

# 由“数”到“术”

## ——预算指标确定过程中的若干技巧

■ 侯佳奇

预算指标的确定是企业预算编制工作中的核心问题之一。预算编制通常都是在年终岁尾进行,此时正是财务人员处理年终报表决算、部门绩效考核等一系列重要工作的时候,此时启动该项工作无疑加重了财务人员体力和精力上的透支。而预算指标的确定过程更使得财务人员身不由己地卷入到公司部门利益的纷争之中,处于左右为难的境地。这是因为,预算指标从管理层看来当然是利润指标越高越好,费用指标越少越好,而执行层的希望却正好相反,双方围绕预算目标的确定进行博弈,财务人员恰巧夹在中间,一不小心就会处于上下不讨好的被动境地。

财务人员如何走好这根平衡木?笔者认为,关键是要实现从“数”到“术”的转变,学会掌握一些在公司部门利益博弈中生存的基本技巧。必须清醒地认识到,预算指标的确定过程不同于报表汇总、纳税申报等纯技术工种,其本质不是“数”,而是“术”,是公司内各个利益集体的博弈和平衡,是各种人际关系的最终妥协和调节。好的财务人员通过合理、科学地组织预算编制过程,恰当地借用一些技巧确定预算指标,可以得到领导及公司各部门的认同和支持,最终提升财务人员在公司的地位和影响力。下面就结合笔者亲身经历谈些体会。

### 一、如何合理地把预算指标“压”下去

在绝大多数企业,预算指标通常

是自上而下“压”下去的,因为如果让执行人员自己报预算,通常的结果往往是令人不胜其烦且耗时耗力的拉锯战。尽管预算指标本质上都是由领导压下去的,但通常领导不会直接出面去“压”,而是由财务部出面把领导确定的公司整体目标层层分解落实到各执行部门。这个工作一定要谨慎,部门目标定低了,领导那里通不过;部门目标定高了,执行部门又会有意见。笔者对这个问题的处理建议有如下几条:

1. 先确定预算原则,而不是直接去测算预算指标数值的多少。数值指标多少才合适是很难衡量的,而原则是否合适相对来说比较容易判断,况且原则的确定通常是由预算委员会或公司高层领导确定的,比较容易贯彻下去。财务人员绝不能简单地发个预算通知让大家乱报一通,而应通过确定原则来限制各业务部门上报预算的随意性,不符合这些原则的上报预算一律不予接受。确定的原则不但要有指明方向的定性描述,还应有量化约束,要使得通过运用这些原则能够直接测算出各部门需要完成目标的最低值。比如,预算原则可以要求预算销量增长率不得低于上年同期的实际增长率,而利润率不得低于上年同期的利润率水平,等等。

2. 善于利用各种外界标杆。各部门的业务量、收入需要增长多少才算合适?这个问题如果任由其在公司内部讨论,通常的结果都是没完没了。但借助于一些外界的标杆就能快刀斩

乱麻地解决这个问题。比如,可以先搞清楚行业的整体市场容量的发展情况如何(借助一些咨询机构,这些数据很容易获取)。那么,如果企业要发展,发展速度总不能低于行业平均水平吧,否则企业肯定会被淘汰。其次,竞争对手近几年的平均发展速度如何。企业如果要做大做强,发展速度总不能低于竞争对手吧。以外界的行业和竞争对手的发展作为标杆来确定部门的增长性目标的最低值,执行部门即使心里有意见也会无话可说。不过要做到这一点,负责预算的财务人员平常必须注意收集、掌握行业和竞争对手的信息。

3. 把短期预算和长期规划相结合,利用长期规划的刚性来约束短期预算的随意性。每个公司都有自己的发展战略和长远目标,为实现这些发展战略及长期目标,通常都会制定中长期发展规划,这个规划的时间跨度通常是3~5年。笔者所在的公司就是每5年制定一个跨期发展规划,规划的启动和编制流程非常严谨,必须经过层层汇总、汇报、审批和修改,而且到了执行规划的中期,往往还会有针对规划目标的调整和修改。以这个中长期规划为参考点,再确定下一年度需要达到什么样的预算目标就相对容易多了。这样做的好处之一是,中长期规划通常都是在年中编制的,时间比较充裕,公司上下沟通往往非常充分,而这正好可以错开年底预算编制时的紧迫性要求,另外,以中期规划来指导短期预算,也为

落实公司的长期发展战略和目标起到了承接的作用,使公司发展战略落到实处。尽管上述逻辑很简单,但据笔者了解,真正扎扎实实做到这一点的公司并不多。相反,在很多公司常见的是,费了九牛二虎之力完成的规划做完后就束之高阁、无人问津了。

4. 善于利用预算组织和预算流程。财务人员通过组建由业务人员和财务人员共同组成的预算委员会,通过安排预算汇报大会让业务部门负责人直接向管理层汇报预算实施方案,既能有效加强业务人员的预算参与意识,又能为公司创造良好的上下沟通环境,同时也能获得大量珍贵的非财务信息。

