

以全面预算为核心的集团战略支撑体系研究

李洪涛

(武汉邮电科学研究院 武汉 430074)

【摘要】 本文主要论述了战略管理的“高端性”需要相应的纵向体系为其提供支撑,而全面预算在资源整合和战略实施方面的特殊地位使其在特定情况下可以超越其他管理要素成为这种支撑体系的核心。以全面预算为核心的集团战略支撑体系尤其适用于“战略管控型母公司”,它有利于实现集团责、权、利体系的战略遵从,从根本上增强集团的管控能力,并将战略管理的高端性、前瞻性与全面预算的全员性、全程性相结合,从而使集团资源配置更加高效。

【关键词】 战略管理 全面预算 集团战略支撑体系

战略管理具有全局性和前瞻性,实践中企业总是倾向于特定的管控模式。集团企业管控模式通常有财务管控型、战略管控型、运营管控型三种,这三种管控模式又分别对应着三种不同的集团战略实施方式和预算管理方式。

一、以全面预算为核心的集团战略支撑体系架构

以全面预算为核心的集团战略支撑体系包括集团战略层、集团控制层和分子公司操作层,其架构如图1所示:

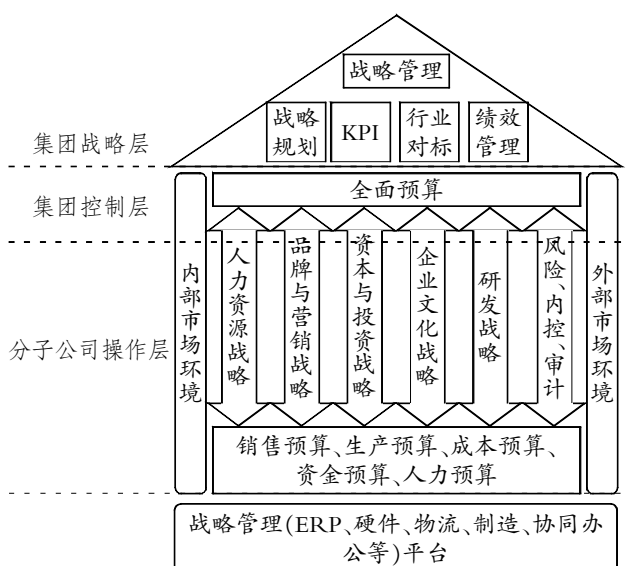


图1 以全面预算为核心的集团战略支撑体系结构

1. 集团战略支撑体系的涵义。现代企业通常通过推进组织体系的扁平化、信息化等方式来提高企业战略执行的效率,但是受企业投资关系即资本链条的影响,企业管理层级反而可能变得更加复杂,这需要通过改进企业战略的纵向体系包括财务、人力资源体系等为企业的战略管理提供支撑。我们认为这种支撑重在执行但又不局限于执行,它还包含了资源整合、信息反馈、风险预警、目标调整和绩效考核等。

一般来讲,集团型企业战略管理的子体系包括品牌与营

销、企业文化、人力资源、资本与投资、研发、全面预算、风险与内部控制等。由于上述管理要素无不关系企业生存与发展的命脉,因此现代企业管理已将它们纷纷上升到战略层面,预算管理由单纯财务计划向战略预算的演变就是这一趋势的明证。这说明:一方面,战略管理本身无法单独存在,它是各种管理要素的集合;另一方面,这些自成体系的管理要素正在不断与企业战略发生深度融合。因此,不能简单地将这些纵向管理体系看成企业总体战略的子体系或者执行体系,因为它们往往贯穿了决策和执行的全过程,从而上升到企业战略层面;同时它们自身又直接面对市场竞争,并深入到具体业务层面,因此其地位与战略管理存在交叉,不能简单地说是战略管理体系的从属或者辅助体系,用“支撑体系”来定义它们,更加符合企业集团战略管理的实际。

