

预算在广州某外商独资企业的应用研究

刘运国

(中山大学管理学院会计学系 510275)

【摘要】本文在实地调查和深入访谈的基础上,对广州某外商独资企业的预算编制起点、预算的编制程序、预算的执行情况和执行环境、预算的实施效果进行了客观的描述性研究,文章结合我国国有企业预算中存在的主要问题进行了讨论,得出了七点结论与启示。

【关键词】预算 外商独资企业 投资回报率 战略 非财务指标

一、引言

近几年来,预算管理控制方法在我国企业实际中应用越来越广泛。以预算为主题的理论研究也已成为我国现代管理会计研究中的热点问题之一。2003年美国的《管理会计研究》杂志也刊发了关于预算问题的系列专题文章。其中Covaleski, Evans, Luft and Shields (2003)从经济学、心理学和社会学三个方面对北美预算问题的研究进行了回顾和展望,提出了基于三个方面理论的研究框架和机会。Hansen, Otley, and Van der Stede(2003)研究了最近几年来预算在美国和欧洲的实务发展并提出了未来的研究机会。在国内,相关学者也对预算管理(王斌,1999),预算编制起点问题(于增彪、梁文涛,2002),预算管理运行体系(于增彪等,2001),作业预算问题(潘飞,郭秀娟,2004),集团公司预算管理系统的框架(于增彪等,2004)等进行了研究。对于我国企业预算管理实务中存在的主要问题,谢获宝(2001)认为,主要是企业预算缺乏战略的明确指导;企业的预算缺乏弹性,缺乏对市场的应变能力;企业的预算与实践脱节,缺乏客观性;预算工作中缺乏整合;在执行预算中缺乏有效的考核和激励措施。于增彪等(2004)认为主要是预算与战略、与奖惩制度、与作为预算的动因的非财务指标相互脱节,从而使预算徒有虚名。并认为要解决这个问题最主要是建立预算管理系统的的基本框架。笔者这几年接触到一些企业的预算管理控制实务,有的企业,特别是外商独资或者外商控股的企业,纯民营的企业,有的上市公司在预算管理上实施得还是比较好的,比如雀巢在广州并购的一家企业(外资控股),奥林巴斯在广州番禺的工厂(日方独资),本文案例企业(外商独资),蒙牛(纯民营,有外国战略投资,但不控股),广州控股(国有控股)。而在其他一些国有企业,比如三九药业集团等比较难以实施,或者实施效果不好。刚成立的国资委曾专门下文要求其直接管辖的国有大型企业实施全面预算管理,实施效果如何也是有待检验的一个问题。本文来自于与广州某外商独资企业负责预算的财务规划与分析经理的多次深入访谈,并进行了一定程度的实地调研,向其索取了有关的一些资料。由于受到一些限制,严格地讲,本文的实地研究还不够规范,文章只是想通过该外商企业预算实务的客观描述和讨论来增加对我国企业预算实务的认识,从而引起我国预算管理理论与实务界的思考,并为未来进一步的研究提供假设和思路。

二、案例企业的基本情况

该外商投资企业(简称A企业)是1989年由某国际企业在中国设立的独资企业,现为中国最大的口香糖生产厂商。A企业广州工厂于1991年在广州经济技术开发区动工兴建,1993年正式投产,是该国际企业全球15家生产设施中规模最大的工厂之一。A企业的母公司是一家国际知名的跨国公司,创立于1891年,是国际糖果业最大的口香糖生产商,具有114年的历史。该公司股票从1923年起在纽约证券交易所挂牌交易。目前是美国工商企业销售和利润100强之一,2004财政

