企业预算管理的"上下混合"新模式

——以IDC跨国集团为例

黄电

(湛江师范学院商学院 广东湛江 524000)

【摘要】预算管理是企业一项重要的管理工具。本文旨在找出一种创新高效的预算新模式,以合理利用企业资源对其经营、资本和财务等作总体规划与统筹安排。这种预算新模式兼具控制、沟通协调及业绩评价功能。

【关键词】预算管理 经济 经营 预算考评 预算激励

预算管理是一种重要而有效的管理工具。运用战略规划工具预演未来,合理配置企业内外部资源,并通过有效的控制系统对预算执行过程中出现的偏差及时地进行调整和修正,是提高企业经营效率、实现组织目标的关键。

一、企业预算管理的前提:预算模式和目标

(一)不同发展期的战略决定不同的预算管理重点

- 1. 初创期:以资本预算为起点的预算管理模式。企业在初创期有大量的资本支出与现金支出,使得企业净现金流量为绝对负数,同时,新产品开发的成败及未来现金流量的大小具有不确定性。因此,该时期的预算管理应当以资本预算为重点,在对项目的可行性和收益性进行科学、详实的考察评估后,做出精准的资本总预算文件。实行优胜劣汰,好的项目加大投资,不好的项目则适时节源或者断流。
- 2. 成长期:以销售为起点的预算管理模式。当企业处于成长期时,由于产品市场和经营政策的多变性,使企业面临严重的经营风险和现金流不足导致的财务风险。企业要以市场为依托,营销过程必定需要大量的资金作为支持,基于销售预测而编制销售预算能够最大限度地降低企业的财务风险,挖掘潜在市场。处于成长期的企业销量会激增,以"以销定产"为原则,编制生产、费用等职能预算,既保证能够有效满足市场需求,同时降低企业缺货风险而导致的财物损失。
- 3. 成熟期:以成本控制为起点的预算管理模式。企业处于成熟期时,其生产环境与应变能力都有不同程度的改善,产品产量、价格、市场销售情况及现金流量等较为稳定,但企业仍然面临着潜在的压力和财务风险。因此,降低产品成本也日益提上日程。当价格一定时,成本越低,企业的获利就越多,能够采取的促销手段也更丰富。所以,建立起完善的成本控制系统,将成本控制上升为该

时期财务管理乃至企业管理的核心尤为重要。

4. 衰退期:以现金流量为起点的预算管理模式。处于衰退期的企业拥有的市场份额稳定,但销售可能出现负增长。而且企业可能存在大量的应收账款,加之潜在投资项目尚未确定,造成自有现金大量闲置。在这一时期,要求企业合理利用现金,建立以现金流量为出发点的预算管理模式,防止企业资金积压滞留或被滥用挪用,监控现金有效收回并保证其有效利用是管理的重点。

(二)不同层级的战略重点决定不同层级的预算目标

- 1. 经济增加值。企业的最高目标是创造价值,从整个企业集团来看,经济增加值是其最为恰当的目标定位。它是企业税后营业利润减去资本成本后的余额。
- 2. 投资报酬率与贡献毛益。企业集团内各分部或子公司的主要目标是给予总公司回报,同时获得更多的收益以壮大自己,此时,准确预测投资回报率和贡献毛益就显得非常重要。投资报酬率是指达产期正常年度利润或年均利润占投资总额的百分比。贡献毛益,是指销售收入减去产品的变动成本后所剩的可供抵偿固定成本并创造利润的数额,可按单位产品或产品类别计算。

二、企业预算管理的关键:创新的上下混合预算模式

笔者以IDC跨国集团为例,阐述企业预算管理中一种创新的上下混合模式。IDC跨国集团是支持性服务行业中的一员,目前已在全球超过100个国家拥有2000多个办事处及实验室、超过30000名全职专业人员、9个营运部门,为全球超过35个行业提供各类产品的测试、检验、认证及其他相关服务。IDC在它超过43年的发展过程中,较早地开始了全面预算管理,并摸索出了一套极具特色的全面预算管理模式,具体为:集团每年进行两次大型预算,被称为"3+9"和"9+3"预算。"3+9"预算是以1~3月实际的数据预测未来9个月的数据;"9+3"预算是以1~9

月实际的数据预测未来3个月的数据和明年一年的数据, 是年度预算中最为重要的一次预算。

这种"上下混合"预算模式的具体实施步骤为:①每 年3月份,各生产部门根据现有设备和人员配备情况计算 可能的最大产能;销售部门根据市场情况,编制下年度销 售计划。然后将产能报告和销售计划做比较,用最大产能 挖掘最大的销售潜力,依据销售计划看是否会超过最大 产能,以此计算出需要增加的人员和设备等,并为明年做 出初步的预算计划上报区域营运部门。②区域营运部门 在接到上交的预算后,根据自身的考核指标和明年可获 得的投资经费等,对该报告做出调整后上报全球营运部 门。③全球营运部门接到预算报告后,根据收入和利润的 考核指标、最大投资额度和投资力度侧重区域等,对该报 告做出调整后上报IDC全球总部。④总部综合考虑宏观 经济形势对市场的影响后,根据增长率、投资额度、各营 运部门的侧重点、分配额度等,制定各分部年度考核指标 和计划资金用量,对报告进行调整并将该考核指标和计 划资金用量下发给全球营运部门。

