

资源配置观下的预算管理研究

谢获宝(博士生导师) 刘祎宁

(武汉大学经济与管理学院 武汉 430072)

【摘要】 本文从企业资源配置观的角度出发,研究了预算管理在企业资源配置中的作用以及预算管理优化企业资源配置的途径,同时提出了预算管理优化资源配置过程中应注意的问题。

【关键词】 预算管理 资源配置 价值链

预算管理的过程是指通过对外部市场需求和内部资源约束进行协调,结合行业特征和企业自身特点将企业的长期战略规划、短期经营计划和日常经营活动有机连接起来,以战略指导计划,以计划规范活动,以活动支撑计划,以计划落实战略,从而有效实现企业各项活动目标的一致性,全面优化企业的资源配置。

一、预算管理在企业资源配置中的作用

1. 资源配置过程的理论分析。“资源”的定义比较广泛,这里的“资源”指那些能够以货币计量,未来能给企业带来经济利益流入的,可以纳入预算体系进行管理的资源。它既包括有形的人、财、物,又包括无形的信息、商誉、管理制度、渠道关系以及技术和知识的积累等。资源配置问题产生于资源的稀缺性,它一般包括两层含义:第一层是社会资源在社会各组织中的初次配置,第二层是各个组织对在初次资源配置过程中所获得的各种资源在组织内部进行的再配置。

对于第一层资源配置,很多文献都进行了分析。根据科斯的理论,降低交易费用是企业产生的根本原因,从而使得市场和企业具有边界。根据新古典经济学理论,在一系列假设条件下,在所有资源配置的方式中,市场是最有效的,尤其是完全竞争性市场最能引导社会资源的有效配置。“无形的手”(市场)在资源的初次配置(即投资者和债权人投入资源以保证企业运营)过程中起到重要作用。市场运作通过“优胜劣汰”机制提供了投资者追求利益最大化的途径,解释了市场在一定范围内可以使资源得以优化配置的问题。因此,在这个过程中企业应尽可能地提高自身的盈利能力,以较高的投资回报率吸引和创造更多的优质资源。

对于第二层的资源配置即企业内部的资源分配,其有效性在很大程度上影响企业战略目标的实现。企业所有者(委托人)和企业管理者(代理人)的委托代理关系影响资源的再配置。企业管理者对受托资源的管理控制就是对契约责任的履行。这个过程受到两方面因素的影响:一方面,企业管理者对资源进行配置的动机是否和企业目标相一致,若双方的利益存在冲突,则很大程度上难以实现企业资源的优化配置;另一方面,企业管理者是否具有较强的配置资源的能力。若存在管

理机制不完善、管理手段落后以及决策者不理性等因素,则会从不同侧面制约资源的有效利用。从而应当完善经理人市场,建立有效的激励机制,提高企业管理和控制的效率,改进资源配置的机制,这些成为解决问题的关键。在众多管理机制中,预算管理可以为企业配置资源提供一种思路,其在有限资源的约束条件下通过价值识别,对投入资源的数量和结构以及对资源投入产出比进行过程控制,以确保预算执行逼近企业总目标。

2. 预算管理对企业资源配置的作用。从本质上说,预算管理以市场为导向,通过对企业内部的资源进行优化配置,有机地将外部市场环境、企业目标和经营活动连接起来,力争得人尽其才、物尽其用的效果。预算管理一边连接市场环境,一边连接企业的实际能力,使得预算指标既有客观依据,又经得起市场的检验;既能受到企业的资源约束,又具有对外部环境的应变能力。如何将企业拥有或可使用的资源运用到合适的业务环节,以较少的资源占用获得较大的产出,从而在满足客户需求的同时增加企业的价值,这是预算管理在资源再次配置过程中所面临的核心问题。预算管理通过企业预算的编制,实现对企业资源的优化配置;通过预算的执行与控制,使企业的发展与所拥有的资源以及自身的经营环境保持动态平衡,从而保证企业资源投入产出比的最大化,最终发挥企业有限资源的价值创造功能。

预算的考评体系通过分析实际资源运用与预算标准之间的差异进而对管理者和员工进行奖惩,这一过程在一定程度上完善了激励机制。预算管理对企业战略目标进行分解,合理的绩效考评使得管理者和员工积极参与资源的有效配置、理性分配企业的有限资源。预算控制通过对已配置资源的运作过程进行监督和评价,保证配置的资源按预算规定使用。总体来看,预算管理为企业资源的优化配置提供了一个完整的操作系统,从而保证了企业资源对实现战略目标的支撑。

二、预算管理优化企业资源配置的途径

1. 预算目标的确定:资源配置的起点。企业的所有经营活动都是围绕战略目标展开的。预算管理通过数字化反映,为企业战略提供一个可操作的平台。为了发挥预算对战略的支

撑作用,需要在分解企业发展战略的基础上,确定不同发展阶段的预算管理目标与侧重点,通过不断的改进,逐步实现长期战略目标。预算目标的确定及其分解作为预算管理工作的起点,是预算机制发挥作用的关键。一方面,预算目标制定主观上主要取决于企业对环境的判断、对未来的预期及对投资的风险偏好等,客观上则取决于企业的资本实力、管理能力等,不仅要分析外部市场因素,还要考虑企业内部资源的约束性;另一方面,资源的配置都以预算目标为指导和标准。企业内各方通过协调权、责、利关系,制定出预算目标并确定预算编制的起点(也是资源再次配置的起点),将资源投入者对资源管理者的期望值数量化,同时也描述了资源管理者对资源投入者的契约责任。

