

强化企业预算刚性管理之思考

杨彬 宋佩佩

(西部机场集团有限公司 西安 710075 西安工程大学 西安 710048)

【摘要】坚持预算刚性是增强预算严肃性和权威性,促进预算方案顺利实施,实现企业可持续发展的重要保障。本文针对企业预算管理中预算刚性不足的问题,分析了企业预算刚性不刚的原因,并提出了强化企业预算刚性管理的措施。

【关键词】企业预算管理 预算刚性 企业内部控制

财政部2010年4月发布的《企业内部控制应用指引第15号——全面预算》指出,企业在执行全面预算管理时,应当关注企业预算缺乏刚性而随意调整可能导致预算管理流于形式的风险。为此,企业如何在实施预算管理过程中,坚持预算刚性,维护预算管理的权威性和有效执行力,保障企业战略目标的实现确实是一个值得深思的问题。

一、造成企业预算“刚性不刚”的原因

1. 预算编制起点没有与时俱进。随着企业规模的不断扩大以及所有权和经营权分离得越来越彻底,在编制预算时,现代的利润起点观逐步代替了传统的销售起点论,利润成为预算编制的起点。这在一定程度上弥补了因信息不对称而造成

络时代终将到来,一旦新的网络技术在社会中推广应用,将会创造出巨大的潜在市场,但只有具备相关的技术支持能力才能在新一轮的市场份额竞争中获得优势地位。

四、结论

企业战略是企业发展的方向,正确的企业战略分析能够有效地整合企业资源,抓住企业发展过程中的机遇。本文基于企业行业地位和战略能力构建了具有普遍适用的战略决策模型,以方便企业进行战略分析和制定。相对以往的战略决策研究,本文研究的独特之处主要在以下三个方面:

1. 以往的SWOT分析基本上都是静态的、基于现状去研究企业的发展战略。本文在对企业的SWOT分析因素中引入了面向未来发展的指标,如企业市场发展空间、行业技术跃变等;并且本文强调企业的动态能力,模型中引入了企业所处行业地位、企业的学习能力、企业动态应变能力等。

2. 战略决策的量化、流程化。基于企业行业地位和战略能力的SWOT战略决策流程是在对企业内、外部环境进行分析的基础上来确定企业的行业地位和企业战略能力的,并进一步结合二者对企业的战略做出选择。在选择过程中通过专家知识经验、指标复制、综合计算等手段逐步量化企业战略决策,利用坐标和图表将战略决策简明地反映出来。

3. 将企业占有的资源和动态应变能力结合起来构建企业的战略能力,以此来分析企业面向未来竞争所具备的实力;

的代理成本,改进了企业现行的财务报告。

但是,随着资本市场的发展,企业的筹资、投资等活动越来越多,而以利润为起点的预算编制并没有考虑企业的筹资、投资因素,只涉及能给企业带来利润的经营活动。利润是企业生产经营活动的成果,而投资活动和筹资活动并不影响当年的利润,所以以利润为起点的预算无法将投资和融资两种活动的预算包含进去,一定程度上忽略了资本市场对企业的重要影响,使得企业在管理过程中多注重当前利益,对企业的总体性研究和长远规划考虑不足,忽视长远利益,以至于企业短期尤其是中长期预算需要不断调整,导致企业经营战略目标难以实现。而且以利润为起点的预算编制使得大部分企业只

将资源、能力、战略联合考虑,做出恰当的企业战略决策。

基于企业行业地位和战略能力的SWOT战略决策模型将企业战略分析量化、流程化,帮助企业直观、有效地找到发展战略。本模型的不足之处是只能提供一个大致企业战略发展方向,不能提供详细的战略计划;有些指标对未来预期的判断要求较高,主观性较大。

主要参考文献

1. ZHU Xiu-wen, CAO Meng-xia. Strategic Assessment Model and Its Application: a Case Study. Journal of Systems Science and Systems Engineering, 2001; 10
2. Mikk Kurttila, Mauno Pesonen. Utilizing the analytic hierarchy Process (AHP) in SWOT analysis—a hybrid method and its application to forest—certification case. Forest Policy and Economics, 2000; 1
3. 李兴旺. 对企业战略决策中SWOT模型的改进——结合前景假设对SWOT模型的量化运用. 商业研究, 2001; 5
4. 蒋元涛, 刘兰娟. 基于SWOT的双约束战略决策模型设计. 管理评论, 2005; 6
5. 黄晓斌, 江秀佳. SWOT战略分析模型的动态改进. 图书理论与实践, 2009; 7
6. 黄昕, 周世植. 企业经营战略SWOT分析方法的改进及模型. 经营管理, 2000; 3

重视对利润表的编制,而没有认真分析利润表与资产负债表、现金流量表之间的勾稽关系,导致日后资产负债表、现金流量表准确性不高,可操作性不强。

2. 预算指标体系不科学。

(1)预算指标体系设计不合理。企业在设计预算指标时,往往只注重财务指标,而忽略了非财务指标;考虑了指标的操作性,却忽视了指标的导向性或战略性。从企业的长期利益和可持续发展角度来看,完全依靠财务指标、只考虑指标的操作性而不考虑非财务指标是不现实的。

(2)预算指标水平确定不合理。实务中,我国很多企业往往采用基数加成法,这种方法虽然简单易行,但它建立在企业过去经营状况合理的假设前提之下,容易出现管理层操纵公司盈余,随意对利润进行调节的问题。

