预算重构：基于人本思想的预算管理体系

谢志华

一般认为预算是一种管理的方法和工具，实际上，预算作为一种管理体系有着赖以形成的思想基础，这些思想不仅为预算的形成提供了前提，同时也贯穿于预算的整个过程和所有方面。

一、人本思想的本质

思想是客观存在反映在人的意识中经过思维活动而产生的结果。思想一旦产生就成为人们实践的指导。预算的思想是从预算实践中产生的，并用以指导预算实践的一系列基本理论和基本原则的集合。预算的思想具有以下特征：一是全面性，是指预算的思想来自并体现在预算体系的各个方面和各个环节。任何把预算体系隔离开来判断、理解预算的思想的做法都会导致形而上学。二是凝练性，这是指预算的思想是对预算行为、预算过程规律的高度抽象，揭示了预算的本质。但任何以预算行为和预算过程来直接理解或解释预算的思想的做法都只会导致片面和机械主义。预算的思想与预算的机制有着必然的联系，预算的思想是预算机制作用的必然结果，而预算机制的作用过程也必然体现预算思想，离开了预算的思想作指导所构造的预算机制是难以充分发挥作用的。形成预算的基本思想之一是人本思想。

在早期的哲学中，以费尔巴哈为主要代表，提出了人本主义的哲学思想，主张以人作为一切社会活动的出发点，把人放在第一位。但该思想由于脱离具体历史和社会关系去理解人，把人仅仅看成是生物上的人，所以它在解释社会历史现象时陷入了唯心主义。人本思想不同于人本主义，在企业管理中，人本思想是指在企业经营管理活动中应把人放在第一位，人是决定和执行经营管理活动的主体因素。为了调动人的积极性和主动性，必须满足人的需要，把个人需要与企业需要结合起来。在管理决策中强调人人参与的重要性，让人们自己决定自己的行为，确立其主人翁意识。在管理领域，人本思想并不是与生俱来的，它经历了一个历史的发展变迁过程。

早期的管理思想是源于科学管理学派。以泰罗为代表的科学管理学派强调人服从于标准的重要性，为了提高劳动生产率，在科学试验的基础上，制定出标准的操作方法，并用这种标准的操作方法训练全体员工，在此基础上制定出较高的标准。为了使员工完成这一标准，除了让员工掌握标准的操作方法以外，还需对所使用的工具、机械、材料以及作业环境予以标准化。这与流水作业的机械化生产是相联系的。在这里，人成为了机器及其相应的标准的奴隶和附属物。泰罗也提出了实行一种有差别的、有刺激性的计件工资制度；同时他也提出了要提高劳动生产率必须取得雇主和工人两方面的合作。前者意味着承认人的工作潜力是具有弹性的，后者则强调人与人沟通的重要性。这含有承认员工主体地位的意义，可以视之为人本思想的最早萌芽。

继科学管理学派之后产生了管理科学学派。科学管理学派主要研究管理对象行为的科学性问题，而管理科学学派则主要研究管理主体行为的科学性问题。法国的法约尔提出了职能管理学说，指出管理活动是由计划、组织、指挥、协调、控制等五大职能形成的，进行管理活动应遵循十四条原则。而韦伯的理论主要集中在组织方面，一个组织必须要有明确的目标，完成这一目标必须要有相应的活动及其与之相匹配的作业，这些作业要在各种职位中进行有效的分配，各种职位要按照职权等级原则组织起来形成阶层体系。从本质上讲，管理科学只是改变了管理的科学化，而被管理主体行为从属于“物”的性质并未改变，而且，由于管理科学更强调科学分工、职权等级和统一性，这就不仅使得被管理主体的行为从属于“物”，而且也受制于“人”，人们行为的主动性、创造性被他人的统一指挥所代替和抑制。

