



构建基于平衡计分卡的全面预算管理指标体系

江苏徐州师范大学 李云霞

【摘要】 本文通过分析企业在实施全面预算过程中存在的问题,探讨通过借鉴平衡计分卡多角度、多层面的思想,从财务、客户、学习和成长、内部运营四个不同方面构建企业全面预算管理指标体系。它是一个基于企业愿景与战略目标的崭新的企业全面预算管理系统,反映了企业运作中最重要的维度和关键指标。

【关键词】 平衡计分卡 全面预算管理 指标体系

全面预算又称为企业预算、总预算,是一种现代企业管理模式,它是指企业经营者为了实现未来某一特定期间的生产经营目标而实施的各种决策行动方案,是在各部门协调配合的基础上,通过对业务、资金、信息的整合,明确、适度地分权、授权、进行业绩评价等来实现资源配置合理、战略贯彻有效、经营持续改善、价值稳步增加的目标。

但是,企业在实施全面预算的过程中往往存在很多问题,因此可以借鉴平衡计分卡多角度、多层面的思想,从财务、客户、学习和成长、内部运营四个不同的方面对企业全面预算管理指标体系进行整体构建。

一、基于财务的预算管理的缺陷

1. 忽视对无形资产和智力成果的评估与管理。基于财务的预算管理,偏重于对有形资产的评估和管理,而忽视了对无形资产和智力成果的评估与管理。如忽视了发展与客户的关系,从而无法确保现有客户对企业的忠诚度,同时还忽视了提高员工的技能和积极性等。

2. 不能为信息时代的企业提供有效的规划工具。基于财务的预算管理,仅适用于工业时代。在工业时代,注重财务指标的预算管理方法是有效的,但在信息时代,传统的预算管理方法并不能满足企业发展的要求,企业必须通过在客户、供应商、员工、内部运营、技术和创新等方面的努力获得持续发展的动力。

3. 缺少战略管理的功能。基于财务的预算管理,主要是围绕财务指标和财务目标而建立的,其过分强调收入而忽视了顾客与员工的满意度、创新和质量等价值促进因素,不能全面反映企业运营状况。同时,基于财务的预算管理并没有将财务目标与公司长期战略目标紧密联系起来,从而使公司短期财务指标的实现与公司长期战略发展之间产生了差距,缺少战略管理的功能。

二、基于平衡计分卡的全面预算管理简介

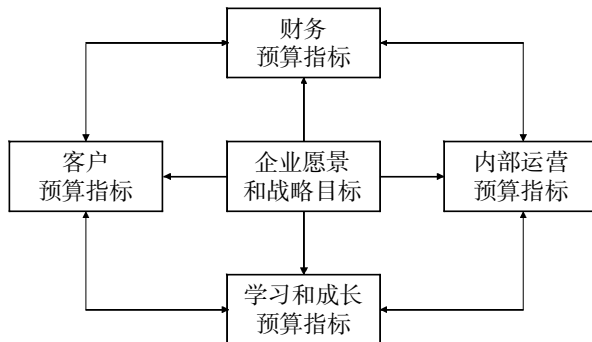
基于平衡计分卡的全面预算管理,是围绕企业愿景和战略目标,从财务、客户、学习和成长、内部运营四个方面构建预算指标体系,考虑到了财务指标和非财务指标之间的平衡、长期目标和短期目标之间的平衡、外部和内部的平衡、结果和过程的平衡、管理指标和财务指标的平衡等。基于平衡

计分卡的全面预算管理指标体系,不仅包括衡量有形资产的指标,还包括衡量诸如文化、人员和战略等无形资产的指标,其目的是通过向各层次的员工传达公司各时期的战略目标以及为了实现公司目标可以采取的各种手段,提高他们的积极性、主动性,从而实现公司战略目标。

基于平衡计分卡的全面预算管理指标体系中的指标是相互联系的,这种联系不仅包括因果关系,而且反映了企业战略。其中,重要的财务目标之一是实现收益最大化。实现收益最大化的手段之一就是使客户流失最小化,那么客户方向上的预算指标就直接影响到了财务方向上的预算指标。实现客户流失最小化有两个重要手段,一个是通过市场销售争取更多客户;另一个是通过改进客户服务提高客户的满意度。这两个客户方面的预算指标又受内部运营预算指标的制约。新产品和新服务的开发能力,直接决定了企业提供的产品或服务的种类和范围,也就决定了市场销售机会的多少。而通过提高内部运营效率缩短对客户要求的响应时间,可以视为改进客户服务的一个途径,从而可以提高客户的满意度。最终,员工的知识技能与部门职责的划分(如是否设立专门的研发部门),一方面影响到对新产品和服务的开发能力,另一方面也决定了企业能够以多快的速度响应客户的要求。

三、基于平衡计分卡的全面预算管理指标体系架构

基于平衡计分卡的全面预算管理指标体系如下图所示:



1. 财务预算指标。财务预算指标反映企业的财务状况,其关注点在于企业的盈利能力、风险控制能力,包括了收入、成

□·改革与发展

本、利润、现金、资产、负债等多个方面的关键指标。

(1)经营成果预算指标。主要预算销售收入、员工平均收入、新产品收入、销售成本、毛利润额、费用、主营业务利润、其他业务利润、总资产报酬率、资本报酬率、销售净利率、成本费用利润率、毛利率、净利率、员工平均利润、每股盈余等。企业通过经营成果预算促进收入增长,降低成本,增加效益,从而提高其经营管理水平,保证目标利润的实现。

(2)财务状况预算指标。主要预算总资产、负债、净资产的增减变动情况,如固定资产充足率、资产负债率。企业通过财务状况预算盘活企业资产,保证资产的完整、有效,实现资产的保值增值。

