预算体系：基于“事”的预算整合

谢志华

编制预算体系首先要确定通过做哪些事达成预算目标，通过将所做的这些事与预算目标连接，就产生了基于“事”的预算整合。传统的预算体系更强调一套价值指标的组合，甚至只是一套财务指标的组合。事实上，这些价值指标或者财务指标一方面必须要以做哪些事为支撑，另一方面，价值指标或者财务指标本身就是直接对所做事的反映。

预算体系不同于预算管理体系，预算管理体系是预算管理目标、主体、客体、程序、方法、机制及其相互关系的一个有机整体。而预算体系主要是指为实现预算总目标而形成的一个相互联系、相互制约的指标体系，这一指标体系不仅确定了通过做哪些事才能实现预算总目标，还通过将预算总目标分解落实到人，确定了通过哪些人才能实现预算总目标。一般认为，预算总目标就是一定时期要实现的目标利润，目标利润主要是站在股东的角度提出的，事实上，企业的目标也可以从企业角度出发提出，称之为企业价值最大化。如果从企业价值最大化的视角出发，以目标利润作为预算的总目标有点失之偏颇，因为企业不仅包括股东，也包括经营者群体、员工群体、政府。实际上，只有这四个主体的参与，企业才能创造价值，这一价值就是指企业的全部新增价值，包括股东分享利润(债权人分享的利息)、政府收取的税费、经营者群体取得的薪酬、员工工资。这样就产生了预算总目标到底是目标利润还是全部新增价值的讨论，在我国，只是编制损益表，最终要披露股东的利润。在欧美发达国家不仅要编制损益表，还需要编制增值表，而增值表恰恰是要披露企业的全部新增价值，并说明参与企业价值创造的四个主体在全部新增价值中的分配份额。尽管如此，欧美发达国家仍然以目标利润作为预算编制的基础，主要在于其他主体参与企业新增价值的分配都是先于股东的，所以以目标利润作为预算编制的基础就意味着其他主体的收益目标也能够得以实现。同时，在两权分离的条件下，由于所有者和经营者存在委托代理契约关系，为了协调这种关系就必须要借助预算体系这一最为有效的手段。

基于“事”的预算体系就是要把目标利润的要求落实到企业的每一项业务活动中去，这里的“事”首先就是指各项业务活动，企业的业务活动包括哪些？资产负债表作为结果报表包含了企业的一切业务活动，在资产负债表的负债与所有者权益一方，一方面，除利润之外的负债及所有者权益是筹资活动的结果，另一方面，利润(未分配利润)是经营活动的结果；在资产负债表的资产一方，企业通过筹资或经营活动取得的资金购买各项资产是投资活动的结果。所以，一个企业的全部业务活动包括筹资活动、投资活动和经营活动，它们的关系是通过筹资取得资金，通过投资将取得的资金购买各项资产，为生产经营活动提供前提条件，最后，通过经营活动取得利润。而从预算体系的角度出发则正好相反，就是为了实现预算目标利润，企业必须展开各种经营活动，而为了进行这些经营活动必须要进行各种合理有效的投资，伴随投资的增加相应就必须进行筹资。所以，预算目标利润是预算编制的起点，为了实现这一目标利润，企业必须进行经营活动、投资活动和筹资活动，或者说，所有这些活动都必须紧紧围绕预算目标利润的实现而设立和展开，这就是基于“事”的预算整合的内核。

一、预算体系的起点：确定预算目标利润

预算体系是以预算目标利润为起点形成的，这一预算目标利润的形成具有这些特征：①提出预算目标利润的主体是出资人(股东)。从理论上讲，任何出资人投出资本都具有其风险偏好及其相应的报酬预期，两权分离后，出资人的风险偏好和报酬预期是通过企业的经营范围的限定和与此相应的利润预期得以体现。只有当经营者按照出资人所规定的经营范围进行经营并实现其预期利润时，经营者才会被聘用或续聘，显然，出资人是两权分离的公司制企业的预算目标利润的提出者。这不仅反映了出资人进行投资的目的，也体现了出资人的基本权益以及对经营者的约束，同时，也表明了经营者对出资人的责任。在直接实物投资时，出资人直接给经营者提出应达到的投资报酬率；在采用间接证券投资时，出资人通过对证券的买卖间接限制经营者必须达到的最低投资报酬率。高于该报酬率时就长期持有；否则将证券出售。②预算目标利润是资本净利润率或每股净收益。从长远来看，出资人追求自身财富的最大化，表现为企业的市场价值最大化。但就每一个预算期而言，则必须在保证资本保值的基础上，资本净利润率或每股净收益尽可能最大化。如果持续看，

