

# 闭环负反馈理论在预算管理中的应用：A公司经验介绍

包丽君

(航天数字传媒有限公司 北京 100080)

**【摘要】** 预算管理是现代企业管理的重要内容。本文在分析A公司预算管理现状与问题的基础上,研究了闭环负反馈管理理论在企业全面预算管理中的应用,认为创新预算管理应在指导思想、预算编制、预算执行、预算控制和预算考评五个方面都实现从开环切换到闭环,才能更好地发挥全面预算的作用。

**【关键词】** 闭环负反馈 预算管理 闭环

全面预算管理通常是在企业战略目标的指引下,通过预算的编写制定、预算的执行、预算的管理控制、预算的监督考评与预算的激励处罚制度等来完成企业资源的最优配置,最终实现企业全面管理水平和经营效率的提高以及价值最大化的一种现代企业管理方法。

闭环负反馈管理理论的关键在于系统的闭环运行,其主要要素I-M-F-M-C包括以下方面:①参考输入(Input):制定企业要实现的目标,包括企业阶段性目标。如制定涉及企业科研、技改、经营中的计划目标体系。②系统建模(Model):基于数据和事实的模型,对应企业模型。③信息反馈(Feedback):建立从系统输出到系统输入的一个反馈链。④误差测量(Measurement):对系统输入量和输出量进行测量和比较。⑤系统控制(Control):通过误差测量发现偏差,强化“对过程的实时监控”;通过纠正措施及时消除偏差,进而达到“系统稳定、快速响应、误差最小”的要求,最终实现预期目标。

## 一、全面预算管理的常见问题

传统的全面预算管理体系在各环节基本上都处于开环状态,主要体现在以下几个方面:一是预算编制系统不闭环。预算编制基本由财务人员自行完成,生产、科研人员不参加预算编制,缺乏全员参与的环境和氛围,对于指标的设置仅限于财务报表上的经济指标,指标单一,指标体系不完善;降低了预算的科学性、严肃性和有效性。二是预算执行系统不闭环。预算执行力度不够,业务部门常以预算执行中出现的特殊事项为由而改变预算,执行的随意性大。三是预算分析系统不闭环。分析时间随意、分析的指标单一。四是预算考评系统不闭环。预算管理相应的控制和业绩评价机制不健全,预算缺乏有效的考评与激励措施。

## 二、A公司应用闭环负反馈理论创新全面预算管理的经验

A公司原为国有独资企业,在近50年的发展历程中,企业经历了民品主营业务整体上市、三年军品应急生产、科技创新产品升级、产业产品结构调整、企业战略性搬迁、技术引

进、与国际合作及军品业务整体上市等一系列重大的改革改制措施。

近年来,A公司结合管理现状与发展趋势,建设性地将经典自动控制理论中的闭环负反馈理论应用到预算管理中,创新公司全面预算管理体系,加强了对经营活动全过程的管控,提高了预算管理的核心作用,实现了企业可持续发展。

A公司在上级集团“调结构、提质量、稳增长”的发展思想指导下,针对全面预算管理工作在公司高速发展形势下凸显的各种不闭环现象,运用闭环负反馈管理理论查找问题,分析问题,寻求解决方法,最终实现了“五项闭环”。

**1. 指导思想的闭环。**公司领导逐步意识到全面预算管理对于提高企业管理水平,增强竞争力具有重要的意义;通过各种宣传培训使员工认识到其在企业发展中所占有的重要地位。最终,公司内部已经形成了人人、时时、处处、事事都与预算管理相关联的局面,从而使公司上下在指导思想上达到了闭环。

**2. 预算编制系统闭环。**财务部在监事会授权下负责全面预算管理的组织和实施工作。预算的编制实行全员参与,做到有生产经营的地方,必须要编制预算。预算管理实行“自上而下、上下结合、综合平衡”的预算编制流程,改变过去仅由财务人员编制预算的做法。除对生产经营情况进行预算编制外,加大了对科研项目及工艺项目的预算编制,通过预算编制明确了各部门、各专业组的经济工作目标,引导和激励领导员工为完成目标而奋斗。

预算指标的设置既包括集团公司下达给公司的预算目标指标如:利润、净资产收益率、国有资本保值增值率、应收账款占用额、存货占用额、成本费用占主营业务收入比例、制造成本率、管理费用率、经营活动现金流量净额、资产负债率等,同时增加公司特有的指标,如可控费用等。这样,预算编制在组织上、主体上、内容上及目标设置上实现了闭环,为全面预算编制的科学性、有效性奠定了良好的基础。

**3. 预算执行系统闭环。**加强预算执行情况的内部监督检

查,逐步完善内部预算执行情况评价制度。一方面通过财务渠道反馈的情况进行预算执行情况检查。通过完善对各子公司及部门预算执行跟踪分析工作,建立检查制度。每季度召开预算执行分析会,反馈预算执行结果,子公司及各部门必须对生产经营过程中出现的指标异常情况进行说明,认真分析总结,并提出下一步工作意见和措施,在规定的时间节点上报财会部。财务部将检查情况及子公司、部门分析资料及时上报公司领导,以便于领导及时了解情况,及时做出决策。通过季度召开设计、工艺降成本工作会及经济活动分析会,分析查找成本费用控制的薄弱环节。另一方面通过公司审计监察部进行专项检查。通过检查提高预算的执行力,维护预算的严肃性和约束性,实现预算执行系统的闭环。

