

EVA 视角下企业全面预算管理探析

陈 婕

(湖南如金税务师事务所,湖南 长沙 410014)

摘 要:全面预算管理最早起源于西方发达国家,后来被我国较多企业应用且取得了较好的效果。随着企业全面预算管理体系的不断探索,当前预算管理体系已经成为企业管理工作中的重要管理方法。EVA 作为有效衡量企业价值创造的工具,EVA 的核心思想在于只有企业实现的收益超过要付出的资本成本,才能为股东创造价值,因此 EVA 的指标比传统的利润指标更能准确体现企业的财务成果和经营效果。企业在确定 EVA 目标值之后,根据各项影响因素对 EVA 指标进行分解,并探索企业价值的驱动因素,深化 EVA 的价值管理理念到企业管理的各环节,提高企业价值创造能力,强化预算管理的价值导向,转变传统预算管理工作仅注重利润和收入的弊端,通过 EVA 值引入预算管理体系中,帮助企业更加关注长期发展,提高经济效益,优化资源配置。因此企业需要将 EVA 与全面预算的工作相结合,帮助企业应对外部环境所带来的各类挑战。本文以 EVA 视角下的全面预算管理工作进行分析,首先探讨了企业全面预算管理中存在的问题,重点针对基于 EVA 的全面预算管理体系进行分析,最后论述了基于 EVA 的全面预算管理保障措施,希望通过本文研究提高企业全面预算管理水平。

关键词:EVA;企业;全面预算管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.05.046

近年来我国经济下行压力不断加大,企业所面临的市场竞争日趋激烈,企业在激烈的市场竞争中要改善自身的经济效益,就需要提高竞争力,改善管理水平。全面预算管理作为帮助企业实现降本增效的方法,但是目前还有很多企业开展全面预算管理的工作中没有以价值为导向对资源进行配置,对各项经济活动难以实现有效控制,也不利于实现企业的战略目标。因此全面预算管理工作需要思考如何完善预算管理工作的相关问题。EVA 能够更加准确地衡量为股东创造的价值,EVA 理念被越来越多的企业所应用。企业也可以通过 EAV 的价值体系对企业的经营管理工作进行考核,近年来越来越多企业通过引入 EVA 到预算工作中取得了明显的成效。全面预算管理作为一种战略性管理工具,在企业管理的各方面需要围绕 EVA 指标开展,在 EVA 与全面预算管理的工作之间寻找结合点,促使企业实现资源优化配置以及可持续发展的目标,提高企业的核心竞争力。

1 企业全面预算管理中存在的问题

1.1 各部门间缺乏沟通

企业在执行全面预算管理的工作过程中,需要各部门加强配合,确保各部门的信息得到顺畅流通。但是在传统的预算管理体系下,各部门仅按照自身的情况编制预算,没有站在企业的整体角度分析企业未来的发展规划。在编制预算的过程中,缺乏各部门之间的相互沟通,预算松弛现象存在,且由于各部门之间缺乏有效沟通,导致预算编制成为各部门与企业管理层讨价还价的工作,不利于提高预算工作的严肃性,预算管理体系也没有实现对各项资源的合理分配,最终导致预算管理流于形式。

1.2 未健全预算管理组织体系

在传统预算管理体系下,大部分企业的预算工作仅由财务部门负责,虽然由财务部门负责预算能够节约成本,但是会使预算不具有严肃性和权威性,长此以往导致各部门认为预算管理工作仅是财务部门的工作。同时很多企业的预算管理组织体系不健全,没有明确预算的决策机构以及执行机构,也没有落实预算的执行主体,导致各部门在预算执行过程中缺乏对执行预算的积极性。

1.3 预算考核目标具有短视效应

大部分企业在发展过程中,为了提高自身的竞争力,认为需要通过提高短期内的利润来改善企业的管理水平,没有认识到企业长期战略规划的重要性,也没有从 EVA 的角度分析企业的各项长期管理指标。在对各层级人员日常考核的过程中,还由短期内的收入、利润等方面的指标为主进行考核,导致企业内部的员工注重短期的经济效益,在工作中容易产生短视行为。

