

由霍克公司预算控制案例引发的思考

□ 潘爱香

拜读了《财务与会计》2000年第六期李翔、曾颖两同志的文章《霍克公司预算控制系统的特点及给我们的思考》，感觉到霍克公司的做法确实很典型。目前我国正在国有大中型企业中全面推行预算管理，联想到不少企业在实施预算管理过程中所存在的困惑，笔者认为有必要对几个基本问题作进一步思考。

一、关于预算内容的构成

霍克公司的预算由销售预算和生产预算两大基本业务预算组成。在我国，一些企业或者只有业务预算，或者只有财务预算，笔者认为这均会影响到预算的全面性和有效性。

预算管理是一种全过程、全方位、全员的管理。它需要全员的参与，涉及企业经营的全过程。企业经营包括三大基本要素：人、财、物。预算管理就是要对财和物的运行方式——资金流和业务流进行事前的规划，并将其按照权责范围落实到相应的责任人上，从而实现三者的统一。为此，预算的内容至少应该由业务预算和财务预算两部分构成。两者缺一不可。

业务预算旨在规划各项具体业务，具体分为基本业务预算和特殊业务预算。基本业务预算反映企业基本业务活动的预算，它因不同业务类型而异。比如：制造业的基本业务预算包括销售预算、生产预算、直接材料采购预算、直接人工预算、制造费用预算、管理费用预算等等；流通业的

基本业务预算则包括销售预算、采购预算、经营费用预算、管理费用预算等等。特殊业务预算反映企业基本业务活动之外的特殊业务的预算，通常包括投资及其收益预算、其他业务收支预算、营业外收支预算等等。显然，业务预算尤其是基本业务预算预算管理的基础，没有业务预算，预算将是无源之水、无本之木，预算目标的实现也就无从谈起。

财务预算旨在综合反映各项业务对企业现金流量和经营成果的影响，从而规划企业的现金流量和经营成果，通常包括：现金流量预算、预计损益表和预计资产负债表。从成本效益的角度考虑，多数企业选择了不作预计资产负债表的方式，这种做法虽不无道理，但如果因此而忽视、甚至拒绝所有的财务预算，则会使整个预算存在严重缺陷。首先，资金运动即是企业的“血液循环”，“血液循环”是否顺畅，无疑是关系企业“生命”的问题。现金流作为其中的“主动脉”，在整个“血液循环”系统中又处于核心地位。因此，现金流量预算不仅不能缺少，而且是必须加强的问题。其次，经营成果是企业绩效目标的最基本表现，任何企业的预算目标中均少不了利润这一基本指标，而这一目标是否得以落实，还需要预计损益表的检验。同时，通过对预计损益表与上期实际或业内先进指标的比较分析，还能发现企业的薄弱环节或预算的不实之处，从而使预算或经营更趋完善。可见，预计损益表也具有非常重要的意义。

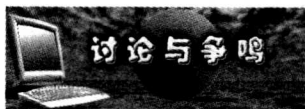
业务预算和财务预算两者不仅缺一不可，而且它们是

网络时代，一方面由于网络的广泛应用，大大降低了信息收集、加工、传输、披露的成本，另一方面由于知识信息的增加，也迫切需要提供各种非货币性信息，于是，利用会计信息系统既提供货币性会计信息，同时又提供非货币性会计信息就显得尤为重要。诚然，会计确实主要以货币为计量单位，主要提供货币性的会计信息，因为货币是表示价值量的最直观、最易理解的方式，这也是由市场经济的特性所决定的。然而，以货币为主要计量单位并不排斥非货币单位的补充运用，更不否定非货币性会计信息的提供，它仅仅只是

说明货币单位在会计计量中的中心地位。事实上，会计核算中从来就运用着包括各种实物量在内的辅助计量单位，会计信息总还是以货币信息为主，非货币信息为辅，非货币信息还是始终无法进入作为提供会计信息核心工具的会计报表。可以预料，随着网络时代和知识经济的来临，尽管对非货币性会计信息的披露要求越来越高，但货币性信息仍将始终占有主导和核心地位。

(作者单位：江苏理工大学)

责任编辑 王教育



一个整体,相互支撑、相互依赖,是一个完整而紧密的系统。

二、关于预算程序的选择

预算的编制程序,通常有自上而下、自下而上、上下结合三种。理论上说,三种预算编制程序分别适用不同的企业环境和管理风格。小规模、集权管理为主的企业,适合采用自上而下式,它有利于保证企业目标的实现,并能提高预算编制效率;大规模、分权管理为主的企业,适合采用自下而上式,它有利于保证预算的可达性,并且有利于预算的贯彻、实施。然而在实务中,单纯的自上而下或自下而上微乎其微,甚至并不存在,大多数企业均自觉或不自觉地采用了上下结合式,比如霍克公司,它实际上采用的是一种偏向于自下而上的上下结合式程序。大量的实践证明,由于本位主义的不可避免,单纯的自下而上的预算编制程序会使预算变成仅以自我为中心来考虑的、留有很大余地的、局部性的规划,从而严重妨碍企业整体目标最大化的实现。对于高度集权的小规模企业,采用单纯的自上而下尚可,然而随着人们精神需求层次的提高,这种做法也会遭遇越来越多的抵触。在我国目前的实践中,上下结合式显然是一种理性的选择。而采用这一程序的关键点,并不在于其中上与下的偏重,而是上与下如何结合、其对接点如何确定的问题。