值得注意的是,这种"上下混合"的预算模式,往往需要经过两三个循环,以争取到较低的销售指标和较高的投资额度。而选择预算编制方法时,主要关注预算编制本身的成本与效率,必须根据企业规模、管理要求、企业文化、内部控制情况、管理方式、产品生命周期、技术手段、所处环境等综合考虑。

三、企业预算管理的核心:预算执行和预算调整

预算执行是整个预算管理工作的核心环节。笔者把 预算执行的整个过程控制分成外部控制和自我控制两 种。外部控制是指预算执行过程中上级对下级的控制;自 我控制是指每一责任单位对自身预算执行过程的控制。 这其中应以自我控制为主。

在"上下混合"的预算编制模式下,要保证预算的执行,首先要层层签订目标责任书,正确划分权、责、利,做到权力和责任相匹配,形成三角对等关系。其次要尽可能地划分小的核算单位,最好具体到岗位、产品或生产线等,以增加成本核算的准确性,并尽可能划分成小的时间单位,因为时间单位越大,效率越低。再次要做好预算信息反馈工作,建立报告制度,最好以日报的形式,包括销售日报、回款日报、资金日报。最后是保证信息沟通顺畅。

除了执行外,由于预算管理具有动态性,因此需要根据实际不断进行调整。当出现以下情况时,企业需要及时进行预算调整.

1. 市场需求发生变化或增补临时预算。三年前 IDC 集团推出新业务时预测其将能为公司带来超过 42%的利润。该项业务推出半年后,结果却和预期完全相反,就在董事会抽出资金计划下架该项业务时,却遭遇市场需求 反弹,该项业务的人力及技术等支持跟不上,随时面临客户流失的可能。IDC集团及时组织财务部、生产部以及市场部等修改预算,增加该项业务的预算资金,重新投入生产设备和人力资源,使得该项业务在保住老客户的同时又不断开发新客户。

- 2. 企业内部资源发生变化,应相应调整生产经营预算,并适当调整预算目标和责任。当具体到公司经营发展时,预算只是一个风向标,起到引导和辅助的作用,经营过程中大量的执行、监测、评估、反馈等工作才是重点。这就要求各部门在制定预算时将预算与公司的战略挂钩,预算要及时响应企业内部资源的变化并衍生出面向新要求的内容来。
- 3. 外部市场环境发生重大变化,在调整预算的同时还要调整目标和责任。比如由于受日本大地震的影响,IDC在日本的几家公司难以完成当年的全年指标。为了保证当年整个亚太地区的指标能够顺利完成,区域营运部门就在当年6月份调整了其他亚太地区子公司6~12月的收入指标。

四、企业预算管理的保障:预算考评和预算激励

预算考评包括两个层面:一是对整个预算管理系统的考评,即对企业经营业绩进行整体评价,它是优化预算管理系统的有效手段;二是对预算执行者的考核和业绩评价,它是实现预算约束与激励作用的必要措施。预算考评的基本原则包括可控性原则、风险收益对等原则、总体优化原则、分级考评原则、公平和公开原则。

构建科学、合理的预算考评指标是预算考评制度的 关键,笔者认为,必须做到以下几点:①考核周期的安排 应是:总经理级(包括副总),属于高管级,每半年考评一 次;经理级(包括主管),属于中层考核,按月或者季度考 评;基层主管,按月度考评;基层员工,按日考评。考核以 报表考核为主,对不能按时完成任务的单位要深入内部 进行分析并重点跟进,人为因素引起的变因要及时发现 并杜绝,而对不可控因素则要及时调整预算指标。②把经 济增加值、回款等纳入考核指标体系,把对一把手的考核 作为考评的重点,考核结果直接与其任免奖惩、工资福利 等挂钩。在考评的开展过程中,将预算管理的内容自上而 下地分解成脉络清晰的岗责明细表,通过制衡各领导岗 位的职责与权力,形成以制排岗、以岗定人、权责清晰的 全面预算考评机制。③以预算考评结果为依据,对预算执 行主体进行激励。要确立以人为本的管理观念,建立科 学、合理的激励制度并严格执行。

主要参考文献

- 1. 黄廷政,蒙利,张伟立.预算管理的若干问题探讨. 企业经济,2011;1
 - 2. 邹毅.论预算的控制职能.商场现代化,2008;2