

# 基于战略导向的预算管理在出版企业的应用研究

朱璇

(山东电子音像出版社有限公司,山东 济南 250002)

**摘要:**提升出版企业经营效率,增强出版企业的市场竞争力有利于推动我国文化事业和产业做大、做强。预算管理作为有效的现代企业管理手段,近年来在出版企业中得到广泛应用,成为提高出版企业现代企业治理能力的重要抓手。本文以出版企业为研究对象,以基于战略导向的预算管理理论为基础,结合出版企业的预算管理现状,分析出版企业预算管理中存在的主要问题,通过将预算与战略紧密结合,有针对性的提出出版企业预算管理的优化策略。

**关键词:**出版企业;预算管理;战略

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.06.059

我国的出版企业前身大多是事业单位,后在国家的政策引导下逐步转企改制成为自主经营、自负盈亏的市场主体,在管理理念和模式上还保留着一些事业单位的色彩。一些出版企业虽然引入了预算管理的理念和方法,但是企业自上而下对预算管理的认知较为肤浅,仅把预算管理简单理解为一项财务管理工作,财务部门成为预算管理的主力军,而财务部门对业务层面的了解往往有限,无法全面掌控企业的整体战略规划,导致预算编制和执行无法反映企业的实际经营情况,预算与战略目标脱节,最终沦于形式。因此如何使预算管理在出版企业管理过程中发挥出最大价值以提升出版企业经营效率,成为目前亟待解决的问题。

## 1 出版企业加强基于战略导向的预算管理的必要性

基于战略导向的预算管理能够将出版企业的短期经营目标和长期规划有效衔接起来,促进企业合理分配资源、落实战略目标要求。首先,基于战略导向的预算管理是出版企业达成企业战略的有效战术。企业战略是有关企业发展大局的总体谋划,具有宏观性和方向性,战略若是高高在上,不能落实落地,就会成为空中楼阁。基

于战略导向的预算管理能够通过预算指标将宏观的、方向性的企业战略数据化、具体化,使企业战略更具有可操作性。将预算指标与岗位职责紧密结合,能够引导出版企业的实际经营活动符合企业战略要求,促进企业战略目标的实现。其次,基于战略导向的预算管理能够增强出版企业的战略协同性。出版企业的总体战略目标要求企业中所有职能部门的战略目标趋同,将预算管理置于战略高度,在战略目标的指导下,通过预算的编制、执行、控制、考评和激励等一系列活动可以增强各职能部门和员工工作的目标性与计划性,减少盲目性和重复性,有利于形成企业各项管理、各个部门乃至全体员工心往一处想,劲往一处使的良好局面,通过部门间的联合联动和有效协同促进企业健康发展。

## 2 出版企业预算管理现状及存在的问题分析

### 2.1 预算目标短视化,缺乏战略思考

一些出版企业在设置预算目标时往往只注重短期效益与财务指标,忽视了企业的长远发展规划,预算目标与企业战略规划结合度较差、缺乏战略导向。一方面,管理资源过于集中于短期经营,而

,就会导致预算管理脱离于战略规划的运行轨

迹,造成企业经营行为短视性,使得企业发展战略无法真正落实落地。另一方面,预算管理主要依赖财务指标来表达战略管理的要求,对非财务指标的关注度不足,预算目标不能全面、准确、科学地诠释战略要求。

### 2.2 预算编制不科学,与战略管理脱节

大多数出版企业的预算编制方法缺乏科学性,容易造成编制的预算脱离实际,无法与企业战略规划实现有效对接。为了简化工作,一些出版企业采用的预算编制方法单一,仅运用增量预算编制方法来编制年度预算,即根据上期预算的实际执行情况,结合本期的经营预期加以调整以确定预算数。这种预算编制方法虽然简便易行,但它没有考虑到环境因素对企业未来经营状况的变动影响,编制的预算过于机械,预算效果差,且编制过程中缺乏对企业总体战略的综合考虑,导致预算编制与战略管理脱节。预算编制作为预算执行的行动纲领,如果缺乏战略思维,就会直接影响到企业战略目标的具体执行,降低企业的经营效率和效果。

### 2.3 预算动态调整能力弱,不适应企业战略发展

近年来,在大数据蓬勃发展和信息化的带动下,许多出版企业开始探索各种出版新技术与传统出版发行业的融合,出版产业形态日益多元化。知识付费等新业态的跨界竞争为出版业本就有限的市场空间增添了更多的不确定性。出版企业同时面临着国家政策、行业趋势、消费环境等因素的影响,需要根据实际经营情况不断的对企业发展战略作出调整,因此预算执行过程中不可避免会出现一些预算编制时无法掌控的变化。但由于出版企业尚未建立起动态的预算调整机制,无法及时、灵活的对预算进行调整变更,可能导致预算执行过程在外力影响下偏离原来的预算目标,进而偏离企业的战略发展方向,预算的有效性大幅降低。

