

**[编者按]**

正如著名管理学家戴维·奥利所说，全面预算管理是为数不多的几个能把企业的所有关键问题融合于一体的管理控制方法之一。从最初的计划、协调，发展到现在的兼具控制、激励和评价等诸多功能的综合性管理工具，全面预算管理已逐渐成为企业加强集权管理、实现集团公司对分子公司内部控制的重要手段，并被越来越多的企业作为开展集团化管理行之有效的突破口。但在实际工作中，由于在企业文化方面缺乏有效的规划和引导，集团公司下达的预算目标往往与资源分配脱钩，传统的预算管理方法耗费大量的人力物力且造成信息迟滞等诸多原因，造成了预算管理特别是全面预算管理在部分企业存在“编制方法五花八门、指标分配争论不休、实际执行雾里看花”等诸多问题，运行效果并不理想。本期专题介绍的浙江传化物流基地有限公司、宽矿集团有限公司和西北中石油国际事业公司的预算管理经验的经验各有所长，相信对其他企业运行全面预算管理会有所启示和借鉴。

# 全面预算管理：企业发展的开始

——来自浙江传化物流基地有限公司的经验

■ 沈建康 郭 军 傅卓伟

浙江传化物流基地有限公司（以下简称传化物流）从2002年起就进行了全面预算管理的探索和尝试；2004年初步建立了公司预算管理体系；2005年加大了推行速度和力度，并由财务部牵头，联合信息技术部共同开发了适合物流产业的“预算管理软件”；2006年后着重于结合传化物流战略发展目标进行预算管理的优化和提升。通过不断的探索与创新，传化物流已逐渐形成了符合物流产业发展的预算管理体系。

## 一、结合物流发展特性，夯实预算管理基础

传化物流的发展定位于“物流平台整合运营商”，战略上具体分为单个物流平台的做深做精、推进基地连锁复制、培育物流电子商务三大目标。公司在全面预算管理体系建设上紧密结

合战略发展、经营目标的实现，将预算管理作为企业内部资源合理整合、经营行为约束性管理、项目资本运作风险控制的有效抓手，确保企业各种资源的运用与经营战略保持一致。

（一）强化物流发展的财务战略观念，确立全面预算管理战略意识

首先，传化物流通过树立统一的全面预算管理理念，使职工从观念上充分意识到全面预算管理与企业实际工作相结合的重要性。其次，将公司预算管理视角着眼于长远，引导预算管理行为的长期化。最后，树立全员参与的理念，提倡预算管理的主体是各业务、流程部门，而不仅仅是财务部门。

（二）明确全面预算管理人员及其职责

首先，在预算管理的人员分工上明确两个“一把手”，即成立公司预算管理小组，总经理为公司预算管理小

组的一把手；部门设立部门预算管理小组，负责人为部门预算管理的一把手。部门内设有专职预算管理员，每位员工都为组员。同时，将部门负责人定义为公司预算管理小组成员，既提升了其对预算管理的责任感，又增加了其对预算的话语权，使预算更趋于民主和合理，更能反映各部门对资源的合理需求。其次，明确了预算管理的职责分工（如表1所示）。

（三）健全全面预算管理制度

传化物流的全面预算管理制度以闭环方式运作，以循环方式运行，贯穿于整个企业管理流程中，涵盖企业经营的各个领域及供、销、运营、后勤等部门的各个方面。通过确定年度、半年度、月度预算编制流程以及月度预算执行与分析制度、预算调整制度、预算软件操作管理办法等，公司从传统企业上的微观管理提升到现在的兼顾微观与宏观两个方面的管理与调控。

表1 传化物流预算管理职责分工表

名称	具体职责	关键点
公司预算组织	1.制定制度、传达集团精神、提供预算资料 2.监督、控制、分析、协调 3.编制报告 ……	绩效分析、 部门之间协调
部门预算组织	1.组织人员收集预算信息，编制部门预算 2.可控费用实时执行和监控 3.差异分析	差异分析
管理员	1.了解本部门工作计划、业务发生及所需资料 2.预算执行情况反馈部门经理 3.预算有关的其他各项工作	搜索信息、 差异分析
公司员工	关心预算工作，对发生的业务提前与部门管理员联系，在预算开展过程中提出建议	全员参与

