

基于价值链的预算管理 模式在遵义钛业的应用

刘爱东 王瑛 余欣

遵义钛业有限责任公司(以下简称钛业公司)由海绵钛生产公司、副产品加工公司、机械设备制造公司、劳动服务公司四个子公司组成,是我国惟一全流程海绵钛生产、销售的大型企业集团。为了实现预算控制与公司战略目标的动态结合,提升公司的核心竞争力,钛业公司将迈克尔·波特(Michael E. Porter)的价值链理论导入全面预算管理模式中,通过整合取得良好成效。

一、钛业公司全面预算管理模式重构

(一) 钛业公司价值链确定与价值行为分析

以海绵钛生产公司的价值链为例(如图1所示),其价值链中的支持性价值行为包括:(1)企业基础设施:为保障其他价值行为开展所必备的条件;

(2)人力资源管理:为企业的发展提供合格人才、培养人才、发现人才,协助管理层建立公司的激励约束机制,促进企业发展;(3)技术开发:主要致力于海绵钛生产工艺流程的改进;(4)综合保障工作:为保障生产的顺利开展,协调相关职能部门,定期组织职工的安全教育培训,夏季对高温作业做好降暑工作等。其主要价值行为由原材料采购、生产作业、经营销售和进发货后勤等组成。

应用价值链理论对海绵钛生产公司的整个价值链进行分析可以发现,海绵钛生产公司的主要价值行为中,原材料采购占总成本的52%,生产作业占43%,经营销售占2%,进货后勤和发货后勤各占1%,支持性价值行为占1%。因此,原材料采购、生产作业应是公司特别关注的价值行为。同时,经济全球化的加剧及国内其他海绵钛

生产厂家的相继上马导致原材料采购市场竞争加剧,提高生产设备的工艺水平、公司管理的信息化及市场开发等都需要适时的资金投入,故成本呈逐年增长的趋势。因此,海绵钛公司的全面预算管理需重点控制的预算项目为原材料采购和生产成本。

(二) 钛业公司的价值链优化

优化前的海绵钛生产价值链如图2所示,其分析和优化思路如下:

1、产品生产订单的主体和过程控制

原价值链:营销部人员根据生产订单确定原材料清单,然后交给物资部,物资部到材料仓库察看备料情况,确定是否生产。生产部门的主要任务是负责生产。

价值链分析:物资部根据接到订单的时间顺序确定生产的先后顺序,再传递给生产部门。生产部门主要根据订单顺序来安排生产,但如果产品的完工时间比较急,生产部门可以提前生产。这在进行网络化操作的时候就遇到了困难:由于缺乏各部门之间的有效协调和沟通,材料库将有可能满足不了加急生产对原材料的需求量,进而影响企业的经济效益,并且会打乱各个部门已经进行的生产流程,有可能因为材料短缺造成一段时间资源的浪费,进而影响正常的生产任务,给

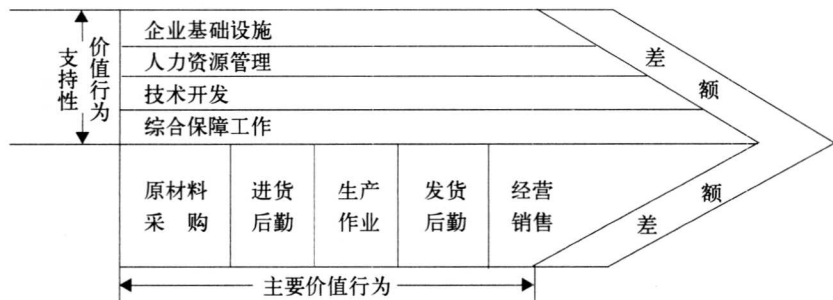


图1 海绵钛生产公司的价值链

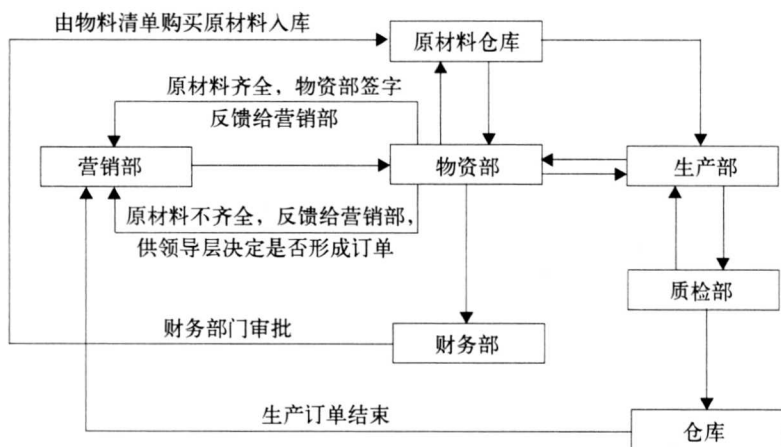


图2 优化前的海绵钛生产价值链

企业带来重大的经济损失。

解决方案：由物资部统一确定产品订单生产的先后顺序，如果遇到有加急订单的情况，物资部到各个生产部门进行沟通，合理解决可能出现的物料冲突和加急冲突，使加急生产能及时完成，又不会影响到正常的生产状态。