1.4 预算管理过程不力

很多企业的预算管理工作存在缺陷的主要原因是因为在预算管理过程中,没有针对预算执行进行定期的分析,也没有通过信息系统实现对预算管理的有效管控,即便预算执行与预算目标存在较大差异,企业也没有落实差异问责机制,导致各部门的成员缺乏参与预算管理的积极性。

2 基于 EVA 的企业全面预算管理体系优化

2.1 基于 EVA 的全面预算管理目标

基于 EVA 的全面预算管理最终目标是实现企业价值最大化,因此企业需要从影响价值的各项驱动因素对

EVA 值进行分解,明确各项影响价值创造的因素,并紧紧围绕 EVA 管理的思想建立预算管理和 EVA 管理相结合的管理体系。基于 EAV 的全面预算管理是以影响 EVA 的各类驱动因素为导向,在分析预算目标时不仅需要分析企业的收入和成本,还需要考虑资本成本,重视企业真实的经营效率。企业不仅需要对各项成本指标进行分析,还需要对存货、应收账款、研发等各项细化指标进行分解,将影响 EVA 形成各项管理指标落实到 EVA 责任中心和具体成员,更加注重价值创造的能力,通过价值创造的驱动路径入手,全方位提升企业的价值^[1]。

2.2 全面预算管理组织机构优化

基于 EVA 的预算管理组织体系是预算管理工作中的重要组成部分,为了优化基于 EVA 的预算环境,预算管理组织架构也需要进行完善,针对企业全面预算管理的要求,建立预算管理体系,并设置 EVA 责任中心推进预算管理的执行与监督,在必要时对预算进行调整,在年终对各责任中心的 EAV 完善情况进行考评,通过划分不同的 EVA 职能中心要求各责任中心承担相应的职责,执行相应的工作,为企业的战略目标实现而努力。基于 EVA 的全面预算管理特点在于建立多个 EVA 责任中心,并根据 EVA 值将指标细化到各部门和各岗位,体现全面预算管理的全员性。

2.3 基于 EVA 的全面预算管理体系设计

企业在构建基于 EVA 的全面预算管理体系过程中,需要认识到企业预算目标转变为企业价值最大化,以企业价值最大化为预算编制工作的起点,并结合企业未来的工作情况进行预测,形成以 EVA 为基础的预算数据,将得到的相关数据分解并开展预算编制,严格执行预算,年度终了加强考评。

2.3.1 基于 EVA 的预算编制

第一,企业需要开展 EVA 预算目标的确定。EVA 是税后净营业利润扣除全部资本成本后的剩余,企业需要积极通过 EVA 对全面预算管理的目标进行优化。预算活动的目标是企业开展全面预算活动的纲领,预算管理的目标是否科学直接决定了企业预算管理发展的方向,企业在对各类资源进行配置过程中要思考预期想要达到的结果与目标。在引入 EVA 为导向的预算管理体系时,不仅要考虑企业价值最大化,更需要考虑在实现企业价值最大化过程中的各类影响因素,分析企业的经营状况、经营规模等方面的因素,并制定更为科学的预算目标,确保预算目标具有可行性^[2]。EVA 能够体现企业的价值创造能力,其体现的经济利润需要考虑企业的资本成本,因此经济利润相对于会计利润而言,更能够反映企业的价值创造水平。同时企业还需要考虑剩余收益和相关会计调整因素。剩余收益扣除了企业的资本成本之外,考虑了单一投资报酬率等指标。在对 EVA 进行会计调整工作中,要通过合理的调整纠正 EVA 值。在引入 EVA 管理体系之

