

全面预算与企业管理

司徒伟成

Master Budget and Business Management

SITU Weicheng

Abstract

Budgets are formal, quantitative plans of action. They can be prepared for an organization as a whole or for any element of the organization. Essentially, the budget quantifies management's expectations of future levels of income, financial position, and cash flows after considering not only the direction the company is taking but also the economic environment in which it operates. The master budget, discussed in detail in this paper, is a summary of all the objectives and goals of all the various subunits of the company. These goals or targets, which include desired levels for items such as sales, production, selling, financing, and administrative expenses, result in a budgeted income statement, balance sheet, and statement of cash flows. The organization's goals for the future and plans for achieving them are captured by the master budget.

一、预算制度是企业管理的根本

什么是企业管理？管理专家常提到 PDCA，即计划(Plan)、执行(Do)、检查(Check)、处理(Action)。企业的计划可以很多，但是总不离增加收入、节省支出的范畴，用金额来表达就是预算(Plans of action)了，所以说预算就是企业管理的开始并不为过。

制定好预算当然就要执行，而财务人员就是非常有效的监督人。如果有预算数字(Budget/standard)，财务人员就很容易根据实际数字(Actual performance)检讨营运是否不正常，并且指出问题所在；一旦发现收入减少或费用超出，就有针对性地提出差异分析报告(Variance analysis)，不必担心执行失控。各业务部门都不得不对现实来突破困境，无法得过且过。所以企业的制度化管理最根本的制度就是预算制度，其它的管理制度都是预算制度的延伸。

企业管理最主要的职能就是计划和控制(Planning & controlling)，全面预算构成了企业管理控制的核心。在美国等经济发达国家，在中型企业实行预算管理的比例达 90%以上。在两岸三地，许多企业因为受各种历史原因和管理惯性的影响，在推行预算管理上仍参差不齐，尚未形成全面预算的理念，对企业全面预算的内涵、意义和内容缺乏理论建设和实践运作。有感

于此，笔者总结了美国企业管理这方面的经验，并结合在多家成功推行的心得，谨供参考。

二、全面预算管理的含义

对企业而言，预算就是用数字编制未来某一时期的计划(Quantitative plans)，即用财务数字或非财务数字来计量预期的结果。预算管理即指预算控制，它是预算编制、执行、分析与考核的过程。全面预算管理则指在企业管理中，对与企业存续相关的经营活动(Operating activities)、投资活动(Investing activities)和财务活动(Financing activities)的未来情况进行预期并控制的综合管理行为及其制度安排。与传统的计划相比全面预算有特定的含义。

全面预算是一项科学的综合控制行为。全面预算涵盖经营、投资和财务等企业所能涉及的一切方面，具有“全面、全额、全员”的特征，作为一种控制手段，已成为现代企业管理的国际惯例。在现代企业，有强大的资金流、实物流和复杂的法人治理结构，全面预算可以起到统合所有这些庞杂支节的干流作用和科学的导向作用，促进企业从粗放型向集约型的转变，并使预算管理关注的重点从经营结果延伸到包括生产制作全过程在内的经营过程和资本资产运作过程。

全面预算与企业资源计划 (Enterprise Resources Planning) 相辅相成, 为管理信息化提供了节点。预算编制、执行和分析考核的技术性、复杂度都很强, 特别是大中型企业, 由于其所面临的市场选择广泛性和内部治理结构的层次复杂性, 预算体系的建立、预算内容的确定和预算运作都十分复杂。借助计算机技术, 依赖网络信息系统, 实行全面预算信息化, 是推行全面预算的高效选择。因此全面预算的导入还意味着企业管理控制的信息化、网络化, 是企业管理信息网络化的契合点。

三、企业盈利之道及预算的因应之道

企业盈利之道, 笔者的经验是: “安内促进攘外”, 即首先做好内部管理, 并在此基础上重点发展市场。做好内部管理, 重点是控制产品的质量 (Quality)、成本 (Cost) 和交期 (Delivery); 有效地控制好 QCD, 产品在市场上自然就有相当的竞争力。在此基础上重点发展市场, 形成降低成本、提高效益的剪刀差, 企业就可进入良性循环。笔者运用此策略屡收奇效, 预算管理的因应之道也应集中于这两方面。

