

基于战略导向的 全面预算管理体系构建

——以X制造企业为例

■ 任翠玉 王莹

预算管理作为对现代企业成熟与发展起过重大推动作用的管理体系，自20世纪20年代在美国的杜邦、通用汽车公司产生之后，很快就成了大型企业的标准作业程序。预算的功能也从最初的计划、协调，发展到现在的兼具控制、激励、评价等诸多功能的一种综合贯彻企业经营战略的管理工具。但战略导向全面预算在企业管理中的具体实现，必须要结合企业具体情况加以应用。笔者认为，企业在实施管理前首先要对外部环境和内部资源进行详尽的分析，设置具体战略目标，将实施战略行动需要的财务和各种资源的需要纳入企业的年度预算，并监督执行，运用一定的激励措施从而保障预算的顺利实施，最后依据预算目标的完成情况进行考评。现结合X公司加以

具体分析。

一、X公司基于战略导向的预算管理体系实施背景

X公司是中国重大装备制造业的核心骨干企业，国家级重点高新技术企业。X公司1998年在上海证券交易所上市，主要从事变压器、电线电缆研发、制造和出口以及高压电子铝箔新材料生产和太阳能核心控制部件组装等。

X公司组织架构清晰，各部门沟通协调较顺畅，但其预算管理体系一直没有得到进一步的改善，这种滞后性阻碍了公司的快速发展。具体而言：

1. 预算管理指标设置简单。在X公司的全面预算管理体系中只涉及到常见的一些财务指标，每年公司根据批

准后的年度预算制定考核指标，与各部门负责人签订绩效合同，并对其进行年度的考核。如果按照计划完成目标，则该部门成员将会得到激励奖金，如果超额完成，则将根据超额比例计算超额奖金的额度。在这样一种传统的预算管理体制下，很容易导致经营的短期行为，即单纯为了完成目标而不顾公司的整体发展，挖空可利用资源，形成破坏性增长。

2. 预算与战略相分离。X公司3年、5年或者10年的发展战略由公司高层与外聘战略专家定期组织公司战略规划会议制定，由公司的运营管理中心发布战略规划并牵头执行，而预算由财务总监领导的财务部门负责牵头编制和过程监控。预算和战略规划在组织和人员上是分离的，财务不参与公

对自身的战略导向的全面预算管理进行敏感性分析，通过运用信息技术完善战略导向的全面预算管理方法，制定动态的战略导向的全面预算管理方案。同时，企业会加强战略导向的全面预算管理考核指标衡量机制的建设，有效地评价与衡量企业实际生产经营结果与战略导向的全面预算管理的偏差，保障企业战略执行的有效性。

(五) 与完善的内部报告体系相结合

内部报告体系理论为管理会计添加了新的内容，极大地增强了管理会计的相关性。战略导向的预算管理无疑是增强管理会计信息有效性的重要依据。因此将战略导向的预算管理与内部报告体系相融合是我国企业未来战略导向的全面预算管理的发展趋

势。企业不但要明确自身的战略目标，并且需要将基于战略导向的全面预算管理融入日常商品经营与资本经营的内部报告体系中。■

(作者单位：东北财经大学会计学院/中国内部控制研究中心 中海油能源发展股份有限公司采油服务分公司 渤海石油运输有限责任公司)

责任编辑 李斐然

司战略规划的设置,运营管理中心不参与预算编制。以财务为中心制定的预算往往反映企业经营的短期目标,这可能与公司的战略目标不吻合,从而影响企业的长期发展。

3.缺乏完整的预算考核体系。X公司传统的预算考核评价指标,主要是以财务指标和财务报告的数据为考核标准和依据。由于财务指标本身的局限性,使财务指标不能完整地反映公司运营的全部作业过程,更不能准确、完整地诠释公司的战略目标。

观察X公司的财务报表可以得出,1998~2007年,X公司营业收入始终保持在一个较低水平的增长,而营业利润和净利润增幅更小,自上市以来近10年的发展并没有取得预期的经营成效。可见,公司预算体系的落后、预算目标与公司战略相偏离,已经阻碍了其快速发展的步伐。因此,X公司2007年借鉴国内成功企业经验,着手建立基于战略导向的全面预算管理体系。

二、X公司基于战略导向的预算管理体系的构建

预算管理以战略目标为核心,通过对企业所处竞争环境分析和企业自身战略资源及能力的预测和分析,运用多种手段和技术方法制定出企业长期、中期、短期的战略目标,以谋求企业长期战略竞争优势,这是战略导向的预算管理体系构建的基本思想。X公司以战略为导向、以预算为目标,注重预算与战略结合的紧密性,重新构建企业的全面预算管理体系。

X公司全面预算以董事会、战略运营中心牵头编制的“战略计划”为起点,制定经营计划,在明确预算编制的原则、预算假设、预算编制口径等重要要素的基础上,利用平衡计分卡将公司战略划分为不同的预算目标,然后进行预算的编制、执行与考核,适当运



图1 预算考核指标体系

用激励措施鼓励员工,调动其工作积极性。具体构建步骤如下:

(一)根据宏观经济形势及国家政策制定战略目标

面对输变电市场旺盛的需求及行业的发展趋势,X公司紧抓机遇,以持续提升经营质量为核心,于2007年制定了公司的长期战略目标:力图成为中国最大的装备制造企业;形成多种经营方式于一体的大型企业集团;通过现代化流通体系建设及实现全面市场化运营,建立现代流通系统,全面提升品牌,提高管理和效率。根据当时市场的状况,公司将“5年内进入世界机械500强,加强客户服务、完善队伍建设、增强成本控制等各方面能力”作为中期战略目标;“2008年力争实现营业收入45亿元,净利润增幅保持在40%以上,市场份额达到20%”作为公司的短期战略目标,即年度经营计划。

