

如何做好全面预算管理

——来自美国企业的经验

■ 王晓翔

国内企业实行全面预算管理已近十年,成功的案例不多。本文通过对美国企业预算管理经验的介绍,希望能对国内企业推行全面预算管理有所启示。

一、如何制定预算目标

集团总部与分子公司如何制定自身战略目标是预算工作的一个难题,具体表现在:一是分子公司制定的目标偏于保守,与集团总部要求差距较大,沟通起来有困难。二是由于掌握信息不对称造成指标制定缺乏合理依据,分子公司“苦乐不均”,有的企业指标定得过高,有的又太低。预算指标与实际情况相脱节,造成预算目标失真,对企业生产经营活动缺乏指导作用。因此,制定合理预算目标的关键因素在于:

1、预算目标的制定要依托企业战略(包括集团总部与分子公司两个层面)

美国大企业基本上是先有企业战略,再有预算目标,预算目标是战略目标的分解和细化,是保证企业战略意图得以实现的有效手段和工具。

2、企业要建立战略研究机制

美国企业的董事会一般都设置战略研究规划部门,由首席经济学家负责组织内外部研究力量,分析企业所处的生存环境,包括国家宏观政策、行业发展趋势、竞争对手状况等,并据此制定营销、产品、研发、投资、融资等策略及3~5年的发展规划。与经营层相比,董事会研究企业的角度更侧重于宏观和行业分析,但是投入的人力和财力更大,掌握的信息详实、全面,研究的结果可信度很高,董事会基于此制定的预算目标往往比较贴近实际,具有一定的先进性和前瞻性。

3、企业要建立“可承受的业务构架”

企业建立“可承受的业务构架”实际上是一种经营观念的转变,对企业制定积极的预算目标具有促进作用。所谓“可承受的业务构架”是指企业存在的最终目的是实现股东权益增值,否则就失去存在的意义。要实现这一目标,企业必须在消费者可承受的价格下,提供消费者满意的服务和产

品,并获得足够的利润满足股东的需要。企业实际上是在股东和消费者的夹缝中生存,股东提供可承受的投资规模,要求既定的投资回报水平,消费者支付可承受的价格水平,要求一定的产品质量和性能,这些因素对企业来说都是刚性和不可变的,企业能做的是在满足这些刚性条件下,改变自身的经营规模和成本费用,以同时满足股东和消费者的利益。建立“可承受的业务构架”的思维模式为企业制定预算目标提出了指导思想,即股东要求的投资回报水平是对企业的刚性要求,不能达到这一目标,经营者或是企业自身就会被淘汰出局。

4、“标杆法”的广泛使用

美国大企业的董事会在制定预算目标和审查预算时通常使用“标杆法”,即参照同行业各项经营指标的平均或先进水平,在考虑行业竞争策略的基础上,合理确定企业的预算目标。美国企业采用此种方法的原因有二:一是保持企业的行业竞争优势,培植核心竞争力;二是解决董事会在制定预算目标和审查预算过程中的信息不对称问题。因为企业经营者身处企业经营一线,掌握的信息远比董事会详细,为防止其故意低报预算目标,董事会必须侧重于企业整体发展战略以及行业信息等宏观方面的研究和分析,利用行业标杆确定合理的预算目标。

5、资源分配要以预算目标为依据

与国内企业低报预算目标正好相反,许多美国企业往往高估预算目标。究其原因,在美国预算目标是与企业的资源分配紧密联系的,企业能获得多少资源取决于其是否具有快速发展的预算目标、董事会是否认可这一目标。高速增长的预算目标往往具有增量资本性支出预算作为支撑,一旦获得批准就意味着企业将获得更多的资源投入。而国内企业现实的情况是资源分配与预算目标没有直接联系,企业在制定预算目标时的积极性没有被充分调动,预算目标偏于保守,先进性和前瞻性不足。

6、审批预算目标的观念要走出误区

由于企业的经营和生存环境错综复杂,制约经营成果

和收益水平的许多因素是不可预见的,所以要精确制定企业预算目标、做到百分之百的公平合理是不现实的。对分子公司来讲,目标定高了或是定低了都是不可避免的,集团总部作为全面预算管理主体和预算目标的审批者应该注意以下两方面观念的转变:一是预算目标的制定必须经过科学系统的决策程序,采用先进的研究分析方法,符合集团的整体战略部署,这样形成的预算目标就具体企业而言不一定百分之百准确和公平,但从长期和大多数企业看是一种科学、合理和不断贴近实际的预算目标。二是管理和控制本身是一种艺术,全面预算作为一种控制手段,并不是要通过预算目标把企业控制在某一个点(收入、利润)上,而是把企业的运营和发展控制在一个区间或是一种趋势之中。预算目标定低了没关系,只要集团的整体战略目标得以实现,分子公司的经营没有超过出资人可以接受和容忍的范围即可。集团总部作为预算管理者应该给分子公司一定的自主空间,以调动经营者的潜力和积极性。

