

谈谈企业超越预算

□ 王棣华

企业全面预算或者全面预算管理已经被广泛采用,绝大多数财务管理人员都知道全面预算管理的基本原理。但对于企业超越预算,知道的恐怕就不会很多。因为一般的教科书不会介绍,怕大家知道了会影响企业全面预算管理的实施。应该说企业全面预算管理在工业经济时代还是不错的管理工具,但到了信息经济时代就有点落伍了。信息经济时代传统企业全面预算管理的运行基础和前提都发生了变化,其运行就显得捉襟见肘,有时还出力不讨好。

20 世纪 90 年代以后,西方反对企业采用全面预算管理的呼声越来越高,不但实务界反对的大有人在,理论界也有许多学者对企业采用全面预算管理持否定态度。1998 年 1 月,他们还成立了一个研究论坛,叫“超越预算圆桌会议”。参加这个论坛的有许多国家的大公司高管及大学知名教授。他们发现放弃传统的全面预算管理,企业照样可以取得更好业绩。其实传统的企业全面预算管理一直存在很多局限性,诸如采用全面预算管理的企业,有的成功,有的失败;

正确估计各种预算数据其实根本不可能;让所有人去执行全面预算不切实际;预算给大家增加了许多约束和负担;企业内外环境变化太快,预算根本来不及调整,经常修改预算,既不严肃,也费时费力,得不偿失;管理层对各种预算报表、报告不一定感兴趣;在预算编制过程中争好处的大有人在,老实人反而吃亏,引起不必要的矛盾和不道德行为。这些问题一直存在,大家不是没有发现,而是没有予以重视。

瑞士的亨道银行在 1970 年就放弃了全面预算管理,他们只使用三个指标(投入资本回报率、收入成本比、人均利润)来控制银行的经营活动,取得了其它银行没有取得的良好效果,成为欧洲成本最低的银行,在斯堪的纳维亚地区非常著名。

企业超越预算的基本思想是,传统的企业全面预算管理已经过时,应该被超越。因为传统企业全面预算管理已经不适应新的经济环境,妨碍企业内部创新,而且费时耗力,作用有限。用其他管理工具代替全面预算管理,是超越预算的基本思想之一。

企业超越预算作为一种新的管理工具,其具体内容与传统企业全面预算管理有很大不同。传统企业全面预算管理有一个固定的年度目标,而企业超越预算设定旨在持续改进的目标。传统企业全面预算管理下的员工报酬是建立在完成固定目标值任务基础上的,而企业超越预算下的员工报酬是建立在相对业绩基础上的。传统企业全面预算管理把计划当成一个年度事件加以固化,而企业超越预算使计划成为一个持续的综合过程。传统企业全面预算管理以实际与计划的差异作为控制和业绩评价的依据,而企业超越预算以相关的关键业绩指标和业绩趋势作为控制和业绩评价的依据。传统企业全面预算管理通过预算来配置资源,而企业超越预算资源在需要时要可获得。传统企业全面预算管理希望通过预算协调企业内部活动及相互关系,而企业超越预算是通过内部各个部门的相互作用去完成任

务。传统企业全面预算管理各部门往往为达到内部目标值而各自为战,对最终客户的关心很不够;而企业超

越预算要使企业每个人都关注如何提高客户效用,关心最终客户的需求。传统企业全面预算管理往往只对企业领导负责;而企业超越预算创造了一个团队网络,大家对自身的工作结果负责。传统企业全面预算管理的业绩考核是看各项预算指标是否完成;而企业超越预算往往只考核一些最关键的指标,成功的标志是要表现在市场上获胜,而不是达到内部规定的各项预算指标。传统企业全面预算管理仅仅要求各部门完成自己的预算指标;而企业超越预算给各部门充分自由去完成任务,不是要求去完成预算指标。传统企业全面预算管理是基于详细的规则和预算去进行治理;而企业超越预算是基于明确的价值观去进行治理。传统企业全面预算管理的信息公开和共享往往是不够的,各个部门都有一些不愿意让其它部门知道的内部信息;而企业超越预算支持信息的公开和共享,对“需要知道”信息的人不加以限制。总之,企业超越预算是为了有效地将责任从企业转移到个人,鼓励各业务单位做出各自的决策,员工可以犯错误,但不能踌躇不前,大家都来解决问题比少数人解决问题更有效。

