

基于BSC的研发型企业绩效预算管理

程言美¹ 陈仲明² 张友棠²(博士生导师)

(1.武汉理工大学土木工程与建筑学院 武汉 430070 2.武汉理工大学管理学院 武汉 430070)

【摘要】本文在借鉴吸收传统预算管理理论的基础上,将平衡计分卡(BSC)引入绩效预算管理,探讨了BSC与绩效预算的融合。同时,通过剖析研发型企业绩效预算管理的特征,构建了基于BSC的研发型企业绩效预算管理体系,编制了企业层面和研发项目层面的研发型企业的绩效预算表,以供企业参考。

【关键词】BSC 研发型企业 绩效预算 预算管理

一、引言

绩效预算管理作为现代管理会计的一项重要内容,对提高企业管理水平、优化资源配置、强化财务监控、提升企业经营绩效具有积极的作用。研发型(科技型)企业处于现代企业的先进行列,是现代生产力的代表,其绩效预算的研究正引起学界的关注,目前专门研究构建研发型企业预算管理体系的文献还不多,尤其是将绩效预算和研发型企业特征相结合的研究文献少之又少。

本文在借鉴吸收传统预算理论的基础上,将平衡计分卡(BSC)绩效管理的新思路引入企业绩效预算管理,在分析研发型企业绩效预算管理特征的基础上,构建基于BSC的研发型企业绩效预算管理体系,从而充实和丰富现代企业预算管理理论的内容,为我国研发型企业开展绩效预算管理提供有益的借鉴。

二、研发型企业预算管理

1. 研发型企业的特征。研发型企业是指以高科技产品研发及开发活动为主要业务的高科技企业,为获取所处领域的核心技术、新流程或新工艺而开展的知识生产(R&D)活动是其运营的核心。研发型企业的R&D活动具有不确定性、探索性和继承性等特点,其参与主体、时间跨度、风险投入和产出成果等方面都存在一定的差异。R&D活动风险高、研发过程复杂、具有动态性,其目标是实现研发项目的市场价值和经济效益。

研发型企业具有高度的战略依赖性,研发项目的推进依托其切入市场的战略定位。以什么样的产品和服务推向市场,是研发型企业的基本战略,依靠这些战略做出研发项目计划和安排。研发型企业对核心研发人员具有极强的依赖性,研发活动得以顺利开展在很大程度上依赖于掌握着核心技术的关键研发人员。研发型企业研发项目的高风险性和对战略及核心技术人员的高度依赖

性,决定了研发型企业绩效预算管理的重要性。

2. 研发型企业绩效预算管理的现状。我国研发型企业目前尚存在各种传统预算管理的弊端:①使用以原材料和人工消耗为基础的传统绩效预算管理方法;②财务管理大多基于技术层面开展营运资金管理,沿用传统制造业“以收抵支”的管理方法,缺乏研发型企业高投入、高风险的财务匹配机制;③没有规范的研发绩效预算管理制度,研发投入资源的配置凭借主观意念,随意性较强;④绩效预算的组织工作仍沿用传统企业的做法,将绩效预算的编制归结为财务部门独立负责,部门职能分割现象严重,绩效预算编制缺乏量化的KPI指标;⑤项目研发缺乏项目绩效预算管理,缺少明确的阶段目标成本,以致研发项目失控;⑥无视绩效预算评价与制造型企业预算考评的差异,存在看重工资、福利等短视行为。

研发型企业绩效预算管理体系应该是一个科学的管理系统,涵盖绩效预算的准备、编制、管理、执行与控制、调整、考核与评价、激励与反馈各个环节,并确保各个环节的完备性和有效性。

三、基于BSC的绩效预算管理

绩效预算是一种以目标为导向,以业绩评价为核心的预算管理方法。政府部门绩效预算通过量化指标来衡量其在实施过程中取得的业绩和完成工作的情况,将预算和结果联系起来,使资源分配与绩效紧密结合,研发型企业的绩效预算管理与此是一致的。