后,企业需要关注利润构成,关注企业的损益表及资产负债表之间的关系,不仅需要关注经营能力,还需要关注经营效率。企业需要分析 EVA 增长趋势,在计算出各年度的 EVA 之后,以历史 EVA 值以及企业未来发展和市场实际情况预测未来一年的 EVA 值。

第二,业务预算编制。EVA 预算编制是为了实现资源的高效配置,在编制收入预算时,需要将 EVA 的驱动因素分解到各 EVA 责任中心,在编制主营业务收入时按照企业的主营业务类型,对于各类驱动因素进行分解,综合判断企业未来的发展情况以及企业的业务构成,根据企业的收入变动影响因素分析企业的未来主营业务收入情况。制定业务成本预算时,企业要认识到降低成本也能够实现 EVA 值增加,因此降低成本是一种有效的竞争策略。企业的成本预算要贯穿于事前、事中、事后全过程,通过 EVA 责任中心将具体的管理责任落实到具体的岗位,根据企业的业务情况分析产生各类主营业务所需要耗费的成本。在期间费用预算编制时,企业需要充分分析 EVA 价值的驱动因素,探讨费用的各类支出如何管控能够实现 EVA 值提高^[3]。企业在发展过程中可能出现产品种类众多,技术要求较高,销售模式存在一定差异等情况,因此在编制费用预算时期也需要针对各方面支出作出统筹规划。一般情况下,如果企业的经营管理不存在较大变动,管理费用相对稳定,那么管理费用可以采用增量预算的方法编制。企业的研发费用主要是根据下一年度的研发规划进行编制,因此研发费用可以通过零基预算的方法进行编制。财务费用主要受到利息收支的影响,因此财务费用的预算也是根据下一年度的实际情况,以零基预算的方法编制。

第三,基于 EVA 的财务预算编制。在业务预算编制完成之后,需要编制预计利润表和预计资产负债表,预测企业未来一年度的财务状况、经营成果。

2.3.2 基于 EVA 的预算执行与控制

第一,明确全面预算工作执行的主体。企业需要将 EVA 的价值创造目标分解到各 EVA 责任中心,各 EVA 责任中心根据自身的职责分工,将 EVA 指标分解为每月度或每季度的管理要求。在预算执行过程中,EVA 责任中心要根据每月或每季度的预算执行情况汇总编制报告,将预算执行的情况向预算管理委员会上报,各 EVA 责任中心要以 EVA 价值创造为导向开展工作,加强和其他部门之间的联系,实现管理工作的连贯性。

第二,建立动态监督与调整机制。在预算执行的过程中,很多企业往往认为完成了预算编制就完成了预算管理。在预算执行的过程中,企业的内外部环境可能发生较大的变化,影响企业管理工作的正常开展。因此企业需要建立动态的监控机制,对预算完成情况进行动态分析,根据各 EVA 责任中心的实际情况进行预算工作的监督,要求各责任中心严格按照 EVA 分解后的指标开展工作,并

将具体的工作任务分解到岗位,协调企业内部全体成员在执行工作中可能存在的冲突。基于EVA导向的预算管理机制要针对预算执行过程中可能产生的各类差异进行不断的总结和反馈,以提高预算管理的效果。企业需要通过建立动态监控机制,分析预算目标实现的影响因素,并及时发现偏差予以调整,实现动态化的管理。

第三,明确企业的重点控制项目。在基于EVA的预算控制环节,企业需要明确EVA驱动因素的关键点,并针对关键控制点进行重点管理,以驱动企业的EVA值增长为标准,对企业的各类成本费用进行全面管控,为满足企业价值创造需求。具体而言,企业可以从营业收入、营业成本、资本成本等方面进行控制,以确保EVA目标的实现。

