

中文摘要

随着我国加入 WTO 和我国市场经济逐步完善, 各行各业的企业面对国内外企业的残酷激烈的竞争, 面临着日益严峻的生存和发展压力。企业家们过去那种粗放式生产, 拍脑袋凭经验决策的时代已经过去了。革新企业管理机制, “精打细算”, 提高企业资源的利用率、内部管理水平和加强企业的竞争力是当今企业最重要的任务, 也只有这样才能使得企业在更高、更精细的平台上生存与发展。在市场经济发达的国家, 全面预算管理是每一个企业内部管理控制的有效工具和业绩评价的重要依据。而我国由于市场经济发展晚, 对预算管理的认识大多停留在财务预算上, 没有把预算管理与企业经营管理活动全面结合起来, 在预算管理过程中没有考虑资源的约束阻力, 全面预算管理的意识淡薄。实际上, 预算管理是企业管理的核心内容, 也是被现代企业证明了的行之有效的管理系统。随着我们对预算管理的认识的逐步加深, 全面预算管理得到了前所未有的推广与发展。全面预算管理作为一种非常重要的管理方式与管理机制, 以及作为现代企业制度的重要组成部分, 正在被理论界与实务界所重视。

文章主要采用规范的研究方法, 在科学把握全面预算管理、企业资源有限性内涵的基础上, 研究企业全面预算管理。从资源约束的由来——资源配置入手, 分析了资源的初次配置及企业在初次配置过程中获得的资源在企业中的再配置。根据按照科斯理论, 为了降低交易费用而产生了企业。从资源管理的角度来看, 企业又是一个从资源投入、运用到产品/服务输出的价值创造过程。因此, 企业是一个资源配置的场所, 一个资源配置的模型, 它存在着两次资源配置过程, 第一个过程是公共资源在社会各组织中的初次配置, 第二个过程是各级组织在第一次资源配置过程中所获得的各种资源在各组织内的再配置。首先分析公共资源在社会各组织中的初次配置, 由于整个社会

的资源是有限的，而且“资本总是胆怯的，总是流向避风港，趋利避害”，所以就造成了社会各组织在公共资源的初次分配过程中所获得组织自己可支配的资源是有限的，各组织在经营或者说在资源的第二次再配置过程中受这种初次配置的有限资源的约束。再分析如何使这种资源约束对企业的经营约束力达到最小，使得初次分配过程中所获得的有限资源在组织中能合理的进行第二次配置，把这些有限有资源整合、优化、再配置以及进行“准帕累托改进”等，就从而自然的引出了现代企业的管理机制——全面预算管理(Comprehensive Budget Management, 简称 CBM)。

其次，分析资源的约束和全面预算管理的关系。资源的约束会影响企业的全面预算管理的实施，反过来，全面预算管理这种现代管理机制能缓解了资源约束力。现在一些公司战略目标的制定不考虑资源约束因素，制定出来的战略目标跟企业实际情况不符。而与此同时，企业全面预算是在围绕着企业战略目标来编制，全面预算的执行、考评和反馈都是按照编制的预算来实施。这样从全面预算的起点就跟企业的实际情况不符。根据与企业实际情况不符的预算来对企业现有资源进行再配置，这样不符合企业实际情况的战略目标也无法实现，企业的投入和产出率也会下降，企业会偏离本身的运行轨道，同时，还会造成现有资源的一种错误的配置。这样就不但没有达到公共资本追求效益的目的，而且造成了资源的浪费，使得全面预算管理这个管理机制的效果大打折扣。由于公共资本追求效益的本性可能导致资源流向更高收益的企业，这样就会导致可供企业下一次再配置的资源减少，这样就会导致一种恶性循环，企业不但不会实现自己原本可以实现的目标，反而可能造成企业的破产。

最后，引入了案例分析。分析了全面预算作为管理机制、管理理念、管理文化在 XF 集团公司的应用。通过对 XF 集团公司的预算管理的现状进行分析评价，提出完善 XF 集团公司现行全面预算管理制度的建议。文章重点分析了 XF 集团公司全面预算管理制度的完善过程中全面预算管理的推行及全面预算管理推行过程中的资源约束作用及如何用全面预算管理这种管理机制来缓解了资源约束力。同时，文章从全面预算管理的考评来分析如何在 XF 集团公司推行全面预算管理制度并在些基础上对全面预算管理制度不断进行完善。以全面预算管理为工具来分析如何改善 XF 集团公司现在的公司治理以及提高

XF 集团公司的内部控制。

本文共分为五个部分。

第一部分，导论。主要提出本文的选题背景和意义，对国内外理论研究与实务操作现状进行了分析。对全面预算管理研究文献进行综述的基础上，把握全面预算管理的内涵，深入讨论全面预算管理的涵义、功能和特征。全面预算管理是一种综合预算，具有全面控制的能力，是一种权力规范制度，体现着权利的分配。它是一种全方位、全过程、全员的管理，它需要全体员工的参与、全方位的行动、涉及企业的全部生产经营过程。

第二部分，资源配置分析。从资源约束的由来——资源的配置分析入手，分析了资源的两次配置情况，即公共资源第一次在社会各组织中的大配置、大选择；第二次在企业内部的配置。同时分析了现在大多企业中资源配置现状，也引出大部分企业面临着资源的约束与资源配置无效并存共同问题。

第三部分，资源约束与全面预算管理分析。分析企业受到了不同资源的约束，提出如何解决这种资源约束与资源配置无效并存的问题。同时从如何把这种资源稀缺对企业经营的约束力，如何提高企业的资源投入产出比率等一系列问题入手，引出了现在企业内部控制的全面预算管理机制。利用企业内部管理机制之一的全面预算管理改善企业资源约束与资源配置无效并存的现象改进，优化资源配置，提高资源的投入产出率。实质就是站在集团企业的高度把企业资源进行准“帕累托改进”，把一些配置无效或者低效的资源配置到高效率的公司或者部门去，从而提高企业的投入与产出率使得企业资源更有效的利用。

第四部分，资源约束与全面预算管理关系。分析了企业中面临的资源约束时全面预算管理，同时简述了如何解决全面预算管理中资源约束问题。粗略的分析了资源约束与全面预算管理两者之间的关系，即，全面预算管理过程中的资源约束的影响，而反过来全面预算管理会把这种约束力降低。

第五部分，案例分析。结合具体的实例——XF 集团公司推行全面预算，理顺了各预算责任单位之间的关系，发挥了全面预算管理的作用。进而使得集团公司的战略目标得以实现。首先，从公司现有资源的约束入手，分析各种资源对企业的目标实现的约束和阻碍作用；其次，就所分析的资源约束对企业所带来的影响，以全面预算管理这个企业内部管理工具缓解了企业所面

临的资源约束力。

文章的主要贡献：

1、通过对资源约束、全面预算管理进行理论上的详尽阐述，对全面预算管理在理论研究及实务操作方面都进行了深入探讨，在分析资源约束和全面预算管理内涵的基础上指出了基于资源约束条件下的全面预算管理如何把这种资源约束降低到最小，进行理论分析后给予案例分析；

2、理论分析与实践分析相结合，在面临资源约束的 XF 集团公司推行全面预算管理案例分析中指出在推行全面预算管理实践中应注意的问题。

文章有待进一步探讨的问题：

在进一步的研究与工作中，应该利用现在的线性规划、层次分析等方法对企业现存的资源约束问题进一步分析，把约束企业发展和目标实现的资源进一步进行排序，这样更有利于企业在经营过程中对这些资源约束瓶颈实现突破。

关键字：资源配置 资源约束 全面预算管理

Abstract

With China entered the WTO and the gradual development and improvement of Chinese market economy, enterprises are being faced with much more pressure of living and development than before due to fierce competition from home and abroad. Entrepreneur have found that the era of extensive cultivation and decision making based on past experiences has gone away; instead, reforming management system, upgrading internal management level and reinforce the core competitive edge have become the priorities that has to be taken in the development of an enterprise. In developed countries of marketing economics, comprehensive budget management is a good tool and evidence used to measure management control and to evaluate the performance of an enterprise. In China, because market economy was introduced later, knowledge of budget management still stays at the stage of financial budget rather than reaching the stage of combining the enterprise's budget management and the enterprise's control management, the restraint of the resources in the budget management process is not considered. In fact comprehensive budget management is the core of enterprise management, and it has been proved as an efficient management system. The comprehensive budget management took one extremely important management mechanism, as well as one important part of the modern enterprise system, take by the theorists and the practical realm.

The article mainly uses the standard the research enterprise comprehensive budget management based on grasps the comprehensive budget management and the resources constraint research. From resources disposition obtaining, has analyzed the resources primary disposition and the enterprise the resources in enterprise second disposition which obtains in the primary disposition process. According to the Transaction theory -Costs theory, in order to reduce the transaction expense to have the enterprise. From the resource management angle, the enterprise also is one value creation process from the resources investment,

utilizes to the product or service output. Therefore, the enterprise is a resources disposition place and model, it has two resources disposition processes, the first process is the public resource in social each organization primary disposition, the second process is all organizations' resources in each organization again disposition which obtains in the first resources disposition process.

Firstly, analyzes the public resource in social each organization primary disposition, because the entire society's resources are limited, and capital always timid, always flows to the haven, makes use of favorable conditions and avoid unfavorable conditions, therefore has created social each organization the resources which obtains in the public resource primary assignment process organizes oneself to be possible to control is limited. How again analyzes causes this resources to restrain to enterprise's management binding force achieved slightly, enables the limited resources which in the primary assignment process obtains in the organization reasonable to carry on the second disposition, has limitedly these the resources conformity, the optimization, disposes again and so on, thus natural has drawn out the comprehensive budget management.

Secondly, analyzes the relationship between resources restraint and comprehensive budget management. The resources restraint can affect the comprehensive budget management implementation, in turn, the comprehensive budget management be able to reduce the resources binding force. At present, some company strategic target formulation did not consider the resources factor, formulates strategic target is not accordance with enterprise actual situation. But, the enterprise comprehensive budget revolves the enterprise strategic target to establish, so that the performance of the comprehensive budget management is affected. Not only like this has not achieved the goal of the public capital pursues benefit, but also has created the resources waste.

Finally, has introduced the case study, analyzes the application of comprehensive budget in the XF group company.

Key word: resources disposition, resources restraint, comprehensive budget management

1. 导 论

1.1 研究背景及意义

随着中国改革开放的全面深入，我国的社会主义市场经济已趋完善，各行各业的企业面临着国内外企业又面临着激烈的竞争。改革企业管理机制，提高内部管理水平是企业现阶段最重要的工作，而建立健全预算管理机制就是企业必须做的“内功必修课”之一。

伴随着企业规模的扩大，企业不但拥有一众多的部门，而且子公司、分公司众多，如何协调平衡部门、子公司之间的资源分配，实现组织整体利益最大化，是组织管理者关心的问题之一。全面预算管理作为现代企业管理机制的一种，对于提高企业的管理水平和效率有着很大的作用。应当说，资源约束在任何时候的企业经营过程中都是客观存在的，企业如何缓解这种资源有限性的约束力，如何把企业受约束的企业拥有或者控制的资源进行优化、与再配置，这就自然而然引出现代化企业管理机制——全面预算管理。

本文通过对各企业所面临的资源约束条件下如何进行全面预算管理的研究，指出了现在一些企业的全面预算管理存在的误区与问题，为企业今后的全面预算管理工作提供了明确的改革思路和一些有意义的借鉴。

1.2 国内外理论研究及实务操作现状分析

1.2.1 国外理论研究及实务操作现状分析

全面预算管理是企业内部管理控制的一种重要机制，它对现代工商业的发展和成熟起过至关重要的作用。作为现代企业管理机制的一种，全面预算管理对于提高企业的管理水平和效率有着很大的作用。建立现代企业制度

就必须建立科学化的全面预算管理制度^①。在市场经济发达的西方国家几乎所有的企业都在运用全面预算管理制度，在许多跨国公司都以预算作为企业管理控制的工具和业绩评价的依据。

预算(Budget)最早是为了控制政府部门的开支的需要。1215年英皇《大宪章》中规定：英皇未获得议会同意不得征税。其后法国国民会议和其他国家相继也都采用了预算，使之演变成为费用预算制度。直到20世纪初随着标准成本会计的出现，在企业内部推行预算管理有了可靠的基础。1921年美国颁布了《预算与会计法案》，进一步扩大了预算控制的思想。1922年美国著名学者麦西金在其名著《预算控制》中第一次系统的阐述了预算控制方面的问题，标志着预算管理理论开始形成。同年在美国的全国成本会计师协会第三次会议上，以“预算的编制和使用”为专题展开了研究，从而掀起了研究预算控制问题的高潮。自20世纪30年代到70年代，企业的预算管理受到会计理论和其他管理理论发展的影响，在管理方法和管理理论上有了一定的发展，但总体来说，发展较为缓慢。60年代后，零基预算在西方国家的兴起，对预算管理在管理方法和管理理论上都产生了深远的影响，预算管理逐步走向了全面预算管理。随着社会生产力的飞速发展，社会生产组织的多样化和日趋激烈的市场竞争，企业为了提高自身的竞争能力和抵御风险的能力，不断深化预算管理的职能、作用和范围，到20世纪中晚期出现了全面预算管理这种现代的企业管理模式。进入20世纪80年代后，全面预算管理日益成熟和完善，已经成为了西方现代企业一种重要的管理方法。企业资源计划(ERP)的出现，把企业内部分成几个相互协作、相互支持的子系统进行管理，形成了面向整个价值链的全面预算管理。在这基础上也把企业经营过程中所面临的资源的不足这种约束力尽可能的降低。

1.2.2 国内理论研究及实务操作现状分析

据记载，我国在周王朝的官厅簿记中就已经存在预算，当时主要是用以计划王室收支，以后这一制度为历代王朝所效仿。19世纪60年代后预算管理工具被广泛的应用于工业企业。但是，建国后由于我国在相当长的一段时间

