量单位为万件，单价单位为元，其他单位均为万元

1月滚动销售预算分析表二

产品	预算数量（万件）	实际数量（万件）	预算单价（元）	实际单价（元）	预算收入（万元）	实际收入（万元）	单位标准成本（元）	标准毛利率	毛利一（万元）	毛利二（万元）	毛利一二之差（万元）	毛利三（万元）
A	100	150	2.2	2.3	220	345	1.9	0.14	30	60	30	45
B	200	210	2.8	2.7	560	567	2.1	0.25	140	126	-14	147
C	300	320	3.0	3.3	900	1056	2.4	0.20	180	288	108	192
D	400	310	3.5	3.5	1400	1085	2.0	0.43	600	465	-135	465
合计	1000	990			3080	3053			950	939	-11	849

说明：

1. 毛利一 = 预算数量 ×（预算单价 - 单位标准成本）
2. 毛利二 = 实际数量 ×（实际单价 - 单位标准成本）
3. 毛利一二之差 = 毛利二 - 毛利一
4. 毛利三 = 实际数量 ×（预算单价 - 单位标准成本）

销售预算的差异计算内容有：

（1）数量的差异比较。如上表，A、B、C、D四种产品，实际销售数量与预算销售数量相比较，差异分别为50、10、20、-90万件。该数据统计给销售部门后，销售部门会用更专业的眼光来分析产生差异的原因。

（2）单价的差异比较。如上表，A、B、C、D四种产品，实际销售单价与预算销售单价相比较，差异分别为0.1、-0.1、0.3、0元。该数据统计后，销售部门会更切入市场，用心经营市场热销的产品。另外，上表中，B产品实际销售单价低于预算单价，原因是什么，有待于深入分析。到底是财务部门在销售审单时没有把关控制好，还是销售部门的一种销售策略。如，同时销售几种产品，销售部门将某些产品价格调低，有些产品价格调高，只要保证毛利贡献不低于标准毛利贡献即可。

（3）计算数量差异对收入的影响金额 =（实际销售数量 - 预算销售数量）× 预算单价。

（4）计算单价差异对收入的影响金额 =（实际销售单价 - 预算销售单价）× 实际销售数量。

（5）计算滚动销售预算表中应该产生的标准毛利，等于上面表二的毛利一。

（6）计算滚动月份实际销售数量、实际销售单价能够产生的标准毛利，等于上面表二的毛利二。

（7）计算滚动月份实际销售数量、预算单价应该产生的标准毛利，等于上面表二的毛利三。

通过上述步骤的分析可以看到，1月应该产生标准毛利950万元，实际产生标准毛利939万元，未达标的金额有11万元，主要原因是因为D产品标准毛利率大但实际销售的数量太少。

毛利二是销售部门计算绩效的核心依据之一。毛利三如果小于毛利二，正好可以解答B问题，B问题中的B产品实际销售单价低于预算单价，不是财务部门在销售审单时没有把控好价格，而是销售部门在产品组合销售时的一种定价策略。

其次是进行生产预算的差异计算，如下表。

1月滚动生产预算分析表

产品编号	单位产品标准工时（小时）	机器类型	可利用产能（小时）	本月预算生产数量（万件）	本月预算产能利用率	本月实际生产数量（万件）	本月实际产能利用率
3301	25.00	一号机器	6000	80	0.96	78	0.80
3302	18.87			200		150	
3303	2.55	二号机器	1000	250	0.90	260	0.95
3304	2.00			5		5	
3305	10.00			25		28	
合计			7000	560		521	

生产预算的计算主要侧重于产能的利用率上，从上表可以看到，3301与3302两种产品的实际生产数量都低于预算数，导致一号机器的实际产能利用率大大低于预算数，原因是因为采购部门的物料没有及时到位，导致车间停机待料。

然后进行采购预算的差异计算，如下表。

1月滚动采购预算分析表一

物料编码	预算数量（吨）	实际数量（吨）	数量差异（吨）	预算单价（万元）	实际单价（万元）	单价差异（万元）	预算成本（万元）	实际成本（万元）	成本差异（万元）	数量差异影响金额（万元）	单价差异影响金额（万元）
A1	100	110	10	1.10	1.15	0.05	110.00	126.50	16.50	11.00	5.00
A2	130	128	-2	2.10	2.00	(0.10)	273.00	256.00	(17.00)	(4.20)	13.00
A3	275	275	0	1.50	1.45	(0.05)	412.50	398.75	(13.75)	0.00	(13.75)
合计	505	513	8				795.50	781.25	(14.25)	6.80	(21.75)

1月滚动采购预算分析表二

物料编码	预算数量（吨）	实际数量（吨）	预算单位（万元）	实际单价（万元）	预算成本（万元）	实际成本（万元）	标准成本（万元）	成本差异一（万元）	成本差异二（万元）
A1	100	110	1.10	1.15	110.00	126.50	121.00	16.50	5.50
A2	130	128	2.10	2.00	273.00	256.00	268.80	(17.00)	(12.80)
A3	275	275	1.50	1.45	412.50	398.75	412.50	(13.75)	(13.75)
合计	505	513			795.50	781.25	802.30	(14.25)	(21.05)

说明：

1. 标准成本 = 实际数量 × 预算单价
2. 成本差异一 = 实际成本 - 预算成本
3. 成本差异二 = 实际成本 - 标准成本

采购预算的差异计算内容有：

（1）数量的差异比较。如上表，三种原料，实际采购数量与预算采购数量相比较，差异分别为 10、-2、0 吨。该数据经过调查后发现，A1 原料超标采购，一方面是因为材积率的问题，该种材料特殊，很难做到实际采购数与预算采购数一致，所以，允许有 5% 的误差，另一个原因是因为公司生产有浪费，要求临时增加采购。A2 原料少采购了 2 吨，是因为材积率的问题，不影响生产。

（2）单价的差异比较。如上表，三种原料，实际采购单价与预算采购单价相比较，差异分别为 0.05、-0.10、-0.05 元。该数据经过调查后发现，A1 原料价格超标，是因为生产部门浪费而需要临时采购，临时采购的数量较少，运费也大，总经理临时授权通过其采购单价的超预算，最终导致计算的实际采购单价较大。其他两种材料的价格都有所降低，是因为采购部抓住了原料降价的时点进行采购，降低了采购成本，但影响了车间正常的生产，车间出现过停机待料现象。

（3）计算数量差异对成本的影响金额 =（实际采购数量 - 预算采购数量）× 预算单价。

（4）计算单价差异对成本的影响金额 =（实际采购单价 - 预算采购单价）× 实际采购数量。

（5）计算以实际采购数量与滚动预算表的预算单价相乘的标准成本，等于上面表二的差异二。

通过上述步骤的分析可以看到，1 月实际采购数量对应的标准成本为 802.3 万元，实际采购成本为 781.3 万元，节约成本为 21.1 万元，即差异二，差异二的汇总数正是采购部门计算绩效的核心依据之一。

然后，进行直接材料预算的差异计算，如下表。

1 月滚动直接材料预算分析表

产品编号	本月实际生产数量（万件）	BOM 清单	单位产品物耗标准（吨）	标准物耗数量合计（吨）	单位物料标准单价（万元）	标准物耗成本合计（万元）	本期实际投料数量（吨）	本期投料标准成本（万元）	数量差异（吨）	成本差异（万元）
A	100	A	2.2	220	3	660	210	630	-10	-30
		B	2.4	240	4	960	250	1000	10	40
		C	2.6	260	5	1300	260	1300	0	0
B	50	A	2.8	140	3	420	160	480	20	60
		B	3	150	4	600	130	520	-20	-80
		C	3.2	160	5	800	155	775	-5	-25
合计	150					4740	1165	4705	-5	-35

说明：

1. 标准物耗数量合计 = 本月生产数量 × 单位产品物耗标准
2. 标准物耗成本合计 = 标准物耗数量合计 × 单位物料标准单价
3. 本期投料标准成本 = 本期实际投料数量 × 单位物料标准单价
4. 数量差异 = 本期实际投料数量 - 标准物耗数量合计
5. 成本差异 = 本期投料标准成本 - 标准物耗成本合计

直接材料预算差异的计算侧重点在于车间是否有浪费和节约。

注意：必须以实际生产的产品数量作为计算依据。表中，标准物耗成本合计与本期实际投料的标准成本两项的金额尤为重要，是考核生产部门绩效的指标之一。

人工、制造费用的差异计算参照直接材料，方法一致，侧重点都是在于是否有浪费和节约。

费用类预算差异计算，可以直接采用比较分析法，将实际数与预算数进行对比，找出差异产生的原因即可。

三大预算报表的差异无须分析，因为构成三个报表的实际数与预算数之间的差异已经在前面分析过。三大报表只需要统计出实际数与预算数的差异即可。

最后，要编制预算进度报表。

预算进度报表侧重于盈亏预算表，因为资金预算表可以通过内部银行的控制达到目的，资金预算表不像盈亏预算表一样，可以累积，预计资产负债表也一样。

盈亏预算的进度表要侧重于毛利润、净利润两个指标的完成情况。

盈亏预算的进度表编制如下：

2010 年盈亏预算进度表　　（单位：万元）

序号	项目	1 月份实际	2 月份实际	3 月份实际	1 季度实际	1 季度预算目标	1 季度差异	全年预算目标	剩余目标
1	销售收入								
2	销售成本								
3	税金及附加								
4	销售费用								
5	管理费用								
6	财务费用 - 利息								
7	财务费用 - 其他								
8	利润总额								
9	所得税								
10	净利润								

说明：

1. 实际数取自财务会计报表。

2. 1 季度预算目标数取自年度分月预算表中 1 ～ 3 月合计数。

3. 全年预算目标取自年度预算表的合计算。

4. 1 季度差异 =1 季度预算目标 - 1 季度实际，正数为未完成或未耗用。

5. 全年剩余目标 = 全年预算目标 - 实际数，本表中实际数为 1 季度实际。

3. 差异解释。

确定差异后，由预算管理委员会要求各责任单位对差异产生的原因进行解释。预算差异产生的原因很多，通过差异分解只揭示并排除了其中一部分原因，对预算差异的全面解释，需要各责任部门在差异分解的基础上，对其经营活动进行深入的、定量的分析，并对其可控性及在后续月度可能产生的影响作出判断。各责任部门的分析结果汇总到预算管理委员会，预算管理委员会对差异原因分析进行审核。

在实际操作过程中，差异的解释与差异的计算可以同步进行，如上面第二小点在差异计算中就有很多关于差异解释的内容。

三、规划作业

差异计算和分析完毕后，应有企业负责人（总经理）组织召开会议，专门针对已经产生的差异和各种原因进行讨论，讨论的目的只有一个即总结过去、展望未来，具体做法如下：

1. 调整经营活动，采取相应的预算控制方式。也就是说，由内部可控因素引起的不利预算差异，应由对应的责任部门调整其经营活动，采取措施消除差异产生的原因，并尽可能在后续月度内消化已形成的预算差异。相应地，预算控制部门对上述责任部门的经营活动要加强预算控制力度。该点要形成书面文件，由总经理签署后作为“总经理要求的事项”纳入各经理人的绩效考核方案。

2. 讨论后续月度的滚动经营预算。主要是商讨如何在未来月度的滚动预算表中消化现有的不利差异，尤其是毛利润与净利润的不利差异。各部门负责人都应积极参与其中，因为每个职业经理人的绩效都跟企业的净利润目标的实现情况挂钩。如，销售经理在其后月份的滚动销售预算中，只要能将销售收入做大一点点，都有可能弥补既往月份实际数与目标数之间的差异。

第十六节　预算管理委员会

一、预算管理委员会的构成

预算管理委员会，在日本也叫预算会议，一般由企业的董事长或总经理担任主

任委员，吸纳企业内各相关部门的主管，如主管销售的副总经理、主管生产的副总经理、主管财务的副总经理等人员参加。对预算管理来说，预算管理委员会是最高管理机构。

二、预算管理委员会的主要职责

预算管理委员会的主要职责是组织有关人员审查、研究、协调各种预算事项，中小型企业的预算管理委员会还应对目标进行预测。预算管理委员会主持召开的预算会议，是各部门主管参加预算目标的确定、对预算进行调整的主要形式。预算管理委员会的主要职责包括以下八项：

1. 制订有关预算管理的政策、规定、制度等相关文件。

2. 组织企业有关部门或聘请有关专家对目标的确定进行预测。

3. 审议、确定目标，提出预算编制的方针和程序。

4. 审查各部门编制的预算草案及整体预算方案，并就必要的改善对策提出建议。

5. 在预算编制、执行过程中发现部门间有彼此抵触现象时，予以必要的协调。

6. 将经过审查的预算提交董事会，通过后下达正式预算。

7. 接受预算与实际比较的定期决算报告，在认真分析、研究的基础上提出改善的建议。

8. 根据需要，就预算的修正加以审议并作出相关决定。

三、设置预算管理委员会的必要性

1. 预算管理委员会协调、平衡各部门的工作计划，使各部门相互配合。

企业本身是一个整体，在这个整体中，各职能部门是相对独立的，它们各自担负着不同的工作任务。各职能部门从本部门角度出发提出的设想和需求，有时会与其他部门的工作相冲突，有些则可能根本行不通。例如，生产部门提出为充分利用现有生产能力而增加某种产品产量的方案，这在本部门来看是可行的。但是，销售部门可能会提出市场对这种产品的需求量已经饱和，增产后恐怕没有销路。反过来，销售部门根据市场需求情况提出生产、销售某种产品的设想，这种设想可能会因生产部门的生产能力已经充分利用而不能实现。又如，产、销部门提出购买设备、增加某种产品的产量，财务部门可能会因为资金融通上的困难而不能满足他们的需求，等等。在预算管理模式下，通过设置专门的预算管理机构——预算管理委员会来协调这些关系，能够有效地平衡各部门的工作计划，使各部门相互配合，使目标利润的实现成为可能。

2. 在预算的编制与执行过程中起枢纽中心的作用。

预算的编制与执行以及组织工作，都和企业的全体成员有着密切的关系，都离不开集体智慧的结合和集体行动的配合。因此，各种预算编制与执行过程中的责任

归属、权力划分、利益分配，必须有一个枢纽中心来进行组织管理，以便发挥预算协调、控制与考评的作用，充分调动各个部门、每个成员的积极主动性。这个枢纽中心就是预算管理组织体系中的预算管理委员会。

第十七节　高效的预算绩效设计方案

一、企业设立绩效的目的

企业设立绩效的目的只有一个，那就是使得企业长期利益最大化。

而利益的体现方式主要有两点，那就是利润与现金流。

如何保证企业的利润与现金流最大化呢？无非就是要保证收入最大化、成本最小化，资金流入最大化，资金流出最小化。

如何保证企业的收入最大化、成本最小化，资金流入最大化、资金流出最小化呢？最理想的方法是销售数量与销售单价无穷大，采购成本、人工成本、其他成本等于0，销售产品要预收定金或现金交易，付款支出一直拖延或尽量拖延。

但问题是，企业在整个社会形态中并不是孤立存在的，一方的生存与发展必然依靠多方的共同发展才能成就。企业的销售收入最大化，会受到很多的限制，如客户可以接受和愿意购买的程度，还受到企业产能的限制，企业产能要扩大要贷款，必然又要受到银行的限制，等等。成本最小化也会受到供应商和工人的抵触，同理，资金流量也是一样的道理。

所以，既然企业不是孤立存在的，那么，企业要生存要发展，就要保证与企业相关的组织和个人都要得到发展。企业要获利，就要保证与之相关的组织和个人都要获利。那么，如何保证企业与其他组织或个人都获利、都双赢，才是企业设立绩效的最终目的。

二、企业内部利益群体的博弈

投资者的利益倾向：投入最少，获利最多，对企业利润目标的期望最大。

总经理的利益倾向：企业利润目标越小越好，这一点与投资者的期望方向正好相反。然后，总经理期望销售部门实际发生的收入与毛利润越大越好，还期望成本费用部门实际发生的成本费用越少越好，这样，企业实际获得利润就越大，自己的报酬最多。

销售经理的利益倾向：销售收入目标与毛利润目标越小越好，这一点与总经理的期望正好相反。而实际在销售的过程中，则期望销售收入与毛利润越大越好，这样，自己的报酬最多。

生产经理的利益倾向：生产目标越小越好，尽量虚高工时标准与物耗能耗标

准，这样，目标可以轻松完成，自己的报酬也越多。

采购经理的利益倾向：采购目标越小越好，尽量虚高采购单价，尽量虚低采购达成率等，这样，自己的报酬也越多。

其他经理的利益倾向：收入目标越小越好，成本费用目标尽量虚高，这样，报酬也越多。

三、企业内部利益群体的平衡

投资者与总经理之间利益的平衡：通过企业战略的引导，设定长期战略目标和阶段性目标，在此决策的过程中，投资者要略占强势，有拍板权。之后，企业制定年度预算目标和分月预算目标，通过预算管理委员的评审来约束总经理的行为，使得预算目标具有可操作性和较强的可实现性，并且保证预算目标与阶段性战略目标相衔接。此情况下，总经理只有超额完成预算目标，则获得的利益越大，企业的利益也越大。

销售经理利益的平衡：总预算目标确定下来后，销售经理编制销售预算，包括销售单价、销售数量、回款金额、回款时点。销售经理如果将销售单价与销售数量预算过低，总经理会与销售经理博弈，因为收入过低，年度利润目标不可能完成，必然会影响总经理的绩效。如果销售单价预算过低而销售数量预算过高，则生产经理会与销售经理博弈，因为企业的产能不可能满足。如果销售单价预算过高而销售数量预算过低，则客户会与销售经理博弈，价格没有市场竞争力的产品，必然会遭到市场的淘汰，销售经理也不可能将销售单价预算过高，因为根本卖不动。销售回款的金额与回款时点，也会受到总经理的限制，因为资金的流入减去流出必须等于资金存量预算目标，如果满足不了预算目标，首先会减少总经理的绩效，其次，还会造成企业资金流通不畅，资金积聚闲置或者资金短缺，都会给企业带来损失，间接上也会减少总经理的绩效。种种博弈之后的结果是，销售部门更加关注市场，制定更加科学的定价策略和市场竞争策略，还有信用政策，这样，既有利于企业，也有利于增加销售部门自身的绩效。

生产经理利益的平衡：企业有了销售预算，必然要编制生产预算。销售数量预算的过高，生产部门无法满足，生产部门必然会反对，如果不反对，则生产经理会承接一个根本无法完成的任务，自身的利益会受到较大的影响。如果销售数量预算过低，生产部门也会反对，因为销售数量少，生产数量必然也少，生产部门的绩效也会减少。生产经理还希望研发部门将产品的 BOM 损耗率、工时标准、能耗标准做得越大越好，但是，研发部门不会同意，因为研发部门的绩效设计要求了产品的 BOM 损耗率、工时标准、能耗标准做得越小越好，所以，研发经理与生产经理进行了博弈，博弈之后的结果是成本越来越低，既有利于企业，也有利于研发，还可以促进生产部门改进作业。

研发经理利益的平衡：研发经理希望研发费用的预算数越大越好，但总经理

会反对，总经理与之博弈。总经理希望研发部门的每一分钱都能产生价值，必然要求研发经理的绩效跟销售业绩挂钩，产品的销售业绩主要体现在毛利润上，则销售部门会要求研发部门开发出成本低廉、市场畅销的产品，销售部门与研发经理也博弈了一次。研发部门要做到成本低廉，必然会努力降低消耗标准，这时与生产部门又发生了一次博弈，要做到成本低廉，必然要求采购成本降低，这时与采购部门也发生了一次博弈，要做到市场畅销，销售部门会对研发部门提出更多的要求，既促进了研发部门提升研发水平，还保证了研发部门与销售部门都能获利。

采购经理利益的平衡：采购经理希望采购单价的预算数越大越好，首先会遭到总经理的反对，因为采购成本的上升，必然会抑制企业利润的获得，必然会降低总经理的绩效。其次，还会遭到销售部门、研发部门的反对，因为销售部门与研发部门的绩效与毛利润挂钩，采购成本上升了，产品成本也必然上升，同样的销售单价下，采购成本大的，毛利润低，则销售部门与研发部门的绩效减少。另外，采购经理在编制采购预算时，希望采购货款的支付更加自由，预付款提货或带款提货最好，这一点也会遭到总经理的反对。因为财务部门在统计资金预算表后，会发现资金存量达不到预算目标的要求，会减少总经理的绩效，资金存量过多或过低，都会给企业带来损失，间接上也减少了总经理的绩效。种种博弈之后，采购部门会加强供应链的管理，制定更加科学的采购成本预算，通过采购部门的努力，实际采购成本比预算数更少，则采购部门的绩效更大，企业获利也更大，总经理、研发部门、销售部门也会获利更大。

人事经理利益的平衡：人事经理在编制人工成本预算时，希望人工成本越高越好，同样，总经理、研发经理、销售经理都会与之博弈。

其他部门经理利益的平衡：都期望费用预算越高越好，总经理会反对，与利润挂钩的其他经理也会反对。

四、传统预算绩效考核方案

传统预算的绩效考核方案有很多地方值得我们借鉴，下面列举一下几个关键岗位人员的绩效考核方案。

总经理绩效考核方案

被考核人姓名		职位	总经理	部门	
考核人姓名		职位	董事会	部门	
指标维度	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分	加权得分
财务类	净资产回报率	15%	考核期内净资产回报率在____%以上		
	主营业务收入	15%	考核期内主营业务收入达到____万元		
	利润额	10%	考核期内利润额达到____万元		
	总资产周转率	5%	考核期内总资产周转率达到____%以上		
	成本费用利润率	5%	考核期内成本费用利润率达到____%以上		
内部运营类	年度发展战略目标完成率	10%	考核期内年度企业发展战略目标完成率达到____%		
	新业务拓展计划完成率	5%	考核期内新业务拓展计划完成率在____%以上		
	投融资计划完成率	10%	考核期内投融资计划完成率在____%以上		
客户类	市场占有率	5%	考核期内市场占有率达到____%以上		
	品牌市场价值增长率	5%	考核期内品牌市场价值增长率在____%以上		
	客户投诉次数	5%	考核期内控制在____%以内		
学习发展类	核心员工保有率	5%	考核期内达到____%		
	员工流失率	5%	考核期内控制在____%以内		
本次考核权总得分					
考核指标说明	1. 品牌市场价值：品牌市场价值数据经第三方权威机构测评获得				
	2. 考核得分 = 实际完成值 ÷ 绩效目标值 × 100				
	3. 绩效收入 = 基本工资 + 年底绩效工资 × 加权总得分 ÷ 100				

生产经理绩效考核方案

被考核人姓名		职位	生产经理	部门	
考核人姓名		职位	总经理	部门	
指标维度	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分	加权得分
财务类	净资产回报率	10%	考核期内净资产回报率在____%以上		
	主营业务收入	10%	考核期内主营业务收入达到____万元		
	生产成本控制	10%	控制在预算之内		
内部运营类	年度企业发展战略目标完成率	10%	考核期内年度企业发展战略目标完成率达到____%		
	生产计划完成率	10%	达到 100%		
	产品质量合格率	10%	达到____%		
	产品废品率	5%	控制在____% 以内		
	生产设备完好率	5%	考核期内达到____%		
	劳动生产率	10%	比上一考核周期提高____%		
	生产安全事故发生率	5%	重在安全生产事故为 0，一般安全事故在____% 以内		
客户类	客户满意率	5%	考核期内客户满意率在____% 以上		
	员工满意度	5%	考核期内员工满意度在____分以上		
学习发展类	培训计划完成率	5%	考核期内培训达到 100%		
	员工流动率	5%	考核期内员工流动率控制在____% 以内		
	核心员工保有率	5%	达到____% 以上		
				本次考核加权总得分	
考核指标说明	1. 员工满意度指标是通过向被评价人发放员工满意度调查问卷，计算员工满意度得分的算术平均值				
	2. 考核得分 = 实际完成值 ÷ 绩效目标值 × 100				
	3. 绩效收入 = 基本工资 + 年底绩效工资 × 加权总得分 ÷ 100				

销售经理绩效考核方案

被考核人姓名		职位	销售经理	部门	
考核人姓名		职位	总经理	部门	
指标维度	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分	加权得分
财务类	净资产回报率	10%	考核期内净资产回报率在____%以上		
	主营业收入	10%	考核期内主营业务收入达到____万元		
	销售收入	10%	考核期内销售控制在预算之内		
	货款回收率	5%	考核期内货款回收率达到____%		
内部运营类	年度企业发展战略目标完成率	10%	考核期内年度企业发展战略目标完成率达到____%		
	销售计划完成率	10%	考核期内销售计划完成率达到____%		
	合同履约率	5%	考核期内合同履约率达到____%		
	销售增长率	5%	考核期内达到____%		
	市场推广计划完成成率	5%	考核期内市场推广计划完成率达到____%		
客户类	市场占有率	5%	考核期内市场占有率达到____%以上		
	客户保有率	5%	考核期内客户保有率达到____%		
	客户满意率	5%	考核期内客户满意率在____%		
学习发展类	培训计划完成率	5%	考核期内培训计划完成率达到100%		
	核心员工保有率	5%	考核期内核心员工保有率达到____%		
本次考核权总得分					
考核指标说明	1. 考核得分 = 实际完成值 ÷ 绩效目标值 × 100				
	2. 绩效收入 = 基本工资 + 年底绩效工资 × 加权总得分 ÷ 100				

