Deloitte.

德勤



“新基建”下的数字化财务转型之：价值管理篇·基于企业价值管理的预算体系建设

德勤管理咨询

因我不同
成就不凡
始于 1845

目录

引言 1

价值引领能力 2

关键管理职能下的价值管理体系 3

生产管理

销售管理

采购管理

人力资源管理

德勤全面预算管理框架 9

联系我们 11

引言

“新基建”的浪潮带来数字化转型、智能升级、融合创新的变革冲击着财务管理的传统职能。机器人流程自动化可以精简操作，降低运营成本；认知技术和高阶算法实现在复杂的条件下的财务预测；云技术的数字化协作使分散四地的员工可以紧密协作。基于《“新基建”下的数字化财务转型》系列报告所提出的价值管理、行业应用、创新应用、可视化分析和智能合并的五项内容，本篇阐释企业价值管理体系的建设。以企业价值最大化出发，衔接战略，搭建战略规划、三年计划、年度预算、滚动预测“四位一体”的预算管理体系，其核心是以预算为抓手，实现企业战略目标落地、绩效管理提升和资源分配。

通过全面预算管理，贯彻价值最大化的目标，实现企业最终的价值创造。企业的全面预算管理水平直接决定着企业的战略决策执行力、集团管控力、内部各单元协同力和各要素集成力，是现代企业市场竞争能力的重要体现。

国有企业的全面预算管理一直以来也是财政部国资企业的管理重点，由2000年国家经贸委的《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范》开始，几十年来不断地探索、完善预算管理在企业中的应用。

“价值引领能力”介绍了基于价值管理的预算管理体系的核心思想及用途，即帮助企业明确什么是正确的事，如何做，以及预算如何贯彻管理思路。

“关键管理职能下的价值管理体系”是利用德勤价值管理工具，梳理生产管理、销售管理、采购管理和人力资源管理中预算管理的重点和关键的业务举措，从而厘清价值提升点和预算管理重点。

“德勤全面预算管理框架”系统性介绍德勤全面预算管理“四横六纵”的方法论，从预算组织、预算制度、预算标准化、预算系统支撑，以及预算管理闭环出发，分别介绍其中价值预算体系建设的要点。



“全面预算管理水平直接决定着企业战略决策执行力、集团管控力、内部各单元协同力和各要素集成力，是现代企业市场竞争能力的重要体现。”

价值引领能力



1.如何明确做什么事?

预算管理最终目的在于实现企业的价值，因此在年度预算的制定上，也应基于战略和愿景，明确高层次目标和金融限制。将战略转化为投资组合，实现管理一致、资源配置和利益变现。

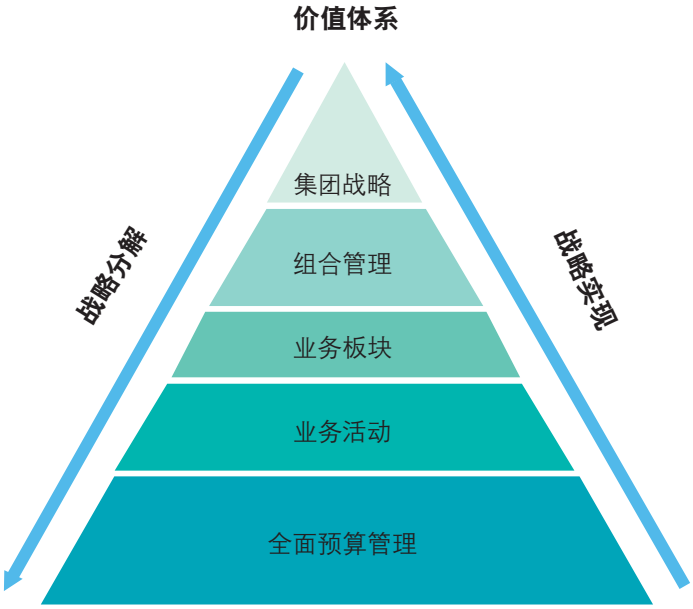
2.如何做?