^①钱德勒(A.D.Chandler)《看得见的手——美国企业的管理革命》P121。

内运行计划经济管理模式，预算控制思想没有得到有效的发展，企业内实施的管理方式完全不同于西方企业的预算管理。随着市场经济体制在我国的进一步完善与发展，企业管理模式需要不断的创新和完善。在这种背景下，为了在激烈的市场竞争中进一步强化企业管理，使企业创造出更好的经济效益，西方先进的企业预算管理理论和方法被引进，为我所用。同时，许多企业也在积极寻求适合我国国情的企业预算管理。苏寿堂在《以目标利润为导向的企业预算管理》（2001年）一文中提出以目标利润为导向的预算管理，这一理论的提出使得企业更加重视利润，真正成为市场参与者和利益获得者，其不足是，他们主张企业预算编制的起点应该无条件地是销售预算和利润，而企业预算编制的起点与企业治理结构、组织结构以及市场的供求关系相关^①。董伟、张朝必结合江苏省电力公司的预算管理实际，提出了以利润和成本为导向、以计算机网络为依托的全面预算管理模式，这种模式，将计算机网络运用于预算管理中，对于信息的采集具有很大好处，同时对于理清预算管理的思路具有极大的启发意义，其不足是预算模式包含的要素并不完整、缺少与战略、奖惩和非财务指标的相联接。于增彪结合中原油田预算管理实际，提出了预算管理系统包括编制、执行、计量、分析、报告、奖惩、鉴证和计算机支持等八个模块，同时认为预算管理系统具有技术、组织、行为和环境四个层面，这种模式强调各部门、各层级围绕企业的总目标来运作，对于实现企业的战略有很大的好处，其不足是在预算编制时如何将战略转化为指标、如何运用鉴证、如何设计奖惩制度和支撑模块没做具体说明，同时也没有涉及与预算相关的非财务指标^②。

全面预算管理作为实现企业战略目标的一种管理手段，虽然在我国应用已久，但是仍然存在诸多问题。根据2001年南京大学会计系课题组的一份调查报告表明^③，尽管高达94%的企业认为预算管理是一种更为科学的管理手段，但是从各个企业编制的全面预算管理的内容来看，大多数企业都把编制的重点放在利润预算、管理费用预算和销售预算上，而编制投资收益预算和资本支出预算的企业较少，这表明大多数的企业对长远的发展没有一个明确的定

^①苏寿堂《以目标利润为导向的企业预算管理》经济科学出版社2001-1-1。

^②王敏《以预算为基础的企业激励制度研究》清华大学经济管理学院硕士论文2000年。

^③南京大学会计学系课题组，《中国企业预算管理现状的判断及其评价》，《会计研究》2001(4)

位，其根本原因在于传统全面预算管理未能促使企业从战略高度出发重视预算管理，从而脱离了企业战略管理，脱离了市场，在实际应用中无法发挥有效作用。因此，我们倡导以战略全面预算管理来替代传统全面预算管理。

全面预算管理是一种重要的企业管理机制，2004年，韦德洪等对广西企业的问卷调查显示：从总体上看，有89.33%的企业认为需要实行全面预算管理，但仍有10.67%的企业认为不需要实行全面预算管理。但从总体上只有50.67%的企业实行了全面预算管理，其他未实行全面预算管理的企业有91.89%的企业编制了财务预算^①。全面预算管理的应用普及率较低，这固然有企业各自的具体原因，但主要还是因为对全面预算管理意义、编制方法、应用问题等相关知识缺乏，而且，企业所进行的全面预算管理的成效参差不齐。同样，企业经营过程中面临着各种各样的资源的约束也对企业推行全面预算管理也有一定的阻力“磨擦”。

理论研究遍地开花，实务操作也是硕果累累。我国许多企业相继采用了全面预算管理这一先进的管理机制，可以说前几年，也涌现了许多优秀的范例，如宝钢集团、新兴铸管、江苏省电力公司、杭钢集团等等。但必须指出的是，由于对于全面预算管理的认识上的不足，以及企业所面临的资源的约束，限制了全面预算管理的效果。

1.3 文献综述

预算是企业的经营计划以及预期经济活动的一种数量表现，是以货币或实物等多种形式对企业未来某一特定时期生产经营活动所作的系统而详细的描述，其本质是企业为完成特定目标对所拥有的资源进行合理安排，对各项经济活动进行有效控制的工具。预算管理是以预算编制为起点，通过预算这一主线对企业内部各部门，财务以及非财务资源进行的控制、反映、考核和评价等一系列管理活动，并能借此提高管理水平和管理效益。

财政部（2002年）界定的预算管理“是利用预算对企业内部各部门、各单位的各种财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调企业的

^①韦德洪等《企业全面预算管理现状分析与思考——来自广西企业的问卷调查报告》
<http://www.daboo.cn/Article/C76/054029237.htm>

生产经营活动，完成既定的经营目标的一种管理活动。企业财务预算是在预测和决策的基础上，围绕企业战略目标，对一定时期内企业资金取得和投放、各项收入和支出、企业经营成果及其分配等资金运动所作的具体安排。财务预算与业务预算、资本预算、筹资预算共同构成企业的全面预算。”^①

汤谷良（2000年）认为“全面预算管理是公司治理结构下的游戏规则，它是一种与企业发展战略相配合的战略保障体系，是与整个公司业务流、资金流、信息流以及人力资源流的要求相一致的经营指标体系；预算是与日常经营管理过程相渗透的行为规范与标准体系；预算是与期终总结相关的业绩评价与奖惩体系”。这种观点主要是站在企业发展的战略角度来看全面预算管理对公司治理的积极作用。

章显中（2001年）认为全面预算管理是在资源边界约束条件下的以企业经营目标为起点达到企业资源的优化配置。这种观点主要是强调的一个资源的约束、资源的优化，从而对企业管理进行。因为现在企业都受一个资源的约束，要是资源是无限的那么就不用对资源进行整合不用对流程的再造从而达到企业的资源的优化问题。所以全面预算管理是在企业资源有限条件下对企业资源进行优化的一种管理机制。

潘爱香、高晨（2001年）认为传统的企业管理是板块式的管理，企业的业务管理、资金管理、人事管理和质量管理等管理活动分别由企业的各个管理部门独立完成，缺乏管理的主线，也没有统一领导与协调的机构，各部门分头行动，站在本部门的角度考虑问题，管理活动和工作目标往往会偏离本企业的总体目标。全面预算管理恰恰能解决传统企业管理的不足，以预算管理为主线，企业内部各管理部门在预算目标的指引下，合理分权，互相配合，明确责任，有效考核，努力完成企业的总体发展目标。

郑卫茂在其编著的《管理会计实务》（2002年，上海财经大学出版社）中认为“西方企业的预算也称为全面预算或总预算，它是全企业性的，即整个企业一定时期的供应、生产和销售，人力资源的安排，成本和利润，资本支出，现金的收支和结存以及资产、负债和股东权益等都要编制预算，实行预算控制。简言之，全面预算就是企业主要以货币量度表示的全部经济活动

^①财政部：《关于企业实行财务预算管理的指导意见》2002年4月10日

计划的综合说明。”

徐兴恩在其主编的《管理会计学》（2004年，首都经济贸易出版社）中认为“预算是为了实现既定目标，围绕资金流动这一核心，而对未来活动进行科学合理地规划、预计、测算并形成一整套具体化、数量化的计划方案，为所从事的各种具体活动提供监督和评价的标准。企业生产经营全面预算简称为全面预算，是指企业经营者为了实现未来某一特定时期内的生产经营目标以及所实施的各种决策行动方案。”

原安达信会计师事务所在其编纂的《全球最佳实务数据库》中提出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。^①

综上所述，全面预算是企业下一年度的经营预算总称，是以企业战略目标为出发点，通过市场需求的研究和预测，以销售预算为主导，进而延伸到生产、成本和资金收支等各个方面，最后编制预计财务报表的全面预算体系，包括业务预算，财务预算，专项预算（而这几个预算的关系如图 1.1 所示）等。全面预算管理是通过全面预算将企业的战略目标与日常经营管理活动结合起来，综合考虑企业拥有和控制的所有资源，实现企业长远战略和目标的管理机制。公司的全面预算管理是通过全面、全员、全过程的三全管理来落实的。全面预算：以数量化和可视化的形式涵盖了企业从市场营销到生产、成本、财务等各环节，从经营管理、生产技术、设备投资到人员培训等各领域的全部经济活动，并且纳入方针目标管理体系。全员参与：预算的编制范围包括公司所属的全部预算单位，即公司总部(含各部门)、各项目、各分公司和各子公司；预算的编制和实施囊括生产经营各级、各层面的管理人员。全过程管理：全面预算的过程管理包括从预算的组织编制开始，目标的下达实施、各项预算目标的执行控制、定期的考核和执行情况分析，到下一个阶段的持续改进的全部过程。

^① Andersen(Global Best Practice)A budget is a systematic method of allocating financial, physical, and human resources to achieve strategic goals. Companies develop budgets in order to monitor progress toward their goals, help control spending, and predict cash flow and profit.

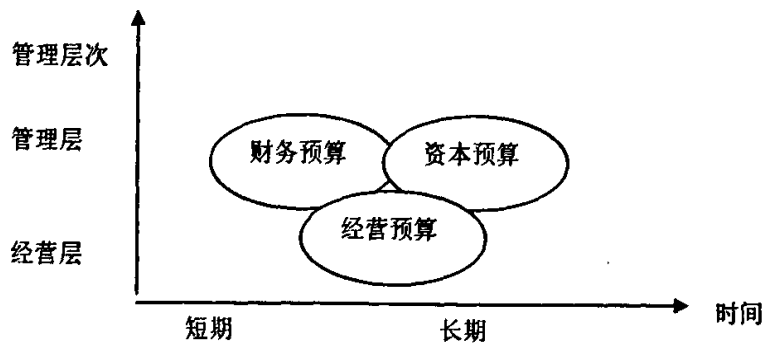


图 1.1

1.4 本文研究方法与特色

1.4.1、本文研究方法

(1)综合概括与具体分析相结合。以资源约束的由来与预算管理的含义和特征结合企业的预算管理对资源配置的指导，并分析探讨了企业资源有限性或者稀缺性对企业的发展的约束力应注意的问题和所要解决的困难。

(2)研究的理论性与实践性结合。作为一种管理机制，应该具有广泛的适用性。只有理论与实践的成功结合才能显示出理论的价值。本文在研究中注意了资源约束是在企业中普遍存在的，预算管理可以在一定程度上解决这些实践中企业经营过程中的困难与问题。并结合案例进行分析，提出实践中应注意的问题，得出了相应的结论，并进行理论上的阐述。让理论研究真正指导实践，实践操作检验理论的同时，反作用于理论研究，为理论研究提出新的课题新的方向。

(3)本文综合运用数据分析、图表分析、案例分析，以及归纳、推理、比较等方法来研究资源约束条件下的全面预算管理。

1.4.2、特色

企业全面预算管理的研究和实践在国外虽然已经有近百年的历史了，但我国对全面预算管理的研究和实践是近几年才开始的。国内虽然已经有许多

学者对全面预算管理进行了研究，也有部分企业成功的实施了全面预算管理，但其理论和实践仍处于不断探索之中。本文的特色之处在于：

（1）通过对资源配置、资源约束、全面预算管理之间的关系进行分析，对全面预算管理的特征和功能进行了深入探讨，并在分析内涵的基础上给全面预算管理给予新的定位，并给予案例分析；

（2）理论的分析与实践的分析相结合，指出在实践中应注意的问题。关于预算管理的研究论著也有不少，可大多集中在生产、商业领域的应用上。全面预算管理的理念以及这种技术的创新是一个不断向前的行为。本文对资源约束条件下的全面预算管理研究也是一种探索，本文试图从资源配置、资源约束及全面预算管理在理论上给予充分的说明，然后举出有代表性的而且是作者亲身经历过的一个案例进行论证，从而提出一些指导性的观点和方法。但由于研究的基础、时间、资料以及本人的学识的限制，在很多问题的研究上还有待进一步学习和完善。

2. 企业经营过程中的资源约束的由来 ——资源配置分析

我们常说到“资源的优化配置”，我个人认为就是在承认生产资料和生活资料的天然来源的客观性的条件下根据事物的固有联系改变事物的状态，建立新的具体的联系。从而更好的发挥资源的优势功能。换句话说也就是对社会物质资源的安排和搭配。资源配置得合理，就能节约资源，带来巨大的社会效益；否则，就会造成社会性的资源浪费。

2.1 企业是资源配置场所,是资源配置的模型

按照科斯理论，为了降低交易费用而产生了企业。从资源管理的角度来看，企业又是一个从资源投入、运用到产品/服务输出的价值创造过程^①。因此，企业是一个资源配置的场所，它存在着两次资源配置过程，第一个过程就是公共资源在社会各组织中的一个初次配置，第二个过程是在第一次资源配置过程中所获得的各种资源在各组织中的一个再配置。

2.2 资源的初次配置

资源的初次配置即投资者和债权人将资源投入到企业以期获得满意的投资收益的过程。在市场经济环境下，市场这只“无形的手”在资源初次配置中起着基础的也是最重要的作用。如果投资者没得到预期的收益，就会转而将资源投向其他能带来价值更大、预期收益更高的企业，这就会造成资源在不同组织中“不自由的自由”流动，资源在各组织中再“初次配置”。

^①罗珉 《管理学》（第二版）西南财经大学出版社 2004 年 P21-22.