**4. 预算控制系统闭环。**预算的生命在于控制,预算控制是守护和维护预算边界的过程。一是设置财务边界指标预警报警线。根据子公司及各部门经济责任指标下达财务边界指标,对民品收入、利润、民品应收款和存货等确定预警线和报警线。根据职能部门及生产单位归口费用、专项费用、可控费用确定预警线和报警线。二是建立财务指标边界及费用预警报警制度。子公司及各部门经济责任书指标实行季度预警报警。指标季度出现较大偏差,民品收入、民品边际利润、利润指标完成率低于预算指标,应收款和存货指标超过预算指标、指标季度偏差异常,由财务部下达预警提示。同一指标连续两个季度超过财务边界指标及指标完成较差的进行公司通报。费用管理和使用部门报销金额达到当期指标90%,由财务部电话通知相关部门进行预警,报销金额超出当期指标,一律不予报销,并书面通知相关部门进行报警,任何人不得超指标报销费用。对超指标发生费用的单位进行公司通报。

要控制好预算,必须坚决维护预算纪律,在实际工作中采取预算内授权管理,预算外集权管理的办法。预算内适度追求高效率、简化审批,预算外坚持程序,执行全程审批办法。其次,做好滚动资金预算。以月度生产经营计划、各部门工作计划及各项费用、业务发生规律为依据将年度预算目标及指标分解到月,每月根据各单位上报的资金计划,编制资金预算执行情况及后三个月资金滚动预算。遵照“有预算就支出,没预算不支出”的原则,严把资金支出关,促进员工珍惜预算资源,确保预算工作发挥应有的作用。

公司对预算监控体系的不断完善,利于预算目标实现,保障了预算运作的高效,实现了预算监控系统的闭环。

**5. 预算考评系统闭环。**公司将预算指标的完成情况作为评价子公司、各分厂、职能部门管理者绩效的主要依据,与管理者薪酬水平挂钩,实施绩效考核。同时,还把预算执行情况与经营者及员工的经济利益挂钩,奖惩分明,从而使经营者、员工与公司形成责、权、利相统一的责任共同体。实行月度考核、季度兑现、年度清算的办法,清算结果坚决奖惩到位,使预算制度和经济责任制有效地结合起来。

预算业绩考核按不同的责任主体有所不同。对于公司本部、子公司的预算业绩考核指标主要有利润、存货占用资金、

应收账款占用资金、制造成本率、成本费用占主营业务收入的比率等;对于职能管理部门的业绩考核主要以有利于公司预算目标的实现为基本原则,如管理部门以“可控费用”指标作为考核指标,全年办公费用、差旅费按节约的10%进行奖励,业务招待与交通费用按节约的20%进行奖励;对于生产分厂的考核指标,包括财务增加值、目标成本降低率、存货周转次数等的考核。

通过对预算执行效果进行及时客观公正的评价,激发员工工作动力,促进全面预算管理工作持续深入开展。

### 三、应用闭环负反馈理论进一步完善全面预算管理

**1. 完善全面预算考核评价体系。**现有的全面预算体系从产品的产、供、销各环节到料、工、费各领域,其内容已经全部涵盖了内部经营责任考核体系各项财务考核指标,笔者认为全面预算考核评价体系应覆盖原有的内部经营责任财务考核指标,但不能拘泥于原有内部财务考核体系的范围,在广度与深度上都要有所发展。比如材料除考核生产耗用外,还应考虑材料供应环节与结存环节的指标,这就涉及到材料采购计划制定的合理性,是否能保证正常生产的需要,是否在生产结束后仍然有大量的余料结存造成物资与资金的积压。另外,全面预算考核指标体系中还应有对人的考核,也就是对预算制定人员的考核,重点是对预算制定的准确性和及时性的考核。

**2. 积极推进价值经营战略。**积极全面引入EVA管理理念,将EVA融入到战略规划、年度预算、投资决策、资产管理、资本运作、项目建设等各项工作中,建立以EVA改善为导向、以全面预算管理为支撑的价值创造体系和经营业绩考核体系,实现考核评价由重表面向重内在、由重规模增长向重价值创造、由重短期效益向重可持续发展的转变,提高资本使用效率和价值创造能力。

**3. 进一步完善预算管理机制。**目前很多公司都存在预算编制时偏重于内部生产部门,销售部门人员的参与程度相对不高,使预算管理不能完全适应瞬息万变的市场行情,在执行过程中容易遇到阻力的问题。加强滚动预算、零基预算、概率预算、作业预算等方法的应用,充分发挥预算应有的导向和控制作用,是进一步完善预算管理机制的重要内容。

**4. 提高预算管理的信息化程度。**目前,预算执行情况分析的数据基本上是财务人员从财务账套中提取历史数据,运用各种财务方法及财务工具加工而成,影响了预算分析工作的效率。因此应考虑如何将预算工作与财务软件对接起来,运用财务软件的预算分析执行功能及对预算指标的提前预警功能,提升预算管理水平。

### 主要参考文献

1. 史习民.全面预算管理.上海:立信会计出版社,2003
2. 张长盛.企业全面预算管理.北京:北京大学出版社,2007
3. 邢峰.理财金钥匙:全面预算.北京:中国水利水电出版社,2006
4. 郭延军.提高企业全面预算管理绩效的策略.财务与会计,2009;7