年度总销售额达 36 亿美元，高居口香糖世界制造行业之首。目前公司生产绿箭、白箭、黄箭、益达、大大泡泡糖、大大卷等六大系列产品。1988 年开始，公司品牌“绿箭”通过香港的销售渠道在广东进行分销。1993 年位于广州经济技术开发区的工厂投产以后，“绿箭”开始由广州生产并销往广东和福建两省；1994 年 8 月，“绿箭”的销售扩展至全国各个省会城市；1996 年 7 月，“绿箭”渗透至所有二线城市，自此一路推进，最终把“触角”伸到了中国广袤的农村地区，目前广州工厂产品中有一部分还出口到中国大陆以外的国家和地区。为了适应农村市场的需要，1999 年 8 月，以河南省为营销试点，该企业开始推出“绿箭”单片装。A 企业口香糖的主要经销渠道是通过经销商向其所在服务地的零售商供应产品。目前在全国有华南（广州）、华东（上海）、华北（北京）、东北（大连）和西南（成都）五大分销中心。

三、案例企业的预算编制与执行

(一) 预算编制流程

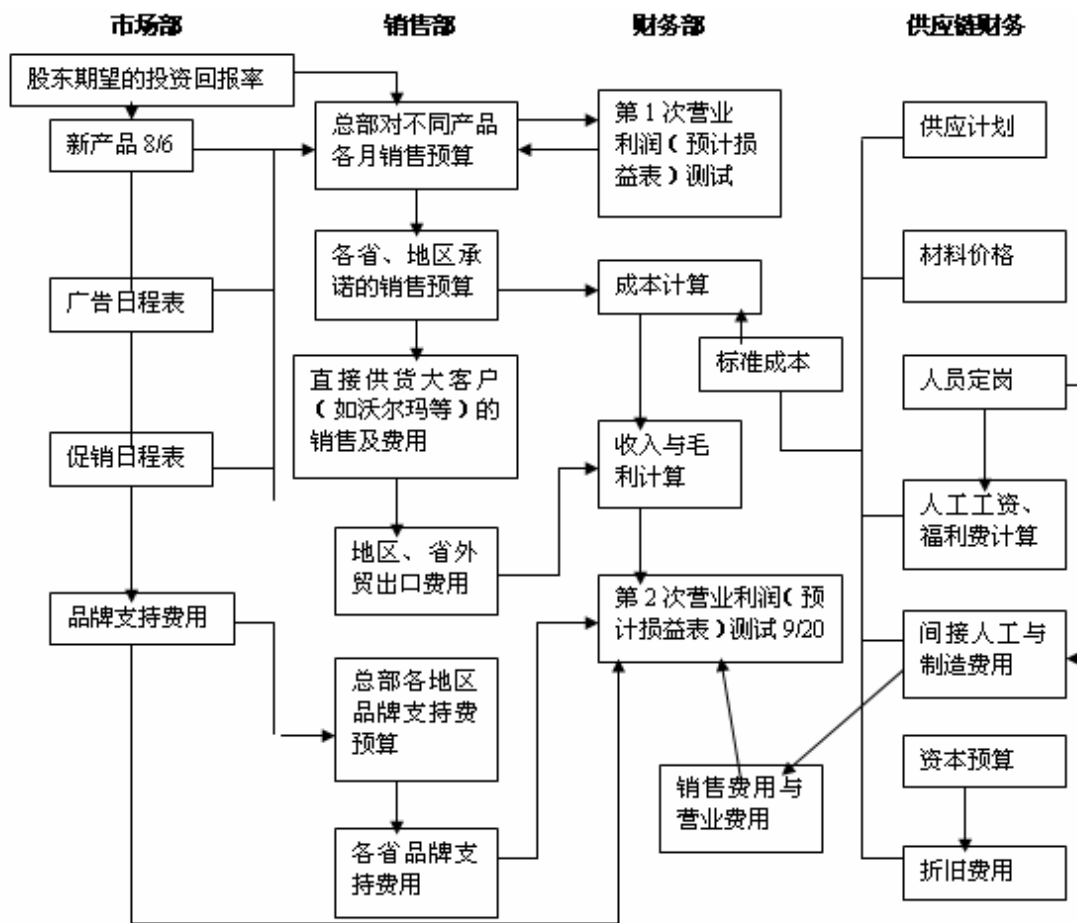


图 1 预算编制流程图

A 企业的预算期是每年的 1-12 月，每季度更新一次，滚动做余下的时间的预算；A 企业有一套先进的 SAP 预算软件帮助，但整个预算过程所需的时间仍然是很长，从图中看：最早的时间是 8 月 6 日，到最后第二次营业利润测算（相当于我们编制预计损益表）的时间是 9 月 20 日，历时一个多月，参与预算的有四大部门：市场部、销售部、财务部、供应链财务部，人数有几百人之多。预算的起点是股东的期望值，具体指标是投资回报率-净资产收益率，然后根据该指标和市场调查研究预测可能达到的市场占有率和预计销售额，预计利润，制定目标成本（预计销售收入减预计目标利润）。这个编制起点与我们迄今国内看到的有所不同，根据现有的国内关于预算的三本专著，潘双师版本的预算是以生产作为编制起点，而潘爱香和高晨版本是以销售为编制起点，苏寿堂版

本则是以利润为编制起点（于增彪等，2004）。由于A企业的母公司是美国的上市公司，股东的期望值也可以表述为净资产收益率反映的公司股票的价格。笔者认为该公司预算以净资产收益率为起点与美国的公司以股东利益为主导，以及美国的证券市场是反映公司业绩的有效市场是分不开的。由此也给我们一个进一步进行经验研究的思路，企业预算编制的起点与公司治理文化（谁的利益是主导），与资本市场的有效性（公司业绩是否与公司股价正相关）是相关的。