由于企业中各经营单元特定的性质，追求不同的目标，并有不同的限制，如关注盈利、规模、创新、领域，在预算编制的过程中需要关注于具体的业务活动，从而达成提升收益，控制成本，提升质量，提升效率，控制风险等价值创造。

3.预算如何贯彻管理思路

基于战略要求、业务特点及管理模式梳理预算管理体系，建立预算管理闭环、发挥预算管理在支撑战略落地中的作用。

而关键举措的梳理，不仅仅仅是梳理指标，更要构建目标、业务活动及关键举措、资源的价值管理关系，引领企业围绕价值而行动。

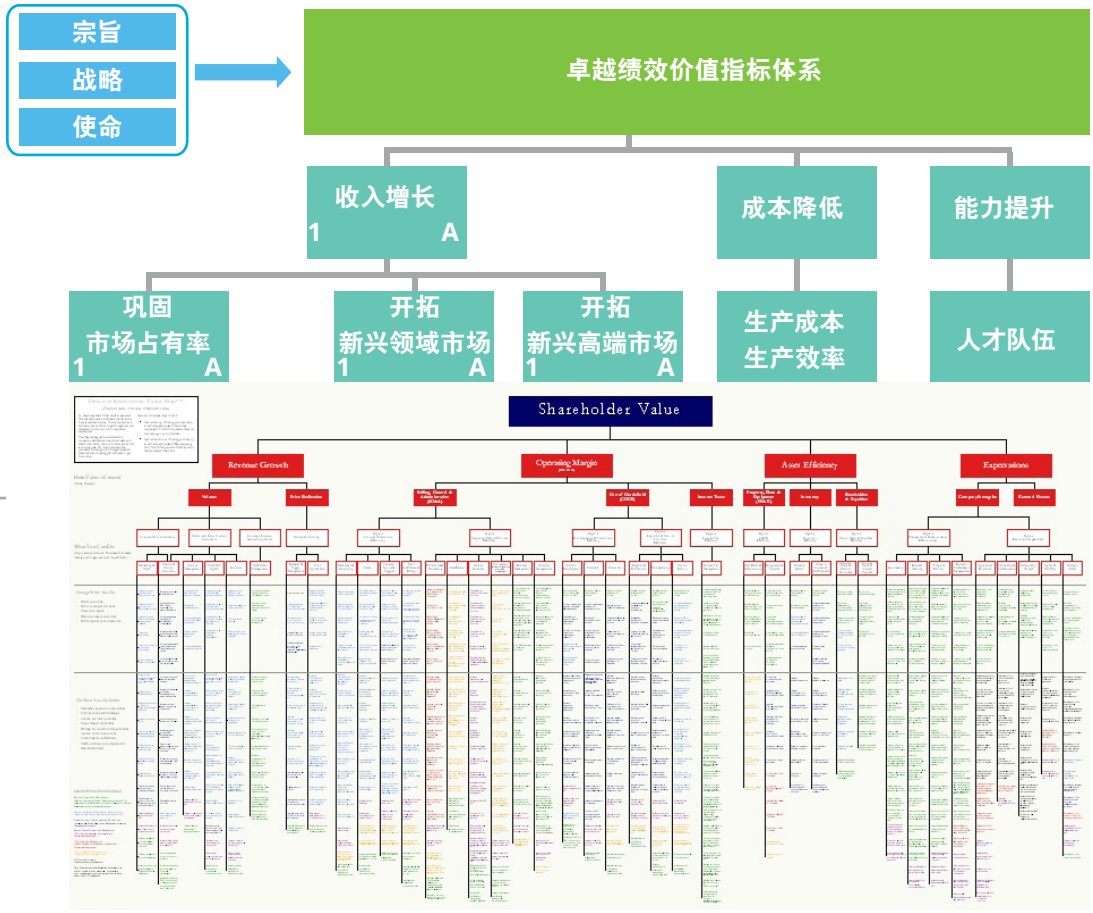




关键管理职能下的价值管理体系

德勤的价值管理工具（Enterprise Value Map）总结了企业的核心价值链及关键管理职能下的管理体系，帮助企业系统地梳理价值动因、战略层面的行为与策略方面的举措。

价值如何创造
（价值动因）



我们能做什么
（改善途径）

改变你现在做的
(战略层面，改变行为)

