

对我国企业集团全面预算管理的探讨

西南财经大学会计学院 孙静华

全面预算管理是指在企业管理中, 对与企业存续相关的投资活动、经营活动和财务活动的未来情况进行预测并控制的管理行为及其制度安排。在企业集团内部实行全面预算管理, 不仅可以提高管理效率, 优化资源配置, 而且有利于明确母子公司各自的责权利, 实现企业集团的整体战略目标。

全面预算管理是企业集团实现整合, 加强集权管理, 实现母公司对子公司内部控制的重要手段, 并被越来越多的企业作为开展集团化管理行之有效的突破口。但在实践中, 预算管理特别是全面预算管理的推进却是困难重重。我国企业集团预算管理过程中存在的问题主要出现在预算管理模式的选择、企业管理制度的完善、预算目标的确定等方面。

一、预算管理模式的選擇

以企业集团母子公司间的管理体制为依据, 可将企业集团划分为三种不同的类型, 即战略规划型(集权型)、财务控制型(分权型)和战略控制型(折中型)。与不同的管理体制相对应的预算管理模式的也可分为集中型、分散型和折中型三种。

1. 在战略规划型管理体制下, 企业集团按职能(如计划、制造、采购、销售、财务、人事等)划分为若干部门, 各部门的独立性较弱, 管理权集中在母公司手中。这种集权型的管理体制主要适用于产品品种比较单一、生产技术发展变化较慢、外部环境比较稳定的中小型企业集团。在这种集权型管理体制下, 企业集团往往采用集中型预算管理模式的。在集中型预算管理模式的, 母公司是企业集团预算的编制者和下达者, 而分部或子公司不参与预算编制, 只是预算执行主体, 母公司负责对分部或子公司预算责任进行考核与监督。这种预算管理模式的类似于单一企业的全面预算, 详细、具体。在这种模式下, 母公司主要通过预算进行管理, 但如果企业集团经营多样化, 母公司与分部或子公司间的信息不对称程度较为严重, 则其预算的可行性和合理性会大打折扣。而且由于母公司只关注预算, 会产生为预算而预算的不良后果。因此, 极端的集中型预算管理模式的并不适用于多数企业集团, 它只适用于那些产品生产或经营较单一的企业集团。

2. 在财务控制型管理体制下, 由控股公司(母公司)对下级公司(子公司)进行控股, 形成多个二级控股公司或主体, 同时二级控股公司或主体又对更下一级的经营实体进行控制, 形成第三级的控制主体。这样, 由于资本控制的传递性, 就自动形成了第一级控股公司对低层经营实体的资本控制。在这种控股式企业集团中, 相对于母公司而言, 企业集团的成员企业都属于独立的二级投资主体和投资中心。母公司一般是将被控股公司纯粹作为资本运营的对象, 在目标公司市

值被低估时买进或控制它; 在控股公司市值被高估时卖出它, 以取得资本经营利得。有时母公司也并不将其当作短期资本运营的对象, 而是致力于长期持有并持续经营。在财务控制型管理体制下的企业集团常采用分散型预算管理模式的。在这一模式下, 母公司以控制者的身份出现, 因此预算管理采用自下而上式, 预算由各子公司自行编制, 由母公司审批下达。母公司在预算管理中的任务主要是确定预算目标, 即短期财务目标, 如规定对子公司投资的必要报酬率, 这一目标也成为子公司制定预算的依据。母公司负责资本竞价管理, 审定资本预算, 并分配资本; 母公司通过对子公司的预算考核和经营业绩评估, 以确定是“继续持有”还是“卖出”。这种预算管理模式的避免了集中型预算管理模式的不足, 调动了基层管理组织的积极性并体现了人本主义思想, 同时也有利于保证预算的真实性与可操作性。但由于预算来自于子公司和更为基层的组织, 可能存在由于母公司与子公司目标不一致而产生的不良预算行为, 如宽打窄用等。因此, 强化母公司目标与子公司目标的一致性并加强母公司对子公司预算的审批是实行分散型预算管理的前提。

