

预算的职能冲突与协调对策研究

郑丽梅

(白城市洮北区会计核算中心,吉林 白城 137000)

摘要:最近几年,学术界对“改进预算”以及“超越预算”进行了深入分析探究,从而弥补传统预算当中存在的缺陷和不足。前者将重心放在决策职能方面,而后者更注重改进预算具有的控制职能。站在组织角度来看,如果预算决策制定能力有所增强,控制效率定然会受到影响,若决策制定能力下降控制效率则会上升。传统预算难以对存在冲突的职能进行处理,协调问题难以规避。基于此本文对预算的职能冲突与协调对策进行分析探究。

关键词:预算;职能冲突;协调对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.26.079

预算并不会成为企业前行的障碍,而是有效管理的工具。如果企业无法利用预算对周围环境不确定进行处理,则应大力推广滚动预算法,但是目前只有少部分企业采取这种方法,而这种情况之所以出现并不是因预算本身。企业可结合实际情况对预算进行细化,同时规定不得随意改变资金用途,或者增加各种约束条例。在这一模式的影响下,无论是决策效率还是能力都会受到限制,由此可见当前企业所面临的管理问题主要与预算应用不合理以及组织问题有关。

1 传统预算模式下的职能冲突

预算是某一时间段的财务计划,但在具体应用过程中,预算覆盖范围又远超过既定要求。传统预算模式不仅要制定计划,优化资源分配,同时也是工作状况以及薪资发放的评价标准,在内部控制系统中占有非常重要的地位。由于没有考虑地区影响以及实际情况,致使预算职能冲突愈发明显,同时功能混乱不堪。

1.1 职能冲突导致预算控制功能的紊乱

若通过预算进行决策与控制,同时以确定的业绩评价和薪资奖惩两种体系作为基础,对控制系统而言预算就会发挥主导性作用,而某些工作人员会凭借自身掌握的知识以及信息篡改预算目标以便完成工作任务,进而出现“预算宽余”的情况,如果企业不赋予基层管理者预算编制的权利,实际工作中就会衍生出新的问题。其一当前预算目标与实际情况不符,高层管理者不具备预算编制能力,未能掌握专业知识和信息。其二基层管理者工作积极性受到影响,如果工作任务无法完成会直接放弃或者任务完成后停止工作,进而出现“业绩宽余”现象。

1.2 职能冲突导致预算决策功能的紊乱

预算具有的决策职能和控制职能结合在一起之后,因以业绩评价和奖惩制度作为基础,决策制定能力会被削弱。具体表现为已经形成的合同降低了预算灵活程度,譬如本年度预算之初资源分配方案已经形成,而这种模式会难以确定不同环境中的变量因素,预算编制价值在实践中没有得到充分体现。若利用滚动预算增强决策制定能力,控制效率又会受到影响,究其原因这种方法稳定效果较差,并且会导致数字游戏出现,以致于业绩评价和奖励制度缺乏合理性,难以落实在工作中。

1.3 职能冲突导致管理人员陷入角色冲突

我国大部分企业中高层管理者不仅负责战略规划制定,同时也是具体执行人,由于他们的身份不断转变,所以实践中发现经常出现角色冲突的情况,从而影响工作效率,譬如创新和预算控制从本质来看是两种完全不同的价值观念,创新的核心在于新产品研发、新业务流程完善以及新管理措施落实等,而预算控制更注

重如何维持现状。如果中层管理者同时负责创新与预算控制,心理难免会出现波动,决策准确性受到影响,同时上级管理者难以对工作开展进行评价。此外授权管理与预算控制间同样存在矛盾,前者要求各个部门加强合作,而后者则会对类似活动加以限制。

1.4 职能冲突的严重程度与周期性经济危机有关

以往经济危机发生期间,预算职能冲突并不明显,主要是因当时环境多变难以控制,无法对日后发展趋势进行预测,企业自身利益受到影响,利润率不断下降,生存压力增加,预算控制能够减少企业在这种环境下受到的不利影响。当环境逐渐趋于平和时,多元化特征会体现出来。其一消费者需求具有个性,这致使生产技术及管理技术在实践应用中受到限制,同时工作任务无法确定,需要通过预算获得更多信息,对决策制定发挥的效果进行评价。其二资本市场发展迅猛,以至于股东和企业之间的链接愈发脆弱,预算不仅要为企业内部制定目标,同时还要为股东提供利益信息。其三企业之间的竞争愈演愈烈,产品竞争逐渐被取代,为此需以预算作为基础针对当前内部流程存在的不足加以改进,帮助员工尽快成长,维护竞争优势。受新环境影响,企业会将决算运用于决策和控制两个方面,此时若加强对预算体制的控制力度将会使职能冲突问题不断恶化。

