

科研院所基于战略导向的全面预算管理初探

只建克¹ 张立民² 翟云萱¹

(1. 中油集团管材研究所 西安 710065 2. 西安石油大学经济管理学院 西安 710061)

【摘要】 预算管理是科研院所管理中一项重要的基础工作。本文在分析科研院所预算管理存在问题的基础上,从企业发展战略与预算管理关系的角度,提出科研院所进行基于战略导向的全面预算管理的思路 and 措施。

【关键词】 科研院所 战略导向 全面预算管理

科研单位作为国家的事业责任主体,承担着国家财政预算规定的经济责任。为完成国家赋予的经济责任,科研单位搞好自身的预算管理具有重要的意义。全面预算管理涉及单位内部各个管理层次的权利和责任的安排,并通过权利和责任的安排以及相应的利益分配来实现内部监督与激励,促使单位实现发展战略。

随着信息技术的迅速发展及全球经济一体化步伐的加快,科研单位面临着更为激烈的国际竞争,实行科学的、以战略为导向的全面预算管理势在必行。

一、企业战略与预算管理的关系

预算是企业(本文中企业专指实行企业化运作的科研单位)为实现长期规划而对未来经营年度的生产经营活动及其目标以财务数据的形式所做出的预期安排。预算管理则是利用预算这一手段对企业经营的各个环节和企业管理的各个部门进行管理控制,以及对企业各种财务及非财务资源进行配置的一系列活。预算管理唯有前承战略规划、后启薪酬考评才能更好地发挥作用。预算目标体系是预算管理体系的起点,与战略规划有着直接的联系。

预算管理与战略管理的内在联系表现为:

1. 预算目标体现企业战略目标。企业战略决定预算目标,预算目标是对企业战略重点与管理方针的基本描述,预算目标的实现是企业战略目标实现的前提。从这个角度来说,预算目标应该具有整体性、长期性和相对稳定性的特征,没有战略意识的预算不可能增强企业竞争优势。

2. 预算的战略体现企业的战略重点。不同企业和同一企业的不同时间的预算管理的目标与重点是不一样的,预算目标、指标选择必须适应和体现这种变化。

3. 预算管理的战略性体现了企业经营活动的战略方针。一般来说,企业战略是企业经营的长远方针和阶段谋划的结合,应该体现在年度预算和业绩规划中,而预算作为一种谋略的安排,促使企业的日常活动和战略部署得以顺利完成,形成了良好的循环预算系统。

4. 预算管理体系是企业战略实施的保障与支持系统。预算对于战略的实施起着非常重要的作用,表现为:①它是配置

资源的基础;②它监测业务运行过程,是使其向现实的战略目标推进的工具;③它是进行业绩评价的基本标杆。

二、目前科研院所预算管理中存在的问题

1. 预算未能很好地贯彻战略意图甚至与其相背离。理论上讲,预算是单位战略在年度经营活动中的体现,是单位实现战略目标、进行战略管理的主要工具。但一些科研院所的预算往往不能很好地贯彻战略意图,甚至与战略相背离。这主要表现在以下三个方面:

(1)观念上轻视预算。一些科研单位将战略规划和预算规划看做是单位高层和中层领导的事情,将预算与战略规划仅在组织和人员上进行分离,而对单位的整体战略、发展目标和年度目标缺乏实施计划。战略目标一旦下达,编制预算似乎就成了财务部门的事情,预算编制缺乏明确的战略牵引。

(2)预算控制单纯突出财务指标,无法充分体现整体战略意图。有些科研单位编制的预算只是以财务指标为主,预算的编制过程即是对财务指标的层层分解过程。而财务指标往往只反映了战略执行的结果,以此作为预算控制目标虽然有综合性以及与企业追求利润的目标直接联系起来的优点;但其缺点是不能反映更具战略性的非财务的且是成功的关键因素,无法引导与战略实现相关的经营行为,相反,有可能诱导追逐短期财务绩效的行为。这样的预算不仅与战略不相关,甚至会造成与战略的背离。

(3)预算缺乏应变性。环境的不确定性要求战略的调整是一个不断适应的过程,而传统预算没有估计到新出现的竞争压力和机会,也没有做出快速反应的规定,监控与审批程序繁琐,战略调整所需资源不能够及时获得,因此传统预算管理不能满足战略调整的需要。

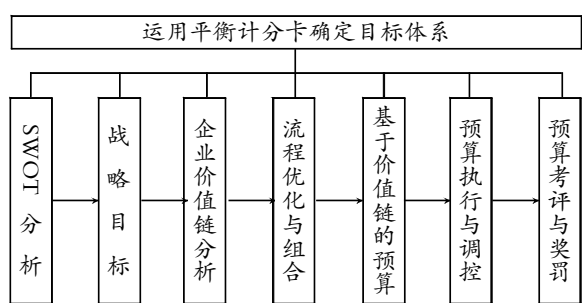
2. 预算目标体系单一化。目前,科研院所在预算编制起点的设计中,基本上都是一些单一化目标的预算指标体系。编制预算的主要模式是:①成本导向型,即以成本为起点的预算编制体系;②规模导向型,即以销售规模为起点的预算编制体系;③现金导向型,即以收抵支、以现金流量为起点的预算编制体系;④资本导向型,即以资本预算为起点的预算编制体系;⑤利润导向型,即以目标利润为起点的预算编制体系。以