公共资源在第一次资源配置的过程中存在一个自然的选择，会选择一些经营业绩好风险较低的组织，这是由于“资本总是胆怯的，总是流向避风港，趋利避害”本性所决定。世界通信以“光速”致富，又以“光速”死亡正是说明了对资源的配置尤其是资源的二次配置得当与否与企业的发展相辅相成最好的实例。世界通信公司把资源配置好了世界通信能“光速”致富；把资源配置不得当了世界通信又以“光速”死亡。这说明资本的趋利避害的本性的最好实例。

这些公共资源作为权益资本和运营资本的企业，都是市场资源的配置模型。市场资源选择的项目或企业是这些资源的第一次配置。资源的投入是为了获取更多的资源，投入不是目的，产出才是企业真正的目标。如何发挥这些市场资源的效用最大化？如何便利企业的投入能最有效的产出？就需要企业对初次配置过程中所获得的市场资源的再配置。

2.3 资源的再配置

除了公共资源管理者基于契约的法律责任而必须对资源进行优化配置外，资源优化配置的另一个理由，就是对投资利益的追求，这是与资源所有权无关的原始商业动力。投入资本的低效益或者负效益，在一定程度上可归咎于项目动作难以确定的环境因素，但是对资源伤害最大的是配置，即投入的决策，决策失误是公司资源动作无效，你低效甚至负效的最大的敌人。

资源的二次配置即企业在资源的初次配置过程中获得相关资源后，如何将其运用到适当的业务领域和管理环节，从而以最小的资源占用获得最大的产出，满足客户的需求，实现企业的价值增值。这种非公有资源的投入，当所有权与经营权相分离的情况下，代理人作为资源的管理者同样对资源所有者负有受托责任，代理人同样要对委托人投入的资源的再次配置。一个企业可掌握、可运作的资源永远是有限的，也就是说企业的发展运营始终是受企业的第一次资源配置后所拥有的资源禀赋所约束，而且资源投入的目的在于产出，这是投资者的地直接和简单的原始投资动机。但是投入不会自动产出；投入也未必一定产出；投入更不会自然选择最有效的产出。投入与产出之间存在因果或然性但不存在因果必然性。怎样才能使得投入的资源最有效的产

出呢？这就需要借助于企业的第二次资源的配置。

以上两次资源配置中，初次资源配置是二次资源配置的前提，主要靠市场手段解决；二次资源配置是初次资源的保障，主要靠计划手段（如全面预算）解决，最终目的是实现股东财富和企业价值的最大化。

2.4 现代企业经营过程中的资源配置现状分析

当前，许多企业的资源配置现状来看还是存在着不少的问题。在运营过程中对初次配置的资源再配置和优化过程中缺乏“整合”的理念，具体表现在以下几个方面。

2.4.1 缺乏战略理念

企业资源的配置和运用必须符合企业的战略目标，这是企业资源配置的根本方向。没有战略定位的资源配置可能就是盲目地对短期利益的追逐，最终会有损企业长期价值的实现，也会影响到企业的可持续发展。因此，企业在资源再配置前应认真思考自己的战略，从而确定资源配置的优先级及时间序列。企业应该是基于企业战略视角对企业的资源进行再配置。

2.4.2 缺乏整体观念

现在一些集团公司在对资源进行再配置过程中，存在着缺乏整体观念集团公司缺乏统筹安排，而各分公司、子公司只着眼于自身利益进行经营而忽视整个集团的整体利益，忽略了 $1+1>2$ 的放大效应。在这种集团公司中各分公司子公司的资源约束的程度不一样，站在整个集团公司的角度存在帕累托改进的机会。把低效率分公司、子公司的资源配置给高效率分公司、子公司，低效率公司产出降低了而高效率公司的产出提高了集团总的产出也提高了，而集团公司总的投入没有变化，从而使整个集团的投入产出比提高。

2.4.3 缺乏价值增值保值理念

资源是沿着企业价值链不断增值的，企业价值链分为基本价值链（如购、

产、销)和辅助价值链(如研发、人力资源管理、财务、后勤等)。企业有些流程和环节是增值的,需要投入足够的资源予以支撑;有些流程和环节是非增值的,需要削减资源投入,甚至重组这些流程和环节。很多企业配置资源时,没有进行价值链分析,没有将好钢用在刀刃上,造成很多资源配置的低效或者无效。

2.4.4 缺乏平衡理念

企业经营本来就是一个资源循环实现价值增值的过程。企业的资源是有限的,但企业对资源的需求是无限的。因此,企业经营者就必须平衡和规划资源的来源和占用。例如:从财务角度来看,现金就是最重要的资源,很多企业就因缺乏“平衡”的理念而造成企业的报表上高利润而资金“入不敷出”,资金链断裂最终导致企业无法继续经营。

而全面预算管理可以在企业中平衡各项资源:收入与费用平衡;成本^①发生与行为责任平衡;贡献业绩与奖励平衡;现金流入与流出平衡;管理手段、经营目标、经济活动、组织措施平衡。所以,全面预算管理可以使企业的各种资源有效平衡。

2.4.5 缺乏管控理念

企业进行资源配置后,必须加强对资源的管控。如通过不断的更新设计、改善业务流程、加强过程监控、运用先进的信息管理工具、建立有效的激励约束机制等方式来加快资源的流转,在满足客户需求的前提下不断降低资源占用,从而不断提升资源运用的效率和效果,不断提高投入与产出比。

2.4.6 缺乏合作理念

当今世界是一个开放的世界,经济全球化和市场竞争的日益加剧,促使企业必须建立“合作”的理念。通过资源的共享合作,一方面可以降低企业自身的投入,另一方面也可以通过更大范围地整合资源来更好地满足客户的需求。每个企业在进行资源配置时,除了要善于利用和整合内部资源外,也

^①成本包括社会成本和企业成本。

要善于运用和整合外部资源。例如可以将一些非核心的生产和管理环节外包，和外部组织共同研发新产品等都是“合作”理念的体现。“一个企业运营的成功不在乎拥有多少资源，而在乎能运用多少资源”，这句话就是对“合作”理念最好的理解。

3. 资源约束与全面预算管理分析

3.1 资源约束分析

资源是人类赖以生存和发展的基础，是经济和社会可持续发展的保证。而且资源短缺和资源的严重浪费、低效使用并存。工业化革命以来，工业得到了长足的发展，成就举世瞩目，但工业快速发展主要依赖资源的高投入来实现的，是以资源更快速度的损耗为代价的。最近，“民工荒”、“电荒”、“油荒”、“地荒”等名词频出现于媒体，已经成为广受关注的社会热点问题。^①企业能否突破资源瓶颈，直接影响到企业的可持续发展，也关系到经济的总体健康稳定发展。

工业革命过程中的资源浪费和低效使用，使得现在整个社会的资源对社会经济发展的约束作用越来越大，整个社会的资源尤其是不可再生资源的存量也越来越小。从而在这些资源的第一次在社会各组织配置过程中可供配置的资源就是有限的。同时，资源的初次配置即投资者和债权人将资源投入到企业以期获得满意的投资收益的过程，如果投资者没得到预期的收益，就会转而将资源投向其他能带来价值更大、预期收益更高的企业，这就会造成资源在不同组织中“不自由的自由”流动，资源在各组织中再“初次配置”公共资源在第一次资源配置的过程中存在一个自然的选择，会选择一些经营业绩好风险较低的组织，这是由于“资本总是胆怯的，总是流向避风港，趋利避害”本性所决定。这样，在社会各组织中进行配置的资源就是有限的，而且由于资源的这种选择性的流向就会导致有限的资源在社会各组织中进行有限的第二次配置。现在企业在营运过程中面临着各种资源的约束，例如企业可能面临着企业战略约束、企业面临的技术约束、资金的约束、融资能力的

^①刘勇. 资源约束下的长三角外向型经济发展模式转变. 现代经济探讨 2006 年第 8 期

约束、人才资源的约束、环境资源的约束等等。^①

3.2 全面预算管理的简单分析

唐人韩愈云：“凡事预则立，不预则废”，在现代社会中更是如此。新经济时代瞬息万变，如果企业的管理者未能充分认识到预算的意义，不懂得如何科学地编制预算，或者空有预算而不善加利用，那必定会对企业的进一步发展造成阻碍。如何利用预算管理这种集系统化、战略化、人本化理念为一体的现代企业管理模式对企业实施有效管理已经成为现代管理者面对的主要问题。

全面预算管理在企业经营管理过程中发挥越来越重要的作用。同时，经济发展的资源瓶颈制约日益突出，从整个社会来看构建节约型社会是缓解资源约束的根本出路；对每个企业来说实施全面预算管理对企业所拥有的资源进行优化配置刻不容缓。因为现在企业在营运过程中都受某种或者多种资源的约束，要是资源是无限的那么就不用对资源进行整合，也不用对流程的再造而达到企业的资源的优化问题。所以全面预算管理是在企业资源有限条件下对企业资源进行优化的一种管理机制^②。面临上文所说的企业所面临的那些资源有限性的约束，企业怎样才能使得这些约束条件给企业带来的负效益最小呢？如何对企业有限的资源进行整合？怎样才能使一个企业拥有的有限资源发挥最有效的产出，发挥最大的效用？这就要借助于全面预算管理这个先进的管理机制。从企业资源的优化配置来看，全面预算管理是实现企业资源配置的最佳手段；管理层对资源配置的责任，实现资源所有者的利益最大化。同时，全面预算管理是边界约束下的预期；预算编制过程就是资源配置过程；预算控制就是经营过程的价值链控制（投入产出控制）。

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，对企业了解家底、有效调动和分配资源、把握机遇等具有十分重要的意义。由于资源的稀缺性、利润竞争空间的狭小性，管理者对企业的控制和规划，自然扩大到影响经营过程和经营质量的方方面面、影响企业未来可持续发展和竞争能

^① 王震. 中国冶金进出口总公司预算管理研究 华中农业大学硕士毕业论文 2004年5月。

^② 章显中.《预算控制》. 上海：上海财经大学出版社 2001年。

力的方方面面。可以认为，通过全面预算管理，协调和优化配置企业资源，改善资金流与非资金流，最终达到提高经营质量的目的，这是管理者在新形势下的必然选择。也有人认为全面预算是一种公司整体规划和动态控制的管理方法，是对公司整体经营活动的一系列量化的计划安排，是执行战略过程中进行管理监控的基准和参照；也是企业业绩评价的基础和比较对象。

3.2.1 全面预算管理的前提及其本质

(1)、全面预算管理的前提

现代企业拥有两种资源就是人力资源和非人力资源，换句话说现代企业是人和物的集合体，人控制着物。这就产生了两个问题：一是人是否会按企业目标控制使用物，二是人是否会以优化方式来控制使用物。全面预算管理必须通过约束和激励人以优化方式来使用物来实现企业目标。为此，正确的战略导向，明确的权责利关系，适当的作业和组织，就成为能否成功实施全面预算管理的关键前提。第三，作业和组织是全面预算管理的动作基础。企业的目标将分成各个组织的功能，再将各个组织的功能分解到各岗位功能，最后将各个岗位的功能分解到各项作业。可见作业是对组织功能的保证，而组织是对企业目标的保证。全面预算管理应该将企业的目标细化到每个岗位和作业，从而形成一个以岗位和职责预算为保障机制的全面预算管理责任体系。

(2)、全面预算管理的本质

全面预算管理蕴涵着“权力共享前提下的分权”的哲学思想，这种哲学思想体现出集权与分权的辩证统一。庄子就曾经强调“藏天下于天下”，引伸到现代企业管理，可以理解为由全体员工共同管理。真正成功的管理，是将企业开放给全体员工，共同参与决策，进而共同参与负责。这种让员工共同参与的思想正是反映了“权力共享前提下的分权”思想，而不是一种绝对的权力分散。当预算发展成为全面预算管理时，这种哲学思想得到了充分的体现。从全面预算管理的组织设置来看，其最高权力机构—预算管理委员会，就由各部门的负责人组成，共同对预算管理负责。从全面预算管理的编制程序看，其采用的是上下结合的编制程序，充分考虑到基层工作人员的意见，

并且通过各层级的多次协调达成统一。再从全面预算管理的权限配置角度看，全面预算管理将事权和财权通过制度和责任的细化层层下放到各执行单位，由各执行单位掌握；而监督权和处置权则集中于预算管理委员会。这样，最高决策者可以按照“例外管理原则”管理，提高工作效率，同时又可以激励员工更负责的执行预算，促进预算目标的实现。所以说全面预算管理蕴涵了“权力共享前提下的分权”这一哲学思想。换句话说就是全体员工对企业所有的人力资源和非人力资源进行优化配置，从而实现企业的战略目标。

3.2.2 从组织结构看全面预算管理

(1)、全面预算管理是企业经营的“游戏规则”

公司治理结构是指所有者对一个企业的经营管理和绩效进行监督和控制的一整套安排(李健, 2001)。对于企业集团来说，无论是集团公司，还是集团的子公司，一般都不是出资人直接管理，而是由出资人作为委托人，将资产交给受托人员管理和经营。这样出资人和经理人之间就形成了委托代理关系，由此产生了信息不对称^①问题。对于企业集团经营管理的真实信息，出资人不可能比经理人掌握得更多和更真实，经理人就可能利用自己对信息占有的优势，达到自我目的的最大满足，甚至不惜损害出资人的利益。出资人一方面要向经理人支付一定的报酬，以刺激其生产经营的积极性，另一方面又要花费一定的成本，监督经理人的行为，防止“逆向选择”和“道德风险(范黎波, 2001)。这些花费和支出是委托人将资产委托给经理人时所不得不承受的代价，被称为代理成本。

出资人与经理人之间的这种委托代理关系是一种相互依存、上下博弈的关系，而全面预算正是在公司治理结构下出资人与经理人的“游戏规则”之一。在《公司法》中规定“股东大会行使下列职权……审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案”；“董事会行使下列职权……制定公司的年度财务预算方案、决算方案”；“经理对董事会负责，行使下列职权：主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；组织实施公司年度经营计划和投资方案”等相关条款。

^①信息不对称是指有关交易的信息在交易双方之间的分布是不对称的，即一方比另一方占有更多的相关信息。

由此可见，在现代企业制度中，经理人受控于出资人的谋利要求、战略决策和财务监控。在具体的管理体系中，必须也只有通过预算才能明确出资人和职业经理人各负有哪些责任和义务，规范他们各自的权益。提出预算目标的主体是出资人，这不仅反映了出资人进行投资的目的，也体现了出资人的基本权益以及对经营者的约束；而执行预算、控制预算、确保预算目标实现的是经理人，这表明了经理人对出资人的责任和对出资人投资收益的保证。

(2)、从公司治理结构看全面预算管理

在现代企业制度中，出资人与经理人之间代理关系的核心是盈利和股东财富最大化。治理结构的基本任务是确保和实现股东权益，重拳出击企业中的“越位”、“越权”行为。界定企业法人治理结构，明确出资人、经理人的权力、责任、利益关系有多种“游戏规则”，主要包括三个：《公司法》、《公司章程》和全面预算。其中公司预算正是以《公司法》和《公司章程》为依据，具体落实股东大会、董事会、经营者、各部门乃至每个员工的责、权、利关系，明晰它们各自的权限空间和责任区域，所以公司预算是最具操作性的游戏规则。