2. 以全面预算为核心的集团战略支撑体系架构解析。在传统集团管控模式下,虽然人力资源、品牌与营销等管理要素也可以上升到企业战略层面,但它们一般仍然各成体系,有的企业甚至在具体执行中仍然回到部门分工的老路,比如,有的企业虽然成立了由企业负责人挂帅的专门“战略委员会”,但其办事机构却设在总部的某一部门,部门之间仍然缺乏沟通与协调,这实质上违背了战略管理全局性、协调性的初衷。因此,需要一种管理手段将这些分散的通常是部门化的管理体系进行整合,而全面预算正是“为数不多的几个能把组织的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一”(戴维·奥利)。实际上,全面预算管理是企业战略的细化分解和量化,如果将战略比作蓝图,预算则是其实施方案。

当预算发展到全面预算阶段后,它本身已经不再仅仅是一种财务管理手段和单一的职能机制,而是一种资源整合的手段。它可以将企业的现金流、物流、信息流整合在一个体系内,并且直接为企业的绩效考核提供依据;而通过信息化和行业指标管理等手段,它甚至可以贯穿企业不同生命周期,从而有效地实现战略与预算的融合。正是这种特殊功能使全面预算在企业战略支撑体系中处于核心地位,承担起核心职能。通

过全面预算发挥预测、编制、实施、考核等功能,可以将各种战略要素和体系进行融合,从而突破部门狭隘利益,使企业战略真正发挥全局性、前瞻性和指导性作用。

二、集团管控模式选择与集团战略支撑体系建设

1. 以全面预算为核心的集团战略支撑体系建设与财务集中管理的关系。目前对于“财务集中管理”的概念有不同理解,但基本内容不外乎以下几个方面:一是会计信息一体化,包括会计核算体系一体化和 ERP 系统一体化等;二是资金统筹管理,包括资金集中收付等;三是全面预算控制;四是会计人员委派制等。由此可见,从理论上讲,全面预算只是集团管控这一庞大体系中的一个组成部分。但全面预算就集团战略管理而言却具有会计核算、资金管理无可比拟的优势,因为它本身就是战略的具体化,因此对于集团战略支撑体系而言,全面预算可以发挥更加突出的作用。

传统的财务集中管理存在较大的局限性,它往往内化于财务一个纵向管理体系内,与其他管理体系协调困难。对于母公司比较强势、集团各项业务一体化程度较高的集团型企业来讲,实现财务集中管理相对较为容易,因为它可以将财务和其他业务模块进行有效整合。然而对于那些母公司职能相对单一且规模较小的集团型企业而言,要将财务进行集中管理,其难度相对较大,因为这种集团型企业的母公司主要从事的是战略管理,单纯依靠传统的公司治理结构很难使整个集团的资源得到有效整合,所以有必要构建相应的战略支撑体系。而全面预算恰恰从传统的财务战略体系中脱颖而出,责无旁贷地承担起集团战略支撑体系的核心职能。

2. 集团管控模式与以全面预算为核心的集团战略支撑体系的关系。由于集团型企业存在多个法人实体,这些实体必然有其不同的利益诉求,如何实现集团共同的战略,集团整体利益和各公司利益如何协调,是集权还是分权,这些都是集团型企业必须面对的重大课题。

实质上加强集团管控和构建集团战略支撑体系是互为表里的。因为集团这一组织的本身就是起目标导向作用即战略导向作用的,集团管控则是实现战略目标的组织基础和制度保障。可以从某种程度上说集团管控模式是企业集团存在的方式,集团战略支撑体系则是其实现方式。

三、以全面预算为核心的集团战略支撑体系的适用性

1. 母公司专门从事战略管理是许多集团型企业的现实选择。实际上,母公司从生产、流通领域退出,专门从事战略管理是许多集团型企业尤其是一些跨地域、跨行业的超大型集团企业的优先选择。目前我国集团型国有企业除一些已整体上市的以外,大部分保留了未从事直接生产或仅从事少量具体业务的母公司,这方面比较典型的有中国石油天然气总公司、中国盐业总公司、中国电子信息产业集团公司等。

