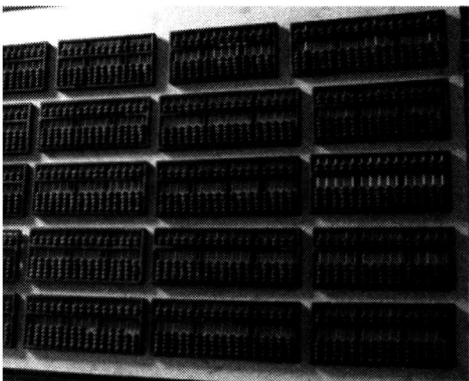


强化预算管理 应处理好八个方面的辩证关系

杨世忠



古人讲“凡事预则立，不预则废。”说的是做事情要事先有所准备、有所安排，这样才能把事情做成。一个企业要理好财，也要在事先对日常收支、资金投放和筹措、在用资产管理等方面做出安排，这就是预算管理，它是做好理财的先决条件。笔者认为，在预算管理中需要处理好以下八个方面的辩证关系：

1、为与不为

在我国源远流长的思想史上，有为与无为的价值导向一直在相互对立、相辅相成地发展着。预算强调的是对事务发展进程的预先算计和控制，这是人类行为的典型特征，是有所作为的价值导向。事实上，无所作为的倡导者

在对未来预测方面并非真的无为。在其“无为”之中，透射出一种尊重自然、尊重客观规律的理念。这就是我们做预算需要体会的地方。孔子讲“欲速则不达”、“过犹不及”以及孟子讲的“宋人揠苗助长”的故事，意思是说“有为”也是有限度的，不能光讲“有为”不讲“无为”。只有对自然规律心存敬畏，才有可能有所作为。所以，预算管理的根本出发点是有所作为，而在实际操作中则要有所不为。否则，就发挥不了预算的实际效用。因为预算管理要从实际出发，要从人员、资金和其他条件的现实出发，否则就会流于形式。形式是必要的，但应该把它放在恰当的位置，位置如果不恰当，就会无效甚至于出现负面效果。

2、知与不知

“知”是人们进行决策和管理的前提。古人把管理地方事务的官员称之为“知府”、“知州”、“知县”，说明了“知”的重要性。如果官员对其所辖地区的地理气候、风俗民情、社会组织、文化舆论、物产交通、各行各业等事务一无所知，怎么能行使其行政管理

预算同样离不开“知”。对组织的外部环境及其变化、对组织的内部运行机制及其条件，知之愈深、知之愈切，就愈能编制好预算、执行好预算。可是，由于种种条件的限制，管理者不可能做到事事知晓、料事如神，知总是相对的，不知才是绝对的。预算编制者要处理好知与不知的关系。现有条件具备的可知之处必须知之，现有条件不具备或知之代价太大的不可知之处，允许不知，不能因为追求完美而错过预算编制时机导致一事无成。

3、准与不准

预算准确与否，是评价预算管理水平 and 预算管理效果的一贯标准。预算管理的最高境界是料事如神、把握未来，使具有主观色彩的预算与基于客观实践的事物变化结果完全一致，这样就可以最大限度地消除未来理财目标的不确定性，消除或避免各种风险。但那种超出事先预想的好结果，不见得是好事，它反映不出管理水平，只能说明运气。因为在现实中，准确总是相对的，不准确才是绝对的。只有正视“不准”、承认“不准”、分析“不

准”，才能够有希望做到“准确”。

4、细与不细

如何才能做到预算准确？春秋时期，有一位名叫养由基的神箭手，能够做到百步穿杨、百发百中。诀窍是在他开始拜师求艺的时候，师傅并不急于教授他张弓搭箭的要领，而是要求他每天盯住飞着的苍蝇或蚊子，什么时候能够把苍蝇或蚊子看成一只鸟那么大，什么时候再来学射箭。他按照师傅所说的去做了，果然练就出一双好目力，能够把蚊子看成飞鸟。这时，师傅才教他练习射箭。他很快就能够把箭射得很准。这就是细致决定准确。高像素的照相机为什么照出的图像更清晰，画得很细密的格子线为什么能够将放大的图像表现得更逼真，也是这个道理。

