

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.053

# 企业集团全面预算管理的困境及对策探讨

刘海燕

(北京市海淀区玉泉工业公司,北京 100195)

**摘要:**现代企业集团管理目标,不再只是单一的追求股东财富最大化,而是转向包括客户价值、社会价值等多元化的企业价值。这就需要企业集团使用更有效、更科学的管理方法来不断提升自身的管理水平。全面预算管理是现代企业管理中重要的手段之一,它可以让企业集团复杂的组织结构、繁多的经济业务,混乱的管理体系变得清晰有序。全面预算的编制,让企业集团全体人员目标一致,再通过加强预算全过程控制,完善预算绩效考核机制,调动企业集团所有人力、物力、财力,实现资源的有效配置,使企业集团可以在正确的道路上高速有效的运转。但是,在推行全面预算管理进程中,还存在着预算目标脱离企业战略规划,过程控制执行力低,绩效考核机制不合理导致预算参与人员积极性不高等一系列问题,致使全面预算的作用不尽如人意。本文从企业集团执行全面预算管理工作的意义出发,从不同角度、不同维度对全面预算日常管理工作中出现的一些问题进行简单的思考及分析,并结合自身工作经验浅谈一些相应的解决对策。

**关键词:**全面预算管理;企业集团;困境;对策

随着国内外市场竞争日益激烈,企业应不断提升自身管理水平以应对市场环境的变化,而全面预算管理则是现代企业管理中重要的手段之一。全面预算管理,是利用全面预算对企业的业务、财务、实物及人力等资源进行分配、控制、考核,有序的组织协调企业的生产经营活动,促进企业实现既定的战略目标。它具有:全员参与、全面覆盖、全过程跟踪三层含义。我国企业集团多数由子公司、分支机构等多层次组织构成,业务呈多元化。因此,结合企业集团的特性,推行全面预算管理,将集团内的人、财、物等各项资源整合、配置,继而促进企业集团战略目标的实现。

## 一、企业集团推行全面预算的意义和作用

### (一)有利于促进企业战略落地,实现战略目标

企业集团战略目标是确定企业未来一段时间的发展方向、经营活动方向及所要达到的水平。为了能更好地促进和实现企业集团战略目标,就要将战略规划逐层分解及细化,使企业集团战略目标和经营目标具体化、数量化。而全面预算管理工作就是以企业集团战略规划、经营目标为依据,开展编制、执行与控制、绩效考核等具体行动方案,将企业集团战略目标细分并落实到各子公司、分支机构、各职能部门、各个岗位中去,促使集团上下合力,实现企业集团战略目标落地。<sup>[1]</sup>

### (二)有利于提升企业管理水平,强化集团内部沟通

首先,全面预算管理是能把企业集团的战略、财务、人力等关键问题融于同一个管理体系中,并进行有效控制的方法之一。通过事前编制、事中控制及事后考核,全过程跟踪企业各项重要业务活动。因此,加强全面预算管理工作,有利于进一步提升企业管理水平。其次,全面预算管理需要各子公司、分支

机构,不同职能部门通力合作,相互信息提供,促使它们之间能顺畅交流,起到良好的联动效果,进而强化企业集团内部沟通。

(三)有利于优化企业集团资源配置,整合资源布局

由于企业集团呈子公司、分支机构较多的组织形态,导致经营业务繁多,资源多元化,如不能进行有效的控制管理,容易造成匹配不合理导致资源的浪费。而全面预算管理则有效地解决了这方面问题。在全面预算编制时,先将各类资源整合起来,再根据各子公司、分支机构的业务活动需要进行调度分配,做到统筹兼顾,实现最优配置。

## 二、企业集团全面预算管理存在的问题

### (一)全面预算目标确定不合理,偏离企业战略目标

全面预算目标应以战略规划和经营目标为依据,而战略规划和经营目标则是企业战略目标的细化与分解,因此,全面预算目标绝不能偏离企业战略目标。但往往在实际工作编制全面预算指标时,受到各种不利因素的影响,导致最终预算目标偏离企业战略目标。主要体现在:

第一,忽略战略目标全局性意义。许多预算参与者仅仅只是从子公司、分支机构或各职能部门自身经营目标出发,只考虑对各自组织更有利的预算管理,缺乏对企业集团整体战略目标全局性意义的了解及认知。

第二,忽略战略目标长远性意义。企业集团战略目标的实现,是一个长期的过程,然而实际全面预算管理工作中,多数预算参与者只着重考虑短期规划与目标,只顾眼前利益,未能结合企业集团战略目标长期发展方针。<sup>[2]</sup>

## (二)预算编制方式不科学,使用编制方法较单一

首先,从预算编制方式来看,多数企业集团习惯按权威式预算或参与式预算这两种较为传统的方式编制预算。权威式预算即从上而下层层分配,从企业总战略目标到各子公司、分支机构、职能部门的具体预算目标,均由企业的最高管理层决定,其他层级组织只是按照预算执行实施并无过多参与。虽然权威式预算能从企业集团全局出发,但主观性太强,不能充分考虑其他层级组织的实际情况,造成其他层级组织缺乏责任感,积极性降低。参与式预算是由各个层级组织共同制定预算,最高管理层保留全面预算的批准权。此方式虽然激发了其他层级组织全员参与的意识,更贴近其他层级组织的实际经营情况,但是,有可能造成编制低标准预算,导致预算松弛问题。其次,从预算编制方法来看,大多数预算参与者观念陈旧、专业水平有限,单一采用增量预算法,以企业历史期间经济活动为基础,通过简单调整形成新一期预算。虽然这种编制方法简单且容易执行,但当原有的业务变得不合理或前提条件发生变化时,新一期预算会把过去的问题掩盖,将过去的低效率带到新的预算管理中去,导致新的预算目标不再具有可行性。

## (三)全面预算过程执行控制不到位

全面预算的执行与控制是预算目标能否实现的关键环节之一。许多企业集团现实操作中往往只重视预算编制环节,忽略预算执行分析及控制环节,使全面预算管理工作流于形式。主要体现在:

第一,预算执行体系不健全。不重视定期召开预算执行分析会,导致预算执行中出现的问题不能及时有效的解决。欠缺对预算执行分析流程和方式的控制,使用单一指标、单一方法进行预算分析,不能及时发现预算数与实际数存在的偏差,致使企业业务活动越来越偏离预算目标。

第二,未实现全员参与预算、全过程跟踪控制。在以往实践中,预算管理工作主要依赖财务部门进行跟踪分析,其他职能部门参与度不高,但仅依靠财务数据,不足以支撑全面预算管理分析工作,无法对企业集团的整体经营情况进行全面的反映。

第三,过度强调预算刚性控制。虽然全面预算具有严肃性,审议批准后,不得随意调整,但当国家相关政策及法律法规、企业集团外部市场环境、内部经营方针等发生重大改变,导致全面预算不再适应新的内外环境时,如果再一味地遵循预算刚性控制原则,就会导致预算目标脱离实际,全面预算管理控制形同虚设。<sup>[3]</sup>

## (四)缺乏有效的绩效考核管理办法

全面预算考核是企业集团进行有效激励与约束,提高企业绩效的重要手段之一,它不仅是一个业

务活动周期的结束,还是一个新的业务活动周期的开始。但一些企业集团仅采取由财务部门或者人力资源部门牵头的方式,通过单一的绩效指标组织考核,造成考核结果不能服众,失去预算考核承上启下的作用。主要体现在:

第一,预算考核不合理。企业集团组织结构复杂,但许多企业集团只关注经济指标,停留在经营业绩考核层面,忽略了客户满意度、质量评价、工作完成度等非财务指标,导致预算考核工作过于片面,缺乏科学性、合理性。