集团母公司选择专门从事战略管理有其复杂的原因,主要包括:①基于专业分工和绩效考核等方面的考虑;②出于资本运作等方面的考虑;③出于避税或规避某些政策性因素等其他方面的考虑等等。这些母公司中有的以财务投资为主,其存在的目的是资产权益的最大化,我们可以将其称为“财务投

资型母公司”;还有一种母公司,其存在不仅追求财务效应,而且负责协调集团资源配置、追求整个集团企业在市场的占有份额、研发能力、品牌认知度等方面的最大化,我们可以将其称之为“战略管控型母公司”。

2. “战略管控型母公司”的存在必须为其构建相应的集团战略支撑体系。资本与投资是集团型企业联系的主要纽带,这种以出资方式作为划分母子公司关系的标准并不恰当,它会导致集团战略管理与具体经营业务在公司治理结构上发生某种分离,对于单纯“财务投资型母公司”而言,由于其主要追求资本增值,因此它一般不需要深入子公司的具体业务层面,其“战略管理”目标也相对单一,主要集中在对财务指标的监控方面;而对于“战略管控型母公司”而言,它需要建立一整套纵向的集团战略支撑体系,来将集团战略(或者母公司的战略)贯彻到具体从事经营的各级子公司。

3. 集团战略支撑体系应选择多维度并行而不是单一的核心驱动。“战略管控型母公司”的战略支撑体系往往是多维度的,一般可以分为战略人力资源管理系统、战略风险管理系统、战略投资系统等。实践中,有的企业采取了多维度并行的方式,比如华润集团的 6S 管理体系,它建立了一种母子公司运行的大平台,具体包括利润中心编码制度、报表管理制度、预算管理制度、业务评价体系、审计体系、经理人考核体系六个部分,形成了“集团多元化、利润中心专业化”的投资控股型母子公司管控体系,实现了有效的集团管控。

这种多维度并行的集团战略支撑体系可以充分调动现有集团各业务分支的积极性,避免顾此失彼。它对那些多元化经营、各业务并重、集团内外部资源充足的集团公司来说是比较合适的,但对于那些市场竞争激烈,资源比较有限的集团型企业而言,则可能降低管理效率,影响集群效应的发挥。

四、以全面预算为核心的集团战略支撑体系的优点

1. 预算管理与战略管理形成一体化。通过整合,将“战略—预算—绩效”形成闭环管理,如图 2 所示。这种管理循环使集团战略从研究制订到具体执行的距离大为缩短,与此同时,也提高了预算管理对集团战略的响应速度,并从整体上提高了集团的管理效率和资源配置效能。

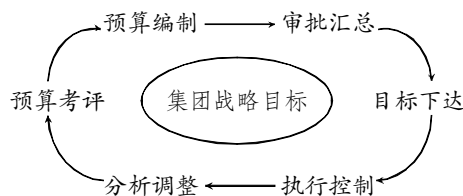


图 2 预算与战略管理循环

2. 形成了以集团战略为导向的企业各责任主体的责、权、利结构,从根本上增强了集团的管控能力。在现代集团企业制度中,各责任主体之间是一种委托代理关系,这种关系的纽带是资本,并在此基础上形成一整套利益诱导和责任约束机制,而预算则是具体落实公司法人治理结构各主体、各部门乃至每个员工的责、权、利关系的有效措施,这样可明晰各自的权限空间和责任区域的制度体系和工作机制。

企业家人力资本看跌期权定价模型之改进

刘玉勋(教授)

(肇庆学院 广东肇庆 526061)

【摘要】 股东与企业家之间的交易可虚拟为看跌期权交易,但是股东能否实现虚拟看跌期权中的权利存在很大的不确定性,可见以往按照B-S模型来计算虚拟看跌期权的价值是不准确的。本文对影响B-S模型的确切性因素进行了分析,并对该模型提出了一些改进建议。

