



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

IMA MANAGEMENT ACCOUNTING COMPETENCY SERIES

· 管理会计能力提升与企业高质量发展系列 ·

胡玉明、陈晓敏◎编著

数智时代的 全面预算管理

预算编制、技术赋能与案例实战



全面预算是企业将战略转化为行动的管理工具，
链接战略与经营活动之间的桥梁

随书附赠“全面预算管理”精讲视频课

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



IMA MANAGEMENT ACCOUNTING COMPETENCY SERIES

· 管理会计能力提升与企业高质量发展系列 ·

数智时代的 全面预算管理

预算编制、技术赋能与案例实战

胡玉明、陈晓敏◎编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目（CIP）数据

数智时代的全面预算管理：预算编制、技术赋能与
案例实战 / 胡玉明, 陈晓敏编著. — 北京：人民邮电
出版社, 2022.10

（管理会计能力提升与企业高质量发展系列）

ISBN 978-7-115-59523-2

I. ①数… II. ①胡… ②陈… III. ①企业管理—预
算管理 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2022)第113075号

内 容 提 要

常言道，凡事预则立，不预则废。全面预算管理已经成为现代化企业不可或缺的重要管理模式。本书立足数智化背景，以“战略指引全面预算，全面预算引领经营”为主线，以全面预算内容为经，以全面预算编制方法为纬，以全面预算的编制为起点，以全面预算的落地为目标，全面阐释了全面预算管理的基本理念与实务方法。本书力图体现战略引领、理论与实践兼容、软硬技能并重和关注数智化场景等四个特色，试图破解全面预算管理实践所面临的“知易行难”与“叫好不叫座”的困境。

本书适合从事管理会计、财务管理的人士阅读，也可作为财经类专业高校师生的教材。

◆ 编 著 胡玉明 陈晓敏

责任编辑 刘晓莹

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <https://www.ptpress.com.cn>

天津千鹤文化传播有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：19.5

2022年10月第1版

字数：279千字

2022年10月天津第1次印刷

定价：89.80元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东市监广登字 20170147号

管理会计能力提升与企业高质量发展系列丛书

编委会

丛书总主编

王立彦 李刚

编委（按姓氏音序排列）

陈虎 陈晓敏 邓莹 龚莉 郭奕 胡玉明 黄怡琴 李留闯 李敏劼
李宪琛 齐建民 沙秀娟 宋环环 孙彦丛 田高良 田雪峰 王满
王兴山 张晓涛 赵成立 赵旖旎 周一虹

实务界编委（按姓氏音序排列）

邓国攀 刘庆华 路遥 王逸 徐昊 杨继红 于滢 祝箐

序



管理会计师对于企业的财务健康至关重要，他们不仅是价值的守护者，更是价值的创造者。随着可持续发展日益受到重视，企业从关注利润增长转向提升多个利益相关者的利益，管理会计师在维护和提升企业声誉方面承担着重任。与此同时，数字化时代下，企业在战略规划、创新和风险管理等领域也对管理会计提出了更高的要求。提升管理会计师的能力素质已成为企业发展的重中之重。

《IMA 管理会计能力素质框架》是 IMA 管理会计师协会基于市场和行业趋势变化，经过深入研究和全面分析管理会计行业所面临的挑战，围绕管理会计师所必备的能力素质提出的指导性实用体系，不仅有助于个人提升职业竞争力，还能帮助组织全面评估、培养和管理财会人员队伍。IMA 此次与人民邮电出版社合作，正是基于这一框架开发了管理会计能力提升与企业高质量发展系列图书，结合中国本土实践，对数字化时代下管理会计师所需的知识与技能进行了详细讲解。各类企业，不论是国有企业、私营企业还是跨国企业，其管理者和财会人士都必定会从本系列图书中直接获益。

本系列图书的作者既包括国内深耕管理会计多年的高校财会专业教授，又包括实战经验丰富的企业财务掌门人与机构精英。同时，IMA 还诚邀多位知名企业财务高管成立实务界编委会，为图书策划和写作提供真知

灼见。在此，我谨代表 IMA 管理会计师协会，向本系列图书的作者、实务界编委、人民邮电出版社以及 IMA 项目团队的成员表示感谢！我们希望通过本系列图书的出版及相关宣传活动，大力推动中国本土管理会计实践的发展，助力企业和中国经济高质量发展！

IMA 管理会计师协会总裁兼首席执行官

杰弗里·汤姆森



2022 年 3 月 28 日



在学习和实践中提升管理会计能力

中国管理会计理论和实践自 2014 年以来进入快速发展轨道，各种管理会计工具方法在微观层面企事业单位的应用，正在日益加速、拓宽和深入，在企业转型升级、全社会高质量发展进程中发挥着重要作用。

当今社会信息技术迅猛发展，会计职业在互联网、大数据、人工智能等新技术业态的推动和加持下，信息采集、核算循环、数据存储、整合表达等方面持续发生变革，为管理会计在企业广泛运用和助力企业价值增长，奠定更坚实的算力基础、更有效的管理和决策支持。

