

预算编制环节的激励机制研究

王婷 王娟

(西南财经大学会计学院 成都 610074)

【摘要】 预算管理具有计划、控制、激励等多种功能,在预算管理中建立起一套有效的激励机制对充分发挥预算管理的作用具有十分重要的意义。本文就预算编制环节如何提高预算激励性的问题进行了讨论。

【关键词】 预算编制 激励机制 预算指标 棘轮效应

预算管理集计划、控制和激励等多种功能于一身,是一种综合管理方法。长期以来,预算管理的计划和控制功能一直为人们所关注,然而无论是实务界还是理论界,对预算管理激励功能的重视程度都相对较低。在此,笔者将围绕在预算编制环节如何提高预算激励性的问题来进行讨论。

一、预算编制的意义

从委托代理理论的角度来看,企业内部存在着错综复杂的委托代理关系,预算管理实际上是解决企业委托代理问题的一个契约机制,其基本运行原理是通过预算的编制实现企业内部委托代理双方的层层签约,明确企业各层委托代理责任,通过预算目标的达成来实现委托人的目标,通过制定相应的考评和奖惩制度来激励和约束代理人行为。如果企业希望通过预算管理来实现科学的计划、有效的控制和合理的资源配置,就必须保证“契约”能够真正起到激励和约束代理人的作用,而预算的编制正是“订立契约”这个环节中最重要的内容之一。

预算的编制主要包含了预算指标的选择和预算指标值的确定,它们既是引导代理人行为的指标,也是将来用于考评代理人绩效、决定代理人报酬的重要依据。所以,要想解决预算管理在实际应用中出现的激励不足、激励不当等问题,就必须站在“激励性和约束性”的角度来重新审视和设计预算编制这个环节。

二、现阶段预算编制环节的激励机制分析

1. 预算编制程序。

首先,预算编制全员参与度不够。现在绝大多数企业在编制预算时都是以集权思想为指导的,即在预算的编制、预算目标的确定过程中都是上级占主导地位的。然而,企业规模的扩大,经营范围的不断多元化,尤其是频繁的并购活动使大规模的企业集团不断涌现出来,这种传统的预算编制方式就不再适用了。从委托代理理论的角度来看,此时的上下级之间存在着更大程度的信息不对称,如果上下级之间不进行充分的交流、反复的沟通和协商,只是上级简单地定指标、下任务,这样确定的预算目标往往缺乏科学性、合理性和民主性,容易导致下级对预算产生抵触情绪,将预算视为一种负担,不利于提高

员工参与预算管理的积极性。

其次,专业预算管理部门缺失。正在推行和实施预算管理的大多数企业都没有设置诸如预算委员会之类的专门机构来负责预算管理,编制的预算直接由董事会负责审批。然而预算管理是一种全员参与、涉及企业各个部门的综合性管理方法,特别是在大型企业和集团企业内部,其涉及范围之广、影响之深远、操作之复杂,远不是仅仅靠董事会就能够实现有效的管理和控制的,而且董事会的人员结构比较单一,不能广泛地代表预算管理中涉及各个利益主体,由其直接来审批和确定预算目标,往往专业性不足,由此产生的预算目标很可能偏离实际,从而起不到激励约束的作用。

2. 预算指标。选择预算指标和确定预算指标值是预算编制中的两个核心问题。要加强预算管理的激励约束功能,在编制预算时,就必须考虑选择的预算指标是否可以真实地反映下属的努力程度,确定的预算指标值是否可以有效地激励下属全力以赴地工作。

首先,预算指标的选择。我国企业选择的预算指标类型比较单一,大多数企业仍然更加倾向于选择财务指标,而忽视非财务指标。收入、利润、投资回报率等核心财务指标在经济学中被定义为基于产出的指标,在选择基于产出的指标作为激励指标时,必须考虑它是否能够比较准确地反映员工的努力程度,而且要特别注意该指标对员工的激励不能给企业的长期目标造成不良的影响。当基于产出的指标不满足上述两个要求时,应该考虑引进其他指标来弥补,否则容易导致激励不当。

其次,预算指标值的确定。我国企业最常采用的预算编制方法是增量预算,即以以前年度员工的表现为基础,将预期的变化考虑在内,最后确定企业的预算目标。在实务中,企业最后确定的预算指标值相比以前年度往往有一定的上浮,目的是希望激励员工通过“跳一跳”来实现。虽然初衷很好,但这种增量预算很容易导致“棘轮效应”的产生,即一旦员工意识到当期的努力会带来下期预算指标值的提高,导致自己承担更大的不能完成预算的风险时,他们会通过减少努力来隐瞒自己真实的能力,这是一种典型的激励不当现象。