20世纪20年代以后，出现了“行为科学”理论。行为科学就是对员工在生产中的行为产生的原因进行分析研究，以便调节企业中的人际关系，提高生产效率。它研究的内容包括：人的本性和需要，行为和动机，尤其是生产中的人际关系。所以，其在早期叫人际关系理论。行为科学把社会学和心理学等引入企业管理的研究领域，提出用调节人际关系、改善劳

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

动条件等办法来提高劳动效率。其中主要的理论有：马斯洛的“需求层次理论”、“人性”理论（包括X理论和Y理论）、布雷德福的“敏感性训练”理论、布莱克和穆顿两人提出的管理方法理论。

上述理论都说明，管理理论已从把人的四肢如何与机器或流水线对称的研究，转到了对人的心理需要和行为动机方式的研究，意味着人的工作效率不仅与“物”有关，更与人的自身需要和满足有关。相应的管理方式也由单纯的服从型管理，走向了满足型管理。这里，我们不难发现，以物为本的管理思想和方式，开始向以人为本的管理思想和方式转变。其特征是：①从单纯规范和标准四肢动作提高生产效率，走向激发人的内在积极性提高生产效率；②从单纯满足与“物”的对称性需要，走向了满足人自身的需要；③从单纯以层阶体系与统一领导的方式协调生产活动，走向了通过协调人际关系来协调生产活动；④从单纯关心生产，走向了关心员工以提高生产效率，从而使人在管理中的地位得以突出。尽管如此，这些理论在人本思想的贯彻上还存在很多缺陷。员工只是被动地接受刺激和诱导，他们并未成为企业管理的主体角色之一。

现代管理理论包括巴纳德的社会系统学派、西蒙的决策理论学派、卡斯特和罗林茨韦克等人的系统管理学派和权变理论学派等。这些理论实质上强调决策、系统管理、应时管理的重要性，强调人在组织中的地位和作用，它们之间存在有机的联系。现代企业管理本身就是决策，在分工负责的条件下，各人员根据岗位特点和环境的变化进行决策，这就要求决策行为的分散化和过程化。现代管理是一种决策管理，它具有分权决策和过程决策的特征。正因为这样的背景，才出现了工人参加管理，以及西方学习我国的群众核算、两参一改三结合的“鞍钢宪法”的事实。在组织中全体员工参加管理、进行决策的条件下，管理主体多元化，员工不再单纯地去执行决策，而是自己对自己所做的事情做出决策，这样，员工由单纯的被管理者走向了管理者；由单纯的执行者走向决策者，从而也由单纯的雇工走向了主人。在组织中，人们不仅不再单纯地服从于“物”，而且也不再单纯地服务于他人，他们开始在组织的统一目标下确立自己的目标，为了这一目标的实现做出自己的决策判断。这无疑是人本思想的本质体现，在自己的工作职责范围内，人们可以自己主宰自己。

二、人本思想的意义

首先，人本思想确立了人是生产力中最基本、最主要、最活跃的因素，即人是决定因素。企业生产效率的提高，最终取决于人的工作效率或主观能动性和积极性的发挥。在企业管理中，只要能充分调动人的积极性，确立人在企业中的主体地位和主体意识，生产力的提高就会变成一个永无止境的过程。

其次，人本思想表明企业管理的对象不是单纯物的要素，人是其根本的要素，物的要素不仅需要人来使用，更需要人来创造，离开了人，物的要素的创造只能是纸上谈兵。由此，在管理中，必须把物变成人来使用和创造的要素，而不是把人变成物的奴隶。从投资发展的历史也不难看出，人类已从对物的投资转向了对人的投资。

第三，人本思想要求企业管理不是单纯对物的直接管理，也不是单纯对人的管理，而是通过人来对物进行管理。由此，在企业管理中如何赋予人的管理权利，培养人的管理能力，形成人的管理主体意识，是人本管理的本质要求。

第四，人本思想意味着企业管理不仅在整体上应以人为出发点和归宿，而且在个体上应明确各成员在组织中的地位，充分考虑各成员的利益或需要，使各成员在精神上和物质上都能得到有效满足。我们完全可以说，以人为本的企业管理所形成的企业文化，其实质是“企业是我的”，而非“我是企业的”，这种主体换位，是人本思想的体现。