首先做好扎实的基础管理工作。从最基本的物料编码 (Item ID/code) 做起, 注重从各方面为质量、成本、交期、加速资金周转和增值、保证各项预算指针和企业整体利润目标的实现创造条件, 解决好预算编制容易落实难的问题。财务管理方面的基础工作则包括建立健全内部信息与外部信息相结合、原始信息与加工信息 (如半成品在线分析) 相结合的财务信息系统。

在做好内部管理的基础上更新企业管理观念。必须充分认识到“企业决胜于市场、市场决胜在管理”。在市场条件下, 企业管理的内容已由单一的基础管理发展为由基础管理、经营管理和资本管理组成的多层次管理。仅仅针对生产进行配套的人、财、物的质量管理和数量管理是不够的, 而必须「按照市场效益组织生产、围绕经济效益进行管理」。只有树立了供需链管理 (Supply chain management) 的观念, 才能准确地把握预算管理的本质, 实现企业管理的飞跃。

四、全面预算的出发点和准绳

1、全面预算以销售为龙头

以销售为龙头为提高经济效益创造了条件, 具体要求: (1) 必须树立市场观念, 充分认识到由以产定销转变为以销定产是预算管理区别于传统计划管理的关键所在。(2) 以销定产必须落到实处。每年企业编制全面预算前, 先由销售部门分析市场走势, 制定销售预算, 并根据销售预算为生产部门制定主要产品产量预算, 真正使销售与生产相衔接。(3) 以销售为龙头, 制定销售预算时必须从全局出发, 特别在售价的制定上要体现长远利益与当前利益相结合的原则, 有必要占领市场的在保本的前提下应适当降低售价以增加产品的竞争力。(4) 要使销售这个龙头活起来, 还必须重视销售环节的资金周转问题, 在预算中把产销率和应收帐周转天数提高到先进水平。

2、全面预算以资金平衡为准绳

资金是企业的血液, 是企业赖以生存的根本。保证企业资金顺畅地流转并确保其增值是财务管理的主要内容。(1) 对资金流转的起点和终点——现金流出 (Outflow) 和流入 (Inflow), 按照收支两条线进行控制, 每一项收支都要认真核实, 纳入预算。(2) 在流动资金管理 (Working capital management) 方面, 围绕采购资金占用 (AP period)、库存周转率 (Inventory turnover)、应收帐周转天数 (DARO)、现金转换周期 (Cash conversion circle) 等重要指针编制现金预算, 从增加现金回笼和减少资金占用两方面提高流动资金的使用效率。(3) 对资本性支出项目的预算管理, 要坚决贯彻量力而行的原则, 杜绝没有资金来源或债务风险过大的预算。

五、全面预算的内容

就全面预算内容而言, 由于企业经营的多样性 (Diversification), 可以将其分为经营预算、投资预算和财务预算三大类。

1、经营预算 (Operational budget)

指企业日常发生各项基本活动 (Daily operation) 的预算, 包括销售预算 (Sales budget)、生产预算 (Production budget)、采购预算 (Raw materials budget)、成本费用预算 (Cost/expenses budget) 等。其中最基本和关键的是销售预算, 它是销售预测的正式说明, 是整个预算管理的基础, 没有销售预算就没有全面预算; 生产、采购和成本费用预算根据销售预算而制定。经营预算构成了经营者的活动范本, 是指导经营者进行

经营活动的企业制度规范。推行预算管理时应始终把成本费用控制作为重点：抓生产一线的物料消耗，将成本指标层层分解落实、责任到人。

2、投资预算(Capital budget)

投资预算反映了企业关于固定资产的购置、扩建、改造和更新、资本运作的可行性研究情况。具体表明企业投资的时点、额度、收益确认、回收期、融资和现金流。投资预算应当力求和企业的发展战略以及长期计划紧密联系在一起。

3、财务预算(Financial budget)