研发经理绩效考核方案

被考核人姓名		职位	研究经理	部门	
考核人姓名		职位	总经理	部门	
KPI 指标		权重	绩效目标值	考核得分	加权得分
研究项目阶段成果达成率		15%	研发项目阶段成果达成率在____% 以上		
项目开发完成准时率		15%	项目开发完成准时率在____% 以上		
部门规章制度建设		10%	部门规章制度建设完善并得到 100% 执行		
研发成本控制率		10%	项目研发成本控制率在____%		
新产品投资利润率		10%	新产品投资利润率在____% 以上		
新产品利润贡献率		10%	新产品利润贡献率在____% 以上		
科研成果转化效果		10%	本年度实现科研成果转化效果在____项以上		
开发成果验收合格率		5%	开发成果验收合格率达到 100%		
科研项目申请成功率		5%	科研项目申请成功率在____% 以上		
实验事故发生次数		5%	实验事故发生次数在____次以下		
部门员工管理		5%	部门员工绩效考核平均得分在____分以上		
产品技术重大创新		加分项	每次酌情加 5 ～ 10 分		
				本次考核加权总得分	
考核指标说明	1. 新产品投资利润率 = 新产品利润额 ÷ 新产品研究投资总额 × 100%				
	2. 开发成果验收合格率 = 成果验收合格数 ÷ 总验收次数 × 100%				
	3. 产品技术重大创新是指获得国际认可或填补国家某项空白，经权威机构认证，由公司技术负责人进行评议。				
	4. 考核得分 = 实验完成率 ÷ 绩效目标值 × 100%				
	5. 绩效收入 = 基本工资 + 年底绩效工资 × 加权总得分 ÷ 100				

采购经理绩效考核方案

被考核人姓名		职位	采购经理		部门	
考核人姓名		职位	总经理		部门	
指标类别	KPI 指标	计算单位	绩效目标值	权重	考核得分	加权得分
定量指标	采购成本降低率					
	采购产品质量合格率					
	采购计划完成率					
	存货资金占用降低率					
	费用率					
	仓库内物资的账、卡/物一致率					
定性指标	团队建设					
	建立供应商系统，优化付款流程情况					
	意外情况的处理，协调速度和效果					
	工作方法、工作流程的优化					
	长期积压物资降库					
	分承包方信息搜集完整性					
	采购统计报表的及时性					
	采购制度执行情况					
本次考核加权总得分						
考核指标说明	1. 考核得分 = 实际完成值 ÷ 绩效目标值 × 100					
	2. 绩效收入 = 基本工资 + 年底绩效工资 × 加权总得分 ÷ 100					

财务经理绩效考核方案

被考核人姓名		职位	财务经理	部门	
考核人姓名		职位	总经理	部门	
指标维度	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分	加权得分
财务类	净资产回报率	15%	考核期内净资产回报率在____%以上		
	主营业务收入	15%	考核期内主营业务收入达到____万元		
	利润额	10%	考核期内利润额达到____万元		
	总资产周转率	5%	考核期内总资产周转率达到____%以上		
	成本费用利润率	5%	考核期内成本费用利润率达到____%以上		

（续表）

指标维度	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分	加权得分
内部经营类	提高融资能力，保障公司的资金需求	10%	资金及时供应		
	推行预算管理	15%	财务预算控制情况		
	建立生产成本管理体系	8%	建立标准成本管理体系		
	实施财务分析管理体系	5%	财务分析报告质量		
	对各机构的财务监督	7%	对各部门的审计监督		
客户类	客户满意度	0%	客户对产品的满意度		
学习发展类	领导公司财务部门整体提高预算管理、财务分析和合理避税等财务知识和技能	5%	财务人员财务管理能力的提升		
本次考核权总得分					
考核指标说明	1. 考核得分 = 实际完成值 ÷ 绩效标准值 × 100				
	2. 绩效收入 = 基本工资 + 年底绩效工资 × 加权总得分 ÷ 100				

人事经理绩效考核方案

被考核人姓名		职位	人事经理	部门		
考核人姓名		职位	总经理	部门		
指标类别	KPI 指标	计量单位	绩效目标值	权重	考核得分	加权得分
定量指标	部门内管理费用的控制率					
	招聘效果、成绩及费用					
	培训费用					
	培训计划完成情况					
	招聘计划完成情况					
	工资奖金准时发放					
	各项保险准时缴纳					
定性指标	公正合理、充分的考核和激励下属					
	及时反映公司人力资源状况					
	提供合理的人事建议					
	对组织结构提出合理改进意见					

（续表）

指标类别	KPI 指标	计算单位	绩效目标值	权重	考核得分	加权得分
	完成符合公司现状及长远发展的人力规划方案					
	专业技术职称的评审、申报、推荐					
	建立和维护公司人才信息库					
	职业生涯规划情况					
	企事人才库的完整性、更新的及进性					
本次考核加权总得分						
考核指标说明	1. 考核得分 = 实际完成值 ÷ 绩效标准值 × 100					
	2. 绩效收入 = 基本工资 + 年底绩效工资 × 加权总得分 ÷ 100					

下面列举一下传统预算绩效方案的缺陷：

1. 把太多的时间浪费在绩效评估上，而不是花在绩效计划或持续不断的绩效交流上。

绩效评估是整个预算作业的最后一个环节，同样，也应该是一个基于上级与下级之间的良好沟通的环节。所以，我们应该把更多的时间用于预防可能影响绩效的问题，而不应该集中在年终来评估绩效。如果经理人懂得细水长流，那么，评估过程可能很简单，而且也可能令人十分愉快，因为这样的评估结果往往不会出人意料。

2. 缺乏过程控制，结果很难令人满意。

3. 没有建立起各人员相互促进又相互制约的机制。

4. 绩效考核方案有吃大锅饭的迹象，与个人的努力密切度不大。

5. 绩效考核方案设计繁杂，没有结合企业的战略与经营计划。

五、现代预算绩效考核方案

总经理的绩效考核方案在前面章节有讲述，这里省略掉。

销售经理的绩效方案如下：

1. 将销售经理的收入分为两部分，分别为底薪 + 年终绩效。

2. 底薪按月发放，越少越好，年终绩效部分 = ［（全年毛利润 - 全年销售部门发生的工资和费用）× 规定比例］ × 50% + ［（全年毛利润 - 全年销售部门发生的工资和费用）× 规定比例］ × 50% × 平衡计分卡得分 ÷ 100。其中，毛利润 = 全年 12 个滚动月份实际的不含税销售收入 - 全年 12 个滚动月份的标准成本。

3. 平衡计分卡在年底制作，可以考虑以下七个项目：

（1）关键战略经营计划的完成程度。

（2）客户类指标如市场占有率、客户保有率、客户满意率等。

（3）滚动月份的预算目标完成次数。滚动预算报表中是有目标的，涉及销售部门的有两个指标，即毛利润目标与销售回款目标。一个月份为一次，只要毛利润目标和销售回款目标当中有一个没有完成，在当月都记为一次。

（4）滚动月份预算报表迟交次数。

（5）总经理要求的事项完成情况。

（6）年度净利润目标完成情况。

（7）其他。

为什么要这样设计销售经理的绩效考核方案呢？

1．底薪部分较少，在平时按月发放，可以满足销售经理正常的生活消费支出。

2．年薪部分在年底决算之后发放，一方面有利于抑制辞职情况的发生，另一方面也体现了按劳分配、多劳多得原则在企业中的运用，因为考核真正绩效的年薪部分所占比例非常大。

3．以毛利润为基数来计算年薪，对于企业来说是一个保障。企业利润越多，经理收入也越多，如果以销售收入来计算年薪，则未必。另外，毛利润指标更能体现职业经理人的能力和发挥经理人的绩效。要使得毛利润更多，需要有更多的销售技能，更要求有非常好的销售战略和策略，有更高的定价水准。如，公司的产能为10件，如果每件销售价格为10万元，单件成本为8万元，则销售利润＝20万元。如果每件销售价格为20万元，则销售利润＝120万元，如果每件销售价格仍为10万元，要保证利润为120万元，则必须扩大销售数量为60件，显然企业的产能不能支持。还有，以销售收入来计算销售绩效，对于被考核人员来说是不公平的。如，张三每件卖10万元，卖了5件，销售收入为50万元，毛利润＝5×（10－8）＝10（万元），假设提成系数为为1%，则销售提成＝50×1%＝0.5（万元），李四只卖了两件，每件价格为20万元，则销售收入为40万元，毛利润＝2×（20－8）＝24（万元），提成＝40×1%＝0.4（万元）。李四为公司贡献了24万元的利润，是张三的2.4倍，但自己所得利益只有张三的80%，很不公平，李四会选择离职。所以，以毛利润为基数计算销售绩效，更科学。

4．毛利润＝滚动月份实际的销售收入－滚动月份的标准成本。每个月都会编制滚动预算报表，全年共有12个月，12个月的毛利润之和即为计算绩效的基数。为什么是减去标准成本，而不是减去实际成本呢？因为销售部门只承担销售部门自己的责任，对于实际成本超过标准成本的，销售部门不承担责任，生产部门及其他环节的过错和风险不能转嫁给销售部门。况且，滚动月份的标准成本也是按照年度分月预算的标准采购单价、标准生产工时、标准物料消耗等数据进行计算的，销售部门应当认可标准成本。

5．为什么毛利润要减去销售费用呢？就是为了更好地控制销售费用预算，销售费用的超标会降低销售经理的绩效，销售经理会自动自发地去控制。

6．为什么要以毛利润减去销售费用之后的余额的50%来计算平衡计分卡项目？50%只是一个估计数，各公司可以根据自身的实际情况进行调整。要拿出一定比例的绩效来计算平衡计分卡项目，就是因为平衡计分卡项目不是在预算报表中反

映但又非常重要。如，关键的战略经营计划和客户类指标如果不去执行，片面地强调销售毛利和控制销售费用，只会给企业带来短期效应，会使得职业经理人违背企业发展的初衷去追逐短期效益，甚至个别经理人还采取坑蒙拐骗的方式来获得绩效，这样，来年的时候企业效益必然下降。

7. 为什么要把滚动月份的预算目标完成次数也纳入考核项目？就是为了强调过程控制。如果预算期内每个月份的指标都得到完成，那么全年的目标肯定也能完成。通过这一点的绩效设计，经理人会更加把握每一次的机会，而不是每期都拖延，到了年底了又完不成任务。而通过这样的设计，即使一次不能完成，都会影响经理人的绩效，经理人会在主观上自动自发地去努力完成每个月份的指标。

8. 为什么要把滚动月份预算报表迟交次数也纳入考核项目？目的也是很简单。每个月滚动预算都有刚性指标，如毛利润指标、现金回款指标等。如果销售经理认为目标太大，不去编制预算报表，就会导致整个企业无法实施预算。这一点的绩效设计，就是为了督促销售经理努力地、及时地去编制滚动预算报表，如果不及时完成，就会降低自身的绩效。

9. 为什么要把总经理要求的事项完成情况也纳入考核项目？是这样的，每个月滚动预算执行完毕后，都会进行决算与分析作业。总结过去的问题以及对未来提出新的要求，都是由总经理牵头组织实施的，所以，将该点纳入考核体系，有利于整个公司一盘棋，朝着共同的方向前进。该点所占权重应该占 10% 左右，重要性不可一般。

10. 为什么要把年度净利润目标的完成情况也纳入考核项目？这是考虑了销售经理作为预算管理委员会成员之一，在很多情况下都要参与决议。如果没有该项指标，销售经理的参与力度会大大减少，不利于整个公司一盘棋的管理。该指标可以根据公司的实际情况控制权重在 10% 以内。

通过上面的全盘设计，销售部门摆脱了传统的预算束缚，销售部门不再是传统的费用中心，而是一个利润中心，自行控制利润，人员积极性更高。

销售经理的绩效方案，对于整个公司而言，计算难度不大，非常简单，关键点控制得非常到位，也摆脱了传统绩效考核吃大锅饭的局面。该考核方案彻底抛弃了与销售部门无关的一些指标，如资产总额、资产负债率等，也使得销售部门只承担自己分内的责任，如实际生产成本高于标准成本的部分，销售部门不承担责任。

注意：平衡计分卡项目的各项满分值可以设计为超过 100 分，这样，在一定程度可以抑制责任单位在编制预算时过多考虑预算余宽和虚报。

研发经理的绩效设计可以参照销售经理的方案。不属于自身管辖范围的风险，研发部门不承担责任，跟研发部门无关的一些指标也应该舍弃，研发经理的绩效同样应该设计为利润中心，而不是只会花钱的费用中心。

研发经理的绩效方案如下：

1. 将研发经理的收入分为两部分，分别为底薪 + 年终绩效。

2. 底薪按月发放，越少越好，年终绩效部分 = ［（全年新产品的毛利润 - 全年研发部门发生的工资和费用）×规定比例］×50% + ［（全年新产品的毛利润 -

全年研发部门发生的工资和费用）×规定比例］×50%×平衡计分卡得分÷100。其中，毛利润=全年12个滚动月份实际销售新产品的不含税销售收入-全年12个滚动月份销售新产品的标准成本。何为新产品？即新开发的产品，或者新改良的产品。

3．平衡计分卡在年底制作，至少应该考虑以下五个项目：

（1）关键战略经营计划的完成程度。

（2）滚动月份预算报表迟交次数。

（3）总经理要求的事项完成情况。

（4）年度净利润目标完成情况。

（5）其他。

为什么要这样设计研发经理的绩效考核方案呢？

1．底薪部分较少，在平时按月发放，可以满足研发经理正常的生活消费支出。

2．年薪部分在年底决算之后发放，一方面有利于抑制辞职情况的发生，另一方面也体现了按劳分配、多劳多得原则在企业中的运用，因为考核真正绩效的年薪部分所占比例非常大。

3．以新产品的毛利润为基数来计算年薪，对于企业来说是一个保障。毛利润越大，说明研发部门的工作做得越好。管理学讲究“利润是设计出来的”，也就是讲研发部门在研发产品的时候要充分地估计市场，极大程度地提高可预期的市场反应，增加销售收入，研发部门要改善生产工艺，降低工时消耗和物料消耗，尽量采用可替代件，降低采购成本，等等，都可以设计出企业的利润。正因为研发部门的动作可以与企业利润保持如此亲密的关系，那我们还有什么理由不让研发部门的绩效与毛利润挂钩呢？

为什么只以新产品的毛利润作为基数呢？目的就是为了防止研发部门不作为，一味沉醉于过去的老产品，如果以新产品来计算绩效，那么老产品的毛利润将不作为计算基数，研发部门会更加抓紧研发工作，开发出更有价值的新产品。如果确定新老产品的界限呢？可以参照公司各产品在市场上的新颖时效性。有些公司的产品能够在市场中保持新颖性只有3个月或6个月，则可以以新产品递交的次月开始计算，连续计算3个月或6个月。为了防止研发部门对老产品稍作改良后，也上报为新产品计算绩效，公司可以规定新产品的验收人为总经理，总经理可以决定哪些改良产品可以作为新产品，哪些改良不计数，因为总经理的绩效与研发经理的绩效互相制约又相互促进，所以，由总经理决定，更科学。

4．为什么毛利润要减去研发费用呢？就是为了更好地控制研发费用预算，研发费用的超标会降低研发经理的绩效，研发经理会自动自发地去控制。

5．为什么要以毛利润减去研发费用之后的余额的50%来计算平衡计分卡项目？50%只是一个估计数，各公司可以根据自身的实际情况进行调整。平衡计分卡项目不在预算报表中反映但又非常重要。如，关键的战略经营计划如果不去执行，就会使来年的企业效益下降。

6．为什么要把滚动月份预算报表迟交次数也纳入考核项目？目的也是很简单，

就是为了督促研发经理努力地、及时地去完成滚动预算报表，如果不及时完成，就会降低自身的绩效。

7. 为什么要把总经理要求的事项完成情况也纳入考核项目？道理同销售经理一样，该点所占权重应该占10%左右，重要性不同一般。

8. 为什么要把年度净利润目标的完成情况也纳入考核项目？原理同销售经理一致。

通过上面的全盘设计，研发部门摆脱了传统的预算束缚，研发部门不再是传统的费用中心，而是一个利润中心，自行控制利润，人员积极性更高。

研发经理的绩效方案，对于整个公司而言，计算难度也不是不大，关键点控制得非常到位，也非常直接。也摆脱了传统绩效考核吃大锅饭的局面。该考核方案彻底抛弃了与研发部门无关的一些指标，如资产总额、资产负债率等，也使得研发部门只承担自己分内的责任，如实际生产成本高于标准成本的部分，研发部门不承担责任。

注意：平衡计分卡项目的各项满分值可以设计为超过100分，这样，在一定程度可以抑制责任单位在编制预算时过多考虑预算余宽和虚报。

当然，该研发经理的绩效不一定适用于任何企业，各企业可以根据自身的实际情况作出调整。

生产经理的绩效设计可以参照研发经理的方案。不属于自身管辖范围的风险，生产部门不承担责任，跟生产部门无关的一些指标也应该舍弃，生产经理的绩效同样应该设计为利润中心，而不是只会花钱的成本中心。

生产经理的绩效方案如下：

1. 将生产经理的收入分为两部分，分别为底薪+年终绩效。

2. 底薪按月发放，越少越好，年终绩效部分=［全年生产入库成品的标准成本×（1+5%）-全年实际投入的料、工、费］×规定比例×50%+［全年生产入库成品的标准成本×（1+5%）-全年实际投入的料、工、费］×规定比例×50%×平衡计分卡得分÷100。

其中，全年生产入库成品的标准成本=全年12个滚动月份实际入库的成品数量×全年对应滚动月份的单位成品标准成本。全年实际投入的料、工、费，原则上可以以财务部实际计算成本的数据为准，但是，当原材料采购价格超过标准采购价格的、或者实际工价超过标准工价的，应剔除超出部分。

如，1月份滚动预算报表中A、B原材料的标准单位成本分别为1元和2元，当月实际领用A、B原材料的数量分为100万件和200万件，则当月实际投入的原料成本=100×1+200×2=500（万元），但因为当月采购部超标采购A、B两个原材料的单价分别为1.2元和2.5元，导致原料入库后的加权单位成本分为为1.1元和2.2元。这时，实际领料成本=100×1.1+200×2.2=550（万元），剔除超出部分=100×（1.1-1）+200×（2.2-2）=50（万元），则最终计算生产经理绩效的实际成本=550-50=500（万元）。实际操作过程中，采用剔除的方法比直接计算更简单快捷。

3．平衡计分卡在年底制作，至少应该考虑以下八个项目：

（1）关键战略经营计划的完成程度。

（2）生产预算完成次数。该点可以设计为完成了80%即算完成，因为生产预算要给生产部门一些宽余时间。

（3）安全事故次数。

（4）员工罢工次数。

（5）滚动月份预算报表迟交次数。

（6）总经理要求的事项完成情况。

（7）年度净利润目标完成情况。

（8）其他。

为什么要这样设计生产经理的绩效考核方案呢？

1．底薪部分较少，在平时按月发放，可以满足生产经理正常的生活消费支出。

2．年薪部分在年底决算之后发放，一方面有利于抑制辞职情况的发生，另一方面也体现了按劳分配、多劳多得原则在企业中的运用，因为考核真正绩效的年薪部分所占比例非常大。

3．按照利润中心的方式来计算年薪，对于企业来说是一个保障。生产部门利润越大，说明生产部门的工作做得越好。生产部门通过改善作业流程，降低工时消耗和物料消耗，加强内部管理和凝聚力等，挣取更多的利润。实际入库的成品数量乘以单位标准成本，结合了变动预算法的优势。因为生产的数量越多，成本也会越多，不可能用一个固定数来做标准。如，当月预算领用材料成本100万元，而在当月实际领用的材料成本只有50万元，能说明生产部门节约了吗？未必。因为，当月预算是要生产100万件产品的，而实际只生产了40万件，生产部门严重超标耗费原料，如果还用固定预算法来计算绩效，显然不符合实际情况。为什么要加成5%？5%只是一个估计数，各企业可以根据实际情况来调整该数据，一旦确定后，在整个年度内不得变化。加成一定比例，是想通过内部转移定价的方式来计算生产部门的利润。如果不加成，假设实际成本等于标准成本，两者相减等于0，无法计算绩效，正是因为加成了一定比例，才会形成差额，才可以计算绩效。为什么只计算成品的入库数量，而不考虑半成品的入库数量呢？这是考虑到计算过程太过复杂而作出的简化处理。原则上，应该考虑各个半成品的生产入库数量，这样还有利于考核各个工作中心的绩效。

4．为什么要剔除超标的前道成本呢？就是因为前道超标的成本不应该转嫁给生产部门，如采购的实际单价比预算单价要高，这是采购部门没有做好工作，不得因此而减少生产部门的绩效。

5．为什么要以50%来计算平衡计分卡项目？50%只是一个估计数，各公司可以根据自身的实际情况进行调整。平衡计分卡项目不在预算报表中反映但又非常重要。如，关键的战略经营计划如果不去执行，就会使来年的企业效益下降。

6．为什么要把生产预算完成次数也纳入考核项目？因为生产部门是制造业里最大的一个系统，其作业的效率效果和效益，直接关系到企业的命运。生产预算不

能完成，销售目标也自然完不成，因为生产不出产品，销售部门拿什么去销售。

7. 为什么要把安全事故次数也纳入考核项目？因为在制造业里，安全生产是重中之重。一个经常发生安全事故的企业，其生产管理的水平不可能很高，其生产的效益性也不可能很高。发生安全事故的次数越多，企业在社会上的影响越差，企业的运营成本也会很高，这是一个极大的风险。

8. 为什么要把员工罢工次数也纳入考核项目？非常简单。员工罢工最大的原因一般都是因为工资低。如何保证员工工资更高，就需要生产管理人员彻底把握人力成本的市场，在工价的制定上要比别的企业更科学，还要求生产管理人员想尽办法培养员工，使他们自身的工作技能提高，劳动产出率更高，还要求努力改善作业流程，加强部门与部门间的配合力度，如与采购部门的沟通，可以减少车间停机待料的时间，这样，可以提高员工收入。与研发部门沟通，改善某个产品的工艺过程，使得产品更适合批量化制造，员工的收入也可以提高。此外，还要求管理干部提高自身的管理水平，精密设计生产排程。如，尽量安排将多个批次同类产品在一起连续生产，这样可以减少换模的次数，节约了大量的时间，员工的收入也可以大幅提高。

9. 为什么要把滚动月份的预算报表迟交次数也纳入考核项目？目的也是很简单，就是为了督促生产经理努力地、及时地去编制滚动预算报表，如果不及时完成，就是降低自身的绩效。

10. 为什么要把总经理要求的事项完成情况也纳入考核项目？道理同销售经理一样，该点所占权重应该占 10% 左右，重要性不可一般。

11. 为什么要把年度净利润目标的完成情况也纳入考核项目？原理同销售经理一致。

通过上面的全盘设计，生产部门摆脱了传统的预算束缚，生产部门不再是传统的成本中心，而是一个利润中心，自行控制利润，人员积极性更高。

生产经理的绩效方案，对于整个公司而言，计算难度非常大。生产系统是企业最大的一个系统，所以，在绩效的设计上，既要把握关键点的控制，又要做到非常直接，还要摆脱传统绩效考核吃大锅饭的局面，更要在主观能动性促进生产经理自动自发地去搞好生产。

注意：平衡计分卡项目的各项满分值可以设计为超过 100 分，这样，在一定程度可以抑制责任单位在编制预算时过多考虑预算余宽和虚报。

当然，上述生产经理的绩效不一定适用于任何企业，各企业应根据自身实际情况作出调整。

采购经理的绩效设计可以参照销售经理、生产经理的方案。不属于自身管辖范围的风险，采购部门不承担责任，跟采购部门无关的一些指标也应该舍弃，采购经理的绩效同样应该设计为利润中心，而不是只会花钱的成本费用中心。

采购经理的绩效方案如下：

1. 将采购经理的收入分为两部分，分别为底薪 + 年终绩效。

2. 底薪按月发放，越少越好，年终绩效部分 = ［实际采购的原料数量 × 年度

分月预算对应品种的标准单价×（1+5%）-全年实际的采购成本-采购部门发生的工资费用等金额］×规定比例×50%+［实际采购的原料数量×年度分月预算对应品种的标准单价×（1+5%）-全年实际的采购成本-采购部门发生的工资费用等金额］×规定比例×50%×平衡计分卡得分÷100。