- 你提供什么
- 你的目标客户
- 你如何竞争
- 资源如何布局
- 服务外包

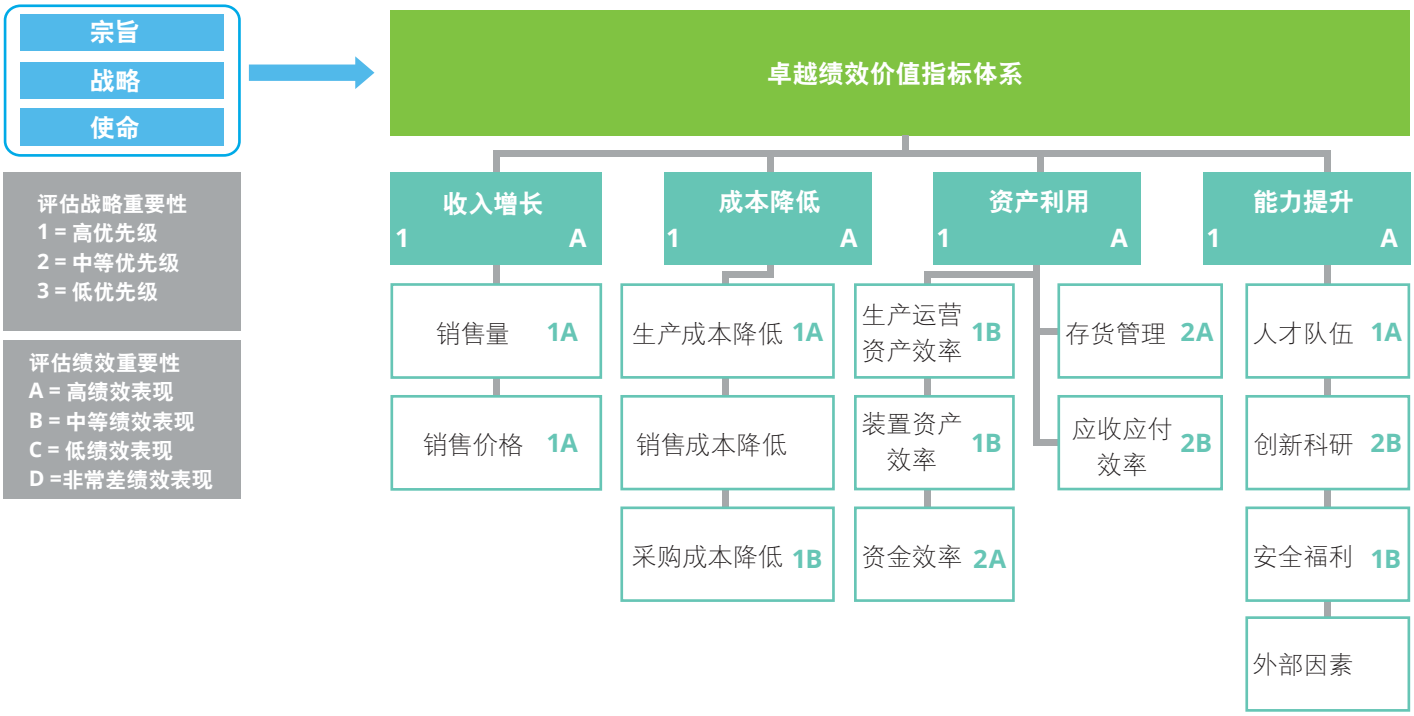
做得更好
(策略层面，优化行为)