2、企业内部信息传递的标准化问题

原价值链：企业内部各职能部门的信息都只有本部门的人员才能使用和操作，当遇到两个或多个部门进行数据沟通时，需由相关部门的工作人员亲临现场。

价值链分析：这种标准不统一的工作模式在进行网络化操作时会遇到很多问题，因为信息化操作主要以计算机为主要生产工具，数据不清就难以正确衔接，如果还进行人为沟通就会降低工作效率。

解决方案：由企业技术部门制定统一标准的技术规范并在企业内部各个部门实施，这样在进行网络化操作时，就不会出现因信息不畅而无法正确衔接的问题。图3对优化后的价值链进行了逻辑描述。

(三) 以价值链为导向的钛业公司全面预算管理模式的整合

在对公司价值链确认与价值行为分析的基础上，钛业公司建立了价值链的优化模型，以优化后的价值链为

导向设计的钛业公司全面预算管理整合模式架构如图4。由图4可知，其全面预算管理整合模式是一个互动循环的有机系统，由十个模块组成，模块间不是简单的单向循环，而是典型的复式循环，即各模块间具有明显的作用力和反作用力，由此导致了在整合模式这个大循环之中，还包含着各环节中的小循环。另外，在整合模式中，价值链管理和预算管理相互作用、共同制约，预算管理在价值链分析、重构的基础上得以运行，而预算考评的结果则作为重要依据反馈给价值链考评模块，以此判断价值链重构的合理性和必要性，为价值链管理提供新思路。

为保障全面预算管理整合模式的有效运行，钛业公司董事会下设预算管理委员会作为预算控制的常设机构，预算管理委员会的成员由集团总部的董事长、总经理、副总经理、财务和营

销等职能部门的经理、子公司的总经理等组成。该机构下设预算办公室、价格委员会、价值链管理总部，并在四个子公司分设了分部机构，均由专职人员负责。预算管理委员会的具体任务包括：确定预算目标，选择与企业目标协调一致的预算政策；审查企业集团所编制的预算，并将审定的预算报董事会批准后下达执行与组织实施；协调四个子公司和有关职能部门在预算编制中出现的问题，仲裁预算纠纷；必要时调整预算；分析预算执行过程中出现的差异及其原因，考核预算执行业绩，并提出修改和奖惩意见，报董事会批准后执行。钛业公司董事会及其下属的预算委员会负责集团预算的决策、监控和协调。财务、计划和营销等机构则在预算委员会的授权之下进行预算的具体编制，但其编制的预算要经过董事会的批准。会计、内部审计等部门负责预算执行中的信息反馈和评价，为集团管理层监控预算的执行情况服务。预算的执行机构包括所有责任主体，即四个子公司和有关职能部门。