3. 平衡计分卡在年底制作，至少应该考虑以下几个项目：

（1）关键战略经营计划的完成程度。

（2）超采或超标次数。包括数量超采、单价超标。

（3）采购物资延误次数。

（4）供应链管理质量（由销售经理、品质经理、财务经理、总经理共同确定）。

（5）滚动月份预算报表迟交次数。

（6）总经理要求的事项完成情况。

（7）年度净利润目标完成情况。

（8）其他。

为什么要这样设计采购经理的绩效考核方案呢？

1. 底薪部分较少，在平时按月发放，可以满足采购经理正常的生活消费支出。

2. 年薪部分在年底决算之后发放，一方面有利于抑制辞职情况的发生，另一方面也体现了按劳分配、多劳多得原则在企业中的运用，因为考核真正绩效的年薪部分所占比例非常大。

3. 按照利润中心的方式来计算年薪，对于企业来说是一个保障。采购部门利润越大，说明采购部门的工作做得越好。采购部门通过改善供应关系等，为企业挣取更多的利润。实际采购的原料数量乘以年度分月预算中的单位标准采购成本，结合了变动预算法的优势。为什么要加成5%？5%只是一个估计数，各企业可以根据实际情况来调整该数据，一旦确定后，在整个年度内不得变化。加成一定比例，是为了使得采购部门变成利润中心。如果不加成，假设实际成本等于标准成本，两者相减等于0，无法计算绩效，正是因为加成了一定比例，才会形成差额，才可以计算绩效。为什么要扣除采购部门发生的工资和费用呢？这是为了鼓励采购经理更好地控制费用预算。

4. 为什么要以50%来计算平衡计分卡项目？50%只是一个估计数，各公司可以根据自身的实际情况进行调整。平衡计分卡项目不在预算报表中反映但又非常重要。如，关键的战略经营计划如果不去执行，就会使来年的企业效益下降。

5. 为什么要把超采或超标次数也纳入考核项目？正常情况下，采购部门是按照预算进行采购的，滚动月份的采购预算单价等于年度分月预算表中对应月份的单价，滚动月份的采购预算数量根据企业的实际需求进行编制，只要实际的采购数量不超标，采购单价不超标，采购部门就能体现很好的绩效。问题是在特殊情况下，采购部门会有超标，超标的结果是财务部拒绝付款，但实际在执行的过程中，财务拒绝付款这一行为是很难实施的，所以，在这里再加一道考核机制，减少采购经理的绩效，使其在主观上就要努力地去控制超采和超标。

6. 为什么要把采购物资延误次数也纳入考核项目？因为在预算体系里，采购物资延误次数是不反应在预算报表中，但该行为引起的结果又很严重。所以，应将其作为一道特殊的考核程序来减少延误次数，加强供应链的管理。

7. 为什么要把供应链管理质量也纳入考核项目？非常简单，供应链的管理涉及采购价格、质量、货期以及供应商的协力精神等，供应链管理得好，会给企业带来极低的采购总成本而且供应商也照样获取应得的利益。

9. 为什么要把滚动月份预算报表迟交次数也纳入考核项目？目的也是很简单，就是为了督促采购经理努力地、及时地去完成滚动预算报表，如果不及时完成，就会降低自身的绩效。

10. 为什么要把总经理要求的事项完成情况也纳入考核项目？道理同销售经理一样，该点所占权重应该占 10% 左右，重要性不可一般。

11. 为什么要把年度净利润目标的完成情况也纳入考核项目？原理同销售经理一致。

通过上面的全盘设计，采购部门摆脱了传统的预算束缚，采购部门不再是传统的费用中心，而是一个利润中心，自行控制利润，人员积极性更高。

采购经理的绩效方案，对于整个公司而言，计算难度不大。但对于采购经理而言，操作难度非常大，工作压力也非常大。采购经理也只有在全力以赴的前提下，积极做好供应链的管理，加强采购部门的管理，才能获得更好的绩效。

注意：平衡计分卡项目的各项满分值可以设计为超过 100 分，这样，在一定程度可以抑制责任单位在编制预算时过多考虑预算余宽和虚报。

当然，上述采购经理的绩效不一定适用于任何企业，各企业应根据自身实际情况作出调整。

人事经理的考核可以设计得简单一些，表格如下。

人事经理绩效考核方案

KPI 指标	计量单位	绩效目标值	权重	考核得分	加权得分
年度净利润目标完成情况					
人事行政部门管理费用预算					
人力成本总和/销售收入总和					
罢工次数					
安全事故次数					
关键战略经营计划执行情况（列举几项）					
总经理要求的事项完成情况					
部门内管理费用的控制率					
招聘效果、成绩及费用					

（续表）

KPI 指标	计量单位	绩效目标值	权重	考核得分	加权得分
培训费用					
培训计划完成情况					
招聘计划完成情况					
工资资金准时发放					
各项保险准时缴纳					
公正合理、充分的考核和激励下属					
及时反映人力资源状况					
提供合理的人事建议					
对组织结构提出合理改进意见					
完成符合公司现状及长远发展的人力规划方案					
专业技术职称的评审、申报、推荐					
建立和维护公司人才信息库					
职业生涯规划情况					
企业人才库的完整性、更新的及时性					
				本次考核加权总得分	
1. 考核得分 = 实际完成值 ÷ 绩效目标值 × 100					
2. 绩效收入 = 基本工资 + 年底绩效工资 × 加权总得分 ÷ 100					

注意 1：上表中的前 7 项权重最高，合计应占总权重的比例不低于 80%。

注意 2：平衡计分卡项目的各项满分值可以设计为超过 100 分，这样，在一定程度可以抑制责任单位在编制预算时过多考虑预算余宽和虚报。

财务经理的绩效可以参照总经理的绩效方案，因为在大部分公司，财务经理的职责相当于三分之二个总经理，财务经理所能掌控的数据比总经理更及时、更准确，财务经理在整个企业的监管过程中更直接、更有效。财务经理在很多企业里都是预算管理的组织者或核心人员，所应该承担的责任跟总经理相似，财务经理应该作为总经理的最得力助手，努力地去协助总经理完成预算，达到预算目标，所以，参照总经理的绩效方案来设计财务经理的方案更科学。

当然，由于财务经理的侧重点是财务部门的内部管理，不能直接去管理其他各个部门，所以，整个公司的财务状况的结果对财务经理的绩效影响度不能像总经理这么高。

财务经理的绩效方案可以设计如下：

第一步，计算个人应得利润分红。将企业在 2010 年获得的实际净利润按下表

级次计算。

实际利润分布区间（万元）	财务经理利益分配方案（万元）
小于 8000	实际净利润 × 1.5% - 低于 10000 的利润 × 5%
大于等于 8000 小于 10000	实际净利润 × 1.5% - 低于 10000 的利润 × 2.5%
大于等于 10000 小于 12000	实际净利润 × 1.5% + 超过 10000 的剩余利润 × 2.8%
大于等于 12000	实际净利润 × 1.5% + 超过 12000 的剩余利润 × 6.5%

第二步，将个人应得分红的 50% 用于平衡计分卡考核，如下表。

平衡计分卡项目	权重	打分区间						实际得分	加权得分
资产总额	7%	实际完成区间	≤15000	≤20000	≤25000	≤30000	>30000		
		区间得分	30	60	80	100	120		
		实际得分							
资产负债率	7%	实际完成区间	>80%	>70%	60%	>40%	≤40%		
		区间得分	30	60	100	120	140		
		实际得分							
滚动报表迟交	5%	实际完成区间	≥5 次	<5 次	<3 次	1 次	0 次		
		区间得分	30	60	80	100	120		
		实际得分							
按照需求及时融资	15%	实际完成区间	极差	差	及格	良好	优秀		
		区间得分	20	40	60	80	120		
		实际得分							
总经理交办事项	8%	实际完成区间	极差	差	及格	良好	优秀		
		区间得分	20	40	60	80	120		
		实际得分							
某关键战略经营计划	8%	实际完成区间	极差	差	及格	良好	优秀		
		区间得分	20	40	60	80	120		
		实际得分							
董事会评价	50%	实际完成区间	极差	差	及格	良好	优秀		
		区间得分	20	40	60	80	120		
		实际得分							
合计	1								

注意1：上表中，加入了董事会的评价，而且所占比重非常大。虽然，财务经理的考核内容跟总经理的非常相似，但不代表侧重点也是一致的。财务经理的职位在大多数企业里都是双重管理的，既归属于总经理管辖，也归属于老板管辖（大的集团公司是归属于集团财务总监管辖）。这种特殊的管辖关系，注定了财务经理既要对总经理负责，还要对老板负责，两者的比重一般维持在1：1左右，目的是什么？就是为了防止财务经理与总经理走得太近，做出有损于公司利益的事情，如粉饰会计报表、伪造数据等。

注意2：平衡计分卡项目的各项满分值可以设计为超过100分，这样，在一定程度可以抑制责任单位在编制预算时过多考虑预算余宽和虚报。

第三步，计算可得分红。

可得分红 = 年终应得分红 ×50% + 年终应得分红 ×50% × 平衡计分卡项目加权合计得分 ÷100。

第十八节　预算管理的十大高难问题与解答

一、公司的费用预算很难控制

1. 费用预算必须分部门分工作中心分项目进行，费用预算的控制也一样。

公司的费用预算是由各部门各工作中心上报后汇总所得，要控制公司的费用支出，得从源头开始控制，源头就是各个责任单位的费用预算数据。只要各个责任单位的费用预算未超标，则公司的预算不可能超标。

2. 控制费用结算的时间。

有些公司对费用报销的时间没有限制，导致有些责任单位的费用跨度很长时期后才报销，这些单位之所以这样操作，可能恰恰是因为前期每个月的费用都超标，但又报销不了，不得已拖延到下月、下下月。如果企业通过控制费用报销的时间，则可以抑制各单位超额发生的费用，还可以促进各单位从主观上降低发生超额费用的几率。

如，A公司规定，当月发生的费用，必须在次月底以前报销完毕，否则失效。A公司的这一规定，至少避免了跨度三个月报销的可能性，正因为有这样的规定，A公司的各责任单位会更加加强自身内部的管理，严格控制费用的超标。

二、公司有预算，但经常无法支付工资，导致工人罢工

工资项目在资金预算表里是有科目进行反映的，企业无法支付工资，通常有两个原因。第一，滚动的资金预算表不准确，少预算了金额，导致公司没有为工资项目准备足够的资金；第二，资金预算很准确，但企业没有资金用来支付工资。

针对上面两点原因，可以采取以下两个解决办法：

1. 可以将工资的粗算金额加成2%～5%，用来编制次月的资金预算。

在企业里，大多采用当月的工资在次月发放的政策。所以，预计次月将来支付的工资金额时，则需要根据本月生产产品的数量、各产品的工价来计算直接工人工资，根据本月考勤和绩效等计算车间间接工资、公司管理人员工资。由于次月的滚动预算表是在本月的月底或次月的月初编制，编制的时间非常短暂，准确性会受到影响，所以，可以考虑将工资的粗算金额加成2%～5%，加成计算后的结果填入次月滚动资金预算表。又由于所有的工资项目里，工人的直接人工工资是最大头，所以，可以只考虑将粗算的直接人工工资加成2%～5%，其他工资以粗算金额为准。

2．结合内部银行进行操作。

内部银行最大的特点有两个：

第一，内部银行必须有额度结存方可支付，而不是按照实际银行的结存金额进行支付。内部银行的额度是根据资金预算表计算和控制得来，如应酬费在资金预算表上的金额为1万元，则当月应酬费的额度为1万元，不得超标支付。内部银行的结存额度也是根据资金预算表计算和控制得来，如资金预算表的资金流入为100万元，支付为80万元，如果当月实际只收回70万元收入，则当月只能支付0元，这是模拟了银行操作的规律，因为银行里没有资金，不可能用于支付。内部银行与实际银行不同的地方是，内部银行根据预算的额度控制，如，当月期初银行里有50万元银行存款，当月收回了70万元资金，能用来支付80万元的额度吗？不能，因为内部银行里没有额度结存。内部银行的这个特点，可以弥补实际银行的缺陷。很多公司不管当月资金流入多少，只要实际银行里有资金，就可以支付不超过预算的支出，这种情况在内部银行里是不允许的，内部银行的这一特点，可以抑制很多支付的发生。

第二，内部银行是对支出项目有优先排序的。对于刚性支付项目，如工资、税金、电费等，应该提前预留额度，这样，在当月资金流入非常差的时候，资金的支付也得到了缩减，刚性项目的支付在一定程度上得到了保障。

如，当月预算资金流入100万元，当月预算刚性支出40万元，当月预算其他支出45万元，当月预算资金结存15万元。企业通过内部银行的操作，内部银行会首先扣除预算结存的15万元和刚性支付的40万元，这样，内部银行的结存额度为-55万元，只有当资金的流入超过了55万元时，才会产生资金的正结存，才可以支付其他项目，而且其他项目的支付不得超过预算标准。

三、特批泛滥，超预算与预算外支出现象多

超预算与预算外支出的现象多，是由于编制部门没有充分估计未来情况。要抑制这种情况发生的几率，一方面是要加强对各责任单位负责人的绩效管理，如果超预算或预算外支出一旦发生，就要减少其绩效，这样，各单位责任人会努力控制超预算和避免预算外，还会努力地去预计未来的情况，避免将来的预算执行中出现超预算和预算外情况发生。另一方面，要加强超预算和预算外支付审批的难度，太过容易审批的事项，很难减少这种情况发生的几率。所以，对于超预算要执行特殊审

批程序，对于预算外，除了执行特殊审批程序外，还要加添额外的审批程序。

特批泛滥，主要原因在于特批人员的绩效没有与申请人的绩效形成关系。如果申请人超预算或预算外的情况越多，则审批人的绩效越少、审批程序会更复杂，相反，审批人的绩效与超预算、预算外无关，则审批程序会很简单，特批情况会泛滥。在企业实操中，总经理的绩效是跟企业的利润目标挂钩的，如果各单位的超预算或预算外增多，企业的实际利润将减少，总经理的绩效会减少，如果将总经理作为特批人，则总经理在一定程度会抑制超预算和预算外发生的几率。

四、成本控制成为虚设

在制造业里，大部分企业的成本控制都是事后控制，这个观点是错误的。

制造业的成本控制分为三个部分。即事前控制、事中控制、事后控制。

事前控制强调大货生产前的控制。如果研发部门能够将产品的工艺进行最优化的改进，则更适合大货的流水化批量生产，则制造成本肯定降低，如果研发部门能够将客户的诉求与产品的功能进行最优化的结合设计，则制造成本也肯定降低，如A产品用5毫米的钢就能达到效果，则不必要使用8毫米的钢。如果研发部门在产品的设计上更多采用通用件，则采购成本会大幅降低，制造成本跟随着大幅降低，等等。所以，非常有必要将研发部门的绩效与产品的销售毛利润进行挂钩，毛利润越大，要么收入大，要么成本低，要么收入大的同时成本低。所以，将研发部门的绩效与产品的毛利润进行挂钩后，产品的制造成本会大幅降低，这是制造业降低成本的最佳路径，它决定了产品成本降低空间的80%。

事中控制强调大货生产时的控制。大货在生产过程中要降低成本，路径主要有降低损耗率、提高生产效率，提高合格率三个方面。损耗率与工人的正确操作有关系，管理部门可以对操作行为作出规范，这样，可以降低损耗率。生产效率与工人的操作熟练程度、责任心，还有生产管理人员的生产排程有关系，工人的熟练程度通过培训可以提升，工人的责任心通过教育可以改进，生产排程则直接与管理人员的管理水平有很大关系。如，一车间有两台机器要生产A、B两种产品各100件，如果管理人员排单为两台机器同时生产A产品后，再生产B产品，这样产能利用正好，如果管理人员排单为一台机器生产A产品，另一台生产B产品，则每台机器可以节约10%的产能，因为不用换模，节约了大量的时间。所以，为了做好事中控制，必须加强绩效管理，对生产的管理人员、车间的主管、工人都要设定绩效，凡是能够降低制造成本的，都应该得到奖励，相反则应该减少绩效。

事后控制强调大货生产后的控制。大货生产后，要及时修正BOM和工时。产品的消耗标准降低了，要调整BOM，产品的生产效率提高了，要修正工时，以调整和修正之后的数据作为未来考核生产绩效的标准，会使得未来的制造成本降低。

所以，要做到实实在在地控制成本，最佳路径是设定绩效，保证人人头上有绩效，则制造成本很快就会降低。

五、预算余宽和宽打窄用情况严重

预算余宽和宽打窄用是管理者常用的用来预防未来事项不确定性的一种行为，

毕竟，没有人能够清楚地知道未来会怎样。如，销售人员会有意地将预计销售量从100降为80，通过最终实现100而获得超额奖励。但问题是，企业的其他部门会根据80的销售量进行资源配置来编制预算，如生产部门会依据80的销量进行生产，而当定货数量达到100时，生产部门可能并没有及时的应对措施，所以，要尽量避免预算余宽和宽打窄用的情况发生。

企业可以采取如下办法进行控制：

1．不要将预算目标作为绩效考核的唯一指标。

预算目标应作为最重要的指标来反映各人员的绩效，但不能将预算目标作为唯一指标。如果过分强调预算作为经营业绩的评价标准来激励员工，那么掌握着专门知识和信息的人员可能将不再公正客观地对未来事件进行预测和披露了，他们会倾向于报告保守性的、能使将来自身的经营业绩看起来更佳的预算数据，即所谓的“预算余宽”。

2．强调全员参与，而不是仅有财务部门编制预算。

现代全面预算管理不是财务部门的预算管理，强调全员参与。每个单位、每个人都是预算管理的一份子，这样，综合平衡后的预算方案更专业，也具有可操作性。

3．强调全员参与，但拍板权在上级。

全员参与更多强调全员都有话语权，“参与”本身就会使得预算松弛成为现实，管理者必须慎重确定下级参与预算编制的程度和方式，管理员必须充分听取全员的意见，但时刻也要把握拍板权，也就是讲，上级对预算的数据具有拍板权。

4．要建立起相互博弈的机制。

正因为有了博弈，才会使得结果得到综合平衡。总预算目标在总经理与股东之间进行博弈，总经理期望总预算目标越低越好，股东期望总预算目标越高越有保障。股东充分听取总经理的意见，但股东对总预算目标更有拍板权。总预算目标确定之后，总经理会与各部门各工作中心的负责人进行博弈，成本费用中心会虚报成本费用，导致总经理的利润目标无法实现，总经理与其博弈。能够产生收入的部门一般会低估收入，也会导致总经理的利润目标无法实现，总经理与其博弈，总经理听取各人员的意见后，总经理对预算数据进行拍板。

5．成立专门的预算管理委员会，作为一个独立的常设机构来保证预算的民主与合理。

6．依靠公司战略和运作计划，让预算更精准。

很多企业存在预算不准的情况，要改变这一点，必须注意预算在战略和运作计划之间的衔接。在每年的预算启动会前，公司高层应提出公司的战略及跨年度发展战略，而且战略的目标必须是清晰明确的。有的企业的战略只是发展方向，如“成为明年国内最大的×××生产商”，没有具体到目标，是难以成为预算编制的指导的。根据战略目标的分解，可编制部门的运作计划，并据此编制部门的详细预算。部门预算与战略目标的出入可通过几轮修改和调整，避免预算由部门编制人员拍脑袋，或一些部门对下是一套预算，报到上面又是一套预算。

六、预算编制过程过于耗时、成本太高

预算成本高主要由三个原因所致：第一，公司的战略不清晰；第二，绩效方案不成熟；第三，管理信息系统不成熟。

其中，公司的战略不清晰，会导致预算的编制很盲目，没有方向，也没有目标，看不到方向和目标的预算是很难编制的，其成本必然高。绩效方案的不成熟，会导致每个人都在博弈，博弈之后的结果是时间上的拖延，资源上的耗费。管理信息系统的不成熟会导致预算编制非常困难，数据的抓取与分流、汇总都要求企业有一个健全的管理信息系统来支持，管理信息系统不一定是指 ERP，也可以是 EXCEL 表，只是表格与表格、单元格与单元格之间的链接必须环环相扣，自动生成和分析数据。所以，要避免预算成本高，就要克服这三个困难。

七、预算管理缺乏弹性，对市场变化的反应迟钝

预算缺乏弹性，是因为企业没有充分运用好滚动预算这一方法。再完美的年度预算，也会随着时间的推移而发生变化，这是情理中事。企业通过编制滚动预算表，可以将原先估计不准确的事项进行重新估计，这样，预算管理将变得更加与时俱进。

滚动预算表的编制是有其刚性指标的，即年度分月预算表的毛利润指标、净利润指标、资金结存指标要反映在每月的滚动预算报表中，这是刚性要求。但是，特殊情况下，也允许企业在编制滚动预算时对该三项指标有 5% 以内的微调。

滚动预算表编制完成后，实际在执行过程中，有可能发生超预算或预算外支出的情况，可由相关责任人进行审批，这样，预算将不再缺乏弹性，对市场变化的反应也更加灵敏。

当滚动预算时，原先预算的一些假设发生了变化，可以立即申请大调整预算。如，主要原材料市场价格比年度预算时上涨了 30%，这时，采购部门是不可能通过自身的力量来维持原来的单价，采购部门可以立即申请大调整预算，这也可以避免对市场变化反应迟钝。

八、全面预算管理形同虚设

首先，要弄清楚虚设的根本问题在哪里。如下：

项目	问题
预算体系	高层领导不重视，缺乏全员参与，预算体系不健全
预算目标	预算目标与战略脱节，预算目标测算方法不科学，预算松弛现象严重
预算编制	基础数据与制度基础较差，预算编制不全，上下协商困难，预算编制方法不恰当
预算控制	例外审批过多，缺乏预算调整机制，预算考核体系不健全
信息技术	未建立支持预算管理体系的信息系统，手工计算较多

然后，针对上述问题，采取对应的办法。

九、预算没有很好的支撑公司战略，甚至与之冲突

首先，预算的编制必须按照战略的需要进行编制。

其次，预算的绩效必须充分结合关键战略经营计划而设计，而且关键战略经营计划在绩效方案中的权重比例要设计得高。

再者，要充分做好决算分析工作，对违背公司战略意图的预算，要及时上报。

最后，公司对于违背战略意图的预算有权利进行取缔。

十、预算绩效吃大锅饭，与己无关

吃大锅饭本身就是绩效考核的一大败笔，它产生的根本原因在于两点：第一，被考核者对其直接责任不可控、不可为；第二，被考核者对其间接责任无法影响、无法规避。

为了避免吃大锅饭，就要处理好上面两个问题。如，车间的绩效根据制造产品的毛利润来计算，而毛利润等于内部定价减去实际发生的成本费用之后的余额。但是，原材料的采购成本不受车间控制，所以，原材料价格的上涨不得影响车间的绩效，车间实际发生的成本费用应该等于实际领用的材料数量或耗费的工时乘以当月编制滚动预算时的标准原料单价或标准工价。

预算绩效与己无关的原因，一方面可能是因为企业将与己无关的绩效强加于己，另一方面可能是根本就没有绩效考核。这两个原因都会导致企业的预算执行不到位，失控是一大表现。

第四章　全过程案例篇

第一节　背景介绍

说明：本案例系模拟案例，不对应任何公司。案例中简化了企业的产品与工艺，列举了各种事实，其目的只有一个，那就是使读者能够了解全过程模拟操作全面战略预算。案例中重点讲述 A 公司，是因为 A 公司属于制造业，生产经营情况都较复杂，能够了解 A 公司的预算轨迹，就能够对其他公司的预算管理触类旁通，另外，A 公司属于集团里的其中一个公司，通过了解 A 公司的预算运作，就可以熟悉集团层面管理下的各公司预算编制的要求以及集团的驾驭模式。

浙江 AB 集团是一个大型的纺织行业集团，下有 A、B 两个公司，分别为织布公司、进出口公司。两个公司均由股东张三、李四、王五投资组建，集团年销售额为 30 亿元，其中 A 公司为 12 亿元，B 公司为 18 亿元。集团公司是一个虚拟的公司，只是投资者用来对外统称 AB 两个公司而已。

A 公司产品全部销往 B 公司，再由 B 公司出口，A 公司的销售价格等于 B 公司销售价格的 90%，A 公司产品所需原料都是从国内采购，而 B 公司是一个贸易公司，主要从 A 公司购进货物，所占比例约为 75%，其余的从国内其他公司采购。A、B 两个公司在法律形态上都是独立的。

集团设有人事中心与财务中心两大服务性部门，整个集团都是依靠这两大中心对各个公司进行监控。财务中心设财务总监一人，财务总监下设总监助理和各公司财务经理，当然，各财务经理属于两条线共同管理，即集团财务总监与子公司总经理共同对其进行管理，财务经理的人事编制是在各公司。

整个集团人事关系相当复杂，帮派丛生。大部分办公人员、管理人员都是本地人，大部分车间工人都是外地人，因为外来劳动力更低廉。集团财务总监与人事总监是外地人，是刚从上海聘来的专家。