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

每一期的资本净利润率和每股净收益最大，则企业的市场价值最大。③预算目标提出的依据是市场平均利润。在市场经济条件下，由于竞争规律的作用形成平均利润，企业不能获得平均利润就会被市场淘汰。就一个具体企业而言，由于所处的行业和地区不同，所应达到的资本净利润率和每股净收益应与相应行业和地区的平均净利润率相一致。这主要是考虑不同地区和行业的资源和环境差异所形成的垄断利润。平均资本净利润率和每股净收益是确定预算的最基本标准。由于每个企业在行业中的竞争地位不同，为了维持自身的竞争地位或者提高自身的竞争优势，每个企业在确定预算目标利润时，就必须以不同地区和行业的平均资本净利润率和每股净收益为基础，根据自身在行业中的竞争地位和预期需要达到的竞争优势确定自身的这一目标。如企业在整个行业中处于龙头地位，在确定自身的预算目标利润时，平均资本净利润率和每股净收益就必须要高于所有其他企业，而不仅仅只是高于行业的平均数。

二、预算体系的循环：基于“事”的预算体系

（一）以预期资本净利润率（每股净收益）为基础确定目标利润。出资人确定并提出预算年度资本净利润率，以此为基本依据，经过与经营者的讨价还价最终确定企业的预算期资本净利润率。以该净利润率乘以预算年度的期初所有者权益，得到预算目标利润。如果预算期追加了资本金或者增加了所有者权益，应按投入时间折算列入预算年度的所有者权益总额之中。对于高额负债经营的企业，资本金极少，则可以采用总资产息税前利润率指标，以息税前利润总额作为目标利润。

（二）以预算目标利润为起点确定销售预算（或者经营预算）。目标利润的实现直接依赖于企业的经营活动，企业的经营活动广义地讲包括利润表中的主营业务、其他业务、投资业务和营业外业务。每一项业务活动的进行一方面会形成收入，另一方面也会发生成本费用，这些收入和成本费用是利润的形成基础，要保证预算目标利润的实现就必须要对每一项业务活动进行收入和成本费用的预算，这四项业务活动的收入和成本费用预算必须确保预算目标利润的实现。四项业务活动又分别是由若干细分业务活动所组成，经营预算必须进一步根据这些细分的业务活动进一步预算相应的收入和发生的成本费用，这些收入和成本费用必须与每项业务活动的收入和成本费用相衔接。由于企业的经营活动主要是销售活动，所以就以销售预算也即主营业务预算为例，首先必须确定主营业务的总收入和总成本费用，主营业务的收入预算就是销售预算，销售预算必须以市场需求为基础进行编制。销售预算的编制是以销售成本和相应的费税率不变为前提的，这一预算的关键是确定业已经营的产品的市场销量和售价。销售预算应该确保在成本和费税率不变的情况下，如何通过扩大销量、争取价格优势，以最大限度地保证预算目标利润的实现。销售预算确定后，应按不变成本和不变费税率计算预期可能实现的税后净利润。在与所要求实现的预算目标利润比较后，其差额就是成本费用应降低的最低目标值。如果销售预算的结果能够达成目标利润，成本费用的降低就不是按目标值被迫降低的过程，而是主动挖掘降低成本潜力的过程。编制销售预算就是使目标利润转化为市场可实现过程，销售预算可以进一步细分为按每一种商品或者服务活动予以编制。在销售预算编制的基础上必须确定生产预算，生产预算应该与销售预算进行衔接，其衔接公式是生产量=销售量+期末库存量－期初库存量；在生产预算编制的基础上还要编制采购预算，采购预算应该与生产预算相衔接，其衔接公式是原材料采购量=原材料生产需要量+原材料期末必要库存量—原材料期初库存量。不难看出，销售预算基于“事”的整合体系的逻辑结构按照两个方面衍生：一是按照构成销售的业务活动由顶层到底层逐步细化，形成一个金字塔状的纵向业务体系，这一体系具有因果关系的特征，结果就是目标利润，原因就是分层的实现目标利润所做“事”的体系；二是按照与销售有关的各环节的业务活动，环环紧扣，逐步延展，形成横向的业务体系，这一体系具有条件和结果的关系特征，结果就是为实现目标利润必须达到的销售量，以销售量为结果要求每一个上一环节为这一结果的实现提供条件，这样就形成了按环节为实现目标利润所做“事”的体系。

