

# 试析企业多元化预算目标的制定与分解

北京工商大学会计学院 张砚文

**【摘要】** 企业预算管理是一种有效的内部管理控制机制。预算目标作为企业预算管理的起点,是预算管理体系有效运转的基石,只有制定正确的预算目标并将其合理分解,才能保证企业预算管理计划和控制功能发挥有效作用。本文从预算指标选取和预算标杆确定两个维度入手,以企业的战略规划为出发点,综合考虑企业内部资源和外部环境,对企业预算目标的制定和分解机理进行了探讨。

**【关键词】** 预算指标 预算标杆 预算目标

预算管理是企业内部管理控制系统的重要组成部分。通过预算管理,企业可以实现资源的优化配置和企业的价值升值。预算目标作为企业预算管理的起点,是企业预算管理体系有效运转的基石,只有制定正确的预算目标并将其合理分解,才能保证企业预算管理计划和控制功能发挥有效作用。

## 一、企业多元化预算目标的确定

企业预算目标是企业战略规划在预算期间内的量化,是预算期间内企业的发展方向。在企业的战略明确以后,需要以价值分析为基础构建预算目标指标体系,然后在企业战略框架下,结合企业内部资源和外部环境,确定企业年度预算目标指标值,即预算标杆。

### 1. 企业多元化预算目标指标体系的建立。

确定预算目标需要解决的首要问题是如何选择预算指标。传统的预算管理大多采用以企业生命周期为分析基础的一元化预算目标指标。例如,企业经营初期面对新产品开发,一方面欲通过资本投入实现规模扩张,另一方面会面临大量资本支出和投资的风险,因此一般以资本预算作为控制的重点。笔者认为,单一预算目标容易引起管理层进行盈余管理、牺牲公司长期利益以确保单一预算目标完成的行为。更为严重的是,单一预算目标难以与企业的战略目标有机融合,容易导致管理层忽视其他关键价值驱动因素,偏离企业价值最大化目标,不利于企业的可持续发展。因此,为了完整体现企业的战略意图,实现企业价值的最大化,应该构建多元化预算目标指标体系。

所谓多元化预算目标指标体系,就是企业根据内部资源、外部环境及战略安排,选取多个不同性质的指标作为预算控制标准。它主要包括以下两个方面:

(1)多元化预算目标指标的选取。预算目标指标必须立足于企业的价值升值,体现价值创造和价值升值这一终极目标,因此,预算目标指标体系的确定必须建立在价值管理的基础上。企业应该通过明确价值创造的途径,分析价值驱动因素找出关键预算目标指标,并对这些指标进行重点控制,使其良性发展,从而促进企业价值的持续升值。

价值管理是“资产管理—业绩管理—风险控制”三位一

体的综合,要实现企业价值的最大化,收益性、增长性和风险控制这三个方面必须齐头并进,缺一不可。因此,应综合考虑收益性、增长性和风险控制这三方面因素来构建多元化预算目标指标体系。

按照价值管理理论,企业的股东价值=企业总价值-企业负债价值。其中,企业的总价值可以通过折现现金流量来计算,即企业总价值等于用加权平均资本成本率将连续自由现金流量进行折算而得到的净现值。经过分析可以得到七种价值驱动因素,即:收入增长、现金利润率、现付税金、营运资本、资本性支出、资本成本、成长持续性。企业需要根据自身的情况,尤其是以战略规划来确定价值驱动因素,以此作为多元化预算目标指标体系中的关键业绩指标加以控制,从而促进企业战略规划的实现和企业整体价值的升值。

(2)多元化预算目标指标权重系数的确定。预算目标作为企业战略规则在预算期间内的量化,其具体预算目标指标的权重系数是企业战略安排的重要体现。根据企业的战略安排,可以将多元化预算目标指标分为核心指标和约束指标。其中,核心指标应反映预算期间内的战略重点,它是预算编制的逻辑起点,对预算编制和执行具有统领作用。核心指标主要取决于企业战略,战略不同,核心指标的选取就会不同,不同预算目标指标的权重系数就会不同。约束指标是从资产运营的安全性、有效性和可持续性角度,对企业的财务风险和资产运营效率等进行约束的预算指标。

总体来说,企业战略有规模导向型、收益导向型和规模与收益双向型三种。企业可以根据战略安排来确定多元化预算目标指标体系中具体指标的权重系数,并选取相应的核心控制指标。

### 2. 企业预算标杆的确定。

企业预算标杆的确定,一般会受到以下两个方面的直接约束:

(1)企业战略规划为预算标杆的确定提供了基本框架。企业战略作为一种笼统的、描述性的规划,是企业长期健康发展所涉及的一整套政策、程序和方法,它决定了企业的长期目标和使命。企业全面预算(年度经营指标)是企业战略在预算年

度内的量化,因此企业预算标杆的确定必然要以企业战略为基本框架,具体表现为战略规划数与预算年度战略调整数对预算指标标杆值的影响。

(2) 内部资源和外部环境是预算标杆的客观约束因素。环境因素对预算标杆的影响可以分为两个层面:一是间接影响。企业战略的制定是以特定环境(如所属行业、宏观经济情况等)为基础的,而预算目标作为企业战略的量化分解必然带有客观经济环境的烙印。二是直接影响。企业战略是企业的长期规划,它所考虑的往往只是稳定的、具有重大意义的环境变量,部分短期、突发和微量的环境变量是不能在战略规划中得到反映的,对于这部分环境变量,就必须通过对战略预算目标的调整来予以体现。

