



全面预算管理的刚性与柔性

广西大学商学院 邹武平

【摘要】近年来,全面预算管理作为一种先进的管理方法,正日益受到我国理论界和企业界的重视。在市场环境瞬息万变的今天,企业实行全面预算管理,不仅需要预算的刚性约束机制,而且要讲究柔性管理,使预算管理系统能快速适应外部环境的变化,以实现企业的战略目标。

【关键词】 预算管理 刚性 柔性

一、全面预算管理概述

自20世纪20年代全面预算管理在美国的通用电器公司、杜邦公司、通用汽车公司出现之后,这一方法很快就成为现代工商企业的标准作业程序。所谓全面预算管理,是指以目标利润为导向,对整个企业的所有经营活动实施全面的预算管理,通过编制全面的业务预算、资本预算和财务预算,并提供全面预算的编制、控制、追踪及分析,从而有效地建立起管理控制体系,建立起对各责任中心的绩效考核体系,使整个企业的经营活动能沿着预算管理轨道科学、合理地进行。

提到全面预算管理,人们往往想到的是预算管理的刚性,预算制度以及各项预算指标一经确定,要想变更,就不大容易,必须按照事先规定的要求不折不扣地完成。其实,在全面预算管理中,也体现着柔性管理的思想,而且在外部环境瞬息万变的今天,企业在预算刚性控制的前提下,也必须让预算管理系统具有一定的柔性。

二、全面预算管理的刚性

全面预算管理把企业的经济运行看成一个整体,通过预算目标进行统筹规划,具有一套完善的内容体系、方法体系以及运行机制,是一个完整、要素齐全的管理系统,企业内部的人、财、物等资源都置于这一系统之内,成为该系统的有机组成部分。为了使全面预算管理真正发挥其作用,企业既要有严格的刚性管理,又要有快速适应环境变化的柔性管理,做到刚柔相济、相辅相成。

这里所说的刚性是指预算的制度管理。预算制度是为保证预算管理的顺利实施而由企业预算管理委员会制定的,并要求企业全体员工共同遵守的行为规则。预算制度具有很强的约束力,是一种行为规则,这就是预算制度的刚性。它要求制度颁布实施后,便不允许外界随意改变其内在结构和要求,而且必须按照事先规定的要求严格执行。预算管理是企业从上至下全方位的管理,涉及到企业各个责任单位和职能部门,直至每个员工。由于各方的利益、目标不可能完全相同,导致预算管理的执行难度加大,部门之间相互推脱责任,突破预算的情况也时常发生。因此,在预算管理中必须强化预算的刚性约束机制,使员工明白企业以及自身责任单位的预算目标是什么、在实现目标的过程中应该怎么做、不应该

怎么做。对于预算目标的分解、责任指标的落实等都必须讲究刚性控制,特别是月度执行预算,更是以刚性控制为主。目前,我国许多企业的预算管理形同虚设,重编制而轻执行,使得预算并没有发挥原有的控制职能,不能成为企业的“硬约束”。因此,在这种情况下,更应该强调预算制度的刚性。预算制度的权威性和约束力是保证预算目标顺利实现的关键因素。

三、全面预算管理的柔性

企业所处的环境在不断变化,这些不断变化的环境正是影响预算执行效果的重要因素。如何在预算管理中规避风险,如何在预算管理中不丢失市场机会?这就是我们要讨论的柔性预算管理问题。

柔性预算管理的目的是为了企业提高处理预算管理活动中所面临的不确定性的能力,就是要使企业的预算管理系统具有弹性,能迅速适应外部环境的变化。企业生产经营活动所面临的不确定性是预算管理系统的柔性存在的前提。企业预算管理系统的柔性是指企业快速处理预算管理活动中由外部环境变化引起的不确定性的能力,这种能力一般由缓冲能力、适应能力和创新能力构成。缓冲能力是指企业的预算管理活动不受环境变化影响,保证预算管理系统相对稳定、持续有效运转的能力。适应能力是指企业采取新的行动,重新组织预算管理活动,使预算管理系统适应变化的能力。创新能力是指企业预算管理系统采用新举措,影响环境的能力。企业预算管理系统不仅要快速应变,而且要主动求变,要影响环境,使之朝着有利于自己的方向变化和发展。

柔性预算管理应该是建立在预算管理基础上的更高层次的管理方法,是管理的科学性与艺术性的统一。科学性促使其提高管理效率,艺术性促使其提高准确性和管理的适应能力。笔者认为,可以从以下几个方面来进行柔性预算管理:

1. 预算编制过程中的柔性管理。通常在预算的编制过程中,我们可以采用的编制方法有固定预算、弹性预算、零基预算和滚动预算等。如何能先知先觉,如何能做到未雨绸缪呢?我们需要在预算中加入一定的弹性,在做预算时就应充分考虑到预算年度的突发变化。在预算编制方法的选择上,如果我们采用弹性预算或滚动预算方法,就可以很好地适应外部环境的变化,达到柔性管理的目的。

(1)弹性预算。所谓弹性预算,是指企业根据本量利之间有规律的数量关系,按照预算期内可预见的多种业务量水平而编制的能够适应不同业务量情况的具有伸缩性的预算。事实上,弹性预算可以用于企业理财活动中的所有预算领域,如可以编制收入弹性预算、利润弹性预算以及各种成本费用弹性预算等。弹性预算能够适应不断变化的外部环境,从而在不同的业务量下,有效地规划和协调企业各种生产经营活动和理财活动。这是因为弹性预算是按一系列可能的业务量编制的,从而扩大了预算的使用范围,这样无论外部环境发生怎样的变化,企业都可以迅速在弹性预算中找出一套适用的预算来发挥其控制和评价的作用。这就体现了弹性预算对环境不确定性的适应能力,增强了预算的适用性,从而达到柔性管理的目的。