1. BSC的四维分析。1992年,Robert S. Kaplan和David P. Norton提出了运用BSC进行绩效管理的新思路,指出BSC是一种绩效评价工具,它将企业战略目标逐层分解转化为各种具体的相互平衡的绩效考核指标体系,并对这些指标的实现情况进行不同时间段的考核,从而为企业战略目标的完成建立起可靠的执行基础。BSC通过设

计系统的指标,构建相互关联的目标框架和行动方案,将复杂的战略转化成易理解的表述和便于实践的具体方案,将绩效评价指标与公司战略相联系,拓宽管理者的视野,将企业制定的战略转化为商业结果。**BSC**不仅使用财务指标来衡量业绩,而且加入了未来驱动因素,它涵盖财务维度、市场客户维度、内部流程维度和学习与成长维度四个维度方面的内容,囊括了企业经营的各个方面。

(1)财务维度。财务维度是**BSC**的核心维度,客户维度、内部流程维度、学习与成长维度运行的关键点在于辅助和匹配财务维度关键**KPI**指标的实现,其他维度指标的优化最终在财务维度上反映出来。研发型企业在不同成长阶段,其执行经营战略方向和目标有所不同,其与战略的匹配也不相同,通过诸多财务指标,可以有效反映在战略指导下企业运营所取得的成效。

(2)市场客户维度。企业盈利的来源是市场客户,企业持续经营的前提是拥有稳定的客户,企业战略目标也大多围绕市场客户制定,以哪种竞争方式抢占市场、匹配何种战略手段,是企业持续运营的关键问题。**BSC**在衡量市场客户时,主要通过切入市场战略的细分、抢占和维护目标客户的标准与手段来实现。

(3)内部流程维度。**BSC**基于企业使命对经营战略进行分解,调整企业的组织架构,并据此梳理体系完整、层面广泛的运作流程。企业内部流程维度的评价,以价值链为基础并围绕产品或服务来完成。产品或服务的开发过程、瞄准客户过程、组织团队过程、服务反馈过程等均是内部流程梳理和评价的重要内容。

(4)学习与成长维度。员工、信息系统和组织体系既是**BSC**的执行主体,也是**BSC**企业学习与成长的对象。**BSC**揭示了员工、企业信息系统和组织体系的有效性和运作效率,也反映这三者与企业目标的差距,而这个差距就是学习和成长的切入点,因而调整组织结构、推进企业信息流转、强化员工培训是学习和成长的重要方面。

2. **BSC**与绩效预算管理的融合。**BSC**与绩效预算管理的有效融合,是企业战略发展的需要,是一个由绩效预算的目标、主体、对象、施行、指标体系、预算报告等多环节构成的循环过程。**BSC**与绩效预算管理的融合是连接企业战略与日常营运的桥梁,是财务指标与非财务指标相结合的有效手段,是绩效预算管理的润滑剂。

BSC与绩效预算管理优势互补,可以协调企业的经营目标与战略目标,避免企业战略与预算的脱节。**BSC**将客户、内部流程、学习与成长三个非财务维度与财务维度相融合,以**BSC**为基础编制的绩效预算既注重企业整体的财务状况,又关注企业非财务层面的发展状况,从而弥补了传统预算对非财务因素关注

的不足。

BSC通过建立企业跨部门的联系机制,促进部门之间的交流沟通,实现部门间的相互协调。**BSC**旨在建立员工、部门、公司三个层面一体化的预算目标,通过部门目标之间的内在联系,在某一部门达成自身预算目标的同时,推动其他部门目标的实现。

四、构建基于**BSC**的研发型企业绩效预算管理体系

1. 研发型企业对绩效预算管理的要求。在传统预算管理模式,虽然注意到了预算目标与考评标准的关联度,但企业在执行预算过程中会产生多方博弈,研发人员往往重目标轻效率、预算资金利用率低、注重对个人业绩评价而忽视团队作用、研发团队之间的沟通渠道不畅通,造成信息堵塞,形成信息不对称,导致决策失误。

