整合预算：企业资源的有效配置

谢志华

为了实现目标利润，企业必须开展各种经营管理活动。进行任何经营管理活动一方面有助于保证企业目标利润的实现，另一方面必须要耗费企业的资源。为了有效地组织和分配资源于各项经营管理活动之中，企业必须选择一种科学合理的资源配置机制。

从宏观经济层面看，全世界已采用过两种主要的资源配置机制：一是计划机制，在我国建国初始以至之后的近三十年主要采用的就是这种资源配置机制，这种机制主要采用行政手段，依靠政府的国民经济计划组织和配置全社会的资源，具有极强的行政性；二是市场机制，这种机制主要存在于市场经济国家，我国在改革开放后也采用了这种机制。市场机制主要是利用市场供求关系的变动，自发调节全社会的资源配置方向和配置结构，市场是一只无形的手，可以根据供求关系的变动有效配置全社会的资源，具有极强的自发性。

在微观经济层面，也就是企业层面，为了实现目标利润也需要有效地组织和配置资源。根据科斯的企业理论，企业的存在就是为了节约交易费用而替代市场。当企业替代市场后，企业内部的资源一般就不再通过市场讨价还价、签订合约的方式进行配置，而是利用企业所形成的科层组织、采用行政手段进行配置。尽管如此，随着现代企业组织的集团化以及分支机构的膨胀化，企业内部开始模拟外部市场进行资源配置。当今企业的资源最终都能体现为货币的形式，为了能够有效配置这种资源就形成了内部资本市场。也就是说，在企业内部配置资源也有两种机制，即行政机制和市场机制。但是必须看到，行政机制仍然是最主要的机制，而市场机制是作为补充。

为了使配置资源的行政机制更加有效，企业一直在探索这种机制的实现方式，经过长期的实践后，企业发现预算体系对有效配置企业的所有资源有着不可替代的作用，或者说，预算体系具有对资源进行有效整合的作用。一方面，预算责任目标的完成离不开现有的资源基础；另一方面，预算体系又将已有的资源进行有效配置，从而使得现有资源能够切实地整合到预算责任目标上，也就是资源的使用有了目标，而目标的实现又有了资源的基础，这种对接就能够充分调动企业的一切资源，为企业目标的实现所用，而企业目标的实现由于有了充足的资源基础也不至于成为空洞的口号。不仅如此，预算体系对已有资源的有效配置还表现在将所有的资源按照预算责任目标分解体系(或者分目标体系) 进行再分配，实现资源配置结构体系与预算责任目标分解结构体系的有机整合，这就使得任何一个预算分责任目标的实现有了资源基础。那么，预算体系是怎样实现企业资源与预算责任目标之间的有效整合的？

整体上说，企业的主要资源是人、财、物，而整个企业要完成预算责任目标也必须要有相应的人、财、物等资源作为基础；企业内部的任何部门和岗位要实现被分解落实的预算责任分目标，都必须要有相应的人、财、物等资源作为基础。显然，预算体系对资源的整合作用就表现在总量和结构两个方面。

一、预算体系对资源总量的整合作用

预算体系对资源总量的整合作用，就是要确定企业在一定时期要完成预算责任目标必须配置多少人、财、物等资源。这里显然要确定企业各种投入资源与企业预算责任目标之间的关系，由于企业投入的资源类型不同，所以，在确定总量关系时，就是要分别各种类型的资源确定与企业预算责任目标之间的数量关系。

就人力资源与预算责任目标之间的关系而言，就是要根据企业现实的劳动生产率的高低以及提高的要求，确定所需要的预计员工总数。在确定预计员工总数时，并不考虑员工的职业技术结构和等级结构。事实上，企业在确定劳动生产率时一般采用的指标是全员人均生产产

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

量、或全员人均销售收入(销售量),或直接采用人均利税额。当预算责任目标中确定了目标利润,就可以以目标利润推算出销售收入,继而以销售收入推算销售量和生产量,这样就可以结合全员人均生产产量、人均销售收入(销售量)或人均利税额确定所需要的预计员工总量。

就财力资源与预算责任目标之间的关系而言,由于企业任何收入的取得都必须进行相应的投入,在市场经济条件下,企业的收入最终都以现金流入的形式表现,而任何收入的取得最终都必然发生支出,这些支出主要是指成本费用支出并最终以现金流出形式表现。一方面,企业形成收入必须要花费成本费用,换句话说,成本费用支出是取得收入的前提,也是取得收入的资源。企业在预算期为了取得一定的收入(利润或者销售收入)就必须要在预算中确定相应的支出(或者成本费用),也就是要进行成本费用预算。为此,必须确定成本费用支出与销售收入或利润之间的比例关系,并通过这一关系推算出成本费用的预算额。另一方面,伴随企业收入的取得和支出的发生也会产生现金的流入和流出,现金流出作为财力资源支撑着企业的生产经营活动,而生产经营活动的结果又会产生现金流入,现金流入流出周而复始使得经营活动能够循环往复地进行下去。由于企业的收入和支出迟早会形成企业的现金流入和流出,企业就必须根据收支预算(还包括投资预算)确定预算期现金流入流出的总量及其差额。当差额为逆差时还需要确定筹资预算,当差额为顺差时就需要进一步确定投资预算。伴随企业生产经营业务的进行,必然需要有相应的资金与之匹配,资金短缺会导致企业的预算责任目标无法实现,资金盈余会导致资金不能有效使用而形成沉淀,相应会发生机会成本,或者直接导致资金成本的增加,也使得目标利润难以实现。在预算体系中,主要是通过现金流量预算,或者预计现金流量表确定企业所需要的资金量,以及从何种渠道筹措相应的资金。