如何加强企业资金集约化管理

朱文双

(山东工商学院 山东烟台 264005)

【摘要】 资金在企业生产经营活动中起着非常重要的作用,合理利用资金、提高资金使用效率是企业经营者面临的重要课题。本文重点分析了加强资金集约化管理的具体措施。

【关键词】 大型企业 资金 集约化管理

目前,大型企业尤其是国有大型企业在资金管理方面常常出现如企业内部资金整合不够、部分资金使用不当、截留资金和资金集约力度差等各种问题。在我国市场经济逐步完善,与全球经济日益融合,市场竞争日益激烈的宏观形势下,上述问题的存在极大地影响着大型企业在市场上的生存、竞争与发展。因此,大型企业建立与现代企业制度相适应的企业内部资金集约化管理体系,实现强有力的资金监督控制,对整合企业资金、提高资金使用效率有着重要的现实意义。

一、加强组织建设,实现资金高度集中管理

要加强组织建设,强化企业内部资金结算中心工作,从而更有效地实现资金集中管理。企业内部资金结算中心的主

要作用为:

1. 集中核算企业货币资金,统筹安排计划,统一办理存贷款手续。所属单位的存款按规定计息,实行资金有偿使用,改变过去资金无偿占用、内部贷款无息、存款无利和二级单位专项资金被大部分留用的传统做法。各二级单位的折旧、维修等专项费用从成本中提取后,应全额上交,由企业根据生产经营的实际需要统一平衡。改变过去那种上年末就预测下年度能提取多少专项资金,在年初就将资金计划全部安排或超计划安排的习惯做法,避免由此造成的资产闲置、资金浪费、挤占生产资金和盲目施工、盲目采购的现象发生。

2. 对资金流向合理性、合法性进行控制、监督,严格控制

三、预算编制环节激励机制的改进

1. 提高预算编制的全员参与度。预算管理要发挥激励和控制的作用,首先要使员工真正参与到预算管理中来,也就是应用参与管理这种激励方式来提高员工的积极性。所以预算编制应该遵循基本获得一致赞同的“归口分级”编制原则,即“谁干事谁编预算,干什么事编什么预算”,使得员工有更多的机会运用自己的专长和能力,感觉到自己在预算管理中有更大的主动权和决定权,从而可以增强员工的责任感,实现员工的自我约束和自我激励。同时,为了最大限度地减少员工编制预算时容易出现的“预算松弛”现象,编制预算时不应仅仅强调“民主”,也要重视“集中”,所以最好采用“自下而上,自上而下,上下结合”的预算编制程序,设立预算委员会等专门机构负责对员工编制的预算进行详细审核,并配以合适的奖惩制度来引导员工诚实地编制预算。

2. 预算指标的多元化。要使预算指标能够起到激励约束的作用,选择的预算指标必须具有可观察和可验证的特性,即要求指标能够比较客观地反映员工的努力程度及其对企业价值增加的贡献。单一的指标体系常常不能真实地反映员工的努力程度,运用单一的指标体系来编制预算、进行预算的考评和奖惩都是不恰当的,所以预算指标的选择应当多元化。

首先,引入价值管理的思想,使用经济利润指标(如经济增加值等)来弥补会计利润指标的缺陷,这样既可以更加客

观地评价经营者的业绩,也有利于正确地引导和激励经营者的行为始终服务于企业价值最大化这个目标。其次,引入战略管理工具——平衡计分卡,重视非财务指标,综合客观地评价员工的工作,正确引导员工的行为。再次,引入相对绩效激励方案,重视相对指标。绝对指标具有直观、易获得等优点,所以较多地被企业采用。然而,当绝对指标难以衡量员工的努力程度或者让员工承担过大的风险时,采用相对指标往往能够更加真实地反映员工的努力程度。

3. 借鉴零基预算思想,采用标杆法,避免“棘轮效应”。零基预算方法主要适用于预算编制基础变化较大或者新增的预算项目,但笔者认为在编制预算时,借鉴零基预算思想,能够起到避免“棘轮效应”的作用。在确定预算目标时,以前的表现只能作为一种参考。同时,采用标杆法,引进行业内其他优秀企业的指标作为参考,也能够起到避免“棘轮效应”的作用。

主要参考文献

1. 陈毓圭. 财务学术前沿课题. 北京: 经济科学出版社, 2002
2. 陈钊. 信息与激励经济学. 上海: 上海人民出版社, 2005
3. 谢康. 企业激励机制与绩效评估设计. 广州: 中山大学出版社, 2001
4. 财政部企业司. 企业全面预算管理的理论与案例. 北京: 经济科学出版社, 2004