二、钛业公司全面预算管理整合模式的实施分析

(一) 全面预算的编制

钛业公司的全面预算包括财务预算、资本预算和业务预算三部分，所有的预算都是在优化后的业务流程基础上进行的。全面预算的编制采取上下

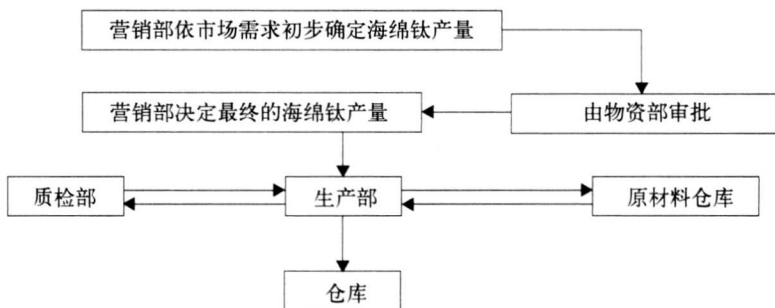


图3 优化后的海绵钛生产价值链

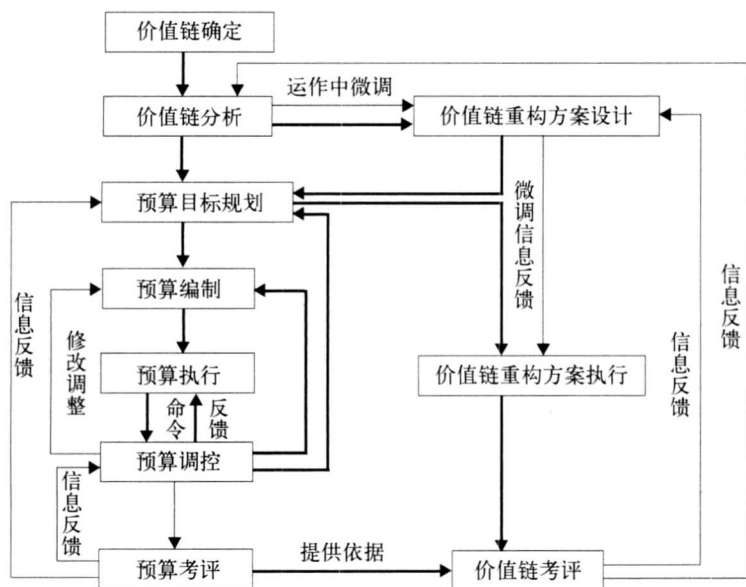


图4 钛业公司全面预算管理整合模式架构

结合、横向协调的程序：集团总部从战略性、科学性和可行性出发，通过价值链分析对业务流程进行优化，并提出预算思想与目标；下发预算目标并由各子公司结合自身情况层层分解，编制预算草案；预算管理委员会对各子公司的预算草案进行初步协调和汇总；预算管理委员会召集各子公司负责人等协调各级预算，形成最终预算并审批通过，这一阶段如果一次协调不够，还可以将协调后形成的预算方案下发到各子公司进行再平衡，并上报再协调，直到各方达成一致目标；对通过的预算方案以内部法案的形式下达到子公司的各层次执行。在具体编制预算时，特别关注由价值链分析所确定的预算控制重点——原材料采购预算和生产成本预算。

(二) 预算的执行与监督

在预算执行过程中，作为责任中心的各个子公司必须向预算管理委员会办公室报送预算执行进度，预算管理委员会以此为依据对预算进行过程监控，并作为是否调整年度预算的重要参考依据。钛业公司的预算管理委员主要利用网络系统对各子公司的经

济业务处理进行跟踪，这样一方面可以使总经理对预算执行情况进行实时控制，另一方面也进一步卡住了会计信息失真的源头，减少了虚假会计信息，有利于内审部门对预算执行的监督。为加大监督力度，并保持审计的独立性，内审部门不参与预算的编制工作，只负责预算执行过程与结果的监督，直接对总经理负责。内审部门主要借助网络系统对各二级单位预算执行情况进行监控，包括实施突击性审查和定期评估审查。

(三) 预算的考核与评价

1、实行预算执行责任制，把预算责任落实到各子公司及其下属各责任中心甚至个人，分解落实预算目标，使其在授权的范围内完成本职工作。同时，在各级预算执行部门中建立从上到下的授权管理机制，使各子公司及下属内部单位和个人对其业务既承担责任又享有一定的权力。

2、对各预算责任主体建立分级预算、逐级报告制度，定期将预算执行结果上报预算管理委员会；预算管理委员会把预算执行的结果和预算指标进行比较，计算、汇总、分析差异。

3、根据重要性原则选择预算考核项目指标，建立预算指标考核体系，并将预算考核公开化。例如，集团在预算考核中对企业领导层、财务管理部、人力资源部、企业管理部等实行利润、产量、产值、质量和费用否决制，当月有一项未完成，扣除奖金10%，两项未完成扣除奖金50%，三项未完成否决公司领导层及上述部门的当月全部奖金；对生产部门实行制造成本、在产品资金预算否决考核；对营销部门实行资金占用（包括回款、应收账款、销售费用等综合指标）否决考核；对采购部门实行采购成本、采购质量否决考核。

4、从价值链的确定、分析和重构出发，以预算考评的结果为客观依据，根据相应的指标如顾客满意度等，重点考察企业集团价值链管理是否真正体现了发展战略目标，是否对提高企业核心竞争力作出了贡献，是否真正融入到全面预算管理中，有效地克服了传统预算管理的弊病。

5、制定公正、合理的预算考核工作程序，避免因考核不公影响预算执行单位的工作。

通过实施全面预算管理整合模式，2004年钛业公司共节约成本575万元，其中海绵钛生产流程的改进节约了450万元，劳动服务公司运输流程优化节约了25万元，副产品加工公司销售流程的改进节约了100万元；利润总额比2002年增长了25.5%。预算管理目标和战略目标的有机结合，使各期的预算能够前后衔接，避免了预算工作的盲目性，员工目标明确，全面调动了职工的工作积极性。基于价值链的预算管理不仅成为协调企业集团内部各部门之间经济活动和利益冲突的有效手段，同时对于强化集团的内部管理，高效整合现有资源，提高企业的核心竞争力也都发挥了积极作用。■

(作者单位：中南大学商学院会计系)

责任编辑 李斐然