2 改进预算模式下的职能冲突

之所以对预算模式进行改进,并不是否定传统预算在运用过程中发挥的作用,也不是采用新的方法取代预算,而是整合滚动预测、作业成本法等现代管理方案,使预算体系更为完善,通过这种方式弥补传统预算应用过程中暴露的缺陷。但是预算某一职能的改进很有可能会对其他职能造成一定影响。

2.1 作业预算是优良的决策工具,不是有效的控制工具

作业预算最为显著的优势就是将作业及流程分析作为预算的基础,为决策管理提供更为有效的信息,丰富管理方式,建立良好的沟通交流渠道,以便预算能够与不同的管理工具结合在一起,主要应用于网络化、扁平化组织。作业预算的核心在于牺牲决策控制从而为决策管理提供更为全面的服务。为掌握准确信息,必须要增加成本动因,为解决作业和流程中存在的合理现象,需将权利移交至基层管理者手中。在这种方式的影响下无论是信息收集还是报告成本均会有明显改进,当前管理者监督能力也会被削弱。由于基层管理者专业知识储备丰富,且对成本动因有足够的了解,所以他们会选择对自身有益的成本动因,为防止基层管理者利用手中权利以及自身优势谋取私利,高层管理者在下放权利的同时会对其加以限制,而这种行为又会对作业及流程改进

造成负面影响。

2.2 平衡计分卡在决策管理与决策控制之间存在失衡风险

对决策管理而言,平衡计分卡将重心放在和战略目标有关联的业务流程,但是以此作为基础形成的预算并不能实现全部资源覆盖,这表明平衡计分卡在实践中必须要借助现有预算体系,而这种模式会导致体系之间出现矛盾和其他方面的问题。如果将预算划分成经营和战略两种预算,前者只负责企业本年经营阶段所需要的资源并依照需求合理分配,而后者更注重业务开展过程中资源消耗情况。这种模式最大的问题就是一旦战略支出与经营支出之间出现矛盾,优先次序安排难度将会增加。若最终战略失败,责任难以确定。特别是中层管理者,他们不仅负责战略制定,同时也会参与其中,而战略与经营之间的冲突会使他们负责的工作难以顺利开展,承受压力过大,角色之间的矛盾会影响企业自身利益。针对决策控制,如果以平衡计分卡代替以往使用的预算控制,同时和形成的预算目标结合在一起,就会引发传统预算在实践中出现的数字游戏。究其原因对既定财务指标来说,平衡计分卡中的非财务指标极易被基层管理者掌握,且各个指标之间的联系要弱于财务指标,操作更为简单便捷。其次任何一项工作正式开展之前都要确定权利,划分承担的责任,确定工作目标,健全激励机制激发工作热情,当企业文化过于模糊的状态下,平衡计分卡功能可能无法正常发挥,实用效果不佳。基于平衡记分卡使用往往要根据企业当前架构和形成的文化采取相应措施进行调整,甚至重新改造,而这一过程需要投入大量经济成本以及资源,存在安全隐患。从某一方面讲,如果企业制定的计划和控制系统发挥效果不佳,平衡计分卡运用阶段就会引发各种问题。

3 超越预算模式下的职能冲突

和传统预算与改进预算进行比较可以看出,超越预算研究已经超过预算定义范围,该预算主要作用在于建立新的管理模式,逐渐取代传统管理。具体步骤如下:首先舍弃以预算固定业绩作为基础的合同,以工作结束后业绩合同为基础建立业绩评价体系,从而消除传统业绩评价方法带来的负面影响,为权利下放做好铺垫工作。其次将权利移交至在一线奋斗的员工,从源头入手剔除预算,为自我约束、网络结构等组织提供帮助。