## 二、围绕企业战略要求和 发展规划，推进全面预算管理

### (一) 单个物流平台预算管理的 规范化和精细化

由于物流平台预算管理涉及具体经营活动，因此要根据平台的经营目标制定预算管理的各项具体指标，并将预算指标层层分解落实，使企业各层次、各部门的涉及人员都认识到自己在全面预算管理体系中的角色定位与职责，形成互相沟通、上下互动、左右协调的机制。公司通过建立平台精细化预算目标，有效整合了资金、客户信息、市场渠道、政策导向等各种资源，引导平台各项经营活动按预定轨道运行。

1. 优化资金管理，提高资金使用效率。在资金管理上，公司借助全面预算管理，根据预算情况和实际需要，合理调控资金，安排收、付款。在付款上，对工程款、客户奖励款等金额较大的款项，严格贯彻执行降本降耗要求，进行适时适量贷款，提高资金使用效率。当费用、付款预算执行超过105%时，暂停该项费用的支出；如实际确实需要，则由预算管理员在软件中提出申请追加预算（说明理由、金额），

提请财务部审批，财务经理在合理调配的基础上进行审查和批准。在收款上，利用预算及时跟踪物流基地频繁的各项现金收款（租金、管理费、交易费、履约保证金、水电费等），确保及时入库。

2. 预算管理促进资源的合理调节。传化物流在预算管理环节上，通过自上而下、自下而上的“讨价还价”过程，将预算指标层层分解，落实到各责任单元，将预算与执行紧密结合，合理分配人力、物力和财力等资源，如在半年预算调整会上先对各部门预算调整进行分析，说明原因，编制审批报告，再体现在预算软件中。

3. 预算分析为经营提供决策依据。通过将物流基地的预算执行情况与经营指标、成本费用控制等进行多维度的比较分析，公司进一步完善和巩固了预算分析基本框架，使其更加系统化、规范化。另一方面，通过关注债务保障率、资产收益率、现金流量、应收账款以及相关经营资料的分析，公司从单项费用上尝试建立预警线，发挥预算管理的“探测器”功能，从而进一步加强了风险防范；利用杜邦分析的理念对最终结果（营业利润）的变动原因进行层层分解，使预算管理分析成为领导经营决策的可靠依据。预算

管理功能的提升收到了成效，萧山单个物流基地自2003年正式运营以来，年间接收入从6.9亿元增加到2006年的23.3亿元，银行借款从1.3亿元下降到0.4亿元，资产负债率从87.35%下降到47.83%，净资产收益率从1.08%上升到11.50%。

4. 三大问题的把握确保预算管理的作用发挥。传化物流在预算管理上重点关注了三大问题：一是管理中的缺位，即一项预算在现有管理分工中找不到真正的责任部门；二是分工不明、职责不清，即同一项预算有两个以上的部门在编制和管理；三是管理流程脱节，即一个部门或一项业务的预算与另一部门或另一项业务的预算相矛盾。通过对以上问题的把握，公司逐步发现并堵塞了管理中存在的缺陷和漏洞。

### (二) 预算管理在物流平台异地 复制中的拓展性

为突破地区资源整合瓶颈，传化物流提出了物流基地连锁复制的战略目标，实现了传化物流基地模式的再实践、再完善、再提升。

1. 物流平台的异地复制战略中注重预见性，其特点是：预算管理不仅关注企业当前的经营成果，而且关注企业未来的发展前景；不仅关注企业当前的利润，而且关注企业未来的盈利能力和发展能力。

2. 在物流平台的异地复制战略中，全面预算管理的开展不仅需要不同的投资方案进行比较和选择，还需为企业拓展活动资本运营、筹措资金做好预算。能否有效地预算好所需资金并将其配置在适当的地方，是预算管理结合物流异地复制战略的一个拓展。如公司在预算管理中结合成都物流平台复制战略，解决了部分物流平台区域跨度大、投资规模大（10亿元）等管控上的新问题。

