

# 预算管理模型

## ——基于6M管理模型的案例分析

### Budget management model

#### ——a case study based on 6M management model

田红燕

Tian Hongyan

(宜宾学院,四川 宜宾 644000)

(YiBin University, Sichuan Yibin 644000)

**摘要:**预算管理是为实现公司的战略目标而对企业未来经营活动和相应财务结果进行全面的预测和筹划,并通过过程监管,对经营活动提出改善和指导意见。企业组织通过编制、执行、控制、考评和激励等一系列预算措施,实现价值最大化。6M管理模型是一种集合企业管理和预算管理的综合方法,强调产品、人性及博弈理念,6M管理模型应用于预算管理中,能使预算更准确、更符合企业实际情况。本文以实际案例,深入阐述了6M管理模型的原理和特点,对研究预算管理的相关学者具有较好的参考价值。

**关键词:**预算管理;管理模型;6M管理模型

**Abstract:** Budget management is to predict and plan the future business activities and financial results of the enterprise in order to achieve the strategic objectives of the company, and put forward improvement and Guidance Opinions on business activities through process supervision. Through a series of budget measures, such as preparation, implementation, control, evaluation and incentive, enterprise realizes the maximization of value. 6M management model is a comprehensive method of enterprise management and budget management, which emphasizes product, human nature and game theory. The application of 6M management model in budget management can make the budget more accurate and more in line with the actual situation of the enterprise. Based on the actual case, this paper expounds the principle and characteristics of 6M management model, which has a good reference value for the scholars who study budget management.

**Keywords:** Budget management; management model; 6M management model

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.01.115

## 1 理论研究

### 1.1 6M管理模型

预算管理是企业组织制定有效战略不可或缺的环节和依据,目前,大多数企业的预算管理仅是财务部门的经验指导,与实际情况差距较大,不能实现预算的有效性。

由王化成、佟岩提出的预算管理体系<sup>[1]</sup>,是一种将预算管理与企业管理相结合的预算方法,即6M管理模型预算法,它强调以战略、预算、绩效为预算管理工具,以产品、博弈和人性为管理思想,是一种更结合实际的准确的预算方法,其思想原理如图1所示。

6M模型中,战略、预算和绩效被定义为预算管理工具,产品、博弈和人性被定义为预算管理思想。预算管理思想作用于预算管理工具,预算管理工具体现预算管理思想,驱动企业预算管理。战略目标体现了领导阶层的利益,组织要实现利润最大化,就势必要求低成本高产出,就会涉及到领导阶层与员工间的利益冲突,特别是在利益分配上,如何才能做到公平公正,做到不影响公司组织的稳定,发挥每位组织成员的积极性,这是6M模型中阐述的核心思想:博弈与人性。

### 1.2 6M模型预算管理方法

基于6M模型的预算管理是一种全面预算管理方法:考虑人性特点,强调博弈平衡,协助领导层制定有效战略目标,下达预算指标、绩效标准等相关策略,最终在激发各组织成员工作热情的基础上,实现组织利润最大化。和常规预算管理方法一样,6M模型管理法也注重战略定位、预算目标和预算考核指标体系:

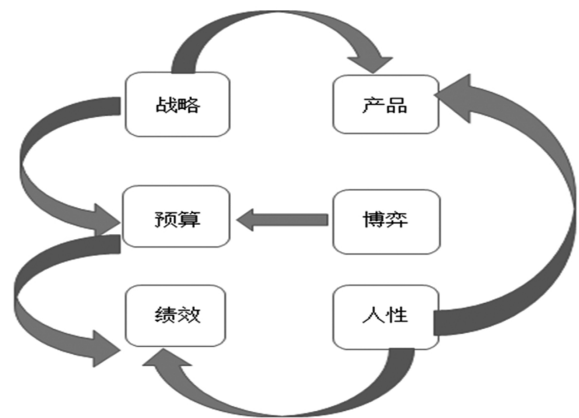


图1 6M管理模型

(1)战略定位与预算目标。战略定位的前瞻性和可实现性是组织的管理灵魂。奎恩对战略有较具体的见解和定义<sup>[2]</sup>，“战略是将一个组织的主要目的、政策和行动计划整合为一个有结合性的计划或模式”。战略定位是组织的发展定位,预算目标是组织对战略定位的量化标准。战略定位贯彻预算管理的始终,预算管理通过实现预算目标,从而达成战略定位。

(2)预算考核指标体系。预算考核指标体系是预算绩效考核的关键,在设计预算考核指标体系时,在结合组织战略目标和预算目标的前提下,要考虑财务因素和非财务因素的占比,定性指标和定量指标的配比度。预算考核指标体系与薪资水平的关联度,直接影

