

# A 公司全面预算管理问题研究

王森林

(广西柳工机械股份有限公司, 广西 柳州 545000)

**摘要:**全面预算管理作为近现代以来发展最为迅速、普及程度较高的企业管理制度,与公司的战略管理、绩效管理一并构成现代企业制度的基本管理制度。但是,由于社会的分工越来越细,企业的所有制形式、组织结构形式均发生了较大的变化,即由最早单一的所有制结构发展为当前较为复杂的混合所有制结构,一人有限公司等特殊的架构。面对一家无任何一方控制权的股权比例为 5:5 的中外合资公司,在该中外合资企业无控股方、管理层存在中外文化冲突以及各方利益诉求不同的情形下,如何开展全面预算管理以及研究其面临的问题和挑战,以及针对上述问题和挑战,提出相应的解决方案无疑更具有现实意义。

**关键词:**全面预算管理;企业战略;考核制度;平衡积分卡

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2023.06.151

## 1 引言

全面预算管理自 20 世纪 20 年代在美国的通用汽车、杜邦公司实践以后,随着全球经济的发展,已经成为现代工商企业普遍采用的企业管理工具,尤其是国际大型跨国公司、全球化企业的重要管理工具。按照我国财政部发布的《管理会计应用指引第 200 号—预算管理》的定义,全面预算管理是指企业以战略目标为导向,通过对未来一定期间内的经营活动和相应的财务结果进行全面预测和筹划,科学、合理配置企业各项财务和非财务资源,并对执行过程进行监督和分析,对执行结果进行评价和反馈、指导经营活动的改善和调整,并进而推动实现企业战略目标的管理活动。预算在企业发展中具有重要作用,通过预算对企业资源合理分配,对企业实现战略目标具有重要意义。

## 2 A 合资公司全面预算管理存在的问题

### 2.1 全面预算管理与公司战略未进行全面、有效对接

按照战略管理理论所述,公司的全面预算管理与公司的战略管理存在密不可分的必然联系和内在逻辑。公司的全面预算管理只有承接公司的具体战略目标才能更好地发挥作用,是整个战略目标的具体细化和实施载体。然而 A 公司的全面预算管理确未能与公司的战略管理目标进行全面有效的衔接,具体可以表现为以下几个方面:

首先,两者的目标未进行有效衔接。按照全面预算管理理论和战略管理理论,年度预算的目标应由公司的战略目标进行输入,与战略目标保持高度一致。然而事实上,A 公司在制定年度经营预算时,仅参考母公司发布的市场预测,制订出年度经营预算的销售目标和利润目标,并未与公司的战略目标进行差异分析,也未制订相关的改善计划。除此以外,合资公司在制定关键 KPI 指标时如年度利润率、净资产收益率、资产负债率等,也仅仅关注同比情况,能否满足母公司的考核要求,并未全面对标公司战略目标分解下来的具体战略指标。

其次,全面预算管理体系下形成的年度工作计划未与战略目标关键举措相衔接。在上述预算目标未与战略目标衔接的情况下,各个业务部门的资源投入和计划安排,仅仅盯住全面预算管理下制定的预算目标,导致年度关键举措与战略目标中设定的关键举措出现较大偏差。

最后,全面预算执行的结果分析并未用于公司未来战略目标的修订或者调整。按照战略管理理论,公司制定的战略目标和战略举措是否能够实现,需要通过每年全面预算的完成情况来进行评估和验证,进而能够发现战略目标制订的不足,及时地进行战略修订或者战略调整,从而让修编后的战略目标和举措作为下一轮全面预算编制的起点或者输入,进而形成完整的全面预算管理和战略管理的动态管理和闭环管理。实际上,公司每年年度结束后,仅将上述经营业绩与计划目标进行对比,作为员工绩效工资发放的依据,并未实施上述程序进行战略目标的回顾和调整。