笔者认为:在施行预算管理时,自上而下的应该是预算目标的分解,自下而上的则应该是目标的具体落实,它们的对接点即在于目标的逐级分解下达及其具体规划。具体过程为:首先,总部相关决策机构依据当年实际业绩及预算年度工作要求,结合企业发展战略及其要求,提出总部预算年度的预算总目标,并报最高决策机构批准。第二步,总部相关决策机构依据已批准的预算总目标和既定的目标分解方案,计算、确定各分部的目标。各分部再依据类似的目标分解方法,计算、确定其各下属部门的目标。第三步,各下属部门依据分目标的要求及对预算年度相关业务的预测,寻求实现目标的具体途径,形成预算草案并报分部。第四步,各分部汇集其下属部门的预算草案,与分部目标对照,通过或驳回重编后,形成分部预算初稿并报总部。第五步,总部综合各分部的预算初稿,讨论通过或驳回重编后,汇总形成总部预算总表初稿并报最高决策机构。第六步,最高决策机构审议、批准预算,并下发执行。

采用如此程序的优点在于:1、能够有效保证企业总目标的实现。2、按照统一、明确的“游戏规则”分解目标,体现了公平、公正的原则,避免挫伤“先进”,保护“后进”。3、预算的编制必须以目标的实现为前提,避免了预算编制过程中的讨价还价、“宽打窄用”,提高了预算编制效率。

三、关于预算目标的定位

关于预算目标的定位,实务中有两种倾向:一是认为它

应该是企业的战略目标,将预算与长远规划等同,其结果是使预算“高不成、低不就”,使用者大失所望,甚至怀疑预算的有用性;二是认为预算只不过是对近期业务所作的预期,甚至将预算与预测混为一谈,其结果是使预算没有明确的目标,从而大大降低了预算的有用性。从李、曾的文章看,霍克公司的做法基本属于后者。这两种倾向无疑均应避免。其恰当的定位应该是:预算目标是企业战略发展目标在本预算期的具体体现。其中,战略目标应作为一种目标导向,引导年度预算目标指标的确定;年度预算目标指标则应该强调可操作性,必须能通过预算的编制体现出来。比如,某大型外贸企业的战略目标是:确保企业经营规模、财务收益数量和质量、市场竞争地位的均衡发展,力争进入世界五百强。为此,其年度预算目标指标应围绕该目标导向设置:销售收入突出其规模要求,利润额突出其收益的数量要求,利润净利率突出其收益质量的要求,市场占有率突出其市场竞争地位的要求,等等。至于其目标指标值的确定,则一方面应考虑分阶段实现战略目标的要求,另一方面还必须考虑各预算期的现实。

对于大中型国有企业而言,其预算目标的确定还应该体现《国有资本金绩效评价指标规则》的要求。《国有资本金绩效评价指标规则》从4个方面,分3类、32个具体指标,构建了国有企业的绩效评价指标体系,对企业绩效进行考评定级,并作为对经营者奖惩的参考依据。它作为政府对企业的导向,无疑将成为企业的努力方向。为此,预算目标当然应该与其对接。笔者的初步设想是:针对基本指标和修正指标中的主要影响因素,构建主要的预算目标指标,包括:1、主营业务利润和息税前利润。净资产收益率、总资产报酬率、已获利息倍数、销售利润率指标均与此相关,既强调总资产的收益状况,又重视主营业务的获利,突出了收益导向。可根据总资产报酬率目标确定其目标值。2、销售收入。财务效益状况、资产营运状况和发展能力状况的多数指标均与此相关,能突出规模导向。3、流动资产周转率。它是体现资产营运状况的关键指标。该目标的建立,可引导各预算单位重视提高资产利用效率,重视现金流量,减少流动资产(主要是应收账款、存货等)的占用。4、成本费用利润率。该指标从耗费收益比的角度,引导企业树立正确的耗费观,有利于突出降低和节约成本、费用的导向,同时也为编制成本费用预算奠定了良好的目标基础。5、不良资产处理率。不良资产是由于历史原因形成的、无法参加正常周转和提供经济效益的资产。虽然近期通过剥离、重组等,国有企业的不良资产有所降低,但真正盘活所有的不良资产还任重道远。为此,企业应该建立分期盘活不良资产的目标,并将其纳入预算,不断提高资产质量,降低不良资产比率。

(作者单位:北京工商大学会计学院)

责任编辑 袁蓉丽