出资人可以通过审核预算目标对经理人进行控制、监督和约束，经理人可以在预算目标内自主地进行一切生产经营活动，因此公司预算不仅是最具操作性的游戏规则，而且还是最有效的操作规则。但公司预算指标的制定过程往往是出资人和经理人之间博弈的过程，出资人从自身投资收益出发，总是想获得最大或者尽可能大的经营收益，因此总是从高制定目标。而经理人从自身角度出发，在实行超计划奖励的企业，为了能较多的完成预计任务，往往编报较低的预算指标以留下足够的“加码空间”，使预算能够轻松的完成，这种松弛的预算目标有可能使员工有所保留、不拼尽全力，这种上下博弈后产生的预算松弛局面是出资人不愿意看见的；在实行以经营目标作为任免经理人依据的企业中，经理人为了获得经营资格，往往编报较高的预算指标，以取得出资人的信任，而当预算无法完成时经理人以早已预备好的客观理由为自己开脱。这样看来，预算管理对于完善企业治理结构的效果还是要打折扣，那么解决办法有两种：一是出资人对行业特征、形势非常了解，对公司资源非常熟悉，这就大大降低了信息不对称的程度，因此经理就不存在那么多讨价还价的本钱和依据；另一种就是进行激励引导，前苏联计划工

作者为解决预算失真问题提出的激励引导模型值得我们借鉴。激励引导模型的基本思路是通过优化对预算编制单位的报酬制度，引导出正确的预算信息。

因此，良好、有效的预算管理又必须以产权清晰、权责分明、管理科学特别是激励方面的现代企业制度为条件，以规范的法人治理结构为前提，否则预算管理就可能成为纸上谈兵的东西、空的花架子。反过来，预算管理的实施也将促进现代企业制度的建立和公司治理结构的完善。

(3)、从组织结构理论看全面预算管理

根据组织结构理论，企业组织管理是由分派决策权的系统、业绩评价系统和业绩奖惩系统的体系构成的。从本质上说，预算的编制是预算目标的分解过程，预算目标的分解过程实际上就是根据企业的战略目标，从全局出发，在充分认识企业自身资源的基础上，对未来进行预测并对企业各级管理层次的权利和责任进行分解的过程；而预算体系中另一个重要过程——预算考评，是将预算执行的实际业绩与预算目标相比较，并以比较结果为依据对责任主体进行评价和奖惩。这说明，全面预算管理体系包括了企业组织所必需的分权、评价和考核机制，因此说，全面预算管理构成了企业组织管理的重要部分，其中全面预算管理与企业信息、财务、人事等职能部门的关联程度尤其大。市场经济不仅带来了市场运作规则，而且要求企业尽可能地去适应市场规则与了解市场信息。信息职能部门在全面预算管理中起着至关重要的作用，首先预算指标的设置就建立在信息职能部门广泛收集行业走向、市场行情、竞争对手策略的基础上，其次在预算考评中信息职能部门需提供有关外部因素的变动信息和相应外部市场的可比信息，用以进行差异原因分析。而在那些预算失败或者预算不理想的企业中，信息职能部门往往没有在全方位预算管理中发挥以上的职能，对于预算指标的设置基本上以上年数或者历史最好水平为基础进行编制，在预算考评环节，信息职能部门以外部信息难收集或者收集不准确为理由不参与预算考评等都削弱了信息与全面预算管理的紧密程度。在我国大多数企业的组织机构中尚无预算职能部门，一般都将预算管理中的大多数事务性工作交由财务部来执行，一方面是全面预算的编制、执行、监督、报告等环节需要财务部的参与及协调；另一方面是财务部本身的工作特性，使得其在预算控制中起着重要的作用。但有的企业是强化了财务部在预算管理中的作用，将全面预算等同于“财务预算”，定位于“财务方面的

预算”甚至是“财务部门的预算”，显然是不合理的，全面预算管理是涉及到全方位、全过程、全员的一种整体性管理系统，具有全面控制力和约束力，决不仅仅是财务部门的事情。一个行之有效的预算，往往要经过各部门的反复推敲、协调一致才能推出，一个企业是否实行预算管理的首要标志是该企业的预算执行结果是否与奖惩制度挂钩。只有这两者挂起钩来，才算真正踏上了预算管理的轨道。道理很简单，如果预算完成与完不成一个样，而且完成预算还要付出更多的努力，那恐怕大多数责任主体都选择不完成预算，因此预算管理没有人事部门的评价与考核，只能是徒有其表。定期或不定期检查、考评各职能部门的预算完成情况，并进行相应的奖罚，是人事部门的一项重要工作，也是预算管理的重要组成部分，而预算指标也为考核评价各部门及员工的工作业绩提供了依据。

3.2.3 全面预算管理的作用分析

全面预算管理作为一种企业内部兼具控制、激励、评价等功能为一体的一种综合贯彻企业经营战略的管理机制，在本质上来讲，换句话说就是一种价值控制系统，是在有限的资源约束条件下，以对投入资源的价值配置及对投入产出比（I/O）的过程控制，保证对企业战略目标的一个无限逼近。^④同时，全面预算管理作用在于控制企业战略目标的实现，企业战略目标的实现和无限逼近是资源约束条件下通过 N 次优化配置后的投入产出行为的结果。投入和产出则表现为企业的全部业务流程随时间展开的连续过程。

企业预算是各级各部门工作的奋斗目标、协调工具、控制标准、考核依据，在经营管理中发挥重大作用。^⑤企业的目标是多重的，不能用唯一的数量指标来表述。企业的主要目标是盈利，但也要考虑社会的其他限制。因此，需要通过预算分门别类、有层次的表达企业的各种目标。企业的总目标，通过预算被分解成各级各部门的具体目标。它们根据预算安排各自的活动，如果各级各部门都完成了自己的具体目标，企业的总目标也就有了保障。预算中规定了企业一定时期的总目标以及各级各部门的子目标，可以动员全体职工为此而奋斗。

^④章显中.《预算控制》. 上海:上海财经大学出版社 2001 年

^⑤艾哈迈德·里亚希一贝克奥伊, 会计理论. 上海:上海财经大学出版社, 2004 年.

企业内部各级各部门必须协调一致，才能最大限度地实现企业的总目标。各级各部门因其职责不同，往往会出现互相冲突的现象。企业预算运用货币度量来表达，具有高度的综合性，经过综合平衡以后可以体现解决各级各部门冲突的最佳办法，可以使各级各部门的工作在此基础上协调起来。^①

计划一经确定，就进入了实施阶段，管理工作的重心转入控制过程，即设法使经济活动按计划进行。控制过程包括经济活动的状态的计量、实际状态和标准的比较、两者差异的确定和分析，以及采取措施调整经济活动等。预算是控制经济活动的依据和衡量其合理性的标准，当实际状态和预算有了较大差异时，要查明原因并采取措施。

现代化生产是许多共同劳动的过程，不能没有责任制度，而有效的责任制度离不开对工作成绩的考核。通过考核，对每个人的工作进行评价，并据此实行奖惩和人事任免，可以促使人们更好地工作。考核与不考核是大不一样的。当管理人员知道将根据他们的工作实绩来评价其能力并实行奖惩时，他们将会更努力地工作。^②

为使预算发挥上述作用，除了要编制一个高质量的预算外，还应制定合理的预算管理制度，包括编制程序、修改预算的办法、预算执行情况和分析方法、调查和奖惩办法等。

^①财政部注册会计师考试委员会办公室. 财务成本管理. 北京: 经济科学出版社, 2006年.

^②揭志勇. A 国有企业全面预算管理的调查研究. 2002 级工商管理硕士学位论文. 2004 年.

4. 资源约束与全面预算管理关系分析

由于公共资源本身的稀缺性和资本的胆怯、趋利避害的特点，造成了企业在公共资源的初次配置后的各企业面临着资源约束。所以，企业总是处于一种资源约束的条件下运营，而企业管理就是要使企业拥有的有限资源最优化配置，从而发挥最大的效果。而现在的全面预算管理就是一种使得企业有限资源在企业内部优化配置的一种管理机制，使企业所拥有的各项资源达到最优配置最佳组合。同样，一个企业没有预算则将在经济体系中自由地做着无规则的“布朗运动”。

企业经过第一次资源配置后所获得的有限资源的二次配置与资源的投入产出，是企业在具体的环境中的行为过程与行为结果。资源与企业的业务活动，活动结果预算系统与投入产出经营活动的融合，使得预算系统不可能脱离企业和管理环境而独善其身。一个企业的预算系统进入企业和日常动作环境这首先受阻于各种制度壁垒，而不是企业的具体业务活动。而企业的制度选择既是经济管理行为，也是政治博弈，制度设计既浓缩了管理者的动作思维，也决定着资源动作的效用。^①

4.1 全面预算管理在一定程度上缓解了资源约束力

现在，一些集团公司经营过程中，集团公司存在着缺乏整体观念缺乏统筹安排，而子公司、分公司只着眼于自身利益进行经营而忽视整个集团的整体利益。使得集团内部资源约束与资源配置无效并存。如何改变这种资源约束与资源无效并存的状况呢？我们可以利用全面预算管理这种管理机制，来对整个集团公司所拥有的资源进行统筹、整合、优化。

全面预算管理从一定程度上缓解了集团内部某些公司所面临的资源约束

^①章显中.《预算控制》. 上海:上海财经大学出版社 2001年.

压力。见于上述集团公司内部有资源约束和资源无效并存，从整个集团公司的角度来看，全面预算管理可以对公司的资源进行“准帕累托改进”。把低效率分公司、子公司的资源配置给高效率分公司、子公司，低效率公司产出降低了而高效率公司的产出提高了集团总的产出也提高了，而集团公司总的投入没有变化，从而使整个集团的投入产出比提高。站在整个集团公司的角度来看，应该先把“蛋糕做大”，再去讨论如何“切”。

每个企业在经营过程中都面临着资源约束这一瓶颈，在企业经营过程中资源约束处处限制着其发展，而全面预算管理正是这样一个机制或者叫工具来对企业面临的资源约束的一定程度上的降压，使得企业面临的资源约束力一定程度的减小。

4.2 全面预算管理推行过程中的资源约束

全面预算管理实施过程中，也会遇到这种资源约束的问题。全面预算管理强调的全面、全员、全过程的参与。也就是说是利用预算对企业内部各部门、各单位的各种财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调企业的生产经营活动，完成既定的经营目标的一种管理活动。^④

这样全面预算管理是对公司的各种财务资源的一种分配、考核、控制，因为这些资源是有限的，所以，在企业进行全面预算时就受这些有限资源的约束。所以全面预算管理受到资源约束，全面预算管理又反过来把企业的资源约束降到最低。

4.3 资源投入产出

投入的目的在于产出，这是投资者的直接和简单的原始投资动机。但投入不会自发的产出；投入也未必一定产出，投入更不会自然选择最有效的产出。投入与产出在因果或然关系但是不存在因果必然关系。公共资源的初次配置后，企业就获得了资源的投入了，资源的投入的目的是要获得有效的产出。要使得投入的资源能有效的产出就得借助于企业把在初次公共资源配置

^④财政部：《关于企业实行财务预算管理的指导意见》2002年4月10日。

过程中获得的资源进行再次配置，企业对资源的再次配置过程中就要借助于现代化的管理工具或者管理机制全面预算管理。^①借助于全面预算管理的第二次资源配置能使企业拥有的资源更好的在企业运营过程中发挥作用。借助于全面预算管理使得资源的投入能更好、更多、更快和更有效的产出。

资源的投入，是财务机构对资源的控制并非简单的就资源而控制资源，以少投入为目的邀功请赏，而是以企业目标实现与否，投入产出最佳为目的，而是使得企业的人力、物力、财力各种资源的平衡。全面预算管理使得资源第二次在企业中的配置过程中以企业战略目标实现为目的，并不是以企业的资源投入越少越好。整个过程如下图：



^①章显中.《预算控制》. 上海:上海财经大学出版社 2001 年.

5. 资源约束条件下的全面预算管理的内容

现代企业，尤其是大型的集团公司的经营过程中存在着资源不足的约束的瓶颈越来越严重的趋势。与此同时，这些企业中存在着资源约束与资源的浪费并存的现象。这种现象已经存在我们就应该怎样改变这种现象呢。现在提出笔者的一些看法。从职能上来讲，全面预算管理主要有两个职能：一个是经营过程中的管理决策；另一个是管理控制。

5.1 集团公司资源分配决策中的“准帕累托改进”

现在企业存在一种资源的配置无效与资源约束并存，所以企业面临着怎么解决这样的问题，怎样控制这种资源有限、稀缺与资源浪费并存的问题。也就是说在整个集团企业内部并没有达到最大的产出，也就是集团公司总的“福利”没有达到最大。在福利经济学上叫做帕累托没有达到最优。

5.1.1 帕累托改进

帕累托改进（Pareto Improvement）：是以意大利经济、社会学家帕累托（Vilfredo Pareto）命名，基于帕累托最优（Pareto efficiency）理论之基础。

1897年，意大利人 Vilfredo Pareto 在研究资源配置时，提出了一个最优状态标准。人们简称之为帕累托标准/帕累托最优。意思是说：在某种既定的资源配置状态，任何改变都不可能使至少一个人的状况变好，而又不使任何人的状况变坏。

帕累托最优是指资源分配的一种理想状态，假定固有的一群人和可分配的资源，从一种分配状态到另一种状态的变化中，在没有使任何人境况变坏

的前提下，使得至少一个人变得更好，这就是帕累托改进或帕累托最优化。帕累托最优的状态就是不可能在有更过的帕累托改进的余地；换句话说，帕累托改进是达到帕累托最优的路径和方法。帕累托最优是公平与效率的“理想王国”。帕累托改进是指一种变化，在没有使任何人境况变坏的前提下，使得至少一个人变得更好。一方面，帕累托最优是指没有进行帕累托改进的余地的状态；另一方面，帕累托改进是达到帕累托最优的路径和方法。