流程图最上面是参与预算的四大部门：市场部（Marketing）、销售部（Sales）、财务部（Finance）、供应链财务部（Supply chain finance, 简称 SCFIN）。在它们下面各自对应的四栏小框就是各自要做的预算。从图中可以看到：工厂成本采用标准成本；而财务部负责总的预算归集和营业费用的预算；市场部负责新产品的开发，并订立广告、促销的时间表；销售部门就依此确定每月各市场产品的总销售额。

新产品的出现、做广告、搞促销都会提高产品销售量，这是经市场研究证实的结论，系列地做广告、促销效果非常明显，有的效果不是太明显，一般来说会有1.5-3倍的增加。这时可做一次营业利润的测算，测算所用的其他数据是上一年的实际数，这一次的测算只是为了了解广告费、促销费对营业利润的影响。

然后将总部的销售总额分解成各省、各个地区承诺的各个品种的销售总额，这时往右通过标准成本可以计算出总的销售成本。而往下，列出各省的大客户的销售总额和它的费用支出，这些大客户包括沃尔玛、家乐福、好又多、万佳等大型连锁超市，这些大客户有一些特别的费用：年节费、新店开张赞助费、店庆费、销售回佣等等，每年做下一年度预算前，就这些费用都要与客户签订一年的合约，或已经有一个较明确的计划。然后还有各省的外贸费用，这时，与上面的成本一起就可以计算收入与毛利。在国内企业财务核算来说，上述的费用计入总的销售费用里，但在这里，特别费用作为成本之一归集到了大客户的成本账上，外贸费用（视不同的出口条件，所含费用有所不同）则算入了各个出口货物的成本账上，作为求出毛利的成本减项。这时可分别求出按部门、按品种、按各个大客户计算的毛利。

市场部订立了广告、促销的时间表后，就可以计算出所谓的品牌支持费。与此同时，品牌支持费被分解为全国性的和地区及省，该项费用也称为为顾客而花费的费用。毛利减去品牌支持费后的这部分利润称为可供营业费用使用的利润，再减除营业费用后就是营业利润总额了，这时可做第二次营业利润（Profit from Operating, 简称 PFO）的测算了，如果没有达到股东的期望值，会推倒重做，并进行第三次、第四次的营业利润测算，直至满意。