3. 在项目评估期，根据项目方案

的实际情况,将公司战略设置的目的和意图融入预算管理体系,以异地复制战略的具体要求为指针,采用多种方式、方法,全面开展财务测算、分析,为经营班子设计企业的整体发展蓝图提供决策依据。

4. 在异地项目开展的进程中,预算同步跟进。公司及时掌握项目发展动态,多维度地对资本运作、战略合作估计、项目的相关现金流量与投资回报率进行预测分析;在对投资方案的执行上将预算监督与绩效评估有机结合,建立审核与补救程序,利用预算功能事前监控现金流量及其发生的时间,预测能否达到预定报酬率,及时对实际与预算进行差异化分析,为决策调整和方案的后续执行提供支撑。如公司在苏州传化物流平台复制战略中,针对项目开展中不断出现的新情况,及时调整预算方案,合理安排资金,对预算和执行中出现的偏差进行差异化分析,提升了财务在企业连锁复制战略中的项目参与能力,为项目决策提供了财务依据和支持。

### (三) 全面预算管理信息化的提升

1. 启用全面预算管理软件,深化预算目标管理。传化物流基地自2005年正式启用“预算管理软件”以来,运用信息化手段的实时监控来推动目标收入、成本的实现。根据管理需要,公司进一步完善了《预算管理制度》,使日常的各项操作做到有章可循。在实际执行中,对于费用的报销,切实按照制度规定和预算软件的要求操作。在收款的同时确认收入,使各相关岗位能及时了解收入的完成情况。公司通过让各部门自己编预算、自己执行、自己控制,真正实现了全员参与,为目标成本费用管理打下了基础。如在预算管理软件中进行预算的分项分析,分析标准包括直接收入差异5%,营业额、费用、付款、收款差异10%;分析内容含差异因素、部门有何措施等。

2. 信息化提升预算差异化分析能力。预算信息化体系的构建使公司预算管理的工作重点转变为分析预算与实绩的差异因素,找出差异的主要环节,并将信息及时反馈到有关部门,督促有关部门制定解决办法。具体工作是每月按照预算执行的各个环节(收入、收款、费用、付款等)分别编制各环节预算与实绩的差异分析表,从全面预算分析的角度结合可控与不可控因素,逐层分解进行预算分析,挖掘问题本质并予以改进。

3. 信息共享提高了企业的应变能力。传化物流将预算管理系统与决策信息系统全面集成共享,对各项预算目标进行细化,进一步分解落实到每人、每天、每个工作阶段。利用信息化功能对每日的预算执行情况进行实时监控、分析和评价,进一步控制成本、费用,及时比较预算执行结果,实时地分析差异和调整方向,并将信息及时反馈给决策者平台,让决策层及时了解预算与执行情况,提高了企业对经营环境变化的应变能力。

4. 信息化提高了预算管理效率。传化物流现有萧山传化物流基地、苏州传化物流基地和成都传化物流基地,根据公司的战略目标,传化物流的

异地物流平台复制将进一步推进,各物流平台区域跨度将进一步扩大。通过预算管理的信息化,使各物流平台、各部门在一个软件平台上分别编制本部门预算,并按权限实时了解与本部门相关的预算状态,大大减少了各部门间的预算协调工作量,提高了预算编制、调整效率。

5. 信息化促进了预算的弹性化。为适应市场经济环境的变化,传化物流通过搭建信息化平台下的“预算调整体系”,对全面预算管理的事前、事中、事后控制进行调整,确保预算流程结合企业业务流程调整的一致性及预算指标和业务指标调整的时效性。

6. 信息化促进了预算管理的协同性。传化物流的预算管理在信息化运用中打破了传统职能管理的界限,将企业视为一个整体,在战略目标及战略计划的指导下,注重企业内部的综合协调,将预算控制介入到企业经营的各个领域,使涉及的人员不仅了解本岗位的预算工作,而且熟悉企业经营各环节的预算流程,促进了预算管理的相互协同。

(作者单位:浙江传化物流基地有限公司财务部)

责任编辑 李斐然

