公元2011年12月25日**上午10:40** 北京工商大学商学院院长杨有红发表演讲

深化全面预算 提高财务执行力



财务在企业管理中的作用是由企业性质和财务管理特质决定的，同时，企业价值创造过程对财务也提出了更高的要求，要求提高财务对企业战略的参与度、提高执行力。所以，我今天讲的题目是深化全面预算、提高财务执行力。

第一，什么是全面预算。国资委下发的《关于进一步深化中央企业全面预算管理工作的通知》，要求中央企业加强关键指标的预算控制，包括加强投资项目的预算控制，严控亏损或低效投资；加强现金流量预算管理，加快资金周转；加强债务规模与结构的预算管理，严控债务规模过快增长。全面预算指什么呢？是指企业的预算管理要与战略相匹配，同时与贯穿于企业各个层面，以便有效组织和协调企业的生产经营活动。全面预算是执行战略的重要手段。它是对与战略相匹配的计划进行资源分配，全面预算中，分配的不仅仅是财务资源，也要进行非财务资源分配，同时进行利用效果考核。

财务中的利润是以现金流为基础的利润，有几位总会计师多次提到预算和现金为王。全面预算不仅追求利润，而且追求以现金流为支撑的利润。第一是现金流的基础，如果只有利润没有现金流，那只是纸上富裕。第二，全面预算是不是面面俱到？不是的，全面预算编制是要以核心业务做支撑。要知道企业当中哪些是核心业务，盈利模式决定着哪些是重点。营业外收入和营业外支出，不需要花很大力气预测这个数字，必须把主要精力放在核心业务上。

企业预算管理是一个全面的过程，不仅是实施战略手段，而且是提高执行力的重要措施，如何做到提高执行力？要把预算镶嵌到企业管理当中，首先要有明确战略，根据战略执行、从事企业生产经营活动，对企业生产经营进行监督控制，为下一个战略周期提供依据。企业管理过程是在企业诊断分析基础上制定战略，战略包括两个，一个是战略目标，第二是战略路径，战略目标指名奋斗方向，战略路径指明如何能够完成目标。编制全面预算的时候，要将战略目标转化为企业的业绩目标，我们的战略目标是进入世界一百强，业绩目标是什么呢？要知道世界一百强收入总额是多少、利润总额是多少，员工数额是多少，净资产收益率是多少。所以，我们要把战略目标变成业绩指标，只有这样才能提供可行的战略导向。我们制定战略路径，就是实施战略目标完成业绩指标的路途。有的企业是低成本战略，有的企业是品牌战略，有的企业是市场份额领先战略。

预算不仅要体现企业的战略目标，还必须体现企业的战略路径，体现营销计划、季度计划、生产计划对预算的要求。例如，我们首先确定营销计划是什么，如果没有营销计划，就很难编制出销售预算，一般编销售预算不要以为在去年的指标上加加减减，如果这么编制预算，预算无法满足企业战略需要。预算以营销计划为依托，不是说简单预测去年卖多少、今年卖多少，而是根据明年市场应该采取什么样的拓展战略来扩大市场份额，我们要评估过去一年营销有哪些经验和教训、有哪些可以挖掘的潜力。只有这样，才能充分为销售预算提供可以支撑的依据。其次就是技术计划，企业应该按照客户要求、服务对象的层次，以及服务对象的心理和需要，提出满足消费者对产品和服务需求的技术与研发计划。另外，还需要根据研发与技术计划编制生产计划。

企业必须在目标、战略、计划的基础上才能编制年度预算和中长期预算。在预算实施的过程中，要抓好三个，第一是预算实施，按照业绩指标组织会计核算系统，提供执行情况的信息。尽管现在有核算系统，但是这套系统主要为了满足对外报表的需要；第二要实施预算分析，分析预算执行情

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

况以及差异原因，提供控制具体措施；第三是预算调整，我们的预算是建立在预测基础上的，如果不编滚动预算每年八九月份要进行预算调整，所以预算实施过程中要抓好的第三个问题是调整。

做好上述三件事的基础上还要定期进行预算评价，评价不是仅评价是否完成了预算，业绩怎么样，还要评价预算编制的科学性，查找预算编制本身存在的问题（比如预算与战略目标相脱节）；检查预算指标体系的科学性，避免预算指标间的相互矛盾。也就是说，预算评价要从两个方面评价，评价你干得怎么样，同时还要评价我编得怎么样。