在这个预算的基础上，连同其他的预算最后会做出预计利润表、预计资产负债表和预计现金流量表。

（二）具体预算项目的编制

下面以几个费用项目说明企业是怎样编制预算的。先以广告费为例，在市场部定下广告时间表，即定下在什么媒体播出、时间多长、篇幅多大、播出的次数后，以广告的价格直接套算，广告费就出来了；广告公司的制作费，以签订的合同金额确定。工作的重点在于计划及价格信息的收集；而计划是以中、长期的战略为依据的，这样就把预算与企业战略联系起来。

再以差旅费为例，如公司允许住宿的标准是三星级酒店，而各地三星级酒店的价格是多少、膳食费是多少、出差往来的交通费是多少等等这些信息预先就收集好了，企业一般也会偏好与固定的酒店订房，这样可以获得折扣优惠，也便于企业管理。每年只要销售部门计划好出差地点、次数、每次的天数，差旅费就出来了。如果临时增加出差次数，而又不是因为紧急事项的，那只好自动降低标准，以免超出预算。

企业有一个所谓的紧急预算以应付突发事件的开支，这个紧急预算的开支范围非常明确，就是不可预测的支出，如企业遇到了“苏丹红”这一类的事件，所需要的检测费、公关费、媒体广

告费等就从这个紧急预算中开支。其他的一些所谓不可预测事件，如自然灾害事件，企业已经以保险的形式化为可测量的金额。

上面说到的是一些相对较大的支出，企业将花较多的资源去做计划、收集信息。对一些日常的金額不大的支出，A企业将先核定每个岗位（也就是每个人）的每月用量，后汇总计算出各个部门的总用量，用购买价就可算出定额。企业建立了严格的物料领用制度。比如在控制复印机使用费用方面，A企业在复印机上设立各部门的密码，就可以统计各部门的使用量，达到控制的目的。对于诸如复印纸张等耗材的支出，A企业也会与供应商签订供货的合约来控制价格，在使用时严格控制使用量，从而控制住这些零星的日常经营支出，而且这种支出控制制度始终一贯的得到严格执行。

（三）量化在预算中的作用

由于预算的财务特性，预算控制经常会引发组织的行为问题，如在制定预算中讨价还价现象以及预算松弛，业绩操纵等问题。在一些国有企业里，预算成为“数字游戏”，“费时耗力”的代名词。甚至许多企业实施预算制度的成本大于实施预算所获得的收益，最后不得不放弃预算制度，又回到从前。当然上述问题并不都是预算程序本身固有的，预算管理闭环及其全面、系统性是不容置疑的，但预算管理的财务属性和控制型文化，抑制了预算管理控制作用的发挥，却是客观的事实。

每个部门、每个人都想虚增业绩，给自己谋取更多的激励性报酬，每个预算单位都有偷懒动机，都希望尽量规避风险，希望争取到更多的企业资源，怎样解决这个问题呢？

企业对每个预算单位的工作都要进行量化，一些传统上认为不能量化的工作也要进行量化，比如人力资源部门和财务部门的工作，以市场购买作衡量的参照物，购买价就是该项预算的上限。因此市场经济发育好的地方，各种要素市场发育比较完善，这样也就有利于预算的编制和执行。你不干，我就请市场外包干。