“帕累托改进”可以在资源闲置或市场失效的情况下实现。在资源闲置的情况下，一些人可以生产更多并且从中受益，但又不会损害另外一些人的利益。在市场失效的情况下，一项正确的措施可以消减福利损失而使整个社会受益。^①“帕累托最优”和“帕累托改进”是微观经济学，特别是福利经济学常用的概念。福利经济学的一个基本定理就是所有的市场均衡都是具有帕累托最优的。但在现实生活中，通常的情况是有人有所得就有人有所失，于是经济学家们又提出了“补偿准则”，即如果一个人的境况由于变革而变好，因而他能够补偿另一个人的损失而且还有剩余，那么整体的效益就改进了。这就是福利经济学的另外一个著名的准则卡尔多-希克斯改进（Kaldor-Hicks-Improvement）。比如说，一条溪流之水终年不断，旅游至此的人取水喝，并不影响附近居民的正常供水。这就是一个帕累托改进。一辆有30个座位的车，在没有满载之前，每多一个乘客，可以说都是一个帕累托改进。而30个人可以说便是个帕累托最优的境界了。再多一个人便是超载，有人没座位先不说，车里空隙也挤密，超载带来的危险也增大。其实，按严格的考虑，座位的例子也只能算一个弱改进，因为很多因素没考虑在内，比如车里只有15个人的时候，每个人可以坐两个座位，他们甚至可以躺着睡觉，增加了舒适度。当再有人上车时，他们这种多占座位的特权便自动消失，他们肯定有损失。因而在严格的帕累托改进概念上，是应有前提限制的。其实帕累托本人在描述此状态时，亦作过一些数学和经济学上限定和假设，而后人也陆续发现了一些帕累托最优里所隐含的一些“完全竞争”、“无外部性”、“零交易费用”等前提条件。

显然，“某种既定的资源配置”说明了基本排除了资源变动因素带来的

^① [美]哈尔·R. 范里安著 费方域等译 《微观经济学：现代观点》 上海三联书店上海人民出版社

改变，而经济学理论资源稀缺性的前提，是帕累托改进不得不面对的大问题。一个人占用多一些资源，肯定存在另外某个人占用少一点。这是从资源分配的角度来说的。实际上这就是排队问题，我想起一位经济学家发过的文章，说到人们排队装水的故事。显然，按总体最优原理，应该让小桶者排最先，大桶者换到后面去。这样下来，总共排队时间将最短。

如果一个经济体不是帕累托最优，则存在一些人可以在不使其他人的境况变坏的情况下使自己的境况变好的情形。普遍认为这样低效的产出的情况是需要避免的，因此帕累托最优是评价一个经济体和政治方针的非常重要的标准。

5.1.2 企业经营过程中的资源配置的“准帕累托改进”^①分析

目前，一些集团公司内部的子公司中存在着一些低效率的公司占有大量资源，而一些高效率的公司缺少资源，所以这些集团公司存在“准帕累托改进”的可能。这些集团公司可以站在整个集团的高度看问题使得企业的资源能够在企业中间再配置，更加合理的配置来实现集团的产出更大，产出投入比更大。集团公司可以站在集团的高度对整个集团所拥有控制的资源看成一个整体而不是每个分公司、子公司这样的人为的分割开的，来在整个集团内部进行重新配置。把一些低效率的子公司中的资源拿出来配置给高效率的公司，来提高公司的总的产出，使得公司的总目标更加的接近。

资源分配的目的就是企业战略目标的实现，但是从长远的角度来看企业的战略目标就是整个企业的价值最大化。而现在很多企业的价值的就是把各分公司、子公司的价值相加，所以我们不能只是看某个公司的价值增加了多少而是应该看整个集团的价值增加了多少。这就有一个可能一个集团内部某个公司的资源拿到另一个一个公司经营，从而使得这个公司的价值减少了 ΔM ，同样另一个公司的价值增加了 ΔN ，只要这种公司的价值增加满足 $\Delta M < \Delta N$ 那么就种资源的流动就存在“准帕累托改进”机会。从集团内部某个公司来考虑，可以用下面的方程表达出在资源配置后的价值变化情况：

^①因为帕累托改进主要是针对不涉及资源分配调整问题的来说的，所以在这种涉及资源配置调整问题就不会是帕累托改进，在这里我们之所以称为“准帕累托改进”主要原因是站在整个集团公司的角度来看公司的总产出提高了，公司的总的福利增加。

$f_{11}(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) = f_{10}(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) + \Delta m_1$ ($f_{11}(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$ 表示单个公司在资源重新配置后的价值, $f_{10}(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$ 表示单个公司在资源重新配置前的价值, x 表示公司拥有控制的各种资源, Δm 表示公司的价值变化。)

从整个集团公司来考虑, 可以用下面的方程表达出在资源配置后的价值变化情况:

$$F_{10}(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) = \sum_{i=1}^n f_{10}(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$$

整个公司在资源配置前的价值

$$F_{11}(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) = \sum_{i=1}^n f_{11}(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$$

整个公司在资源配置后的价值

$$F_{11}(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) = F_{10}(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) + \sum_{i=1}^n \Delta m_i$$

当然这种情况并不是说集团中每一个公司的价值增加值都要满足条件 $\Delta m_i > 0$, 只要满足集团所有公司的价值增加之和 $\sum_{i=1}^n \Delta m_i > 0$ 就表明公司现在的资源配置不合理, 存在资源约束和资源无效或者低效并存的现象, 所以存在着“准帕累托改进”的机会。所以就要对集团公司进行资源重新配置, 但是这个资源配置过程必须要全面预算这种管理工具或者管理机制来实现。

当然站在集团公司的角度来看集团的价值增加问题, 我们还可以从下面这种方程中得以体现, 换句话说, 就是集团公司受资源约束函数 $\varphi(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$ 条件下求其价值表达式 $F(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) = \sum_{i=1}^n f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$ 的极值问题:

$$\begin{cases} F(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) = \sum_{i=1}^n f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) \\ \varphi(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) \end{cases}$$

5.2 全面预算管理过程中的资源控制

企业预算管理有两项职能, 即管理决策和管理控制, 不同职能对预算管

理体系的设计提出了不同要求。如在销售预算的制定过程中，根据专业分工所造成的各专业部门之间信息的不对称性，销售部门掌握着企业未来销售情况，如果预算仅仅是为了发挥管理决策功能（如以销定产），销售部门就会毫无保留地拿出其掌握的信息，与各部门共享；但如果预算的目标之一是发挥管理控制职能（如作为业绩评价标准），销售部门就可能会有意低估未来的销售收入，从而有利于其业绩评价。然而，低估会相应造成生产计划的减少，企业生产就不能达到效率最高的状态。再如在根据预算划拨各部门资金时，各部门为了在资金使用上有较大的自由，并且能控制更多的资金，可能会虚夸本部门的资金需求量，从而造成资金的浪费，这显然也有悖于预算管理进行沟通协调的本意。

5.2.1 资源分配中的化零为整的控制思想

资源的控制主要是在资源分配时的控制和分配后的控制。资源分配过程中企业把企业所拥有的所有资源化零为整^①，根据企业的战略目标在企业中进行分配。在资源分配的这个过程对资源的控制主要是体现在企业的战略目标对企业的资源需求与企业现在的资源的存量之间的缺口，对企业现有资源的使用的一个控制，还有就是对企业战略目标所需资源与现在企业控制资源的存量之间的缺口所需要的资源进行外取或者筹集的一个控制。

案例分析，西藏自治区昌都地区粮食局对所辖 11 个县的粮食公司和地区 6 个粮食企业的资源控制就是对这种化零为整的思想的一种体现。昌都地区粮食局对下面的 17 家粮食公司资源的控制现在对下面各粮食公司的收支专门控制，下面的粮食公司收入统一上缴，有什么支出统一由粮食局进行拨付，当然这种拨付也不是每一笔都专门去申请而是昌都粮食局采用一种预拨的方式对下面的粮食公司进行控制。而且昌都粮食局对下面的资源进行整合对一些没有必要每个粮食公司都有的部门或者职能统一到昌都地区粮食局，如，昌都粮食局的车队都是统一由昌都粮食局管理。昌都粮食大力支持下面的粮食公司发展第三产经营，同时下面各粮食公司有什么好的项目的时候向粮食局提出申请，由粮食局内部的资源控制中心对所有资源进行合理配置。这种可

^① 这里所说的化零为整的概念主要是说一些集团公司在进行资源配置的时候首先是站在集团的角度把整个集团下面所有的分公司子公司各部门所拥有、控制的资源都看成一个整体。

以增加整个粮食系统对外的融资能力，也有益于粮食企业的第三产业的飞速发展。因为下面一些公司如（八宿粮食公司）有能力发展第三产业养殖藏鸡藏猪，但是投入要 60-100 万，作为一个西藏的粮食企业没有这种能力来进行投入，同时也不可能到企业外面去融得到这一笔资金，但是正是有了这种化零为整的管理模式，经营昌都粮食局领导及专家的进一步的可行性论证后决定马上上项目，由昌都粮食局资源管理中心对这个项目进行资源的配置。最后这个项目得以实施，而且这个项目现在每一年现在获利 20 万元以上。而且这种项目或者这种情况在昌都粮食局内部经常发生。而且这样以来整个昌都粮食局的资源融资能力大大提高，使得在以前的经营模式下很多不能投入的项目现在得以实施。

5.2.2 资源分配中的化整为零的控制思想

资源分配过程中的控制主要是体现了一个整体的思想，但是企业对资源配置到内部各个企业后的控制主要体现一种化整为零的思想。因为每个企业配置到的资源经营者就对其进行合理的在企业种个部门内部进行分配从而实现企业的目标。

案例分析，XF 集团公司的资源分配过程也是一种化零为整的方法，同时对其资源配置后的控制正是这种化整为零的方法的体现。公司对企业内部各分公司的资源控制就是这种把资源配置后就充分授权分公司、子公司的经营者让其自主经营最后按照当时资源配置时的要求期末对其完成情况进行考核。

6. 案例分析——受资源约束的 XF 集团 全面预算管理解析

6.1 XF 集团公司基本情况简介

XF 集团公司系 XX 省最大的煤炭生产运销企业，集团下设煤、电、路、化四大板块，做为公司主营业务的煤炭年产销量已突破 300 万吨。公司每月有近 6000 个车皮的煤炭调运能力，为华中、华南及西南的多家企业提供优质煤炭。截至 2006 年底，集团总资产近 20 亿元、净资产 7.64 亿左右、年销售收入 8 亿、净利润 1.65 亿左右、员工近 1000 人。下设有 10 个职能部门、47 个分公司、5 个控股子公司。

XF 集团公司资金业务管理涉及的种类繁多、业务量大，全靠手工操作，工作量非常大，并且存在业务信息收集不及时、统计口径不一致、数据不准确、不全面等问题。XF 集团现在面临着很多的资源约束。首先是公司的这种落后的数据处理系统，其次公司的人力资源、物力资源、财力资源及主营产品原材料的供应等也都影响公司进一步的发展。

6.2 XF 公司现状分析与诊断

通过对该公司组织结构、战略管理层面、运营管理层面、基础管理层面和财务管理系统诊断分析，对 XF 集团公司全面预算管理进行分析。XF 集团公司是一个民营企业白手起家经过 11 年的发展成为 XX 最大的煤炭家族企业。XF 集团公司的组织结构、用人制度等就留下了浓厚的家族企业的影子，企业经过 11 年的发展不断扩张的过程中也留下了许多不理智的投资烙印影响了公司的进一步发展。现在 XF 集团公司全面预算管理过程中出现了一些不利因素：

6.2.1 XF 公司的资源瓶颈、资源内部配置无效与资源约束并存

XF 集团公司现在面临着越来越严重的资源瓶颈问题。公司的主营业务煤炭和煤化工产品，公司的主要原材料是煤，现在 XX 作为一个煤储量不大的省份加上煤又是一种不可再生资源或者再生周期很长的资源，使得企业面临着原材料紧缺。同时企业所拥有的企业经营过程中的其他资源也受到了瓶颈的约束例如企业的人力资源、企业的资金等。同时集团内部各分公司、子公司之间存在着企业资源的不合理配置，一些低效率公司占有大量资源，同时一些高效率的企业又面临着各种资源的约束。煤炭是一种能源型的原材料，从煤矿开采到锅炉燃烧都不需要任何生产加工过程，也不存在任何增值的生产技术，自然不会增值，而且产品品种很少，不超过 8 种，企业也就不可能拥有不同于对手的差异化产品。我国是煤炭资源较为丰富的国家，但这只限于北方地区，比如山西、内蒙、山东等地，XX 省是一个产煤很少的地方，而且 XX 省的运输不发达大多只能靠陆路的公路运输和铁路运输，而不是沿海一带的水路运输。这样一来就造成了一方面煤炭单位价值比较高，需要资金量比较大，另一方面煤炭贸易中涉及的环节很多：煤矿、公路、煤站、铁路、堆场等，需要有比较强的操作能力。煤炭市场是一个产业市场，其面对的客户是将煤炭投放到锅炉燃烧，生产出产品的生产型企业或赚取价差的中间贸易商，而不是以个人为代表的消费者，因此一方面价格敏感度高，另一方面行业从众心理较强，这也就决定了煤炭市场是一个只有做大才能做强的市场。因此如果以企业资金实力雄厚，企业效益丰厚来做卖点，倒不如缩短单位毛利空间，扩大规模，强占市场份额，待做大做强成为市场主导者后，利润自然扑面而来。^①同时，企业的主营业务成本比较高，其主要原因有这几点：①产品的生产成本偏高；②为了保证安全生产正常进行，安全整改投入比较大，维修量比较多产量还没有完全达到设计产出所以造成总成本上升而产量上不去的难题，导致单位成本高从而致使主营业务成本偏高；③内部煤的产量不足，而外购煤的采购成本偏高。

企业已制定了 2005-2010 中长期发展战略，对业务组合进行了梳理；但是公司在资源的投向上与业务发展的优先级不匹配缺乏“战略驱动资源配置

^① 王凡,尹士谦. 如何做好煤炭企业集团的全面预算管理. 中国煤炭. 2006 年 7 期.