三、人本思想与预算管理体系的关系

如果把预算管理体系仅仅理解为一个指标体系，或者一个被分解到各责任部门和岗位的分指标体系，那么预算管理体系就只会被认为是要求人们强制履行责任的手段，预算责任主体就成为了预算的附属物，这显然是与人本思想大相径庭的。实际上，预算管理体系作为一种现代管理体系和运行机制远比作为一种责任管理的内涵和外延要丰富得多，预算管理体系在更大意义上是为了更加全面、深入、有效地实现人本思想的管理要求。在这一点上，它有着其他管理体系不可替代的作用，具体表现在以下方面：

（一）预算管理体系是一个模拟市场的体系，通过这个体系使得企业中的每个人都能对事关自身利益的事情进行决策。企业替代市场可以节约交易费用，但是由于企业内部采取科层组织依靠行政权力进行调节，往往导致效率低下，主要表现在企业内部各部门、各岗位、各人员之间的权、责、利边界不清，从而产生了吃大锅饭、搭便车的现象。为了解决这一问题，关键是要在企业内部模拟市场，通过上层与下层之间、平行层次各部门、各岗位、各人员之间相互讨价还价，界定各自的权、责、利边界。这里关键是权、责、利边界的界定是由当事人自身决定的，因而是清晰的，而依靠行政权力进行界定就必然会产生界定不清和相互推诿的问题。预算管理体系的运转就是要在企业内部模拟市场机制的作用：一是透过预算指标由上至下进行分解并相互讨价还价的过程，实现每个预算责任主体的权、责、利的确定，进而由预算责任主体自身确定结果。这里预算责任的确定不是行政强制的结果，而是利益当事人自身决策的结果，所以预算管理体系的运转突显了企业每个员工就是自身利益的决策主体。二是透过不同部门、不同岗位和不同人员之间的相互讨价还价确定彼此之间的权、责、利边界，如内部

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

转移价格、转移质量、转移时间和地点、转移方式等，进而实现各预算责任主体之间的利益关系也由当事人进行决策。即使在当事人双方无法达成一致时，也不采取行政方法强制达成一致，而是通过所设立的仲裁委员会（模拟市场的调节机构）按照市场法则进行调节，调节的结果仍然必须遵从当事人双方的意愿。由于在预算管理体系的运转中采取模拟市场讨价还价的方式，使得各预算责任主体的行为具有了以下特点：一是各预算责任主体不再被动地接受预算任务，而是根据自己的判断做出是否能接受预算任务，因而各预算责任主体不是被动接受任务，而是自己确定自己的任务。与其说他们是预算任务的接受者，倒不如说是预算任务的确定者。二是各预算责任主体在进行预算任务的讨价还价过程中，在考虑环境因素的基础上，必然会分析出自身能力所能够达到的任务目标以及自身的需要。三是各预算责任主体在进行预算任务的讨价还价过程中，其讨价还价的依据必然是市场环境和内部条件。各利益主体通过对市场预期和内部条件的分析，做出相关决策。所以，各预算责任主体不仅是决策的执行者，也是决策的确定者。总之，进行预算管理就必须模拟市场，通过模拟市场让每个预算责任主体担当自身利益的决策人。