(2)滚动预算。滚动预算也称为连续预算或永续预算,是指将预算期始终保持一个期间并连续进行预算编制的方法。滚动预算根据计划的执行情况和企业所面临的环境的变化来调整未来的计划,并逐期向前移动,把近期计划和远期计划结合起来。编制滚动预算通常以一年为固定区间,对头一个季度的预算按月编制,后三个季度的预算按季度编制。滚动预算是一种柔性管理方法,其优点在于:首先,它可以保持预算的连续性与完整性,使有关人员既能了解企业的近期目标,又能了解企业的总体规划;其次,它体现了计划的弹性,特别是在剧烈变化的环境中,提高了企业预算管理系统的抗变化能力,增强了预算的指导作用。滚动预算的实质是以预算调整的“变”来适应企业外部环境的“变”,即“以变应变”,是一种柔性预算管理。

2.预算执行过程中的柔性管理。预算执行过程中的柔性管理,是指在预算执行过程中应当允许调整预算。在预算执行过程中,环境的变化是永恒的。由于主观条件与客观条件的发展变化,要保证预算的科学性、严肃性与可操作性,对预算进行适当的调整是必要的。如果发现某项预算编制的基础已经发生了变化,仍然坚持按照原预算去执行,显然不符合预算作为管理控制系统的初衷。因此,企业必须建立一套快速的预算调整机制,不但可以在执行过程中调整预算,而且要做到能够快速调整预算。

当然,可以调整预算,并不意味着可以随意调整预算。许多企业在实施预算管理的实际工作中,经常出现“下面天天打报告,上面天天调预算”,预算跟着报告跑的情况。这样不但发挥不了预算作用,还浪费了人、财、物等资源,失去了预算管理的权威性。预算的调整同预算的编制一样,是预算管理的一个重要环节,必须要有严格、规范的审批程序,而且,其结果还必须尽快审批下来,否则等到一个漫长的审批程序进行完毕,企业早已错过了发展良机。

由于预算调整属于非正常的事项,牵扯面广,对其他相关部门也会产生影响,并可能引起一系列的变化,所以需要从严把握:①应该严格界定预算调整的范围,只有不可控的因素发生变化时才允许调整,如国家相关政策发生重大变化、市场发生重大变化、设备维修需求发生变化或其他经预算委员会同意的原因出现时才允许调整预算;②应该规范预算调整的权限与流程,对于的确需要调整的预算项目,

应由相应的责任单位提出申请,依照一定的规章与程序经相应级别的预算管理部门审批后才能予以调整。只有对调整的范围、权限与流程进行严格规范,才能在出现难以预料的新情况时,使预算调整有序进行。这样的调整不但不会削弱预算中心的控制力度,反而会增加预算管理的严肃性,促使各责任单位认真、负责地编制预算,确定本责任单位预算编制项目的合理定额。

3.预算制度的柔性。预算制度的有效性必须建立在制度本身的科学性和合理性的基础之上,外部环境是变化不定的,要求制度具有一定的柔性,应依据外部环境的变化而不断调整。事实上,预算制度也应存在柔性。预算管理作为企业的一种管理方法,它是介于市场与企业内部之间的。不同的市场环境,不同的企业规模,不同的企业组织形式,甚至同一企业处于不同的企业生命周期,预算管理的模式和侧重点均不同,预算制度也要相应做出调整。例如,企业分别处于创立期、成长期、成熟期和衰退期,预算的侧重点自然不同。而大规模企业的预算制度应有别于小规模企业的预算制度等。企业实行预算管理的根本目的在于抵御市场风险。在面临市场瞬息万变的状态下,企业应对风险的态度也要以适时调整来以动制动,而不是死守制度,受制于风险。从这个方面来看,预算制度也要有一定的弹性,要有柔性的一面。

4.预算管理应以人为本。柔性管理的精髓在于以人为本,强调管理者要注重人性的管理。知人善任,发挥人的主动性,改善人际关系,共同寻找目标和肩负使命,这是柔性管理的要义。企业在加强刚性制度管理的同时,还要确立以人为本、关注道德的理念,全面提高预算工作的效果。在全面预算管理中,人是预算的制定者和执行者,也是预算工作的主体和预算工作的决定性因素。因此,预算工作应该以人为本,离开了对人的关注,企业的预算工作是无法做好的。通过人本管理的内在激励,使员工自觉自愿地执行预算,以达到事半功倍的效果。在预算管理中强调以人为本,主要是管理者要关心员工、适当地授权、为员工创造适宜的环境以及给予必要的激励等。

四、结论

预算管理的刚性控制与柔性控制在最终目标上是一致的,它们从不同的方面对预算执行过程实施控制,都是为了实现企业的预算目标。预算管理的刚性控制与柔性控制相结合,使预算管理机制高效运行,真正做到人尽其才、物尽其用。在知识经济时代,企业实行预算管理,必须在刚性控制的前提下,努力提高预算管理系统的柔性,创造自己独特的预算管理模式,方能提高企业预算管理系统对环境变化的快速适应能力,从而实现企业可持续发展的战略。

主要参考文献

- ①潘爱香,高晨.全面预算管理——整合“四流”,创造“一流”.杭州:浙江人民出版社,2001
- ②邓明然.企业理财系统柔性及其评价研究.武汉理工大学学报,2002;10
- ③魏红萍.预算制度刚性与柔性的矛盾及协调.事业财会,2004;1
- ④曾维侠.预算管理要刚柔相济.林业财务与会计,2004;2