

价值型预算控制探微

吴中春

(南京大学 南京 210093)

【摘要】 随着价值管理理论与方法在企业的运用,预算控制的目标及其主要内容也发生了变化,从而需要新型的预算控制,即价值型预算控制。价值型预算控制是一种以价值持续增长为目标的,以企业战略为起点的全面预算控制系统。

【关键词】 价值 预算 战略

一、预算控制的创新

1. 将改进预算与超越预算有机结合。由于传统预算控制具有刚性特征,使得预算控制的效果不够理想。预算管理出现了两个相反的发展方向。①改进预算。其主张对预算制度进行改良,将传统的预算管理与现代信息技术及先进的管理理念结合起来,改进预算程序和方法。在具体实际形态上又包括作业基础预算、持续改进预算等。②超越预算。与改良预算制度相反,其认为传统的预算制度费时费力,没有用处,因而主张干脆废弃预算,实行富有个性化的符合各企业实际情况的具有弹性的管理控制。这种管理控制目前主要包括三个部分:财务预测与计划、以综合指标为基础的业绩评价体系和以相对指标为标准设计的激励制度。与传统预算管理相比,超越预算管理更强调财务目标与非财务目标的结合、加强战略成本管理等内容。现根据相关研究,对超越预算管理与传统预算管理进行比较分析,具体内容如右表所示。

虽然有的企业在实际中运用了超越预算思想,但从大多数企业的实践来看,改良预算制度更符合企业管理的需要,因而有的学者提出了融合预算。冯巧根(2005)认为可以考虑在改进预算中部分地导入超越预算的观点,使两者有机结合。即不再强调以预算管理为中心的经营控制,而是将预算管理的功能按计划制定与业绩评价进行分离,使实务发展中的两种趋势并存。在计划制定层面,随着滚动预测和平衡计分卡的灵活运用,企业可以采用以战略实施为目的、重视预测和外部导向的“作为目标值的预算”。

2. 战略视角的预算控制创新。由于企业战略管理对企业的生存和发展而言是至关重要的,因而从战略管理的视角进行预算控制的创新研究成为一个很自然的研究方向。王月欣(2004)在总结了不同的预算起点并对预算过程进行逻辑分析之后,认为现代企业预算编制的起点应该是战略财务计划。张纯(2005)也认为企业应根据所处的环境制定财务战略,并制定相应的战略财务计划。其强调在战略财务计划的时间范围内,通过责任中心预算,将战略财务计划落到实处。

上述研究主要还是在传统的财务计划范围内的研究,另有学者提出将财务计划发展到财务规划,并以此为出发点对

超越预算管理与传统预算管理之比较

项目	传统预算管理	超越预算管理
目标制定	通过协商制定/全年固定不变 以财务目标为中心/以边际进步为重心	与竞争对手相比后制定/全年不断调整 财务目标与非财务目标相结合/以最大幅度提高为重心
战略管理	下级管理层不参与或很少参与/某一阶段固定不变/遵循稳健保守原则	根据各级管理层的情况进行调整/灵活,对环境做出反应/激进,拥有完全的主动性
管理变革	年循环/旨在加强和提高目前的程序 以提高功能为主	持续循环/旨在创新 以改进程序为主
资源管理	以年预算为基础/决策远早于需要资源的时间 以有形资产为主	以最近的预测为基础/在需要资源前夕做决策 以无形资产为主
预算协调	以紧密联系的(部门的)预算为基础 通过制定预算时的协商和执行预算时的调整完成	以紧密联系的(部门的)行动计划为基础 通过持续协同和最佳实践完成
成本管理	以降低成本为重心/分配管理费用 通过预算来管理成本	以战略成本为重心/内部管理机制决定服务成本 去除无附加值的成本
预测计划	以调整的预测为基础 以按计划运行为重心	以滚动预测模型为基础 以达到战略目标为重心
管理控制	以中央控制为主 解释预算变化和预算差异	以业绩评价为导向 相信同行压力会产生激发作用
集权分权	中央决策/注重规则和程序 不激励承担风险	各单位有决策自由/注重学习和经验 激励承担风险

预算控制进行研究。高晨(2004)认为,20世纪60年代,企业的长期规划逐步转化为战略规划,形成了以战略规划为核心的企业计划体系。因而,财务预算也转向以战略为导向的预算控制制度。以战略为导向的预算规划框架包括:①互动的企业计划程序;②战略保障型的预算规划制度;③战略预算的编制技术。

二、价值管理需要价值型预算控制

价值管理要求销售、市场、财务、生产管理均围绕价值战略的实现来开展活动,它强调一种整体价值的观念。与传统的财务管理相比,价值管理具有一些独特之处:

1. 奉行“现金流量至上”的原则。企业价值有多种含义,但现实的具有普遍意义并便于计量的价值概念主要是指企业的内在价值,即企业未来现金流量的现值。因此,价值管理的关键是准确地分析企业价值的驱动因素,增加现金流量以及控制企业风险。