响组织成员的工作意愿。

本文将结合实际案例为例,结合预算管理关键环节,全面阐述 6M 管理模型在预算管理中的运用方法,详细介绍了 6M 模型在考虑人性和组织成员间的博弈因素的前提下,结合组织战略和企业管理,制定预算管理策略,实现组织的全面预算管理的动态监管过程。

## 2 案例分析

### 2.1 企业概况

企业基本情况:A 公司是一家集污水处理、固废处置、工程建设为一体的多元业务类型公司,目前未上市,资产总额 20 亿以上,员工 500 余人,成立时间 10 余年,开展预算管理工作 5 年余,隶属于一家集团公司。集团公司的人事决策权、投资决策权、审计监督权都高度集中,仅经营权下放给 A 公司。A 公司自有分子公司 50 余家,其组织架构实行扁平化管理,在董事长领导下,设置了业务中心和各职能部门(平级关系)。各业务中心仅有日常经营决策权,重大事项由 A 公司高层领导决定。

### 2.2 预算管理现状

#### 2.2.1 战略目标

利用 SWOT 分析法,整理出了 A 公司经营情况和战略规划,如图 2 所示:A 公司在 2018 年就制定了 5 年的战略规划。

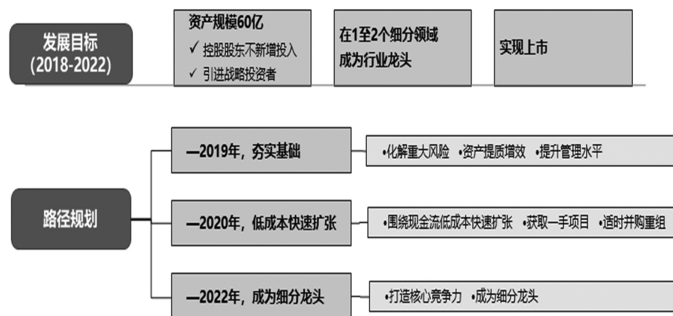


图 2 5 年规划

但在 2019 年末,公司在详细分析自身发展状况和环境因素后,调整了 2020 年的战略目标:聚焦固废、水务、环保工程三大核心业务领域,打造成为具有核心技术竞争力、投资运营服务能力、轻重资产匹配的环保科技公司。

基于 2020 年经营情况分析后,又调整了 2021 年的战略目标:打造环境服务能力领先、专业领域突出(固废业务)、区域知名的环保科技公司。经营思路,聚焦固废业务、协同发展市政和环保工程相关业务、置出水务业务。

经过上述业务调整和发展,使公司的服务输出等轻资产业务的贡献比重达到不低于 70%。核心经营策略:存量项目市场求增量,谋发展,夯实存量运营项目公司基础管理、规范运营、持续稳定达标排放;依托现有业务延伸拓展,挖掘增量业务。

可见,A 公司的战略规划稳定性差,一直在经常调整和优化,原计划在 2022 年上市,结果在 2020 年,就改变了发展方向,使得规划失效。频繁的调整计划,一方面是受市场环境和政策限制,另一方面,也反应了公司内驱力不足。在战略调整的过程中,公司内部成员对公司发展前景不看好,内部利益冲突严重,内耗加大,人才流失严重,导致很多业务无法顺利开展,最终形成恶性循环。

#### 2.2.2 组织机构

通过实地考察发现,A 公司的预算组织机构和预算方法近几年没有变化,预算管理由综合管理部负责,重大事项由董事长做决策。预算利润中心责任主体为下属的项目公司,费用中心预算责任主体

为各职能部门。预算管理采用集权型的管理方式<sup>[9]</sup>,预算的各项审批权、调整权、考核权都在总部职能部门。

#### 2.2.3 预算编制

编制的原则和起点:A 公司近几年的预算编制原则:(1)一致性原则:服从集团及所属公司的中长期发展目标,并符合集团总体的经营方针;(2)领先性原则:对持续经营的业务,各项经济技术指标都要对照“三个水平”进行,即本公司历史最好水平、本年实际水平、国内同行业水平;(3)全面完整性原则:全面、完整、具体,并将指标层层分解落实;(4)实事求是原则:根据企业实际情况和资源能力,在对宏观经济状况与产业政策、行业趋势、市场环境进行深入分析的基础上科学合理编制,确保计划和预算具有指导性和可执行性;(5)费用与规模、结果、业务规划匹配原则:坚持“向战略倾斜、向业务一线倾斜”的导向,费用预算总额增长低于经营规模和利润的增长。A 公司是综合型业务公司,下属各预算责任主体根据其所处的生命周期<sup>[10]</sup>和主营业务范围来确定预算编制起点,这与 A 公司的业务类型和组织结构相吻合。

