

正确理解预算管理 with 绩效管理的关系 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/66/2021\\_2022\\_\\_E6\\_AD\\_A3\\_E7\\_A1\\_AE\\_E7\\_90\\_86\\_E8\\_c41\\_66021.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E6_AD_A3_E7_A1_AE_E7_90_86_E8_c41_66021.htm) 预算本身并不是最终目的，更多的是充当一种在公司战略与经营绩效之间联系的工具。时至岁末年初，众多管理者在评价过去一年经营绩效的同时，也纷纷开始规划下一年度的发展。最近几次与客户交谈的过程中，老总们都向我们表示正在着手准备编制企业来年的计划，并且打算推行全面预算管理体系。在为此感到欣喜之余，另一种担忧随之而来：预算管理果真得到了正确的认识吗？预算是否能够真正发挥管理者们预期的作用？手边恰好有一份2001年3月一些国外机构对全球15家跨国公司的高层管理人员，与30家投资银行的高级分析师进行的关于预算管理的调查访问。在调查中，许多受访者都谈到了预算的正面作用，但同时也都在抱怨：“预算没有很好地支持公司的战略，甚至与之产生冲突”、“预算更多地注重成本的减少，而不够注重价值的增加”、“预算管理中只是强调上下级的垂直命令与控制”、“预算管理缺乏弹性，对市场变化反应迟钝”等。“环球同此凉热”，国内管理界中存在的问题恐怕更为突出。有些企业的工作安排中根本未曾考虑过编制预算，更谈不上用预算管理来作为优化业绩的有效手段了。一些企业管理者虽然认识到预算管理的重要，却并没有真正理解预算管理与绩效管理的关系，不知道如何实现预算管理与绩效管理的有效整合，这必然导致事倍功半，甚至带来与预期相悖的反效果。预算是什么？根据安达信公司“全球最佳实务数据库”（Global Best Practice）中的定义：“预算

是一种系统的方法，用来分配企业的财务、实物及人力等资源，以实现企业既定的战略目标。企业可以通过预算来监控战略目标的实施进度，有助于控制开支，并预测企业的现金流量与利润。”上述定义阐述的重点在于：预算本身并不是最终目的，更多的是充当一种在公司战略与经营绩效之间联系的工具。预算体系在分配资源的基础上，主要用于衡量与监控企业及各部门的经营绩效，以确保最终实现公司的战略目标。传统认识误区1：“全面预算就是指一套涵盖所有会计科目的表格，最终得出公司明年的损益表、资产负债表和现金流量表的具体预测结果”曾经有这样一家企业，在布置预算工作的会议上，公司总裁要求财务总监和在场的财务部人员运用财务报表的勾稽关系，结合上一年度的实际经营数据，出具一整套预算表格，最终的交付成果就是“财务三张表”。在那位老总的心目中，这就是通过“科学定量方法”得出的公司全面预算体系。财务部人员在得到总裁的指示后，如期完成了工作，却在预算审批会议上受到其他业务部门的质疑，认为没有反映公司与部门的工作重点，仅仅追求财务数据上的严密性，根本不切合业务实际。迫于压力，财务部门不得不就事论事地对某些数据做了调整。尽管如此，各个部门依旧各行其是，那一整套表面上逻辑严密的预算表格最终还是被束之高阁、无人问津。在我们看来，这种传统认识的最大问题在于：企业的经营管理是一个复杂系统，期望仅仅通过数据勾稽作一番“表面文章”来得出全面预算，只能是徒劳无功的尝试。预算真正要发挥其辅助战略目标实现的作用，不但要考虑所有直接影响公司经营绩效的因素（这才是“全面”二字的正确含义，而并非是指涵盖所有的会计

