

<<全面预算管理>>

图书基本信息

书名：<<全面预算管理>>

13位ISBN编号：9787300050539

10位ISBN编号：7300050530

出版时间：2004-1-1

出版时间：中国人民大学出版社

作者：佟岩,王化成,李勇

页数：347

字数：329000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<全面预算管理>>

### 内容概要

企业预算管理是在企业战略目标的指引下，通过预算编制、执行、控制、考评与激励等一系列活动，全面提高企业管理水平和经营效率，实现企业价值最大化的一种管理方法。

本书以预算管理的循环过程作为主线，系统介绍预算管理的理论与实务，从预算管理目标入手，探讨预算管理模式、预算编制、预算执行、预算差异分析，以及预算控制和考评激励等问题，最后两章系统介绍国内外的经典预算案例。

本书图文并茂、深入浅出、理论实务并重。通过理论的介绍来阐明预算管理的理论和方法，探索预算管理的发展方向，帮助读者提高理论水平，更新理念，开阔视野；通过经典案例的分析阐明预算管理的实施步骤和方法，探索预算管理中的成功经验和失败教训，帮助读者提高分析问题和解决问题的能力，提高企业预算管理水平。

<<全面预算管理>>

作者简介

王化成，男，1963年2月生，汉族，经济学(会计学)博士，从1988年起，在中国人民大学会计系任教，现为中国人民大学商学院副院长，教授、博士研究生导师、博士后联系人。1998—1999年度英国卡迪夫大学高级访问学者。主要从事财务管理、财务分析、会计等方面的教学、科研和咨

## <<全面预算管理>>

### 书籍目录

第一章 总论 第一节 预算管理的概念 第二节 预算管理的作用 第三节 预算管理的特点 第四节 预算管理的体系 第五节 实施预算管理的前提条件 第六节 预算管理的发展历程第二章 预算管理模式 第一节 预算管理的目标 第二节 以销售为核心的预算管理模式 第三节 以利润为核心的预算管理模式 第四节 以成本为核心的预算管理模式 第五节 以现金流量为核心的预算管理模式第三章 预算编制（一）经营预算 第一节 经营预算概述 第二节 销售预算 第三节 生产预算 第四节 成本、费用预算第四章 预算编制（二）资本支出预算 第一节 资本支出预算概述 第二节 资本支出预算编制的基本财力观念 第三节 资本预算编制第五章 预算编制（三）财务预算 第一节 财务预算概述 第二节 现金预算 第三节 预计利润表 第四节 预计资产负债表第六章 预算差异分析 第一节 预算差异分析概述 第二节 销售预算差异分析 第三节 成本预算差异分析 第四节 利润预算差异分析第七章 预算执行与控制第八章 预算考评与激励第九章 国内预算管理案例精选第十章 国外预算管理案例精选附录

## &lt;&lt;全面预算管理&gt;&gt;

## 章节摘录

通常，预算编制可以采用自上而下、自下而上或上下结合的主动参与性编制方法。

整个过程为：(1)先由高层管理者提出企业总目标和部门分目标；(2)各级责任单位和个人根据一级管理一级的原则据以制定本单位的预算方案，呈报分部门；(3)分部门再根据各下属单位的预算方案，制定本部门的预算草案，呈报预算委员会；(4)预算委员会审查各分部预算草案，进行沟通和综合平衡，拟定整个组织的预算方案；(5)预算方案再反馈回各部门征求意见。经过自上而下，自下而上的多次反复，形成最终预算，经企业最高决策层审批后，成为正式预算，逐级下达各部门执行。

(二)预算的执行与控制 预算虽然编制完成了，但在预算执行之前，还需要经过预算的分解、下达和具体讲解等准备步骤来保证预算的有序执行，保证预算体系运转良好。

预算开始执行之后，必须以预算为标准进行严格的控制：支出性项目必须严格控制在预算之内，收入项目务必要完成预算，现金流动必须满足企业日常和长期发展的需要……预算控制的标准就是预算编制产生的各级各类预算指标，即经营预算、资本支出预算和财务预算。

预算的执行与控制是整个预算管理工作的核心环节，需要企业上下各部门和全体人员的通力合作，具体内容我们将在本书后面内容中单列一章专门讲述。

在预算执行与控制过程中和预算完成后，一个尤为重要的环节是实际与预算差异的分析。

在分析实际和预算差异的时候，一般按照以下几个步骤进行：(1)对比实际业绩和预算标准找出差异；(2)寸析出现差异的原因；(3)提出恰当的处理措施。

其中，预算执行过程中的差异分析可以根据周围环境和相关条件的变化帮助调控预算合理而顺利地执行；预算完成后的差异分析则可以总结预算完成情况，帮助评价预算期间工作的好坏，进而为企业评价激励制度的公平有效提供数据依据。