企业在计划期内反映有关预计现金收支、经营成果和财务状况的预算。它反映了各项经营业务和投资的整体计划，是企业全面预算的总预算。规范的企业财务预算应当包含三个方面：（1）预计损益表（Budgeted Income Statement），综合反映企业在计划期间生产经营的财务情况并作为预计企业经营活动最终成果的重要依据，是企业财务预算的重点。（2）预计资产负债表（Budgeted Balance Sheet），反映企业在计划期末将要实现的资产质量状态。（3）现金预算（Cash Budget），反映计划期内预计的企业现金收支的详细情况，包括四方面：现金收入、现金支出、计划期内现金净增减、新的融资需求，根据上述要素就可整理出企业现金流量(Cash flows)的预算。如果销售使现金流量出现负值，则管理层知道必须进行融资，及何时需要这笔现金(AFN-Additional funds needed)。

现金预算对企业经营是极其重要的。一些企业尽管盈利但没钱用就是因为没有做好现金预算，利润都积压在固定资产(Fixed assets)、库存(Inventory)或应收帐(Accounts receivable)上。笔者认为：一个企业可能没有盈利而幸存，但不可能没有现金而幸存。

六、预算的重点、目标和方法

1、以成本费用控制为重点

美国著名企业战略学家迈克尔波特认为：“企业只有在经营领域中选择三种竞争战略中的一种，才能在竞争中获胜，否则只能在竞争中苦苦挣扎”。三种竞争战略中的第一种是低成本战略，又叫成本优势，指企业在提供相同的产品或服务时，其成本或费用明显低于行业平均水平或主要竞争对手的竞争战略。

全面预算应以成本/费用控制(Cost control)为重点，以提高经济效益为目标。在收入一定的情况下，

成本费用是决定企业经济效益高低的关键因素。根据作者多年的企业管理经验：“每个企业都存在着进一步省钱的潜力，尤其对于一些管理起点不高的中小企业，降低成本、提高效益的空间非常大”，因此应始终把成本费用的控制作为一项重点工作来抓：(1)抓住生产一线的物料消耗 (PMC-Production & material control)，把市场价格引入到成本费用预算中来，并将成本费用指标逐层分解到各部门、责任到人。(2)突出与成本费用密切相关的一些技术指针在企业预算中的地位，从而大大降低单位制造成本(Unit cost)。(3)使成本费用的指标与个人经济利益挂起钩来。(4)在抓生产成本节约的同时，也注重对期间费用(Period cost)的管理，把费用指标分解落实到部门和个人，使成本费用的控制面扩展到全员。

2、正确划分成本/费用中心

在激烈的市场竞争中，很多产品刚得到市场的认同，马上就面对类似产品的价格竞争，此时降低成本就成为企业生存的主要管理目标。这种观念似乎每个企业主管都能认同，但在具体作法上却常出现矛盾。例如看到几个工人闲着没事做就很烦恼，但看到一群高薪的主管开了一天的会议却不在乎他们的成果是什么。某些企业的主管以为只有直接人工是成本，而管理人员的薪水不是成本。其实成本会计所涉及的成本只是制造成本而已，其它还有很多的成本不但是而且是很大的成本，如管理成本，是企业竞争力的关键。

企业因其管理资源有限，不可能事无巨细面面俱到，故必须先认识成本结构及性质，才有可能用最少的管理资源降低最多的成本。企业的成本大体来说可分为：制造成本（Manufacturing cost，包括料工费/Material、Labor、Overhead）、销售成本（Selling expenses）、管理成本（Administrative expenses）、研发成本(R&D expenses) 财务成本(Financial expenses) 五大类，每大类又可分成很多个小类。正确认识成本并划分成本中心 (Cost center)和费用中心 (Expense center)，对控制成本费用有极大的帮助。

3、降低成本的方法

当企业从财务报表发现毛利率(Profit margin)低于预算时，通常我们无法要求我们的客户提高价格，而只能自己通过预算降低成本(Unit cost)。

台塑老板王永庆一针见血地指出：“经营管理、成本分析，要追根究底，分析到最后一点。我们台塑就靠这一点吃饭。”充分说明了降低成本的重要性和

方法。由于生产成本包罗甚广，涉及人员众多，通常要靠财务人员把成本资料先做一个分析 (Cost analysis)，找到真正的问题所在，才能有效地改善。成本数据的分析通常从与报价单(Quote)比较开始，先找到问题是出在材料？人工？还是制造费用？再进一步分析细部的原因。例如，如果问题是出在材料，便应该进一步分析是价格的因素，还是用量的因素；如果是价格的因素，又可追究是采购的因素，还是汇率的因素。找到主要原因，才好对症下药采取对策。

