

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.26.045

# 基于战略导向的C公司预算管理优化研究

李滨涵

(云南大学,云南 昆明 650500)

**摘要:**预算管理是企业一项重要的目标管理工具。传统的预算管理体系侧重于对财务目标的预算和控制,随着市场竞争的日益激烈,这种预算管理体系不仅难以满足企业的管理需求,还与企业战略目标脱节,不易实现企业的战略愿景,因此构建以战略为导向的预算管理体系就成了大势所趋。本文选取了在连锁零售行业具有影响力和代表性的企业C公司作为研究对象,对其预算管理现状以及存在的问题进行了详细分析,并提出了优化措施,以期提高C公司的竞争力,为同行业甚至其他行业的企业提供一定的战略预算管理参考。

**关键词:**战略导向;预算管理;连锁零售;优化

预算管理作为一种科学的管理方法,已经在我国的企业中全面推开,并逐渐占据企业内部控制的重要位置。但随着企业业务的发展,传统的预算管理体系面临着一系列的挑战。短期来看,预算失效会使企业难以实现经营目标,长远来看,不够完善且缺乏效率的预算管理体系会使企业的抗风险能力下降,缺乏应对经济危机的能力<sup>[1]</sup>。因此,将预算管理与企业战略有机结合的以“战略决定起点”的预算管理模式广受青睐。

由于连锁零售企业具有覆盖地域范围广、公司数量众多、管理控制点多等特点,因而对公司的财务管理也提出了更高的要求<sup>[2]</sup>,尤其是在预算管理方面。目前,国内学者不仅对企业战略预算管理的案例研究较少,还鲜有学者以连锁零售业为研究对象对企业预算管理进行相关研究。基于此,本文旨在丰富该领域的研究,采用文献研究法和案例分析法,选择C公司为研究对象,对其现有的预算管理体系进行解析,设计了优化方案,以期提高C公司的预算管理水平,进而提升C公司的竞争力。此外,能够帮助同行业企业甚至其他行业解决预算管理中的常见问题,提供一定的参考。

## 一、文献综述

1922年,McKinsey James Oscar撰写的《预算控制》一书,标志着企业预算管理理论的正式形成。为了使预算更具战略管理功能,1992年,美国哈佛大学Kaplan教授与Norton教授创造了平衡计分卡,提出了以平衡计分卡为基础编制预算的理论方法。该理论打破了企业只确定财务目标的传统,强调在实际应用中应注重财务和非财务目标的结合。

随着我国经济的高速发展,企业经营环境的不确定性也骤然增强,新技术和互联网在企业中的加速应用正在不断改变着各行各业的运行及盈利模式。在此背景下,传统预算管理不再适合当前的社会新环境,其局限性还会影响公共资源的有效配置。陈秋红(2018)指出企业应引入战略预算思维,建立涵盖战略目标、战略地图、平衡计分卡、基于作业的预算编制(ABB)及绩效评价与反馈等在内的完整预算管理体系,提升预算管理效率<sup>[3]</sup>。在预算编制方面,部分学者认为可以将心理学中目标设定理论引入预算编制环节<sup>[4]</sup>(刘凌冰等,

2018)。

我国在实行预算管理与战略结合的实践过程中遇到了许多问题,汤谷良等学者(2019)指出战略预算管理没有发挥出令人满意的效果,是由于企业预算及绩效管理系统缺少对战略的预评估与预警功能<sup>[5]</sup>。何佳美等(2019)还强调企业在确立了战略后,就要在经营中以其为核心开展各项管理措施,事前做好预测和控制,事后做好分析,使成本领先战略的优势极限发挥,达到高额经营利润目标<sup>[6]</sup>。

实例研究方面,邓国红等(2019)以GY公司为例,将公司战略划分为145个预算指标,然后对其进行分类,分类后引入专家评分法,通过这样的操作将战略和预算进行紧密相连,将战略的思想融入预算管理过程中,构建了一套行之有效的实操流程<sup>[7]</sup>。