二、如何提高销售预算的准确性

销售预算是全面预算的起点,销售预算编不准是预算工作的一个难点问题。国内某汽车上市公司2005年的销售预算调整多达100多次,平均三天调整一次。企业对销售预测不准,导致整个预算失真,预算难以成为企业日常生产经营活动的标准和目标,企业对编制和执行预算失去信心,进而认为企业无法实行预算管理。编好销售预算的关键因素在于:

1、转变观念是编好销售预算的前提

销售预算不准实际上反映了企业销售管理职能的弱化或缺失,反映了企业领导层对市场缺乏科学、系统的分析、判断和决策能力。换言之,企业整体决策水平不高是导致销售预测不准的主要原因。可见预算管理是整个企业参与的管理,而并非财务部门一家的事情,在销售预算环节起关键作用的是企业销售管理部门和企业决策层,财务人员在决策过程中起到辅助支持作用。只有销售管理职能完善了,决策层的决策水平提高了,企业才能真正把握住市场。

2、加强销售管理职能是编好销售预算的关键

朗讯公司等美国大企业在编制销售预算中起主导作用的不是计划、销售或是财务部门,而是独立设置的销售管理部门,销售管理的主要职责包括批准合同、制定价格、确定信用政策、销售预测、编制销售预算等。在预测销售收入时通常采用以下三种方法:

方法一:实行销售机会管理

销售机会管理是指对公司销售人员进行问卷调查,搜集第一手材料,将来年可能的销售信息分为已签订合同、有条

件同意、有意向、客户支持等几类,在使用数理统计模型分析企业历史预测数据的基础上确定企业销售预测信息的统计风险,并据此计算出来年销售收入的期望值。这种方法的优点是考虑了来自一线的市场信息和量化的风险因素,得出的结果比较准确,但这种方法要求企业长期以来销售管理职能完善、基础工作扎实,否则难以获得大量的历史数据进行量化的风险分析。

方法二:使用数理统计分析

数理统计分析是类似于股票技术分析的一种预测方法,通过输入企业历史销售收入数据,分析模型(回归分析、指数平滑法等)自动给出来年企业销售收入的可能区间以及在这一区间的概率有多大。这种方法考虑销售收入变动中的长期因素、周期性因素和季节性因素,在没有特殊因素出现的情况下,这种预测方法的准确度比较高,可以作为决策的辅助和参考。

方法三:结合企业营销战略

企业营销战略是由企业首席经济学家组织内外部力量的研究成果之一,是企业战略的重要组成部分,其中包括了企业的市场前景、行业发展趋势、竞争策略等方面的深入分析,因此对企业编制销售预算能起到宏观指导作用。销售预算编制部门在编制预算时必须要考虑这一因素,如果企业编制的销售预算与营销战略相差悬殊,预算在董事会将很难通过。

在使用以上三种方法的基础之上,企业决策层按照一定的决策程序进行决策,最后确定企业来年的销售规模。这种通过加强销售管理工作、采用先进分析方法、结合企业战略目标得出的销售预测数据更加令人信服,从长期看准确率较高。

三、是否需要保证预算的刚性

在推进全面预算管理过程中,许多企业提出这样的问题:集团全面预算管得太多太细,由于企业对市场等因素把握不准,预算与实际相差较大,保证预算的刚性没有意义。预算的刚性是预算管理的灵魂,失去刚性的预算严格意义上讲不能再叫预算,国外的最新叫法是“超越预算”,即取消预算目标的刚性控制,将目标制定和调整的权利下放企业经营者。这种管理叫分权管理(例如GE),设计的初衷是最大限度地发挥经营者潜力,调动员工的积极性,达到“无为而治”的最高管理境界。该模式的成功有两个前提,一是集团拥有发达的ERP信息系统对分权单位实时监控;二是企业长期以来具有分权管理的企业文化,员工对这一管理理念的认同程度很高。而目前国内企业大多不具备这两个基本条件,因此实施刚性的预算管理尤为重要。

(作者单位:西南财经大学会计学院)

责任编辑 李斐然