### 2.2 预算编制技术手段落后

现代信息技术的发展为企业预算管理工作提供了便利,但 A 公司 ERP 系统并未启用全面预算编制模块,导致近年该公司预算编制一直采用 Excel 手工模式进行编制,导致预算编制的效率低,数据传输的准确性无法得到保障。同时,由于 Excel 存在交叉取数,庞大的数据量使 Excel 反应滞后甚至宕机时常发生。遇到宕机时,财务人员的工作可能付之东流,对财务人员的工作积极性和情绪都是打击。每年进行的两次全面预算编制,预算管理人员需要长时间处理,增加了财务人员的工作负荷,也面临财务预算准确性提升困难的尴尬。

### 2.3 预算执行及控制落实不到位

全面预算管理作为一套管理制度,包括预算计划、编制、审批、执行、控制以及考核等一系列过程,其中预算的执行和控制作为全面预算管理的重要一环,但是 A 公司在

全面预算执行及控制环节落实存在较多问题,主要表现在以下两点:

第一,业务人员执行全面预算管理的认识不够、积极性不高。员工缺乏全面预算管理意识,认为预算管理就是财务部门的事情。甚至部分部门主管认为,只要按照客户订单的交付需求,保质保量满足订单交付需求就满足了运营目标,而没有存货控制、最佳生产批量及资金占用概念,使全面预算无法真正得到业务部门的支持以及推动落实。

第二,对预算的调整随意性较强,没有必要的合理性分析。全面预算管理作为一项成熟的管理制度,针对企业发展过程中遇到的业务变化,存在正常的预算调整、预算追加以及取消部分预算的流程。但是,由于A公司的人员缺乏预算调整的意识,部分预算控制也无法通过系统控制来实现,再加之公司存在的以业务为导向的文化传统,使业务部门对全面预算的执行缺乏应有的重视,经常对相关预算进行调整,且缺乏必要性的分析,导致财务预算管理人员较为被动,最终也导致预算执行和控制难以达到预算目标的预期。

#### 2.4 预算考核存在片面性

预算考核体系作为全面预算管理全流程过程中的重要一环,甚至被称作预算管理的生命线,可见全面预算管理的考核环节对企业实施全面预算管理的重要性不言而喻。然而A公司尽管已执行全面预算管理体系多年,但还未建立起一套严格、有效的预算考评体系,存在以下两方面的问题:

第一,全面预算考核指标的设定存在片面性。A公司的年度预算考核指标,仅关注了销量、市场占有率、降本目标、税前利润及安全指标,这些指标均为财务和市场层面的指标,并未涉及到内部流程层面及员工学习与增长方面的考核指标。

第二,合资公司的全面预算考评结果只有奖励没有惩罚。按照全面预算考评的理论要求,一定要对预算考评结果设定清晰的奖罚制度,通过清晰的奖惩制度来促使大家朝着全面预算管理的目标奋斗。而现实情况是合资公司对全面预算的考核结果仅有奖励的多少区分,而没有相应的惩罚机制,使全面预算的推进动力不足。

### 3 A公司全面预算管理存在问题的成因分析

#### 3.1 公司战略存在先天不足

根据A公司情况,管理层在2020年制定了一版完整的未来五年公司发展战略目标,但是该战略目标本身存在先天不足,主要表现在该公司的战略规划在管理层评审通过后,并未提交董事会或股东大会进行评审和审批,导致该公司制定的目标无法获得母公司的支持,导致上述战略目标实现的可能性较低。

#### 3.2 对新技术的投入不足

A公司自2013年开始进入调整期,公司经营面临困难,甚至存在资不抵债的状态,导致对IT信息技术的投入

不足,同时对信息技术部门的人员进行了压缩,导致IT能力落后。尽管自2017年以后业务开始复苏,但是2017-2020年近四年对信息技术部门的人员以及与之匹配的预算投入仍然不足,难以满足生产部门对新技术的需求,导致无暇投入更多的资源给予公司全面预算管理系统,最终Oracle系统的资本化预算控制功能、预算分析报告及最新的RPA机器人、Power-BI等技术均无法投入使用,使目前该公司的全面预算管理水平落后于主流制造业的信息化水平。