总的来看,国外对战略预算理论的研究起步早,体系全面而成熟。相比之下,我国的研究大多是在外来引入理论的基础上开展,管理工具的创新能力较弱。在实践中,由于治理结构和内部控制的不完善,能够实施的企业凤毛麟角,大多数企业尚未实现全面预算管理与企业战略的融合,也没有引入如平衡计分卡这样的管理工具。因此,国内战略预算管理体系仍需要进一步的研究、完善与发展。

## 二、C公司预算管理研究

### (一)C公司的行业背景介绍

连锁零售业在近三十年的发展中总体呈现出以下特征:第一,急速扩张,市场份额加速扩大;第二,主体多元化,民营企业发展势头强劲;第三,正朝着业态多元化、经营多样化、支付便利化转变和延伸<sup>[8]</sup>。与此同时,“新零售”时代已经到来,全渠道的“线上+线下”自由转化零售模式势必成为主导<sup>[9]</sup>。在这样的社会大环境下,以战略为导向的预算管理对于连锁零售业的重要性不言而喻。

### (二)C公司概况

C公司是一家创立于1982年的国际零售机构,业务遍布34个地区,共经营超过8400间零售商店。集团涉及保健产品、化妆品、食品等零售业务。

C公司每年会将战略目标分解成具体经营指标,再将其

下达至各个部门,从而制定年度预算计划。财务部会根据预算计划,用增量预算法编制年度预算指标,预算指标突出的重点通常是利润和收入,其中所需的数据由去年的财务报表提供。

### (三)C公司的预算管理现状

#### 1. 预算编制与战略目标脱节

财务数据通常反映企业的历史信息数据,不具备前瞻性。仅考虑财务因素指标会使企业的预算编制缺乏科学性、全面性<sup>[10]</sup>。C公司在设置预算指标时仅从财务指标角度制定预算管理指标,忽视了非财务指标,这与战略目标严重脱节。例如,2019年C公司设置预算指标仅从销售收入、营业成本、偿债能力等方面制定预算指标,忽视了对内部业务层面、顾客层面等因素的量化,导致预算方案的编制存在片面性,难以有效支撑企业长远发展。

#### 2. 预算控制缺乏动态管理

预算控制是预算管理中最重要的一环。但C公司预算编制周期较长,预算调整的工作量大,加之缺乏一个统一的信息系统支撑,预算的下达、审批、上报又要耗费大量时间,使其无法得到实时动态的数据信息,信息的滞后严重影响了C公司预算管理的效果。

此外,零售行业受宏观环境的影响较大,但C公司并未根据外部市场环境的变化对预算计划进行及时的调整。历年的非确定因素在编制次年预算时仍作为正常业务预算,使得其预算指标普遍缺乏弹性,难以有效发挥出预算管理的指导作用。例如2018年的下半年,受行业政策的变动影响,C公司的销售规模大幅下降,再加之没有及时调整预算计划,致使公司当年的销售费用实际发生额与预算目标间存在巨大差异。

#### 3. 预算考核机制脱离战略

其一,C公司的预算考核人员仅局限于高层管理人员,这与实现全方位、全流程以及全员参与的战略预算管理要求<sup>[11]</sup>不符。

其二,预算考核标准未参考非财务指标,在考核过程中仅从财务指标完成度进行考核,这会造成部分管理人员的短视行为。

其三,预算考核结果未与业绩考核挂钩,且缺乏有效的奖惩机制,这使得各部门员工对自己行为与预算目标的关系不够明确,预算管理成效不高。

### 三、基于战略导向的C公司预算管理优化

C公司应将全面预算管理提高到企业战略高度,以战略为导向,保障集团战略目标得以实现。

#### (一)基于平衡计分卡制定战略预算目标

平衡计分卡作为企业绩效评价的一种重要工具,不仅能够从财务维度、客户维度内部流程维度、以及学习与成长维度制定考核指标,全面对企业各项活动进行量化,还可以帮助公司将长期的战略及衡量指标与短期战术规划及预算联结,形成一套完整的战略管理系统<sup>[12]</sup>。例如:财务维度可以从企业营运能力、盈利能力以及发展能力设置预算目标;客户维度可