3. 在战略控制型管理体制下, 集团总部通过一体化的战略规划与财务政策制定, 对成员企业(特别是子公司)的投融资以及利润分配等财务活动实施统一规划与控制, 任何成员企业的理财行为都不能游离于集团总部统一的财务战略、财务政策与基本财务制度的范畴之外, 从而使集团总部成为企业集团财务管理的核心。与战略型管理体制相适应的是折中型预算管理模式的。在这种模式下, 母公司对指导各子公司经营活动的预算的制定拥有最终决定权。母公司作为战略筹划者, 根据市场环境和企业集团战略, 提出母公司战略目标, 据以编制长期规划和年度规划, 并将各项指标分解、下达给各子公司。子公司根据母公司下达的各项指标和自己的具体情况编制年度预算, 上报母公司审批。母公司成立专门的预算管理委员会, 审查和平衡各子公司的预算, 并汇总编制企业集团预算。经批准后的预算被下达给各子公司, 以指导其经营活动。预算执行过程中, 母公司对预算执行情况进行全方位的监控, 并根据实际情况随时调整偏差, 保证预算的完成。

企业集团选择什么样的管理体制, 不仅取决于企业的性质、规模、生产技术和企业文化, 而且在很大程度上服从于企业的战略。企业的管理体制能否适应经营战略的调整和满足市场变化的需求, 对于企业的生存发展具有重大的战略意义。因此, 企业集团的管理体制必须随着环境的变化相应做出调整。与变化的企业集团管理体制相适应, 预算管理模式的也必须

随之变化,才能更好地发挥预算管理的作用。

二、预算管理需要企业有完善的管理制度来支撑

作为企业的一种内部控制手段,预算管理只有与企业其他管理控制制度相配套,有完善的企业管理制度作为支撑,才能充分发挥其作用。这些企业管理制度包括:

1.完善的生产管理制度。生产管理制度是一种对生产过程进行全面管理的制度。生产过程是指有劳动技能的人使用生产资料,对劳动对象进行直接或间接的加工,使之成为合格的在产品或产成品的过程。在现代化企业大生产中,企业必须根据其生产规模、产品特性和工艺方法进行科学的劳动分工,使生产中的三要素(即劳动者、生产资料和劳动对象)紧密结合起来,形成一个有机的整体。要优化生产过程、规范生产程序、推动生产发展,必须建立严格的管理制度,否则生产过程就会失去控制,成本开支就没有节制,很容易造成生产资源的浪费。预算管理制度的运行需要进一步完善生产管理制度,企业应根据目标利润、生产需求、资源能力等,制定生产计划,确定生产方式,进行生产调度和生产检查。对于产品生产的操作规程要科学地加以规范,并辅之以相应的奖惩机制。严格而完善的生产管理制度使企业生产安全、有序、高效,为预算管理制度的运行提供了可靠的保障。

2.完善的质量控制制度。预算管理是一种全面管理,而不仅仅局限于财务管理方面,如果为了降低产品成本而导致产品质量下降,就会给企业带来负面影响。只有在严格的质量标准控制下,才能进行正常的预算管理。要生产出优质产品,首先,必须对生产经营活动和技术管理业务加以标准化,形成作业标准、质量标准、检查考核标准,将大量的、重复的、错综复杂的管理业务纳入标准化管理中。其次,还要对产品的可靠性、耐用性、经济性、适用性及安全性等方面的特性加以规定,形成产品质量标准。工作质量标准的严格执行,是产品质量达到标准的保证。预算管理制度只有建立在严格的质量控制制度的基础上,才能健康而有效地运行。

3.完善的业绩评价与激励制度。制定激励制度是确保预算管理制度长期有效运行的一个重要因素,因为人的工作努力程度往往受到业绩评价和奖惩办法的影响,预算的考评应遵循激励的原则。制定明确的激励制度,让预算执行者在预算执行前就明确业绩与奖惩之间的关系,使个人目标与企业的总体目标和经营成果紧密地连接在一起,以此引导员工自觉约束自己的行为,努力工作,增强组织归属感,完成或超额完成预算目标。因此,优化业绩评价与激励制度也是实现企业预算目标的一种有效手段。