所以，要编制准确的预算，就必须深入调查了解相关指标及其影响因素，考虑周密细致。但是，要在时间有限、人力有限的条件下，做到全面细致地编制预算，还需要区分轻重缓急。存货ABC分类管理的原理告诉我们，在管理能力有限的条件下，A类存货品种少价值大，是管理的重点，需要实行精细化管理；C类存货品种多价值小，可以实行粗放管理；B类存货介于二者之间，可以实行一般管理。预算管理亦同此理。

5、重与不重

“重”是指重点，“不重”是指非重点。在预算管理中处理好重与不重的关系，就是要突出重点，抓住“牛鼻子”，做到事半功倍。无论是企业还是事业单位，其预算是一个具有不同层次、不同方面、不同指标构成的体系，它覆盖组织的全部活动。构成预算这张大网的网绳在哪儿，是管理者要确认的重点问题。非重点不是不管，而是投入的力量相对要少，关注的程度相对要低。而且，重点与非重点不是一成不变的。当非重点的部位出了问题，成为

“瓶颈”或“短木板”时，非重点就成为重点。质量管理上的例外管理方法就是用各种指标的变化来监控产品生产过程，当各项指标的变化在允许的范围内，就不去干预它。只有当某项指标出现异常时，才需去分析原因，进行人为干预。如果天天去折腾它，就成了揠苗助长。因此，处理好重与不重的关系，就是例外管理思想和ABC管理思想在预算管理中的运用。

6、变与不变

预算是事先对财务资源的获取和分配使用的安排，这种安排是基于一定前提条件下完成的。例如，企业销售收入的安排是确认产品在一定的市场占有率、一定的销售数量、一定的价格前提条件下完成的。在实际执行中，一旦市场情况发生变化，销售数量受到影响，价格水平发生波动，实际销售收入就会与预算销售收入发生差异，并且还会由此而引起成本费用、利润水平等变动。这时，管理者面临要不要修改预算的选择。如果预算不变，会对支出产生硬约束作用，而且，随着预算与实际之间差异的扩大，预算作用开始转向负面。如果改变预算，尤其是频繁地调整预算，预算的作用将会丧失。因此，在什么条件下调整预算、如何调整，是一个在操作中经常要遇到的问题。如同居民从开发商那里购买了房子，如何装修与变化，各有所好。但是，承重墙是不能去改变的，否则就会破坏住宅的安全性。所以，预算的内容哪些变、哪些不变、变化幅度如何、变化频率如何，值得我们认真对待。

7、通与不通

这里的“通”是指沟通。预算的作用之一是成为协调不同利益主体、不同部门、不同人员之间关系的桥梁。中医看病讲究辩证施治、系统疏通，即所谓“痛则不通，通则不痛”。组织内部的协调亦同此理。只有在相互沟通、相互了解的基础上，才能够有效地配合，把

预算编准，把预算落实。

管理的实质，是妥善处理好人们之间的关系。预算管理也是管理，同样涉及处理不同部门、不同层次的人们之间的关系。上世纪90年代风靡全球的美国战略管理大师波特教授提出，企业内部的活动可以组成环环相扣的相互提供服务的作业链，基于作业链之上的是价值链。要保证企业各项经营活动进行过程中不“掉链子”，就需要保持服务的需求者和供应者之间的沟通。专业化分工的优点是有助于提高工作效率，但是如果不同专业人士之间的“语言不通”，各说各话，则会出现扯皮、推诿、互相不配合的情况，妨碍工作效率的提高。因此，专业化分工越是细致，相互之间的沟通与协调就越是重要。

8、严与不严

在管理界有两句话流传甚广。一句是决策上的失误是最大的失误；另一句是70%以上的产品成本在设计阶段就决定了。在医学界也有一句话，叫做“预防重于治疗”。这些道理用于预算管理中，就是要求在编制预算时做到严格、一丝不苟、讲究科学、力求准确。按理说，越是准确合理的预算，越是需要严格执行。可问题是预算编制在前，实际执行在后，影响预算指标的因素又是处于不断的变化之中，智者千虑还必有一失，执行中讲原则性是必须的，但只讲原则性不要灵活性也会出问题。宽严之间应有度，好比驾驶汽车上公路，严格执行交规是必须的，但是如果遇到汽车行驶正前方右侧路基塌方或有一块从山上滚落下来的石头，还要求驾驶员始终不变地沿着道路右侧直行也会出问题。在预算中留有余地或留有机动，就是为了应对未知的情况发生。这就是“严”与“不严”的分寸所在。

(作者单位：首都经济贸易大学)

责任编辑 林燕