

全面预算管理成功要件

上海贝岭股份有限公司 夏宽云

【摘要】全面预算管理并非一用即灵的妙药。要成功实施全面预算管理,企业必须理解其实质,掌握相关经济管理理论,形成良好的企业文化,制定相应的考核办法,采用适当的预算编制方法,并建立预算预警系统。

【关键词】全面预算 管理 成功 要件

全面预算管理的特点可以概括为:理论易,实务难;开展易,收效难;数据易,准确难;编制易,考核难,即“四易与四难”。要充分发挥全面预算管理的功效,有必要对实施全面预算管理的成功要件进行系统分析。

一、理解全面预算管理的实质

全面预算管理是通过整个预算管理的过程,根据组织战略发展的需要,对组织的资源进行统筹分配,从而使组织的经营管理活动控制在管理层既定的目标之下的一种综合性的管理活动。制定和执行全面预算管理的过程,是企业不断用量化的工具使外部的经营环境、自己拥有的经济资源和企业的发展目标保持动态平衡的过程。从本质上讲,全面预算管理就是用数据指导管理,以预算确定的数据制定年度战略目标;以预算执行的数据发现与目标的距离,调整管理的方向;以决算的数据(完成经济指标数据)作为年终考核的依据。惟有在管理过程中,时刻以预算数据指导管理,提高管理的效果,这才是全面预算管理的真谛。

二、掌握相关经济管理理论

1.人性假设理论。无论是经济学还是管理学,关于人性的基本假设都是其理论的基本出发点。关于人性的假设主要有:①传统经济学经济人假设。它是指人的行为在于追求自身效益的最大化,工作的动机是为了获得报酬。②新经济学有限理性假设。它是指人是有限理性的,在非完全信息情况下做出的决策并非是最优的。此外行为学上还有社会人假设、自我实现人假设、复杂人假设等。

人性假设理论也决定了我们在预算管理中的基本出发点,即是采用严格的预算还是宽松的预算,是采用强加式预算还是参与式预算,不同的预算编制方法会有不同的预算管理效果。在进行全面预算管理时,企业有必要针对自身的具体情况,如治理结构、组织架构、员工素质等,对人性做出一个合乎实际的假设,形成预算管理的基本出发点。

2.委托代理理论。现代企业存在多重委托代理关系,如股东和董事会、董事会和管理层、管理层与下级管理层以及管理层与员工之间形成了复杂而且层级繁多的委托代理关系。在目前,由于委托人与代理人之间存在严重的信息不对称现象,因而必然会导致道德风险和逆向选择。预算制定和执行过程中应当以制度设计来尽量减少信息不对称造成的影响,

减少道德风险和逆向选择。

3.交易费用理论。交易费用是为了达成交易而必须支付的除货款之外的各种费用,也有的学者将其定义为“和人打交道所引起的费用”。交易费用包括:收集价格、质量、交货期等信息的费用;与交易对方谈判签约的费用;一旦一方违约所引起的经济损失;由于经济纠纷引起的律师费、诉讼费、公安费、监狱费;可能败诉时的经济损失;为了避免经济纠纷而发生的监督费用等。交易费用理论对全面预算管理具有重要的指导意义:①全面预算管理的过程,如预算制定、预算执行、预算监督与控制、预算的考核等,会增加交易费用,只有在预算收益高于增加的交易费用时,预算的作用才能体现。②在制定企业内部的职能预算时,如果交易费用高于在企业外部购买该项职能的成本,则可以在企业外部购买。

三、形成良好的企业文化

企业文化对全面预算管理的实施效果具有十分重大的影响。正是由于不同企业的文化千差万别,才导致了实施全面预算管理的企业的效果大相径庭。影响全面预算管理的企业文化主要体现在:

1.制度管理导向与人情管理导向。制度管理导向文化要求用制度规范一切,而不以人情荒废制度。遵循制度管理导向原则,预算管理的相关制度就能得到有效执行。若非此,即使有完善的全面预算管理制度,也难以发挥预期效果。

2.实绩管理导向与汇报管理导向。企业领导了解部门的情况和评估个人绩效有不同的偏好。如果以实绩管理为导向,则能促使各级管理者重视预算的制定与执行。若非此,则可能导致各级管理者在汇报时的选择性倾向,报喜不报忧,预算的执行效果就会大打折扣。

3.收入偏向型与费用偏向型。偏向于增收和偏向于节支的文化,会导致截然不同的预算模式。前者导致的是激进的以增加销售为重点的预算模式,后者导致的则是倾向保守的以降低成本费用为重点的预算模式。

4.集权管理与分权管理。预算制定与执行的过程受制于公司集权管理的模式或分权管理的模式。集权管理偏重于自上而下的预算模式,而分权管理偏重于自下而上的预算模式。

5.严格考评与模糊考评。严格考评必然导致对数据的重视与敏感,因此也促进制定和执行预算的部门重视预算数据,

从预算执行数据中分析管理的弱点和重点,从而指导管理。模糊考评以预算执行数据作为辅助依据,缺乏明确的、量化的考核标准,必然影响全面预算管理的执行效果。

6.重视预算与轻视预算。全面预算管理是典型的领导工程,只有形成重视预算的管理文化,预算管理才能有效地发挥作用。那些对预算管理一知半解、不闻不问的领导,其单位即使有全面预算管理制度,也不可能达到良好的效果。