- 加强治理
- 使资源与战略保持一致
- 改善业务流程
- 磨练战略能力
- 加强控制，减少风险
- 协助提高效率

通过德勤价值管理工具，可以梳理出卓越绩效价值指标体系，并根据战略重要性和绩效重要性给价值指标体系评级，识别出关键业务活动，并厘清价值提升点和预算管理重点。

价值引领能力

梳理形成企业以核心价值链及关键管理职能下的价值管理体系

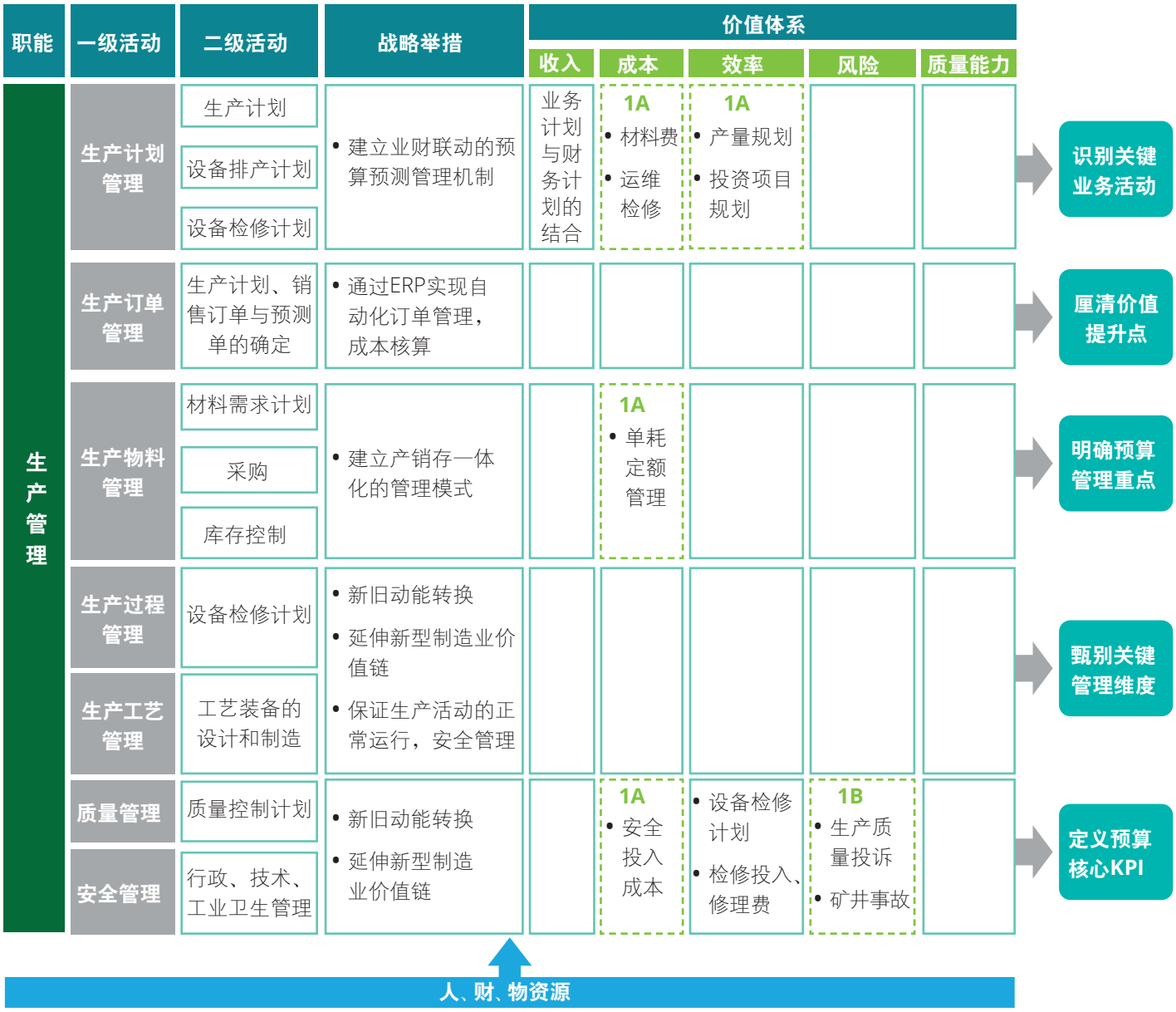


从企业价值体系出发，关注收入、成本、资产等重点绩效指标，并结合企业的各项职能管理，选取其中关键性业务活动，落实到预算管理过程中。主要的职能包括生产管理、销售管理、采购管理、人力资源管理等。

1.生产管理

生产管理是成本管理的关键职能，包括生产计划管理、生产订单管理、生产物料管理等。以业务计划为起点可以将预算管理细化到业务环节，从而给管理者提供更为明确的成本变动原因；定额单耗是生产管控的重要手段，通过制定材料、人工等成本要素的定额，可以细化生产成本的管控粒度，从而在生产环节中精细化管控。生产管理职能中的高战略优先级和高绩效的管理领域包括：