### 2.4 预算考核机制不合理,不符合战略管理要求

目前出版企业的预算考核机制没有充分发挥出有效评价员工和部门绩效,突出奖优惩劣的管理功能,预算考核机制不尽合理。首先,预算考核指标单一,重财务轻管理。考核指标设置较为简单,且考核重点主要放在几个关键财务指标上,非财务指标的比重较低,未能形成一个科学合理全面的指标体系,导致预算考核过于重视短期效益,对企业的持续盈利能力缺乏关注,不利于企业的长远发展。其次,预算激励机制没有与预算考核结果紧密结合,奖惩措施落实不到位。部分出版企业只对主要负责人进行绩效考核,对预算考核结果运用不足,不利于调动预算相关部门和人员参与预算管理的积极性。另外,考核奖惩措施的激励和约束力不强,对预算考核主体的奖惩力度不够,不能起到奖优罚劣的效果,影响预算工作的进一步深入。

## 3 提升出版企业基于战略导向的预算管理水平的有效策略

### 3.1 确定基于战略导向的预算管理目标

预算目标是出版企业落实其经营战略的具体方案,只有预算目标明确了才能为预算管理指明正确方向。利用平衡计分卡技术从财务层面、客户层面、内部运营层面和学习与成长层面将企业战略和预算目标对接,结合企业自身情况制定具体目标,再将每个层面的具体目标转化为对应的预算指标。以此为基础构建的基于战略导向的预算目标体系,能够兼顾财务与非财务、长期与短期、内部与外部的平衡。

财务指标应科学反映出版企业在资产质量、偿债能力、财务风险等方面的战略管理要求;客户预算指标应重点关注读者或用户满意度、市场份额、品牌影响力等,以便从多个维度提升出版企业的价值创造;内部运营指标则重点衡量出版企业的资本结构是否合理、能否降低成本及增加收入、能否进一步优化内部流程等;学习与成长层面的指标则主要涵盖员工职业技能培训、员工效率提升与企业文化建设等。

### 3.2 完善预算编制体系,提高预算编制质量

出版企业应根据企业自身业务经营特点灵活选择运用零基预

算、滚动预算、弹性预算等多种预算编制方法,建立多元化的预算编制体系。例如,大多数出版企业把推进多元化经营作为自己的战略目标,致力于开展新业务、开发新产品、开辟出版平台等。而新产品、新业务的历史数据较少,编制预算时不能再基于以前的数据编制预算,应该根据新产品所处的开发周期和发展程度编制零基预算。针对原有业务,出版企业可以以一年为一个预算期,以一个季度为滚动期编制滚动预算。在每个滚动的编制周期开始时,出版企业可以根据环境变化要求及时调整预算,实现企业长期发展规划和短期经营目标的有效结合,增强预算管理的有效性和持续性。

### 3.3 建立预算调整机制

对于一些无法预计的不可抗力外部因素,企业应建立预算调整机制,以便根据新形式、新变化和新要求对预算管理的内容予以调整。预算调整分为预算内调整和预算外调整。预算内调整是指不影响预算目标的预算调整,对于预算内调整预算执行部门可以按照内部授权批准制度在权力范围内自行调整。预算外调整分为三种情况,一是当企业外部环境发生重大变化,导致预算方案与实际工作偏差较大时,需要对预算进行调整。二是企业的资金、资产等内部资源因发生较大变化而与预算目标不匹配时,需要对预算进行调整。三是当企业自身的战略规划发生改变,需要根据经营活动需求快速调整资源配置时,也应当调整预算以保证预算管理的科学性和及时性。预算外调整要由预算执行部门提出书面报告,将预算调整原因和方案提交给预算决策机构审批后执行。

### 3.4 优化预算考核机制

优化出版企业预算考核机制首先应该丰富和完善预算考核指标,改变以往只注重收入、支出、利润等关键财务指标的情况,设定非财务指标、增加考核深度,以便全面、准确的评价管理者与经营者的业绩。从企业的长远发展考虑,考核指标设定还要关注到出版企业的持续盈利能力,从而将预算管理和战略管理有机统一起来。出版企业预算考核的覆盖面要拓展到全部职能部门和全体人员,激发并推动全员参与到预算管理工作来。将总体层面的战略目标层层分解到每个岗位,通过考核各预算责任主体的目标执行情况为年度薪酬制定提供依据,充分发挥预算管理考核对考核主体奖优惩劣的激励作用,有利于形成出版企业从上到下以预算管理为抓手全面落实企业战略目标的可喜态势。

### 参考文献

[1]苏刘艳.战略导向视角下企业全面预算管理研究[J].财会学习,2018(2).

[2]何晓兰.基于战略导向的预算管理研究——以A公司为例[D].西南财经大学,2019.

[3]康玲,黄晓丹.价值链视角下企业全面预算管理探究[J].财会通讯,2017(29).

[4]郭彦琳.浅析基于平衡计分卡的全面预算管理可行性[J].现代营销,2017(7):182.

[5]邵春燕.探究战略规划对企业预算管理的重要性[J].现代商业,2019(34):142-143.