以设置市场占有率、顾客保持率等指标;内部流程维度可以设置项目完成率、产品次品率等指标;学习与成长维度可以设置员工培训次数、离职率等指标,以实现平衡财务性与非财务性指标、企业内部与外部的组成要素、企业短期绩效与长期价值的目标。

#### (二)健全预算信息管理系统,实现动态管理

C公司应当建立严格的预算调整机制,针对外部环境变化及时调整预算方案与预算目标。可以通过上线预算管理系统的形式,实现在预算系统内进行编制、审核、执行取数,提高预算管理工作质量与效率。部门在进行财务报销时不仅能审核金额是否在预算范围内,还可审核事项是否为年初确定的事项,能够有效避免预算与计划脱节。此外,在预算执行过程中,还可观测到二级部门的实时推进情况,实现智能化管理,提升预算管理精细化水平<sup>[13]</sup>。

#### (三)基于战略方向制定预算考核机制

在制定预算考核时首先要与公司的发展战略方向相结合,确定关键的考核指标,如拓店数、销售额、毛利率等。其次,由各指标的直接责任部门提出该指标与企业内部各部门的关联程度,并上报预算管理委员会审核批准,根据各部门关联程度制定不同的考核系数,形成关联捆绑式考核<sup>[14]</sup>。再次,需采取平衡计分法找出既相互矛盾又相互依存的两个指标进行综合考量,以免出现人为操纵指标的情况。最后,需对预算外事项和不可控因素进行理性分析并做出合理评定,以免全面预算管理进入“杰克·韦尔奇死结”<sup>[15]</sup>。制定预算考核的流程如图1所示。

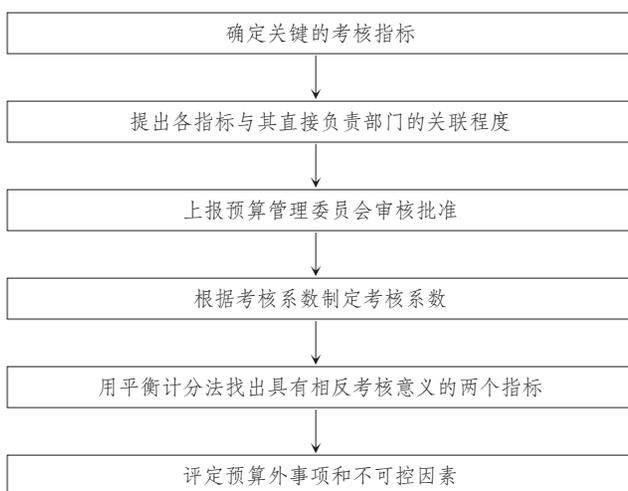


图1 制定预算考核流程

同时,需要搭配合理的奖惩制度。建议C公司采用“经营业绩综合考评和专项激励相结合”的方式<sup>[16]</sup>,在绩效管理一般模式的基础上,结合核心战略导向,重点应用于核心业务的专项奖励,以调动员工工作积极性。

### 四、结论与建议

对C公司所处的连锁零售行业来说,预算管理的地位和影响是不容忽视的,但由于没有引起足够的重视,行业内企业的预算管理大多是不完善甚至部分失效的。基于此,本文从

战略预算管理入手,选取C公司为研究对象,指出了C公司目前预算管理存在的问题并进行了分析。本文认为C公司可采取平衡计分卡制定战略预算目标、健全预算信息管理系统以实现动态管理、基于战略方向制定预算考核机制等方式优化预算管理。

总结地说,本文的研究不仅能帮助C公司优化预算管理,提高其企业竞争力,还对解决当前连锁零售企业预算管理中的常见缺陷有所帮助,更能为同行业企业甚至其他行业提供一定的战略预算管理参考。但本文的不足在于提出的优化方案还只能暂时停留在理论层面,无法证明其落地实行的可行性和有效性。希望国内学者和企业管理者,尤其是连锁零售行业的经营管理者,能重视预算管理与战略的结合,以本文为参考,在可行范围内尽可能做到机制完善和行之有效。

#### 参考文献

[1]Ronnie Downes, Lisa von Trapp, Juliane Jansen. Budgeting in Austria[J].OECD Journal on Budgeting, 2018, 18(1):

[2]杨柳青.连锁零售企业的财务管理模式研究[J].审计与理财, 2019(03):42-43.