- 材料费的管理
- 维修检修
- 单耗定额
- 产量规划
- 投资规划
- 安全成本投入



评估绩效重要性
A = 高绩效表现 B = 中等绩效表现 C = 低绩效表现 D = 非常差绩效表现

评估战略重要性
1 = 高优先，2 = 中等优先，3 = 低优先

2.销售管理

销售管理是将商品转化为企业收入的重要途径，通过销售计划制定、销售机会挖掘，销售订单管理，销售发货管理，以及结算和售后服务管理，牢牢把握住销售机会，并将其转化为企业的收入。销售费用的管理需要结合营销计划，分类管理，需要时可以将差旅费、招待费进行定额管理，销售活动进行专项管理，提高对销售费用的管控能力。销售管理职能中的高战略优先级和高绩效的管理领域包括：

- 销售价格预测
- 销量预测
- 销售费用的管理
- 应收账款的管理
- 库存周转率的管理

职能	一级活动	二级活动	战略举措	价值体系					
				收入	成本	效率	风险	质量能力	
销售管理	销售计划管理	生产计划与销售计划的结合	• 增产量/降成本/增效益	1B • 销售价格预测 • 销量预测		• 营销计划执行率		• 商业策划书	识别关键业务活动
	销售机会管理	销售机会管理	• 动态监测竞争环境 • 获取系统化高价值情报				• 商机沟通效率	• 销售预测准确性 • 商机信息质量	厘清价值提升点
	销售订单管理	产能评估 库存管理	• 现代物流供应链		• 关键销售费用投入	• 库存周转率			明确预算管理重点
	销售发货管理	发货物流管理	• 现代物流供应链		2B • 销售费用的管理	• 平均发货速度			
	销售结算	应收款项的管理	• 提高资产利用效率、提高应收应付效率			2B • 应收账款周转率			甄别关键管理维度
	售后服务管理	货物质量管理	• 保证货物质量与安全		• 关键销售费用投入			• 运输安全与质量	定义预算核心KPI

人、财、物资源

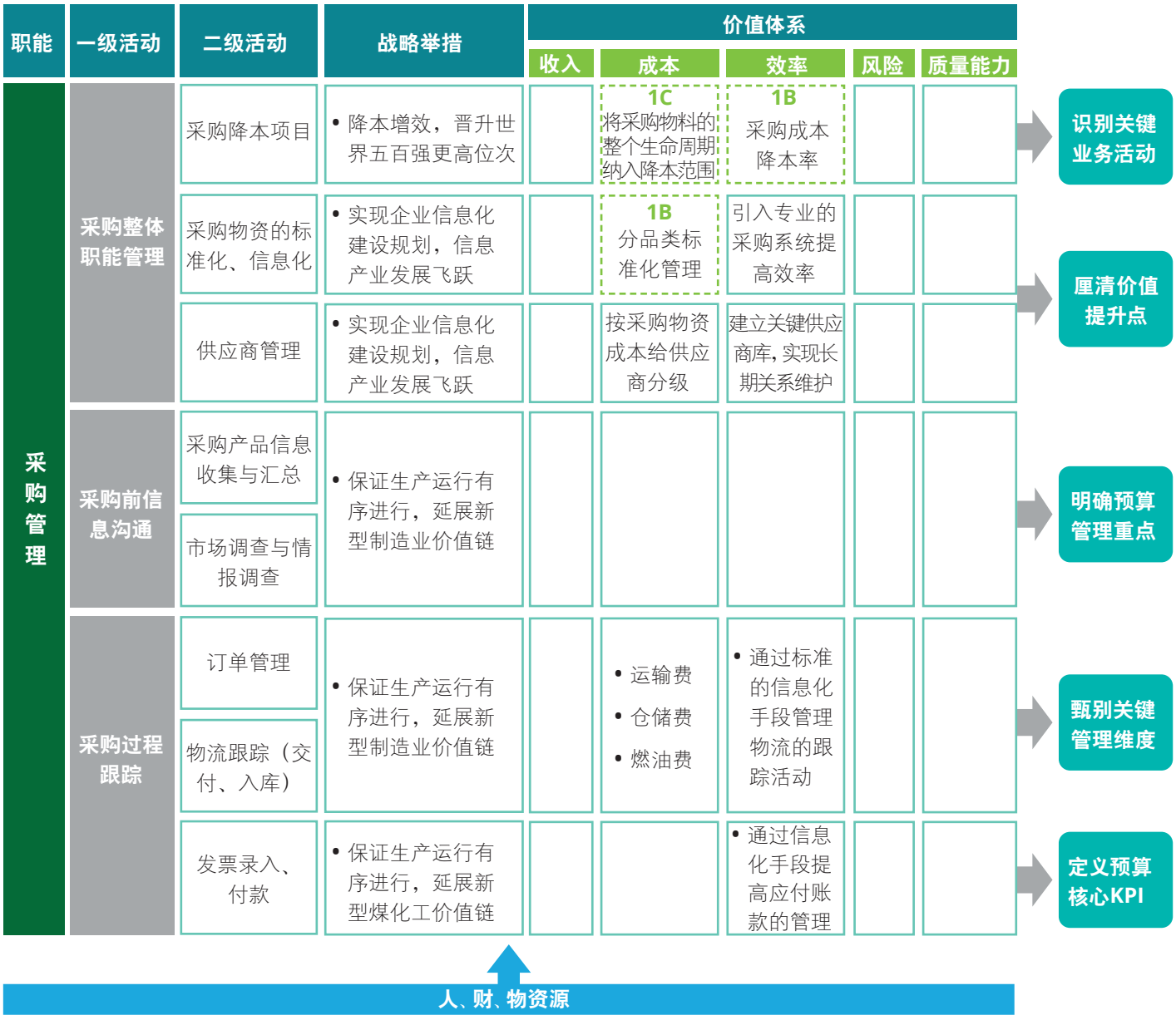
评估绩效重要性
A = 高绩效表现 B = 中等绩效表现 C = 低绩效表现 D = 非常差绩效表现