近年来，纺织行业发展非常快，出口退税率也高，产品在国际市场上供不应求，利润率能保持在 25% 左右。但是，纺织行业属于传统的劳动与资金密集型的产业，需要投入大量的资产，比如说机器，还需要投入大量的人工，人工与机器是进入这个行业的壁垒。小企业由于资金不足，投产规模不大，很难像大企业一样实行大批量规模化作业，所以，制造成本很高。也有些小企业通过各种融资方式获得资金，正在大规模投产，但由于品牌知名度不够，被市场认可度还不够，这些企业在 6 ～ 12 月份的淡季时不敢生产储备库存，在淡季时只能对员工放假，导致在旺

季时员工吸纳不足。

现在纺织行业的格局是，纺织行业集中度越来越高，规模大的企业效益更好，规模小的企业只能通过差异化个性化的路线平稳发展，很难实现质的飞跃，AB 集团在行业中有一定的知名度，属于中等偏上的规模。

集团在以往年度有大量贷款，包括银行贷款与民间借贷，只是目前都已还清，集团暂时有一部分闲散资金，都存放在银行里收取利息，没有做任何投资之用。

董事长（即老板）最近很忙，大部分时间都是在国外调研，一个月就回来一次，待个 7 天左右又走了。董事长委托集团财务中心和人事中心对 A、B 两个公司进行监控，多做调研，多准备资料以备以后改革之用。

现在介绍 A 公司的情况：

1. A 公司是纺织公司，原材料都是纺纱系列，采购由老板娘负责谈判，用料标准由 A 公司研发部门确定，机物料、零星采购由 A 公司自行负责洽谈；

2. A 公司现有机器 1000 多台，1000 多员工，占地 500 亩，产能较大，平均每天可以生产 30 万米坯布，公司平均产能利用率为 70%，可以利用率为 90%。公司产品生产周期很短，从投料到成品入库，一天时间可以完成。

3. A 公司内有四个分工厂，每个工厂设有车间主任一名，每个工厂的设备都不一样，所以，每个工厂生产的产品也不一样，但在每个工厂内部，主要设备都是相同的，还有少量附属设备。每个工厂都只生产一种产品，4 个工厂就有 4 种产品。

4. A 公司的销售部门形同虚设，无一人，所有销售均由 B 公司安排。如果 B 公司安排不足，则 A 公司会采取降低机器转速的办法来保证每个员工都有任务，这样，可以避免员工辞职。因为，如果过早生产完毕而无新的生产任务，机器就会停机，员工就会罢工或辞职。

5. A 公司经常出现员工罢工，理由是工资低、环境差。在夏天的时候，车间温度几乎达到 50℃，而办公楼里中央空调凉风习习。

6. A 公司设总经理一名。总经理拿年薪，待遇不错，企业盈亏以及效益好坏跟他的待遇没直接关系，他跟老板 10 多年了，经验丰富，关系网也很多。在产能利用不足的情况下，他完全可以外接定单，可是他没有这样做，因为一直以来定单都由上级安排，产能利用还算不错，自己承接订单也不会给自己增加绩效。所以，总经理在任何时候都是看看报纸、读读报表，其实也很无奈，因为销售和采购都有上面安排好了，自己其实只是负责管理这个公司的生产。

7. A 公司的管理人员都是本地人，都是总经理带过来的人，受教育的程度很低，也没有在别的正规的大企业工作的经历，对现代化的管理不了解，几乎一切都是人治。尽管公司早些年就通过了 ISO 质量体系，但都是用钱买的。

8. A 公司腐败严重，主要体现在小部分物料的采购与费用的报销上。小物料采购是个肥差，金额还挺大的，如机物料、零星物料等还是由总经理在控制，这些不属于原材料的物料，用料标准可大可小，老板娘也管不过来，太烦琐了，所以在采购价格、数量上都有很大的弹性。上个月就出现过舞弊的事实，即采购部门采购

A 类型机物料，却写成 B 物料，然后发票也是 B 物料，入库也是 B 物料，入库后立即领用到车间，也是写的 B 物料，最后是一次巧合有人说漏嘴才发现的。为什么这样做？因为 B 物料价格高，可以拿回扣，而采购部门与供应商、仓库、车间都沟通好了。这种情况性质很严重，串通的部门这么多，总经理其实就是主谋。还有，报销没有依据标准，从表面上看都是真实的，不能不签。设备部门也经常要支款用于机器设备大修理，是不是必须修理？是不是需要修理 A 设备却报修 B 设备？修理费用是不是市场价格？这些都不清楚。

9. A 公司的生产部门在每个月末根据 B 公司下发的下月定单以及本月底未完工的定单情况进行排单，排单发现定单不足，则要求车间降低机器转速，定单充足的，则要求开足马力，A 公司的生产部门一般都是按照公司可利用产能的 80% 进行排产，超过产能的退回要求重新下发定单，其他时间没太多事情要干。

10. A 公司的采购部门的任务最简单，每个月末，采购部门会根据生产部门的排产计划手工计算各种物料的 BOM 数量，然后结合现有仓库库存的原材料数量以及车间在制品折算成的原材料数量，估算一下就是下月要采购的原材料类别、规格、数量，然后交老板娘去谈判价格，之后采购入库即可。

11. A 公司的研发部门是由一群刚毕业的大学生组成，公司的设计实力很强劲，但研发成本也不低，因为产品的设计过于理想化、概念化，工艺较复杂，很难实现量产。

12. A 公司车间里也是吃大锅饭，只要能生产完毕就了事了。浪费到处都是，每个月财务人员做成本分析时，都发现同一个产品在不同的时期生产，消耗的原料数量变化非常大，后来公司要求车间按研发部门确认的标准来办理领料作业，也很难做到，车间反映采购部门采购的原料不好，质量有问题，车间反映研发部门确认的标准用料定额只是个理论，根本无法达到。所以，超领还是超领，浪费还是浪费，没有奖励也没有罚款。质量方面很难做好，员工经常反映机器老化有缺陷，影响了产品质量，该问题确实是存在，通过后整部门可以加以改善，但没有去做，员工反映质量不好的另一个原因是车间温度太高，没心思干活，车间领导反映质量不好是因为员工上夜班时睡觉，而机器却在运转，产品的一个瑕疵就导致整匹布都坏了，这个问题也确实存在，但最主要的问题是车间管理人员没有责任心，如果负责的话，这一切都不会发生或发生了也可以补救。车间领导没这样做，是因为犯错成本等于 0，所以积极性不高。

13. A 公司的财务部门，说白了就是记账报税，在账面上守护公司的资产，财务部门还没有站在财务管理的角度去管理整个公司的资产。财务部门没有为公司设立标准成本的体系，否则，浪费就不会这么严重。财务部门也没有建立起监控防范的体系，所以，错误与舞弊行为时常发生。财务部门之所以这样混日子，有三个原因：一是因为整个公司还没有这样管理的意识，还没有实行绩效管理，每个部门、每个人都没有落实责、权、利，光靠一个财务部门是不能拯救一个公司的；二是因为整个公司其他部门的管理人员都是总经理的人，公司出现过这么多错误与舞弊行为，总经理是有重大问题的，但财务部门动摇不了整个团队，只能睁一只眼闭一只

眼；三是因为财务经理得罪不起其他人员。虽然公司规定，集团财务中心对财务经理的管理权为70%，远远大于总经理的30%，可是财务经理毕竟是在A公司工作，工资也是在A公司发放，得罪了团队，即使自己没有过错也会被追诉有罪，所以，这些缺陷制约了财务部门的职能发挥。财务部门对资金是如何控制的呢？说白了是没有控制。因为销售的客户都是B公司，早收晚收都一样，资金短缺时就通知B公司开支票过来，至于付款吗，也一样没有控制，付款流程基本虚设，先部门经理签字、总经理签字、财务经理签字，之后就可以付款了。至于付款期限，是可以机动的，因为采购都不签采购合同（这是地方特色），一般情况下，集团规定能拖的就拖，晚付比早付好，最好3个月才付款。

14. A公司的人事部门跟财务部门一样，管理权都是双重的，集团管理70%，A公司总经理管理30%，工资在A公司发放。人事部门在整个公司里是最窝囊的，其工作内容只有两项：招人、开人。招人与开人都是受总经理委托，人事部是没有决定权的。

第二节　建立信息系统与整理整顿

2005年5月5日，财务总监张总与人资总监王总对集团的情况调查完毕，进行了激烈的讨论后，一致认为绩效考核是最好的解决问题的办法，但前提是必须把基础工作做好，而建立完善的管理信息系统在当前尤为关键。毕竟集团太大了，只有提供了准确可靠和及时的数据，才可以在改革的进程中更有说服力，才可以逐步地在各个部门依次推行绩效管理。

5月6日下午，老板从国外回来，与两位总监沟通后下定决心进行改革，先建立管理信息系统，然后实施企业全面预算，推行全员绩效管理。

5月7日下午两点，集团召开高管大会，集团各部门的负责人、各公司的总经理、各公司的部门负责人、车间主任列席会议，会议由老板主持。会上，老板强调管理信息系统的重要性，并要求各公司各人员全力配合两位总监的工作。

晚上，两位总监与老板经过讨论，决定先从中层开始改革，先从物料消耗标准入手。因为降低浪费、提高品质也就大面积地节约了成本。

5月8日上午又召开集团会议，老板主持并宣布下列三项任务：

1. 从即日起，所有物料均须编码，包括原材料、成品以及机物料。编码原则由集团财务中心确定，该项任务的组织者和责任人均为各公司总经理，完成任务截止时点为5月15日，完成任务的奖励总经理1000元，否则罚款1000元。

2. 从即日起，所有产品必须建立准确的BOM信息，通过编码反映各种物料。该项任务的组织者和责任人均为各公司总经理，完成任务截止时点为5月20日，完成任务的奖励总经理1000元，否则罚款1000元。

3. 从即日起，所有产品均须建立准确的物料消耗标准、工时消耗标准、燃料及动力消耗标准。该项任务的组织者和责任人均为各公司总经理，完成任务截止时

点为5月28日，完成任务的奖励总经理2000元，否则罚款2000元。

4. 集团财务中心组织各公司财务部对上述数据录入电脑并加密。该项任务的组织者和责任人均为财务总监，完成任务截止时点为5月31日，完成任务的奖励张总1000元，否则罚款1000元。

5月9～30日，各公司内部经反复沟通与讨论，老板也在一旁监督，最终形成了两张表格，相关部门负责人在表格上签字，财务部门录入电脑并加密。《产品物料消耗统计确认表》列如下：

产品物料消耗统计确认表

产品编码	物料编号	物料单位	研究部门	生产部门	财务部门			最终确认数
			标准消耗量	标准消耗量	历史最低消耗量	历史次低消耗量	历史平均消耗量	
A	1101	KG	0.26	0.39	0.33	0.35	0.37	0.30
	1102	KG	0.40	0.53	0.47	0.49	0.51	0.47
	1103	KG	0.62	0.69	0.48	0.62	0.69	0.66
B	1104	KG	0.17	0.30	0.24	0.26	0.28	0.23
	1101	KG	0.64	0.77	0.71	0.73	0.75	0.71
	1105	KG	0.12	0.25	0.19	0.21	0.23	0.21
C	1106	KG	0.72	0.85	0.79	0.81	0.83	0.81
	1107	KG	0.48	0.61	0.55	0.57	0.59	0.55
	1102	KG	0.35	0.48	0.42	0.44	0.46	0.45
……	……	……	……	……	……	……	……	……

研究部签名：　　财务部签名：　　生产部签名：

《产品其他消耗统计确认表》列如下：

产品其他消耗统计确认表

产品编码	单位产品耗费工时（小时）	单位产品耗电量（度）	单位产品耗水量（吨）
A	0.069	0.5506	0.0148
B	0.072	0.5718	0.0152
C	0.081	0.4488	0.0136
……	……	……	……

研发部签名：　　财务部签名：　　生产部签名：　　设备部签名：

两张表格签署完毕后，财务总监向老板建议：以后采购部门采购、生产部门下发生产指示单就按这个标准执行，车间领料也按这个标准，超领部分需要开超领

单，超领单一式五联，分别为仓库、车间主管、生产经理、财务部、人事部各一联，超领要罚款，被罚款人为生产经理和车间主管，生产经理的罚款金额 = 超领物料数量 × 当月物料不含税成本 ×0.5%，车间主管的罚款金额 = 超领物料数量 × 当月物料不含税成本 ×1%，罚款一律在次月发放工资时扣除。当然，如果车间节约了，按同样的办法计算奖金，由车间主任递交资料，财务审核后交人资部办理即可。

这个办法效果很好，各车间主任不再待在办公室里，而是在车间跑动得相当频繁，时刻关注是否有浪费，这样一来，成绩出来得很快。

接着问题又出现了，晚班工人容易打瞌睡，机器在转动，出了质量问题也没有及时发现，等稍微醒来后问题已经很严重了，IPQC 也不太负责任。既然有 IPQC，为什么不能发现这些问题？原来他们也打瞌睡去了，怎样让他们不打瞌睡呢？

品质经理在老板的施压下设计了一张表格，让 IPQC 填写。如下表：

IPQC 检查报告

机台编号	19：00 - 20：00		20：00 - 21：00		……	
	大问题	小问题	大问题	小问题	大问题	小问题
1 号机器						
2 号机器						
3 号机器						
4 号机器						
5 号机器						
6 号机器						
……						

注：无论大小问题都应用文字表示。

时间：　　班次：　　IPQC 签名：

这样，每台机器每个小时都循环检查了一遍，再大的问题都不会很大了，品质经理只要每天检查 IPQC 上交的报表，就可以知道 IPQC 是否在认真工作，因为对如此细致的问题是不好撒谎的。

后来问题又出现了，进出口公司反映 A 公司交货的数量与订单数量总是有差异，有些甚至相差 30% 以上，客户很不满意。总经理与进出口公司协商确定：以后的交货数量必须保证在订单规定数量的正负 10% 范围内，理由是纺织产品弹性大，有缩率，标准数量很难保证。

6 月份，超领单很少开，罚单也很少，经过财务部门的查证，问题并不是这么简单。生产部门在每个月底都会对各工单进行指定完工，重新制定下月的生产计划，导致有些产品的物料浪费了，但平时很难发现。如，假设生产 A 产品 1000 米需要领用 100 千克的 A1 物料，车间已经领用了 100 千克的 A1 物料都用完了，但

实际只生产了980米，生产部门指定完工了。那么，车间也无须开超领单领料，也就不存在罚款了，可实际上，已经浪费了生产20米产品的物料。

但不管怎么样，物料消耗标准还是大幅度地降低了。接着财务总监继续发力，向老板建议平时车间开超领单不用财务和人事签字，生产经理签字即可，月末由财务部门将当月生产入库产品的标准用料数量与实际领料数量对比，就可以计算出超领或节约的数量以及奖励和惩罚的金额。如下表所示：

2005年5月车间用料奖惩表

产口编号	工厂编号	当月入库数量（米）	物料编号	单位标准用量（千克）	合计标准用量（千克）	实际领料数量（千克）	超领或节约（千克）	当月物料单价（元）	奖惩标准	奖惩金额（元）
A	1	1700000	1101	0.30	510000	511500	-1500	2.70	0.01	-41
			1102	0.47	799000	811000	-12000	3.20	0.01	-384
			1103	0.66	1122000	1121050	950	3.50	0.01	33
									小计	-391
B	2	1800000	1104	0.23	414000	414350	-350	5.00	0.01	-18
			1101	0.71	1278000	1278550	-550	2.70	0.01	-15
			1105	0.21	378000	378300	-300	5.80	0.01	-17
									小计	-50
C	3	1450000	1106	0.81	1174500	1174000	500	3.00	0.01	15
			1107	0.55	797500	797000	5000	3.00	0.01	15
			1102	0.45	652500	652800	-300	3.20	0.01	-10
									小计	-20
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
									总计	-500

注：超领为负数，节约为正数，惩罚金额为负数，奖励金额为正数。

从上表可以看到，每个产品的每种物料消耗情况都很清楚，每条生产线的奖惩很明显。1号工厂车间主任当月应罚款391元，2号工厂车间主任应罚款50元，3号工厂车间主任应奖励20元，生产经理应罚款合计数的50%等于250元。

方案执行后，车间管理人员反映了两个问题：

1. 当月领料并未生产，还存放在车间处于原料状态，应该在月底盘点时做假退库，这样不会减少生产人员的绩效。这一点得到财务总监与老板的同意。

2. 车间已经投料但未生产入库的应该折算为成品数量，这样他们可以少罚款。

这一点被拒绝，因为所有产品的生产周期都很短，而且每月都有月底在制，长期下来对绩效的影响等于0，另外，不折算成品数量的方法还可以加速车间生产的

流转速度，一旦生产完毕就立即办理入库，中间不会拖延时间，这样可以避免在月底车间在制盘点时，财务部门发现有大量已经生产完毕的产品但没有及时办理入库的现象，这种现象加大了财务部门核算成本时对在制产品的估价难度。

经过上述步骤后，车间的成本降低了，质量也大幅度提高了，集团准备在年底做次年预算的时候把物料消耗标准再次调低。

6月5日，集团要求A公司编制产能表和实际产能利用表，如下：

车间产能表

车间编号	机台数	每天全负荷产能（时）	每天可利用产能（时）
一车间	250	6000	5400
二车间	250	6000	5400
三车间	250	6000	5400
四车间	250	6000	5400

假设6月5日，生产入库了A、B、C产品分别为5万米、4万米和4.4万米，则当天各车间的产能实际利用情况如下表：

产能实际利用情况表

产品编号	工厂编号	每天可利用产能	当天入库数量	单位产品耗费工时	实际耗费工时	产能实际利用率
A	1	5400	50000	0.069	3450	0.64
B	2	5400	40000	0.072	2880	0.53
C	3	5400	44000	0.081	3564	0.66
……	……	……	……	……	……	……

通过上面的两个表，我们可以清楚地知道，我们现在的产能是否利用饱满。经汇算发现3～5月的产能利用率平均为80%，不是非常好，说明了企业的生产力浪费了。再次深入下去，发现产能利用不饱满的原因主要有以下四个：

1. 有些月份销售任务不饱满，导致生产排单也不饱满。

2. 有些月份销售任务饱满，但生产排单不饱满。排单是一个相当优化和有技巧的工作，但在这里没有执行得很好。如，一个工单数量不大，而车间却安排多台机器同时生产，每台机器可以生产的数量都很少，生产完毕后又要清洗机器和重新换料，这个过程浪费了很多时间。如果只用少量机器生产这个工单的产品，而其他的机器生产其他工单的产品，那么所有的机器在长时间内都是满负荷生产，平时无须换料，也无须清洗机器，只是在生产完毕时才清洗一次，效率自然高。

3. 车间管理无序，或生产安排无序，车间经常出问题，影响了产量。如，车间经常不及时发放工资，员工闹事影响了产量；车间领导与员工不和，影响了管理

效率；员工素质低，经常在车间打斗，也造成生产效率低下；员工工资不透明，没有做到现代化的看板管理，没有激发员工的积极性，还恶化了劳动关系。另外，采购与品质作业不到位，车间经常停工待料，或车间经常发现有来料不良，同样停机待料。

4. 员工招聘不到位。

上述4点是主要原因，当然，还有更多其他方面的原因。通过分析产能利用率不高的原因，使企业认识到正规化管理的重要性。

6月10日，企业对车间5月份发生的电费、水费进行统计分析，表格如下：

2005年5月车间耗电奖惩表

产品编号	工厂编号	当月入库数量（米）	标准耗电量（度）	标准耗电量合计（度）	当月电费不含税单价（元）	标准耗电金额（元）	实际分配金额（元）	超额或节约（元）	奖惩比例	奖惩金额（元）
A	1	1700000	0.5506	936020	0.588	550380	551380	（1000）	0.1	-59
B	2	1800000	0.5718	1029240	0.588	605193	604800	（393）	0.1	23
C	3	1450000	0.4488	650760	0.588	382647	382700	（53）	0.1	3
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
									总计	-400

注：超额为负数，节约为正数，惩罚金额为负数，奖励金额为正数。

2005年5月车间耗水奖惩表

产品编号	工厂编号	当月入库数量（米）	标准耗水量（吨）	标准耗水量合计（吨）	当月水费不含税单价（元）	标准耗水金额（元）	实际分配金额（元）	超额或节约（元）	奖惩比例	奖惩金额（元）
A	1	1700000	0.0148	25160	3	75480	75300	180	0.1	54
B	2	1800000	0.0152	27360	3	82080	82000	80	0.1	24
C	3	1450000	0.0136	19720	3	59160	59700	（540）	0.1	-162
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
									总计	-200

注：超额为负数，节约为正数，惩罚金额为负数，奖励金额为正数。

通过计算上面两个表，企业可以清楚地知道每种产品的标准能耗是多少，同样作出相关奖罚措施。上表中，水、电的奖惩比例为10%。

从上表可以看出：1号车间浪费电力，对车间主任罚款59元，节约水，奖励54元；2号车间节约电力，奖励23元，节约水，奖励24元；3号车间浪费电力罚款3元，浪费水，罚款162元；全部工厂汇总仍然浪费电力，对生产经理罚款200元，全部工厂汇总仍然浪费水，对生产经理罚款100元。

6 月 12 日，公司开始计算车间机物料消耗表，如下：

一号车间机物料消耗情况表

项目	3 月		4 月		5 月		平均数量（PCS）	目前单价（元）	每月平均金额（元）
	数量（PCS）	金额（元）	数量（PCS）	金额（元）	数量（PCS）	金额（元）			
润滑油	10	100	12	110	10	102	11	10.07	106
备损件 1	32	1200	5	250	95	3700	44	37.00	1628
备损件 2	2	16	80	600	50	330	44	6.60	290
备损件 3	20	1200	30	1500	10	680	20	68.00	1360
维护工具 1	10	150	5	98	30	400	15	13.00	195
维护工具 2	5	1500	0	0	0	0	2	450.00	750
维护工具 3	3	6	10	22	15	32	9	2.00	19
……	……	……	……	……	……	……	……	……	……
合计		86000		50000		90000			80000

二、三、四号车间依次按照上表的方法计算每月平均消耗金额分别为 6 万元、4 万元、3 万元。

6 月 15 日，公司开始计算每月的制造费用平均发生数，如下表：

每月制造费用平均发生数

车间	房屋折旧和摊销（元）	机器折旧（元）	车间计时人员工资（元）	机物料（元）
1	137500	750000	35000	80000
2	110000	600000	40000	60000
3	60000	323376	32000	40000
4	56624	200000	30000	30000
合计	364124	1873376	137000	210000

第三节　砍成本、砍费用、砍人头

从 7 月份开始，A 公司步入真正的淡季，单纯依靠进出口公司的订单很难满足企业的产能。A 公司采取停台降速的办法缓解了一部分老员工的离职，对于放假休息的员工，公司采取补贴的方法即每月补贴 600 元，增加了企业的成本。

A公司总经理在纺织行业工作了多年，对产品的市场、品质、生产、采购等每个环节都相当的熟练，社交网络也非常广泛，但在淡季的时候没有主动去承接国内订单，只是一味地等待着进出口公司下单。总经理不去承接订单，是因为集团没有为其制定绩效方案，徒劳无益。

集团总监与董事长进一步沟通，认为两个公司除了在法律上独立外，在经营运作上也必须完全独立，各公司应该设立自己的销售部门，自行承接订单，这样，可以使淡季不淡、旺季更旺，然后推行全面预算管理体系。但现在最需要做的是砍成本、砍费用、砍人头。只有这样三砍之后，以后在确定预算目标时，各总经理以及各部门负责人才不会虚报成本费用。

7月5日，集团召开大会，老板主持，参会人员为集团各总监、各公司总经理、各公司部门经理，会议主题为：砍成本、砍费用、砍人头。会议内容如下：

1．各公司财务经理与人事经理重新划归集团财务中心、人事中心管理，但其工资在各公司发放，其业绩由集团进行考核，这是硬性规定。集团将通过财务部门与人事部门对集团内各公司进行实时监控，集团财务中心设审计部门，对财务部门的监控结果进行审计。

2．要求各公司部门经理对其部门的人员编制作出详细说明，包括每个人的工作内容、职责、实际薪资水平与建议薪资水平、能力水平、是否需要砍掉等内容，其中，工作内容必须具体到每天的每个小时，人事部门对其进行检查，尤其关注每天8小时的工作内容是否饱满，该工作必须在7月底完成。对各部门经理主动上报开除人员的，经人事部门审核公允的，每开除一个奖励其部门经理1000元，对不上报开除，也不建议调整薪资的，经人事部门调查如发现有工作任务确实不饱满，或薪资水平与能力有较大差距的，每发现一人，罚款其部门经理1000元。

3．审计部对各公司1～6月所有费用进行审计，审计其真实性与合理性，并分项目归集，财务部门配合，务必在7月底完成。对于A公司，审计专员必须找出100000元的支出是不真实或不合理的，否则罚款500元，总经理也要罚款2000元，如超过该标准的，每超过10000元，总经理奖励500元，审计专员奖励125元；对于B公司，标准为50000元，罚款为500元和3500元，奖励为每超过标准10000元，奖励审计专员125元、总经理500元。