“的理念；公司在市场开拓方面资源投入不足（如近几年销售费用呈递减趋势）市场潜力没有充分挖掘；公司缺乏整合外部资源的意识如固定资产投入追求“大而全、小而全”对非核心环节资源投入未进行外包。而且，XF 集团公司现在涉足于多个行业如物流服务等；公司在营运资本管理上存在较大问题。如近几年应收账款周转率和存货周转率逐年下降应收账款和三项资金占用逐年加大，占用了公司大量资源；公司在税收资源利用上存在较大空间，应通过开展税收筹划降低税负。

XF 集团公司很多分公司这种资源稀缺，但是部分资源在整个集团内部配置无效这种现象并存。有了这种资源在公司经营过程中的不足，同时也存在资源配置的无效，所以就存在着资源配置的“准帕累托改进”的可能。

6.2.2 公司组织结构不合理及人事制度僵化

XF 集团公司由于是一个民营企业经过 11 年的发展成为今天的规模，这也使得公司的组织结构存在很多与现代企业管理相矛盾的地方，这样影响了公司的进一步发展，也对企业推行全面预算管理造成了一定的阻力。同时，XF 集团公司是一家家族型企业，在用人制度存在一些用人唯亲的现象，从而一定程度上影响了公司的人员素质。

6.2.3 公司扩张后遗症

公司在发展的这 11 年中，在发展初期对一些公司的兼并和吸收过程中，存在一些并购并不是出于公司战略的要求的并购。例如公司在对一些煤矿的收购过程中并不是出于公司的发展需要，并且没有考虑这些被并购的公司的营运质量和这些公司的资产质量好坏，而仅仅是出于对公司的规模的扩大所需要。这样就造成现在一些分公司和子公司的经营质量不高的现象。同时也造成了现在有些子公司或者分公司的经营状况不理想，也影响了公司的战略的实施。

6.2.4 集团内各公司同一种预算模式

公司目前实施的不完全且单一的“全面预算管理”。公司目前实施的预

算管理，编制预算不分企业的发展状况、生命周期和企业的行业特征，而是全部都是以企业的利润最大化为预算的编制基础，而不是企业的战略目标实现为编制预算的基础。而现代企业的预算编制应该是根据产品生命周期理论，当企业处于一种市场进入期时以资本预算为主、当企业处于市场增长期时以销售预算为主、当企业处于市场成熟期时以成本预算为主、当企业处于市场衰退期的时候以现金流量为主，而公司现行的这种模式对于单一的产品企业来说有很大的意义，但是对于多品种的企业来说，各种产品的生命周期不一致，导致预算失去指导意义。

XF 集团公司是在企业内部获得现金流支持其明星业务，而不是从企业外部获得强大的资金支持。这实际上就引申成为是追求当期利润，实际上是以前发展过程中留下来的追求规模的惯性作用，老是想在成为市场主导者后再傲视群雄、富甲一方，从而忽视了公司自身的战略。

6.2.5 错误的预算管理理念

XF 集团公司内部存在一种错误的预算管理理念，公司内部人员都认为预算只是财务人员的事情与其他部门无关。这样一来就造成了公司在编制预算时的信息不对称：各公司的预算编制人员——财务人员，没有在煤炭市场上摸爬滚打过，对市场化经营也没有很强的概念和意识，因此 XF 集团各公司领导在利用参与讨论利润指标的机会，建立了较为松弛的预算指标。

这种长时间的博弈，一则时间间隔长，动辄 XF 集团各分、子公司领导就要与集团公司相关部门开会，内耗较大，再有就是集团公司尽管有决策权，但由于信息的不对称，XF 集团公司自然就有本钱和依据来据理力争、讨价还价，基本上博弈的结果都是 XF 集团公司的意见占上风。煤炭的贸易看似简单，实则非常复杂，仅运输就涉及到了 5 个环节：从到煤矿买到煤炭——公路运输到煤站——煤站发运到火车大列——仓库——仓库运输到客户码头，这其中就涉及到了名目繁多的各种各样的费用，没有长时间的浸润，是很难搞清楚成本和费用的构成。

对于第二种情况是处于公司内部在制定预算指标的时候出现的，因为资源有限，如何在部门之间合理配置，这是在每年制定预算的时候都比较头痛

的问题。每个分公司、子公司、部门都想占用更多的资源，以便工作的开展和利益的获得，这种情况的预算松弛对于企业来说是很难避免的。

6.2.6 预算考评与薪酬制度的无关性

预算考评是 XF 集团公司全面预算体系的最后一个环节，起着承上启下的关键作用，一方面在预算执行过程中，通过预算考评信息的反馈及相应的调控，发现和纠正实际业绩与预算的偏差，从而实现过程中的控制；另一方面，预算编制、执行、考评作为一个完整的系统，相互作用，周而复始的循环以实现对整个经营活动的最终控制，而预算考评既是本次循环的终结，又是下一次循环的开始。预算考评作为预算管理的一项重要职能，是对全员的预算执行情况及工作业绩进行考察和审核，并按其优劣给予奖罚的管理活动。所以，预算考评应包括两大方面，即考核评价制度和奖罚制度。XF 集团公司的预算考评仅为考核评价制度，没有奖罚制度，也就是预算考评结果基本上反映不到薪酬体系中。预算指标完成得好，部门的意见是因为自己分外努力的结果；预算指标没有完成，部门的意见是因为市场形势突变，非自身原因造成。从另一方面来说，也可以是理解为 XF 集团公司的预算考评不够丰富，以至于不能成为奖罚制度的依据。XF 集团公司的预算考评还处于执行数据与预算数据进行对比的阶段，实际上预算考评不但要以预算指标为基础，还要考虑行业环境、市场环境、竞争对手情况等综合性因素。于是集团内争论声一片，公司也乱成一团，在坏账与煤荒的双击下，XF 集团公司进行了一年的整改，但也只限于纸上功夫，并没有落到实处，也没有建立应收账款预算指标与年度坏账预算指标。公司年年在进行坏账的催收的预算，但是也仅限于预算编制的一纸空文，从没有落到实处进行相应的应收账款资金的回笼，而是让应收账款的账龄分析表上的账龄又在年初的基础上加上了一个“1”而已。

6.3 受资源约束的 XF 集团公司全面预算管理修正与完善

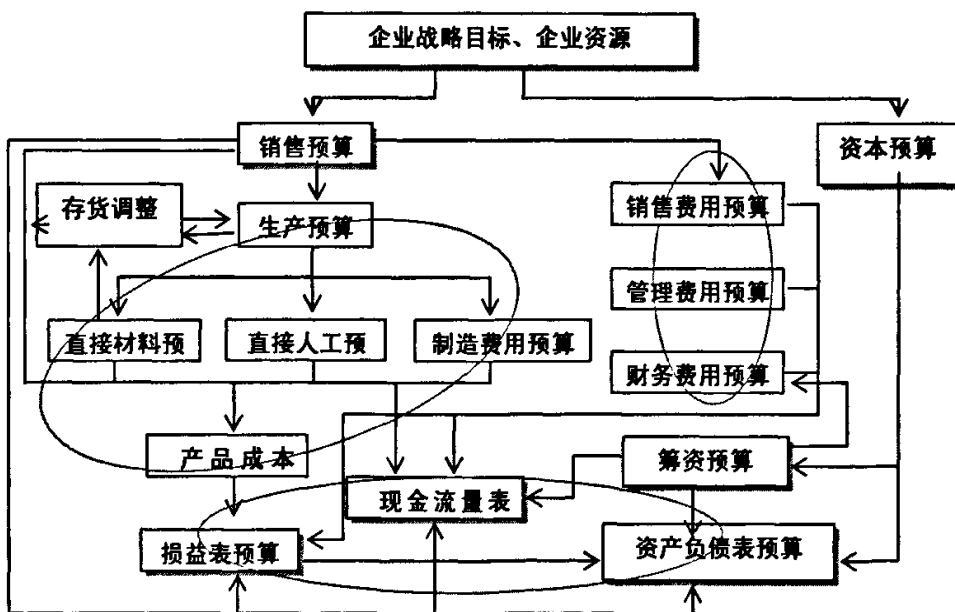
公司自成立以来，利用资本市场募集资金已完成了一系列技改活动。公司产能得到了很大的提升。公司已步入快速发展期，经过对公司内外部环境的分

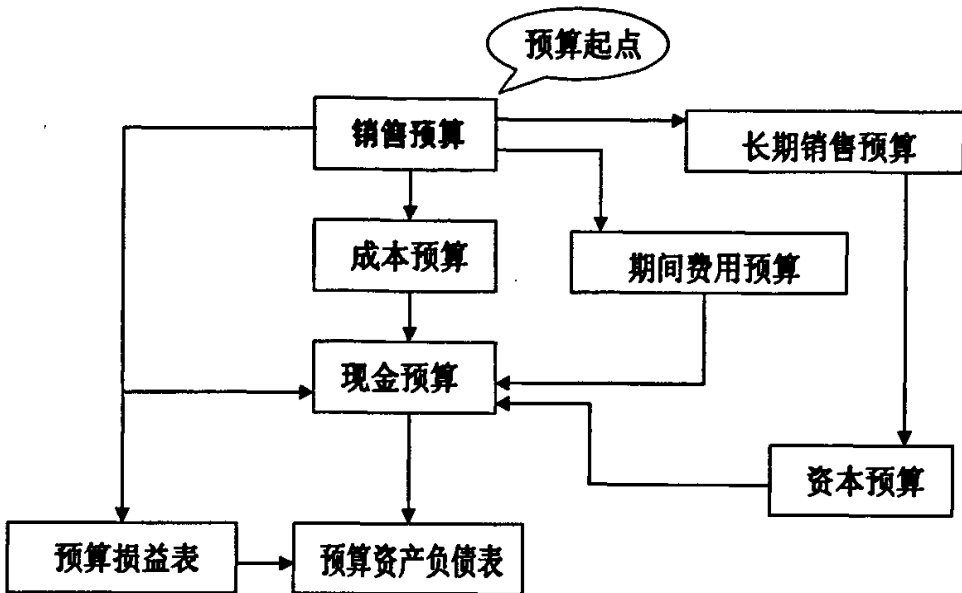
析,公司制定了 2005—2010 年中长期发展战略拟定了快速扩张的发展目标公司希望通过借助全面预算管理这一管理工具支撑公司的发展战略,整合公司的有限的相关资源。同时,公司认为内部管理还比较粗放,希望通过全面预算管理来加强过程监控,控制成本费用为实行精细化管理建立平台打好基础。公司两年前开始编制财务预算但一直与经营活动脱节,预算的作用远远没有发挥出来。而且公司的资源约束的瓶颈作用在企业的发展过程中也体现出明显的阻碍企业进一步发展的阻力。

XF 集团公司全面预算管理实施的这几年,可以说是效果并不理想的两年,在上一章中已经提到了所存在的问题和误区,下面是对其修正与完善。

6.3.1 XF 集团预算的一些流程的更新

在中介机构的帮助下, XF 集团把现行的预算流程进行了革新,整个集团的预算流程如下图:





XF 集团在中介机构的帮助下对现行的公司预算编制流程及预算起点都做了些调整，使得企业的预算更有序更合理。

6.3.2 变革 XF 集团公司组织结构、革新公司的用人制度

XF 集团公司要对现行全面预算管理进行完善和修正，首先要革新公司以前的传统的直线型组织结构，转变成公司现行的扁平组织结构，提高企业和管理决策反应速度。同时，XF 集团公司在外部专业机构的财务咨询服务下，对公司的组织结构进行了调整，以前做为公司经营主力的公司股东慢慢从以前的经营层脱离出来过渡到公司的股东层。现在公司的股东不再直接参与公司的经营决策，而是由公司的总裁和总经理直接负责公司经营与管理。由于公司的经营层与公司的股东层分离，带来了公司的组织结构的变化，同时带来了公司的用人制度的变化。以前的公司的家族企业形象也正在慢慢的转变，用人制度也是唯才是用，由以前因人设岗向现在的因岗招人转变。同时，进行全员培训。全面预算是全员参与的预算管理，其推行是一个技术性的系统管理工具的导入，也是一个管理观念的变革，在这两方面都需要对全员进行系统培训。

对于在推行过程中起着系统设计、推广实行等主导作用的中高层员工，

应聘请外部经验丰富的讲师来对其进行培训，有条件的可以让他们到其他已实行预算管理的企业去学习，之后进行内部研讨交流，以共同确定企业全面预算管理的总体思路。

基层员工在预算管理推行过程中的任务主要是在各自岗位上接纳和执行全面预算管理。因而由中高层员工担任内部讲师有针对性地分别进行培训、宣传，并辅以小组讨论等方式，可使沟通更为顺畅，员工接受度更高。

6.3.3 企业全面预算管理观念转变

XF集团公司经过这么多年的发展，从2003年起每一年都在进行预算的编制和执行。虽然执行力度不够，也还好还在每年进行全面预算的编制，而且公司经过这些年的预算的编制使得企业有了一定的全面预算管理基础。在外部专业机构的咨询服务帮助下公司上下领导也意识到公司的全面预算管理不只是公司财务部门的事情，真正的慢慢的向全员参与过渡。企业创建了完整的全面预算管理体系，企业员工的预算观念明显增强；企业的一切经济活动均纳入预算管理体系之中改变了过去财务预算和经营活动两张皮的现象；全面预算管理系统地调整了各部门利益关系为合理授权提供了平台，使公司高层能摆脱日常事务性工作，有时间考虑企业的重大问题；全面预算管理加强了公司的过程监控尤其是成本费用控制和资金控制，有效提高了资金的使用效率。预算考核指标体系逐渐引导分公司、子公司的经营行为。而且公司全部的事项全部纳入企业的预算，一项目相应的谁提出申请，谁审批、谁授权都制度化使得企业在经营过程中，员工各司其职自己知道自己什么时候要做什么，什么手续该由谁做，其相关的效率得到了大大的提高。同时严格的编制了公司的预算编制及预算的实施过程图如下表。

XF 集团公司 2006 年度预算实施过程图

实施阶段	时间安排	工作内容
预算编制阶段	05/11/10-12/31	<ol style="list-style-type: none"> 1、预算理念和编制培训； 2、预算目标分解下达； 3、责任中心预算编制； 4、公司预算汇总； 5、预算讨论和审批； 6、签订预算责任书，预算下达。
预算执行阶段	06/1/1-12/31	<ol style="list-style-type: none"> 1、建立预算台账； 2、预算过程控制(成本费用控制和资金控制)； 3、月度预算分析。 4、季度预算编制(每季末编制下季度分月预算)； 5、预算追加； 6、预算仲裁； 7、季度预算修正和中期预算调整。
预算考评阶段	06/1/1-12/31 (季度、年度)	<ol style="list-style-type: none"> 1、预算执行信息传递； 2、预算执行结果审计； 3、季度预算考核兑现； 4、年度预算考核兑现； 5、预算仲裁。