评估战略重要性
1 = 高优先，2 = 中等优先，3 = 低优先

3.采购管理

传统的采购管理只专注于采购原材料和设备的环节，将采购管理的范围扩大到总体拥有成本（TCO），将物料从采购、使用及废弃的全生命周期管理过程纳入管理范围，将会从更广阔的视角出发，达成价值管理的目的。采购管理中的高战略优先级和高绩效的管理领域包括：

- 将采购物料的整个生命周期纳入降本范围
- 采购成本降本率
- 分品类标准化管理



评估绩效重要性
A = 高绩效表现 B = 中等绩效表现 C = 低绩效表现 D = 非常差绩效表现

评估战略重要性
1 = 高优先，2 = 中等优先，3 = 低优先

4.人力资源管理

人力资源管理包括人才战略、学习发展、管理变革、组织策略、员工奖励和福利、治理、风险和合规。人力资源管理的核心任务在于人才队伍的培养，从而达成企业的能力提升，其高战略优先级和高绩效的管理领域包括：

- 薪酬管理
- 人均收入管理
- 人才培训管理

职能	一级活动	二级活动	战略举措	价值体系					
				收入	成本	效率	风险	质量能力	
人力资源管理	人才战略	招聘管理 人才开发工作 员工满意度管理	• 着力培养4支战略性核心人才队伍					• 人力资源需求满足率	识别关键业务活动
	学习发展	培训管理 干部管理 员工职业发展 学习型组织建设	• 增强团队及个人的价值创造能力和意愿 • 深入开展学习型组织建设				• 核心人才流失率	2B • 公司年度培训计划完成率	厘清价值提升点
	管理变革	人力资源管理变革	• 适应公司快速发展与变革			• 人员利用率			明确预算管理重点
	组织策略	岗位及配置管理 企业文化	• 营造诚信、敬业、创新、超越的组织文化					• 班组建设	
	员工奖励和福利	薪酬管理 员工绩效管理 社保福利管理	• 以绩效优先为导向的价值分配机制		1A • 薪酬	1A • 人均销售收入部门 • 可控费用预算编制偏差率			甄别关键管理维度
	治理、风险和合规	员工关系管理	• 无						定义预算核心KPI