4．对机物料消耗进行调低标准。在既往月份的审核当中，发现机物料中除了润滑油外，其他每项都变化很大，里面肯定存在很大程度的浪费。比如扳手等工具可能领用后没有保存好，所以经常领用。因为车间的维修工人都属于设备部门领导，设备部门应立即对机物料的领用制定一个标准，以后对各工具的领用要落实到个人，最好每个机修工人都领用一套完整的工具，自己妥善保管，用坏了工具必须拿坏的来换新的，否则不予更换，对其他零配件也实行以旧换新的规定，看不到旧配件，机物料仓库不准发货。

5．对原材料的节约与浪费问题提高奖惩标准，各增加1个点，计算方法与以往一致。

7月6～31日，上述五项内容除了最后一条执行得较好之外，其他的举步维

艰，各部门对砍人头的情况基本都不上报，与人事部门争吵厉害。

经过细致分析之后，集团建议先从A公司财务部门开始砍人头。A公司有一出纳王小姐，以前做统计出身的，对财务知识一窍不通，王小姐在A公司关系网很复杂，依靠关系才进到财务部的，工资也由以前的1200元每月上升到2000元每月。王小姐不思上进、爱挑拨关系，每天的工作最多两个小时就可以完成，剩下的时间就是玩游戏。现在集团正在改革，对财务部门的要求也逐步提高，所以每个人的任务都在加大，分配到王小姐的任务一个都没完成，所以，她可以被开除。集团发布通知，要求A公司财务部门立即遣散王小姐，王小姐的工作内容由A公司财务经理安排。

集团要求IT部门进行配合，调出各公司的电脑上网记录以及工作记录，发现有很多员工在上网，在做与工作无关的事情。集团人事中心、各公司人事部与这些人员进行询问，与其部门经理进行沟通，要求遣散这些员工。

另外，集团委托某国际著名咨询公司前来对各公司的情况进行调查，出具了一份符合各公司实际情况的人力资源表，表中详细地列举了各部门应该配置的人数与薪资水平。人事部门要求集团审计部配合，调查各公司各部门实际工作情况，提请各部门经理主动裁员。

就这样单个击破后，A公司开除30多人，每年可以节约人力成本70多万元。

至于砍费用，各总经理非常不配合，认为这是明摆着要罚他们的款，所以，他们非常痛恨从集团下来的人，对审计人员爱理不理，当审计人员就某张单据去询问其他部门时，其他部门也一样拒绝答复。最终，集团经过讨论后决定，砍费用这个事情就算了，既然已经发生了，也很少有人会认为自己以前发生的费用是不真实、不合理的。所以，只能在以后做全面预算时按照零基预算的方法来砍各部门申报的费用。

这几件事一直持续到8月20日才结束，成绩很好，尤其是砍了人头后，员工的工作做得更好，也更有积极性了。

第四节 研究与制定企业战略

经过几个月的整理整顿，企业的信息化与制度化管理基本趋于完善，但是新的问题又出现了。企业高层越来越感觉到经营的盲目性，没有一个清晰的定位，什么产品好卖，就制造什么产品，而且大部分产品都是客户来样才下单的，这是一个被动的接受过程，企业既没有研究过未来市场发展的趋势，也没有形成自身的核心竞争能力。纺织行业属于传统型的产业，很多新兴的企业都在寻求新的盈利模式，而AB集团却什么都没有做，企业只是一个大型的低级代工集团，在成本上并没有做到最好，既不是走差异化路线，也不是走低成本路线，这种两头都不着边的企业最容易被淘汰出局。目前，房地产行业非常火热，集团总裁也非常想投资这个行业，因为集团有大量的闲散资金，如果能将闲散的资金用于投资房地产，将获利更多，

这一方案被集团高层管理人员否决，因为他们认为投资应该“做熟不做生”。经过集体共同讨论后，集团决定从上海聘请顾问公司来帮企业做战略分析与决策。

8月28日，上海XYZ咨询公司来到集团，详细询问了集团的一些情况后，与集团签署了顾问协议，咨询费为200万元，咨询期限为3个月。

8月底，XYZ公司通过与企业高层的沟通，以及依靠自身的数据库，还有查阅大量的专业网站，对企业所处行业以及产品类型进行了初步的了解。

了解内容有以下五个方面：

1. 产品的具体种类及用途。

2. 产品所覆盖的市场，总体及细分市场规模，市场份额状况。

3. 产品/服务的基本技术/原理知识，技术及应用的发展方向。

4. 了解行业的发展历程及变化。

5. 大致了解行业的研发、生产、营销、销售和服务的运作方法。

9月1～5日，XYZ公司进一步了解纺织行业的宏观环境和市场发展趋势，内容有：

1. 影响这个行业的宏观环境的发展趋势。

2. 消费方/需求方的发展趋势及其需求变化。

3. 产品现在所处的发展阶段，未来的发展方向与空间。

4. 替代产品的发展状况。

9月7～10日，XYZ公司分析行业整体价值链、竞争和成功要素，内容有：

1. 上、中、下游、各中间渠道是如何切分的，各环节大致利润水平，参与者有哪些形态，覆盖哪些环节，价值链未来的变化趋势。

2. 价值链各环节包括哪些主要参与者，成功参与者的主要成功模式。

3. 价值链的战略控制点，主要环节的成功要素初步分析。

9月12～14日，XYZ公司列举出将要为集团做内部因素分析的几项关键内容：

1. 企业现有的愿景及战略审计，弄清企业的愿景及战略现状。

2. 企业现有的业务组合，现有业务覆盖的价值链环节及盈利模式。

3. 与行业关键成功要素有关的，企业现有业务的knowhow，可在研发，生产，营销，销售，服务等各环节。

4. 企业现有核心能力及长短处。

5. 企业内部对战略及业务成功要素的认识。

9月15～16日，XYZ公司列举出将要为集团做外部因素分析的几项关键内容：

1. 未来行业成功者盈利模式及成功要素分析。

2. 企业面临的商机与挑战。

9月18～22日，XYZ公司为集团做宏观环境的分析，从人口、经济、技术、生态环境、文化、政策法律6个方面来分析对本行业造成的影响。

9月23日～9月底，XYZ公司为集团做市场分析，重点是测算市场总量以及

各细分市场的变化情况，还有在变化中所蕴含的机会与威胁。

10 月初，开始进行行业分析，主要包含集中度分析、价值链分析和成功要素分析。

10 月中旬～11 月中旬，开始进行竞争分析，主要是将本企业与竞争对手在市场、渠道、技术、财务等各方面作对比。

11 月下旬～12 月底，开始对销售渠道、原料供应、技术、财务、企业资源与能力进行详细的分析。

2006 年 1 月初，形成集团战略，战略方案如下：

1. 纺织行业还有较大发展空间，A 公司应积极拓产现有规模，A 公司内有大量的闲置土地可以用来建设厂房，新增机器 300 ～ 800 台，预计 2006 年，A 公司销售额将达到 15 亿元，2007 年及之后可以达到 20 亿元。

2. 各公司应该完全独立，A 公司的外销部门可以设在 B 公司，B 公司向 A 公司下单，产品毛利率不得低于 40%，A 公司应立即筹办内销部，积极开发国内市场，预计 2006 年，A 公司的内销收入可以达到 3 亿元，2007 年可以达到 10 亿元。预计最近几年，国外泡沫经济会更严重，次贷危机会爆发，所以，企业要逐步改变销售市场，变外销为内销，强调内销市场的份额。

3. A 公司应定位走低成本的路线，通过大规模批量化的制造来削减企业单位产品的制造成本。销售报价的侧重点应该是围绕着抢占市场份额为主要目的，A 公司在淡季时应积极拓展市场，可以通过市场预测的方式积极储备生产，避免淡季不淡。

4. 集团应该建设一个年产值 10 亿元的化纤基地，以满足 A 公司采购的需要。这样，一方面可以降低采购单价，避免 A 公司受到供应商的威胁，另一方面还可以获取化纤行业的高额利润，最重要的是为整个集团形成了一个纵向多元化经营的格局，集团在整个行业的竞争实力将大大加强。

2006 年 1 月 5 日，集团总裁、集团高管、各公司总经理召开会议，讨论战略经营目标的分解，经过多次博弈之后，协商确定 A 公司在 2006 年 2 ～ 12 月的净利润目标为 3.2 亿元，新增机器 400 台，各公司完全独立，A 公司应该优先承接 B 公司订单，但必须保证标准毛利率在 40% 以上。

2006 年 1 月 6 日，集团召开会议，要求各公司按照战略目标编制预算，在 1 月 20 日上交到集团财务中心，集团财务中心暂时行使预算管理委员会的职权。

第五节　组织编制年度预算

1 月 7 日，A 公司总经理制作了简单的战略经营计划，即在 3 月底完成厂房改扩建工程，4 月份引进机器 200 台，安装调试完毕，5 月份引进机器 200 台，安装调试完毕，立即组建销售部，销售经理由进出口公司的王先生代理，销售部门的办公地点设在进出口公司，王先生的工资由 A 公司支付，A 公司每月承担 B 公司销

售部门的管理费用1万元，王先生应立即成立销售小组，暂时编制为5位。

1月8日，销售部门编制销售预算。表格如下：

2006年销售预算表

产品编号	2月				…月				8月				…月				全年合计			
	数量	单价	不含税金额	含税金额	…	…	…	…	数量	单价	不含税金额	含税金额	…	…	…	…	数量	单价	不含税金额	含税金额
A	220	10	2200	2574	…	…	…	…	300	8	2400	2808	…	…	…	…	5000	9	45000	52650
B	190	10	1900	2223	…	…	…	…	100	8	800	936	…	…	…	…	3500	9	31500	36855
C	160	8	1280	1498	…	…	…	…	80	7	560	665.2	…	…	…	…	2000	7	14000	16380
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
合计	1200	11	13000	15210	…	…	…	…	700	8.6	6000	7020	…	…	…	…	15000	9	135000	157950

说明：数量与不含税金额、含税金额的单位为万，单价为不含税单价。

此表编制后，立即遭到总经理的反对，总经理认为单价压得过低，数量已经明显得超过了企业的产能，这些因素将直接影响了企业利润目标的实现。销售经理认为单价调低符合企业的战略，企业的战略是低成本战略，要求以较低的销售价格快速占领市场，而现在整体调低了20%的销售价格会更加有市场，销售经理还认为产品的销售价格每年都会有5%～10%的降价。总经理要求销售部门在编制销售预算时不得有淡季和旺季，淡季时可以调低销售单价，但不得调减销售数量。总经理要求销售部门积极促成新产品的研发，产品的平均单价与上年相比可以降低15%。

经过沟通之后，销售部门调整了销售预算，如下表。

2006年销售预算表

产品编号	2月				…月				8月				…月				全年合计			
	数量	单价	不含税金额	含税金额	…	…	…	…	数量	单价	不含税金额	含税金额	…	…	…	…	数量	单价	不含税金额	含税金额
A	235	11	2583	3022	…	…	…	…	610	9	5490	6423	…	…	…	…	5000	10	50000	58500
B	225	11	2475	2896	…	…	…	…	225	9	2025	2369	…	…	…	…	3500	10	35000	40950
C	200	9	1800	2106	…	…	…	…	200	7.5	1500	1755	…	…	…	…	2000	8	16000	18720
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
合计	900	11	9900	11583	…	…	…	…	1200	8	9600	11232	…	…	…	…	14000	9.5	133000	155610

说明：数量与不含税金额、含税金额的单位为万，单价为不含税单价。

1月8日，生产部门根据销售预算表编制了生产预算表，如下：

2006 年生产预算表

产品编号	2 月					3 月					……				
	期初库存	本期销售	本期生产	期末库存	产能利用率	期初库存	本期销售	本期生产	期末库存	产能利用率	期初库存	本期销售	本期生产	期末库存	产能利用率
A	100	235	155	20	0.66	20	200	…	…	…	…	…	…	…	…
B	100	225	143	18	0.64	18	180	…	…	…	…	…	…	…	…
C	45	220	170	15	0.85	15	145	…	…	…	…	…	…	…	…
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
合计	300	900	690	90		90	900	…	…	…	…	…	…	…	…

说明：数量单位均为万。

生产部门编制生产预算时，期末库存的数量是按照次月将要销售数量的 10% 计算得来，2 月份的期初库存根据 1 月底的实际情况估计得来，12 月底的期末库存数量按照 11 月份的期末库存数量计算。

经过计算之后，生产部门发现各月份的产能利用率时高时低，并向总经理反映。总经理与集团总监沟通后，要求生产预算必须达到企业可利用产能的 85% 以上，每个月都应如此，所以，必须再次调整销售预算，将来销售市场有变动的，可以通过滚动预算来调整，销售部门也认可该方案。

调整之后的销售预算表如下：

2006 年销售预算表

产品编号	2 月				…月	8 月				…月	全年合计			
	数量	单价	不含税金额	含税金额	…	数量	单价	不含税金额	含税金额	…	数量	单价	不含税金额	含税金额
A	280	11	3080	3604	…	526	9	4734	5539	…	4900	10	49000	57330
B	280	11	3080	3604	…	280	9	2520	2948	…	2530	10	25300	29601
C	210	9	1890	2211	…	210	7.5	1575	1843	…	2200	8	17600	20592
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
合计	1200	11	13200	15444	…	1200	8	9600	11232	…	12060	9.5	114570	134047

说明：数量与不含税金额、含税金额的单位为万，单价为不含税单价。

调整之后的生产预算表如下：

2006 年生产预算表

产品编号	2 月					3 月					……				
	期初库存	本期销售	本期生产	期末库存	产能利用率	期初库存	本期销售	本期生产	期末库存	产能利用率	期初库存	本期销售	本期生产	期末库存	产能利用率
A	100	280	200	20	0.85	20	200	…	…	…	…	…	…	…	…
B	100	280	198	18	0.88	18	180	…	…	…	…	…	…	…	…
C	45	210	180	15	0.90	15	145	…	…	…	…	…	…	…	…
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
合计	300	1200	990	90		90	900	…	…	…	…	…	…	…	…

说明：数量单位均为万。

1 月 8 日，采购部门编制采购预算表，在编制采购预算表之前先计算物料的总需求数量，如下表：

2006 年 2 月物料需求表

物料编号	A 产品			B 产品			C 产品			…产品			总计（万千克）
	单位产品消耗量（千克）	生产数量（万米）	物料消耗小计（万千克）	单位产品消耗量（千克）	生产数量（万米）	物料消耗小计（万千克）	单位产品消耗量（千克）	生产数量（万米）	物料消耗小计（万千克）	单位产品消耗量（千克）	生产数量（万米）	物料消耗小计（万千克）	
1101	0.30	200	60	0.71	198	141		180		……	……	……	280
1102	0.47	200	94		198		0.45	180	81	……	……	……	175
1103	0.66	200	132		198			180		……	……	……	150
1104		200		0.23	198	46		180		……	……	……	60
1105		200		0.21	198	42		180		……	……	……	50
1106		200			198		0.81	180	146	……	……	……	240
1107		200			198		0.55	180	99	……	……	……	99
……	……	200	……	……	198	……	……	180	……	……	……	……	……

其他各月都是按照上表的方法进行计算，然后编制采购预算表，如下表：

2006 年采购预算表

物料编号	2 月							3 月							……	
	期初库存	本月耗用	本月采购	期末库存	采购单价	不含税金额	含税金额	期初库存	本月耗用	本月采购	期末库存	采购单价	不含税金额	含税金额	……	……
1101	100	280	207	27	2.7	558.9	654		270						……	……
1102	75	175	117	16.5	3.2	372.8	436		165						……	……
1103	10	150	154	14	3.5	539	631		140						……	……
1104	0	60	65	5	5.0	325	380		50						……	……
1105	0	50	54	4	5.8	313.2	366		40						……	……
1106	100	240	163	23	3.0	489	572		230						……	……
1107	9	99	99	8.9	3.0	296.7	347		89						……	……
……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……

说明：数量与不含税金额、含税金额的单位为万，单价为不含税单价。

采购部门编制采购预算时，期末库存的数量是按照次月将要耗用数量的 10% 计算得来，2 月份的期初库存根据 1 月底的实际情况估计得来，12 月底的期末库存数量按照 11 月份的期末库存数量计算，不含税金额 = 采购单价 × 本月采购，不含税金额与含税金额的计量单位均为万元。

1 月 9 日，A 公司总经理组织相关人员编制固定资产投资预算表，如下表：

2006 年固定资产投资预算表　　（单位：元）

投资项目	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	合计
厂房工程	2000000											2000000
设备			40000000	40000000								80000000
合计	2000000		40000000	40000000								82000000

考虑到预算时间很紧迫，集团总裁、集团总监出面对上表进行审核后，同意上述方案。

1 月 10 日，A 公司财务部根据上表的数据编制固定资产折旧表，如下表：

2006 年固定资产折旧预算表　　（单位：元）

车间	2 月		…		4 月		5 月		6 月		…	
	房屋折旧和摊销	机器折旧	…	…	房屋折旧和摊销	机器折旧	房屋折旧和摊销	机器折旧	房屋折旧和摊销	机器折旧	…	…
1	137500	750000	…	…	145800	750000	145800	1080000	145800	1410000	…	…
2	110000	600000	…	…	110000	600000	110000	600000	110000	600000	…	…
3	60000	323376	…	…	60000	323376	60000	323376	60000	323376	…	…
4	56624	200000	…	…	56624	2000000	56624	200000	56624	200000	…	…
合计	364124	1873376	…	…	372424	1873376	372434	2203376	372424	2533376	…	…

1 月 10 日，A 公司财务部根据采购预算表对原材料成本进行加权平均，如下表：

2006 年原材料加权成本表

物料编号	2 月									3 月			
	期初库存数量	期初库存成本	本月采购数量	本月采购成本	本月加权单价	本月领用数量	本月领用成本	期末库存数量	期末库存成本	期初库存数量	期初库存成本	…	…
1101	100	280	207	559	2.73	280	765	27	74	27	74	…	…
1102	75	250	117	373	3.25	175	569	17	54	17	54	…	
1103	10	36	154	539	3.51	150	526	14	49	14	49	…	
1104	0	0	65	325	5.00	60	300	5	25	5	25	…	
1105	0	0	54	313	5.80	50	290	4	23	4	23	…	
1106	100	310	163	489	3.04	240	729	23	70	23	70	…	
1107	9	24	99	297	2.97	99	294	9	26	9	26	…	…
……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	…	…

说明：数量单位为万千克，成本单位为万元，单价为元。

1 月 10 日，A 公司财务部根据上表以及之前编制的物料需求表，计算出各月投入原料的成本，进而编制直接材料预算表，如下表：

2006 年 2 月直接材料成本预算表

物料编号	本月加权单价	A 产品		B 产品		C 产品		……产品		合计	
		物料需求数量	投入原料成本	物料需求数量	投入原料成本	物料需求数量	投入原料成本	物料需求数量	投入原料成本	物料需求数量	投入原料成本
1101	2.73	60	164	141	384			……	……	280	765
1102	3.25	94	306			81	263	……	……	175	569
1103	3.51	132	463					……	……	150	526
1104	5.00			46	228			……	……	60	300
1105	5.80			42	241			……	……	50	290
1106	3.04					146	443	……	……	240	729
1107	2.97					99	294	……	……	99	294
……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……

说明：数量单位为千克，成本单位为万元，单位为元。

注意：

1. 上表中的本月加权单价 = 原材料加权成本表中对应月份的“本月加权单价”；物料需求数量 = 物料需求表中的对应月份对应产品的“物料消耗小计”；投入原料成本 = 本月加权单价 × 物料需求数量。

2. 本表合计的物料需求数量 = 物料需求表对应月份的总计数；本表合计的投入原料成本 = 原材料加权成本表对应月份的“本月领用成本”合计数。

1 月 11 日，A 公司人资部根据生产预算表编制直接人工成本表，如下表：

2006 年直接人工成本预算表

产品编号	2 月			3 月			…			本年合计		
	本期工价	本期生产数量	本期人工合计	本期工价	本期生产数量	本期人工合计	…	…	…	平均工价	生产数量合计	人工合计
A	0.40	200	20	0.40	…	…	…	…	…	0.41	…	…
B	0.42	198	18	0.42	…	…	…	…	…	0.43	…	…
C	0.47	180	15	0.47	…	…	…	…	…	0.48	…	…
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
合计		990	90		…	…	…	…	…	…	…	…

说明：数量单位为万米，工价与人工合计均为元。

注意：上表中的本期工价由人资部门填写，本期生产数量等于生产预算表中对应月份的“本期生产”；本期人工合计 = 本期工价 × 本期生产数量；本年合计项目

下的生产数量合计 = 生产预算表中全年生产合计数。

1 月 11 日，人资部门继而编制车间间接人工成本预算表。如下表：

一号车间间接人工成本预算表

职位	2 月			…			8 月			…		
	人数	工资总数	平均每人工资	…	…	…	人数	工资总数	平均每人工资	…	…	…
车间主任	1	5000	5000	…	…	…	1	8000	8000	…	…	…
班长	2	7000	3500	…	…	…	4	20000	5000	…	…	…
组长	4	10000	2500	…	…	…	12	30000	2500	…	…	…
机修	4	14000	3500	…	…	…	12	42000	3500	…	…	…
统计	2	3000	1500	…	…	…	4	7200	1800	…	…	…
清洁工	2	1600	800	…	…	…	4	4000	1000	…	…	…
后整工人	40	68000	1700	…	…	…	120	204000	1700	…	…	…
合计	55	108600	1975	…	…	…	157	315200	2008	…	…	…

说明：工资总数和平均每人工资单位为元。

其他车间的间接人工成本预算表编制同上，该表格应由车间主任与人资部共同编制完成。

1 月 12 日，设备部门申报各月需要领用的机物料品种以及数量，采购部门录入单价，财务部门据此编制机物料预算表，如下表：

一号车间机物料预算表

项目	2 月				…月				全年合计			
	数量	单价	不含税金额	含税金额	数量	单价	不含税金额	含税金额	数量合计	平均单价	不含税金额	含税总金额
润滑油	10	10	100	117	…	…	…	…	116	9.8	1132	1324
备损件 1	32	38	1200	1404	…	…	…	…	484	35.0	16940	19820
备损件 2	2	8	16	19	…	…	…	…	484	6.3	3049	3568
备损件 3	20	60	1200	1404	…	…	…	…	220	62.0	13640	15959
维护工具 1	10	15	150	176	…	…	…	…	165	13.0	2145	2510
维护工具 2	5	300	1500	1755	…	…	…	…	18	300.0	5511	6448
维护工具 3	3	2	6	7	…	…	…	…	103	2.0	205	240
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…		
合计			82000	95940							880000	1029600

说明：数量单位为 PCS，其他单位为元。

其他车间的机物料预算表编制方法同上。

1月12日，生产部门、财务部门共同编制车间水电预算表，如下表：

2006年水电预算表

产品编号	单位产品标准耗电量（度）	单位产品标准耗水量（吨）	预估电力不含税单价	预估用水不含税单价	2月					……
					生产数量（万米）	不含税电费合计（万元）	含税电费合计（万元）	不含税水费合计（万元）	含税水费合计（万元）	……
A	0.5506	0.0148	0.588	3.000	200	65	76	9	10	……
B	0.5718	0.0152	0.588	3.000	198	67	78	9	11	……
C	0.4488	0.0136	0.588	3.588	180	47	55	7	9	……
……	……	……	0.588	3.000	……	……	……	……	……	……
合计										

1月13日，财务部门编制生产成本预算表，如下表：

2006年2月生产成本预算表

产品编号	生产数量（万米）	投入原料成本（万元）	投入直接人工成本（万元）	投入电力（万元）	投入水费（万元）	厂房折旧与摊销（万元）	机器折旧与摊销（万元）	投入间接人工成本（万元）	投入机物料（万元）	投入成本合计（万元）	单位生产成本（元）
A	200	932	20	65	9	14	75	11	8	1133	5.67
B	198	853	18	67	9	11	60	12	6	1036	5.23
C	180	1001	15	47	7	6	32	8	4	1121	6.21
……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……
合计		90			36	187					

1月13日，财务部门继而编制产品成本表，如下表：

产品成本预算表

产品编号	2月									3月				
	期初库存	期初成本	本期入库	入库成本	加权单位成本	本期销售	销售成本	期末库存	期末成本	期初库存	期初成本	……	……	……
A	100	600	200	1133	5.8	280	1618	20	116	20	116	……	……	……
B	100	500	198	1036	5.2	280	1443	18	93	18	93	……	……	……
C	45	225	180	1121	6.0	210	1259	15	87	15	87	……	……	……
……	……	……	……	……	…	……	……	……	……	……	……	……	……	……
合计	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……

说明：单价单位为元，成本单位为万元，其他单位为万米。

1 月 14 日，销售部门编制应收账款预算表，如下表：

2006 年应收账款预算表　　（单位：万元）

项目	2 月	3 月	……	备注
期初应收①	10000	15444	……	等于上月期末应收
本期应收②	15444	……	……	等于本月含税销售金额
本期收现③	10000	……	……	等于上月销售含税金额
期末应收④	15444	……	……	=① +② -③

注意：上表中，2 月份的期初应收金额是个不确定值，由销售部门和财务部门共同估计计算。从上表可以看到，A 公司 2006 年的销售信用政策为次月结算，本月发生的交易一律在次月进行结算。