2. 价值驱动因素分析成为财务控制的重要内容之一。按照企业价值衡量模式,影响企业价值的因素主要有现金流量、资本成本和增长等。但在财务控制过程中,还需要对这三大因素进行进一步的划分,例如可以具体划分为增长率、销售利润率、再投资比率、营运资本增加率、现金流量与销售收入的比率和加权平均资本成本等因素。因此,企业财务控制活动必须根据不同的价值驱动因素,进行有效的战略分析和长期决策,对价值创造过程进行分析和控制,努力实现企业价值的最大化。

由于价值管理的上述特点,以价值为导向的预算控制制度成为现实的客观需要。汪平(2000)认为企业预算尤其是资本预算是一个企业能否获得持续发展,实现企业价值最大化目标的关键,而现金流量预测的质量又是资本预算的关键。因此,科学而有效的营运资本管理可以保障长期规划中的预测现金流量的顺利实现,无疑这将促进企业价值最大化目标的实现。

从价值管理的角度运用全面预算管理,我们首先要分析企业价值的驱动因素,并根据这些驱动因素来进行资源配置,实行有效的责任目标管理。著名学者 David Otley 认为预算管理是为数不多的几个能把组织所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。但真正要使预算管理制度在企业价值管理及价值型财务控制体系中发挥有效的作用,就必须改造传统预算管理,建立以价值最大化为目标的预算制度,对企业的价值创造活动及价值形成的全过程进行预算控制。

三、价值型预算的特征

1. 以价值为导向的财务预算控制系统。价值预算要充分体现财务控制的总体要求,要有系统性。首先从目标开始,价值预算应体现财务控制的目标并促进企业价值最大化目标的实现;其次价值预算应体现所有者控制主体的精神。从创新预算控制的角度来看,所有者可以通过改造财务决策机构进入控制系统。例如通过设置财务与预算管理委员会来强化所有者的控制主体地位,并发挥其积极作用。

2. 在战略分析的基础上明确战略目标,以战略目标指导预算控制指标的确定。按照战略管理的原理,企业应在考虑其使命的基础上,全面分析其战略环境与战略资源,进行战略决策,最终确定战略目标。因此,以价值为基础的预算控制是以企业战略为起点的预算控制。传统财务控制的起点是销售预算,这种预算观念没有意识到战略以及长期决策的重要性。本

文认为预算起点应为企业决策,尤其是战略决策。只有根据战略目标才能够确定企业的财务运行目标,才能够确定预算控制系统的运行方向。当然,企业战略决策制定后还需要不断进行调整,因而战略管理是一个动态的调整过程。相应的,预算控制也不是静止的,也是一个动态的过程。在预算执行过程中,根据战略分析和战略调整的要求,及时调整预算控制目标和相关指标及其要求,从而实行动态预算控制。因此,预算控制系统应具有长期性和动态性。

3. 充分发挥业绩评价指标的先导性作用。笔者认为业绩评价指标是先行性指标,是一种方向标。因此,业绩评价是一个包括事前、事中和事后全过程的控制系统。这个系统是一个动态过程,它一般由事前的设计、事中的分析与控制、事后的分析与评价以及对策建议等构成。这种先行性作用对价值预算的要求就是根据企业目标及其评价指标来编制预算,并进行预算控制。在实际操作过程中,我们可以从企业价值、价值驱动因素分析开始,分析企业当前的价值与战略目标及预算目标的差异,并寻找影响这些差异的主要因素,探求可以改进的因素与途径。之后,在综合权衡价值影响因素及其改进途径两个方面的基础上编制企业的全面预算。

4. 实行全面预算。全面预算管理是按照全局观念,对企业所有活动及所有人员都进行预算控制的预算方法,它突出了“全”字,即“全员”、“全过程”、“全部活动”。针对过去预算控制体系的不足,我们在全面预算创新过程中应改变全面预算的表现形式。从实际管理情况来看,我国许多企业在全面预算管理过程中采用以绝对数表现的固定预算,这种固定预算不能适应变化的环境和未来的不确定性,从而使得预算控制流于形式。因而,我们可以借助计算机技术,运用系统动力学的原理和方法,构建动态预算控制系统,对企业价值形成过程进行动态的财务控制。

5. 以价值为基础的预算控制系统不能缺少监督子系统。在具体设计监督子系统时,我们可以设计一个综合的监督体系,该监督体系以所有者和经营者为主体。这个监督体系可以由董事会派出财务总监、由总经理派出内部审计,对纳入全面预算管理的企业生产、经营和管理活动的全过程以及所有的预算责任单位及其责任人员进行全方位、多角度的专职监督。但在设计时应注意预算控制目标的价值基础,即这种监督与传统的监督不同,它注重分析和评价企业环境以及由环境带来的机遇和风险,在动态中不断调整企业价值目标及预算目标,使预算监督系统在不断提升企业价值的过程中发挥更积极的作用。

主要参考文献

1. 杜胜利.CFO 管理前沿——价值管理系统框架模型.北京:中信出版社,2003
2. 傅兆春.知识经济时代的财务管理创新.现代管理科学,2004;10
3. 朱元午等.三维思考的初步实践.新理财,2004;5
4. 高晨.企业预算管理——以战略为导向.北京:中国财政经济出版社,2004