6.3.4 以企业战略导向对预算指标体系的再造及编制方法的多样化

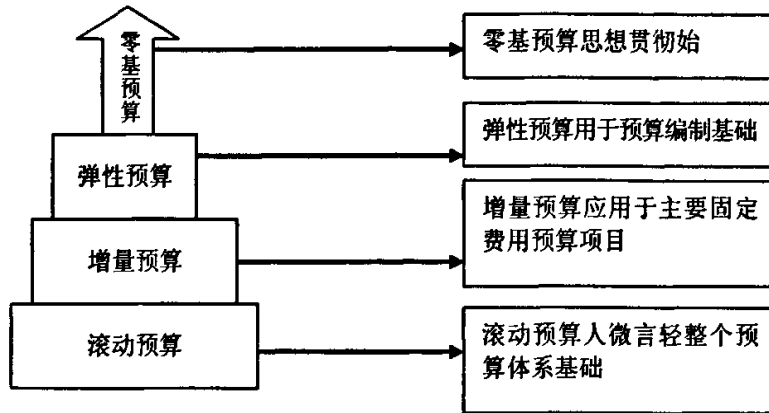
在文章前面，提到 XF 集团公司的全面预算体系是以目标利润为导向的，高度重视利润指标的实现，较为忽视企业竞争地位的改善，没有意识到年度预算是实现整体战略目标的手段，企业战略和预算管理的脱离无助于战略目标的实现。XF 集团公司应该摒弃以目标利润为起点和重点的预算目标体系，

建立根据不同分公司、子公司的情况来决定公司的预算模式为核心的预算指标体系。预算目标以销售预算为起点，分月编制销售量预算、销售价格预算、销售煤种预算、销售货场预算、销售收入预算、规模预算、市场占有率预算、新开发客户预算；并编制应收账款预算、逾期金额预算、坏账损失预算；根据销售量预算确定采购预算，包括采购量预算、采购价格预算、运输价格预算和根据各货场库存情况进行货场出货预算；根据销售预算和采购预算编制各种经营费用预算、管理费用预算、财务费用预算，最后得出利润预算指标。这种预算指标体系是直接改变市场地位这个战略目标出发，以销售预算为起点，最后落实到利润预算，能够将长期战略落实到短期预算中，有利于长期战略目标的实现。

预算编制方法多种多样有滚动预算、增量预算、弹性预算、零基预算等，而且各个企业采用的预算编制方法也不尽相同。根据韦洪德老师的一项调查报告中表明：从总体上看，固定预算法和弹性预算法被采用的比率高，分别为 52.78%和 47.22%；概率预算法和滚动预算法被采用的比率低，分别为 15.28%和 13.89%；零基预算法被采用的比率则介于较高和较低之间，为 29.17%。从行业来看，制造业采用得较多的是固定预算法和弹性预算法（比率分别为 51.35%和 48.65%）；商品流通业采用得较多的是零基预算法和弹性预算法（比率分别为 43.75%和 37.50%）；交通运输业采用得较多的是固定预算法和弹性预算法（比率分别为 58.33%和 50.00%）；建筑业采用得较多的是固定预算法、弹性预算法和零基预算法（比率分别为 83.33%、50.00%和 50.00%）；房地产业采用得较多的是固定预算法和弹性预算法（比率分别为 41.67%和 50.00%）；其他行业采用得较多的是固定预算法和零基预算法（比率分别为 35.71%和 50.00%）。^①

固定预算、增量预算属于传统的预算编制方法，也是目前 XF 集团公司正在使用的方法，但实际上是不利于提高预算的准确性和有效性的。根据全面预算管理的发展趋势和优秀企业的编制经验，固定预算、弹性预算、零基预算、增量预算、滚动预算的交替使用才是比较合理的预算编制方法，下面是经修正后的 XF 集团公司预算编制方法(见下图)：

^①韦洪德等《企业全面预算管理现状分析与思考——来自广西企业的问卷调查报告》
<http://www.daboo.cn/Article/C76/054029237.htm>



在预算管理上，总的预算编制吸收了零基预算的成本递减思想和目标管理的思想，在预算管理的预测阶段充分体现弹性预算的反映未来不确定性的优点，在预算管理的协调阶段以零基预算为主，编制阶段按照滚动预算和弹性预算进行编制，控制阶段和考核阶段则体现零基预算的成本递减功能。同时针对不同的预算项目，采取相应的预算方法。

实际上 XF 集团公司的全面预算管理从预算目标的制定就开始与企业战略脱节，到预算考评与薪酬制度的脱节，都反映出了全面预算管理在 XF 集团公司管理中的地位：既不是核心，也不是落脚点，虽然是在指导公司的经营活动，但没有对经营起到应有的作用。所以公司应该由公司的战略来指导公司的全面预算，来指导公司的经营。全面预算管理的成败，是以公司战略目标实现与否来判断的。所以公司的战略目标应该做为公司的资源再配置的起点和终点。

6.3.5 企业预算目标的差异性分解

预算目标的差异性分解主要是指销售量的分解。XF 集团公司面对竞争激烈的煤炭市场，从 2003 年开始调整了市场煤的经营思路，在努力稳定 XX 省内中小客户的同时，积极开拓大中型客户的资源。首先，煤炭的行业特征使得作大趋于必然，煤炭是一种存在损耗、没有加工增值过程并且具有同质性产品，这就注定了没有任何一家经销商的市场地位与作用是不可替代的。在

这种情况下，只有提高品牌忠诚度，而提高品牌忠诚度的必经途径就是积极扩大规模，占据更大的市场份额。再次只有做大规模才能增强抵抗经营风险的能力，以往几年，XF 集团公司目标客户群多集中在中小客户，该类客户小型分散、行业竞争激烈且贸易型的中间商较多，在给 XF 集团公司带来了收益同时也给其持续性大发展带来不稳定的因素，比如客户流动大、交易成本高等。因此从 2003 年开始 XF 集团公司要求销售部重点发展用量大、效益好的大客户，然而大客户的发展比中小客户的难度大很多，前期铺垫工作比较多，开发时间长，费用要求高。如果销售指标不在中小客户和大客户之间进行差异分解的话，很容易造成任务完成率多集中在中小客户这边，这对于战略目标的实现是不利的，可以说，没有大客户的支持，战略目标的也很难实现。因此销售预算目标的差异性分解，确定中小客户与大客户的销售量；新开发客户预算目标的差异性分解，确定新开发中小客户与大客户的个数，从指标上对销售策略和销售重点进行明确的引导，将大大有利于战略目标的实现。

6.3.6 企业预算松弛的解决之道

前面提到 XF 集团公司预算松弛主要存在两个方面，一是集团公司与各分公司、各子公司、各煤矿、各部门之间，二是集团各公司之间。

(1)、预算松弛现象存在

XF 集团公司已经正式成立 11 年，由于前期投入大、设备更新快、维修成本升高等原因，盈利能力一直在一个比较低的水平，在“向管理要效益”的形式下，全面预算作为一种新型、有效的现代企业制度前几年开始在集团公司闪亮登场。应该说，全面预算还是在这两年发挥了较好的作用，特别是对于电厂、物流等一些不需要市场化运作的企业，因为该类企业的盈利水平相对平稳，受市场变化的影响较小，而且在集团总部内设置相应的部门，这些部门的成员全部有过在下属企业工作的经历，并且集团公司也主要是依靠这相关部门对下属企业进行了对口管理，因此在集团公司与该类企业之间因为委托代理关系而发生的信息不对称程度比较低，预算松弛现象也不严重，全面预算管理工作也一直开展得比较成功。

但对于一些煤矿、营销公司就不一样，首先这些公司完全是市场化运作，不但市场瞬息万变，而且环节众多，过程复杂，再有集团公司也没有相应的熟悉煤炭贸易行业的部门和人员进行归口管理，又没有任何的激励措施，所

以这种信息不对称现象带来的预算松弛是比较严重的。集团公司自身也意识到了，他们认为这些煤矿、营销公司“不老实”，总是在隐藏，明明是可以达到的指标，但总是以各种各样的理由来推脱，所以他们认为全面预算管理在这些公司的实施效果与其他子公司的实施效果完全不一样，但目前又无从下手。

(2)、预算松弛的解决

其实要解决 XF 集团内部一些公司预算松弛问题，当集团公司将预算目标起点由利润目标变更为销售目标后以及 XF 集团公司将预算编制程序稍作修改，问题就应该迎刃而解。首先，对于这些营销公司和煤矿，利润目标之所以出现松弛，主要是因为这些公司惟恐真实反映利润指标，反而会引起集团公司降低其奖金提取比例（因为集团现行的奖励制度就是在完成公司年初给予的指标程度来定的，这些公司的领导要为下一年的奖金着想所以在今年的预算时候总是把自己的产能压低来报集团），而当以销售目标取代利润指标成为预算起点后，利润指标成了追求销售规模后的结果，销售指标完成得好，利润自然可以完成，销售指标完成得不好，必然会牺牲暂时的利润保规模，因此不确定的利润指标，集团公司是不会拿来作为修改奖金提取比例的依据的。其次，这些公司的公司领导全部是从经营一线提拔上来的市场精英，对煤炭市场和客户心理都有很清楚了解，对年度内能扩大到多大的经营规模也有一个基本的概念，而集团公司因常年在上层工作，却对此不甚了解，因此不存在与 XF 集团公司公司领导讨价还价的本钱；而对于集团公司，一方面是不应该频繁修改奖金提取比例，以免打消下属企业的积极性，另一方面可以借鉴在第前面中提到的前苏联计划工作者为解决预算失真问题提出的激励引导模型重新设置奖金提取比例。将奖金设为两部分：(1)基本奖励 $10\% \cdot Y_h$ (Y_h 表示预算编制单位上报的预算值)；(2)附加奖励或惩罚 $8\% \cdot (Y - Y_h)$ 。按照该报酬激励引导模型，假设预算编报单位认定他们经过努力可以达到的最好业绩为 Y_h ，则他只是在预算制定中报出 Y_h 的业绩，才可使其收入最大化，报出的业绩无论高于或低于 Y_h 都会减少其收入。比如 2006 年，XF 集团公司中的 XX 营销公司利润预算编报数为 5000 万元，准备完成数近 6000 万元，实际可以完成数为一个亿，那么，XF 集团公司可以拿到的奖金数 $= 10\% \cdot 5000 + 8\% \cdot (6000 - 5000) = 500 + 80 = 580$ 万元，而如果集团公司既不频繁修改奖金提取比

例，又采用以上激励办法，那么 XF 集团公司肯定拒实编报利润目标，因为 XF 集团公司可以拿到的奖金数=10000*10%=1000 万元。

预算编制程序是利润预算目标由集团公司下达变更为 XF 集团公司公司领导与销售部门领导经过讨论，确定下年销售规模指标，并与集团公司协商沟通后，再由集团公司下达销售指标，就能将预算松弛问题解决得比较彻底，其预算编制程序由“从上到下，从下到上，上下结合”的编制原则，变更为“从下到上，从上到下，再从下到上，上下结合”的编制原则。

对于第二种公司内部在确定诸如接待费、办公费、差旅费的预算松弛的情况，很多企业都存在，基本上是公司一把手在进行整体上的把握和内部平衡，目前还没有很好的解决办法，这也是 XF 集团公司以后要努力挖掘潜力的地方。

6.3.7 企业预算考评与薪酬制度关系的建立

预算考评与薪酬制度没有建立关系，主要是因为曾经在对责任主体以预算完成情况进行考核的时候，往往过多强调客观因素和外部因素对业务活动绩效的负面影响，考核方也往往掺杂太重的个人感情因素去评判责任主体，责任主体对于自己的行为与指标的关系，对于完成指标与获得奖惩没有明确的认识，几年以来 XF 集团公司全面预算指标的约束作用逐渐丧失，长此以往将最终导致全面预算工作名存实亡，因此建立预算考评与薪酬制度的关系势在必行。

(1)、预算考评的内容

预算考评是对预算完成情况的考核评价，其内容必须与预算编制的内容相适应，以预算责任主体为考评主体，以预算目标为核心，通过比较预算执行结果与预算目标，确定其差异，并分析差异形成的原因，据以评价各责任主体的工作业绩，按照奖罚制度将其与各责任预算人的利益挂钩，从而影响其未来的行为决策。XF 集团公司这两年的预算考评做得比较粗，基本上都是实际指标与预算指标的数据对比，超过就算完成，没有超过就没有完成，完成与不完成于奖金的考核、职位的升迁联系并不紧密。对于这一点，其实对于一家经营能源的贸易企业来说，也是有理由的。因为市场瞬息万变，拿一个固定的数据来衡量市场化的经营行为，很难评价其公允性。因此，建立基于预算考评的薪酬制度，首先要先丰富 XF 集团公司的预算考评制度，而不是目前简单的数据对比。所以，XF 集团公司预算考评应按照以下基本步骤进行：

①收集资料

预算考评所需的资料包括内部资料和外部资料两方面。内部资料主要是有关预算目标及其执行情况的数据，用以确定差异；外部资料包括影响预算执行结果的有关外部因素的变动信息和相应外部市场的可比信息，用以进行差异原因分析。有关外部因素的变动信息有：煤炭市场价格的变动情况、煤炭产业的政策规定等；有关外部市场的可比信息则有：煤炭市场的需求量、竞争对手的销售盈利情况、相关质量指标的变动等。