科目或财务报表)，而且更为重要的是要与企业绩效管理体系相结合，形成一个完整的、广义上的企业业绩控制系统，预算才能够名副其实地扮演起战略监控的角色。从推行全面预算管理的角度，我们认为应当由以下几个部分组成：1 企业首先应具备明确的战略规划，即公司发展战略与年度战略行动计划；2 根据战略规划，公司和部门编制各自的年度运作计划，运作计划中至少应该涵盖收入、成本费用、资源投入、业务活动安排等多方面内容，这一切都有助于生成公司关键绩效指标和部门非财务类的关键绩效指标；3 根据年度运作计划，各业务部门编制收入预算和成本费用预算，管理部门编制费用预算，同时生成各部门财务类关键绩效指标。财务部门在汇总各部门运作计划和预算后，形成公司资金预算和利润预算；4 企业各级管理层利用管理报告定期对预算执行情况进行分析、监控及决策之用。其中，管理报告的主要内容包括定期的财务分析与平衡分数卡的实施现状；5 在经营目标执行的过程中，管理者可以借助于各种层次、不同频度的管理报告来监控经营进度，并通过高效的管理评估机制迅速采取相应的行动方案，及时解决出现的问题。若有必要，甚至可以对原有的全面预算体系和关键绩效指标体系做出必要的调整，使之更好地适应公司实际经营情况和市场环境不断变化的需要，实现公司既定的战略目标。可以看到：一方面，“安达信预算管理与绩效管理关系示意图”中的全面预算与以前传统意义上的预算是不可混为一谈的两个概念。我们认为，全面预算不仅包含传统意义上预算的各个方面，而且还包含公司与部门的年度运作计划，共同构成公司战略规划细化及量化的具体表现，也从真正意义上实现与战略

规划的紧密联系。另一方面，全面预算也是形成公司及部门关键绩效指标的主要来源，是整个绩效管理的基础和依据。通过预算与绩效管理相结合，使部门和员工的绩效考核真正拥有明确、可行的目标，促进企业的各项经营活动更好地符合战略规划的要求。在“安达信预算管理与绩效管理关系示意图”中，企业的战略、预算和绩效三者真正形成闭环，是一个密不可分的有机整体。只有通过三者的高效互动，企业才可能达成其既定的战略目标。而在此过程中，预算正是起到了承前启后的重要作用。怎样编制预算？在明确了预算的含义以及预算在企业业绩管理系统中的地位之后，如何编制预算便成为我们关注的重点。在以往的项目经验中，我们经常会发现企业往往由于忽略预算编制的方法论，错误地认为只要能得出最终结果，就可以不择手段。由此带来的后果不外乎：1 预算编制耗时、耗力，操作成本居高不下；2 预算管理过程中，常常会伴随某些不正当的利益纠纷；3 预算编制的成果并没有得到公司员工的认同；4 预算体系僵化，难以适应多变的经营环境。传统认识误区2：“预算就是应该体现公司投资者与经营层的想法，从上往下地推进编制工作。”某家民营企业集团的老总在编制预算过程中，屡次强调没有必要听取部门的广泛意见，只要经理层讨论、董事会通过就可以了，这样就可以迅速见效。但事实是，许多业务部门对于最后通过的预算中大部分目标值感到难以操作，最终抵制预算的执行，也不认同公司根据这些预算结果对部门业绩所作的评价。传统认识误区3：“预算编制工作只要在年初的时候开始就可以了，完成之后可以用来指导整个年度的工作。”某家国有企业在每年3月中旬左右，都会召开年度

工作会议，因此传统上一习惯于在该会议召开期间，提交全面预算的讨论稿作为议程之一。但是，预算无法用来控制第一季度的实际经营绩效，而且由于没有根据金融市场的变化对预算进行调整，很少能被真正用于考核与监控。传统认识误区4：“预算编制主要是财务部的工作，其他部门只需要了解和知晓，必要时给予财务部一定的协助就可以了。”许多企业总是将预算编制工作全部交给财务部，而且一般是作为财务人员的例行职责。其他部门很少直接参与预算编制工作，往往只是对财务部所提交的具体结果进行确认。在某些极端的情况下，业务部门是在公司预算正式公布的时候才获得信息，根本不了解预算编制的原则与假设前提。因此这样的预算虽然往往缺乏可操作性，业务部门却苦于无法提出改进建议。以上这些都是目前国内企业在预算编制过程中容易产生的一些通病。究其病因，关键在于企业管理者们尚未形成对于预算管理正确认识，导致在实际操作过程中顾此失彼、疲于应付。我们认为，在管理实践中无法找出一种适合于任何行业及企业的预算体系。一般而言，决定或者影响一家企业采取何种具体预算编制方法的因素主要有以下几点：企业的行业性质、业务特点；企业的组织架构与决策程序；企业的财务会计体系；企业的管理文化等。

- 1 预算编制不再只是编制财务预测报表，各部门还需要根据公司战略规划编制相应的运作计划和预算；
- 2 预算编制不再只是从上往下的单向压制过程，它需要公司上下各部门的双向沟通与协调，并在调整中达成一致目标；
- 3 预算编制不再只是年初的工作，它应当起始于上年度的年中。从6月初编制下年度公司战略规划及战略行动方案，至12月底对预算方案达成一致，这些