1 月 14 日，采购部门编制应付账款预算表，如下表：

2006 年应付账款预算表　　（单位：万元）

项目	2 月	3 月	……	备注
期初应付①	2000	3400	……	等于上月期末应付
本期应付②	3400	……	……	等于本月含税采购金额
本期付现③	2000	……	……	等于上月含税采购金额
期末应付④	3400	……	……	=① +② -③

注意：上表中，2 月份的期初应付金额是个不确定值，由采购部门和财务部门共同估计。从上表可以看到，A 公司 2006 年的采购信用政策为次月结算，本月发生的交易一律在次月进行结算。

1 月 14 日，财务部门编制制造费用支出预算表，如下表：

2006 年制造费用支出预算表　　（单位：元）

项目	2 月	3 月	…	备注
电	2200000	2300000	…	次月支付
水	320000	330000	…	次月支付
厂房折旧	0	0	…	无须支付
机器折旧	0	0	…	无须支付
车间间接人员工资	450000	420000	…	次月支付
机物料	250000	260000	…	现金支付
合计	3220000	3310000	…	

注意：

1. 电费、水费都是含税价，根据水电预算表的含税金额做跨月填入。

2. 车间间接人员工资由人资部门填写，虽然人事部门制定的工资政策为次月结算，但次月结算的工资未必等于本月计提的工资数，因为很多管理人员的年底绩效都是在次年结算，尤其是每年的2～4月之间最频繁，所以，2月份实际支付的工资未必等于1月份计提数，有可能大于1月份计提数，因为上年计提的管理人员工资可能在本年的2月份支付，这种情况要特别注意。同理，直接人工成本的支出预算也是一样的操作原理，其他管理部门的人工成本支出预算都一样。

3. 折旧类项目无须支付现金，支付金额等于0。

4. 机物料项目采用现金支付的，可直接抄取机物料预算表对应月份的含税金额。

1月15～18日，各部门编写三项期间费用预算表，如下表：

2006年期间费用预算表　　（单位：万元）

类型	部门	项目	2月		3月		……		备注
			本月发生	本月支付	本月发生	本月支付	本月发生	本月支付	
销售费用	销售部	销售人员工资							人事部门填写
		广告费							销售部门填写
		快递费							销售部门填写
		电话费							销售部门填写
		其他							销售部门填写
管理费用	财务部	管理人员薪金							人事部门填写
		差旅费							财务部填写
		办公费							财务部填写
		其他							财务部填写
	总经办	管理人员薪金							人事部门填写
		差旅费							总经办填写
		办公费							总经办填写
		其他							总经办填写
	……	……							……
		……							……
		……							……
财务费用	财务部	银行手续费用							财务部填写
		银行利息收入							财务部填写为负数
		其他							财务部填写
合计									

注意：上表中行政部门将公司的公共设施的消耗如办公大楼的折旧、办公区域耗费的水电等纳入其部门。

1月19日，财务部门编制税费预算表，如下表：

2006年税费预算表　　（单位：万元）

项　目	2月				……			
	期初应交	本月发生	本月上交	本月未付	期初应交	本月发生	本月上交	本月未付
增值税								
城建税								
教育费附加								
消费税								
营业税								
房产税								
印花税								
土地使用税								
个人所得税								
企业所得税								
合　计								

1月20日，财务部门继而编制资金预算表，如下表：

2006年资金预算表　　（单位：万元）

性质	部门	项目	2月	3月	……	数据来源
刚性流入	销售部	销售流入	10000	15444	……	应收账款预算表
刚性支付	无	直接人工支出	110	100	……	直接人工预算表
		间接人工支出	45	42	……	制造费用支出预算表
		管理工资支出	200	40	……	制造费用支出预算表
		税费支出	1800	1700	……	税费预算表
		电费支出	220	230	……	制造费用支出预算表
		水费支出	32	33	……	制造费用支出预算表
一般支付	采购部	采购支出	2000	3400	……	应付账款预算表
		机物料支出	25	26	……	制造费用支出预算表

（续表）

性质	部门	项目	2月	3月	……	数据来源
	销售部	广告费支出	100	100	……	期间费用预算表
		快递费支出	2	2	……	期间费用预算表
		电话费支出	2	2	……	期间费用预算表
		其他支出	20	25	……	期间费用预算表
	财务部	差旅费支出	1	1	……	期间费用预算表
		办公费支出	2	2	……	期间费用预算表
		其他支出	2	2	……	期间费用预算表
	…部	差旅费支出	2	2	……	期间费用预算表
		办公费支出	3	3	……	期间费用预算表
		其他支出	20	25	……	期间费用预算表
特殊支付	无	财务费用支出	2	2	……	期间费用预算表
		固定资产支出	200	0	……	固定资产预算表
无	无	资金盈余	5212	9707	……	=本期流入－本期支出

注意：上表中并没有将期初的资金数与期末的资金数列入，其主要原因是集团在控制资金的存量，集团对各公司的资金进行调剂，发现各公司资金不足的，由集团统一办理贷款。上表中集团只要求A公司每个月按照上表中的资金盈余量上交到集团，集团可以利用该资金用于投建年产值10亿元的化纤企业。

1月20日，财务部门编制盈亏预算表，如下表：

2006年盈亏预算表　　（单位：万元）

序号	项目	2月	3月	……	备注
1	销售收入	13200	13400	……	销售预算表不含税收入
2	销售成本	7920	8040	……	产品成本预算表本期销售成本
3	毛利润	5280	5360	……	=1－2
4	主营业务税金及附加	200	180	……	税费预算表中城建教育附加的本期发生数
5	销售费用	40	45	……	期间费用预算表中的本月发生数
6	管理费用	60	60	……	期间费用预算表中的本月发生数
7	财务费用	2	2	……	期间费用预算表中的本月发生数
8	利润总额	4978	5073	……	=3－4－5－6－7
9	所得税	1245	1268	……	=8×25%
10	净利润	3734	3805	……	=8－9

注意：集团没有要求A公司编制预计资产负债表，是因为集团有权调拨A公司的资金存量，也就是讲，A公司的资金存量变数很大，不能确定一个值。

可喜可贺的是，年度盈亏预算表的净利润目标超过了企业的阶段性战略目标的要求。收入部门没有少报收入和成本费用部门没有多报成本的最大功劳在于总经理一直在监督协调各个预算表的编制。

1月21日，集团财务中心简单检查了所有的预算表，发现A的预算编制符合企业的战略部署即低成本的扩张路线，A公司在预算中有新建厂房和购置机器400台，A公司的年度预算销售额超过15亿元，年度预算的净利润超过3.2亿元，这些在总体上都达到了阶段性战略目标的要求。

1月22日，集团财务中心对上报的预算报表进行简单审查，审查的内容主要有预算表中的年净利润是否达到阶段性战略目标的要求，以及主要的战略经营计划是否在预算表中有体现并符合要求。经审查，A公司年度预算表中的净利润为3.21亿元，超过阶段性战略目标的3.2亿元，A公司有固定资产的投资预算，符合集团对A公司的整体战略部署。

1月23日，集团财务中心连同审计部开始对各预算表进行详细的审计，检查各项数据计算的正确性，各项数据的来源的正确性与数据之间是否存在必然性等。在审计过程中，发现了A公司在淡季时的销售价格非常低，要求销售部门进行解释。审计人员要求各个部门对其编制的报表进行答辩，并要求其提供对应的年度工作计划，检查工作计划以及预算的数据是否符合企业战略发展的需要。审计人员对费用类预算项目实行零基预算法，要求每个部门详细列举费用发生的时点、费用的用途、必要性、合理性等。审计工作于1月27日完成，审计部门没有对预算表提出异议。

第六节　预算审批和签署目标责任状

1月28日，集团总裁审批通过全套预算报表，然后，集团人事中心编写了目标责任状交集团总裁与A公司总经理签字。

目标责任状的格式跟第三章所述目标责任状类似，首先确认2006年的分月目标，如下表：

2006年分月目标

月份	单位	净利润指标	现金盈余指标
2月	万元	3734	5212
3月	万元	3805	9707
4月	万元	3870	-20
5月	万元	3900	-90

（续表）

月份	单位	净利润指标	现金盈余指标
6 月	万元	3200	3400
7 月	万元	2400	3600
8 月	万元	1900	2500
9 月	万元	1300	1300
10 月	万元	2200	1200
11 月	万元	2600	2350
12 月	万元	3200	2700
合计	万元	32109	31859

平衡计分卡考核体系的设计如下表：

平衡计分卡项目	权重	打分区间						实际得分	加权得分
年销售额（含税）	20%	实际完成区间	<130000	≥130000	≥150000	≥200000	≥250000		
		区间得分	30	60	100	120	140		
		实际得分							
年内销额（含税）	30%	实际完成区间	<20000	≥20000	≥30000	≥40000	≥50000		
		区间得分	30	60	100	120	140		
		实际得分							
滚动报表迟交次数	10%	实际完成区间	≥5 次	<5 次	<3 次	1 次	0 次		
		区间得分	30	60	80	100	120		
		实际得分							
厂房扩建面积	15%	实际完成区间	<2000	≥2400	≥2800	≥3000	≥5000		
		区间得分	30	60	100	120	140		
		实际得分							
机器购置数量	15%	实际完成区间	<300	≥350	≥400	≥500	≥600		
		区间得分	30	60	100	120	140		
		实际得分							
董事会评价	10%	实际完成区间	极差	差	及格	良好	优秀		
		区间得分	20	40	60	80	120		
		实际得分							
合计	1								

上表中，平衡计分卡设计了年销售额的指标，目的是为了促进A公司努力地去开拓市场，抢占市场，而不是一味地追求单个产品的高利润，因为A公司的战略是低成本战略，必须通过大批量流水制造来获取批量利润，这是企业战略所决定的。设计年内销额的指标，是为了督促A公司积极开拓国内市场，以预防国外次贷危机给企业带来的负面影响。至于厂房扩建与机器购置都属于企业的低成本战略在这一个阶段必须完成的目标。董事会的评价也作为一个指标，是为了加强集团对各公司的管控力度而设计的。

1月29日，A公司总经理与A公司各部门的负责人签署目标责任状。总经理因为与集团签署了目标责任状，自身压力增加了，依靠自己的力量显然无法完成绩效目标，必须依靠其所领导的整个团队。各部门负责人的目标责任状在原理上与第三章关于绩效设计的方案一样。

这里特别列示未来11个月的毛利润目标，销售部门必须按照毛利润目标的要求控制销售数量和销售单价，表格如下：

2006年销售毛利润目标

月份	单位	金额
2月	万元	5280
3月	万元	5360
4月	万元	5400
5月	万元	5500
6月	万元	4300
7月	万元	3200
8月	万元	2450
9月	万元	1590
10月	万元	2800
11月	万元	3500
12月	万元	4300
合计	万元	43680

第七节　编制3月份滚动预算

1月底，A公司没有编制2月份的滚动预算表，是因为刚编制了年度预算表及分月预算表，2月份的分月预算表完全可以作为2月份的滚动预算表使用，无须重新编制。

2 月 28 日，需要开始编制次月的滚动预算，以指导次月的全部生产经营活动。编制程序仍然与年度预算的过程一样，只是要求有不同，主要有以下几个不同：

1. 销售部门在编制滚动月份的销售预算表时，单价与数量必须结合年度分月预算的毛利润进行确定。如年度预算表中的 3 月份毛利润为 1000 万，则企业实际在编制 3 月份滚动预算时，销售部门必须保证 3 月份滚动预算表中的毛利润不低于 1000 万元。

2. 采购部门在编制 3 月份滚动的采购预算表时，采购单价必须不高于年度 3 月预算表中的单价。如，年度预算表中的 3 月份甲材料单价为 10 元/件，则企业实际在编制 3 月份滚动预算时，采购部门必须保证 3 月份滚动预算表中的甲材料单价不高于 10 元/件。

3. 采购部门在编制滚动月份的采购预算表时，各产品的标准物料消耗数量不得超过年度分月预算表中的标准物料消耗数量。

4. 生产部门在编制滚动月份的生产预算表时，各产品的标准工时、标准工价、标准用电量、标准用气量、标准用水量等都不得超过年度分月预算表中的标准。

5. 费用部门除非有特殊申报的，否则一律按照年度分月预算表的数据填写。

6. 滚动月份盈亏预算表的净利润不得低于年度预算表对应月份的净利润，特殊情况可以在 5% 以内微调。

7. 滚动月份资金预算表的资金盈余不得低于年度预算表对应月份的资金盈余，特殊情况可以在 5% 以内微调。

2 月 28 日，销售部门开始编制销售预算，表格如下：

2006 年 3 月滚动销售预算表

产品编号	数量	单价	不含税金额	含税金额	预估 4 月销售数量
A	10	5.00	50.00	58.50	0
B	290	11.00	3190.00	3732.30	300
C	210	9.00	1890.00	2211.30	200
D	440	12.00	5280.00	6177.60	450
E	200	11.00	2200.00	2574.00	280
合计	1150	10.97	12610.00	14753.70	1230

说明：数量与不含税金额、含税金额的单位为万，单价为不含税单价。

上表中，销售部门对 3 月份进行估计，认为 A 产品在 3 月份可能销售较差，而 2 月份刚开发的新产品 E 估计销售很好，所以，做出上面的预算表。

注意：上表中预估了 4 月份销售数量，是为生产部门编制生产预算作准备。

生产部门立即编制 3 月滚动生产预算表，如下表：

2006 年 3 月滚动生产预算表

车间编号	产品编号	期初库存	本期销售	本期生产	期末库存	单位产品工时	工时合计	车间产能	产能利用率	预估 4 月份销售数量
一	A	50	10	0	40	0.069	13.45	16.2	0.83	0
	E	0	200	228	28	0.059				280
二	B	40	290	280	30	0.072	20.16	16.2	1.24	300
三	C	10	210	220	20	0.081	17.82	16.2	1.10	200
四	D	50	440	435	45	0.039	16.75	16.2	1.03	450
合计		150	1150	1163	163		68.18	64.8	1.05	1230

说明：数量单位均为万。

注意：期初库存根据企业实际盘点的数量确定，本期生产 = 本期销售 + 期末库存 - 期初库存，但是，当期初库存大于本期销售时，本期生产 = 0。期末库存 = 预估 4 月份销售数量 × 10%，但是，当期初库存大于本期销售时，期末库存 = 期初库存 - 本期销售。

上表中，很明显二、三、四号车间产能不够用，要求销售部门立即调整销售预算。如下表：

2006 年 3 月滚动销售预算表

产品编号	数量	单价	不含税金额	含税金额	预估 4 月份销售数量
A	10	5.00	50.00	58.50	0
B	230	11.00	2530.00	2960.10	300
C	180	9.00	1620.00	1895.40	200
D	420	12.00	5040.00	5896.80	450
E	230	11.00	2530.00	2960.10	280
合计	1070	11.00	11770.00	13770.90	1230

说明：数量与不含税金额、含税金额的单位为万，单价为不含税单价。

生产部门编制生产预算表，如下表：

2006 年 3 月滚动生产预算表

车间编号	产品编号	期初库存	本期销售	本期生产	期末库存	单位产品工时	工时合计	车间可利用产能（工时）	产能利用率	预估 4 月份销售数量
一	A	50	10	0	40	0.069	15.22	16.2	0.94	0
	E	0	230	258	28	0.059				280
二	B	40	230	258	30	0.072	15.84	16.2	0.98	300
三	C	10	180	190	20	0.081	15.39	16.2	0.95	200
四	D	50	420	415	45	0.039	15.98	16.2	0.99	450
合计		150	1070	1083	163		62.43	64.8	0.96	1230

说明：数量单位均为万。

说明：销售部门如何编制销售预算，那是销售部门自身的事情，生产部门只能在产能利用率上进行控制，必须保证产能利用率在可利用产能的 100% 以内即可。产能利用率过低，销售部门要保证毛利润目标的实现，必须调整销售单价和销售数量。销售单价要上调，可能比较困难，那么调整销售数量最现实。所以，毛利润目标的规定，在一定程度上要求了销售部门用心编制好销售数量，也在一定程度上保证了生产部门负责人的绩效利益，因为生产数量多，生产部门的利益肯定也多。

财务部门继而代替采购部门编制物料需求表，如下表：

2006 年 3 月物料需求表

物料编号	A 产品			B 产品			C 产品			D 产品			E 产品			总计
	单位产品消耗量	生产数量	物料消耗小计	单位产品消耗量	生产数量	物料消耗小计	单位产品消耗量	生产数量	物料消耗小计	单位产品消耗量	生产数量	物料消耗小计	单位产品消耗量	生产数量	物料消耗小计	
1101	0.3	0	0	0.71	220	156		190			415			258		156
1102	0.5	0	0		220		0.45	190	86	0.6	415	249		258		235
1103	0.7	0	0		220			190			415		0.6	258	155	155
1104		0		0.23	220	51		190		0.4	415	166		258		217
1105		0		0.21	220	46		190			415		0.5	258	129	175
1106		0			220		0.81	190	154	0.8	415	332		258		446
1107		0			220		0.55	190	105		415	0		258		105
1108		0			220			190			415		0.7	258	181	181

说明：单位产品消耗量单位为千克，生产数量单位为万米，其他单位为万千克。

注意：上表中 E 产品是新产品，在年度预算中没有预算过该产品，但是该产品的 BOM 直接影响生产部门、研发部门、销售部门的绩效。销售部门与研发部门

希望该 BOM 数量越少越好，因为产品成本低，同样的销售单价所获得的毛利更高，销售绩效与研发绩效也更高，而生产部门则希望该 BOM 数量越多越好，BOM 量越大，实际节余材料的空间也越大，生产绩效也越大。为了正确规范新产品 BOM，销售部门、研发部门、生产部门在新产品的 BOM 表上共同签字确认。

财务部门还需要计算月底铺底原料的品种与数量。A 公司物料的供货时间为 3 天，为了计算月底铺底原料的品种与数量，只需要知道次月将要生产的产品即可。计算表格如下：

2006 年 3 月底铺底物料计算表

物料编号	A 产品			B 产品			C 产品			D 产品			E 产品			总计
	单位产品消耗量	生产数量	物料消耗小计	单位产品消耗量	生产数量	物料消耗小计	单位产品消耗量	生产数量	物料消耗小计	单位产品消耗量	生产数量	物料消耗小计	单位产品消耗量	生产数量	物料消耗小计	
1101	0.3	0	0	0.71	30	21		20			45			28		21
1102	0.5	0	0		30		0.45	20	9	0.6	45	27		28		36
1103	0.7	0	0		30			20			45		0.6	28	16.8	17
1104		0		0.23	30	7		20		0.4	45	18		28		25
1105		0		0.21	30	6		20			45		0.5	28	14	20
1106		0			30		0.81	20	16	0.8	45	36		28		52
1107		0			30		0.55	20	11		45	0		28		11
1108		0			30			20			45		0.7	28	19.6	20

说明：单位产品消耗量单位为千克，生产数量单位为万米，其他单位为万千克。

注意：上表中的生产数量 = 预估 4 月销售数量 × 10%。为什么是 10%，因为正常的采购周期为 3 天，而每个月平均天数为 30 天，3 ÷ 30 = 10%。

财务部门继而代替采购部门编制采购预算，如下表：

2006 年 3 月滚动采购预算表

物料编号	期初库存（万千克）	本月耗用（万千克）	本月采购（万千克）	期末库存（万千克）	采购单价（万千克）	不含税金额（万元）	含税金额（万元）
1101	10	156	168	21	2.70	452.25	529.13
1102	20	335	351	36	3.20	1121.60	1312.27
1103	30	155	142	17	3.50	495.60	579.85
1104	0	217	242	25	5.00	1207.50	1412.78
1105	0	175	196	20	5.80	1133.90	1326.66
1106	100	486	438	52	3.00	1314.30	1537.73
1107	15	105	101	11	3.00	301.50	352.76
1108	0	181	200	20	3.00	600.60	702.70

注意：上表中的1108原料是新原料，在年度预算中没有该数据，而该原料的单价直接影响采购部门、研发部门、销售部门的绩效。销售部门与研发部门希望该单价越小越好，因为产品成本低，同样的销售单价所获得的毛利更高，销售绩效与研发绩效也更高，而采购部门则希望该单价越大越好，单价越大，实际降价的空间也越大，采购绩效也越大。为了正确规范新原料的单价，销售部门、研发部门、采购部门在新原料的单价表上共同签字确认。

之后，财务部门编制原材料加权成本表。如下表：

2006年3月滚动原材料加权成本表

物料编号	期初库存数量（万千克）	期初库存成本（万元）	本月采购数量（万千克）	本月采购成本（万元）	本月加权单价（元）	本月领用数量（万千克）	本月领用成本（万元）	期末库存数量（万千克）	期末库存成本（万元）
1101	10	26	168	452	2.69	156	421	21	57
1102	20	63	351	1122	3.20	335	1069	36	115
1103	30	100	142	496	3.47	155	537	17	58
1104	0	0	242	1208	5.00	217	1083	25	125
1105	0	0	196	1134	5.80	175	1016	20	118
1106	100	300	438	1314	3.00	486	1458	52	157
1107	15	44	101	302	2.99	105	313	11	33
1108	0	0	200	601	3.00	181	542	20	59
合计	175	533	1835	6627	29.15	1808	6439	202	721

之后，财务部门编制直接材料成本预算表，如下表：

2006年3月滚动直接材料成本预算表

物料编号	本月加权单价（元）	A产品		B产品		C产品		D产品		E产品		合计	
		物料需求数量（万千克）	投入原料成本（万元）	物料需求数量（万千克）	投入原料成本（万元）	物料需求数量（万千克）	投入原料成本（万元）	物料需求数量（万千克）	投入原料成本（万元）	物料需求数量（万千克）	投入原料成本（万元）	物料需求数量（万千克）	投入原料成本（万元）
1101	2.69	0	0	156	421							156	421
1102	3.20	0	0			86	273	249	796			335	1069
1103	3.47	0	0							155	537	155	537
1104	5.00			51	253			166	830			217	1083
1105	5.80			46	268					129	748	175	1016
1106	3.00					154	462	332	996			486	1458
1107	2.99					105	313	0				105	313
1108	3.00									180.6	542	181	542
合计		0	0	253	942	344	1048	747	2622	464	1827	1808	6439

之后，财务部门编制直接人工成本、水、电预算表，如下表：

2006 年 3 月滚动直接人工成本、水、电预算表

产品编号	本期生产数量（万米）	本期工价（元）	本期人工合计（万元）	本期电价（元）	单位产品用电量（度）	本期电费合计（万元）	本期水价（元）	单位产品用水量（吨）	本期水费合计（万元）
A	0	0.40	0.00	0.59	0.55	0.00	3.00	0.01	0.00
E	258	0.39	100.62	0.59	0.50	75.24	3.00	0.01	10.76
B	220	0.42	92.40	0.59	0.57	74.02	3.00	0.02	10.03
C	190	0.47	89.78	0.59	0.45	50.17	3.00	0.01	7.75
D	415	0.20	83.00	0.59	0.29	70.64	3.00	0.01	9.71
合计	1083		365.80			270.07			38.25

注意：上表中 E 产品是新产品，其工价应由人事部、生产部、销售部、研发部共同签署确认。其他产品的工价可以照抄年月预算中的 3 月份工价。E 产品的标准耗电量、标准耗水量需要生产部、销售部、研发部共同签署确认。至于电力与水的单价，可以由财务部门根据最近几月的平均不含税单价填入，无须等同于年度预算中的 3 月份单价，因为这两项单价是由国家进行调控，企业无法控制，企业在没有收到国家调整单价的通知之前，按最近几月的平均数确认。

各车间自行申报 3 月份将要领用的机物料品种及数量，上报给采购部门，采购部门据以编制机物料预算表，如下表：

2006 年 3 月滚动机物料预算表

项目	期初库存		本期领用										本期加权单价	期末库存	
	数量	成本	一车间		二车间		…		合计		数量	成本		数量	成本
			数量	成本	数量	成本	…	…	数量	成本					
润滑油	2	0	10	0	9	0	…	…	36	0	37	0	0	3	0
备损件 1	3	110	32	29	31	28	…	…	117	106	118	0	1	4	4
备损件 2	4	0	2	0	1	0	…	…	7	0	8	0	0	5	0
备损件 3	5	350	20	96	19	91	…	…	67	321	68	0	5	6	29
维修工具 1	6	0	10	0	9	0	…	…	35	0	36	0	0	7	0
维修工具 2	7	2000	5	476	4	381	…	…	13	1238	14	0	95	8	762
维修工具 3	8	0	3	0	2	0	…	…	9	0	10	0	0	9	0
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
合计	500	50000	800	78000	600	59000	…	…	2230	205700	2330	205000		600	494300

说明：数量单位为 PCS，金额单位为元。

注意：

1. 上表中的领用数量由各车间自行申报，期初库存数量根据盘点汇总所得，期初库存成本由财务计算所得，期末库存数量根据安全库存设定数为准，本期采购单价根据年度预算中的3月份单价直接填写，本期采购的数量 = 本期领用数量 + 期末库存数量 - 期初库存数量。