所以,A 公司的预算编制原则和起点是正确的,与 A 公司的业务类型和组织结构相吻合,为下一环节的预算编制工作做好了策略定位的准备。

预算编制:(1)预算编制采用固定模型,A 公司制定了一套完整的 excel 预算编制模型,针对不同业务类型,制定了不同的预算编制模型。预算编制模型包括了预算编制的全部内容,经营预算、资本预算、融资预算,形成预计利润表和现金流量表等。(2)预算审核及方法,A 公司的预算审核没有单独的审计部门,主要是财务部牵头各业务中心进行专题审核。审核的方法主要采用同期对比法,同行业水平对比法,单项指标法。(3)预算目标下达体现了人性化管理思想和博弈理论,集团公司给 A 公司下达预算目标时,由于 A 公司的博弈能力欠缺,预算目标基本由集团设定,但 A 公司给各下属公司下达分解预算目标时,充分考虑了各预算责任主体的实际情况,区分存量增量业务分步下达目标。(4)人性化预算考核及绩效兑现,A 公司的年终考核包括两部分,一部分是按照目标责任书打分计算的总奖金包,一部分是专项奖金。总奖金包的考核打分,严格按照预算目标(目标责任书)的考核体系计算,经济指标硬性打分,专项事件打分偏主观性,总得分决定了年终 A 公司的总奖金包。总奖金包分配范围包括各下属预算责任主体和中后台职能部门。各下属预算责任主体根据内部考核结果在总奖金包中分配,后台部门的奖金系数较固定,在两倍月工资范围内,且实现兑现。A 公司的预算考核充分体现了人性化管理思想,受到了公司成员的好评。

执行过程:A 公司预算监督主要通过财务人员进行过程审核来控制,目前还尚未进行信息化管理,预算过程管控力度不够,一般是事后预算分析时才能发现超预算的情况。日常预算的分析力度也不够,预算分析主要集中在财务部门,存在人手紧张,预算分析粗糙,预算分析结果对经营的指导意义有限。预算的控制主要还是各预算责任主体的总经理人为把控。所以,预算的执行力度不够,是 A 公司目前在预算方面存在的主要问题,将直接影响预算目标的完成情况。

#### 2.2.4 预算目标

预算目标及指标体系构成:A 公司的预算目标包括财务指标和非财务指标,采用定性指标和定量指标相结合的绩效考核方式。A 公司及下属利润责任主体的预算目标(经济责任目标)均包括三项内容:经济指标、重点工作、控制指标。经济指标包括营业收入、净利

润、回款率、新增签约产值四个;重点工作包括年度内需要单项考核的重点事项;控制指标包括管理费用、人力成本率、负面影响事件。A公司下达给各职能部门的年度预算目标依据各职能部门的职责单独制定,包括两到三项内容:管理费用控制指标,年度重点工作,年度日常工作。该预算指标体系运行了多年,效果明显。

近4年的预算目标对比:A公司4年的预算目标逐年调整,尤其是收入目标逐年减少,和公司所处的经营环境基本相符,也和公司收缩型发展战略大体相符。

表1 A公司近4年预算目标对比表

指标序号	经济指标及控制指标	2021年	2020年	2019年	2018年
1	净利润(万元)	4000	6000	8000	14000
2	营业收入(万元)	40000	70000	70000	130000
3	签约产值(亿元)	2	2	5	30
4	老款回款率	100%	100%	85%	85%
5	新款回款率	60%	80%	85%	85%
1	管理费用	1600	2300	15%	8%
2	人力成本率	13%	13%	16%	12%

近3年预算目标完成情况:见表2。

表2 A公司近3年预算目标完成额对比表

指标序号	经济指标及控制指标	2020年	2019年	2018年	2017年
1	净利润(万元)	6923	8721	8572	3367
2	营业收入(万元)	47658	56951	57134	36746
3	新增签约产值(亿元)	0.84	2.77	1.66	1
4	老款回款率	60%	85%	60%	59%
5	新款回款率	50%	85%	60%	59%
1	管理费用	1598	15%	3%	6%
2	人力成本率	16%	18%	17%	17%