随着《财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》以及《管理会计应用指引》等一系列规范指南的陆续出台，管理会计人才培养体系的建设和管理会计的应用推广，得到各界高度重视。应当看到，从目前中国管理会计发展情况看，管理会计师作为会计领域的中高端人才，在企事业单位仍存在着巨大缺口，庞大的财务和会计人员队伍，面临着关键职能转型压力：从核算型会计转向管理型会计。

IMA 管理会计师协会 2016 年发布《IMA 管理会计能力素质框架》，在管理会计领域广受认可，广为好评，被视为权威、科学、完整的技能评估、职业发展和人才管理标准，为中国及其他国家管理会计能力培养体系的构建提供了重要参考。这个框架文件在 2019 年得到重要的更新升级。

为加快促进中国管理会计体系建设，加强管理会计国际交流与合作，实现取长补短、融会贯通，IMA 与人民邮电出版社共同策划、启动“管理会计能力提升与企业高质量发展系列”丛书项目。该丛书设计以《IMA 管理会计能力素质框架》为基础，结合中国管理会计实际发展需求，以管理会计队伍能力提升为目标，以企业管理需求为导向，同时兼顾会计专业教育和研究。

本套丛书分为两期建设。第一期八本，选题内容覆盖和涉及管理会计从业人员工作中需要的各项能力，力求理论与实务兼备，既包含实务工作中常见问题的解决方法，也有经典的理论知识阐述，可帮助管理会计从业人员学习和完善自身各项能力，也能为积极推进转型的财务人员提供科学的路径。

在图书作者配置方面，体现学术界和实务界合作。本套丛书的作者均在管理会计领域深耕多年，既有理论深厚、指导体系完备的高校资深导师，又有紧贴一线前沿、实战经验丰富的企事业单位负责人，合力打造体系完整、贴近实务的管理会计能力提升新形态知识图书，推动企业管理会计人才建设及人才培养，促进企业提质增效。

作为新形态管理会计专业读物，本套丛书具备以下三大特点。

第一，理论与实务兼备。本套丛书将经典的管理会计理论与企业财务管理、经营发展相结合，内容均是从实践中来，再回归到实践中去，力求让读者通过阅读本套丛书对自身工作有所得、有所悟，从而提升自身工作实践水平。

第二，体系完备。本套丛书选题均提炼自《IMA 管理会计能力素质框架》，每本图书的内容都对应着专项管理会计必备能力，让读者体系化地学习管理会计各项知识、培养各项能力，科学地实现自我提升。

第三，形态新颖。本套丛书中大部分内容配套以微视频课程，均由作者精心制作，可让读者有立体化的阅读体验，更好地理解图书中的重难点内容。

天下之事，虑之贵详，行之贵力。管理会计具有极强的管理实践性，

既要求广大财务从业人士学习掌握理论知识，还要积极转变传统财务思维，将理论运用于实践，进一步推动财务与业务融合，更好地助力企业高质量、可持续发展。本套丛书不仅是一系列优质、有影响力的内容创作与传播，更是为财务行业发展及人才培养提供智力支持和战略助力。我们希望与广大读者共同努力，系统、全面地构建符合中国本土特色的管理会计知识体系，大力促进中国管理会计行业发展，为企业高质量发展和中国经济转型做出积极贡献。

北京大学光华管理学院教授 王立彦

IMA 管理会计师协会副总裁、中国区首席代表 李刚

2022 年春于北京

前言



各行各业，无论规模大小，都或多或少涉及全面预算管理。全面预算管理几乎将企业的所有关键问题融为一体，管理会计的许多主题（如成本控制、责任会计、绩效评价和激励机制）都与全面预算管理密切相关。以全面预算管理为“抓手”整合管理会计，有助于管理会计在企业“落地生根”并“开花结果”。由此可见，全面预算管理在管理会计中具有举足轻重的地位。

然而，理论与实践往往脱节。理论具有普适性，而实践具有特殊性。在实践中，说起全面预算管理，业界人士都觉得很重，但又都觉得不简单，让人感到很头疼。如何破解全面预算管理的困境就是编写本书的初衷，也是作者写作的内在动力。

简单地说，全面预算管理就是借助全面预算的模式进行管理。因此，编制全面预算是全面预算管理的基础和起点。有鉴于此，本书包括七章，基于数智化背景，以“战略指引全面预算，全面预算引领经营”为主线，以全面预算的编制为起点，以全面预算的落地为目标，较为系统地讨论全面预算管理的基本原理。具体地说，本书力求体现以下几个特色。（1）强调战略引领。任何伟大战略的实施都离不开财务资源的支持。战略决定财务资源的配置。全面预算管理从资源配置的层面确保战略落地并取得预期成效。（2）强调理论与实践兼容。许多业界人士崇尚“拿来主义”，强调实践经验。实践固然重要，但缺乏理论素养，“知其然，不知其所以然”，

