

EVA 视角下企业全面预算管理优化研究

卞雪琴

(上海天钛金属材料有限公司, 上海 201100)

摘要: 全面的预算管理可以提高企业的战略管理水平, 有效地监督和评价企业的活动, 有效解决资源配置、内部衔接等问题, 降低公司的经济风险, 提高利润, 节约成本。就公司而言, 股东成立公司是为了增加自身资产和价值, 而传统的全面预算管理侧重于基于公司利润、收入和支出的运营评估, 不考虑股东资本成本与公司当前盈利能力的比较, 这并不容易达到公司的最高价值。基于EVA(经济增长值)的全面预算管理是指从税后净利润中扣除公司全部资本支出后获得的收入。它根据剩余收益理论对会计论点进行了调整, 消除了传统剩余收益计算方法造成的数据扭曲。将EVA引入全面预算管理体系, 使得目前的全面预算管理体系更加科学缜密, 并促进资源的合理配置, 这使得投资者、经营者和执行者从同一角度思考, 导致他们之间的博弈次数减少, 公司价值大幅上升, 从而为其成功发展奠定坚实的基础, 本文分析了当前公司治理中出现的问题, 分析了将EVA引入企业全面预算管理的可能性, 并在EVA的基础上改进企业全面预算管理, 使公司能够制定更有价值和创造性的战略目标。

关键词: EVA; 全面预算管理; 经济增加值; 问题与策略

中图分类号: F811.3

文献标志码: A

DOI: 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.1.089

0 引言

预算管理是企业管理的一个重要工具, 但目前存在着与全面预算管理相关的一系列问题。EVA作为一种优良的管理工具, 在我国已有悠久的历史, 但许多企业仍在广泛采用传统的管理体系, 不能对企业战略地位的发展有重大影响。该系统用于全面预算管理, 包括开发、实施和验证三个部分。将EVA引入全面预算管理体系, 可以帮助企业确定更有价值、更有创意的战略目标, 合理配置企业资源。因此, 研究基于EVA的粗放型预算管理具有一定的现实意义。

1 全面预算管理的内涵及现状

1.1 全面预算管理的内涵

全面预算作为现代企业管理的重要工具, 具有监督企业生产运行、优化企业资源配置、对其活动进行评价等的功能。全面预算管理方法是企业实施全面预算管理的起点。预算按不同观点分为三类。根据预算的出发点, 预算分为零基预算和补充预算。根据预算额的变化, 分为弹性预算和固定预算。根据预算编制期间的不同, 分为定期预算和滚动预算。一般预算管理由四个预算方面组成; 第一, 是运营预算, 这是整体预算编制的起点, 在此期间预算部门对公司进行日常生产运营。第二, 主要用于固定资产、无形资产、股票等的投资预算。第三, 基本建设预算, 主要是资金筹集、财政支出、收支预算。第四, 财务预算, 主要对未来年度的资产负债表预算和利润表进行预算。传统的全面预算管理只带来短期利润, 不利于企业的可持续发展。为了更好地克服传统预算管理的不足, 引入了经济增长值的概念。经济增长值的好处是, 股东的增值可以从税后净利润中扣除资本使用成本, 这可以反映公司运用成本的能力和实际经营状况。一般预算程序如下: 企业管理者应优化其在年度预算中初始战略位置, 使其服务于在企业开始运营时必须实现的目标, 并根据EVA的预算指标和目标作为组织的具体目标实施。各部门应根据目标和具体情况明确提出预算计划, 企业现阶段的全面预算是根据各部门提出的目标和技术经济分析结果编制的。

1.2 全面预算管理的现状

1.2.1 预算管理与实际脱节

近年来, 技术的深刻变革和经济的快速发展, 不仅改变了企业的经营环境, 而且在企业经营领域产生了相当大的不确定性。这种快速、复杂和不可预测的情况使预算管理成为一个严峻的考验: 从编制、修订和综合、预算分解到预算执行。上年度年终到公布和细分本年度预算目标至少需要6个月; 这6个月未公布未知因素已足以影响当年第一季及第二季的财政预算案执行率, 部分公司表现欠佳、内部沟通渠道不畅, 不能及时适应环境变化, 在这种情况下, 预算不符合实际, 成为空中楼阁。