（三）以销售预算（或者经营预算）为基础制定成本费用预算。销售预算的制定是以假定成本费用不变为前提的，事实上，成本费用必然会发生变化，市场变化和企业内部管理的改善都会导致成本费用的变动。确定成本费用预算有两种可能前提：一是销售预算无法实现目标利润，其差额成为成本费用预算所必须的最低降低目标，降低后的成本费用也称为目标成本费用，或者成本费用的最低预算目标。在成本费用预算中，通过对市场变化的预期和企业内部管理的改善，尽可能确保目标成本费用的实现；二是销售预算已实现目标利润，相应成本费用预算不存在一个目标降低值。尽管如此，成本费用预算仍必须尽可能挖掘降低成本费用的潜力。在销售预算的基础上必须进一步确定成本费用预算，成本费用预算的目标必须以上述两个方面所确定的数额作为基础，它通常是以单位产品成本费用的降低额作为标准，这就要求针对每一种销售的产品确定单位产品的成本费用的降低额。每一种产品的单位产品成本费用又是由若干成本费用项目构成，有必要将单位产品成本费用降低额分摊到每一项成本费用项目上，以此细分到每一项作业上，这样就形成了构成成本形成原因的金字塔状纵向业务体系，这一体系的塔座就是各项作业，显然，这就是形成成本费用预算的“事”的体系。每一项产品的成本费用又是由企业业务活动的各个环节逐步转移累积形成的，所以单位产品成本费用预算目标的实现还有赖于业务活动的各个环节对成本费用的预算控制，为此必须确定各个环节的预算目标。如每一种销售产品的原材料成本，是经由生产、储存、采购各上游环节逐步累积形成的，为此就必须把成本费用的预算降低额分配到各个环节中去，藉此就形成了按环节实现成本费用预算目标所做“事”的体系。

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

以上仅是以主营业务进行说明，除此而外还包括其他业务、投资业务和营业外业务，这些业务活动的收入和成本费用预算也必然按照上述逻辑结构形成基于“事”的预算体系。在对每一项业务活动的收入和成本费用进行预算的基础上还必须进行期间费用的预算，期间费用的预算都可以按照金字塔状的纵向因果关系追溯至各项作业上，也可以按业务环节追溯至每个业务环节的相关作业上，从而形成一个纵横交错的基于“事”的费用预算体系，在此基础上形成预计利润表。

（四）以销售和成本费用预算为基础确定投资预算。销售预算有可能涉及销售量的增加或者新的销售业务的拓展，而成本费用预算要求降低成本费用，所有这些预算要求都必然会涉及到增加投资，这样就产生了投资预算。广义的投资预算不仅包括资本预算，还包括资产负债表资产一方所有增加资产的预算。投资预算涉及两个方面：一是扩大生产经营规模增加销售额，或扩大经营范围增加销售额；二是增加投资以降低成本费用，有的成本费用的降低项目必须要进行投入从而形成投资预算。由于投资预算涉及到资产负债表资产一方各项资产在预算期的预算数额的确定，所以必须分别每一个资产项目进行预算，由于每一个资产项目变动的业务原因不同，所以必须根据每一个资产项目所形成的业务原因构成一个金字塔状的业务预算体系，同时，有的资产项目还涉及到企业经营活动的若干业务环节，也有必要按环节形成相应的预算体系，如存货资产的预算体系不仅涉及到每一个环节存货资产的预算数额，而且每一个环节的存货资产预算数的增加或减少又与这一环节的业务活动密切相关；固定资产投资预算也具有类似的特征，在每个业务环节都可能涉及到固定资产投资，所以按环节编制固定资产投资预算，而在每一个环节的固定资产投资预算又是由许多要素构成的，相应就按要素编制固定资产投资预算。

