战略导向预算下的指标设计

北京工商大学教授 杨有红

通过预算指标落实公司战略 科学的战略和强有力的执行力是企业成功的两大重要因素。公司战略由战略目标和战略路径两要素构成。战略目标是公司一定时期内为完成使命所拟达到的预期效果，决定着公司的发展方向和进程；战略路径是通往目标的道路选择，决定着公司实施战略目标的方式与手段。战略目标和战略路径转化为企业各层级员工步调一致的行动，必须通过预算指标的构建来实施。

预算指标是公司战略转化为执行力的桥梁。预算指标贯穿预算管理全过程。全面预算要起到以战略为导向进行财务资源与非财务资源分配、动员全体员工步调一致地朝着战略目标奋进的作用，预算编制者在年度预算编制过程中必须立足于公司战略目标与实施路径进行预算指标体系的设计。

预算指标的分类 根据预算指标在公司战略实施中的地位和作用不同，笔者将预算指标分为以下三类进行管理。

1.业绩指标。业绩指标是各级预算单位必须达到的绩效指标。业绩指标的选择包括企业层面业绩指标的选择和下属各层级业绩指标的选择。企业层面业绩指标选择的过程是将公司战略目标转化为预算目标的过程，这一过程必须做到业绩指标与公司战略目标保持高度的契合。例如，对于初创期以开拓市场为目标的公司，首要业绩指标应该是销售收入以及销售收入增长率；对于处于成熟期的公司，首要业绩指标应该是净利润、净资产收益率、经济增加值。企业内部不同层级业绩指标的关系是结果指标与动因指标间的关系。也就是说，上一层级的业绩指标对下一层级的业绩指标而言是结果指标，而下一层级的业绩指标对上一层级的业绩指标而言是动因指标。因此，业绩指标的分解一定要遵循动因指标——结果指标之间的因果关系。例如，企业层面的业绩指标是净利润、净资产收益率，但分解到下属销售部门则为销售收入、生产部门则为生产成本。

2.控制指标。控制指标是企业在按既定的战略路径实施战略目标过程中依据风险控制关键点设计的指标。控制指标的作用在于规范企业各单位实现预算目标过程中的行为，避免为了目标的实现而采取过度冒险的行为。例如，销售收入收现率不低于80%这个控制指标的目的在于避免企业为实现收入和利润目标而过度采取赊销而导致流动资产损失；资产负债率不超过75%这一控制指标的目的在于防止下属企业过度负债经营而产生财务风险。

3.考核指标。考核指标是为评价业绩目标完成程度和控制指标实施情况而设置的指标。所有的业绩指标和控制指标都应该纳入考核范围。尽管考核指标取自业绩指标和控制指标，但考核指标的表现方式是不同的。预算考核过程中需要将各纳入考核范围的指标转化为完成率指标进行考核，例如，将销售收入指标转化为销售收入完成率、净资产收益率指标转化为净资产收益率完成率指标。

预算指标的选择和指标值的确定 将公司战略转化为预算指标并不是简单地直接以战略为导向选择和确定预算指标。为保证各级预算单位业绩指标构成的指标链能够反映公司战略的层层落实，预算编制过程中必须做到预算管理部门、战略规划部、营销部、研发部、财务部等部门的密切配合，以绘制公司战略实施路线图的方式层层落实公司的战略目标和路径，并据此编制营销计划、生产计划、技术改进计划，选择业绩指标。控制指标的设计要考虑的问题是：公司在实施战略和预算目标的过程中，存在哪些风险点、每个风险点可能以什么样的方式阻碍目标的实现、企业可接受的风险水平。由于所有的业绩指标和控制指标都应纳入考核体系，考核指标选择的核心是指标权重设计，通过考核指标的权重组合传递管理期望，使员工行为最大程度地体现公司战略意图。科学选择预算指标以后，应依据营销计划、生产计划和技术改进计划，以较全面的历史数据为基础，合理确定各类预算指标值。

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