1.2.2 预算管理围绕利润目标展开

公司的决策机构公布年度战略目标按级分配进行预算编制, 其中计算产品利税(包括收入、成本、税金及附加), 财政年度其他营业收入及开支, 以及非营业收入及开支, 均列入预测利润, 公司严格控制年初设定的利润目标的同时, 在预算期结束后, 公司将预算目标的实现纳入年度考核、奖励和处罚。从上述可知, 全面预算管理的整个过程都集中在收入核算上, 由于会计利润的局限性, 未充分考虑企业的经营风险和成本, 这使得管理层能够操纵利润和进行短期投机, 这阻止了股东获得最大财富。

2 EVA管理的内涵及本质

2.1 EVA管理的内涵

经济增长值简称EVA, 是扣除企业股东投资成本后, 计入的企业税后净利润。换言之, $EVA = \text{税后净营业利润} - \text{平均使用资本} \times \text{加权平均资产成本}$ 。这是衡量企业价值的重要指标, 特别是, 税后工资和净利润是绩效评估的重要内容。如果数据超过零, 则意味着公司价值增加; 如果数据小于零, 则意味着公司价值降低, 股东利益受到威胁。资金的使用反映了用于长期资本投资的各种债务和资产的价值。平均成本是多用途项目投资基金的平均成本。因此, 它们只有在利润高于债务资本和总股本的情况下才能为企业创造财富。全面的预算管理意味着一个机构制定战略目标, 并在一段时间内(通常不超过一年或一个运营周

期)分析生产、投资和财务事项的财务数据,以实现预期利润;分析销售数据以用作生产分析、成本预测和收支分析的基础,并通过会计核算和业务评估,合理配置各种会计和非会计资源,促进企业健康发展。

2.2 EVA管理的本质

首先,EVA是一种价值管理理念。当投资流向特定的供应链,可以用EVA来衡量投资回报是否超过资本成本。考虑到企业的长远目标,EVA能够在价值链的各个阶段不断提高资源利用效率,保持资产净收益率,创造竞争优势。其次,EVA是一种组织保障。公司是个EVA大中心。所有管理主体都拥有管理权力,并对供应链的所有要素承担财务责任,内部单位分别属于成本中心、利润中心和投资中心。通过消除每个责任中心的值驱动因素,巩固和加强供应链,识别和消除降低成本之间的联系,以实现企业的总体长期目标。再次,EVA能有效改善激励约束机制。EVA激励和保留机制的核心是将EVA与薪酬挂钩,如果EVA的结果是积极的,那就说明运营商为所有者创造了财富,达到了公司的价值。相反,它指出经营者对所有者的财产和公司的价值造成了损害。同时,EVA将绩效评估系统引入到公司的所有活动中,其规模由EVA衡量,全面协调并避免不同责任中心根据各自利益制定的绩效指标之间的矛盾和内部消耗。

3 全面预算管理体系的构建原则

3.1 创造价值

EVA预算管理的基本原则是为公司创造价值,主要目标是盈利。因此,EVA预算的整体管理应该通过重新分配资源来管理公司的生产和商业流程,以获得最大的利益。建立EVA全面预算管理体系应充分考虑公司的成本和收入,为公司利润制定更科学的预算,确保提高其经济效益并获得最大利润。

3.2 实时效应

目前市场变化的速度正在加快,一成不变的公司治理没有任何意义。它还必须具有实时影响,并在全面预算管理的背景下适应市场变化。企业在建立EVA综合预算体系时,应考虑管理方式的适应,密切关注市场变化,及时获取最新的市场信息,避免因缺乏市场动态知识而造成的损失。企业要把预算与市场情况结合起来,及时、有效地评估预算影响,并作出相应调整,确保使预算促进企业发展。

3.3 鼓励激励

EVA全面预算管理体系的实施应为员工提供一定的激励,为企业创造激励提供有效的保障。公司将全面预算管理与企业激励相结合,鼓励最优秀的员工,并相应地对后进员工进行处罚。从而提高了员工的积极性,员工的日常工作有了目标,也能有效地促进公司预算的实现和战略目标的实现^[1]。