综上所述,企业应该形成适合自身特点的良好企业文化,促使全面预算管理的各个环节能与相应的文化协调融合,否则全面预算管理效果就难以保证。

四、实行相应配套的考核办法

全面预算管理是一项全员参与、全面覆盖和全程跟踪、控制的系统工程,为了确保预算各项主要指标的全面完成,必须制定严格的预算考核办法,依据各责任部门对预算的执行结果,实施绩效考核。只有预算与考核同步实施才有可能起到控制、约束与激励的目的。预算考核的方法很多,但对不同性质、处于不同发展阶段、不同战略重点的企业来说,其考核方法应有所不同。从实践来看,比较富有创意的方法是:

1.“HU”考核法。此方法由杭州商学院胡祖光教授所创。其核心内容是:自报基数、算术平均、少报罚五、多报不奖、超额奖七。前两句是指年初确定利润基数时,首先由上级和下级(总公司与分公司、董事会与总经理)各自提出一个认为合适的利润基数,然后对这两个基数进行算术平均,作为承包合同基数。在实际操作中,上级为了简化起见,一般还可以用下级的自报基数乘以80%作为上级的要求基数,然后对两个数字进行简单算术平均,即形成下级利润承包基数。中间两句是“HU”绩效考核法成功的关键,目的是杜绝虚假做法,既不能隐瞒,也不能浮夸。“少报罚五”是指当年终实际完成的利润数(假定为100万元)超过其年初自报基数(假定为80万元)时,对少报部分要收取五成罚金,即10万元(20×50%)。“多报不奖”是指年终报出的利润数超出实际完成利润数的部分不予奖励。“超额奖七”是指当年终实际完成的利润数(假定为100万元)超过了合同承包基数(假定为90万元)时,则利润超额完成部分的70%即7万元(10×70%)奖励给代理人,30%的部分为委托人所有。对于年终不能完成基数的,企业可以根据实际情况对代理人进行处罚或免予处罚。

2.新苏维埃奖励模型。此方法为苏联时代创立的对社会主义企业的考核办法,对预算考核具有借鉴意义。其基本思路是:管理者的收入分为三部分:①基本报酬 β_0 (与业绩无关的报酬)。②基本奖励 βY_h (Y_h 表示预算编制单位上报的预算值, β 表示依据预算上报值确定的基本奖励系数)。③附加奖励或惩罚 $\alpha(Y-Y_h)$ 或 $\gamma(Y_h-Y)$, Y 表示实际业绩, α 表示实际业绩高于预算业绩时依据超额部分确定的加奖系数, γ 表示实际业绩低于预算业绩时依据未完成部分确定的扣奖系数,而且三个系数存在 $0 < \alpha < \beta < \gamma$ 的关系。

按照这个报酬激励引导模型,假设预算编制单位认定经过努力可以达到的最好业绩为 Y_h ,则只有在预算制定中报出 Y_h 的业绩,才可使其收入最大化,报出的业绩无论高于或低于 Y_h 都会减少其收入。当企业采用此原理实施预算管理后,预算准确度会随着一个个预算周期的增加而提高。

3.预算指标出售法。此方法由中国铝业集团公司所创造,它按照每吨铝的成本作为基数,以不同的数字对应不同的奖励,集团下属企业自报基数、自估奖金,从而以竞争性预算达到降低成本的目的。

4.价值工程法。它是确定费用预算的方法,目的是要控制成本。根据企业要求的功能,测算出不同的成本,根据同样功能的市场价,确定企业所需要功能的成本。

五、采用适合的预算编制方法

1.强加法。此方法对预算实行自上而下编制,预算中所有的决策都由高层管理者做出,没有征求下级管理人员和职工意见的环节。高层管理者依据企业的总体规划,确定总预算体系和预算指标,由上而下逐级下达,落实到各级管理部门和各个员工。这种方法的预算指标指令性强,体现了高层管理者对企业以往预算效果的评价和对未来的预期,预算的执行也是刚性的和强制性的。

在这种预算方法下,预算的执行情况采用自下而上的方式逐级上报,由上层管理者通过实际执行情况与预算的对比,对预算的实施进行分析,对要更正的预算差异予以纠正,同时根据预算的完成情况对下属的业绩进行评价并进行处罚,以经济奖励作为主要的激励手段。

2.参与法。此方法主要包括:①所有层次的管理人员和关键岗位的员工都要参与预算的编制。②基层和中层管理者负责预算执行的检查分析,将信息上报给高层管理者,同时传递给相关部门和员工。③预算执行情况的评价和考核,主要依靠预算执行者自行完成,业绩评价的尺度是预算标准,同样以物质奖励为主要激励手段。

六、建立预算预警系统

全面预算管理作为一种管理机制,目的之一是建立有效的预算预警系统,通过该系统作用的发挥,将非正常业务活动控制在萌芽状态,减少企业的损失。从一些单位的经验来看,预算预警系统主要包括:

1.预算内事项预警。它是指预算内事项在其实际发生额接近预算时发出的预警提示。

2.超预算事项预警。它是指预算内事项在其实际发生额已经或将要超出预算额度时发出的预警提示。

3.预算外事项预警。它是指预算方案中没有预计而执行中突然发生例外事项时发出的预警提示。

4.反常事项预警。它是指在特殊情况下针对那些反常经济现象而发出的预警提示。

正如著名的管理学家亨利·明茨伯格所说,“我们在与组织打交道的过程中,所犯的最严重的错误就是认为存在适合管理每个组织的一种最佳方法。”全面预算管理也是这样,尽管对许多企业而言,它发挥了重要作用,但它也并非包治百病的灵丹妙药。我们只有把握了实施全面预算管理的成功要件,注重结合企业的自身实际,从全面预算管理的各个环节入手,才有可能收到促进管理的效果。

主要参考文献

胡祖光.委托代理基数确定的理论与实践.数量经济与技术经济研究,1999;11