进行量化是预算的一项重要工作，不但是预算编制时的重要数据来源，也是考核经营者工作绩效的重要指标。

其实，对已过去的每一季度，每一年的工作，事后都会进行系统的分析，而各人对产生某种后果的原因分析未必相同。但共同点是以务实、科学、客观的态度进行分析，这时相关的讨论就要展开。而对未来市场的变化，营销手段的效果，也各有不同的判断，也需要进行讨论、论证。但讨论的结果不是为了说服股东降低期望值，而是要比以往多做些什么工作、或改变工作的方法来达到目标（股东的期望回报率），这时费用可能会增加，但这是允许的。然而费用的增长幅度不能超过销售的增长幅度。其实，通过对以往数据的分析，增加广告费、促销费的投入，一定会增加销售额，但利润未必有很大的提高，更多时候是持平，那为什么还要做广告、搞促销呢，这就是企业中长期的发展战略决定的（比如扩大市场占有率）。国际性的大企业并不在乎短期的利润，他们看到的是长期的市场占有，即战略问题。A企业为了占领农村市场，1999年8月，以河南省为营销试点，公司开始推出“绿箭”单片装。所以企业除了设有财务指标外，也设立了非财务指标，如：市场占有率、知名度、美誉度等，从而解决预算与战略和非财务指标脱节的问题。

（四）预算的执行与控制

在A企业的理念里，每一分钱的成本费用都是可以控制的，成本、费用支出被分解到每一个有权花钱的人身上，而每个利润中心的管理者迫于利润指标的压力，是不会放松对每个成本中心考核的。

将企业的经营目标和经济资源的运用与配置，以数字表格的形式具体地、系统地体现和反映出来，这就是预算。而将各项经济活动的发生控制在预算的范围里，这是预算控制的目的。企业不会片面追求实际发生数又比预算减少了多少百分比，实际比预算增加或减少太多，只能说明预

算出了问题,说明预算是不是过松或者过紧,没有达到要求。管理者认为企业不是风险投资企业,追求的是稳定的经营利润而不是风险收益。企业偏好与往来客户(比如供应商或者分销商)签订长期的合约,希望获得稳定的收益。

在A企业的预算控制中,内部审计是起非常重要的作用的。审计部门的人有非常大的权限,一般来讲,他们找哪个部门,要求哪个部门的领导和他们谈话,往往都会配合,比如在规定的时间内、规定的地点“交代问题”(相当于我们说的“双规”),一点也不含糊。内部审计几乎比我们纪委的权还大。而且具有相当的独立性和权威,不受其他部门的干扰。

遇到预算里没有而又必须开支时怎么办呢,总经理有权特批,但总经理也要向董事会陈述特批的理由。对于总裁的某项开支,财务总监如果认为与公司业绩成长无关,可以决定不予批复。在A公司总部、行政部、公关部的日常出差的各种费用报销由总裁审批,而总裁的费用由财务总监审批,虽然财务总监也要向总裁汇报工作,但有权对老板的各种费用进行审查,并且有权拒绝报销,并有权向董事会审计委员会直接汇报。

总之,在A企业形成了“诚信”办事的文化氛围,大家都形成了按照规章办事的习惯,这样各种预算控制制度就发挥作用了。所以,A企业的预算与实际只有很小的差异(1%-2%),这与我们有些企业形成了很大的反差。

四、预算实施效果

一项制度能否施行基于两个原因:第一、制度与人的激励相容,人们能自觉的遵守或者依赖这个制度;第二、这项制度确实产生了预期的效果。A企业的预算的确做到了这一点。企业通过每个季度的预算更新,以新的信息取代过时信息,预算更加贴近实际,企业的预算与实际一般只有1-2%的差异。预算的执行也使企业产生了良好的经济效果。1999年在英国《金融时报》“全球60个最有价值品牌排行榜”上,A企业的母公司名列第34位(品牌价值44亿美元);2001年、2002年和2003年在美国《商业周刊》“全球100个最佳品牌排行榜”上则分别位居第57位、第57位和第55位(品牌价值分别为45.3亿美元、47.5亿美元和50.6亿美元)。目前该企业的产品占据了美国口香糖市场的将近半壁江山,在欧洲则占了口香糖全部利润的约50%,产品在18个欧洲市场上是绝对的领导者,市场份额高达80%或以上,母公司2002、2003、2004财政年度总销售额分别达到27亿美元、31亿美元和36亿美元,2002年、2003年、2004年的平均净股东权益收益率(Return on Average Equity)分别达到28.7%、26.7%和24.7%,2003年、2004年的每股利润达到1.98美元和2.19美元(上述数据根据该企业母公司的公开年报数据)。根据Research International(华南国际调查公司)2001年和2002年度所作的消费者调查,箭牌产品在我国的知名度分别高达99%和100%。而在中国的价格也比同行要低,一个以生产、销售几乎是单一产品的企业能有如此骄人的成绩,执行严格的预算制度是其业绩的保证之一。

