

如何让预算真正滚动起来

杨世红

随着我国经济环境的日渐复杂,越来越多的企业发现,受制于市场环境的不确定因素,企业预算越来越难做到具体和准确。基于此,在定期预算的基础上引入滚动预算,使预算更切合实际,正成为当下企业的一种普遍选择。

一、为什么预算要滚动起来

滚动预算是指企业根据上一期预算执行情况和新的预测结果,按既定的预算编制周期和滚动频率,对原有的预算方案进行调整和补充,逐期滚动,持续推进的一种预算编制方法。通常而言,企业可以按年度、季度、月度等进行预算滚动,同时根据行业和市场等环境的变化程度以及内部管理和信息化基础,结合企业的战略目标和业务性质,合理选择预算的滚动周期和频率。

与传统的定期预算相比,滚动预算的优势主要体现在以下几个方面:

1. 滚动预算可以提高预算的准确性。年度预算通常以一年为周期,一旦通过,如不是遇到特殊情况,基本很少改变。年度预算具有刚性特点,但对于企业来说,其经营活动往往是复杂的。企业在预算周期内,经营环境、生产要素等方面也往往存在较大的不确定性,这些因素的变化,很容易使得企业的年度预算目标脱离现

实,业务发展与当初的设想发生偏离。相比于定期预算,滚动预算的最大特点是具有动态性,即在预算实施过程中可通过不断地修正、调整和延续,使得企业预算更切合实际。

2. 滚动预算能够克服预算的盲目性。由于受预算区间的限制,企业管理者往往会局限于在本预算区间内进行经营活动,通常不会考虑下个周期。而滚动预算能够弥补这种缺陷,因为滚动预算在执行过程中,始终会保持一个固定的预算周期,而且滚动预算的应用,更符合人们认知事物的客观规律,即由粗到细、由大概到具体,能够避免人们过分僵化地编制和执行预算。

3. 滚动预算能够减少部门之间的博弈。众所周知,年度预算最为人诟病的一个原因,就是会带来部门之间的博弈。因为在编制年度预算时,各部门难免要争夺资源,一般都会强调自己下一年的支出不可或缺,以争取足够多的预算额度。部门之间产生博弈,不仅容易造成预算失真,而且久而久之还会增加彼此之间的不信任感。而滚动预算则不然,它并不是一种考核手段,不会给员工带来考核上的压力,可以有效地减弱人为因素,还原未来一段时期企业经营的真实面貌,从而为企业管理层决策提供更多的参考价值。

二、实施滚动预算需要注意的问题

相对于传统的定期预算,尽管滚动预算存在较多优势,但客观来看,当前滚动预算在企业中的应用并不广泛,即便是在已经开展实施滚动预算的企业,落地效果也并不理想。

滚动预算在企业中的落地效果之所以不理想,其原因是多重的。首先,管理层对滚动预算的重要性和必要性认识不够,而对于普通员工来说,由于滚动预算往往需要经过无数次在上下之间、部门之间进行衔接与组合的轮回,覆盖经营、投资、财务以及企业的人、财、物等各个方面,产、供、销等各个环节,面对可能会给自身带来巨大工作量的滚动预算,大家参与的积极性普遍不够高,配合程度也不好。其次,企业在实施滚动预算时,往往会牵涉到大量繁杂数据的更新和修正,这不仅会耗费预算管理人员巨大的精力,同时对于企业信息化系统也提出了较高要求,这也在一定程度上限制了企业对滚动预算的应用。

总的来看,滚动预算的编制作为一个系统化的复杂计算过程,考验着企业的统筹规划能力。笔者认为,在滚动预算落地的过程中,企业需要注意以下方面的问题:

1. 滚动预算需要全员参与。在实

践中,很多业务人员都会认为预算是财务部门的事。因此,业务部门往往置身事外,或者仅仅给财务部门提供部分支持。但实际上,要做好滚动预算,业务部门往往扮演着核心角色,这就要求业务部门必须深度参与企业的预算管理工作,并且企业一把手要统领滚动预算工作。如果业务部门将预算视为一个促使业务系统思考并计划安排来年工作和资源的手段,将预算管理视为达成自身部门目标的精细化工具,那么业务人员就会倾向于更积极运用这个工具。从此角度看,预算管理不仅仅是“控我”,更是“帮我”。

