



基于 EVA & ABB 的全面预算模型研究

江西环境工程职业学院 彭东生

20 世纪 90 年代以来,企业经营的宏观、微观环境发生了巨大变化。严峻的竞争环境迫使企业管理者采用了各种科学高效的管理工具。战略管理理念的提出推动了管理工具的创新和完善,其中最具有代表性的是 EVA(经济增加值)和 ABB(作业基础预算)。这些管理工具的运用,使财务管理目标由“企业利润最大化”转为“企业价值最大化”成为可能。

1993 年, Stern、Stewart 等人提出 EVA 概念,即通过作业动因将企业的日常经营活动与价值创造、长期目标紧密结合起来。EVA 成为管理目标设定、持续管理改进和业绩评价等战略管理的有效工具。但 EVA 也有不足,主要是其无法有效实施全员管理,财务责任难以分解到员工层次。

ABB 是在 ABC(作业成本法)和 ABCM(作业成本管理)的基础上发展起来的。ABB 通过预测计划期产品或劳务的生产、销售量,从而预测相应的作业需求量,在此基础上预测资源的需求量,并与企业目前的资源供应量进行比较,可以实现企业资源的最有效配置。但它没有和 EVA 业绩评价指标紧密结合起来,不利于企业 EVA 目标的实现。

由于传统的全面预算模型是在实现企业目标利润的基础上发展起来的,以制造成本作为成本管理手段,扭曲了企业成本信息,忽略了资本成本的耗费。另外,它以企业利润最大化为目标,也和企业财务管理目标即企业价值最大化相背离,因而有其固有的局限性。所以,我们有必要建立一种新的全面预算模型来满足企业管理的需要。

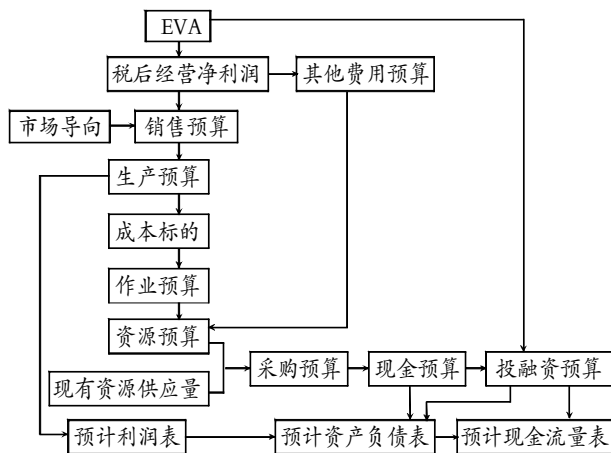
一、基于 EVA & ABB 的全面预算模型

EVA 主要用于衡量一个企业创造价值的能力,即企业价值增值的多少。计算公式为: $EVA = \text{税后经营净利润} - \text{投入资本成本} \times \text{资本成本率}$ 。

为了实现企业价值最大化目标,我们必须将财务管理目标转化为预算,并将其作为企业行动的指南和控制的依据。为此,我们应该建立以 EVA 为目标、以 ABB 为主要预算内容的全面预算模型,以指导企业管理者合理高效地配置企业有限的资源,实现企业财务管理战略目标。这种预算模型就是 EVA&ABB 全面预算模型。

EVA&ABB 全面预算是以实现企业的 EVA 目标为导向,建立在作业层次上的一种管理过程,以达到对成本和经营业绩的持续改善。EVA&ABB 全面预算是企业根据当年实际经营业绩和预算年度工作要求,结合企业发展战略,提出预算年度的 EVA 目标,并对计划期 EVA 指标进行分解,计算出计划期的目标税后经营净利润和投入资本成本,然后通过预测计划期生产、销售产品或劳务的需求量,从而预测相应的作

业需求量,在此基础上预测资源的需求量,并与企业目前的资源供应量进行比较,进一步编制出现金预算和投融资预算,并与 EVA 进行比较和综合平衡,使资源得到更加充分有效的利用。其最大优势在于,通过这种预算管理模式的,可以实现企业资源的最有效配置,力求实现财务管理目标和企业战略管理目标。EVA&ABB 全面预算模型如下图所示:



1. 确定计划期的 EVA 并对其分解。在确定 EVA 指标值时,企业要根据市场环境、企业的发展战略、内部资源和前期的经营情况进行综合考虑,并在此基础上计算计划期的税后经营净利润,以保证 EVA 目标能够实现。

2. 以市场为导向,预测计划期企业产品的销售量,并编制计划期的销售预算。在编制销售预算时,要根据税后经营净利润和市场需求预测目标销售量、销售价格和货款回收情况等,编制出科学合理的销售预算。销售预算通常按产品类别编制,对数量、单价、金额和收入等几个方面做出预算。考虑到信用销售,在编制销售预算的同时应编制应收账款预算,作为销售预算的一部分。

3. 预测出产品或劳务的需求量。根据销售预算编制计划期的生产预算,以预测产品或劳务的需求量。其编制基础是: $\text{预计生产量} = \text{预计销售量} + \text{预计期末存货量} - \text{预计期初存货量}$ 。

4. 分析成本对象的作业动因。在对成本对象作业动因进行分析时,生产部门、工艺设计部门和产品研究开发部门应该分析哪些作业是增值作业,哪些作业是增值作业的低效部分,哪些作业是非增值作业。对于分析中找出的增值作业的低效部分和非增值作业应该研究出成本节约的办法,并对企业业务流程进行优化改造。同时,在分析成本对象作业动因