#### 3.3 业务部门对预算执行的重视度不够

从公司的发展情况来看,由于受各方面因素的影响,A公司的全面预算执行的重视度不够,存在或多或少的问题,具体主要表现在以下三个方面:

首先,预算控制无法做到全面系统控制。由于技术投入不足,当前系统无法满足业务变化对系统的需求,导致预算调整尤其是资本化预算调整全部为线下手工进行,准确率和及时性无法得到保障。

其次,对滚动预测出现偏差率并没有奖惩机制。财务并未制定影响其绩效好坏的手段和奖惩机制,部分员工无法在工作中严格要求自己,预测工作没有得到重视。

最后,对全面预算管理的宣传、引导不到位。由于对全面预算管理的宣传不到位,没有建立起环境和文化氛围,导致许多员工对开展全面预算管理的工具缺乏认知,片面认为全面预算管理不增值,甚至束缚业务部门开展业务活动,降低了工作效率。

#### 3.4 考核制度设计存在缺陷

A公司的最高层为董事会,董事会成员全部来自母公司,日常不参与运营管理,对A公司KPI考核指标锁定在销量和利润目标上,并没有将平衡计分卡中的内部流程优化和学习成长功能保持长期、高效运行,使管理层的关注重心全部放在了销量和利润目标上,导致考核存在制度设计缺陷。

鉴于董事会对A合资公司经营管理层的考核指标设计存在缺陷,该公司管理层制定各成本中心的考核指标时同样没有制定全面的考核指标,并未考虑能满足该公司长期发展的关键指标,导致A公司的考核制度存在设计缺陷。

### 4 完善A公司全面预算管理的对策

#### 4.1 建立以战略为导向的全面预算管理与考核机制

做好全面预算管理与战略目标衔接,需要有衔接机制,具体可以从以下几个方面建立:

第一,组织保障。企业需要建立且能履行相关机制的组织架构如股东大会或董事会作为最高战略决策部门,预算编制应按照规定由相关部门共同负责,并根据预算商讨结果,与管理团队签署目标责任书,定期聘任独立审计机构对全面预算执行情况进行审核。

第二,建立科学合理的全面预算编制体系。全面预算

管理包括预算编制、执行、审批、控制及考核在内的一套完整体系,明确预算编制流程、目标及原则。同时,为了确保全面预算的实施可控和可追溯,需要同步建立长期、中期和短期预算相衔接的预算控制系统。

第三,A公司应建立独立审计机构。定期对A合资公司全面预算执行情况进行审核和监督,确保能兼顾中长期全面预算目标和短期预算目标的有效衔接。

第四,加强董事会对战略目标的考核。在A公司建立全面预算管理与战略目标的编制、落实衔接机制后,董事会同样需要对经营管理层执行全面预算管理的情况设立考核机制,设定不同阶段的奖惩兑现机制,对不同阶段完成不同目标给予任职奖励,无法达成时同样给予罚款甚至免职。

#### 4.2 加强对促进全面预算管理新技术的引进和投入

鉴于当前A公司信息化系统建设不足的现实,应当适当增加对信息化、数字化方面的投入,如引入“大数据+云计算”等现代信息技术手段,通过系统自动实时计算、实时传输等技术手段,能够将各自系统中的碎片化、非结构化的数据,通过大数据+云计算的模式转化为能够被我们实时掌握、利用的结构化数据。同时,通过云端的数据共享平台,能够对企业内外部不同系统中的海量数据进行提取和分类展示,从不同的维度进行对比对标分析,且能够做到动态实时更新,从而能够向公司的各级管理者提供实时的数据,以供决策,极大地提升决策的质量和效率,降低公司全面预算管理实施的成本,大幅度提升全面预算管理的水平。