（二）预算管理体系是一个确定和实现每个人在企业中地位的管理系统。预算管理体系实质上是以定岗、定责、分权和分利为基础而形成的，预算指标是这四方面的综合体现。一旦企业中的某个预算责任主体被分解到某些指标，也就意味着他在企业中的地位已定，它无非表明这样的事实：一是一个企业的预算目标是由无数分目标组成的，这些分目标完成，总目标才能达成，只有每个预算责任主体的工作任务完成，企业的总目标才能达成，只有每个预算责任主体的工作努力，才有企业的经营佳绩。预算管理体系正是把企业每个预算责任主体的这种地位以预算指标的方式显示出来，反映了企业是我的、企业由我创造的人本思想，也说明，没有我的努力，也就不会有企业的成功。二是一个企业的预算管理体系也表明了企业每个预算责任主体的地位及其选择。预算指标是分层、分部门、分岗位确定的，每个层次、每个部门、每个岗位都意味着在企业组织体系中的一种地位定位。一旦人们选择了某一层次或岗位，也就确定了自身的地位。一旦人们认为现有的选择和定位不恰当，他们又会做出新的选择，直到符合其自身需要和能力为止。所以，预算管理体系是以指标来表达员工的自身需要和能力，预算选择的过程，就是充分满足人们个性需要和适用自身能力的过程。三是预算管理体系全面展现了每个岗位与其他岗位的密切关系，它以指标的形式表明了各层次、各部门、各人员之间的相互工作联系和利益关系，从而使每个预算责任主体能感受到自身工作对他人工作的重要性，也能感受到他人工作对自身工作的影响。这无疑是对人际关系的协调并有利于树立合作精神。这使人们在对物关心的基础上，更能唤醒其对人的关心。从而有助于营造一种以人为本的文化氛围。四是预算管理体系不仅以指标形式确定了企业每个预算责任主体的责任，也确定了其相应的权利和利益，这是对每个预算责任主体地位的实质规定，每个预算责任主体在预算规定的范围内，可以独立行使权利，享有自身利益，这不仅肯定了人的主观能动性和主体性，也充分承认了人的自身利益本性。总之，预算管理体系充分考虑了人的个性需要，做到人尽其才；充分显示了人们在企业中的地位，使人的主体意识增强；充分关注了人的独立意识，使人能自我管理。

（三）预算管理的过程也是预算责任指标的执行过程，在这一过程中预算执行主体必须按照预算责任指标要求，自行做出各种决策，确保预算责任指标的实现。这表现在两个方面：一是预算责任主体根据自己面临的市场环境和拥有的资源确定实现预算责任指标的途径；二是当市场环境和拥有的资源变动时，预算责任主体可以要求修改预算责任指标，并重新通过讨价还价的方式予以确定。可以看出，在整个预算的执行过程中，预算责任主体不再是受制于物或事的因素，而是主动的管理物或事的主体。预算责任主体也不再只是听命于上层的指挥，而是根据自身所面临的环境以及所进行的事项的性质进行自主决策。现代管理的根本特征之一就是组织的扁平化以及把权力下放到最基层，预算管理体系的运转能够有效地保证这一特征的实现。预算管理体系有效运转的基本原则是干什么就管什么，管什么就决策什么。如销售人员的主要预算责任指标是销售收入，实现销售收入必然要与客户进行联系，这种联系可能要支付招待费用，因此在不超过规定提取的招待费用总额的前提下，招待费用开支的多少就由销售人员决定，这就是把权力下放到最基层。

（四）预算管理表现为一个全面考核的过程，由于考核的标准是事先通过讨价还价的方式确定，每一个预算责任指标的执行主体在企业整个利益中应分得的份额是完全明确的。这就使得预算责任主体可以感到：①预算考核和利益分配标准不是雇主或经营者单向决定的，而是通过自身与其讨价还价形成的，预算责任主体不再是单纯的预算考核和利益分配标准的被动接受主体，而是决策主体。②利益分配不再是雇主或经营者的恩赐，而是自己劳动的结果。自身实现预算责任指标的水平越高，所分享的利益就会越多，反之亦然。③利益分享的多少不取决于雇主或经营者对自己的好恶，而取决于自己劳动成果的多少。④最终利益分享的多少不是雇主或经营者的单向决定，而是预算责任主体根据已经制定的标准自行确认。

总之，预算管理体系的建立和运转就是要使每个预算责任主体成为企业的主人，使每个预算责任主体自身的权、责、利由自身决定。■

（作者单位：北京工商大学）

责任编辑 李斐然

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