[3]陈秋红.基于战略预算的事业单位预算管理体系研究[J].福建论坛(人文社会科学版), 2018(10):67-75.

[4]刘凌冰,孙碧娇.谁推动预算管理起效?——高管意志、物质激励、组织预算态度和交互的比较分析[J].财务研究, 2019(04):21-29.

[5]汤谷良,高晨.新经济环境下企业预算管理如何超越“追随战略”[J].财务与会计, 2019(10):7-12.

[6]何佳美,马影.基于成本领先战略的全过程成本管控——以F公司为例[J].管理会计研究, 2019, 2(03):61-68+87-88.

(上接第106页)

发生了巨大转变,构建业务+财务的管理新机制,对于重构管理流程,提高管理效率,均具有十分重要的作用。在本文研究中,业财融合实现了财务与业务的有效融合,在采购、生产及销售等环节的应用之下,能够更好地实现营运资金管理模式的优化,在高效化、信息化的管理机制中,满足了企业战略性发展需求,也进一步为财务管理创新及业态融合的推进提供了有力保障。

#### 参考文献

[1]傅红英.业财融合下营运资金管理存在的问题及改进建议[J].全国流通经济, 2020(25):86-88.

[2]徐涵,李肖楠,王雨菲.精益管理背景下的管理会计数据变革思考——基于业财融合视角[J].财会通讯, 2020(11):143-147.

[3]兰素英,于敏.OPM战略、营运资金管理效率与企业价值——基于制造业上市公司供应链管理的视角[J].会计之友, 2019(15):55-59.

[4]赵晶晶.业财融合视角下企业预算管理优化研究——

[7]邓国红,吕燕,黄莉,伍锡娟,李勇毅.以战略为导向的预算资源配置的基本思路与操作流程——以GY公司的实践为例[J].商业会计, 2019(07):38-41.

[8]黄冉.零售业转型升级的业态特征及发展趋势研究[D].中南财经政法大学, 2019.

[9]傅永强.试析连锁零售企业预算管理存在的问题与应对对策[J].现代营销(经营版), 2019(12):141.

[10]狄蓉,曹静,赵袁军.旅游“新零售”背景下在线旅游运营模式——以携程旅行网为例[J].中国流通经济, 2019, 33(07):45-52.

[11]曹玉林.SDJR房地产公司战略预算管理体系的优化[D].山东理工大学, 2020.

[12]刘世林.审计学基础[M].南京大学出版社:应用型高等教育审计学专业“十三五”规划教材, 201801.469.

[13]苏文兵,张帆.管理会计学[M].南京大学出版社, 202009.369.

[14]李广凯.战略导向下的民办高校全面预算管理体系构建——基于A高校的案例研究[J].会计之友, 2020(20):116-124.

[15]严光宇.企业预算管理探析——基于“杰克·韦尔奇死结”的思考[J].中国商论, 2018(12):59-60.

[16]肖新平.中国基层公务员考核管理研究[D].中共中央党校, 2019.

作者简介:李滨涵(2001-),女,土家族,湖南张家界人,本科生大四在读,云南大学学生,研究方向:会计学(ACCA方向)。

以W公司为例[J].会计之友, 2020(19):75-78.

[5]吴良海,周银.管理层权力、公益性捐赠与营运资金管理效率[J].南京审计大学学报, 2019, 16(05):1-11.

[6]韩晓晨,张菡麟.建筑集团企业业财融合模式研究——基于财务共享中心视角[J].辽宁工程技术大学学报(社会科学版), 2020, 22(05):361-367.

[7]李相陟.业财融合在企业管理中的应用:从理论到实践[J].财会月刊, 2020(S1):77-80.

[8]谢志华,杨超,许诺.再论业财融合的本质及其实现形式[J].会计研究, 2020(07):3-14.