研发型企业研发绩效预算管理的环境已经改变,研发型企业的组织结构创新由刚性向柔性化转化,外部市场环境和信息化时代的快节奏要求研发型企业创建柔性化研发组织,打破传统以资本为核心的预算管理体系对知识和技术创新的束缚。基于对**R&D**活动会遇到管理风险、科技风险和市场风险的考量,研发型企业必须强化管理体制,提高预算管理人员的业务水平和管理经验,从而提高绩效预算资金的分配和使用效率。研发型企业要求企业战略与绩效预算管理相辅相成,合理分配和利用资源,消除信息不对称的根源,鼓励共享和团队协作,采用经过实践检验的管理方法,以改善组织业绩。

2. 基于**BSC**的研发型企业绩效预算体系。鉴于**BSC**与绩效预算的互补性和耦合的有效性,我们通过企业战略—**BSC**—绩效预算的对接,可以构建基于**BSC**的一般企业绩效预算管理体系。而根据研发型企业的特征,我们通过战略分解,综合**BSC**的财务、内部流程、顾客、学习与成长四个维度的关键**KPI**指标内容,可以设计融合企业战略、研发预算、考评反馈为一体的基于**BSC**的研发型企业绩效预算管理体系,具体如图1所示:

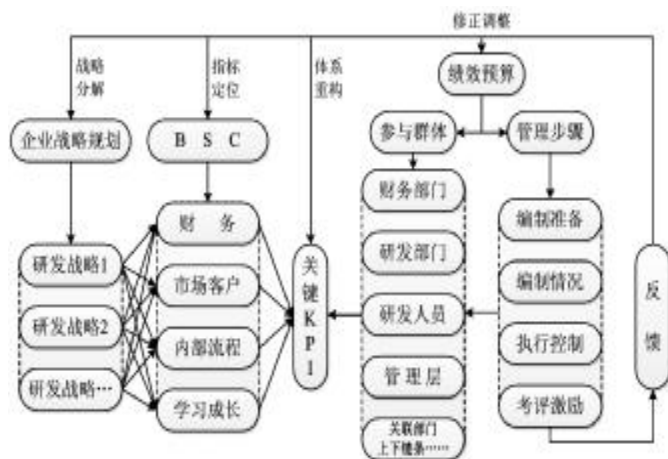


图1 基于**BSC**的研发型企业绩效预算管理体系

图1表明,基于BSC的研发型企业绩效预算管理体系在分解企业战略规划的前提下,明确了每个研发项目的研发战略,并使之成为基于BSC的研发型企业绩效预算管理体系的主线之一。企业通过BSC四个维度与绩效预算关键KPI指标的对接,构建合理的绩效预算管理指标体系。研发型企业各组织体系根据自身在BSC四个维度的角色定位确定指标,依照绩效预算的步骤,做好绩效预算编制的前期准备,依照管理体系进行预算编制。在研发项目的推进和日常运作中,各责任主体严格执行和控制绩效预算,并根据外部环境、市场条件适时地进行调整。项目终了,做好考核评价和激励工作,并根据绩效预算执行过程中暴露的问题进行反馈,修正调整预算,再根据研发项目对企业战略的影响和作用,开展新的研发项目和绩效预算,从而形成一个良性循环。

五、基于BSC的研发型企业绩效预算管理流程

从图1可以看出,基于BSC的研发型企业绩效预算管理的主要流程包括战略分解、预算编制(指标体系构建)、预算的执行控制和调整,以及预算的考评激励与反馈四个大的环节。

1. 研发型企业的战略分解。基于BSC的研发型企业绩效预算管理,是将企业战略融合绩效预算指标体系,分解细化到绩效预算每个环节步骤的全过程。研发型企业的战略分解建立在明确的企业战略基础之上。企业战略的制定来源于对企业愿景、内部资源和能力、外部环境的剖解,通过评估各种备选方案进行优选的结果。研发型企业的每个战略目标都有关键的KPI指标经过分解细化,归口到不同绩效预算范畴,落实到相关责任人并与企业的相关部门进行衔接,具体流程如表1所示:

表1 基于BSC的研发型企业战略分解

战略目标	BSC维度	关键KPI	绩效预算范畴	衔接部门
1.增加净利润 2.降低营业成本	财务维度	销售净利率 成本费用率	销售预算 费用预算	市场部 生产部
1.扩大市场占有率 2.提高客户满意	市场客户 维度	市场占有率 客户满意度	市场规划预算 客户维护预算	市场部 服务部
1.提升研发效率 2.创新组织流程	内部流程 维度	研发产出比 组织流程通畅度	研发预算 组织变革预算	技术部 行政部
1.提升整体素质 2.拓展交流氛围	学习与成长 维度	年度培训投入 员工满意度	人力资源预算 管理费用预算	人力资源部 工会

2. 研发型企业绩效预算编制。研发型企业从战略出发,通过财务、市场客户、内部流程和学习成长四个维度形成绩效预算管理框架,以KPI指标为目标,以主要参与部门或群体为对象进行考核,构建基于BSC的研发型企业绩效预算指标体系。由于研发型企业的特殊性,因而在构建该绩效预算体系时,应从企业整体和企业研发项目

两个层面组织编制绩效预算指标体系。

首先,从企业层面设计研发型企业绩效预算指标体系框架,具体如表2所示。从中可以看出,针对不同的战略目标,细分到不同的BSC维度,划归到贴切的绩效预算范畴,以合理的KPI指标进行衡量,对其预算期的最终完成情况进行评估,并明确主要的权责部门。

表2 企业层面的基于BSC的研发型企业绩效预算指标体系

战略目标	BSC维度	关键KPI	权责部门	绩效预算范畴	指标权重
1.主营业务利润率增长f ₁	财务	主营业务利润率	市场部	利润预算	5%
2.采购成本降低f ₂		平均材料成本	采购部	成本预算	5%
3.净资产收益率增长f ₃		净资产收益率	财务部	资产负债表预算	5%
4.管理费用减少f ₄		利息支出	人资部	费用预算	5%
.....		
1.新增市场份额c ₁	市场客户	市场占有率	市场部	市场拓展预算	5%
2.顾客满意度提升c ₂		顾客满意度	服务部	客户维护预算	5%
3.新增渠道网点c ₃		渠道网点数	市场部	市场预算	5%
4.新产品推出数量增加c ₄		新产品数	技术部	研发预算	5%
.....		
1.研发项目周期降低p ₁	内部流程	研发项目平均周期	技术部	研发预算	5%
2.库存周转天数减少p ₂		库存周转率	市场部	销售预算	5%
3.生产残次品率降低p ₃		产品残次品率	生产部	生产预算	5%
4.资源配置效率提高p ₄		资产利用率	战略部	资产预算	5%
.....		
1.岗位匹配度提升l ₁	学习与成长	岗位适配比例	人资部	人力资源预算	5%
2.员工满意度提升l ₂		员工满意度	行政部	行政预算	5%
3.员工沟通障碍减少l ₃		员工沟通通畅度	工会	工会预算	5%
4.员工创新能效提升l ₅		员工创新能效	人资部	人力资源预算	5%
.....		