2. 预算的价值链识别:资源配置的过程。价值链是企业能够创造和交付给客户有价值的产品或劳务的一整套不可缺少的作业和资源。在为客户传递价值的过程中,企业区分内部各个相互联系又相互独立的作业,形成前后有序的一个作业链。价值链就是作业链的价值表现。在制定预算的过程中,一般需要对企业内的作业链进行分析,以客户需求为出发点,区分各个作业对企业价值形成和价值创造的贡献。对于那些为满足客户需求所必需的作业,应在资源配置过程中给予优先保证,这样可以发挥其最大效用,为客户和企业创造更大的价值;而对于那些非增值作业,在不降低产品质量、企业价值的前提下尽量减少其资源配置,采取有效措施予以取消。当然,资源配置的过程也是各个部门协调经济活动和利益冲突,为最终实现企业整体目标而努力的过程。

3. 预算的控制和监督:资源有效使用的保证。预算管理的重点在于过程控制,包括企业预算管理的事前规划、事中控制和事后反馈的循环管理过程。在预算的执行过程中,预算的控制和监督职能要求在预算目标的指导下,组织各个部门实施预算,保证资源配置的有效性和预算目标的实现。在完善预算管理组织体系、合理规划监控程序的基础上,重点关注环境变化和意外事件给预算执行带来的影响。我们可以根据各个部门的成本费用和收入的产生情况及其特定的职责,将企业划分为不同的责任中心,包括成本中心、利润中心和投资中心。在预算控制资源配置的过程中,控制的主体可以是不同的部门、单位,也可以是上述三类责任中心。这样不仅有利于明晰各个单位的权利和责任,也方便事后的考核,从制度上保证资源的使用符合预算目标和战略目标。

4. 预算的反馈与考核:资源利用的改进。由于预算目标一经确定不得轻易改变,所以对预算的执行情况与预算目标的偏离必须给予充分的关注。通过对造成偏离的因素进行分析,分别考虑以下因素:由于市场环境、经营条件、政策法规等不可控因素变化引起的预算标准不可靠;由于主观努力程度、管理方式等可控因素没有完全发挥作用引起的预算没能得到充分执行。企业针对不同的原因分别做出反应,改进预算编制,对资源进行重新配置或根据预算执行报告对相关责任人进行奖惩,发挥预算管理的评价和激励作用。对那些资源利用效率高的责任人进行奖励,可以有效地激励其他员工提高资

源利用效率。同时,科学、合理的考核体系不仅能改善资源利用,还能激励企业开源节流,使企业有限的资源在质量上得以改善,提高企业的获利能力。

三、预算管理优化资源配置过程中应注意的问题

1. 建立完善的信息系统。预算管理具有系统性,是企业内部各部门、各员工全面参与的集成工作,企业的高效管理和资源的优化配置需要预算管理的信息化。建立完善的信息系统,为确保预算编制的准确性和及时性、预算执行和控制的有效性提供有效的信息平台。有效的信息系统不仅在技术层面提供了很好的计算、分析和存储信息的工具,帮助预算管理实现实时监控,而且能够体现先进的管理思想,如供应链管理、精益生产等,使管理的视线不再局限于企业内部,因为更多地关注外部环境、上下游的资源能为企业带来潜在价值。信息系统在整合资源的同时创新了管理理念,加强了预算管理的全局性。

2. 优化预算编制程序。预算管理是前承战略规划、后接薪酬考评的管理系统,是企业活动连接市场环境和日常行为、支撑战略执行的管理工具。资源的配置应以基于战略的预算目标为指导。改进预算编制程序,上级应通过全局分析来明确各个责任中心的责任,使得上下级预算单位的目标相一致。通过协调部门之间的权、责、利关系,促进各个部门之间的交流与合作,减少相互之间的冲突和矛盾。

3. 发挥资源的协同作用。各种先进的生产技术越来越深入地应用于企业的生产经营活动,只有充分发挥各种资源要素的协同作用,实现优势资源的集成,才能适应当今迅速变化的生存环境。资源配置之前要把企业可使用的资源集中起来,分析要实现战略目标的资源缺口,从而制定资源筹集策略。但是将资源配置到企业内部各个部门之后的控制工作,主要体现一种“化整为零”的思想。按既定预算和程序将资源配置到相关的责任中心,同时预算管理者根据相关原则监控各责任中心对资源的利用状况,这是实现资源优化配置的重要一环。发挥资源的协同作用,既能提高管理效率,又能增加资源投入带来的收益。

4. 增强员工通过预算优化资源配置的意识。全面提高预算管理效率离不开“以人为本”的思想。资源的配置与权、责、利关系相一致,这使得预算必然影响到很多人的经济利益,很多预算编制者倾向于制定较为宽松的预算标准,产生预算松弛现象。而只有不断培养全体员工的主人翁意识,增强他们的归属感和责任感,才能从根本上解决预算松弛等问题。结合有效的激励机制,员工在主观上发挥其能动性,在客观上受到物质奖励和精神鼓舞,这使得各种管理机制取得事半功倍的效果,从而提高资源利用率。

主要参考文献

1. 查尔斯·T.亨格瑞,斯坎特·M.达塔,乔治·福斯特著.刘力译.成本会计.北京:中国人民大学出版社,2007
2. 王化成,佟岩,李勇.全面预算管理.北京:中国人民大学出版社,2004
3. 谢获宝.企业预算管理研究.财会月刊,2001;7A