就物力资源与预算责任目标之间的关系而言,企业生产经营活动的展开必须要具备一定的生产经营条件,如厂房、设备、存货等所有这些生产经营条件都称之为物力资源,物力资源的使用和耗费的部分会通过成本费用的提取予以补偿,从而使得物力资源能够得到不断的补充,周而复始地循环使用。简单地说,物力资源就是企业的全部占用资产,这些资产要被不断地周转使用,每一次资产的周转都会形成相应的收入,而预算期资产可以被多次周转使用,这样就形成了资产的周转速度。所谓物力资源与预算责任目标之间的关系就是要确定预算期总资产的周转速度,通过预算期的预算收入与这一总资产的周转速度相比较,就可以得到预算期所需要的资产占用总额。

归结上述三个方面,可以看出它们与预算责任目标的总关系是:为了完成预算责任目标,必须要以人力资源和物力资源作为保证,人和物是进行任何生产经营活动的基础。在市场经济条件下,人和物都可以通过货币资金取得,但货币资金并不能直接作为生产经营活动的基础,它必须转化为人和物才能为生产经营活动所使用,所以间接地说,货币资金也就是人力资源和物力资源。人力资源和物力资源在使用的过程中必然会形成各种成本费用支出,这些成本费用支出有的直接表现为现金支出,有的表现为资产的耗费,无论以何种形式出现,成本费用的支出都必须要形成相应的收入,成本费用就构成了收入形成的资源。

二、预算体系对资源结构的整合作用

如果说预算体系对资源总量的整合作用主要表现为合理确定投入产出的总量关系,那么预算体系对资源结构的整合作用则表现为投入产出结构的合理配置,这种投入产出结构可以按照不同的标志分类,从而形成不同的配置结构。

1. 按照产出要素进行配置。整体上说,企业的投入也就是人、财、物的投入,人、财、物投入的目的是为了形成相应的产出。企业的产出可以按照业务活动进行分类,形成相应的业务收入,这些业务收入既是企业销售收入形成的基础,也是企业利润的形成基础。因此,这些企业业务收入的完成情况就决定了企业预算责任目标的实现程度,而企业业务收入的完成情况最终又取决于人、财、物的投入多少。这里的投入多少包含了两种关系:一是同一业务收入与投入的人、财、物之间的比例关系,这种关系称之为纵向关系,纵向关系是一种投入产出关系,投入产出关系不合理会导致或者投入过剩或者产出不足;二是不同业务收入投入的人、财、物之间的比例关系,这种关系称之为横向关系,横向关系是一种投入结构的关系。投入结构不合理会形成顾此失彼,或者某种投入短缺形成瓶颈效应,或者某种投入过剩形成沉淀效应,两者既可能导致某种产出不能实现,也最终必然导致总产出不能实现。企业的业务活动分为主营业务、其他业务、对外投资业务和营业外业务,每一种业务又可以进一步细化,如主营业务又可以细分为各种商品(服务)的销售业务,对外投资业务可以细分为有形资产投资和无形资产投资、实体投资和金融投资等。通过预算体系就是要将企业的全部人、财、物分别配置到各类业务上,各类业务分拆越细,确定各类业务的投入产出关系就更容易、准确。每一类细分的业务既会产生收入也需要投入人、财、物,为此就必须科学合理地确定两者的关系。在西方知名企业,为了科学合理地确定这两者的关系,通常会对生产经营业务活动进行标准化,包括组织再造、作业和岗位设计、流程再造,通过这种标准化使得两者之间的关系能够相对稳定,从而便于确定取得一定收入所必须要确定的人、财、物。实现预算责任目标不仅要求科学合理地确定人、财、物投入与相应业务收入之间

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

的合理比例关系，而且，由于不同业务之间也存在相互的关联关系，还必须保证不同业务之间所投入的人、财、物保持合理的比例关系，只有这种不同业务之间的投入结构合理，整个企业的预算目标才能有效实现。通过基于事项的预算体系，就是要将企业的全部资源科学合理地配置到企业的各项业务上，既能保证各项业务的投入资源与相应的业务产出之间形成合理的配比关系，也使得各项业务之间的投入资源形成合理的结构关系。