2. 本期采购单价不得超过年度预算中的3月份单价，本期领用成本不得超过年度预算中的3月份领用成本，超过的要调整。因为，如果超过了，那是采购部门与生产部门没有做好工作，该两个部门应该承担责任，不能影响销售部门与研发部门的绩效。

3. 上表可以直接由财务部门编制，要求相关部门提供数据。因为滚动预算的编制时间非常短，财务部门编制时只要不超过年度预算的标准即可。

财务部门编制生产成本预算表，如下表：

2006年3月滚动生产成本预算表

产品编号	生产数量	投入原料成本	投入直接人工成本	投入电力	投入水费	厂房折旧与摊销	机器折旧与摊销	投入间接人工成本	投入机物料	投入成本合计	单位生产成本
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
E	258	1827	101	75	11	14	75	11	8	2122	8.22
B	220	942	92	74	10	11	60	12	6	1207	5.49
C	190	1048	90	50	8	6	32	8	4	1245	6.55
D	415	2622	83	71	10	5	20	7	3	2820	6.80
合计	1083	6439	366	270	38	36	187	38	21	7369	6.83

说明：生产数量单位为万米，单位生产成本单位为元/米，其他单位为万元。

注意：

1. 上表中，厂房折旧与摊销、机器折旧与摊销、投入间接人工成本这三项分摊到每个产品的金额需要由财务部门计算得来。因为E产品属于一号车间生产的，所以E产品的这三项制造费用应该在一车间按照标准工时耗费进行分摊，因为一车间在本月只生产E产品，没有生产A产品，所以，一车间的三项制造费用全部由E产品承担。

2. 厂房折旧与摊销、机器折旧与摊销这两项的总金额由财务计算所得，但不得超过年度预算表中的3月份对应数据，因为会影响研发部门、销售部门的绩效。投入间接人工成本由人事部门提供，同样不得超过年度预算表中的3月份对应数据。

财务部门编制产品成本预算表，如下表：

2006 年 3 月滚动产品成本预算表

产品编号	期初库存（万米）	期初成本（万元）	本期入库（万米）	入库成本（万元）	加权单位成本（元）	本期销售（万米）	销售成本（万元）	期末库存（万米）	期末成本（万元）
A	50	290.00	0	0.00	5.80	10	58.00	40	232.00
E	0	0.00	258	2121.70	8.22	230	1891.44	28	230.26
B	40	208.00	220	1207.17	5.44	230	1251.88	30	163.29
C	10	60.00	190	1245.35	6.53	180	1174.81	20	130.53
D	50	350.00	415	2820.37	6.82	420	2863.56	45	306.81
合计	150	908.00	1083	7394.59	32.81	1070	7239.70	163	1062.90

财务部门编制滚动期间费用预算表，如下：

2006 年 3 月滚动期间费用预算表

类型	部门	项　　目	本月计提（万元）	本月支付（万元）
销售费用	销售部	销售人员工资	20	55
		广告费	20	100
		快递费	1	1
		电话费	1	1
		其他	3	1
管理费用	财务部	管理人员薪金	3	10
		差旅费	0	0
		办公费	1	1
		其他	0.2	0.2
	总经办	管理人员薪金	2	8
		差旅费	1	1
		办公费	1	1
		其他	0.8	0.8
	…	…	…	…
		…	…	…
		…	…	…
财务费用	财务部	银行手续费	3	3
		银行利息	-1	-1
		其他	0	0
合　　计			107	260

注意：

1. 上表中的本月发生数可以直接抄取年度预算中的3月份数据。

2. 本月支付数除了刚性项目外，可以直接抄取年度预算中的3月份数据。

3. 刚性项目在上表中是工资项目。由于大部分企业支付员工的工资都是采取次月结算的方式进行，所以，本月支付的金额理论上应该等于上月计提的工资，特殊情况下还包括管理人员的年底薪资部分，管理人员薪金的本月支付数由人事部门提供。

财务部门继续编制盈亏预算表，如下表：

2006年3月滚动盈亏预算表

序号	项目	单位（万元）
1	销售收入	11770
2	销售成本	7240
3	毛利润	4530
4	主营业务税金及附加	82
5	销售费用	45
6	管理费用	60
7	财务费用	2
8	利润总额	4341
9	所得税	1085
10	净利润	3256

这个时候可以看到，3月滚动盈亏预算表中的毛利润4530万元，没有达到年度预算中的3月份毛利润5360万元的目标，3月滚动盈亏预算表中的净利润3256万元，也没有达到年度预算中的3月份净利润3805万元的目标，所有工作都需要重新进行。

这个时候，要保证完成目标，路径只有两条，一是调整销售单价，二是调整销售产品的品种和数量。为什么都是销售部门的责任呢？原因很简单，所有的成本费用部门都是严格按照年度预算确认的数据进行编制预算的，只有销售部门不是。销售部门估计不了未来市场的变化，才会在3月份预计销售E产品，而E产品在年度预算时是没有的。正因为所有的成本费用部门都遵循了年度预算的标准，那么，销售部门对产品的成本就应该认可。销售部门只能通过调整销售单价和销售数量来保证毛利润目标的实现。

如果是调整销售单价，则计算过程较为简单，所影响上述报表的数据只有两个，一个是滚动销售预算表，一个是滚动盈亏预算表中的主营业务税金及附加。

如果是调整销售数量，则计算过程非常复杂，本月的所有滚动预算表都需要重

新进行编制。

上例中，A 公司销售部门重新调整了销售单价，重新编制的滚动销售预算表如下：

2006 年 3 月滚动销售预算表

产品编号	数量	单价	不含税金额	含税金额	预估 4 月份销售数量
A	10	8.00	80.00	93.60	0
B	230	12.00	2760.00	3229.20	300
C	180	10.00	1800.00	2106.00	200
D	420	12.30	5166.00	6044.22	450
E	230	12.20	2806.00	3283.02	280
合计	1070	11.79	12612.00	14756.04	1230

说明：数量与不含税金额、含税金额的单位为万，单价为不含税单价。

调整之后的盈亏预算表如下：

2006 年 3 月滚动盈亏预算表

序号	项目	单位（万元）
1	销售收入	12612
2	销售成本	7240
3	毛利润	5372
4	主营业务税金及附加	97
5	销售费用	45
6	管理费用	60
7	财务费用	2
8	利润总额	5169
9	所得税	1292
10	净利润	3877

上表中，无论是毛利润，还是净利润，均达到了年度预算中的 3 月份目标，可以确认。

其中滚动税费预算表如下：

2006 年 3 月滚动税费预算表　　（单位：万元）

项　　目	期初应交	本月发生	本月上交	本月未付
增值税	1650.00	966.14	1650.00	966.14
城建税	115.50	67.63	115.50	67.63
教育费附加	49.50	28.98	49.50	28.98
消费税	0.00	0.00	0.00	0.00
营业税	0.00	0.00	0.00	0.00
房产税	0.00	0.00	0.00	0.00
土地使用税	0.00	0.00	0.00	0.00
企业所得税	1200.00	1292.17	0.00	2492.17
合　　计	3015.00	2354.93	1815.00	3554.93

财务部门继续编制资金预算表，如下：

2006 年 3 月滚动资金预算表

性质	部门	项目	单位（万元）
刚性流入	销售部	销售流入	14756
刚性支付	无	直接人工支出	300
		间接人工支出	40
		管理工资支出	100
		税费支出	1815
		电费支出	293
		水费支出	35
一般支付	采购部	采购支出	7754
		机物料支出	24
	销售部	广告费支出	100
		快递费支出	1
		电话费支出	1
		其他支出	1

（续表）

性质	部门	项目	单位（万元）
	…部	差旅费支出	20
		办公费支出	10
		其他支出	26
	财务部	差旅费支出	0
		办公费支出	1
		其他支出	0
特殊支付	无	财务费用支出	2
		固定资产支出	0
无	无	资金盈余	4234

上表中的销售收入直接抄取3月份的销售含税金额，人工成本由人事部门提供，税费支出由财务部门计算，电费水费根据月底抄表数计算得来，采购支出直接抄取3月采购的含税金额，机物料支出等于当月采购的机物料成本加上17%的增值税，期间费用的支出数直接抄取3月的期间费用预算表中的本月支付数，固定资产支出等于年度预算表中对应3月份的支出数。

很显然，上表中的资金盈余4234万元没有达到年度预算中的3月份资金盈余目标9707万元。怎么办？

方法是这样的，调增当期收款金额，调减当期采购支出。

由于上表中的销售流入与采购支出都是直接根据3月份的交易计算得来，所以，彼此之间都是公平的。既不存在销售部门少报资金流入，也不存在采购部门虚报资金支出。所以，按权重来调增收款金额和调减采购支出，最公平。

首先，计算差额，差额 = 9707 - 4234 = 5473（万元）。

其次，计算调增的收款金额，调增金额 = 5473 × 14756 ÷（14756 + 7754）= 3587.72（万元）。

再者，计算调减的采购支出，调减金额 = 5473 × 7754 ÷（14756 + 7754）= 1885.28（万元）。

然后，计算调整后的销售收款金额与采购付款金额。

销售收款金额 = 14756 + 3587.72 = 18343.72（万元）。

采购付款金额 = 7754 - 1885.28 = 5868.72（万元）。

最后，重新修正资金预算表，如下表：

2006 年 3 月滚动资产预算表

性质	部门	项目	单位（万元）
刚性流入	销售部	销售流入	18344
刚性支付	无	直接人工支出	300
		间接人工支出	40
		管理工资支出	100
		税费支出	1815
		电费支出	293
		水费支出	35
一般支付	采购部	采购支出	5869
		机物料支出	24
	销售部	广告费支出	100
		快递费支出	1
		电话费支出	1
		其他支出	1
	财务部	差旅费支出	0
		办公费支出	1
		其他支出	0
	……	差旅费支出	20
		办公费支出	10
		其他支出	26
特殊支付	无	财务费用支出	2
		固定资产支出	0
无	无	资金盈余	9706

上表中资金盈余目标已经达到了年度分月预算的目标（有小数误差，忽略不计）。调整之后的资金预算表，需要通过销售部门与采购部门全力配合才能完成。销售部门可以通过从紧本期的信用政策来加强收款，采购部门可以通过加强供应链的管理与供应商取得良好的沟通来协助减少本月的付款。

上表中为什么一定要完成 9707 万元的资金盈余目标呢？因为 9707 万元在年度预算的 3 月份就已经预算了，该笔盈余资金会被集团的内部银行调拨到集团需要使用的地方如建设 10 亿元的化纤基地。正因为 A 公司在年度预算的 3 月份有预算 9707 万元的资金盈余，才使得集团在做资金统筹安排时，减少了集团 3 月份的借贷资金 9707 万元。如果本月 A 公司不能供应 9707 万元的资金，则整个集团就会出现资金断链，项目停建，非常危险。所以，9707 万元是 A 公司在 3 月份的刚性指标之一，必须完成。

3月1日，总经理签署了预算报表，各部门负责人签署了相关的预算报表。

第八节　3月份的预算控制

3月1日，集团内部银行与A公司财务部重新刷新了3月份的资金预算控制表与内部银行额度收支表，如下两表：

3月滚动资金预算控制表　　（单位：万元）

性质	部门	项目	3月	1日	2日	3日	4日	…日	31日	合计已收到或已支出	剩余未收到或未支出
刚性流入	销售部	销售流入	18344							0	18344
刚性支付	无	直接人工支出	300							0	300
		间接人工支出	40							0	40
		管理工资支出	100							0	100
		税费支出	1815							0	1815
		电费支出	293							0	293
		水费支出	35							0	35
一般支付	采购部	采购支出	5869							0	5869
		机物料支出	24							0	24
	销售部	广告费支出	100							0	100
		快递费支出	1							0	1
		电话费支出	1							0	1
		其他支出	1							0	1
	财务部	差旅费支出	0							0	0
		办公费支出	1							0	1
		其他支出	0							0	1
	……	差旅费支出	20							0	20
		办公费支出	10							0	10
		其他支出	26							0	26
特殊支付	无	财务费用支出	2							0	2
		固定资产支出	0							0	0
无	无	资金盈余	9706								

A 公司内部银行额度收支表 （单位：万元）

日期	单据编号	摘要	单位	收入金额	支出金额	结存
3 月 1 日		内部银行收回盈余额度	内部银行		9707	-9707

A 公司的税金、电费、税费这三项都是在每个月的 10 日之前上交完毕，这三项都是刚性支付，不得拖延，而 A 公司现在的额度结存未 -9707 万元，只有在本月实际收款超过 9707 万元，才可以支付，很显然这项任务非常难完成。A 公司与集团沟通后，每月 10 日之前可以支付刚性项目，每月 10 日前不上交盈余额度，待每月 10 日之后一次性上交全部额度。经调整后的内部银行额度收支表如下：

A 公司内部银行额度收支表 （单位：万元）

日期	单据编号	摘要	单位	收入金额	支出金额	结存
3 月 1 日		内部银行收回盈余额度	内部银行		9707	-9707
3 月 1 日		内部银行借出盈余额度	内部银行		-9707	0

从上表可以看到，A 公司现有额度为 0，A 公司只有积极收款才可以去支付，并且在每月 10 日前只能支付刚性项目。

A 公司为了避免刚性项目得不到及时支付，制定了收款计划，收款计划如下：

收款计划

每月 8 日之前	万元	2143
每月 25 日之前	万元	16201

上表中，收款计划是根据刚性项目的支付时点来计算的。3 月 8 日之前必须收款 2143 万元，是因为每月的 10 日之前必须缴纳税金、电费、水费，这三项金额在 2006 年 3 月的滚动预算表上正好等于 2143 万元，设计为每月 8 日之前完成，是为企业留有一定的宽余时间，以避免万一收不到款项而导致拖延付款。3 月 25 日之前收回 16201 万元，是考虑到工资薪金项目是在每月的最后一天发放，提前宽余 5 天，收款金额等于资金预算表上的总金额减去 2143 万元之后的余额。

A公司为了防止销售部门不按照收款计划积极收款，制定了处罚条例，凡是不能及时收回款项的，对销售经理每次罚款1000元。如果上表中的两次都没有及时收回款项，销售经理应该被罚款2000元。

3月1日，销售经理组织销售部门全体人员召开会议，颁布本月的销售任务与收款计划，并分摊销售任务，还特别强调本月资金紧张，一定要从紧信用政策。任务分摊表格如下：

3月销售任务分摊表　　（单位：万元）

姓名	销售收入	毛利润	3月8日收款金额	3月25日收款金额
张三	2102	895	357	2700
李四	2102	895	357	2700
王五	2102	895	357	2700
谢六	2102	895	357	2700
毛七	2102	895	357	2700
唐八	2102	895	357	2700
合计	12612	5372	2143	16201

上表中的销售收入合计数等于3月份滚动盈亏预算表中的销售收入，上表中的毛利润合计数等于3月份滚动盈亏预算表中的毛利润，上表中的3月8日与3月25日收款金额的合计数等于本月的收款计划。

业务人员必须严格按照上表中的要求进行作业，这样才能使得整个公司乃至整个集团的运营正常，尤其是资金的回收非常重要，为此，公司又制定了新的规定，如果业务员不能在规定的时点收回规定资金的，一次罚款100元。

为了保证上表的销售任务得以实现，公司也为销售人员的业绩考核作出如下设定：

1. 业务人员的提成按照实际销售数量的标准毛利润的千分之一来计算。

2. 业务人员的实际可得等于千分之一的50%，再加上千分之一的50%计算的平衡计分卡所得。

如，假设张三在本月实际销售收入为2000万元，标准毛利润为950万元，3月8日之前收款200万元，3月9～25日之间收款1800万元，则张三在3月的收益计算过程和结果如下：

1. 提成基数 $=950\times0.1\%=0.95$（万元）。

2. 计算加权得分：

业务员绩效考核表

项目	权重	任务（万元）	实际完成（万元）	完成率	加权得分
销售收入	25%	2102	2000	0.95	0.24
毛利润	25%	895	950	1.06	0.27
3月8日收款金额	25%	357	200	0.56	0.14
3月25日收款金额	25%	2700	1800	0.67	0.17
合计	100%				0.81

3. 计算最终可得收益 $=0.95\times50\%+0.95\times50\%\times0.81=0.8596$（万元）。

3月2日，销售部门有一意向单到财务审核，财务部门拒绝审批，原因是销售报价过低。如下表：

A公司销售合同审批表

合同号：060302　　客户名称：XYZ有限公司　　客户编号：1234

产品名称	产品编号	销售数量	销售不含税单价	销售含税单价	本月规定含税单价	单价是否合格
阳离子	A	10000	7	8.19	9.36	否
已收定金	定金比例	累计交易额	本客户已欠款额		欠款跨期	所有客户欠款余额
24750	30%	7200000	500000		55天	8000000
本客户信用额度		500000	本客户剩余信用额度			0
财务经理审批意见						
总经理审批意见						

A公司规定，所有销售合同必须经过财务审批后才可签订，财务部门审批主要把握以下几点：

1. 是否预收30%的定金。

2. 赊销金额是否超过授信额度。公司规定对累计交易金额超过500万元的，可以享受50万元的信用额度，信用周期不得超过两个月，对其他客户不实行赊销。

3. 应收账款是否超过2000万元。公司规定应收账款余额不得超过2000万元，超过1000万元的，销售业务必须为现金交易。

4. 单价是否达标。

由此可见，上表中060302合同只有一项没有达标，即销售单价没有达到3月份滚动销售预算表中的单价，所以，财务部门拒绝审批该合同。

业务部门向总经理反映情况，该批货物是次品，应该折价销售。总经理经过调查后，同意该单可以折价销售。销售部门要求将该批货物的标准成本降低，因为销售部门是按照毛利润来计算绩效的，如果不降低标准成本，则销售部门的绩效将减少，这本来就是生产部门产生的问题，不能转嫁给销售部门。总经理召开会议讨论后，不同意降低该批货物的标准成本，主要是因为要单独区分出该批货物的折后标准成本，计算工作量太大。但是，总经理要求生产经理、品质经理按照公司规定每人罚款300元。

3月3日，各个车间都反映后整部门人员严重不足。由于新年刚过，工厂职工都处于游离状态，在这个工厂工作三天，感觉不好，又换到另外一个工厂工作，目的都只有一个，那就是要找一个最好的工作，这是这个地区每个企业都存在的问题，年初非常难招人。现在各个车间主生产线生产的产品已经堆积如山，就差后整部门的整理了，否则都无法出货。

公司立即召开会议，普遍认为后整人员工资低是招不到人的主要原因，要求立即调整后整人员的工资，由现在的800元调整到1100元。这样，每个月都会增加车间间接人工成本5万元。车间间接人工成本的增加，会直接减少总经理、财务经理、生产经理、各车间负责人的绩效，也会间接减少销售经理、业务员、研发经理的绩效。所以，大家在讨论时都很慎重，对于该项超预算的成本一致同意后才开始执行。会上决定，等3月份员工稳定后，将后整人员的工资标准再降低，降低工资的方法是将计时工资改变为计件工资，以后每个后整人员包断100台纺机，包机100台机器的工资大概等于2月份原来的工资。

3月3～6日，公司陆续收回款项分别为张三400万，李四200万，王五200万，谢六420万，唐八800万，合计2020万元。资金预算控制表与内部银行额度收支表刷新数据如下：

3月滚动资金预算控制表　　（单位：万元）

性质	部门	项目	3月	…日	3日	4日	5日	6日	…日	31日	合计已收到或已支出	剩余未收到或未支出
刚性流入	销售部	销售流入	18344		420	1200	200	200			2020	16324
刚性支付	无	直接人工支出	300								0	300
		间接人工支出	40								0	40
		管理工资支出	100								0	100
		税费支出	1815								0	1815
		电费支出	293								0	293
		水费支出	35								0	35

（续表）

性质	部门	项目	3月	…日	3日	4日	5日	6日	…日	31日	合计已收到或已支出	剩余未收到或未支出
一般支付	采购部	采购支出	5869								0	5869
		机物料支出	24								0	24
	销售部	广告费支出	100								0	100
		快递费支出	1								0	1
		电话费支出	1								0	1
		其他支出	1								0	1
	财务部	差旅费支出	0								0	0
		办公费支出	1								0	1
		其他支出	0								0	0
	……	差旅费支出	20								0	20
		办公费支出	10								0	10
		其他支出	26								0	26
特殊支付	无	财务费用支出	2								0	2
		固定资产支出	0								0	0
无	无	资金盈余	9706									

A公司内部银行额度收支表　　（单位：万元）

日期	单据编号	摘要	单位	收入金额	支出金额	结存
3月1日		内部银行收回盈余额度	内部银行		9707	-9707
3月1日		内部银行借出盈余额度	内部银行		-9707	0
3月3日	3001	销售流入	长江公司	420		420
3月4日	3002	销售流入	黄河公司	1200		1620
3月5日	3003	销售流入	湘江公司	200		1820
3月6日	3004	销售流入	珠江公司	200		2020

3月7日，公司未收到任何款项。

3月8日，公司向集团请求借贷额度125万元，用来支付3月10日的水费、电费、税费。三项合计为2145万元。与月初的资金预算表中的三项金额2143万元多出了2万元，是因为电费的单价不稳定，高峰用电与闲时用电的单价都不一样。这种情况属于超预算范围，公司有规定，对于刚性支付项目不论是否超预算都要支付，审批程序从简。

3 月 10 日，公司开出内部支票，要求支付税金 1815 万元、电费 295 万元、水费 35 万元。

3 月 10 日，集团内部银行收回借出的全部额度 9832 万元。

3 月 10 日，两张控制表的内容如下：

3 月滚动资金预算控制表　　（单位：万元）

性质	部门	项目	3 月	…日	3 日	4 日	5 日	6 日	10 日	…日	31 日	合计已收到或已支出	剩余未收到或未支出
刚性流入	销售部	销售流入	18344		420	1200	200	200				2020	16324
刚性支付	无	直接人工支出	300									0	300
		间接人工支出	40									0	40
		管理工资支出	100									0	100
		税费支出	1815						1815			1815	0
		电费支出	293						295			295	-2
		水费支出	35						35			35	0
一般支付	采购部	采购支出	5869									0	5869
		机物料支出	24									0	24
	销售部	广告费支出	100									0	100
		快递费支出	1									0	1
		电话费支出	1									0	1
		其他支出	1									0	1
	财务部	差旅费支出	0									0	0
		办公费支出	1									0	1
		其他支出	0									0	0
	……	差旅费支出	20									0	20
		办公费支出	10									0	10
		其他支出	26									0	26
特殊支付	无	财务费用支出	2									0	2
		固定资产支出	0									0	0
无	无	资金盈余	9706										

A 公司内部银行额度收支表　　（单位：万元）

日期	单据编号	摘要	单位	收入金额	支出金额	结存
3 月 1 日		内部银行收回盈余额度	内部银行		9707	-9707
3 月 1 日		内部银行借出盈余额度	内部银行		-9707	0
3 月 3 日	3001	销售流入	长江公司	420		420
3 月 4 日	3002	销售流入	黄河公司	1200		1620
3 月 5 日	3003	销售流入	湘江公司	200		1820
3 月 6 日	3004	销售流入	珠江公司	200		2020
3 月 8 日		内部银行收回盈余额度	内部银行		-125	2145
3 月 10 日	3005	支付税金	国税局		1815	330
3 月 10 日	3006	支付电费	电力公司		295	35
3 月 10 日	3007	支付税金	水务公司		35	0
3 月 10 日		内部银行收回盈余额度	内部银行		9832	-9832

由于销售部门没有及时收回规定金额的款项，公司对销售部门进行罚款，其中销售经理罚款 1000 元，李四罚款 100 元，王五罚款 100 元，毛七罚款 100 元，合计罚款 1300 元，于当日收取现金填写内部支票冲销“其他”项目，上交到集团内部银行。

3 月 15 日，人事行政部向总经理反映，现在国家规定我们公司的部分汽车必须报废，必须重新购置新汽车。由于需要重新购置汽车，会增加整个公司的资金占用以及增加公司的管理费用，会直接影响人事行政经理的绩效与总经理的绩效。由于该项作业属于不可抗力事项，人事行政经理要求在日后调整其绩效考核，但没有获得总经理的同意。总经理认为，不可抗力的事件太多了，并不是每一项都需要调整预算，小的不可抗力事件影响的利润较少，公司管理人员应承担其风险。再者，重新调整预算，工作量太大，性价比太差。

3 月 16 日，采购部向总经理反映，现在 1101 的原材料正在涨价，之前 2.7 元，现在是 2.9 元，与公司长期合作的供应商只能提供极限价 2.8 元，问题是 2.8 元都已经超预算了，超预算即代表着会减少很多人员的绩效。总经理率团到供应商去洽谈，没能把价格降下来，只能采取临时策略，先采购一部分原料，然后再向别的供应商采购，开发新的供应商。超过单价的这一部分采购，由总经理与集团财务总监特批后执行。

