

全面预算管理落地实施的几个关键

申传东

摘要：全面预算管理虽然已被企业广泛应用，但在实践中常常存在与实际完成数差距大、控制效果差等问题，很多企业的人员将预算管理视为负担，执行过程中流于形式，预算管理很难发挥应有的作用。本文通过总结多年的体会，深入分析了预算“两张皮”的形成原因，包括：预算编制与战略目标脱节、预算目标与考核兑现脱节等问题，提出要有针对性地发挥预算管理在企业各个阶段的功能，抓好预算管理的几个关键。

关键词：全面预算管理；“两张皮”；功能；关键事项

作为提升企业管理水平的有效工具，全面预算管理已经被大中型企业普遍应用。全面预算管理的有效实施是企业发展战略落地的关键。然而，实践中预算管理的有效性常常被打折扣甚至完全流于形式，俗称“两张皮”，以至于预算管理的实际作用备受质疑。笔者基于多年企业预算管理工作的实践，试就以下三个方面加以探讨。

一、预算“两张皮”的形成原因

1. 预算编制与战略目标脱节

现在很多企业都要编制发展战略，以确定中长期发展方向和战略目标，明确要采用的战略措施及竞争策略等，然后通过预算落实到每个年度。问题是预算编制与战略目标容易脱节，原因在于：企业编制战略时常基于美好愿望，目标设置成一条向上的斜线，只考虑每年都要增长，忽视了经济环境上下波动的必然规律；由于战略是涵盖较长时期的，一般要五到十年，而预算一般是一年，下一年度预算指标要基于上年度实际完成

数来编制，并非年年增长。解决此问题：首先要尊重经济发展及市场运行规律，实事求是，明白战略目标不是一味地增长。其次要充分考虑企业所拥有的资源，资源与目标要匹配。例如，每个行业及企业都有总资产周转率，那么要实现目标营业收入就要根据周转率计算出需要的总资产，然后依据本身的盈利能力和资本结构来分析负债和权益的增长量能否达到要求，如果差距过大，战略目标就是空的，编制预算时必然无法与战略目标一致。

2. 预算编制与实际执行脱节

预算数据与实际完成数不一致是常见现象，原因主要有三个：一是预算管理是根据设定的目标进行资源配置，这一过程中充满判断，对业务预计过于保守或过于乐观时有发生；二是外部环境发生重大变化，导致运营活动或投融资活动受到影响；三是企业在年度中间做出新的重大决策，如重大投资、并购等。

3. 预算目标与考核兑现脱节

很显然，企业要想让内部各个单位对预算的编制和执行充分重视，考核兑现是关键。而有些企业考核指标的设置不是来自于预算中的各项目标，而是独立于预算之外的，这种脱节造成的结果是没有人会在乎预算指标，预算编制完成后即被束之高阁，完全流于形式。

4. 财务预算与业务预算脱节

相当多的企业出现财务预算与业务预算脱节现象，主要原因是很多企业将财务部门视为预算编制主体，理所当然地认为预算是财务部门的事，而财务部门往往习惯于以前期数据为基础，并不能深入理解业务预算的影响因素。同时，财务部门并不能依据战略来掌控和配置资源，不可能决定业务单位的发展方向，无法主导真正的业务预算。这也正是全面预算管理要解决的主要问题和实质所在。

5. 预算执行与控制制度脱节

预算执行在很多时候表现为一种控制，实施资源配置同时也是对于资源的控制。预算执行要求企业经营

过程中对于资金、成本、费用都要按照预算中的量化指标来控制,这些控制活动不应该是单独进行的,需要有效地嵌入到企业的相关管理制度中。比如薪酬的支付要由人力资源部门根据预算指标建立控制目标,并加入到有关资金和薪酬的日常管理制度中,这样才能真正解决预算执行的有效性问题的。

二、有针对性地发挥全面预算管理的功能

实践中,全面预算管理被赋予了越来越多的功能,当某些目标不能实现时,就会导致对预算管理产生质疑甚至失去信心,我们认为问题的关键在于对预算寄予的希望太高,而事实上它仅仅是管理工具之一,很难同时解决多方面的问题。企业在不同时期有不同的管理需求和重点,应有针对性地发挥全面预算管理的功能,更好地发挥其作用。