第四,加强对全面预算管理差异的分析。企业在年终总结时需要根据年度的EVA实际情况以及EVA的目标进行对比分析,为后续的激励和考评奠定基础,分析预算的执行和目标的差异,落实原因,提出改进意见,分析是由于不可抗力导致的差异,还是由于企业自身管理水平不足导致的差异,探寻差异背后的原因,并将差异的原因细化为具体的指标,分析哪些因素影响了EVA值的提升,并判断各部门和员工预算管理目标的完成情况,从而为下一年度的预算考核提供依据。

2.3.3 基于EVA的预算考评

第一,企业需要建立与EVA相关联的薪酬体系,在年度终了时需要将企业的EVA目标值与企业实际情况进行对比,评价企业在经营期间的管理水平和经营管理效率,建立基于EVA的薪酬体系来实现企业价值的提高。EVA不仅是价值管理的工具,还是激励评价的工具,因此基于EVA的全面预算管理体系要实现预算的高效管控。

第二,优化预算考核的指标。基于EVA的考核指标要求结合企业的预算目标进行考核,在预算编制时企业就需要将EVA目标细化到各责任中心和各部门,并以此作为资源分配的依据。在预算执行工作中,对预算执行进行监控与分析,实现管理工作的优化,改进资源配置水平,并以工作落实情况开展考评。企业的考评一方面要结合各EVA责任中心对价值驱动因素的完成情况开展,另一方面还要结合各EVA责任中心的特点。预算管理委员会在监督各责任中心的工作职责和管理水平的基础上,对各中心的预算管理机制进行分析,判断是否有效达成预算管理工作的要求。

3 基于EVA的企业全面预算管理实施保障措施

第一,优化预算环境。首先,树立基于EVA的经营理念。我国很多企业对于EVA的理解还存在一定的差异,因此企业需要加强对全体员工EVA理念的宣传。企业的管理层需要对EVA的要求有清晰认识,在企业内部建立基于EVA的全面预算管理体系,并聘请外部专家到企业

内部授课,让员工形成对EVA管理的理解。企业内部从上到下的全体员工都需要认识到基于EVA的全面预算管理体系的重要性^[4]。其次,建立基于EVA的企业文化。企业在经营发展过程中会形成特定的企业文化,在建立基于EVA的预算管理体系时要重视企业文化的管理,让全体员工在工作过程中形成对EVA理念潜移默化的认识。

第二,加强预算基础建设。首先,建立和企业特点相适应的EVA指标。不同企业有不同的特点,企业在制定EVA指标时,要和企业所处的行业环境及内部环境的特点相契合,结合企业自身的规模设计与企业相适应的EVA指标,并且将EVA指标分解到具体的员工,使员工利益和企业利益相结合^[5]。其次,健全预算管理制度体系。企业为了全面推进基于EVA的预算管理,要在企业内部明确相关管理制度。对EVA管理体系中的各环节,都需要明确制度要求。

4 结束语

本文认为企业基于EVA实施全面预算管理不仅能够转变传统预算管理仅关注短期效益的弊端,还能够更加准确地对企业的价值创造水平进行考核。本文根据当前大部分企业实施全面预算管理的问题,探讨了基于EVA的全面预算管理体系,认为企业要优化基于EVA的全面预算管理水平,就需要重构组织架构,优化管理流程,健全相应的保障措施。企业在未来发展过程中,也需要针对自身的实际情况对预算管理工作不断优化,以全面改进企业整体管理水平。

参考文献

- [1]贺霆.基于EVA的全面预算管理模式探究[J].纳税,2020(10):141-142.
- [2]方健.EVA评价指标在全面预算中的应用[J].纳税,2021(05):155-156.
- [3]仲敏.EVA评价指标在全面预算中的应用[J].纳税,2021(05):173-174.
- [4]张建斌.基于EVA理念的国有企业预算管理优化思考[J].中小企业管理与科技,2020(06):34-35.
- [5]徐霞飞.基于EVA企业全面预算管理探讨[J].西部财会,2021(07):54-56.

作者简介:陈婕(1975,4-),汉族,湖南常德人,研究生,中级会计师,研究方向:经济法学。