②比较实际与目标，确定差异

根据差异的性质，可进一步将其分为有利差异和不利差异两类。所谓有利差异，是指实际业绩优于预算目标的差异额，如实际成本小于责任目标成本，或实际利润大于责任目标利润，这种差异对企业的利润实现有利；所谓不利差异，则是指实际业绩劣于预算目标的差异额，如实际成本超过了责任目标成本，或实际利润未能达到预算目标利润等，这些差异显然对企业的利润产生不利影响。但在预算考评中，有利差异不一定“有利”：一方面，它可能意味着预算编制质量不高，抑或是缺乏预算调整，从而降低了预算的计划和控制职能；另一方面，它可能意味着预算目标定位不合理，“预算松弛”的现象可能较严重。对于 XF 集团公司的有利差异几乎每年都存在利润指标上，这是预算松弛的后果，但不利差异，几乎每年都在不同领域存在，在 2003 年市场煤采购量不足，采购成本偏高时，但公司没有对采购部门的工作给予评价，将原因归于市场的变化，而对于 2004 年煤炭市场行情的走向，价格的控制措施，采购部门没有一个很好的预测和设计，其后果直接导致了电煤在 2004 年的结算方式的改变，电煤在 2004 年以前几乎是购销价格持平或者有稍些盈余，但在 2003 年下半年开始，一船高过一船的电煤价格，给公司当期的利润也带来了不可挽回的损失。

③分析差异原因，结合奖惩制度规定，实施奖惩

在此面临的一个现实问题是：如何界定可控与不可控。由于组织的分权与管理环境的多变，在预算考评中，管理者应该而且只应该对其可控事件与可控成本负责，这也是可控性原则的要求。由于可控与不可控的界限很难区分，因此，在管理组织的设计与预算考评的依据上，需要对其进行重新定位。

A、从组织设计上，为了保证组织内的可控界限明确合理，因此需要对可控范围内的管理事项进行完全放权，即做到彻底分权，只有责任明确、权利

落实,才能保证责任者的预算责任可以被衡量,否则都会给预算责任造成不必要的扯皮,管理者会出于自身利益而将业绩不佳的原因归咎于权力不到位、高层的干预等,从而难以客观、公正地考评。

B、如果是由于外部市场环境变动而导致的不可控因素,则要求在预算考评上剔除不良环境变动对业绩产生不利影响的因素,而将可控的业绩进行报告与评价。如何评价XF集团公司采购部门在2003年的预算执行情况,是可以剔除不良环境变动对业绩的影响,但可以以竞争对手的情况来参考,来评价采购部门的业绩。

(2)、预算考评指标的具体构建

预算考评既然是对其目标实现和责任履行情况的考核,因此预算考评也应与预算目标 and 责任指标相对应,XF集团公司的预算考评指标至今尚未建立,究竟预算考评指标如何建立才算合理,对于企业来说,应该是一个长期摸索的过程,本人理解为前面提到的预算目标都应是预算考评指标的一部分,只是尚有一部分非财务业绩指标也应该作为预算考评指标的内容。比如相对销售部的客户满意率、发货及时率、客户投诉率;相对采购部的煤炭资源组织及时率、煤炭质量合格率、煤炭采购价格比市场采购价格节约率;相对财务部的保证资金周转满意度、员工报账及时率;相对配送部的船舶配送及时率、客户对服务的投诉次数等。

(3)、奖惩制度的设计

奖惩制度是奖励制度与惩罚制度的统称,它是预算激励机制和约束机制的具体体现,是预算考评的有机组成。通过建立科学的奖惩制度,一方面能使预算考评落到实处,真正实现权责利的结合;另一方面能够有效引导人的行为,实现个人与企业目标一致。

①奖惩制度的构建原则

建立科学的奖惩制度,应该遵循两个基本原则:一是注重奖惩标准的公正、公开和明确性;二是注重奖惩落实的严肃性和严格性。建立科学的奖惩制度,应该把握两个要点:

A、奖罚并存。有奖有罚,才能真正作到激励,XF集团公司目前只有奖励,没有惩罚,是非常不利于公司的长期发展的。

B、二是多种奖罚方式并存。由于人的需求是多层次性的,多元的奖惩方式能适应人们的不同层次的需求。多元的奖惩方式应包括物质和精神方面,

纯物质的奖罚有如奖金或罚款，纯精神的奖罚有如表扬或批评，而更多的奖惩方式则同时具备物质和精神方面，如提升或降职、撤职、培训等等。奖惩方式应该因地多元化，并根据内外环境变化适时作出调整。

②XF 集团公司现行奖金制度的简要分析

XF 集团公司奖金制度分两种：

销售人员月奖=公司月度利润*10%/总员工工资系数*个人工资系数+销售奖(销售量*30%)

非销售人员月奖=公司月度利润*10%/总员工工资系数*个人工资系数

可以看出 XF 集团公司的薪酬制度非常简单，现在想讨论的是关于额外给销售人员的销售奖这一部分。销售量的预算指标下达后，销售量是分区域、分个人进行分解的。目前设置销售员销售奖金的本意是将薪金与其实际销售业绩密切相连，以激励销售人员增加销售，但也暴露出三个问题：一是完成了预算指标没有奖励，二是没有完成预算指标也没有惩罚；三是销售人员只注重销售量，忽视应收账款、逾期金额带来的资金回收风险。

③销售人员销售奖的改进

改进分两步：

第一步，改进的目的是改善现行销售奖暴露的问题，下面的指标比例设计原则是：测算下来，改进后的奖励金总额与原有方案的奖励金总额相当，只是不同的情况的奖励金有所不同。

改进的做法是：A 销售部根据全年预算指标结合各区域的销售历史和销售潜力确定到个人的年度销售量预算指标；B 销售人员完成销售量预算指标的，按销售量的 30% 计算；C 销售人员超额完成销售量预算指标的，按超过部分销售量的 40% 计算；D 未完成销售量预算指标的则实行惩罚性比例，即按销售量的 20% 计算。新的销售奖考核办法的优越性主要表现在：首先，它考虑了地区经济发达情况之间的差异，使奖励金中的非人力因素剔除，增强其公平性；其次，通过预算指标内与预算指标外的比例调整，使得业绩好的业务员在更大利益的驱动下追求超预算指标的销售量，也促使业绩一般的业务员一定要达到预算目标才能获得比较理想的奖励。再次，未完成预算指标的惩罚性比例，则增加了销售人员的危机感和竞争意识。最后，也更为重要的是，将薪金与预算管理密切结合，从而对 XF 集团公司销售预算的完成及市场开拓起到良好的激励作用。

第二步，在第一步按比例进行分配的基础，再辅以风险考核指标：

A、应收账款回收率：应收账款回收率预算指标等于 70%，其预算完成率计算办法是实际应收账款回收率/70%。

B、逾期金额：逾期金额预算指标是 500 万元，实际逾期金额未超过 500 万元的，完成率为 100%，实际逾期金额超过 500 万元，完成率=500 万元/实际逾期金额。

6.3.8 案例总结

XF 集团是一家有 50 多家子公司的企业从事多个行业的经营。公司在中介机构的帮助下成立了一个内部资源管理中心，对集团内部 50 多家分公司、子公司和部门进行一个资源的配置及资源使用效率的一个监控。集团资源公司每年对集团进行全面预算，并对公司所需资源进行重新的配置，大大的降低了资源不中对企业发展的约束作用。集团资源管理中心在这两年发挥了很重要的作用。集团资源管理中心去年把一个财务经理从 A 片区调到 B 片区，这样一来给 B 片区节税 150.00 万元。集团 C 公司目前在国内该行业都是比较前列，但是由于发展势头过快奖金补给不能及时不能充足，集团资源管理中心就把其他公司所有资金与把 D 公司的资产以抵押方式从银行融得相应的资金补给到 C 公司。

见于 XF 集团公司全面预算管理的现状，在接下来的实务中还有很多的事情要做。在现行的基础上对集团公司面临的所有约束企业发展的资源，利用现在的线性规划或者层次分析法把这些约束资源进行一个排序，或者来一个权重分析。从而在实务工作中可以分出优先次序。

参考文献

1. 章显中 《全面预算管理》 上海财经大学出版社 2004
2. [美]哈尔·R. 范里安著 费方域等译 《微观经济学：现代观点》 上海三联书店上海人民出版社
3. 陈晓红, 邹韶禄, 刘宜瑜. 《全面预算管理理论与实务》. (第一版). 长沙: 湖南人民出版社. 2002
4. 王化成《全面预算管理》北京: 中国人民大学出版社. 2003
5. 谭红坤. 《以全面预算管理带动企业管理水平的提升》《内蒙古石油化工》. 2005(9)
6. 全面预算不是计划和预算的简单转换—预算管理问题研究之二 <http://www.e521.com/cksj/gylc/0026.htm>
7. 全面预算管理的问题及对策 <http://www.tobaccochina.com/tech/data/20049/s914113959.htm>
8. 加强全面预算和绩效管理 <http://www.cnpaperinfo.com/news/daynews/02080801.htm>
9. 财政部注册会计师考试委员会办公室. 财务成本管理. 北京: 经济科学出版社, 2006年。
10. 揭志勇. A 国有企业全面预算管理的调查研究 2002 级工商管理硕士学位论文论文 2004 年。
11. 推行全面预算管理应注意的几个问题 <http://www.cn-scia.com/node2/node13/node48/userobject1ai2204.html>
12. 易晓斌王玮. 关于集团企业全面预算管理的探讨 <http://www.zgmt.com.cn/2002/zgmt2002/zgmt4/JJGC4gyjt.htm>
13. 孟繁利. 《内部会计控制与全面预算管理》. 北京: 经济科学出版社. 2003
14. (美)斯蒂芬.P. 罗宾斯著, 《管理学》中国人民大学出版社. 2004

15. 南京大学会计学系课题组.《中国企业预算管理现状的判断及其评价》.《会计研究》2001(4)
16. 揭志勇 A 国有企业全面预算管理的调查研究 <http://dlib2.edu.cnki.net/>
17. 王琪 中国长江电力股份公司全面预算管理研究 <http://dlib2.edu.cnki.net/>
18. 王铁群 一汽解放汽车有限责任公司全面预算管理流程再造 <http://dlib2.edu.cnki.net/>
19. 李开军 我国企业全面预算管理应用研究——现状、问题及对策 <http://dlib2.edu.cnki.net/>
20. 孟秀红 我国集团企业实行全面预算管理的进展、问题与对策 <http://dlib2.edu.cnki.net/>
21. 财政部:财企(2001)325号文件:《企业国有资本与财务管理暂行办法》
2001年4月28日
22. 财政部:《关于企业实行财务预算管理的指导意见》 2002年4月10日
23. 潘爱香、高晨编著,《全面预算管理——整合“四流”,创造“一流”》
浙江人民出版社,2001年10月第1版。
24. 刘勇.资源约束下的长三角外向型经济发展模式转变.现代经济探讨
2006年第8期
25. 王震.中国冶金进出口总公司预算管理研究 华中农业大学硕士毕业论文
2004年5月。
26. 艾哈迈德·里亚希—贝克奥伊, 会计理论. 上海:上海财经大学出版社,
2004年。

后 记

本文经过大量的文献阅读和资料收集及在实际工作单位的调研，在导师的悉心指导下，完成了关于资源约束与全面预算管理的一些相关问题的研究，主要是在科学把握全面预算管理、企业资源有限性内涵的基础上，研究企业全面预算管理。从资源约束的由来——资源配置入手分析了资源的初次配置及企业在初次配置过程中获得的资源在企业中的再配置。并分析现代企业管理中的资源配置现状，再提出如何改变当前这种资源配置无效与资源约束并存的这种现象，如何使这种资源约束对企业的经营约束力达到最小，自然的引出了一种现代的管理机制——全面预算管理。并结合 XF 集团公司推行全面预算管理的实例，为 XF 集团公司及其他公司的全面预算管理的实行提供了一些有益的成果。

在论文即将定稿之际，我的心里却仍未有轻松之感。公司的全面预算管理内涵异常丰富，涉及到方方面面知识，而且公司面临的资源约束也是多种多样的，这种约束还会随着公司的发展经营环境的变化而不断的变化，肯定不是我仅靠接近一年时间的关注与积累就能够研究透的。

论文的写作是艰苦的，从开题的困惑，初稿的曲折，到修改的反复，再到定稿忐忑，其间数易其稿，心理是跌宕起伏。虽觉论文还存在诸多不足，但终场的哨音声已经吹响，不管还有多少疑问和忐忑，我都必须交上这份答卷了。在以后的工作中，我将一如既往地关注资源约束及全面预算管理方面的理论与实务。

杨 帅

2007-04-20 于光华园

致 谢

读研生活即将结束，我要衷心地向潘学模老师表示最崇高的敬意和深深的感谢。先生在论文选题、构思、写作、修改过程中，给予了我无微不至的帮助，当然也少不了严厉的斥责。这其中透露出了先生对我的殷切希望与舐犊深情。我将铭记于心，并以此来激励自己在今后的人生道路上不断的进取和拼搏。完成无不凝聚着导师的心血与汗水。

在论文的构思、开题、写作过程中，我得到了冯建教授、余海宗教授等专家的直接帮助和指点，他们对我的启发帮助我克服了论文选题、开题及修改中的许多的困难，并最终完成我的论文。在这三年的学习期间，同时得到了会计学院所有老师的关怀，助我顺利完成学业，在此表示诚挚的谢意。

在论文的写作过程中，我也得到了四川君和公诚信集团合伙人蒋小林、高级经理苟雪梅的帮助和指点，虽然面对面的交流时间很短，我希望借此机会对他们辛勤工作表示感谢，对他们给予我的帮助和指导表示感谢。

感谢在百忙中对我的论文进行评审并提出宝贵意见的各位专家、教授。

在西南财经大学学习和生活以及写作过程中，我还得到了舍友吴国栋硕士的帮助，在此向他表示真诚的感谢。

最后感谢我的家人，他们在物质上精神上不断地给予帮助和支持，使我终于能够顺利完成我的学业。

在今后的日子里，我将加倍努力来回报我学校、导师、家人和我同学的关爱。

杨 帅

2007-04-20 于光华园

在读期间科研成果目录

在读期间科研成果目录（在读期间已发表的专著、论文、课题、教材、工具书等）				
序号	题 目	刊物或出版社	排名情况	备注
1	浅析法务会计	集团经济研究		2005-10
2	股权分置改革中的对价测算及会计处理	航空财会		2006-01
3	生物资产探讨	中国内部审计		2006-04
4	谈集团公司财务负责人委派制的实施	财会月刊		2006-10
5	工伤待遇的会计及税务处理	财会通讯		2007-03
6	会计信息相关性与可靠性的对立统一	财会月刊		2007-03