## 二、以合理的激励机制把预算指标“抬”上来

除了上述“压”指标的方法,还可以通过合理的激励机制,让业务部门自己把预算指标“抬”上来。公司应先确定一个标杆,可以是上年实际完成数、行业平均发展水平、竞争对手水平等,比照这个标杆给出一个预算指标的难度系数,同时制定激励机制,承诺业务部门年终奖金兑现额的计算公式是:预算完成率乘以这个难度系数。这样一来,如果业务部门自己制定的预算标准低,即使预算完成率再高,乘以一个较低的难度系数后,也很难拿到较高的奖金。相反,若制定的预算指标高,即使完成不了,因为难度系数高,也同样有可能拿到较高的奖金。

为了让大家更好地理解,在此举例说明一下。比如,公司规定,以上年实际数为基础,当年的奖金增长比例=

$$\left(\frac{\text{当年预算指标}}{\text{上年实际完成}} - 1\right) \times \left(\frac{\text{当年实际完成}}{\text{当年实际预算}} - 1\right)$$

假设当年预算指标是 $Y$ ,上年实际完成是 $S_0$ ,最后当年可实际完成的是 $S_1$ ,则对于一个理性决策者来说,上述问题其实就是求 $\left(\frac{Y}{S_0} - 1\right) \times \left(\frac{S_1}{Y} - 1\right)$ 最大值

的问题。利用数学公式可求出,上述公式的最大值应该是 $Y = \sqrt{S_0 \times S_1}$ 。我们可以验证一下,假设上年完成数是100,业务部门预计当年可完成150的水平,那么报多少预算对他最有利呢?如果报预算低于100或超过150,计算结果都为负,即奖金增长比例为负,意味着奖金要下降,均不合算,这也是公司不希望他报的预算范围,尽管公司并不知道他心里盘算的可完成数是150。那么他究竟应该报多少呢?如果报预算110,那么他可得到的奖金增长比例为3.6% $[(110/100-1) \times (150/110-1)]$ ;而如果报预算120,那么奖金增长率为5% $[(120/100-1) \times (150/120-1)]$ ,同样的计算,如果报预算130,那么奖金增长比例为4.6%;报预算140,对应的奖金增长率为2.86%。事实上,只有报预算122.5 $(=\sqrt{150 \times 100})$ 时,即奖金增长率为5.05%时才是最大的。正好,公司也希望业务部门能报到这样一个合理的水平,毕竟150虽然有可能达到,但一旦达不到是容易影响士气的。这样,通过设计科学的激励制度,就可以引导业务部门制定出相对合理的目标。以上只是举例说明如何设计难度系数,具体操作时还应根据公司实际情况和大家能接受的程度来灵活运用。

## 三、多采用相对指标

财务人员应当认识到,预算指标有绝对指标和相对指标两种。绝对指标控制的是总量,其作用是给业务部门明确整体发展的奋斗目标,比如销量多少、费用多少、利润多少,而相对指标的作用是调整优化内部结构,实现科学发展,比如销售费用率、毛利率、利润率、单台利润等。通过更多地使用相对指标,可以约束发展效益低的业务,推动公司资源和人力向效益高的业务转移,最终实现整体结构优化和科学发展。

## 四、多采用弹性预算

商业社会竞争异常激烈,编制预算时的假设和前提往往不到半年就会发生较大变化,这已经成为常态。处于这种环境中的企业,要使预算指标对业务有更多的指导性,就必须尽可能多地采用滚动的弹性预算,比如每季度根据市场环境修正一次预算;将预算收入和费用指标进行挂钩,完成收入高则允许支出较多费用,完成收入低则相应限制费用的支出;预算指标的兑现也可以允许有适当的弹性,让业务部门进行适当的选择。比如,让业务部门自己选择完成预算的奖金浮动比例是 $\pm 30\%$ ,还是 $\pm 20\%$ 。有野心的业务部门可能会选择前者,尽管要冒只能拿70%奖金的风险;而如果业务部门感觉风险较大,可以选择后者,这样至少能保证拿到80%的奖金。

## 五、注意预算指标调整的技巧

环境变化了,预算指标就应当调整,否则就失去了对业务的指导意义,但如何调整预算指标其实还是很有技巧的。针对已变化的环境,公司在调整预算时通常会有如下三种选择:①调增(或调减)预算指标;②将超额的费用在考核时予以剔除;③既调指标又予以剔除。笔者对这类问题的处理建议是:对于那些具有长期影响性的因素可以考虑调整指标,而对于短期性的、突发性的因素则应剔除。这是因为,预算指标通常是有一定刚性和延续性的,如果今年因为一个突发性因素增加了某个部门的费用指标,等编制下年预算时,该部门通常还会要求公司给予同样的费用指标,尽管这时那个突发性因素已经不存在了。

(作者单位:西北中石油国际事业公司)

责任编辑 李斐然