因此，差异分析贯穿于预算管理的全过程，既为预算的执行与控制明确了工作重点，也为下期编制预测、预算提供了可资借鉴的丰富经验。

(三)预算的考评与激励 西方有句谚语：“在管理活动中，如果没有监督与考核，再美丽的天使都会变成可怕的魔鬼。

”以此来形容预算考评工作的重要性是十分恰当的。

没有预算考评，企业预算就只能是停留在笔端的海市蜃楼，失去控制力而流于形式，预算管理将变得毫无意义。

预算考评是对企业内部各级责任单位和个人预算执行情况的考核与评价。

对预算的执行情况进行考评，监督预算的执行、落实，可以加强和完善企业的内部控制。

在企业全面预算管理体系中，预算考评起着检查、督促各级责任单位和个人积极落实预算任务，及时提供预算执行情况的相关信息以便纠正实际与预算的偏差，有助于企业管理当局了解企业生产经营情况，进而实现企业总体目标的重要作用。

同时，从整个企业生产经营循环来看，预算考评作为一次预算管理循环的结束总结，它为下一次科学、准确地编制企业全面预算积累了丰富的资料 and 实际经验，是以后编制企业全面预算的基础。

预算提供了明确的一定期间要求达到的经营目标，是对企业计划数量化和货币化的表现，为业绩评价提供了考评标准，是业绩评价的重要依据，便于对各部门实施量化的业绩考评和奖惩制度，使得企业有效激励相关部门和人员有了合理、可靠的依据。

确立“考评与奖惩是预算管理工作生命线”的理念可以确保预算管理落实到位。

严格考评不仅是为了将预算指标值与预算的实际执行结果进行比较，肯定成绩，找出问题，分析原因，改进以后的工作，也是为了对员工实施公正的奖惩，以便奖勤罚懒，调动员工的积极性，激励员工共同努力，确保企业战略目标的最终实现。

由此可见，预算考评与激励在整个企业全面预算体系中占有极其重要的地位。

当前，西方发达国家的企业普遍建立了企业激励制度。

从1992年开始，我国的一些中小国有企业开始实行年薪制，探讨建立社会主义市场经济条件下的企业激励制度问题。

## &lt;&lt;全面预算管理&gt;&gt;

激励制度是指在组织系统中，激励主体通过激励因素、手段与激励客体相互作用的关系的总和，是激励内在关系结构、运行方式和发展演变规律的总和。

随着现代企业制度的建立，企业激励制度已成为国企改革的重点之一，也是上市公司所面临的一个重大课题。

据了解，除西藏、海南、贵州三省区外，全国其他省区均出台了有关年薪制的政策文件，但各地关于年薪制的政策措施五花八门。

据报道，武汉国有资产管理公司、泰达股份、上海贝岭等都建立了相应的激励制度。

但我们认为，这些激励制度都没有很好地解决企业业绩评价问题。

尤其是随着知识经济的到来，如何解决对员工的分配和激励问题，越来越成为企业实践急需解决的问题。

因此，建立合理的考评体系，完善有效的激励制度，具有十分重要的意义。

然而，激励制度必须以业绩考评为基础，并与之保持一致。

将激励与考评割裂开来的做法是不正确的。

企业组织结构的重点即在于三大游戏规则：业绩考评、激励制度和决策体系。

激励制度与业绩考评是互为依托的。

一方面，业绩考评是激励制度的基础，如果没有健全的业绩评价系统，激励制度将变得毫无意义；另一方面，激励制度影响业绩考评的重点，随着激励理念的变化，考评的重点也随之发生变化。

一言以蔽之，业绩考评为激励制度提供了依据，激励制度使业绩考评变得更有意义。

(二)激励的作用 研究表明，一个人的工作绩效与人的被激励的程度有着非常紧密的关系，大致可用公式表示如下： $工作绩效 = f(能力, 激励)$  美国著名学者、哈佛大学威廉·詹姆士教授经调查发现，按时计酬的员工一般仅需发挥20%~30%的能力，就可以完成工作，即可保住职业而不会被解雇；如果受到充分的激励，则员工的能力可以发挥80%~90%。

其中，50%~60%的差距系激励作用所产生的。

这就是说，员工的工作绩效取决于他的能力和激励水平，即积极性的高低。

能力固然是取得绩效的基本保证，但是不管能力多强，如果激励水平低，就难以取得好的绩效。

激励的功能和作用是十分显著的： 1. 有效的激励能够消除员工心理上的各种顾虑和消极因素，变被动为主动，由不自觉到自觉，把实现企业目标变为员工的自觉行为，最大限度地调动员工的生产经营积极性，不断提高劳动生产效率和经营成果。

