

集团企业全面预算管理的构建意义与演进流程

曹珊珊

(温州开元集团有限公司,浙江 温州 325000)

摘要:全面预算管理作为一项高效的管理手段已经被全世界范围内大部分现代企业接受并应用。近年来随着我国社会经济的进一步发展,涌现出一大批优秀的集团企业,为了进一步提升企业的经营管理水平和市场竞争能力,各集团企业开始大力推进全面预算管理。但由于我国学术理论界和企业对全面预算管理理论的研究与实践的起步时间较晚,集团企业实施全面预算管理的过程中还存在一些亟待解决的问题与困难。为此,在阐述全面预算管理基本内涵与现实意义的基础上,深入分析了集团企业构建全面预算管理体系的过程中存在的问题与改进措施,以期为我国集团企业的预算管理工作提供充分的理论依据。

关键词:集团企业;全面预算管理;构建意义;演进流程

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.04.130

全面预算管理起源于西方国家,引进后通过不断完善和调整,应用于我国企业经营发展当中。目前,基于当前迅速发展的经济形势,使得市场竞争趋势更为激烈,现代集团企业想要提升整体管理能力,全面预算管理是目前最为重要的管理手段。集团企业在运用全面预算管理理念过程中,应当结合企业自身实际的发展及管理情况对其进行相应的调整和改善,建立起满足集团企业管理需求的全面预算管理体系。

1 全面预算管理的概述与应用意义

1.1 全面预算管理概述

全面预算管理本质上是一项财务管理工具,即企业根据总体战略目标确定年度预算总目标,通过预算编制、预算执行、预算调整、财务决算四个关键环节对企业的经营活动进行分析预测,并通过对预算执行结果的监督评价从而为企业管理层提供决策支持,最终达到优化企业资源配置、改进企业经营管理的目的,进一步促进企业战略目标的实现。

1.2 全面预算管理的应用意义

集团企业实施全面预算管理具有重大现实意义。首先,集团企业实施全面预算管理有利于优化资源配置,提升资源利用效率。企业通过预算编制工作实现了对有限资源的合理重配,在确保达成企业经营目标的前提下更好地平衡企业业务需求,提升经营管理的精细化程度进而获得更大的经济效益。其次,集团企业实施全面预算有利于增强自身的风险防控能力,有效控制经营风险。对于集团企业来说,其经营业务一般涉及多个领域、多个行业,所面对的经营风险较之一般企业而言更为复杂,可以说风险管理是集团企业各项经营业务正常开展的基础,如果不能对风险进行有效的管控,再多的利润也可能成为泡影。全面预算管理通过预算执行和预算调整可以将企业经营活动的每一个环节进行数据化并最终形成

可供决策者参考的财务信息,上述这种以战略和决策为导向的管理手段可以极大地提升企业面对市场环境变化的应对能力并帮助企业规避经营活动中的大多数风险。最后,集团企业实施全面预算管理有利于增强职能部门的协同作业能力,提升企业管理水平。全面预算管理不仅注重财务预算,还注重成本预算。集团企业人力资源部门需要对人力成本进行预算;业务部门需要对产品及服务的销售成本进行预算。各部门需要及时、准确地反馈本部门预算信息,有助于各部门合理、平等地分配资源,继而使各部门能够分工合作,推动集团企业发展。