JIT 创始人大野耐一的至理名言“我们致胜的法宝就是彻底杜绝企业内部的各种浪费”从另一角度指出了降低成本的方法。成本预算管理的方式是将生产成本依责任(Accountability)类别和工序(Process)，分割成很多会计科目，例如人工成本可分割成：标准人工成本、工资率差异、无效人工、停工待料人工、返工人工、效率差异等等，制定各自的标准成本 (Standard cost)，要求相关主管参照着主动降低成本。只要目标合理(Plan)，过程清楚(Check)，奖罚分明(Action)，自然会激励相关主管达成目标。

当然，无论是事后分析法，还是事前预算法，都必须以正确的成本会计信息(Costing)为基础。在这一方面，很多企业都尚需努力，笔者认为：ERP/MRP II 是极为得力、极其有效的工具。

七、全面预算的管理流程

预算管理是预算编制、执行、分析和考核过程的总称，这个过程反映了预算的程序性。

1、预算的编制

每年底，公司董事会责成预算部门（通常由财务部牵头和协调）根据预算年度经营目标及相关制度确定各部门年度预算目标，并要求编制其相应预算；各部门(Subunit)根据公司要求进行目标分解，在本部门预算基础上编制预算草案并上报公司；公司根据各部门的预算草案形成全面预算并将预算草案审批形成预算法案下达给各部门分解执行。

若企业在营运预算案的基础上进行相关的敏感性分析(Sensitivity analysis)，提供收入与开支费用相互间变化的关系，则使管理决策更有依据。

营运预算案其实对大、中、小企业都十分有用，它帮助管理阶层展望未来(Future expectation)，根据目前经济环境(Economic environment)，具体列出公司未来的

营运目标(Objectives of operation)，帮助管理层作出相应措施(Solution)，如拓展业务，或减少营运用费。营运预算其实是制定一个企业的追求目标(Goals)，令管理者与员工一心朝着同一目标奋斗。

2、专注于利润(Profitability)

很多公司都面临这样一个问题：一方面，公司各单位都努力按照计划目标而冲刺，但是没有人知道这些计划究竟会对公司整体的盈利带来什么样的影响；另一方面，公司希望提高经营利润，却不知道着力点应该放在哪里？

企业的目的是盈利，所以经营者必须专注在利润上面，不要只关心公司是不是用了新的系统、是不是认了某种证书、产品是不是拥有最高的知名度、或是整天推行一大堆没有必要的制度。企业行为不能流于形式更不能本末倒置，公司所做的每一件事都应把焦点集中于(1)销售增长、(2)成本控制及(3)利润增加。

如果公司第一季的销售低于目标，就要严格控制成本，把利润补回来。虽然公司的经营是依据过去做好的计划，但是只要公司销售未达到目标，经营者便应该召集主管开会，要大家重新评估。如果销售无法立即拉回到目标水准，那么成本也要跟着降低，如果销售降了 20%，那么想办法也将成本降 20%。

仔细想想，公司的计划是否专注在利润上，或是只是长篇大论地阐述伟大的点子？如果公司的计划自此至终都与利润环环相扣，那就是一个好计划。

3、预算的执行、分析与考核

好计划重点在于“可以执行”而不在于“策略规划”。

1992 年一向被视为企业经营模范的蓝色巨人 IBM 发生了天文数字的巨额亏损，CEO 黯然下台。董事会找来原先在饼干公司的葛纳斯担任新的 CEO，在他上任后媒体记者纷纷问他有什么拯救 IBM 的伟大计划？葛纳斯答：“IBM 不需要再制订什么伟大计划，只需把以前的伟大计划切实执行即可。”无独有偶，若干年前汇丰银行董事长庞德也说过这样一句话：“在银行业，没有几家银行有独特的策略，大多数的银行都在比谁的执行能力较强罢了。”其实这句话适用于所有行业，大多数企业经营者都承认，让他们每天难以成眠的，不是因为他们的公司缺乏策略，而是他们的企业欠缺执行策略的能力。