2. 有效的激励能增强员工的自信心、上进心、协作精神、团队精神和向心力，从而提高企业的凝聚力、战斗力，形成企业自下而上的有机整体的巨大合力，使企业在市场竞争中立于不败之地。

3. 有效的激励能充分发挥员工的聪明才智，使他们在各自不同的工作岗位上，尽职尽责地创造性地开展生产、技术、管理等各个领域的不断创新，促进企业的技术进步和管理水平的提

4. 有效的激励可以把有才能、有知识的人才吸引过来，把社会的人才变为企业的人才，让人才的价值在企业中得到体现。

企业依靠人才的智慧和创造力得到增强和发展。

人才是企业活力的源泉，是企业和社会发展的根本动力。

总之，科学、合理、稳定的激励制度是企业各项管理及相关工作措施和制度贯彻落实的有力保障。

(三)激励的原则 运用激励理论建立和完善企业的激励制度，进行有效激励，应遵循以下原则：  
1. 物质与精神相结合的原则。

物质资料是员工生活的基础。

物质激励不仅能满足员工的生理需求，也能满足一定的精神需求；而精神激励可以满足员工追求事业上的成功与自身成长的需要，提高员工的自尊心和成就感。

把物质激励和精神激励有机地结合在一起，才是积极有效的激励手段。

2. 个体与群体相结合的原则。

员工的企业行为，实际上是一种组织行为。

当员工在满足了生理、安全需求，向更高层次需求发展时，实现目标的行为呈现出的群体性更为突出

## <<全面预算管理>>

。这时的激励对象不仅是个体，还有一个群体。激励对象的不同，激励因素也就不同。

这就要求管理者在实施激励的过程中采取不同的激励方式和办法，否则难以达到激励的效果。

### 3. 成本与收益相结合的原则。

在实际激励过程中，应当进行认真、科学的成本收益分析，避免两种错误倾向：一是过多地考虑成本节约，实施激励力度不够，没有达到目标；二是实施激励措施力度过大，所取得的收益尚不足弥补耗费的成本。

.....

## &lt;&lt;全面预算管理&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

序言 企业预算管理是在企业战略目标的指引下,通过预算编制、执行、控制、考评与激励等一系列活动,全面提高企业管理水平和经营效率,实现企业价值最大化的一种管理方法。

现代企业管理的发展已打破传统职能管理的界限,将企业视为一个整体,在战略目标的指导下从事企业内部的综合协调管理,强调企业计划、组织、控制等职能的一体化。

因而在现代企业管理中,如何进行各部门之间的协调就变得非常重要。

加拿大麦吉尔大学管理学院教授亨利·明茨伯格系统地提出了协调方式发展三阶段论,认为企业协调方式经过了相互调整方式、直接监督方式和标准化方式三个阶段。

而协调方式发展的最后一个阶段即标准化方式所包含的思想与预算管理的思想是一致的,或者说,预算管理是实现标准化方式协调的一个很好的手段。

实践证明,企业全面预算管理是一项重要的管理工具,能帮助管理者进行计划、协调、控制和业绩评价。

推行全面预算管理是发达国家成功企业多年积累的经验之一,对企业建立现代企业制度,提高管理水平,增强竞争力有着十分重要的意义。

反观我国,虽然在计划经济时期有各种宏观和微观计划,但是毕竟与现代意义上的企业预算相去甚远。

市场经济改革以来,我国在企业预算管理方面的探索虽然在不断深入,但是尚未形成一套行之有效的普遍体系,本书希望能够在这一方面有所突破,为今后的理论研究和实际工作提供参考。

本书共分十章,包括企业预算管理的基本概念、编制执行过程、考核激励方法以及国内外的案例应用,兼具理论性和实用性。

其中第一、二章为企业预算管理的基本概念和管理模式介绍;第三至第五章按照经营预算、资本预算和财务预算的顺序介绍了企业预算的编制,并辅以详细例题;第六、七、八章则对预算的差异分析、执行控制和考评激励进行了说明,其中差异分析部分包含大量例题来直观说明企业预算差异分析的方法,考评激励部分则分别针对高级经理、责任中心和一般员工提出了不同的评价激励措施;最后,第九章和第十章分别介绍了国内和国外的预算管理案例。

本书由王化成教授负责全书的体例设计、组织编写及统稿工作,参加本书初稿编写的有王化成、佟岩、李勇等。

本书在编写过程中,参考了国内外大量文献,每章参考的主要文献均在脚注中注明,书后还列示了全书的参考文献,在本书出版之际,特向以上作者表示衷心的感谢。

限于作者的认识和写作水平,本书中尚存在不少缺点,恳请 读者批评、指正。

编著者 2003年8月于中国人民大学商学院



<<全面预算管理>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>