3.1 事后相对业绩合同不能消除数字游戏问题

放弃基于预算的固定业绩合同,其实质是放弃预算的决策控制职能,避免与决策管理职能冲突。这样做的好处是,预算编制将不再受到固定业绩合同的严格限制,预算变得更具灵活性和包容性,从而高于预算对多变环境的适应能力。其次,事后相对业绩合同主要采用标杆法来设立,如果业绩标杆来自外部市场,则可以削弱管理人员围绕预算目标进行博弈的动机,减少数字游戏。因为基于市场的业绩标杆是客观存在的,并且不为管理人员所控制,也相对容易被接受,有助于提高业绩评价的准确性和公平性。问题是,基于市场的业绩标杆并非普遍存在,实施起来可能面临很大困难。尤其是那些涉及企业核心竞争力和商业秘密的非财务指标,竞争对手通常不会对外披露。因此,标杆法不适用于非财务指标。如果业绩标杆来自企业内部,则会面临另一种博弈——默契合谋,即管理人员串通起来,共同选择低难度任务作为业绩标杆。经验研究表明,在这种情况下形成的业绩标杆只能达到平均水平。

3.2 彻底授权并不能保证合理使用权利

超越预算主要出现在自我约束、自我激励等企业,无法大规模推广应用,并不是所有员工都能够接收权利,在一线奋斗的员工必须掌握管理者未掌握的内容以及信息,并且在一线工作的人员要结合实际情况灵活运用知识以及信息。在信息时代的影响

下,如果盲目授予员工权利,很有可能出现过度创新的情况。从委托层面来看,权利授予发挥的效果主要取决于信息程度不足引发的问题以及目标差异而引发的错误决策成本支出,伴随决策权利逐渐下放,因信息不足而花费的成本同样下降,目标不一致投入的成本会随之增加。分权起到的效果与组织当前规模,是采取的信息技术、环境变化情况、政府推出的规章制度以及控制力度等。

3.3 放弃预算会导致其它管理控制系统的失调

预算是体制价值的体现,目前许多国家将预算纳入商业法典范畴。在这种背景的影响下,预算已经成为企业保证自身利益的关键,而不是管理工具。预算制度化会对企业战略规划、业绩评价等各个系统造成不同程度的影响。如果缺乏合理的预算,定然会增加采购工作难度,生产及销售计划难以执行,经营阶段很有可能会引发生产能力及资源运用之间的冲突。缺乏合理的预算,管理者将会因控制措施未落实而受到法律、法规等指控,缺少预算的银行及保险系统将不会认可企业当前信用等级,企业无法实现融资、并购,甚至破产保护都无法申请。

4 协调预算职能冲突的对策

4.1 重新定位预算的职能

预算本质上是一种计划,但在实践中往往被当作一个全能的管理工具,同时服务于不相容的管理目标,引发了一系列的职能冲突。从组织的角度看,单一的预算系统无法使得决策和控制这两个相互冲突的目标都最大程度地实现,只能由不同的系统分别完成。如果预算系统既用于决策制定又用于决策控制,则需要在两者之间权衡,偏重其中一方面而不是同时强调。由此形成的对策思路是:预算回归计划这一本质特征的要求,侧重于决策管理职能,同时淡化甚至去除预算的决策控制职能,这样预算将变得更加灵活,有可能真正成为战略的实施手段和落地工具,并且有效避免数字游戏。

4.2 精简预算流程

传统预算缺乏灵活性除预算体制方面的动因外,在很大程度上与预算流程过于繁琐、计划内容过于细致有关。为此,在放松甚至放弃预算控制的基础上,有必要将精简预算流程作为改革的重点。一是从繁琐的计划中解脱出来,将预算的重点放在那些企业成功的关键业务流程上。二是强化业务流程对预算目标的约束力而不是基于传统的会计逻辑,在此基础上关注关键业务流程的分析而不是根据历史数据进行推断。三是放弃以年度作为预算周期的做法,充分利用现代信息技术和滚动预测法,实现适时预算。四是简化预算编制与审批程序。

5 结束语

结合上述内容可以看出,近年来学术专家对改进预算和超越预算进行了深入分析研究,根据实际情况以及定义,采取以相应措施对传统中存在的缺陷和弥补,尽量避免职能冲突,规避其中存在的问题,以便在实际应用中能够发挥应用作用,为企业的发展和国民经济建设贡献一份力量,实现可持续发展的同时创造更多社会效益及经济效益。

参考文献

- [1]李江峰.分析预算的职能冲突以及协调措施[J].城市建设理论研究:电子版,2012(05):1-3.
- [2]陶玉萍.预算管理的问题解决对策[J].全国流通经济,2019(15):2.
- [3]薛会茹.事业单位预算管理存在的问题与对策[J].金融经济,2019,500(02):191-192.