上各种预算起点的预算编制体系,主要以企业或产品生命周期为分析基础,在收益实现过程中,企业要么把管理重心放在成本优势的获取上,要么把管理重心放在资金筹集上,要么把管理重心放在营销上,由此有选择地采用以成本为起点、以现金流量为起点和以目标利润为起点的三种预算管理模式的。尽管这些预算编制体系能够与企业不同的生命周期所采取的战略一一对应,它们也称得上是以战略为导向的预算体系,但是以各种单一指标为预算起点所构建的预算指标体系还谈不上是完整的战略导向下的预算体系。

3. 预算编制方法模式化。预算编制是企业实施预算管理的起点,也是预算管理的关键环节。企业采用什么方法编制预算,直接影响到预算管理的效果,对预算目标的实现有着至关重要的影响。不同的预算编制方法适应不同的情况,企业应结合自己的实际情况,采用合适的预算编制方法。发达国家尤其是美国编制预算时分别采用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算和概率预算等方法。目前,科研院所多采用静态预算方法,要知道静态预算不是静止预算。市场是变化的,在当前多变的市场经济环境中,必须对未来情况的重大变化做出反应。事实证明,预算不及时调整,不采用适当的预算编制方法,会使预算管理本身和战略规划失去存在的意义。

三、基于战略导向的全面预算管理流程

战略导向预算管理的基本思想是在预算管理中运用战略管理明确企业发展方向,在企业发展战略的基础上,对企业的价值链和价值创造活动进行分析,寻找降低价值活动成本、提高企业价值的方法,确定流程改进和预算监控的重点,运用作业成本管理原理对管理流程和作业流程进行优化,运用平衡计分卡的原理分解预算目标体系,并按照预算管理过程进行全面预算管理的系统设计。其流程如下图所示。



基于战略导向的全面预算管理流程图

上图说明在编制预算前要结合单位发展战略,运用价值链分析方法对总体战略目标进行考量,制订分层实施步骤和落实措施。同时,应根据客观环境的变化和单位内部各层级的变动因素对预算指标进行调整和修正,以使预算目标与日俱进,适应变化了的形势,促使单位发展战略步步推进。

基于战略导向的全面预算管理渗透着目标管理的思想,其制定与实施过程始终围绕如何实现预算目标而进行。因此,全面预算管理的核心是预算目标的制定、分解、衔接、监控调整与实现。一方面,预算目标要与企业总体战略目标相一致,要通过平衡计分卡的方法制定、分解、衔接和平衡预算目标,

确保预算目标与战略的一致、目标与考评的一致;另一方面,预算目标又要和企业外部市场环境与内部生产经营状况相适应,需深入实施价值管理,在作业单元和价值链基础上实施预算目标控制,使预算目标与企业价值最大化密切联系,形成一个战略预算,平衡具体单位支出与总目标的关系。

四、科研院所战略导向的全面预算管理

1. 预算运作计划体系。鉴于目前一些单位的发展战略、工作计划和预算管理尚存在不够协调的问题,因此在召开预算启动会议之前,管理层应根据科研院所战略及跨年度的战略行动计划,提出本年度战略目标和科研机构工作计划,并在预算启动会议上下达。各部门在编制预算时,首先应根据下达的科研机构工作计划编写本部门工作计划,作为预算编制的依据,然后由部门预算编制小组依据部门工作计划编制详细预算,部门经理应对预算数据的合理性进行判断,并作相应修改。通过多环节的协调,最终达到协同一致,可较好解决预算编制人员仅凭经验编制预算的问题。

2. 预算执行中的分析与评价体系。一般说来,管理层从财务数据中看到的多是表面现象,如差旅费增加、办公费增加、成本增加等。而通过预算分析可以挖掘到差异产生的根源。通过全面预算管理分析与评价体系,不但增加了分析的深度和广度,也减轻了财务部门的负担。在完成预算分析后,逐步建立预算考核与评估体系。目前,科研院所都未将预算相关工作完全纳入考核体系,没有真正沿价值链线索追溯预算的合理性及必要性,同时对超预算和上报预算不执行等情况也未采取全面的考核措施,导致预算“编一套,做一套”的情况屡次出现。而针对全面预算管理的各个关键环节建立起一整套预算管理考核方案,设定诸如经费争取、费用节省、预算编制质量、预算调整次数等相应指标进行系统、全面的考核,并作为科研机构绩效考核体系的重要组成部分,纳入年度绩效考核,将会最大限度地降低“实际数和预算数大相径庭”的可能,提高预算在整个科研管理中的严肃性。

3. 预算调整体系。预算调整分为预算目标调整和预算内部调整两类。由于前者会影响科研机构的战略目标,因此,应对这种调整规定严格的限制条件,除特殊事项需要调整外,一般只在每年7月份调整一次。后者属于机构资源的调整,不影响机构的管理目标,鉴于当前科研院所静态预算的机械呆板、可比性差的现状,使预算脱离组织面临的外部环境和业务实践,在编制和操作上效果不佳。因此,必须深刻分析科研院所当前的战略和外部环境,根据不同板块的性质和业务情况,引进切合科研院所实际的预算方法,及时更新预算,保障组织战略目标的实现。

主要参考文献

1. 颜昌军.构建以战略为导向的全面预算管理.商业时代,2006;5
2. 李建兵.行政事业单位预算改革与会计核算的协调.财会月刊(会计),2006;2
3. 张艳苹,苏宁.对我国企业实施战略全面预算管理的认识.管理科学文摘,2005;4