2．按照责任主体进行配置。为了保证预算责任目标的实现，企业必然将预算责任目标分解落实到各预算责任主体，包括各责任中心以至每个岗位。伴随预算责任目标的分解，每个责任主体为了实现责任目标必须要拥有相应的人、财、物等资源。每个责任主体的产出并不相同，为了将整个企业的资源有效地配置到每个责任主体，就必须科学合理地确定每个责任主体的产出与相应投入资源之间的关系，这种关系也称之为纵向关系。通过各责任主体的产出与相应投入资源之间关系的确定，不仅能够通过各责任主体的预算责任目标推算相应的投入资源，而且要求所有责任主体所分配的资源总量不得突破完成预算责任目标所确定的全部投入资源，如招待费用作为财务资源要分解配置到相应的责任中心（或岗位），就必须合理确定每个责任中心（或岗位）的招待费用与相应产出之间的数量关系，并根据预算责任目标所确定的产出数量计算出相应的招待费用额，不仅如此，每个责任中心（或岗位）的招待费用之和不能突破企业招待费用的总预算额。在将资源配置到每个责任中心（或岗位）时，不仅要考虑每个责任中心或岗位的投入资源或产出之间的关系，而且必须考虑相关中心或岗位之间的投入资源的结构关系，使得各责任中心（或岗位）之间的业务能够协调，在投入资源的配置中不能顾此失彼，否则有可能导致一个责任中心（或岗位）的业务不能有效进行，而影响到另一个责任中心（或岗位）的业务。通过基于主体的责任预算体系，就是要将企业的全部资源科学合理地配置到每个责任主体（或岗位）上，既能保证各责任主体的投入资源与相应的产出之间形成合理的配比关系，也使得各责任主体（或岗位）之间的投入资源形成合理的结构关系。

3．按照环节进行配置。企业生产经营活动是按照环节进行的，整个生产经营活动过程必须环环相扣才能顺利进行，而要保证生产经营活动环环相扣就必须使每一个上一环节的结果与下一环节的开始无缝衔接。为此，必须要将企业的资源合理配置到企业生产经营活动的每一个环节，使得生产经营活动的各个环节协同运转。企业的生产经营活动过程一般包括购进、储存、生产、销售等环节，每一个上一环节为下一环节提供前提和准备。如果上一个环节的资源配置不足，不仅会导致本环节不能完成预算责任目标，而且会直接影响到下一环节的预算责任目标的完成。要使每一个环节的预算责任目标得以有效完成，就必须按照一定的时间和地点配置相应的资源。如为了保证生产顺利进行就必须要求购进环节能够按照生产的时间或地点供应原材料，而满足这一需要就必须在购进环节配置相应的人、财、物等资源。按照环节进行资源配置就是要根据需求链管理原理，从顾客的需要出发反推至销售、生产、储存以至购进环节，并与供应商之间形成相应的合约关系。在这一需求链关系中，根据顾客的需要确定企业的销售量，依据销售量确定生产量，又以生产量和现有的储存量确定必要的采购量，以此为基础与供应商之间签订相应的采购合约。在这个需求链中，每一个上一环节的业务量的完成是下一环节的业务量完成的基础。为了保证每一个环节的业务量的完成就必须要配置相应的人、财、物资源，这里最为重要的是，在确定了每个环节的业务量的基础上，必须合理为每个环节完成其业务量配置必要的人、财、物等资源。为了使这种资源配置合理有效，关键是要确定每个环节的业务量与相应的人、财、物等资源之间的关系。通过基于环节的预算体系，就是要将企业的全部资源科学合理地配置到每个环节上，既能保证各环节投入资源与相应的业务量之间形成合理的配比关系，也使得各环节之间的投入资源形成合理的结构关系。

4．资源内部结构的配置。企业投入资源不仅要与产出总量和产出结构之间进行合理配置，而且资源内部的结构也要进行合理配置，这种配置主要表现在人力资源与物力资源的比例关系的确定。企业的物力资源必须要依靠人来使用，所以，人和物之间会存在一定的比例关系。在预算体系中，要以这种比例关系为基础，合理确定人工成本预算和投资预算。反过来说，通过预算所确定的人工成本和投资就能很好地整合人力资源与物力资源的相应关系。物力资源内部的结构关系包括流动资产与固定资产、有形资产与无形资产、长期资产与短期资产、现金资产与非现金资产等结构关系，合理确定这些关系是保证物力资源充分有效使用的前提。在预算体系中，为了保证这些关系的有效实现就必须将企业的资金按照相应的比例关系投放到这些资产上，以达成这些资产的结构配置合理。

总之，预算体系是一种能够将企业的全部资源进行合理有效配置的手段，为了实现这种合理有效配置，一方面，必须对企业的生产经营业务活动进行规范化和标准化，另一方面，必须科学合理地确定企业资源与生产经营业务活动所形成的产出之间的比例关系。以此为基础，利用预算体系对企业全部资源的配置就能达到合理有效的程度。

［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