3 月 17 日，一车间有一工人突然死亡，由于人事部的失职，没有为该员工购买任何保险，而且死亡的原因是因为劳累过度，经过沟通，公司需要向死者家属赔付 28 万元，这项支付属于预算外支付，需要集团总裁特批，但问题是，现在公司没有结存额度。经过与总裁沟通后，先从集团借出额度 28 万元，支付后立即冲回，

该笔费用要计算到人事行政部的费用项目，会减少人事行政经理的绩效。

3月18日，二车间出现严重质量问题，浪费了一部分原材料，需要临时购买材料。采购部门持总经理特批的申购单进行采购，单价等于3月份滚动预算单价，仓库为其签收入库。

3月15～20日，公司开始大量收回货款，已经在18日弥补了资金盈余负数。3月20日，公司为工资项目开始预留额度，首先扣减了440万元的工资项目金额，这样，内部银行额度收支表的结存数出现-440万元。

3月21日，三车间发出紧急通知，三车间在本月的生产任务将于26日提前完成，请求立即下单。销售部门与生产部门、采购部门沟通后，对三车间做出新的生产任务，问题是采购部门临时采购必须准备现金，又属于超预算范围。总经理与集团财务总监签署了该内部支票，同意超预算。

3月21～28日，公司又收回了大量款项，内部银行收支表的结存数出现较大的正数，各部门争相前来申请付款。对于采购与费用类项目，财务部门严格按照资金预算表的要求按部门按项目进行控制，控制的结果很好。

3月31日，公司支付了440万元的工资，内部银行额度收支表的结存数为100万元。

第九节　3月份的决算考核与分析

4月5日，财务部门汇总了3月份的两张报表，数据如下：

2006年3月滚动盈亏决算表　　（单位：万元）

序号	项目	预算数	实际数	差额
1	销售收入	12612	12600	-12
2	销售成本	7240	7000	-240
3	毛利润	5372	5600	228
4	主管业务税金及附加	97	80	-17
5	销售费用	45	40	-5
6	管理费用	60	58	-2
7	财务费用	2	2.5	1
8	利润总额	5169	5420	251
9	所得税	1292	1355	63
10	净利润	3877	4065	188

3 月滚动资产决算表 （单位：万元）

性质	部门	项目	预算数	实际发生数	差额
刚性流入	销售部	销售流入	18344	18560	216
刚性支付	无	直接人工支出	300	300	0
		间接人工支出	40	40	0
		管理工资支出	100	100	0
		税费支出	1815	1815	0
		电费支出	293	295	2
		水费支出	35	35	0
一般支付	采购部	采购支出	5869	5920	51
		机物料支出	24	20	-4
	销售部	广告费支出	100	100	0
		快递费支出	1	1	0
		电话费支出	1	1	0
		其他支出	1	0	-1
	财务部	差旅费支出	0	0	0
		办公费支出	1	1	0
		其他支出	0	0	0
	……	差旅费支出	20	15	-5
		办公费支出	10	10	0
		其他支出	26	58	32
特殊支付	无	财务费用支出	2	2	0
		固定资产支出	0	40	40
无	无	资金盈余	9706	9806	

上面两个表反映了 A 公司在 3 月份的实际经营情况，资金控制得非常到位，净利润也达到了目标要求。

现在要逐项分析两张报表产生的过程，一方面是要检查和发现企业在经营过程中所出现的问题以及提出解决办法，另一方面是为了计算管理人员的绩效，以此鼓励管理人员创造更高的绩效。

先从销售预算开始分析。

3 月滚动销售预算分析表一

产品	预算数量（万米）	实际数量（万米）	数量差异（万米）	预算单价（元）	实际单价（元）	单价差异（元）	预算收入（万元）	实际收入（万元）	收入差异（万元）	数量差异影响金额（万元）	单价差异影响金额（万元）
A	10	11	1	8.0	7.9	-0.09	80	87	7	8.00	-1.00
B	230	191	-39	12.0	15.0	3.00	2760	2865	105	-468.00	573.00
C	180	162	-18	10.0	10.5	0.47	1800	1695	-105	-180.00	75.33
D	420	402	-18	12.3	12.5	0.20	5166	5025	-141	-221.40	80.40
E	230	240	10	12.2	12.2	0.00	2806	2928	122	122.00	0.00
合计	1070	1006	-64				12612	12600	-11.7	-739.40	727.73

从上表可以看到，实际销售数量较预算相比，减少了 64 万米，但是实际销售收入并没有降低很多，这是因为销售单价在提高，价格提高幅度较大的是 B 产品。A 产品销售价格比预算要低，不是财务部门没有监控好，而是因为 060302 合同销售的 A 产品有质量问题，这是品质部门没有做好工作，品质部门没有发现产品有质量问题，本身就是一个缺陷，这在以后的工作当中要加强管理。

上表中，销售数量的减少对销售收入的影响的金额为 -739.40 万元，销售单价的提高对销售收入的影响金额为 727.73 万元，影响金额非常大。

B 产品提价过高，是销售部门利用了其销售技巧，并且高价购买 B 产品的客户类型为新客户。这种销售模式虽然为企业获得了更多的利润，但违背了 A 公司的战略方向，A 公司的战略路线是低成本快速扩张，快速占有市场占有率，很显然，销售部门没有做好这一点。销售部门可以对新客户提高销售价格，但应该提供一些促销手段，使得新的购买者获得更大的实惠，进而认可我们的产品。该点销售部门已经认识到问题的存在，并强调在 4 月份不再犯同样的过错。

现在来分析标准毛利贡献情况，见下表：

3 月滚动销售预算分析表二

产品	预算数量（万米）	实际数量（万米）	预算单价（万元）	实际单价（元）	预算收入（万元）	实际收入（万元）	单位标准成本（元）	标准毛利率	毛利一（万元）	毛利二（万元）	毛利一二之差（万元）	毛利三（万元）
A	10	11	8.0	7.9	80	87	5.8	0.28	22	23.2	1.2	24.2
B	230	191	12.0	15.0	2760	2865	5.4	0.55	1508	1825	317.2	1252
C	180	162	10.0	10.5	1800	1695	6.5	0.35	625.2	638	12.81	562.7
D	420	402	12.3	12.5	5166	5025	6.8	0.45	2302	2284	-18.3	2204
E	230	240	12.2	12.2	2806	2928	8.2	0.33	914.6	954.3	39.76	954.3
合计	1070	1006			12612	12600			5371.8	5724.5	352.67	4997.2

说明：

1. 毛利一 = 预算数量 ×（预算单价 - 单位标准成本）

2. 毛利二 = 实际数量 ×（实际单价 - 单位标准成本）

3. 毛利一二之差 = 毛利二 - 毛利一

4. 毛利三 = 实际数量 ×（预算单价 - 单位标准成本）

上表中，理论上 B 产品和 D 产品的标准毛利率最高（分别为 55% 与 45%），对公司利润的贡献度也是最高（分别为 1508 万元和 2302 万元），而实际上 B 产品的标准毛利贡献度在上升，是因为 B 产品的销售单价提高了很多，D 产品理论上应贡献 2302 万元的标准毛利，实际上只获得了 2284 万元的标准毛利，是因为销售数量减少了 18 万米。B 产品有如此高的毛利率，并且能够被市场接受，估计会大有发展前景，B 产品如果降低毛利率标准，降低销售价格，会大幅增加销售数量，最后担当 A 公司主要利润的来源点。D 产品应该保持稳定的销售价格来维持预算的销售数量，同样也是公司利润的主要来源点。

毛利二是计算销售部门绩效的主要依据之一，首先业务员的提成是根据销售毛利计算的，其次销售经理的绩效也是根据销售毛利计算得来。

毛利三是为了检查财务部门在销售审价的过程中是否有错误和舞弊的情况发生。如果毛利二小于毛利三，说明财务部门根据就没有按照销售预算表中的价格控制销售报价。

因为财务部门在审价的过程中经常会碰到一个情况，即同一个销售合同里有多个产品，有些产品的报价低于销售预算单价，有些产品高于销售预算单价，这是一种报价策略，财务部门无需干涉，财务部门只要把握好同一个销售合同里总销售金额必须大于标准销售金额即可。

如，060318 合同号销售 A 产品 8 万米，不含税单价为 7.5 元，销售 B 产品 10 万米，不含税单价为 12.5 元，而预算表中规定的 A、B 两种产品的不含税单价分别为 8 元和 12 元。该份合同在财务部门审价时是否应该被认可呢？回答是：是的。

A 公司采取每月一次的汇总报表来检查财务部门审单的质量，就是通过表二的毛利二与毛利三。只要毛利二大于毛利三，证明财务部门在总体上把关了审单质量。

现在开始分析生产预算的执行情况。

2006 年 3 月滚动生产预算分析表

车间编号	产品编号	本月预算生产数量	本月实际生产数量	单位产品标准工时	预算标准工时合计	实际标准工时合计	车间可利用产能（工时）	预算产能利用率	实际产能利用率
一	A	0	0	0.069	15.2	14.5	16.2	0.940	0.892
	E	258	245	0.059					
二	B	220	210	0.072	15.8	15.1	16.2	0.978	0.933
三	C	190	215	0.081	15.4	17.4	16.2	0.950	1.075
四	D	415	420	0.039	16.0	16.2	16.2	0.986	0.988
合计		1083	1090		62.4		64.8	0.963	3.899

说明：数量单位均为万。

从上表可以看到，一号、二号车间产能利用情况不太理想，三号车间最理想，完全超负荷运转，但是销售部门没有把三号车间生产的C产品销售得很好，只是一味地提高销售报价，三号车间的主管工作效率非常高，四号车间稳中有升，平稳发展，销售部门也很配合四号车间生产的D产品，基本上没有提价销售，销售数量上升了10万米。

一号车间与二号车间产能利用不好，经过调查分析后，原因是：

1. 一号车间生产排单有问题，没有结合车间现有的人员编制优化排单，导致了部分工人等待，部分工人非常繁忙；一号车间在3月月初开工不足，是因为后整人员没有招聘到位，导致很多产品从主生产线下线后没有后整人员及时修复和整理。

2. 二号车间主要是因为员工误操作，浪费了大量的原材料，降低了生产效率与效果，最终导致了产量上不去。

现在开始分析直接材料的节约与浪费，见下表：

2006年3直接材料节约与浪费一览表

物料编号	本月标准单位成本（元）	B产品					
		实际生产数量（万元）	单位产品物料标准消耗数量（千克）	理论耗用物料合计量（万千克）	实际耗用物料合计量（万千克）	节约或浪费物料数量（万千克）	奖励或罚款金额（万元）
1101	2.69	210.00	0.71	149.10	160.00	-10.90	-0.59
1104	5.00	210.00	0.23	48.30	55.00	-6.70	-0.67
1105	5.80	210.00	0.21	44.10	46.00	-1.90	-0.22
						合计	-0.89
物料编号	本月标准单位成本（元）	C产品					
		实际生产数量（万元）	单位产品物料标准消耗数量（千克）	理论耗用物料合计量（万千克）	实际耗用物料合计量（万千克）	节约或浪费物料数量（万千克）	奖励或罚款金额（万元）
1102	3.20	215.00	0.45	96.75	96.00	0.75	0.05
1106	3.00	215.00	0.81	174.15	172.00	2.15	0.13
1107	2.99	215.00	0.55	118.25	119.00	-0.75	-0.04
						合计	0.13
物料编号	本月标准单位成本（元）	D产品					
		实际生产数量（万元）	单位产品物料标准消耗数量（千克）	理论耗用物料合计量（万千克）	实际耗用物料合计量（万千克）	节约或浪费物料数量（万千克）	奖励或罚款金额（万元）
1102	3.20	420.00	0.60	252.00	254.00	-2.00	-0.13
1104	5.00	420.00	0.40	168.00	167.00	1.00	0.10
1106	3.00	420.00	0.80	336.00	337.00	-1.00	-0.06
						合计	-0.09

（续表）

物料编号	本月标准单位成本（元）	E产品					
		实际生产数量（万元）	单位产品物料标准消耗数量（千克）	理论耗用物料合计量（万千克）	实际耗用物料合计量（万千克）	节约或浪费物料数量（万千克）	奖励或罚款金额（万元）
1103	3.47	245.00	0.60	147.00	150.00	-3.00	-0.21
1105	5.80	245.00	0.50	122.50	123.00	-0.50	-0.06
1108	3.00	245.00	0.70	171.50	172.00	-0.50	-0.03
						合计	-0.03

从上表可以看到3月份实际生产的各产品的数量，A产品当月生产数量等于0，B产品210万米，C产品215万米，D产品420万米，E产品245万米。各产品应该耗用的原料品种与数量是多少呢？根据3月份编制滚动预算表时可以计算得来，如生产一个B产品需要耗用1101原料0.71千克、1104原料0.23千克、1105原料0.21千克。各原料的单位标准成本是多少呢？根据3月份编制的滚动预算表可以计算得来，1101原料2.69元/千克、1104原料5元/千克、1105原料5.80元/千克。

根据上述的数据就可以计算当月生产产品的数量应该耗用的原料数量，再结合当月实际领用的原料数量，计算得到耗用差异，耗用差异乘以本月的标准单位成本，再乘以2%，就可以计算各车间主管当月在原材料方面的绩效，超标耗用原料的要罚款，节约用料的要奖励。如，二号车间只生产B产品，车间原料浪费非常严重，要对主管罚款0.89万元。

车间主管因为有了罚款和奖励，会更加关注车间耗费的情况。

为什么采用本月标准单位成本来计算绩效呢？目的是为了防止采购部门没有按照预算的要求进行采购，实际采购的原材料价格如果比预算单价要高，这种风险不得由生产部门承担。

上表中，再次深入分析，会发现二号车间超标领料，除了浪费严重外，还有一部分原料已经投入生产但并没有完工入库，但是，这并不影响计算结果。因为在次月时，车间可能没有领料，又会有产品入库，次月的计算结果为车间节约了物料，应该奖励。

上表的绩效考核方法重点强调了两点：

1. 不相干的责任不必承担。如采购部门没有控制好采购单价，导致原料的单位成本上升，这种风险不能由车间承担，车间仍然按照滚动预算表中的单价计算奖励和罚款。

2. 充分利用弹性预算法进行考核。如，编制滚动预算时，预计本月生产100个产品，需要领用100千克原料，但是本月实际只生产了80个产品，实际领用了90千克原料，如果按照固定预算法，那么当月应该奖励车间主管，因为其节约10千克原料，如果采用弹性预算法，当月应该对车间主管进行罚款，因为其浪费了

10 千克原料。

对于机物料、直接人工、间接人工、水、电的消耗，也应该采取上述方法对车间主管进行考核，在绩效上督促其改善车间的管理，降低损耗。

对于生产经理，其绩效方法与车间主管的不同，生产经理是按照利润中心的模式来考核绩效。生产经理的绩效考核的主要依据是“利润”。

“利润”＝各月生产入库产品的标准成本×（1＋5%）－各月实际投入的料、工、费的数量×各月料、工、费的标准单位成本。

如，3 月份编制滚动预算时，各产品的单位标准成本可以抄取 3 月份滚动产品成本预算表，见下表：

2006 年 3 月滚动产品成本预算表

产品编号	期初库存（万米）	期初成本（万元）	本期入库（万米）	入库成本（万元）	加权单位成本（元）	本期销售（万米）	销售成本（万元）	期末库存（万米）	期末成本（万元）
A	50	290.00	0	0.00	5.80	10	58.00	40	232.00
E	0	0.00	258	2121.70	8.22	230	1891.44	28	230.26
B	40	208.00	220	1207.0	5.44	230	1251.88	30	163.29
C	10	60.00	190	1245.0	6.53	180	1174.81	20	130.53
D	50	350.00	415	2820.37	6.82	420	2863.56	45	306.81
合计	150	908.00	1083	7394.59	32.81	1070	7239.70	163	1062.90

上表中，3 月份 A 产品的单位标准成本为 5.80 元，B 产品为 8.22 元……

各月实际生产入库产品的数量可以抄取滚动生产预算分析表，见下表：

2006 年 3 月滚动生产预算分析表

车间编号	产品编号	本期预算生产数量	本期实际生产数量	单位产品标准工时	预算标准工时合计	实际标准工时合计	车间可利用产能（工时）	预算产能利用率	实际产能利用率
一	A	0	0	0.069	15.2	14.5	16.2	0.940	0.892
	E	258	245	0.059					
二	B	220	210	0.072	15.8	15.1	16.2	0.978	0.933
三	C	190	215	0.081	15.4	17.4	16.2	0.950	1.075
四	D	415	420	0.039	16.0	16.2	16.2	0.986	0.998
合计		1083	1090		62.4		64.8	0.963	3.899

说明：数量单位均为万。

两表结合在一起，各月生产入库产品的标准成本×（1＋5%）这个数值就可以得到，见下表：

产品编号	本期实际生产数量（万米）	加权单位成本（元）	标准成本合计（万元）	加成5%
A	0	5.80	0.00	0.00
E	245	8.22	2014.80	2115.54
B	210	5.44	1143.02	1200.17
C	215	6.53	1403.25	1473.41
D	420	6.82	2863.56	3006.74
合计	1090		7424.63	7795.86

至于各月实际投入的料、工、费的数量×各月料、工、费的标准单位成本，可以按照下面的原则计算得来：

1. 原料、机物料两类，等于实际耗用数量×标准单位成本，计算方法同车间主管一致。

2. 人工成本、其他制造费用两项，按实际投入的成本计算。

假设3月份实际投入的料、工、费的数量×各月料、工、费的标准单位成本=7900（万元），则生产经理在3月份绩效的主要依据=7795.86-7900=-104.14（万元）。假设生产经理的绩效比例为5%，则当月的绩效为=-104.14×5%=-5.21（万元）。之后每个月都按照这个方法计算，全年汇总后，再结合平衡计分卡考核体系，就可以计算生产经理全年可得到的收益。

假设3～12月份，每个月的绩效分别为-5.21万元、5万元、6万元、4万元、-10万元、3万元、2万元、3万元、8万元、4万元，则全年的绩效为19.79万元，假设平衡计分卡得分为120分，则生产经理年底可得利益=19.79×50%+19.79×50%×120%=21.77（万元）。

采购经理的年终绩效收入=［实际采购的原料数量×年度分月预算对应品种的标准单价×（1+5%）-全年实际的采购成本-采购部门发生的工资及费用等金额］×规定比例×50%+［实际采购的原料数量×年度分月预算对应品种的标准单价×（1+5%）-全年实际的采购成本-采购部门发生的工资及费用等金额］×规定比例×50%×平衡计分卡得分÷100。

计算本月绩效时，本月实际采购的原料数量，这个数值很容易得到。年度分月预算对应品种的标准单价也很容易得到，它在本月等于3月份滚动采购预算表中的单价，因为3月份滚动采购预算表中的单价是直接抄取年度3月采购预算表中的单价。

本月实际的采购成本也很容易得到，采购部发生的工资费用等金额也很容易得到，见下表：

物料编号	实际采购数量（万米）	预算单价（元）	实际数量的标准成本（万元）	加成5%（万元）	实际单价（元）	实际采购成本（万元）	采购部门发生的工资费用等金额（万元）
1101	180	2.70	486.00	510.30	2.80	504.00	15.00
1102	345	3.20	1104.00	1159.20	3.18	1097.10	
1103	140	3.50	490.00	514.50	3.51	491.40	
1104	246	5.00	1230.00	1291.50	4.98	1225.08	
1105	200	5.80	1160.00	1218.00	5.79	1158.00	
1106	450	3.00	1350.00	1417.50	3.01	1354.50	
1107	100	3.00	300.00	315.00	3.00	300.00	
1108	198	3.00	594.70	623.70	3.00	594.00	
合计	1859		6714.00	7049.70	29.27	6724.08	15.00

上表中，“加成5%”－“实际采购成本”－“采购部门发生的工资费用等金额”＝7049.70－6724.08－15.00＝310.62（万元）。假设绩效比例为2%，则当月的绩效为＝310.62×2%＝6.21（万元）。之后每个月都按照这个方法计算，全年汇总后，再结合平衡计分卡考核体系，就可以计算采购经理全年可得到的收益。

假设3～12月份，每个月的绩效分别为6.21万元、－6.42万元、6万元、4万元、－10万元、3万元、2万元、3万元、8万元、4万元，则全年的绩效为19.79万元，假设平衡计分卡得分为120分，则采购经理年底可得利益＝19.79×50%＋19.79×50%×120%＝21.77（万元）。

其他部门的分析方法同上。

月度总结：

1. 销售部门应彻底把关定价策略，严格按照公司的战略部署来执行销售作业。

2. 生产部门的管理水平还有待提高，物料的严重浪费是管理人员的失职，必须制定及时可靠的监督方法来降低生产成本，车间管理干部的技术能力也有待加强，生产排程的技巧性要彻底掌握，在生产任务饱满的情况下不得出现产能浪费的现象。

3. 采购部门临时应急采购的能力有待加强，必须开拓更多的优质的供应商，不得再次出现临时加价、预付定金、现金提货的现象。

4. 研发部门要积极配合销售部门的需要，开发出更多的迎合市场的并且适合大货生产的产品。

5. 人事部门的功能比较脆弱，招聘不到工人本身就是失职，要想办法提高员工收入，吸引人才，提高单个人员产出率。

……

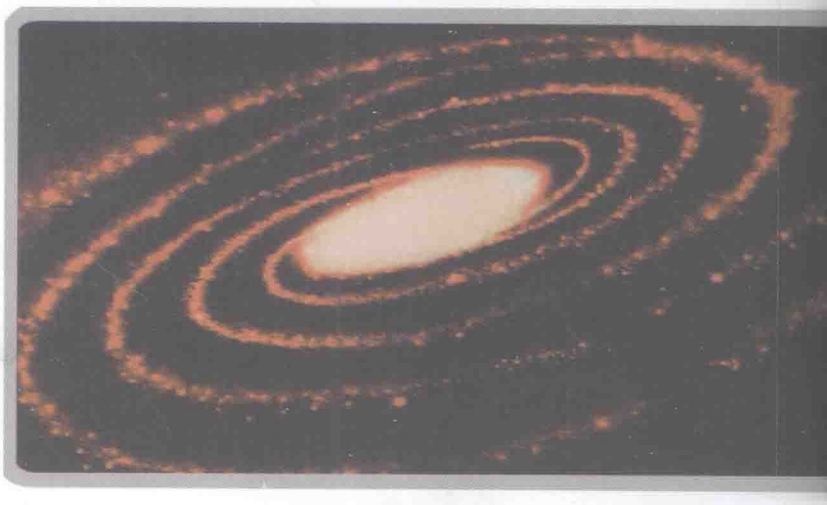
人人都可以成为预算专家、财务专家、绩效专家、管理专家、系统专家。

——张熙庭

本书最大的特点：

- 走直线。不绕弯、不保留观点、不分散观点、不搞理论。
- 全过程案例。中间不脱节、不含糊、易被理解和操作。
- 系统化管理。专注各模块无缝对接，强调如何形成系统。

- 人人都能看得懂
- 人人看了都会用
- 人人都会搞绩效
- 人人都会做管理
- 人人都能懂系统



ISBN 978-7-5454-0537-8

9 787545 405378

定价：49.00元

[General Information]
书名=战略管理管理界的工业革命
作者=张熙庭著
页数=228
SS号=13803413
DX号=
出版日期=2010.07
出版社=广东省出版集团；广州广东经济出版社

封面
书名
版权
前言
目录
第一章　宏观理论篇
　　第一节　什么是全面战略预算
　　第二节　信任危机产生预算管理
　　第三节　现代战略预算的特征
　　第四节　现代战略预算的作用
　　第五节　支持现代战略预算的三大体系
　　第六节　现代战略预算与其他体系的区别
　　第七节　无方法论是我国预算的现状
第二章　战略篇
　　第一节　战略理论与框架
　　第二节　常用战略介绍
　　第三节　诊断分析
　　第四节　战略方案的形成
　　第五节　战略目标和经营计划的确定
　　第六节　中小企业如何实施企业战略
第三章　预算篇
　　第一节　预算前的准备工作
　　第二节　成功预算的四大定律
　　第三节　预算模式的介绍与分析
　　第四节　编制方法的介绍与分析
　　第五节　预决算时点的安排
　　第六节　预算管理的流程介绍
　　第七节　总预算目标的确定
　　第八节　预算编制与汇总
　　第九节　预算陈述与答辩
　　第十节　预算审批和签署目标责任状
　　第十一节　高效的过程控制程序
　　第十二节　内部银行的理论与实操
　　第十三节　预算调整与预算假设
　　第十四节　滚动预算理论与实操
　　第十五节　决算考核与分析
　　第十六节　预算管理委员会

第十七节　高效的预算绩效设计方案
第十八节　预算管理的十大高难问题与解答
第四章　全过程案例篇
第一节　背景介绍
第二节　建立信息系统与整理整顿
第三节　砍成本、砍费用、砍人头
第四节　研究与制定企业战略
第五节　组织编制年度预算
第六节　预算审批和签署目标责任状
第七节　编制3月份滚动预算
第八节　3月份的预算控制
第九节　3月份的决算考核与分析
封底