3. 预算考评体系不完善,破坏了预算的激励作用。现实中,我国企业的预算考评体系并不完善,没有充分发挥其应有的作用。预算管理过程中,考核主体和对象的界定不清晰,考核过程不够透明,预算绩效考核管理流于形式,弱化了预算的控制作用,挫伤了各执行单位及员工工作的积极性;再则奖惩措施落实不到位,还隐藏着道德风险问题,考核方往往会掺杂着个人感情,而被考核方总是有意回避主观原因,一味地强调客观因素对预算目标的影响。预算考评体系的不严肃,使得考评显失客观、公正,弱化了预算对经营活动的预测和控制作用,预算的刚性约束效果也大打折扣。

二、强化企业预算刚性管理的措施

1. 认真分析内外部环境,明确企业战略规划。

(1)企业在进行预算管理时应当以市场需求为导向,战略为目标。经营决策者要把眼光紧盯市场,根据市场的变化进行合理的规划,以防范市场风险,并认真地进行市场调研和分析企业资源状况,正确判断企业所处的外部市场环境,认清国家当前的宏观经济形势。在此基础上对企业进行长远的规划,明确长期发展目标,并将短期预算和长远规划结合起来,利用长期规划的刚性来约束短期预算的随意性。

(2)以战略财务为起点,揉进战略因素。在当今快速发展的资本市场,企业不再只看重眼前利益,更日益重视长远利益,以利润为起点来编制预算已不合时宜。企业要想长久发展,必须考虑战略问题,实行战略管理。以战略财务为起点编制预算就应运而生,它既保持了传统预算的优点,又融进资本市场因素及战略因素。只有当企业的预算与其所处的环境保持一致,编制出的预算方案才更准确,执行力才更强。

2. 重视预算基础工作,提高预算质量。

(1)细化预算制度。企业在实施预算管理过程中,要逐步建立并完善适合本企业自身特点的切实可行的预算管理制度,细化设计、生产、市场、投资、技术、质量、人力资源等各部门、各岗位的职责,明确预算编制、执行、控制、考评和激励各环节的授权审批权限和审批流程,形成一整套完整的业务流程控制体系,避免因人为因素造成制度缺乏刚性。

(2)构建科学的预算指标体系,确定合理的预算指标水平。一方面,按照“财务指标为主体、非财务指标为补充”的原则设

计预算指标体系。财务指标和非财务指标是相辅相成的,财务指标是显性的,属于预算的结果性指标;非财务指标是隐性的,一般难以用财务数据反映出来,是预算的动因指标。同时,在选取预算指标时,除了考虑其可操作性,还应当具有体现公司发展方向和战略意图的功能。另一方面,在确定预算编制水平时,可以考虑联合确定基数法。联合确定基数法是将基数纳入一个委托人与代理人之间的博弈程序,使得代理人自动把自己的实际生产能力和盘托出,使自报数刚好等于实际生产能力。该方法对于解决“预算松弛”和“预算指标有效性差”的问题具有一定的针对性和很强的实用性。

3. 建立合理有效的考评体系,完善激励机制。

(1)坚持以人为本。人是生产要素中最为活跃的因素,人的潜能是相当大的。市场经济下,人是经济人也是社会人,其行为除了满足自身的经济需求,还有心理、精神、社会以及其他方面的需求。因此必须坚持以人为本,与职工的需求相协调,激发和调动员工对预算工作的主动性和积极性。

(2)坚持“公开、公平、公正”的原则,严格实施预算考核。预算考核应建立在客观事实的基础上,将预算的实际执行情况与预算指标值进行比较,确认各执行单位的完成情况,揭示预算差异,并找出产生差异的主客观原因,为了强化考核的有效性,应当对预算执行情况实行内部审计制度。

(3)建立完善的奖惩制度,确保奖惩措施落实到位,使预算管理起到应有的激励作用。企业预算奖惩方案的设计要以预算目标的实现为前提,奖罚并用。各执行单位和员工的薪酬、职位等应与预算考核的结果挂钩,兑现预算奖惩,尤其重视精神鼓励,以充分调动员工的积极性。

当然,预算刚性不是指预算任何时候都不能调整。一方面,当预算在执行过程中由于市场环境、国家法规政策或不可抗力等客观因素导致预算执行产生重大差异时应当进行调整,但必须履行严格的审批程序。另一方面,由于预算确定程序是刚性的,调整程序也应当是刚性的,调整项目的申请、上报、审批、下达等流程必须严格进行。只有这样,才能确保预算的严肃性和“硬约束”不被破坏。所以,明确预算调整事项,保持适度灵活性也是确保预算刚性的重要方面。

三、结束语

企业实施预算管理是为了更好实现战略目标,企业只有在预算管理过程中坚持预算刚性,才不会削弱预算控制的力度,才能增强预算管理的执行力和约束力,也才能确保预算方案的有效实施,最终实现企业的可持续发展战略目标。

主要参考文献

1. 财政部等.企业内部控制应用指引第15号——全面预算.财会[2010]11号,2010-04-15
2. 姚文英,郑石桥.环境不确定性、预算刚性和预算管理业绩关系研究:基于部门预算单位的问卷调查.中央财经大学学报,2010;9
3. 于增彪,梁文涛.现代公司预算编制起点的探讨——兼论公司财务报告的改进.会计研究,2002;3
4. 李佳.企业预算指标确定的理论研究.现代商业,2008;27