企业超越预算只设置事关价值创造数量有限的目标,抛弃了全面预算事无巨细设置太多目标的管理模式。各级管理人员都把目光投向外部,敏锐捕捉市场及竞争对手信息,以全面提升企业业绩为己任。不再像全面预算管理时期那样以完成预算指标为己任。

企业超越预算以关键指标的绩效最大化为目标。评估和表彰员工是

基于相对进步程度,而不是看各种预算指标是否完成。要制定覆盖面广、持续不断的行动计划去指导工作,鼓励各部门合作行动。真正按需配给资源。通过有效管理和一系列的相对指标,对绩效进行控制。要做到管理原则明确、管理架构清晰。要树立相对成功的概念,营造追求高效业绩的工作氛围。只要不违背企业管理原则和目标,就要给予部门或员工独立决断的自由。要培养一线员工创造价值的责任感和对消费者负责的责任感。要建立一个开放、道德的信息系统,在企业内部传递“同一个真相”。

企业抛弃传统全面预算管理,实施超越预算,有许多好处:好处之一是便于快速反应。由于不再有各种复杂预算的约束,企业运作会更加快捷、简单。如果再给予管理人员一定程度的自主权,这一优点将更为明显。好处之二是便于创新。由于企业内部不再基于预算分配资源、业绩考核,员工们自觉营造出一种开放、自省、创新的环境,有利于员工之间的互信,有利于他们分享知识和交流经验。这对企业实施创新战略是非常重要的。好处之三是便于降低成本。由于企业员工的思维方式发生了根本改变,整个业务流程变得极为简单,管理人员只需要根据消费者的需要去改进产品和服务,不再有太多的预算顾虑,敢于降低固定成本、单位变动成本。不再把无所顾忌地耗用资源当作自己应有的“权力”,而是把为顾客增加价值作为出发点,仅凭这一点,就足以保证企业减少大量的资源消耗。好处之四是便于获得顾客忠诚。由于企业视顾客价值为战略中

心,流程设计以满足顾客需求为导向,对顾客请求做出快速回应,其结果自然是获得顾客对企业的忠诚,同时也获得理想的盈利回报。

企业超越预算采取的是去中心化的管理方法,与传统金字塔式层级制和中心化领导不同。超越预算将决策权力、绩效责任下放给一线管理人员,让他们充分自我决策、自我管理、自我负责。因此,员工主动性更强,生产效率更高,成本更低,对顾客服务更好。由于超越预算使价值创造的各项要素更加和谐统一,它能给企业带来显著、持久的成功。企业超越预算的成功是建立在四大驱动要素基础上的,它们是:创新战略、降低成本、忠诚的顾客回报、优良的商业道德。

企业超越预算管理模式下不断进行开发创新成为常态。在资源分配使用上以最新决策为依据。而不像传统全面预算早就把资源使用分配完毕。内部协调、共享信息变得更加重要。成本管理不再注重是上升还是下降,而是看成本为企业增加了多少价值。每项成本都要经受价值测试,价值管理成为一项基础性工作。预测讲求准确,不带偏见,不主观臆断,不能为了满足股东和高管的愿望,在预测上报喜不报忧。预测要短期化、常态化、滚动化。多使用关键的先导性指标来监控企业的经济活动,为相关部门提供及时的行动信息。不让员工只关心个人业绩和奖励,而是鼓励其关心企业的成长和未来,用同行业的竞争压力去激励员工努力奋斗。 ■

(作者单位:东北财经大学会计学院\中国内部控制研究中心)