(二)预算编制与执行

X公司以战略目标为导向,结合平衡计分卡,将公司的战略分解为具有

因果关系的关键成功要素并将其转化为可以衡量的关键绩效指标,最终将战略目标分解到财务、顾客、内部运营和学习与成长四个维度,根据自身情况分别设置关键指标与行动方案。

预算指标由X公司的预算管理委员会进行设置,报董事会批准后下达,由各个部门进行预算目标值的设定。在设置具体的预算指标时,预算管理委员会在研究本企业的特殊情况之后,再与相关部门商定,争取每一个预算指标都能发挥预期的功效。在确定各预算指标的目标值时,综合考虑X公司的历史目标值、历史预算完成数据,并结合行业的发展趋势,听取高层管理人员和员工的意见。对于首次设定的目标值,如财务维度下的资产利用效率、学习与成长维度下的核心岗位人员流失率等,X公司参考本行业一流企业的相关指标,将其作为预算目标值确定的一个标杆。在具体分解预算指标时,X公司由上至下逐层明确各责任单位与责任个人的预算指标,具体落实到位。

在整个预算的编制过程中，X公司注重预算指标与公司战略之间的联系，如财务维度下的收入增长率指标和内部运营维度下的生产率指标，将其具体分解为员工技能、配送体系、产品质量、成本费用等关键要素，并结合公司设定的目标值，制定战略行动方案，然后根据战略行动方案在具体执行时，对实际需要的人力、物力、财力的配合进行预算。

为确保预算的有效执行，X公司在将全面预算目标具体分解到各个部门的同时明确责任，与相关部门签订《预算目标责任书》。除此之外，X公司的预算执行部门将各项生产经营活动细化为一个具体的业务活动。各部门综合考虑其自身的特点和已制定的相关预算标准，确立更为详细的活动安排，从而能够让员工按照预算进行具体而实际的活动，将预算执行到位。

（三）预算考核与激励

在预算的考核与激励方面：首先，X公司建立了包括公司各部门（除财务人员以外）的考评机构，坚持上级考核下级和分级考评的原则。其次，制定合理的预算考评制度，使其贯穿于预算的编制、执行、分析、控制等几个重要环节，以促进预算考评工作的制度化和规范化。再次，构建预算考评指标体系。X公司基于平衡计分卡的四个维度，考虑到整体和局部、长期和短期、定量和定性、绝对和相对四个方面的统一，构建了一个完善的预算考核与评价的综合指标体系，如图1所示。最后，X公司根据自身情况制定了一系列的激励措施，如在2007年第六次临时董事会会议审议通过了《X公司首期股票期权激励计划》，以健全公司的激励、约束机制，提高公司可持续发展能力及公司业绩，使经营者和股东形成利益共同体，提高管理效率和经营者的积极性、创造性与责任心。

三、案例启示

通过对X公司基于战略导向的预算管理体系的研究，可以得到以下几点启示：

1. 基于战略导向的思想是新型预算管理体系的精髓。X公司基于战略导向的全面预算管理体系涵盖了计划、控制、激励等多方面内容，并形成了内在逻辑关系，将财务、人事等重要职能管理连为一体，避免了单一和不协调现象，从而形成管理合力，促进企业良好发展。基于战略导向的全面预算管理体系不仅是一种工具，更是一种管理思想，一种时刻以战略为导向，以预算为目标的模式。要想成功施行战略预算管理，必须将这种思想传递到组织的各个层面，深入组织的骨髓，以战略指引员工，以预算协调员工，以激励鼓舞员工，大家一起努力，分别实现各自的目标，最终整体上实现公司战略规划。

2. 内部充分有效的沟通是以战略为导向的预算管理成功落实的关键。全面预算管理体系的顺利实施需要企业全体人员的参与，充分的沟通能使大家坚守同样的战略目标，并明确预算指标的设定意义，为完成预算目标、有效实施战略计划共同努力，实现公司整体价值的最大化。

3. 健全的考核激励制度是预算管理有效实施的保证。X公司在着手实施基于战略导向的全面预算管理体系的同时，其临时董事会会议审议就已经通过了《X公司首期股票期权激励计划》，以健全公司的激励、约束机制。因此，企业要注重激励制度的设计与运用，以此提高员工的工作积极性，进而促使预算目标的顺利完成，实现企业战略规划。

（作者单位：东北财经大学会计学院/中国内部控制研究中心）

责任编辑 李斐然

※ 封面读说 ※

群居的草

■ 王 枏

面对同一片湖
背靠同一座山
几亿或几十亿株
在一起
才有草原

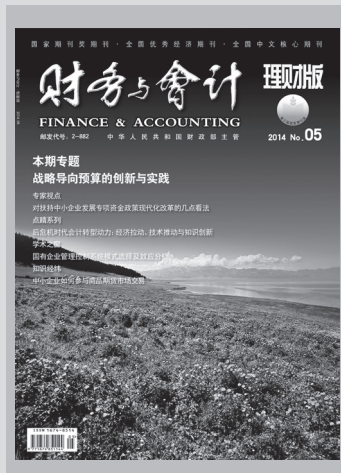
没有谁抱怨狭小的空间
没有谁忘记根叶的伸展
拥挤着
群居
才是家园

即便都是同样的形状
即便多少年颜色都不改变
每一株都用足精神
开到极致
才叫春天

众多的草
结出更多的种子
走在附近或者遥远
越多
越有茂盛的明年

每一株草的梦
不是与其他的草不同
不是比其他的草美艳
而是
有亿万草群居的草原

不要离群索居
更不用为此一唱三叹
只追求以最多的数量群居
草
才有更好的未来
有更广的家园
和更美的春天



封面摄影：刘维芳