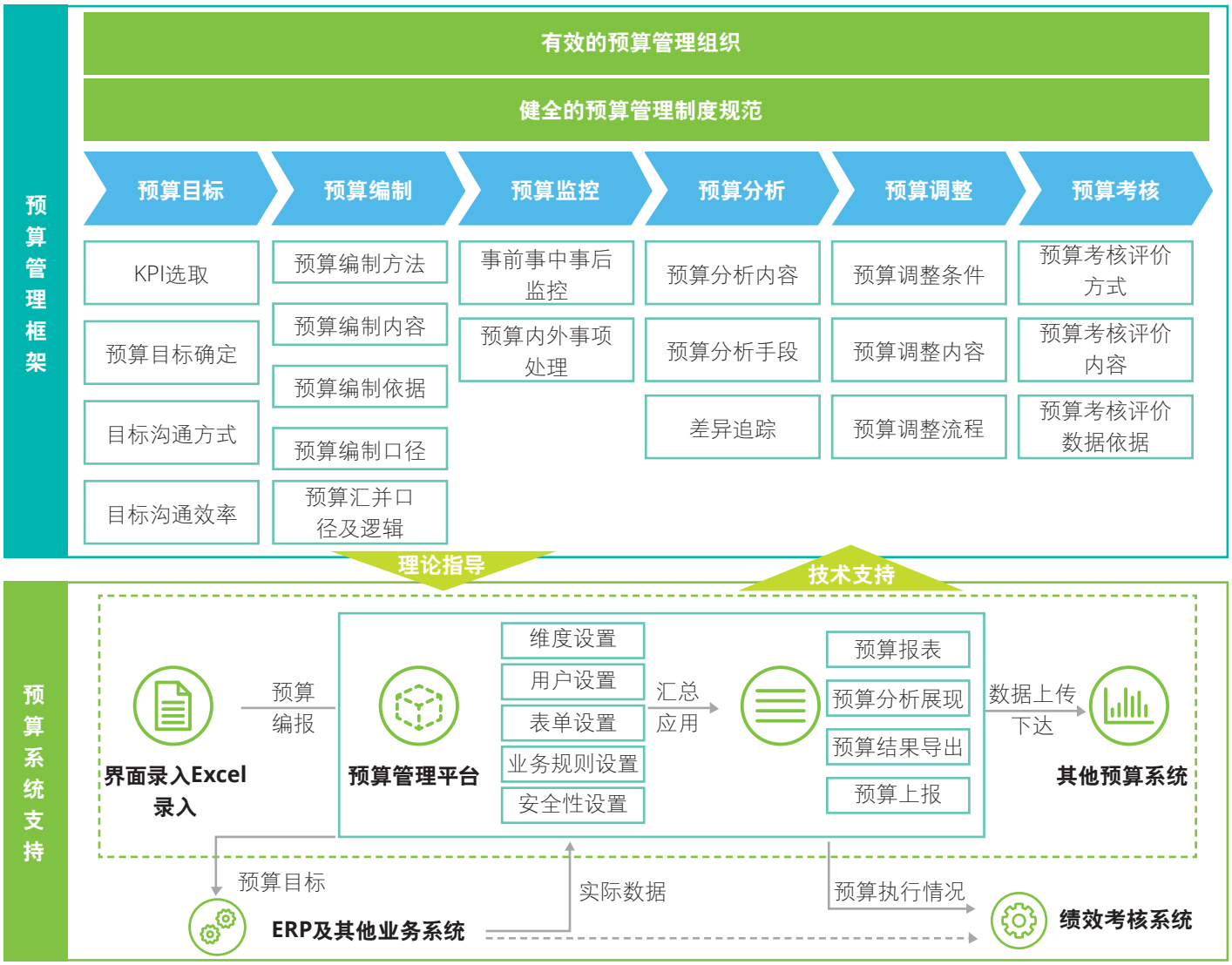
人、财、物资源

评估绩效重要性
A = 高绩效表现 B = 中等绩效表现 C = 低绩效表现 D = 非常差绩效表现

评估战略重要性
1 = 高优先，2 = 中等优先，3 = 低优先

德勤全面预算管理框架

在识别出预算管理重点和关键性管理举措以后，运用“四横六纵”的全面预算管理框架确保预算管理体系优化的全面性，将识别出的预算管理重点有效地落地实现。其中“四横”是指有效的预算管理组织、健全的预算管理制度规范、预算标准化和预算系统支持；“六纵”是指预算管理闭环，预算目标、预算编制、预算监控、预算分析、预算调整、预算考核。