#### 4.3 加强财务与业务的融合

首先,搭建财务与业务融合发展的制度保障。全面预算管理作为对现代企业制度下最重要的规范企业管理的工具,其管理范围涵盖资金管理、计划管理、过程控制以及目标考核。如何搭建更加高效、切实可行制度,建议从以下几方面推进:破除管理障碍,优化流程,建立业财融合发展通道。加强信息化建设,为实施业财融合提供技术支撑。提升财务人员的综合素质,确保业财融合能顺利落地。

其次,提升业务部门参与全面预算的价值体验。全面预算管理作为管理制度,需要全员、全过程、全方位参与。只有确保全员参与,才有机会让业务部门体验到全面预算管理的价值,通过业务部门体验到业财融合的价值,才能真正实现该公司提升整体绩效,实现该公司年度预算目标和战略目标。如在预算编制环节,财务部门应该与业务部门一起探讨业务部门的工作场景,了解业务部门的痛点,在预算编制起点就引领业务部门全程参与。在预算执行和控制环节,帮助业务部门识别规避风险,避免造成损失。

#### 4.4 引入平衡计分卡的综合考核机制

平衡计分卡之所以得到众多企业的青睐,主要是其在兼顾财务管理指标的同时又考核了确保业绩实现的关键流程和员工成长,主要从以下四个方面进行考核:

财务层面。财务结果是企业经营的最终目的,也是最核心的部分,包括收入增长及结构,生产效率及资产利用率。

客户层面。平衡计分卡除了关注传统财务层面的运营成果外,也同样关注客户诉求,衡量指标分为市场份额、顾客满意度、客户利润率、老客户挽留率及新客户获得率。

内部经营流程层面。在制定财务层面以及客户层面的目标后,企业需要建立实现上述目标的内部流程层面的考核标准。

学习与成长层面。学习与成长的目标是其他三个层面目标的基础,能驱使上述三个层面获得卓越成果的动力,属于企业文化中最长期的影响因素和驱动力,考核指标涉及提升员工能力、信息系统能力及激励授权。

鉴于A公司的全面预算考核仅仅关注财务层面的考核指标,建议引入平衡计分卡四个层面的全面考核,能够避免考核指标的单一化、考核群体的片面化。同时,平衡计分卡的模式不仅能够与公司的战略进行较好的衔接,而且能够将公司的长期战略目标从不同的层面分解为中期和短期控制目标,能够兼顾中长期的考核指标,避免考核的短期行为倾向,能够有效地将公司的战略目标转化为组织各层面的绩效指标和行为。通过引入平衡计分卡制度,为该公司提升营运能力提供制度保障,也同时为该公司的长期、可持续发展提供制度保障。

### 5 结束语

全面预算管理理论作为近现代发展起来的企业管理核心理论和实践工具,能够有效提升企业经营效率、控制企业风险,在现代企业管理中起着不可替代的作用。随着市场竞争的加剧,企业应当更加主动地提升公司的全面预算管理水平,通过推进全面预算管理的实施,全面提升公司的核心竞争力,为公司的长期、可持续发展奠定坚实的基础。

### 参考文献

- [1]杨力.企业全面预算管理的优化路径探讨[J].中国集体经济,2022(21):34-36.
- [2]韩丽萍.企业全面预算管理存在的问题及措施探讨[J].质量与市场,2022(14):43-45.
- [3]潘雨.信息时代下我国企业全面预算管理的创新[J].中国乡镇企业会计,2022(07):190-192.
- [4]阚小宇.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].质量与市场,2022(13):79-81.
- [5]方林.新能源企业全面预算管理优化研究[J].商业会计,2022(13):88-90.

作者简介:王森林(1982-),男,汉族,河南鹿邑人,研究生,中级会计师,财务总监,研究方向:财务管理。