工作都属于预算编制。为了能对下一年度的经营进行及时监控，整个预算编制的工作应该在年底前完成；4 预算编制是整个公司战略规划执行的一部分，绝不应该局限于财务部门，而应涉及公司内部几乎所有的机构与主要人员；5 预算不再是僵化的、一成不变的事物，企业应该在一年中适当的时候进行调整（有些企业采取月度滚动的做法，有些则采取半年度调整，调整的频率应该视业务性质而定）。这样，就可以将当初预算确定时未能预见到的市场或内部环境的变化因素及时纳入考虑范围。预算如何应用？如前所述，预算本身并不是一种终极目的，而是一种有效的企业业绩管理工具。企业管理者可以通过预算管理的实际应用，在如下方面得到改进效果：

- 1 战略管理 预算作为一种在公司战略与经营绩效之间联系的工具，可以将既定战略通过预算的形式加以固化与量化，以确保最终实现公司的战略目标。最佳实践企业将制定、执行预算同公司的战略结合起来，有助于调整公司策略，得到有关机遇和挑战的反馈，最终提高公司战略管理的水平。戴尔电脑公司董事长兼首席执行官迈克戴尔每年都要举行几次会议向公司员工传达公司当前的战略，以此作为公司编制预算的基础。几年前，公司财务部进行了为期15个月的公司全员培训，内容为资本收益率等战略指标，公司员工能够通过内部网络随时进入这些课程学习。在所有员工对公司战略都有所了解的基础上，公司预算的制定与推行进程与效果显著改进，并且在推行预算的过程中，不断有员工提出对于战略实施进度甚至战略方向的检讨建议。
- 2 绩效考核 预算绩效考核的基础，科学的预算目标值可以成为公司与部门绩效考核指标的比较标杆。预算管理在为绩效考核提供参

照值的同时，管理者也可以根据预算的实际执行结果去不断修正、优化绩效考核体系，确保考核结果更加符合实际，真正发挥评价与激励的作用。美孚石油公司将奖金、利润分享及股票期权计划同业绩目标的达成相联系，而业绩目标正是来自于公司及部门预算中的数据。例如，为使某些利润中心的激励机制同扣除资本成本后的资本回报率相联系，公司一般会在年度预算中就计算出预计的资金成本及资本回报率。

3 资源分配 全面预算体系中有一部分数据会直接衡量下一年度企业财务、实物与人力资源的规模，可以用来作为调度与分配资源的重要依据之一。美国默克公司在编制投资预算的过程中，利用其过去调研项目所收集的数据资源，实施按照选择性定价原理为基准的资源分配方法。此系统整合了经济、财务、统计和电脑方面的预测来为默克公司制定出适用于高风险、高投资调研和项目发展的评估标准。

4 风险控制 全面预算体系可以初步揭示企业下一年度的预计经营情况，根据所反映出的预算结果，预测其中的风险点所在，并预先采取某些风险控制的防范措施，从而达到规避与化解风险的目的。在1980年左右，美国施乐公司专门设立了技术风险基金来为核心业务之外的项目提供投资资金，并在公司的投资预算中事先加以考虑，在执行过程中根据预算执行结果与风险状况进行日常监控与决策。当项目开始盈利后，施乐出售主控部分，其他买主将接手此业务。

5 收入提升与成本节约 全面预算体系中包括有关企业收入、成本、费用的部分。我们通过对于这些因素的预测，并配合以管理报告与绩效奖惩措施，可以对下一年度的实际经营水平进行日常监控与决策。当公司的收入、成本费用水平偏离预算时，企业决策者就可

以根据管理报告中所反映的问题采取必要的管理措施，加以改进。而且考虑到收入与成本费用间的配比关系，全面预算体系可以为收入水平增长情况下的成本节约提供较为精确的估计。美国运通公司在其位于美国亚利桑那州菲尼克斯城的金融业务总部实行了作业成本管理，收集其52项业务活动的成本信息，根据其业务量进行分类。通过这一作法，经理人员掌握了以前无法得到的业务量及成本的信息，可以用来编制预算，监控业绩。唐人韩愈讲：“凡事预则立，不预则废”，在现代管理实践中也莫不如此。新经济时代瞬息万变，一家企业的管理者如果未能充分认识到预算的意义，不懂得如何科学地编制预算，或者空有预算而不善加利用，那么便如同古人所言，真的是关乎企业“立废存亡”的大事了。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)