我要谈的下一个问题预算管理系统的改进。关于这个问题，我强调以下几点：

第一，预算指标要与企业战略紧密结合。我讲的这个意味着什么呢？日常工作可能出现这样的情况，预算与战略脱节，这个问题在企业当中比较严重，战略是董事会定的，预算是财务人员编的，财务人员不知道董事会讲什么，也搞不清楚董事会的战略，都是在去年情况下加加减减的。所以，有的企业主营业务发生了变化，编预算还是在去年的基础上加加减减，这样的预算不可能体现企业战略。

企业的竞争优势取决于两个方面：战略定位加实施方式，即战略目标和实施路径。你不仅要知道你要做什么，还要知道如何去做。没有远大理想目标的人是很少的，但是能够不折不扣实施的也是极少的。对于企业也是一样，实施手段方式一定要跟战略高度匹配。企业高层当中做这个决策很难讲是财务决策还是经营决策。高层决策是将财务决策融为一体。有一家企业我们要投资，投资需要60亿，现在是需要发行股票还是发行债券募集资金呢？投资60亿是做60亿的项目，为可持续发展提供盈利空间，要做这个项目，是财务决策还是经营决策？高层决策是融为一体的。

项目肯定要做，那么钱从哪里来？这是一个测算问题，发股票资金成本很高，但是很多企业偏向于发股票。按照现有的财务状况，负债率35%，如果支撑60亿资金，每发一亿债，资产负债率提高1%，如果企业能够承受75%的资产负债率，可以发行40亿债20亿股票投资。但是，要进行可行性研究，我们测算的回报是多少，百分之百债务投资，财务风险很大。多少钱发股票、多少钱发债券，发股票是怎么发呢？是配股还是定向募集？这个过程很难讲是财务决策，这就是经营决策。

从执行层面上看，财务手段和经营手段既明显区分但也要密切配合，要按照预算管理企业的经营活动，按照财务预算统驭非财务预算，但是预算模式必须以企业盈利模式一致，与企业生产经营高度配合。预算管理问题不单纯是技术问题，其实是管理技术、管理文化融为一体的管理系统，没有文化作为依托的管理不可能取得可持续成功。还有环境因素，我们做事情的时候首先要对环境充分评估，如果与环境背道而驰，企业会有很大的阻力。

第二，预算管理中价值驱动因素的决定，财务指标与非财务指标的结合。全面预算不仅涉及到财务指标，而且涉及到非财务指标。作为公司董事长，国资委把你叫去说你明年利润80亿，净资产收益率18%，EVA比例9%。但是到了企业以后，传达国资委决议的时候，要把国资委对你的要求变成预算体系考核员工的时候，越基层越以非财务指标为主，比如对一个车间的班组而言，你告诉他公司的净资产收益率目标是多少，净利润指标是多少，意义不大。你要具体告诉他所承担的产量任务是什么，原材料消耗水平是多少，次品率下降到什么程度，这样才有实际的指导与约束意义。财务指标落实到非财务指标，形成紧密结合，才能使预算成为既顶天又立地的东西。

第三，预算评价与激励应适当分离的问题。对一个人来讲不仅需要物质激励，精神激励也是很重要的。《福布斯》杂志曾经发表过一篇文章，讲了调查世界上最受欢迎的企业并不是薪酬高的企业，而是员工之间有很好的人际关系，大家觉得在这里干活愉快，同时能给员工培训机会很多的企业。预算与企业业绩百分之百挂钩，那么百分之百要出问题。因为预算指标是不是百分之百对的？很难说。当他完不成指标的时候可能会采取弄虚作假的手段，当他觉得业绩好的时候，有可能采取隐瞒的情况。为什么预收账款和存货多？可能隐瞒利润。与业绩评价适当挂钩，与精神鼓励以及规划相一致。

最后一个问题，预算要与企业文化结合。作为员工来讲，一个员工为企业付出多少有两种，一种是理性投入，一种是感性投入。年轻人干活很有朝气，我去年给一个公司做咨询，公司是比较大的国有企业，有一位60岁的人，餐厅分两个餐厅，他是一般员工，不能到高管员工餐厅吃饭，他非要闹，就要到高管餐厅吃饭，但是保安说不行。后来别人说，他过三个月退休了，要发泄一下，年轻人绝对不会闹，这是理性看待自己。另外是情感投入，确实喜爱我的工作，把工作作为事业去做，也喜欢领导，也和同事相处愉快，这时候不会计较得失。单纯把预算作为一个手段，企业会遇到很大的阻力。

时间关系，就讲这些，谢谢！

网上浏览，请登录中国总会计师网(www.ccfo.com.cn)

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net