(3)投资预算指标。主要预算投资项目、投资进度、投资资金来源、投资回报等。企业通过投资预算掌握投资总量与企业发展方向,以获取最大的投资效益。

(4)劳动力成本预算指标。主要预算人员工资、社会保险统筹等费用支出和人员的结构状况等。企业通过劳动力成本预算,掌握人员信息及劳动力成本水平,以便促进企业员工发挥工作积极性。

(5)现金流量预算指标。主要预算经营活动、投资活动、筹资活动产生的现金流入量和现金流出量、现金周转率、现金充足率、资金成本率、利息保障倍数、现金流动负债比率、速动比率、应收账款周转率、存货周转率、资金利用率、现金净流量等。企业通过现金流量预算可以掌握现金流动信息,平衡资金余缺,提高资金利用效率,保证企业各项业务的正常开展,降低资产负债率。

(6)特殊预算指标。如预算停业清理单位的人员费用、存量资产处置的变现等。通过特殊预算,加快存量资产的变现速度,控制费用支出,减少资产的流失。

2.客户预算指标。客户预算指标反映了企业在获得客户、保留客户和提高客户价值方面的能力。从时间、质量、性能、服务、成本几个方面确立目标,并将目标转换成具体的衡量指标,主要包括:①获利和增长状况预算指标。主要包括产品的毛利率、销售额增长率、客户平均销售额、产品销售量计划完成率、全员销售率、销售费用占用率。②市场占有率状态预算指标。主要包括产品市场占有率、产品市场覆盖率、客户流失率或延续率。③拥有客户情况预算指标。主要包括新客户增长率、客户满意度、客户忠诚度、品牌形象认知度。④售后服务预算指标。主要包括商品准时送达率、对客户投诉的回复时间或解决次数、优质产品率、客户满意度、售后返修率、销售退货率、每位客户的服务成本。⑤促销预算指标。主要包括促销费用占销售收入的比率、参展次数、广告件数。

3.内部运营预算指标。为吸引和留住目标市场上的客户,满足股东对收益回报的要求,管理者需关注对客户满意度和企业财务目标影响最大的那些内部运营流程,并针对其设立相应的预算指标。其目的不是单纯地对现有运营流程的改善,而是构建以确认客户和股东的要求为起点、以满足客户和股东需求为重点的全新内部运营流程,包括提高内部运营的效率、部门协调的能力、对新产品或新服务的开发能力以及加强网络的建设和维护等多个方面,更加关注企业的创

新、运营、服务。①新产品研发和技术进步预算指标。主要包括新产品数量、新产品研发周期、技术进步贡献率、新产品研发成功率、研发费用率、技术装备和物资设施可用技术改造率、设备更新率、设备充足率。②生产运作预算指标。主要包括设备故障率、维修费用率、材料利用率、采购费用率、采购价格、采购及时性、库存量、物资损耗率、储备资金周转天数、单位物资储备成本、计划准确度、返修率、不良产品率、成品率、返工率、产品边际贡献率、停工率、生产周期、平均前置时间、安全与环境、空间利用率。

4.学习和成长预算指标。企业成长状况及员工的学习能力直接关系到企业的价值,因为只有推出新产品、为客户创造更多价值并不断提高经营效率,企业才能进入新市场,才能增加收入与利润,才能不断发展壮大,从而实现财务上的最终成功。

学习和成长预算指标包括员工的素质、员工满意度、客户信息的准确度、员工的能力、企业的信息系统等方面的指标,其关注点在于能力、技术、行动。应该看到,学习和成长预算指标的完善,对企业财务的影响是非常间接和缓慢的,而其完善的过程也是漫长的。但是,对于强调“以人为本”的现代企业来说,学习和成长预算指标的重要性是不言而喻的。

学习和成长预算指标具体包括:①从业人员的变动情况预算指标。主要包括离职率、员工流动率。②工作状况预算指标。主要包括劳动生产率、员工满意度、建议和意见的数量、员工使用电脑和信息系统的比率、授权比率、出勤率、迟到率、旷工率、加班加点率、违反规章制度和道德行为数。③人员构成预算指标。主要包括高学历的员工比率、具有第二专长的人数、专业证照数。④教育培训预算指标。主要包括技术人员培训比率、人均受训率、人均培训时间。⑤安全情况的评价指标。主要包括工伤事故率、劳动灾害补偿率等。

四、基于平衡计分卡的全面预算管理的功效

基于平衡计分卡的全面预算管理,不只是单纯地进行财务指标预算,而是一种在产品、内部运营、客户和市场开发等关键领域有助于企业取得突破性进展的管理系统。

基于平衡计分卡的全面预算管理实现了财务指标和非财务指标之间的平衡,使企业更加关注内部运营,以保障企业发展战略的有效实施,而不是仅仅关注事后的财务结果。这有助于提高企业的管理水平,以获得更好的财务成果。

因此,基于平衡计分卡的全面预算管理是基于企业愿景与战略目标的崭新的企业全面预算管理,它反映了企业经营中最重要的维度和关键指标,通过推动企业内部对目标的理解以及企业各部门的联合行动来实现对战略规划与实施的支持,完成对战略实施的评估和改进。

主要参考文献

- ①金燕,白皓,林锐标.平衡计分卡应用实务.深圳:海天出版社,2004
- ②罗伯特·卡普兰,大卫·诺顿.刘俊勇译.平衡计分卡——化战略为行动.广州:广东经济出版社,2004
- ③毕意文,孙永玲.平衡计分卡中国战略实践.北京:机械工业出版社,2003
- ④尤建新等.高级管理学.上海:同济大学出版社,2003