（五）以寻求现金收支平衡为基础制定筹资预算和现金流量预算。销售预算、成本费用预算、投资预算必然带来现金的流出流入，它成为编制现金流量预算的基础。当企业现金流入量小于现金流出量时，企业需要通过筹资以弥补现金短缺。在企业的资金需要中，有的资金需要是长期的、稳定的，如整个资产负债表中的资产平均占用量增加就意味着增加的资金必须是长期的；有的资金需要是短期的、临时的，如资产负债表中的存货、应收账款可能会因季节变化而变化，这就意味着增加的资金具有短期性和临时性。就前一种资金需要，通常要列入筹资预算之中，而后一种资金需要因其临时性而无法列入年度预算，而是通过动态的现金流入流出匹配的理财活动予以实现，可以通过短期的现金流入流出预算实现平衡。另外，企业也可能出现现金盈余，这样既可以将盈余的现金进行保留，也可以通过投资避免现金沉淀，如现金盈余也可能是长期的、固定的，对于这种现金盈余就可以进行长期投资，这种投资就应该纳入投资预算之中；如果现金盈余是短期的、临时的，对于这种现金盈余有可能进行保留，也可能进行流动性、变现性较强的投资，这种投资属于日常经营活动的范畴，不列入投资预算。

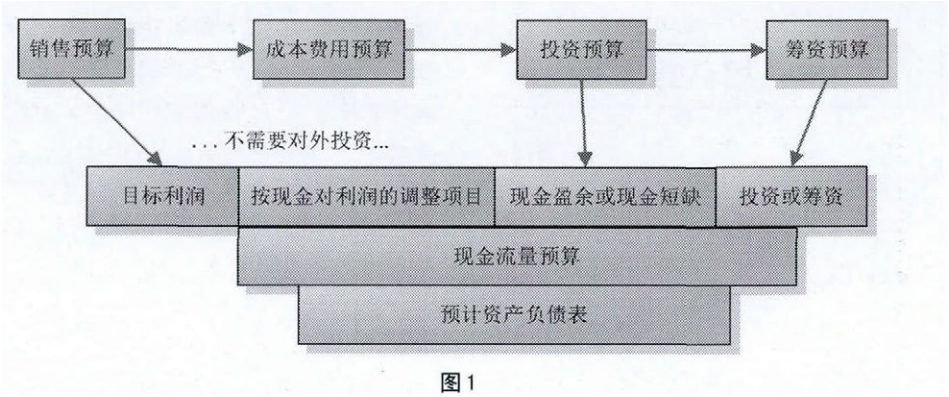


图1

现金流量预算把一个企业的目标利润及其相应的经营预算与筹资或投资预算衔接起来。通过经营预算会形成相应的现金流入或现金流出，而投资预算必然引起现金流出，如果经营预算中的现金流入与经营预算中的现金流出和投资活动的现金流出能够实现时间和数量上的匹配，这时就无需筹资预算。当不能实现时间和数量上的匹配时则必须进行筹资，从而形成了现金流量中来自与筹资活动的现金流入。这种通过现金流量预算而使起点的目标利润和终点的投资或筹资预算相衔接的预算的内在关系可称为预算循环，现金流量预算是循环的终点又是循环的起点，如图1所示。

从图1中可以看出，在现金流量预算（也就是预计现金流量表）的基础上最终形成预计资产负债表，一方面是由于资产负债表所涉及的筹资活动、投资活动和经营活动与现金流量表中的来自于经营活动、投资活动和筹资活动的现金在结构上完全匹配；另一方面，只有在确定现金流量表的基础上才能确定资产负债表中的货币资金的期末余额和有关筹资活动的预算数。事实上，资产负债表是结果报表，企业的经营活动、投资活动和筹资活动的结果最终都要归集到资产负债表中，在预算体系的循环中，预计资产负债表也具有结果的特征。

从上面的分析可以看出，要形成整个预算体系必须解决三方面问题：一是整个预算循环体系按照什么样的路径形成；二是每一项预算包括经营预算、投资预算和筹资预算(现金流量预算)，必须按业务环节形成预算体系；三是每一项预算包括经营预算、投资预算和筹资预算(现金流量预算)在每一个业务环节都必须按其形成的业务原因构成金字塔状的业务预算体系，这样才能构成基于“事”的预算整合体系。

[本文受到北京市教委科研基地——科技创新平台“会计与投资者保护研究基地”以及北京市教委高层次人才计划经费(PHR201005121)的支持]

（作者单位：北京工商大学投资者保护研究中心）

责任编辑　李斐然

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