当完成营运计划后，仔细想想，这个计划能够执行吗？一个能够让全公司都去执行的计划就是好计

划。许多企划人员都可以完成一份天花乱坠的计划。问题是完成了又如何？它真的可以帮助事业成功吗？营运计划书能不能对经营事业有帮助，重点在于“这是一份好计划吗？”如果你完成的是一份好计划，当然可以对事业的经营有帮助。如果不是，它只是一个帮助你做企业经营的整合思考工具而已，谈不上对企业有更多的帮助。

各预算的执行部门/业务部门负责预算执行。财务部门根据经营期的实绩与预算的差异(Variance)提出评价意见和激励要求，报公司审批；公司根据财务部门的差异分析确认评价，进行预算考核及相关奖惩。

八、成功推行全面预算的关键

戴明博士在著名的 PDCA 循环理论中，把整个企业系统分为操作系统(Do)和管理系统(Plan、Check 和 Action)。要成功推行全面预算管理，关键要做好计划(Plan)、检查(Check)和处理(Action)三环节。

1、计划必须切实可行

全面预算必须可操作。一经决定，在企业内部便具有“法律效力”，企业各业务部门在生产经营及相关的各项活动中要充分按预算办事。按照预算方案跟踪业务，实施预算控制管理，重点围绕成本管理和资金管理两大主题，及时反映和监督预算的执行情况，实施实时的制约手段。

2、检查必须明察秋毫

良好的信息系统和全面提高财务人员的素质，是确保预算成功的重要因素。全面预算管理的核心是财务管理，财务人员素质的高低直接关系到预算管理的成败。预算管理的本质要求财务人员在财务管理的广度、深度和力度上下工夫：(1)广度即全面性，由于预算管理的综合性，财务人员必须树立大财务的观点，走出就帐论帐的狭小天地，力求把财务管理与销售管理和生产管理有机地结合起来。(2)深度即精细化/明细化，必须清楚生产经营中每一环节的实物流和资金流，清楚其中的增值和浪费情况。(3)力度即强制性，财务人员应充分利用财务信息的权威性，在执行和考核预算时做到违法必究。这样，预算管理才能不流于形式并取得成功。

3、处理必须奖罚分明

处理就是围绕效益实绩，考核预算结果并兑现奖惩。奖励是对超额完成目标预算的回报，目的是刺激有利企业目标的行为；惩罚是对不符合期望行为的回报，作用是维持企业运转所要求的最低标准。要及时从预算执行的正负差异(Unfavorable & favorable variance)中分析出主观因素和客观因素，适时提出纠正预算偏差的对策。期终决算要与预算相结合，依据各责任单位对预算的执行结果实施绩效考核，奖惩到位，使预算制度和经济责任制度得以结合。

4、推行应该结合 ERP

与 ERP 结合将使全面预算管理取得事半功倍、相得益彰的效果，特别是在计划和检查环节，管理软件很好地解决了预算的可操作性问题。ERP 使用标准成本制(Standard cost)，实际上就是一种预计成本从而有了十分明确的控制目标；且通过其在线分析系统(Online analytical processing)，管理者可清楚知道企业销售、生产、采购、仓库、财务各环节的实时情况，掌握生产制作过程中的质量、成本、交期的信息，有的放矢地进行管理，实施「安内促进攘外」的经营策略。而实际成本制或手工管理系统下是很难提供类似的管理信息的。

ERP 的另一特点是信息集成(Integration)，业务数据不需重新输入，消除了大量重复劳动和无用功，彻底解决了财务数据比业务数据滞后的问题，使管理真空地带不再存在，实现了实物流与资金流的合二为一，提高整个企业各部门的工作效率并集成了上游供货商和下游客户的信息从而可有效规划整个企业的资源，是非常理想的管理平台。

ERP 首先是一种管理思想，然后才是一个管理工具。正确实施 ERP 的过程，就是理顺、加强基础管理并更新经营理念的过程。笔者的经验是：企业实施 ERP 的成功率非常低；成功实施 ERP 企业的效益非常高；关键在于使用 ERP 的人。■

作者简介：司徒伟成，会计师、内部审计师、财务计划师。获理学学士、文学硕士、工商管理硕士、经济学博士学位。现为香港某上市公司高级管理人员和香港某大学客座讲师。曾任职 CFO/CEO 并在美中港等地运用全面预算和 ERP/MRPII 取得显著经济效益。善于综合运用管理、会计、IT 等知识解决企业管理中的实际问题，并发表论文和出版著作数十篇/本。