的基础上确定作业消耗比率,即每单位产品或劳务消耗的作业数量。

5.计算出成本对象的作业需求量。用作业消耗比率乘以产品或劳务的预测需求量,预测出计划期可以满足成本标的消耗需求的作业量。

6.编制资源预算。首先,确定资源消耗比率,即每单位作业消耗的资源数量。然后,用资源消耗比率乘以作业需求量,预测出计划期可以满足作业消耗量的资源需求量。对于不能列入成本对象的资源消耗量,应该单独编制其他费用预算。

用预测出的资源需求量乘以资源预计单价计算出资源需求成本,再加上其他费用预算,就可以编制出以金额单位和数量单位表现的资源预算。

在这一步骤中,必须寻求资源的经营平衡,即资源的需求量必须与目前的资源供应量一致。如果资源的需求量与目前的资源供应量不平衡,一是可以将多余的资源用于对外投资,二是可以从企业外部购入资源。

7.根据资源预算编制采购预算。采购预算是企业向外部资源供应商购买资源的计划。企业应该选择能够提供质优价廉资源的供应商作为企业战略合作伙伴。这样,一方面有利于降低企业采购成本,另一方面也有利于实现供应链成员企业整体价值的增值。

8.根据采购预算编制现金预算。现金预算是企业对未来各期现金流入和流出的规划,它能够反映某一时期发生现金流入和流出的时间与金额。管理者要根据现金需要量制定筹资计划,使现金流入和流出的金额能够满足企业经营需要,从而能在需要时借入现金,在现金盈余时偿还借款或对外投资。

9.根据现金预算编制投融资预算。投融资预算是企业计划期内向外筹措资金或对外投资的计划。在编制投融资预算时,一方面企业要考虑投资收益对EVA的影响,另一方面当企业要从外部筹措资金时,其必须考虑资金的风险以及筹资成本对EVA的影响。

10.根据生产预算编制预计利润表。预计利润表是营业预算的总结,它反映了企业预算年度内各种经营情况的表现及最终盈利情况,它能够直接说明企业计划期预算对企业利润的贡献情况。

11.根据预计利润表、现金预算、投融资预算编制预计资产负债表和预计现金流量表。预计资产负债表反映了企业计划期资产、负债和所有者权益的变动情况,体现了预算对企业价值的最终影响。预计现金流量表反映了企业计划期现金流入与流出的变动情况以及对企业财务状况和经营成果的影响。

二、传统全面预算模型和EVA&ABB全面预算模型比较

为区别于EVA&ABB全面预算模型,对于以目标利润作为预算目标、用制造成本法编制生产预算的全面预算模型,本文称之为传统全面预算模型。传统全面预算模型与EVA&ABB全面预算模型相比较,主要有如下区别:

1.预算目标不同。传统全面预算模型中的预算目标是企业计划期的目标利润。传统全面预算模型理论认为目标利润

是企业计划期要实现的主要目标。它没有考虑企业为获得利润而承担的风险,同时也忽略了企业为获得利润而需支付的资本成本代价。

EVA&ABB全面预算模型中的预算目标是企业计划期的EVA。它认为EVA是企业计划期要实现的主要目标,即企业价值最大化。它不仅考虑了企业计划期的利润目标,同时也考虑了企业为获得利润而应该承担的资本成本。

2.编制方法不同。传统全面预算中的生产预算是按照制造成本法来编制的。按照制造成本法编制出来的生产预算扭曲了成本信息,也不利于企业长期战略目标的实现和企业核心竞争力的提高。因为制造成本法会导致企业管理当局过于关心短期利益而忽略可能较为重要的长期战略投资。传统全面预算模型一旦建立,在一定的生产经营条件下,预算能重复编制出来。

EVA&ABB全面预算模型中的生产预算是按照ABC的原理采用ABB模型来编制的。ABB解决了成本信息扭曲的问题,而且所提供的相关信息更为准确。EVA&ABB全面预算是一个寻求组织资源供应量和资源需求量之间的经营平衡和满足财务目标的财务平衡的不断循环的过程。

3.预算内容不同。传统全面预算主要内容包括营业预算、财务预算和专门决策预算。

EVA&ABB全面预算模型主要内容包括作业预算、资源预算、采购预算和现金预算。在编制作业预算和资源预算时,为了寻求资源的充分有效利用,企业有必要对现有的业务流程进行重组或改造,以充分有效地利用有限资源,以期用最小的资源投入获得最大的产品或服务价值的产出。因此,EVA&ABB全面预算的编制过程也是企业内部进行局部改革的过程。

4.产生的效果不同。传统全面预算实施后产生的效果主要表现为:①为企业内各部门明确了计划期的奋斗目标;②为考核各部门的业绩提供了依据和标准;③为经营差异分析提供了参考。但其无法实施全员管理,财务目标难以落实到员工身上,导致企业员工在计划期没有明确的工作目标,这必然导致企业员工互相推卸责任,工作上也相互推诿。

EVA&ABB全面预算实施以后产生的效果主要表现为:①不仅为企业内各部门明确了计划期的奋斗目标,而且也为企业各个员工确立了计划期的工作目标,并且将企业财务目标落实到员工身上。②能充分调动全体员工的工作积极性,让其全面参与企业的管理。③企业编制EVA&ABB全面预算的过程是企业进行资源优化组合和业务流程优化或重组的过程,为企业提高经营效率奠定了良好的基础,有利于提高企业的核心竞争力。④能实现企业计划期经营目标。企业在编制预算时已经充分考虑了企业将要付出的经营代价,特别是重点考虑了资本成本对实现企业财务目标的影响。⑤EVA&ABB全面预算与企业业绩评价指标EVA紧密结合,有利于企业实现价值最大化目标。

5.数据的表现形式不同。传统全面预算模型是以财务为导向的,数据主要以金额单位表现。

EVA&ABB全面预算模型是以经营为导向的,数据主要以数量单位和金额单位等多种形式表现。○