2 集团企业全面预算管理的演进流程

2.1 打破局限思维,树立全员预算意识

与传统预算管理相比,在全面预算管理模式下集团企业的全体职工都要积极参与到预算管理工作中来,主动承担预算责任,尤其是业务部门要加强同财务部门、预算管理部门的协同作业,实现关键数据信息的高效交互反馈。全面预算管理对企业经营活动的控制不再局限于财务角度的事后控制,战略分析部门要从企业总体战略规划角度出发,加强对企业的经营管理活动的事前预测分析,也就是说战略分析部门作为集团企业预算工作的起点要切实发挥工作职能,及时将企业的本年度的战略目标下发至各业务板块,推进企业战略目标与预算管理的衔接;风险管理部门与财务部门要加强对预算执行和预算调整环节的控制与监督,在经营管理过程中落实“风险识别—风险评估—风险处置”程序,完善预算管理绩效考核机制,全面提升集团企业预算执行水平。总而言之,集团企业各职能部门与全体职工需要树立全面预算管理意识,在正确观念的指导下做好预算管理工作的顶层设计,构建起“事前预测、事中反馈、事后控制”的全面预算管理体系,切实提升企业预算水平。

2.2 统一集团企业与下属机构的预算立场

统一集团总部与下属机构的预算立场是集团企业实施全面预算管理的重要前提,而这需要集团企业进一步完善企业内部控制体系,加强预算管理制度创设,发挥管理制度对集团企业下属机构预算管理工作的刚性约束。集团企业的预算管理制度应当对全面预算管理模式中集团总部、各下属分公司及相关职能部门的权责范围做出明确规定。一般情况下,应该由集团本部确定总体的预算目标,勾勒出大体框架及量化数据,再向各下属机构下达编制预算通知,避免下属机构仅站在自身立场,片面考虑问题编制上报预算,造成预算目标与集团企业整体要求相差过大,造成工作无效低效。集团总部应遵循“自上而下、自下而上、上下结合、分级编制、逐级汇总”的原则,并强调下属机构应当承担相应的预算责任,对上报的预算数据负责。

2.3 建立预算管理组织机构

集团企业在推进全面预算管理之前必须针对现行的组织架构进行优化调整,结合集团企业组织形式的特点,重新构建预算管理组织机构。全面预算管理模式下,集团企业的全面预算管理工作必须以企业战略规划为导向,确保战略目标和预算目标的同步协调,所以预算管理职能不应该再局限于集团企业的财务部门,集团企业要进一步明确业务部门、战略分析部门及风险管理部门在预算管理工作中的权责范围,由企业董事会牵头成立涵盖上述多部门的全面预算管理组织,如全面预算管理委员会或全面预算管理小组。除此之外,因为集团企业组织形式的特殊性,集团企业还需要明晰全面预算管理组织层级,进一步明确企业预算管理组织机构的决策层级、管理层级和执行层级。一般来看,应该由集团总部的财务部门、战略分析部门和风险管理部门组成全面预算管理组织机构决策层级;各下属子公司的财务部门、战略分析部门和风险管理部门组成预算管理组织机构的管理层级;各一线业务部门组成预算管理组织机构的执行层级并由集团总部的财务部门、战略分析部门及风险管理部门实施归口管理。决策层要做好企业总体战略目标的确立及分解工作,管理层级尤其是财务部门要负责做好企业预算目标的确立及分解工作,确保预算编制、预算执行、预算调整和预算绩效考核等多项具体工作的顺利开展。执行层级则要结合本级部门实际情况,严格落实预算执行相关制度,确保预算执行工作的严肃性。

2.4 协调编制预算方案,统一预算口径

集团企业较为常用的几种预算编制方法诸如定期预算法、增量预算法和固定预算法都是偏向于静态的预算编制方法,对集团企业具体业务的适应性较差,不利于保持预算编制的科学性和严肃性。为此,集团企业需要分别做好预算口径统一工作和预算编制方法选择工作。一方面,集团企业财务部门应当以会计核算为主导,预算以核算口径进行编制即利用会计核算的结果来对预算考核进