4.完善的财务会计制度。预算管理制度的运行,需要企业具有良好的会计基础与健全的财务会计制度,特别是企业高层管理者必须熟悉财务管理和会计知识。这是预算管理制度能够良好运行的基础。

这里所说的“会计”主要是指企业财务会计与管理会计,而且管理会计信息在整个预算管理过程中至关重要。这是因为,预算管理的首要环节是预测,通过预测来确定企业的目标利润,而这种预测要以大量的准确信息为依据,其中很多信息属于管理会计范畴或与管理会计有联系。管理会计为企

业管理者的预测提供了大量的信息支持,使管理者通过预测所确定的预算目标更为合理。在预算执行的控制过程中,管理会计对预算执行情况的分析和解释以及所提供的解决问题的方法,又大大提高了预算管理制度的运行效率。预算执行过程中需要对实际情况有详细、准确的原始记录,分析实际数据与预算的差异,并形成准确的预算报告,同时也要根据预算严格审查、控制费用的支出,而这些工作又是由财务会计人员来完成的。虽然企业会计的职能不只是上述内容,但由此可见,良好的会计基础是保证预算管理制度有效运行的一个内在环境。

三、预算目标确定的原则

由于多方面的原因,我国企业集团在预算目标确定方面存在着预算目标多元化、预算与战略脱节、子公司预算目标消极、宽打窄用等问题。为解决上述问题,企业集团在确定预算目标时应遵循以下原则:

1.预算目标的确定要服从于企业目标。企业存在的最终目标是要实现股东财富最大化。而要实现这一目标,企业必须在消费者可承受的价格下,提供令消费者满意的服务和产品,并获得足够的利润满足股东的需要。股东提供可承受的投资规模,要求既定的投资回报水平,消费者支付可承受的价格水平,要求一定的产品质量和服务水平。这些因素对企业来说都是绝对的要求,如果企业不能满足这些要求,则会失去生存的意义与机会。企业可以在这些绝对的要求下,改变自身的经营规模和成本费用,以同时满足股东和消费者的利益。企业在确定预算目标时,只有始终以企业目标为出发点,才能使企业最终实现自身的目标。目前,我国企业集团在确定预算目标时,由于管理体制方面的因素,存在预算目标多元化的问题。预算目标的多元化与目标之间的内在矛盾势必在某种程度上造成预算目标的混乱,使预算失去正确的方向。

2.预算目标的确定要以企业战略目标为依托。预算目标是企业战略目标的分解和细化,是保证企业战略意图得以实现的有效手段和工具。企业应加强对企业所处的生存环境,包括国家宏观政策、行业发展趋势、竞争对手状况等方面的研究,并据此制定企业营销、产品研发、投融资等方面的策略及未来3~5年的发展规划。基于详细研究后确定的预算目标往往比较贴近实际,具有一定的先进性和前瞻性。另外,对企业整体发展战略以及行业信息等宏观面进行研究和分析,可以在确定预算目标时,参照同行业各项经营指标的平均或先进水平,在考虑企业的行业竞争策略的基础上,合理确定企业的预算目标。

3.预算目标应对企业集团的资源分配形成指导。我国企业集团中,子公司的预算目标往往趋于保守,其根本原因在于子公司预算目标与其分配到的资源并不挂钩。子公司在确定预算目标时的积极性没有被充分调动,预算目标的先进性和前瞻性都不足。因此,预算目标应该与企业集团的资源分配紧密联系起来,子公司能获得多少资源取决于其是否具有高速增长的目标以及母公司是否认可这一目标。高速增长的预算目标往往以增加资本性支出预算作为支撑,一旦获得批准就意味着子公司将获得更多的资源投入,因而可以鼓励子公司确定积极的有前瞻性的预算目标。☒