1.四横

- **预算管理组织**：建立健全预算组织体系，并明确各预算组织职责归属，保障全员参与全面预算。预算组织包含董事会、预算管理委员会、预算管理办公室、预算归口管理部门及预算管理执行机构等。
- **预算管理制度**：明确统一预算编制、滚动、调整、分析和考核等预算环节的流程和管理要求，确保预算单位纳入公司的统一管理范畴，提高预算管理工作的完整性。
- **预算标准化**：预算的标准化包括会计科目、产品、口径等预算内容的标准化，通过标准化管理可以使全集团产出口径一致的管理报表，横向对比各家公司时具备可比性。
- **预算系统支持**：预算系统能够支撑多家单位的预算体系化编制和管理，通过系统后台逻辑可以实现复杂的分摊规则，提高预算编制的效率；并通过与外围系统的衔接，实现自动化接入实际数据，完成预算对比分析。

2.六纵

- **预算目标**：基于企业的中长期规划，细化并测算年度执行目标是实现战略落地的必要手段。将企业的关键性价值驱动因素作为年度目标，有助于企业有效地实现目标的价值提升。
- **预算编制**：全面预算管理的预算编制内容不应只局限于财务预算的收入、成本、费用等经营性内容，还应该包括人工预测、投资预算、融资预算、资产预算等。
- **预算监控**：打通从预算目标到预算控制的有效衔接，实现流程约束，即预算内事项、超预算事项和预算外事项预警；系统约束，即事前事后的预警机制；考核约束，将超预算事项纳入考核，扣减得分。
- **预算分析**：通过智能的可视化技术，以及战略工作室War Room的搭建，可以将预实分析的对比更清晰有效地展现管理洞察。
- **预算调整**：在预算执行过程中，根据宏观经济情况和外部环境变化，对企业各类资源进行协调从而对年度预算进行调整。
- **预算考核**：通过对预算目标的考核和预算工作的考核，将考核结果与业绩考核与薪酬激励挂钩，保证预算目标的有效实现与执行效果。其中预算目标考核指主要经济指标完成情况的考核，以最大程度确保预算目标的实现；预算工作考核指对预算管理各环节工作质量的评价，以促进预算管理水平的提高。



“在识别出预算管理重点和关键性管理举措以后，运用“四横六纵”的全面预算管理框架确保预算管理体系优化的全面性，将识别出的预算管理重点有效地落地实现。”

联系我们

想了解更多“基于企业价值管理的预算体系建设”有关的内容，敬请联系：



张庆杰
德勤管理咨询中国
分析与认知服务
领导合伙人
电话：+86 10 8520 7830
电子邮件：qjzhang@deloitte.com.cn



刘寅石
德勤管理咨询中国
合伙人
电话：+86 10 8512 5803
电子邮件：ysliu@deloitte.com.cn



方涛
德勤管理咨询中国
经理
电话：+86 10 8512 4631
电子邮件：sfang@deloitte.com.cn

办事处地址

北京
北京市朝阳区针织路23号楼
中国人寿金融中心12层
邮政编码：100026
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 6508 8781

长沙
长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790
传真：+86 731 8522 8230

成都
成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码：610041
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 6317 3500

重庆
重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码：400010
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8857 0978

大连
大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州
广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121

杭州
杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915

哈尔滨
哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

合肥
合肥市政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码：230601
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687

香港
香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南
济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811

澳门
澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-L座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

蒙古
15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话：+976 7010 0450
传真：+976 7013 0450

南京
南京市新街口汉中路2号
亚太商务楼6楼
邮政编码：210005
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

宁波
宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码：315000
电话：+86 574 8768 3928
传真：+86 574 8707 4131

三亚
海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层
邮政编码：572099
电话：+86 898 8861 5558
传真：+86 898 8861 0723

上海
上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

沈阳
沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067

深圳
深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州
苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码：215021
电话：+86 512 6289 1238
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

天津
天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099

武汉
武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8526 6618
传真：+86 27 8526 7032

厦门
厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

西安
西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码：710065
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205

郑州
郑州市郑东新区金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码：450018
电话：+86 371 8897 3700
传真：+86 371 8897 3710



关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约312,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

©2020。 欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0559953

这是环保纸印刷品