行评价,对预算管理体系的预算编制表进行修编,原则上一个预算事项可以对应多个会计科目,一个考核部门也可以对应多个预算科目,但一个预算事项只能对应一个考核部门,不能出现多对多的情况。所以在预算编制前,应当将预算考核部门和预算事项重新进行梳理。实现预算考核数据、会计核算数据、预算数据三者合一。这种预算编制模式简化了预算的后续工作,减轻了总体工作量,统一了预算数据与会计科目数据的口径,加强了企业成本管控的细化和深化。另一方面,集团企业应当根据自身实际情况灵活选择预算编制方法,改变预算编制过于依赖历史财务数据的现状从而使得预算编制能够充分满足企业的战略规划和管理需求。详细来说,面对复杂多变的市场环境,要发挥预算管理应有的作用就必须紧跟市场的变化,对市场情况进行快速的应变和调整,提高预算管理的及时性和业务相关程度。鉴于此,在集团企业预算编制过程中采用滚动编制的方式,将预算期与会计年度脱离开,随着预算的执行不断延伸补充预算,逐期向后滚动,动态把握企业情况,提高预算准确性。同时也提升了预算的灵活性,能够针对市场的变化及时进行预算调整和完善。

2.5 强调对预算执行过程的控制与分析

集团企业需要从以下三方面着手推进制度建设:第一,集团企业通过预算反馈机制可以在企业管理层和一线职工之间实现预算执行数据的双向传输,便于企业管理层及时了解和掌握各职能部门和下属企业的预算执行状况并进行控制,因此,预算反馈的制度保障在于完善的预算执行报告制度和预算调整审批制度。预算管理办公室应当被作为预算执行报告制度的核心来对接目标并承担目标执行责任,充分关注预算执行环节当中各种潜藏的风险点。第二,集团企业要重视人力资源管理制度的建设,为预算管理工作权责划分、定人定岗做好制度指引;同时该制度在一定程度上规范了预算管理人员的权力行使,是严肃预算调整审批工作的重要前提。第三,集团企业要强化预算执行体系,改变过去偏重成本管理的观念,通过强化预算统计分析来对预算执行工作进行整体分析和全面规划。

2.6 建立科学有效的绩效评价机制

在全面预算管理模式下,预算绩效评价机制是预算管理和绩效管理的有机融合,预算管理本质上是对企业战略目标的分解和执行,必须通过绩效管理对具体执行成果进行考核,还要通过实施绩效评价和薪酬激励等绩效管理手段,促使各职能部门如实完成本年度预算目标,督促企业发展向战略目标靠拢。目前来看,一部分集团在推进全面预算管理的过程中并没有形成完善的预算绩效评价机制,主要存在预算绩效考核指标体系不健全、预算绩效评价权重分配不合理以及预算绩效评价程序不完整等三个问题。

为此,集团企业应当调整绩效考核指标体系,合理分配预算绩效评价权重并完善绩效考核程序。首先,集团企业预算绩效指标体系应当对自身经营活动实现全流程、多维度覆盖,结合当下集团企业的实践经验,企业应当将财务指标和非财务指标结合,利润指标和风险指标结合,业务指标和战略指标结合,建立多维度、多角度的考核体系,改变单一评价方式,提高预算管理的科学性和有效性。其次,集团企业必须合理分配预算绩效考核指标的评价权重以保证绩效考核工作的科学性,企业在进行绩效考核时应当根据各职能部门的工作职责和内容对考核指标的评价权重进行配置,财务指标应当在针对财务部门的预算绩效评价机制中占据更高的权重,而风险管理等非财指标应当在针对风险管理部门的预算绩效评价机制中占据更高的权重。最后,集团企业应当着手完善预算绩效考核程序,提升预算绩效考核频次并将之规范化、常态化,制定一套与预算绩效评价成果相适应的公平的奖惩制度并将其公开化、透明化,将预算绩效考核对象从管理层逐步扩大到集团企业的全体职工,切实落实全面预算管理工作。