4 全面预算管理引入EVA管理的优势及必然性

4.1 全面预算管理引入EVA管理的优势

4.1.1 促进预算目标具有价值创造性

EVA作为价值创造的衡量标准,反映了公司价值的一些变化。在全面预算管理中引入EVA可以通过分散预算目标来提高预算目标,也可以通过它们将与战略目标密切联系并具有创新性。

4.1.2 优化预算组织结构

在将EVA引入全面预算管理系统后,应通过成立预算委员会和预算管理办公室,建立EVA责任中心。由责任中心负责分解每一个预算过程的驱动因素,确定实现企业最大价值的预算目标,切实提高企业创造附加值的能力。

4.1.3 优化全面预算考核指标

将EVA引入全面预算管理意味着EVA是预算编制的核心内容,EVA作为预算管理总体评价的关键指标之一,可以在一定程度上弥补现有评价体系的不足,提高综合预算评估的科学性,优化综合预算评估指标。

4.2 实行基于EVA的全面预算管理的必要性

4.2.1 预算编制目标引导性不足

目前,许多企业对目标收益和成本的全面预算管理存在制约,缺乏战略指导,过分强调财政预算,不重视价值创造。公司容易过分强调现时的盈利,而不重视公司的长远发展,从而忽略了公司的增值。在缺乏预算目标指导的情况下,很容易将预算目标与企业战略脱钩。在这种情况下,看似盈利的公司很可能不会提高公司或其股东的价值。因此,全面预算管理旨在提高盈利能力,抑制成本,缺乏战略指导,不符合公司的战略目标。

4.2.2 预算组织机构不健全

很多公司是财政部门全面负责预算管理工作。财政部门对公司活动和不同部门的实际情况的了解有限,这使得预算管理过于偏袒和不客观。虽然一些公司成立了预算管理委员会、预算管理办公室等组织,但监督部门却未及时组建。预算的编制和执行是由执行部门进行的,缺乏对预算进行适当的第三方控制。

4.2.3 预算执行滞后

首先,很多公司虽然成立了不同的预算部门,但缺乏完善的预算管理制度,预算执行主要是预算主管,其他利益相关者的参与很少,效率也不够高。预算经理都是高级管理人员,他们往往对某些具体问题了解不多,导致预算执行不力。当预算执行使企业无法跟踪预算编制所需的进展时,预算执行就会延迟。企业在执行预算时,担心上半年预算超支和减产,这导致资源配置不合理,不利于企业价值最大化。

4.2.4 预算考评机制不科学

一些公司只意识到财务绩效评估,忽视了非财务绩效目标的实现和业务资本的分配。这导致企业过于重视运营资本的充足性和成本控制,这不利于企业的长期发展。盲目调节的成本可以降低一些必要的支出,过多的营运资本可以增加资本成本。

5 构建EVA框架下的全面预算管理模式

5.1 重整组织架构与部门职能

全面预算管理目标能否实现,取决于是否有一套有效的预算管理制度。因此,企业必须按照全面预算管理的要求对预算制度进行重组。基于EVA的全面预算管理不仅需要建立预算委员会和预算管理办公室,还需要建立责任中心,所有责任中心共同致力于将EVA概念引入预算管理的各个方面,公平分配资源,最大化公司价值。建立基于EVA新概念的全面预算管理体系,企业董事会负责该公司预算编制、审计、调整和评估以及EVA预算任务的日常管理。为了更好地将EVA预算与实际业务联系起来,组织必须独立于财务部门,并与来自财务部门的员工一起参与其工作,生产、计划、贸易、研究和其他业务部门。企业预算的执行层由许多责任中心组成。根据EVA被分解的预算目标继续编制运营预算,对预算和财务预算做出客观的决定,以及执行和控制自己的预算^[2-3]。

5.2 EVA全面预算管理的企业战略目标

企业在制定总体预算目标时,必须依靠企业的战略定位,在EVA的指导下制定预算目标,最重要的是,消除EVA的驱动因素。根据市场行情和自身业务的不同,EVA的价值因素也不同。但EVA预算制度的驱动因素应该是利润表和资产负债表的相关项目,收入和资产结构的分析和分解,明确收支、融资和投资项目。然后为企业建立预算制度。根据现行的EVA预算制度,结合个别预算指标,制定下一年的EVA目标(见图1)。本年度EVA目标值=去年EVA实际值 $\times (1 + \text{过去}N\text{年}(N \leq 3)\text{EVA实际值的年复合增长率})$ 。举个例子,A企业过去三年的EVA值分别是700万元、900万元、1300万元,那么,年复合增长率就是 $(1300/700)^{(1/2)} - 1 = 36.28\%$,那么本年度EVA目标值 $= 1300 \times (1 + 36.28\%) = 1772\text{万元}$ 。