五、结论与启示

我国企业预算实务上的主要问题是预算与战略、与奖惩制度、与作为预算动因的非财务指标、相互脱节。我们还没有接受这样的理念,即预算绝不是财务部门“自娱自乐的节目”,而是财务部门或是总会计师通过预算“切入”整个企业、协助企业总经理管理控制整个企业,帮助企业增加价值的手段。通过前面对广州某外商投资企业预算应用情况的透视,我们可以得到如下结论与启示:

1. 预算的起点与公司治理和企业及其最终控制母公司所在的资本市场的有效性有关。在美国,保护股东利益是第一位的,证券市场又能有效传递企业业绩。因此满足股东利益最大化要求,达到股东回报的期望值就成为预算编制的起点。可以推测,在法、日、德等国,大多是以债权人控制为主导的企业,企业编制预算的起点是否有所不同?而在中国目前的转型经济、新兴的市场经济体中,由于不同企业的具体情况差异较大,根据具体情况,以净资产收益率、利润、销售、生产为编制起点则都有可能。这有待我们进一步进行经验研究。

2. 预算的执行与企业组织结构, 与企业文化有密切关系。在外商独资企业里, 企业有适应市场的扁平的组织结构, 有严格的内控制度。同时, 受母公司文化的移植和影响, 企业必须贯彻母公司的核心价值观和企业文化。这样一方面有严格的内控制度和程序进行显形约束和保障; 另一方面, 又有良好的企业文化进行隐性约束, 就为预算的执行创造了良好的基础。

3. 预算制度必须得到企业高层的认同和支持。这一点似乎是共同的, 可能制度完善的企业, 领导个人意志作用不大, 你不认同, 但有制度规定, 你也得认同和支持。而在现代企业制度不完善的企业, 企业高层的个人理解和主观判断可能就很重要, 有时对预算的成功可能起决定性作用。

4. 预算的有效实施, 从编制到执行都需要全员参与, 需要企业相关业务部门的认同、支持和配合。预算是涉及方方面面的事, 单靠财务部门不能做出一个好的预算。预算必须与企业的战略、市场营销、人力资源的管理、预测分析等方面结合起来。预算编制、分析应该由企业的各个部门共同参与。国内有的企业虽然预算编制得也不错, 分析却流于形式, 只有财务部门做个数字上的分析(根据我们与相关企业管理人员的深入访谈)。例如, 促销费花出去了, 销售额没有达到预期的目标, 原因是时机不对、地点不对还是方式不对呢? 其实, 这些都应由业务部门(市场部和销售部)分析, 而不是仅财务部门能分析清楚的。

5. 选择恰当的预算控制环节(控制点)很重要。选择正确的控制环节。区别在于控制的点不一样, 还有控制的根据不一样, 控制的方法不一样; 以费用支出为例, 国内企业控制点一般在购入支付时, 是否给予报账就根据领导的审批, 在购买时, 可能千难万难, 左审右审, 有时甚至误事, 而购入后则无人过问, 浪费严重; 而真正具有效果的应该在使用过程进行控制, 控制的依据当然是预算, 且应该根据不同的费用有不同的方法。而往往就在这些方面, 我们的企业不愿花太多的心思去研究、不愿尝试更多的方法, 稍微有困难就放弃执行预算。