全面预算管理通过资源的配置,具备促进企业规模增长、强化成本费用控制、保障资金收支平衡、实现盈利目标、促进业务结构调整等方面的功能。企业需要根据自身发展情况,明确各阶段的主要矛盾,以确定通过预算管理要实现的一个或几个重点目标。(1)当企业外部发展环境适宜,具备技术、产品等方面的竞争优势,同时内部资源相对充足时,需要提升产品市场份额,扩大企业规模,此时应当以业务预算为起点,将业务增长指标作为预算的主要目标;(2)当企业面对异常激烈的市场竞争,产品同质化严重,市场需求不足时,企业首先要解决的则是站稳脚跟,提升竞争力,此时要以控制成本费用为主要预算目标,同时配置资源加强研发投入等;(3)当企业处于增长速度过快或者投资集中、资金回收困难、资金周转紧

张时,管理重点则是控制资金风险,保障资金链安全,企业需要在配置资源时量力而为,量入为出,将资金收支平衡作为预算管理的主要目标;(4)当企业处于发展的成长期或稳定期,资金等问题不太突出时,应以盈利作为预算的主要目标;(5)当企业处于战略调整期,业务结构、市场结构、产品结构、区域结构、产权结构等各方面的调整成为重点,此时预算的资源配置需要首先倾向于结构调整,以落实长远战略发展目标。

当然,预算管理的功能作用并不总是互相排斥的,例如成本费用控制与利润增长、规模增长与成本费用率的降低及利润的实现等都是相辅相成的,只是说不同情况下要有不同的侧重点,主次分明、目标集中才能重点突破。

三、发挥好预算管理功能的关键

预算管理是长期管理实践的系统性总结,其功能作用毋庸置疑,但要解决好各种各样的“两张皮”问题,以及预算功能的“针对性”问题,笔者认为,在具体操作时需要关注以下事项:

一是管理层主导编制,特别是一把手。原因在于:董事长和管理层对于企业发展战略的理解是深刻的,战略的贯彻实施是董事会和经理层的责任;企业资源有限,真正的配置权限在高层,不在职能部门;一把手的权威是其他人无法代替的,能有效避免内部过度博弈。

二是各职能部门实质性参与。企业各职能部门都承担着不同的管理职责,分别掌握着企业各种资源分配的实施过程,只有各职能部门真正参与编制和执行,才是真正意义上的全面预算管理。

三是考核指标结构合理。提到年

度考核指标,人们首先想到的是利润等财务指标,这是远远不够的。笔者所在的集团每年的考核都涵盖战略类指标、当期运营类指标、管理创新类指标、社会责任类指标等,这些指标同时也要分布在各个层次的预算中,导向性强,这样才能让预算真正成为战略落地实施的有效工具,同时有利于解决考核导致的短期行为。

四是关键绩效指标(KPI)分解到位。如上所述,每年预算都要针对需求确定发挥预算的重点功能,重点指标要体现出这种需求,而且要层层分解到位,使每个单位、每个岗位都要理解和执行这种重点的考核指标,KPI是非常合适的容易被理解和接受的管理工具。

五是预算分析形成制度。预算分析需要形成定期分析制度,包括月度、季度、年度。定期分析有利于强化预算执行思维,保持预算的过程控制;同时预算的月度和季度分析不只是看结果,更重要的是形成对以后时期预算执行的指导。

六是各年度预算保持连续性。要想让预算担负起承接战略,真正成为战略落地实施的工具,保持各年度预算的连续性是非常关键的。企业发展战略的特征首先是长期性,而预算是短期的,战略目标需要分解到各个年度去实施,每年度预算只承接一部分或一个阶段的目标,特别是研发、结构调整等目标,只有使预算保持了连续性,才能形成与战略的一致性。

总的体会是,企业对于全面预算管理在理论上的理解不是问题,预算的“两张皮”现象是果,不是因,企业更需要做的是依据自身的特点,探索一些有特色的具体操作方法,避免表面高大上但实际效用差的结果。

(作者单位:山东重工集团)

责任编辑 陈利花