其次,从研发项目层面设计研发型企业绩效预算指标体系。这项工作比较复杂,这是由研发项目的目标、研发项目成败的关键和研发项目参与群体的特殊性决定的。企业的研发活动是为了实现企业战略目标,不同的研发项目在实现战略目标中所处的层次和重要性不一样,对于时间进度、人员匹配、经费预算、企业资源等的耗用和要求也不一样,其对应的BSC维度的重点和绩效预算的范畴也不尽相同。一般而言,研发项目的成败是由市场环境、技术水平和管理水平决定的,市场环境的剧烈变化会导致研发项目出现极大的不确定性。而技术水平、管理水平是由研发及管理人员所决定的,研发人员的感知能力和创新能力构造了整个研发项目小组的核心创造力。

高新技术上市公司高管团队减持行为研究

——以创业板公司为例

常晓红 杨松令(博士生导师) 刘亭立(副教授)

(北京工业大学经济与管理学院 北京 100124)

【摘要】 本文选取2010~2011年我国深市创业板出现高管减持现象的114家上市公司4 635个数据作为研究样本,建立了高新技术上市公司高管减持影响因素指标体系,并采用灰色关联分析法对高新技术上市公司高管减持行为的影响因素进行了综合评价。研究结果显示:中小投资者保护程度与高管减持的关联度最高,而市场估值、公司经营风险与高管减持的关联度较小。

【关键词】 高新技术上市公司 高管减持股份 灰色关联分析方法

一、引言

自2009年10月30日我国深市推出创业板至2013年10月31日,已有355家创业板公司上市,这些企业无一例外都是中小型创新企业,其中高新技术企业占90%以上。然而,随着限售股的解禁,创业板遭到了大规模的高管减持,甚至为能够早日套现,一些高管不惜辞职,引起社会的强烈反响,也干扰了证券市场秩序。

对考评结果采取合理的奖惩措施,切实体现绩效预算考评工作的激励和监督作用。超额完成预算目标的员工应当给予适当的奖励,而未完成预算目标的员工应当受到一定的惩罚。要吸取以往的经验教训,企业在依据考评结果进行相关奖励与惩罚时,务必要做到赏罚分明,客观公正,不能有赏无罚、徇私舞弊,那样会导致员工产生消极情绪,影响其他工作的开展。

绩效预算考评后,同样十分重要的是绩效预算的反馈。高效和科学的预算反馈体系能很好地帮助企业在内部沟通中进行总结完善,从而取得进步。通过预算反馈,企业预算制定和审核部门能得到详细的预算执行情况并进行深入的分析,吸取不足之处的教训,事后认真进行总结和控制在基于BSC的绩效预算管理中,预算反馈体系逐层反馈包含客户维度、内部流程维度、学习和成长维度、财务维度四个层面的预算目标及执行情况,这有利于克服传统预算的种种弊端,实现研发型企业可持续健康的发展。

【注】 本文系教育部人文社会科学教育研究规划基金项目“大学绩效预算及其评价模式创新设计”(项目编号:1UYAZH12R)的研究成果。

据深圳证券交易所数据统计,2013年前三季度,创业板公司共有569位高管进行减持,合计减持量48169.53万股,套现金额95.52亿元,减持套现金额为2012年全年水平的326.12%。可见,创业板高管减持形成了一股浪潮。为什么会出现这种情况,影响创业板高管减持的因素有哪些?这正是本文要探讨的问题,相关研究对于上市公司本身乃至股市的长远健康发展具有积极的现实意义。

主要参考文献

1. 官小春. 高科技企业研发超越预算管理研究. 中南大学, 2010
2. E. P. Winkogdky, R. M. Mason, W. E. Souder. R&D budgeting and project selection: a review of practices and models. *TIMS Studies in the Management Sciences*, 1998; 15
3. 弓锋伟. 我国高新技术企业财务管理模式的现实选择. *财务与金融*, 2010; 4
4. 梁莱欲. 企业研发预算管理: 现状·问题·出路. *会计研究*, 2007; 10
5. 董宏波. 绩效预算管理与绩效预算. *山西财税*, 2013; 8
6. 张馨, 袁星侯. 绩效预算的改革探析. *财政研究*, 2005; 10
7. 许安拓. 绩效预算改革启示与借鉴. *人民论坛*, 2011; 29
8. 贾康, 刘徽, 张立承, 胥玲. 财政部门内部治理结构的优化创新——浙江省“三系制衡互动”预算管理模式分析. *中共中央党校学报*, 2012; 2