2. 滚动预算的编制,需要和企业日常的经营计划和业务预测合二为一。对于企业来说,通常每年都会做相应的经营规划和业务预测等,这些都是预算的重要基础。如果企业在推行滚动预算的过程中,没有把企业经营计划和业务预测与滚动预算进行有效地协同,将计划和预算弄成两张皮,那么推行滚动预算时业务部门需要做两遍业务计划,这样不仅会降低预算效率,同时还会加大业务部门的抵触情绪,使得滚动预算并不能达到预期效果。只有将滚动预算和企业的经营计划、业务预测等有效协同,滚动预算才能更好地实施并发挥作用。

3. 滚动预算的编制需要保持一定弹性,为后续调整留有一定余地。同时企业在进行滚动预算的编制时,应借助滚动预测模型,对企业的经营状况和未来影响预算实现的因素进行一定的预估,并准备不同的预算方案。

4. 滚动预算需要一个准确的假设基础,这也是企业在进行滚动预算编制的基本前提。因此,企业在进行滚动预算编制和调整时,需要对企业的宏观市场(行业状况等)进行细致分析,同时结合自身的行业地位和产品策略等,确认预算期内的重大事件,

分析自身所处的阶段,以提高预算编制的准确性。

三、滚动预算形式的选择

通常而言,企业在编制滚动预算时,要保持一个固定预算期间,并随着预算的执行不断延伸,逐期向后滚动。由近及远、由粗到细是滚动预算的主要特征。

以标准的滚动预算模式为例,通常而言,企业编制年度预算后,会将年度预算目标分解到12个月中,同时结合实际经营计划调整预算。预算期为12个月,每过1个月,则会在期末增列一个月的预算,逐期往后滚动。通过这种方式,企业管理人员保持着对未来12个月工作内容的考虑。这种月度滚动预算可以有效指导每个月的实际生产经营活动。

但在实践中,这种标准滚动预算形式也存在一定的缺陷。由于预算期始终保持12月的时间跨度,每过去一期,需要编制12个月的预算,事先预见企业未来一年或当年的经营活动有较大难度,准确度较低,也无法与年度预算联动,实际意义并不大。

为了弥补这种缺陷,笔者认为,企业可通过对动因变化实现预算的动态调整,即每过去一月,针对已完成月份的实际完成值,重新调整未来月份的动因预算,进而对全年预算进行调整。比如,在预算调整的n月初,根据过去月份(第1月至第n-1月)的实际动因量修正前期预算,依据未来月份(第n月至第12月)的动因量调整后预算。前期预算和后期预算之和就是最新的中期预算。调整过程中会有三次中期调整,即在年度预算的期间进行前后滚动,最终形成年末预算,进而成为全年考核和评价所依据的预算。优化后的滚动预算可以较好地实现滚动预算的动静结合,解决标

准滚动预算与年度预算无法联动的问题。而且当市场变化不大、动因量小的时候,全年预算会稳固在某个固定值附近;当市场变化较大时,调整动因量,进而实现预算与市场实际情况的匹配。

在具体工作中,笔者还探索出“T+3”滚动模型的预算编制方法,这一方法是将上述优化的滚动预算再优化,是一种近细远粗的滚动预算方法。“T+3”滚动预算采用“上月实际数+后3个月精确滚动预测+剩余期间粗略滚动预测”模式,即根据企业内外部环境的变化,参考年度预算目标的要求,以市场及业务活动的预测为基础,每月编制一套预测数据。在这一模型中:年度预算侧重全年目标的制定与分解;月度滚动预算较年度预算要更为精细,强调规划业务、配置资源和指导运营。同时,月度滚动预算编制独立于年度预算,流程简化、操作简便,并且为后续预算控制和分析提供依据。

“T+3”滚动预算是一种基于企业业务计划(订单计划、销售计划)和业务预测(订单预测、销售预测)建立的预测逻辑和模型,形成涵盖损益和现金流量的滚动财务预测结果,能够为企业管理层和业务部门提供决策支持和业务指导。这种滚动预算形式根据人们对未来预测具有近期把握大、远期把握小的规律,将预测精力放在最近3个月预测方面,主动放弃3个月以上预测的精准度,从而降低了滚动预算编制的复杂度。它不仅能动态反映企业未来的经营情况,同时通过实际数据的收集可对业务进行动态反映和预警,进而更有效地指导企业日常经营业务的开展。

(作者单位:山西焦煤集团有限责任公司财务部)

责任编辑 刘黎静