【关键词】 企业家人力资本价值 定价模型 虚拟看跌期权

一、问题的提出

目前,国内学术界有不少学者论述了企业家人力资本看跌期权的定价方法,如杜兴强和黄良文(2008)的论文《企业家人力资本计量模型探讨》及司强的博士论文《人力资本价值复合实物期权评价方法研究》都谈到了这个问题。

上述学者论述计量企业家人力资本看跌期权的定价模型就是通常所说的B-S模型。运用该模型的步骤是:首先,按照看跌期权模型计量企业家人力资本的内在价值,即企业家人力资本发挥100%的效率时所应具备的价值;其次,按照综合评价指标体系和模糊评价体系来计量企业家人力资本实际发

挥的效率;最后,计算企业家人力资本的实际价值,企业家人力资本的实际价值=内在价值×实际发挥的效率。

李永周和覃艳平以联想集团为例对人力资本看跌期权定价模型做了进一步的阐述,计算出联想集团实际支付给企业家的报酬只相当于企业家人力资本实际价值的20%。为什么会这样大的差异呢?是企业向企业家支付的报酬不合理还是企业家人力资本看跌期权定价模型存在问题?我们不能否定市场,企业家人力资本定价主要是由市场决定的,建立人力资本定价模型主要是用来描述市场人力资本定价机制的,用模型来预测企业家人力资本的市场均衡价格,因此上述问

但是,有一点必须明确,集团整体这种责、权、利关系并不能天然地遵从集团战略,只有将这种体系或机制纳入战略规则体系之中,集团战略才能真正有效执行,也才能发挥集团的合力,从根本上解决集团管控能力不强的问题。而以战略导向为中心的全面预算体系,可以充分发挥预算的价值分配和价值考核功能,并有效实现集团责、权、利关系的战略遵从,从而使集团管控能力从根本上得以增强。

3. 实现了集团“战略委员会”与“预算委员会”的融合,为集团法人治理结构调整提供了一个新的思路。该理论模型的最大特点是战略管理与预算管理的高度融合,这一特点决定了在集团组织体系设置上,战略管理与预算管理也应该实现一体化。应当说,由于战略与预算本身的关联度很高,即使不适用该管理方法的企业也可以考虑将两者的管理职能或组织体系合并,从而节约管理资源,提高管理效能。

4. 将战略管理的高端性、前瞻性与全面预算的全员性、全程性相结合,使得集团资源配置更加高效、迅捷。战略管理无疑具有高端性和前瞻性,同时它又需要相对的稳定性。现实中,集团型企业管理层级较多,而战略管理往往由企业高层统筹谋划,使得信息传递和管理的效能不可避免地出现递减和阻隔。如何使战略管理真正实现向集团企业全级次、全员顺畅地传导,单靠传统的行政手段是行不通的,必须探索更加有效的手段来实现集团战略与各业务层面的“无缝链接”。在企

业管理的所有子体系中,只有全面预算可以全面调动企业各个层级的资源和人力,并实现战略与运营层次的对接。当然,这并不意味着企业人力资源、品牌、研发等其他管理系统并不重要,而是要将这些被部门利益掩盖、受体系分割侵蚀的管理要素由一个核心来驱动,从而调动各方面的积极性,充分发挥各层级、各分支体系的集体智慧,使集团资源更加合理、高效地配置,从而提高集团企业的核心竞争力。

五、结论

集团战略如何落地生根、企业集团如何提高管控能力一直是理论和实务中的难题,该理论模型提供了一种思路,就是发挥全面预算在资源整合和企业责权利分配中的特殊功能,将其作为核心统领各管理要素,从而可以避免集团战略受部门利益的掣肘,更好地发挥战略管理的全局性和前瞻性。当然,这种管理方法主要适用于“战略管控型母公司”,并且其需要具备良好的财务管理基础和较高的信息化水平。

主要参考文献

1. 侯立新,曹海东.现代企业全面预算管理实务与案例.北京:企业管理出版社,2007
2. 刘俊勇.全面预算管理:战略的观点.北京:中国税务出版社,2005
3. 黄如福.企业管控模式与支撑体系.施工企业管理,2008;9