终究走不远。(3) 强调软硬技能并重。全面预算管理的数字背后隐含着经济利益或其他利益，甚至兼而有之。全面预算的编制过程就是“分权”和“分钱”的过程。掌握如何编制全面预算的“硬技能”固然重要，但掌握如何处理数字背后利益（权和钱）的“软技能”（如沟通或协调能力）同样重要。(4) 关注数智化场景。全面预算管理具有鲜明的“情境化”特征。尽管数智化的脚步声越来越清晰，但总体而言，“过去未去”与“未来已来”将并存。既要密切关注数智化对全面预算管理的影响，又不宜夸大数智化对全面预算管理的影响。

本书由华南农业大学经济管理学院陈晓敏副教授负责编写初稿，暨南大学管理学院胡玉明教授负责修改、完善和定稿。在本书的编写过程中，作者得到 IMA 管理会计师协会和人民邮电出版社刘晓莹女士的大力支持。特别感谢业界同仁对本书写作提纲和初稿提出的建设性意见。

常言道：“知易，行难”。全面预算管理就属于“知易，行难”的工作，写作全面预算管理方面的书也是如此。尽管作者热切希望写好本书，但由于能力有限，本书还存在许多不尽如人意之处，敬请各位读者批评指正。

胡玉明 陈晓敏

2022 年 2 月 15 日



1 第 1 章 初识全面预算

众说纷纭的全面预算 · 004

何谓全面预算 · 005

全面预算包括哪些内容 · 005

为何编制全面预算 · 009

如何编制全面预算 · 011

谁主导全面预算的编制 · 011

采用何种模式编制全面预算 · 013

全面预算的“实践难”问题 · 015

全面预算的难点 · 015

全面预算没有通用模板可借用 · 016

2

第2章

战略管理与全面预算

战略管理 · 022

战略的层次 · 022

战略管理的基本原则 · 023

战略管理包含哪些内容 · 024

战略分析的基本工具 · 025

常见的战略类型 · 037

基于战略导向的全面预算 · 042

全面预算引导战略落地 · 042

企业生命周期与企业财务战略 · 044

企业生命周期与企业全面预算 · 046

数智时代的战略分析与全面预算 · 050

3

第3章

依据什么编制——全面预算的编制原理

全面预算编制的起点——经营预测 · 054

什么是经营预测 · 054

经营预测的方法 · 057

销售预测 · 059

成本预测 · 067

利润预测 · 084

资金预测 · 087

他山之石：N 公司如何编制全面预算 · 091

销售预算 · 093

生产预算 · 095

成本预算 · 096

销售与管理费用预算 · 100

现金预算 · 102

预计利润表 · 103

预计资产负债表 · 104

4

第 4 章

全面预算的编制方法

弹性预算 · 110

弹性预算有哪些特点 · 110

弹性预算的适用范围 · 111

如何编制弹性预算 · 112

他山之石：P 公司如何编制弹性预算 · 112

滚动预算 · 115

滚动预算有哪些特点 · 115

滚动预算的适用范围 · 116

如何编制滚动预算 · 117

他山之石：L 公司如何编制滚动预算 · 118

零基预算 · 124

零基预算有哪些特点 · 124

零基预算的适用范围 · 125

如何编制零基预算 · 126

他山之石：R 公司如何编制零基预算 · 127

数智时代的全面预算编制方法发生的变化 · 130

他山之石：A 燃气集团公司如何缓解预算松弛 · 132

A 燃气集团预算松弛现状分析 · 133

A 燃气集团公司预算松弛原因分析 · 136

A 燃气集团公司预算松弛的改进对策 · 139

5

第 5 章

资本预算

什么是投资项目 · 147

投资项目有哪些分类 · 147

投资项目有哪些特征 · 148

资本预算的方法 · 150

投资回收期法 · 151

会计收益率法 · 153

净现值法 · 155

现值指数法 · 156

内部收益率法 · 157

估算投资项目的现金流量 · 163

什么是投资项目现金流量 · 163

估算投资项目的现金流量概述 · 166

投资决策与筹资决策的关系 · 172

边际资本成本率与投资决策 · 172

边际资本成本率与筹资决策 · 173

边际资本成本率是连接投资决策与筹资决策的桥梁 · 173

他山之石: E 科技公司的资本预算实践 · 175

E 科技公司简介 · 175

确定战略目标 · 176

确定决策目标 · 179

提出各种可行方案 · 179



更多法律电子书尽在 docsriver.com 商家巨力书店

估计各种方案的预期现金流量 · 182

各种方案的择优 · 187

投资项目实施后的评估与控制 · 188

数智时代的资本预算 · 190

6

第 6 章

全面预算如何落地

全面预算管理 · 196

全面预算管理的组织体系 · 196

全面预算管理的基本流程 · 198

全面预算管理的特点 · 201

全面预算如何转化为责任预算 · 202

如何划分责任中心 · 202

责任中心的考核 · 203

内部转移价格 · 219

他山之石：XL 集团如何运用标准成本法 · 222

绩效评价与激励机制 · 227

平衡计分卡 · 227

经理人激励机制 · 236