2.7 搭建完善的全面预算管理信息系统

信息数据在企业内部的高速传输与有效沟通是落实全面预算管理工作的重要前提,因此集团企业必须提升信息建设水平,切实发挥信息技术的优势作用。具体来说,集团企业要分别做好以下几项工作:第一,集团企业要进一步加强信息系统建设,加强预算管理信息系统与业务信息系统、财务信息系统、人力资源管理信息系统等关键信息系统的融合,最终形成具有较高信息集成水平的一体化内控信息平台。第二,在完成内部控制信息平台搭建工作后,集团企业要做好后续的权限管理及运营维护工作,梳理和规范业务系统的审批流程及各层级管理人员权限设置,促使各项经营管理决策和执行活动可控制、可追溯、可检查,有效减少人为违规操纵因素。第三,集团企业要采取一定的管理手段保证内部、外部信息传递与沟通渠道的通畅。企业全体职工要充分应用内部文件、会议、电话及信息平台等多种信息传递渠道尽可能地打破不同管理层级、不同职能部门之间的信息壁垒,保证内部信息的有效传递,提升集团企业的预算管理水平。

2.8 选择合理的预算管理模式

集团企业在推进全面预算管理时还应该结合自身经营管理实际,合理选择预算管理模式,这样才能够最大限度地实现预算管理效果。从大部分集团企业的预算管理实践经验来看,当前应用范围较广、管理成效较为理想的预算管理模式主要有集权式的全面预算管理模式和分权式的预算关键指标管理模式。

在全面预算管理模式下,集团企业的财务活动、业务活动和管理活动被全部纳入了预算管理工作范畴,集团总部是预算管理工作的核心,集团企业各下属机构的预算管理工作必须在集团总部的战略规划和管理制度的框

架内进行。也就是说,全面预算管理模式中集团企业各下属机构在预算管理工作上的自主程度较低,从投融资活动、业务活动到资产运营和现金流管理全都受到集团总部的强力控制,各下属机构在预算管理工作中并不具备自主决策权。反观预算关键指标管理模式,这种模式下集团企业各下属机构具备较强的预算管理自主决策权,与全面预算管理模式不同,集团总部通常只对各下属机构的财务活动中的关键预算指标实施全面控制,各下属机构完全可以结合本公司实际经营情况针对自身业务实施特定的预算管理逻辑,集团企业各下属机构在预算关键指标管理模式下,其经营决策自主权大大提升,独立法人地位进一步凸显。上述两种集团企业常用的预算管理模式各有利弊,对集团企业管理禀赋的要求也各不相同。集团总部与各下属子公司的经营范围重合度更高、业务关联性更强、信息化建设更完备的集团企业适合选择全面预算管理模式;反之,预算关键指标管理模式则更加适合集团总部与各下属子公司的经营范围重合度较低、业务关联性不足、信息集成共享程度有限的集团企业。

3 结束语

综上所述,我国集团企业在构建全面预算管理体系的过程中应当从预算管理意识培育、统一预算管理立场、健全预算管理组织机构、统一预算口径、加强对预算执行过程的控制与分析、建立科学有效的绩效评价机制、搭建完善的全面预算管理信息系统、选择合理的预算管理模式等八个方面对现行预算管理工作进行优化调整,切实提升集团企业预算管理水平,助力企业健康长远发展。

参考文献

- [1]梁薇.集团企业全面预算管理的优化探讨[J].商讯,2021(4):110+112.
- [2]赵蓓.关于集团企业全面预算管理的研究[J].中国市场,2021(11):97+98.
- [3]李芳远.集团型企业全面预算管理中存在的问题及对策探讨[J].大众投资指南,2022(1):154+156.
- [4]卢蔚霞.集团企业全面预算管理面临的困境及对策探析[J].财会学习,2021(9):10+12.
- [5]王越.集团企业全面预算管理存在的问题及对策[J].中国产经,2021(12):138+140.
- [6]毛可慧.对集团企业预算管理模式选择及应用的思考[J].老字号品牌营销,2022(2):142+144.

作者简介:曹珊珊(1975-),女,汉族,浙江温州人,大专,中级会计师,主要研究方向:企业内控。