6. 预算的有效实施有赖于先进技术手段, 比如计算机软硬件的支持。计算机及软件的应用, 为预算管理控制提供了必要的技术支持。该外商投资企业预算管理系统中有个技术支持模块, 主要保证预算信息处理的及时性和便于管理当局解读和利用预算信息, 除了说明流程和各预算表格要编报得科学外, 在现在这个信息时代, 要更强调速度快、并将运算及重复性的工作交由计算机来完成。此外, A企业有一套先进的SAP预算软件。以工资为例, 某个部门假如辞退某个级别的一个员工, 又聘用另一级别的员工, 只需要在原有员工的名字上打个叉, 再补上新员工的资料, 在人事部门的预算上就会自动更新有关的资料, 工资、保险、公积金等与该岗位员工有关的费用预算就全部及时更新为新预算。这也是国内企业最不愿花钱的地方, 第一是觉得人工便宜, 可以多请几个人; 第二, 也是最重要的原因, 对预算效果认识不足; 但另一极端则是: 花了大把的钱, 软件却没有应用起来, 或者应用的效果不好, 这可能与其它一些因素, 比如企业文化等有关。

7. 预算的有效实施必须使执行效果与预算责任人的奖惩挂钩, 否则不会产生激励。建立奖惩制度。奖惩制度是预算执行者执行预算的动力。A企业的各级预算执行者, 如果不能完成预算, 是要走人的, 有时半年里换一个经理, 也很正常。而在我们大多数国有企业, 由于存在诸多的约束, 在这方面比较难以执行, 这就造成了预算的“软约束”。由此往往造成预算责任人不需要负责, 预算再好, 由于无法真正执行, 形同摆设。

8. 预算中需要充分发挥内部审计作用。预算指标完成情况与预算责任人的工资、奖金和提升挂钩, 责任人就有完成预算目标的激励。但同时, 由于人的“自利”本性, 责任人也具有歪曲相关数据的动机, 此时, 公司严格的内部审计制度将发挥保证和约束作用。内部审计不仅仅是审查会计和财务数据的真实性, 也要核实非财务数据, 比如市场占有率, 知名度等的真实性。

主要参考文献:

- [1] Covalleski, Evans, Luft and Shields, Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria

- for Selective Integration, Journal of Management Accounting Research, Volume 15. 2003. pp3-49.
- [2] Hansen, Otley and Van Der Stede, Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective, Journal of Management Accounting Research, Vol.15. 2003. pp95-116.
- [3] Robert Rachlin, Handbook of Budgeting, John Wirgley 4th, Inc, 1999
- [4] WM. Wirgley JR. Company, 2004 Annual report.
- [5] 王斌. 1999. 企业预算管理及其模式. 会计研究, 11。
- [6] 于增彪、梁文涛. 2002. 现代公司预算编制起点问题的探讨-兼论公司财务报告的改进. 会计研究. 3。
- [7] 于增彪、袁光华、刘桂英、邢如其. 2004. 关于集团公司预算管理系统的框架研究. 会计研究. 8。
- [8] 潘飞、郭秀娟. 2004. 作业预算研究. 会计研究. 11。
- [9] 谢获宝. 2001. 企业预算管理中的问题及实施预算管理应有的理念. 财会通讯. 7。
- [10] 万良勇. 2002. 企业预算松弛成因浅析. 财会通讯. 12。

Study on Application of Budgeting in a Foreign Solely Invested Company in Guangzhou

Liu Yunguo

(School of Business, Sun Yat-sen University, 510275)

Abstract: According to field observation and deep interview, this paper describe and discuss budgeting beginning, budgeting process, budgeting execution and budgeting environmental problems in the foreign solely invested company in Guangzhou. In the last part of this paper we discuss main budgeting problems in Chinese state-owned enterprises and identify seven conclusions or enlightenments.

Key Words: Budgeting Foreign solely invested company Return of investment strategy Non-Financial index