预算目标作为企业内部的管理控制标准,最终是与具体责任主体联系在一起的。因此,在选定企业预算目标指标并确定预算标杆后,更为关键的问题是如何将企业总预算目标分解至各二级预算主体,从而加强其经营活动的战略导向性和整体协同性。

## 二、企业多元化预算目标的分解

### 1. 企业预算目标分解的相关因素分析。

作为企业战略在预算期间内的量化解,企业总预算目标的确定的关键是与企业战略实现对接。然而,在将企业总预算目标分解至各二级预算主体时,不仅要考虑企业的经营战略,还要考虑各二级预算主体的资源差异和企业对它们的战略定位。

(1) 企业的经营战略。经营战略,即从投资战略方面考虑是选择多元化产业发展战略(包括主导产业、相关产业和无关产业三种类型)还是实施单一化产业发展战略的问题。企业的经营战略不同,分解企业总预算目标时所考虑的关键问题就会不同。单一化产业的企业在分解总预算目标时主要考虑二级预算主体的生命周期,而多元化产业的企业则更多地考虑其行业差别和核心产业等问题。

(2) 二级预算主体的资源和经营状况是确定其预算标杆的基本依据。经营业绩和财务状况是资源和经营状况的综合函数,为保证预算标杆的科学性和合理性,二级预算主体的预算标杆的确定必须以其资源和经营状况为基本依据。

(3) 子公司预算目标的确定。在企业集团中,子公司由于其法律上的独立性而有别于其他二级预算主体,由此会引发集团母公司是否有权利确定子公司预算目标的问题。笔者认为,子公司有全资子公司、控股子公司和参股子公司三种类型,应该具体分析:对于全资或控股子公司,尽管子公司是独立法人,但集团母公司可以通过董事会来间接控制其预算目标;对于参股子公司,集团母公司并不直接控股,并且参股子公司一时不可能成为集团的核心业务单位,因此集团母公司不能也没有必要对参股子公司进行预算管理。

### 2. 二级预算主体具体预算目标指标权重系数的确定。

在企业的多元化预算目标指标体系确定以后,对于二级预算主体,关键的问题是确定各项具体预算目标指标的权重系数。具体预算目标指标的权重系数是战略、资源等因素的函数,二级预算主体的战略定位不同、资源特点不同,其具体预算目标指标的权重系数也不同。

预算目标指标与分权或授权基础上的责任人的权责范围相关,因此预算目标指标的确定还应该以责任中心的划分为基础。概括起来,责任中心可归纳为三大类,即投资中心、利润中心和成本(费用)中心。不同的责任中心,多元化预算目标指标的权重系数必然有所差异:投资中心侧重于剩余收益,利润中心关注息税前利润,成本(费用)中心则重视成本(费用)。另外,从与企业核心业务发展的关系方面考虑,二级预算主体可分为核心业务单位和非核心业务单位。核心业务单位作为企业战略规划和经营发展的重点,是企业预算管理重心所在,企业通过对核心业务单位具体预算目标指标及各指标权重系数的确定,来加强对核心业务单位的控制和战略引导,以实现资源的优化配置和企业整体价值的升值。

### 3. 二级预算主体具体预算目标指标值的确定。

在对企业预算目标指标值进行分解时,最为棘手的问题是,不同二级预算主体多元化预算目标指标体系中的相应预算指标的权重存在差异,指标值也不相同,因此就出现了如何保证所有二级预算标杆之和与企业总预算标杆一致的问题。笔者认为,可将预算指标分为两类:一类是绝对值指标,如利润额、销售额等,此类指标可以直接将企业预算标杆在各二级预算主体间进行分解;另一类是比率指标,如资产负债率、资产净利率和净利润增长率等,比率指标在进行分解时,可以以企业总预算标杆为基础,结合各二级预算主体的实际情况进行适当调整。

## 三、小结

预算管理是企业实现战略规划、强化内部控制的重要管理机制。预算目标作为企业预算管理的起点,是企业预算管理体系有效运转的基石,只有制定正确的预算目标并将其合理分解至相应的责任主体,才能保证企业预算管理计划和控制功能发挥有效作用,才能使企业战略真正落到实处,实现企业价值的升值。

应该看到,企业预算目标包括指标选取和预算标杆确定两个维度,传统的单一化预算目标由于忽视了指标的选取,导致预算管理极易与战略脱节。而以价值分析为基础建立的多元化预算目标指标体系,通过对预算目标指标的选取,以及对预算目标指标权重系数和预算标杆的确定,保证了预算目标的战略导向性,加强了预算管理的规划功能。

如果说预算目标是企业战略规划在预算期间内的量化,那么企业预算目标在各二级预算主体间的分解则可以看作是战略规划在企业内部责任单位间的划分。通过预算目标的分解,不仅确保了预算管理控制职能的有效发挥,而且使企业战略真正落到实处,与各责任主体的日常经营活动实现对接,最终促使企业的价值不断升值。

### 主要参考文献

- ①王斌,李革丽.关于企业预算目标确定及其分解的理论分析.会计研究,2001;8
- ②汤谷良,杜菲.基于公司战略预算目标体系模型的构建.财会通讯,2004;2
- ③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
- ④史习民.全面预算管理.上海:立信会计出版社,2004