预算目标实现偏差:(1)A公司近4年的预算目标呈现收缩趋势,与2018年定位的上市战略偏差大。究其原因,一方面,污水处置和固废处置业务受到《环保法》监管越来越严,另一方面,需要加大内部管理和运营成本,如药剂投入、技术升级、设备重置、增加员工人数等。(2)预算目标与企业实际完成存在较大偏差,除净利润指标和管理费用指标完成目标外,其他指标均未完成。根据考察和分析发现,预算目标制定不合理的主要原因:一是财务指标自身不匹配,如2020年的收入目标和2019年持平,但利润目标却下调了2000万,这是由于预算目标下达时,未考虑收入利润率指标;二是下达的预算目标与整体经济环境不相符,2020年的预算目标下达时,未考虑到经济环境的影响;三是下达的预算目标与企业发展趋势不符,2018年的预算目标下达过高,与2017年实际完成情况相比,收入增长率达到254%。

### 3 6M模型改善方案

#### 3.1 基于产品精准战略定位,充分博弈设置预算目标

A公司近4年的发展定位偏差大,基于6M预算模型思想,给出以下改善建议:(1)集团大胆放权,让企业基于产品自主战略定位:由于集团公司对A公司的现状和前景把握不精准,如果让集团公司继续为A公司制定战略定位,将会与现实情况产生较大差距,所以,为更好地实现战略定位的有效性,集团应放权,让A公司自主定位、自主决策、独立经营、自负盈亏。(2)充分博弈,合理设置预算目标:集团公司为A公司下达预算目标前,应深入了解A公司的经营情况,将预算目标划分为基础目标和增量目标,基础目标以A公司的历史水平为基础,增长5%到10%的比例,以预期A公司在正常经营前提下,年度基本能完成。增量目标以基础目标为基

数,增量目标的比例,建议在20%-100%之间。增量目标根据A公司下属的各预算责任主体的经营范围和生命发展周期,每个项目单独确定增量目标,再汇总所有预算责任主体的增量目标形成A公司的总增量目标。

#### 3.2 信息化支撑,建立基础保障

预算的编制、审核、执行过程都会形成大量的数据,这些数据是全面预算管理的基础,通过一套规范化的信息系统,将这些数据保存,串联,加以利用起来,是全面预算管理效果提升的基础保障:(1)信息化技术支持建立预算审核模型:刘金辉等提出基于经营数据建模的预算审核<sup>[1]</sup>,并建立了集团预算审核模型,该模型强调预算审核要求的制度化、格式化和规范化,该审核模型可适用于A公司的预算审核;(2)在信息化技术支持的前提下,建议A公司采用滚动预算的预算管理工具,加强事中预算管控和执行分析。(3)信息化技术支持,可以让预算执行分析及时深入。预算分析可以设置预算实际对比模型,并采用因素分析法分析各项指标偏差原因,及时了解公司的经营情况和存在的问题。

#### 3.3 发挥人性主观能动性,引进6S企业管理体系

深入分析人性,发现A公司在决策层面因仅有经营管理权,导致不能完全释放人性,实现共赢局面。建议引进6S企业管理体系,发挥人性的主观能动性,改善预算运用效果。6S企业管理体系下<sup>[6]</sup>,还有战略管理体系,人事管理体系,经理人考核体系,内部审计体系,管理报告体系。A集团在决策层面,仅有经营管理权,导致不能完全释放人性,实现共赢局面。建立有效的6S管理体系。一方面建议集团公司放权A公司,同时建议A公司加强内部的管理报告体系,通过管理报告模式,将公司的各项重大信息以报告的形式同时在各部门间传递,多部门联动快速反映,解决重大问题,提升企业管理水平。

### 4 结束语

本研究对A公司近3年的预算管理全过程进行了分析,发现其预算管理存在的问题,并提出了改进建议。本研究的理论作用:运用了6M管理模型,验证了该模型的理论对A公司预算管理的影响,为该理论的推广奠定了一定基础。本研究的实践作用:为A公司的预算管理案例提出了针对性的改进建议,其他类型的企业可以对标参考,根据本企业的预算管理实践,分析自身的问题,为企业后期的预算管理提出合理的建议。

#### 参考文献

- [1]王化成,佟岩.全面预算管理[M].中国人民大学出版社,2004:55-57.
- [2]邹韶禄.基于战略导向的企业全面预算管理体系研究.博士学位论文,2004.11:36-37.
- [3]李国忠.企业集团预算控制模式及其选择[J].会计研究,2005(4):48-49.
- [4]王斌.企业预算管理及其模式[J].会计研究,1999:11.
- [5]刘金辉,孙弘宇,孙彦永,等.基于经营数据建模的预算编制与审核[J].财务与会计,2019(10):72-73.
- [6]魏斌.6S管理体系与全面预算管理[J].财会月刊,2003(7):32-33.

作者简介:田红燕(1981-),女,汉族,重庆市渝北人,哈尔滨理工大学管理学硕士研究生,中国注册会计师,一级造价师,主要从事财务管理方向研究。