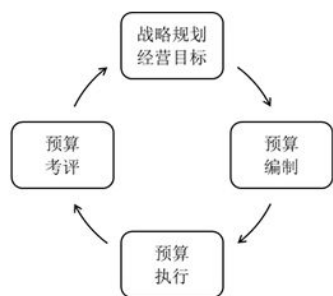


图1 基于战略目标的EVA全面预算管理流程

5.3 EVA全面预算管理的编制

达到EVA年度目标后,需要将目标分解为收入、费用、支出,投资和融资,并交给每个责任中心正式编制预算。预算管理组织将进行有针对性的审查、总结和平衡的初步准备,并与中心保持及时的联系,以确保做好最佳准备。平衡预算和损益表与EVA预算价值的计算。第一,编制财务预算。全面预算的最终目标是财务预算,因为它反映了整个公司的活动。第二是EVA的预算编制。企业的长期发展必须以创造企业价值为目标,因此编制预算不仅要以会计利润表为基础,还要以EVA值为基础。

5.4 EVA全面预算管理的编制的执行与控制

首先,要把EVA价值创造分为部门和人事两个层面,把它的主要组成主体进行了界定。在实施预算时,应清楚了解客户的需要,并对其与公司的实际业绩相结合,以达到公司的费用-效率指标。其次,要实行动态监控。动态的预算执行要求对EVA责任中心进行有效的控制,并与其进行预算管理,以达到公司的最大效益。

5.5 EVA全面预算管理的分析

预算分析是将现实和预算的差距进行对比,发现问题所在,并给出改善方案。EVA是一种以企业业务流程为基础的企业经营过程,包括采购、生产、销售各环节,以及供应商、客户、市场、竞争者等,重点考虑项目的经济效益,并对项目执行各阶段的EVA效应进行分析,以保证EVA项目的预算目标得以完成。

5.6 EVA全面预算管理的考评

首先,财务指标要综合考量对公司的经营策略产生影响的各种因素。其次,在顾客方面,公司应在市场环境下,继续发展顾客基础考核客户满意度、顾客忠诚度。再次,对公司的内部流程进行优化,通过对企业的经营流程和组织结构进行优化,达到公司的管理目的,从而使股东的利益最大化。最后,既要注重对人才的培养和发展,又要培养企业的企业文化,要强化对职工的专业训练,以促进其对公司的发展。

5.7 塑造EVA企业全面预算管理的企业文化

EVA是一个体现管理理念、管理体系和业绩评价体系的系统工程,同时也是一个需要不断改进和创新的体系。EVA的全面预算管理不仅仅是引入和替换指标,更是对公司的经营目标进行了调整,并对整个系统进行了深入的改革,并在此基础上对每位员工进行了价值管理。首先,要根据EVA的整体需求,构建适合EVA的组织架构,从决策层面着手,制订相应的制度架构,推动EVA系统的构建。

6 结语

EVA是一种有效的衡量方法,对规范公司的经营体制、提高公司的经济效益、提升公司的竞争能力具有重要意义。它的核心理念是只有在企业的盈利能力高于企业的资本成本时,企业才能获取利益。EVA指数可以更好地体现公司的经营业绩和财务成果。随着企业对EVA的认识加深,也对其概念提出了更高的要求,提出了将EVA的指标分解,并将EVA纳入到整个项目的流程与环节中,从而达到EVA的目的。

参考文献

- [1] 徐霞飞. 基于EVA企业全面预算管理探讨[J]. 西部财会, 2021(7): 54-56.
- [2] 张燕红. 基于EVA的企业全面预算管理探究[J]. 首席财务官, 2018(17): 21-22.
- [3] 白寅. 我国大型石油集团预算管理的几个关键问题研究[D]. 天津大学, 2009.