第二,预算考核不到位。全面预算考核是一种动态考核,多数集团企业为了简便,只等年度预算期结束后再进行,这样操作容易造成事实既定,无法补救的局面,削弱了全面预算考核应起的作用。

第三,预算考核不严格。全面预算为企业员工的绩效考核提供了评估标准,但由于企业集团管理者、部门负责人、岗位员工对全面预算管理工作的不重视,导致任务不明确、责任不清楚的现象发生,致使奖惩制度无法真正落实。

## 三、针对以上问题的对策措施

### (一)从企业战略出发,制定企业预算目标

企业集团应按照集团整体战略目标,确定全面预算管理的方向、重点和目标。首先,企业集团管理层应通过多渠道向子公司、分支机构和各职能部门宣传企业集团愿景、战略目标及经营规划,让企业集团所有员工能够充分理解及认可。在此基础上,企业集团总部与其他层级组织通过沟通、协调,最终达成以企业集团整体战略目标为中心的全面预算管理目标。其次,战略目标是企业集团的使命和愿景的具体化,是一个长远目标。企业集团应根据外部环境需求,结合自身业务特点,制定符合企业战略目标的长期规划,根据长期规划制定中、短期目标,再根据短期目标确定企业集团的年度预算目标。通过全面预算管理将企业集团整体目标自上而下分解到各子公司、分支机构和职能部门。将企业集团战略目标落实到每一个成员单位、每个岗位及每一位员工,促使企业集团战略更好的“落地”。最后,建立适合企业集团的全面预算组织架构。全面预算管理组织体系包括:全面预算决策机构、全面预算管理工作机构、全面预算管理执行机构。企业集团可以根据自身业务特点,人力资源情况,组织适合自身情况的全面预算组织架构。健全有效的全面预算管理组织体系可以防止企业集团预算管理松散、不顺畅,引导各预算责任主体围绕企业战略目标有序开展管理工作。<sup>[4]</sup>

### (二)分析企业集团经济业务特点,选择恰当的预算编制方法

首先,企业集团编制全面预算的方式应采取“上

下结合式预算”,即混合式预算。企业集团总部与子公司、分支机构之间需要进行多次沟通,协调各自的目标计划,通过自下而上再自上而下的方式既有助于提高全员参与的积极性,保证企业集团与下属单位预算目标的一致性,又能防止预算操纵或预算松弛问题。其次,企业集团应针对不同的预算主体、预算内容,选择适合企业集团自身特点的预算编制方法。一般企业常使用的预算编制方法有:增量预算法、零基预算法、滚动预算法等。增量预算法适用于经营发展稳定,历史期的各项业务基本上都是合理的企业。零基预算法是与增量预算法相对应的一种方法,更适用于新成立企业、发展初期企业或预算编制基础变化较大的预算项目。滚动预算法是一种相对动态的方法,适用于运营环境变化比较大、企业执行能力强,管理者从长远角度出发希望具有长久竞争力的企业。每一种方法都有其利弊的一面,企业集团应根据下属单位或部门的业务特征与管理要求,选择恰当的预算编制方法,或运用多种预算方法结合起来编制。为了顺利执行上述方法,需要企业集团与下属公司及各部门进行准确的市场调研及数据分析,提高预算基础信息的及时性和精准性。因此,企业集团应定期对预算参与人员进行培训,提升相关人员的预算业务能力,保障全面预算管理工作得以科学、合理的开展起来。

### (三)加强全过程控制,适时进行调整

企业集团的全面预算经审批后,将预算目标逐层分解至各预算执行单位,开始组织实施。可以通过以下几个方面确保预算执行达到最好的效果:

第一,完善全面预算执行分析制度,定期收集准确有效的实际完成数据,与相对应预算数据进行比较,分析引起差异的原因,撰写分析报告,以便于企业集团管理者制定下一步行动计划。

第二,企业集团在强调事前控制的同时,切不可放松事中、事后控制。传统的预算管理偏重于强调预算编制,但往往实际情况是,从资源投入到预算目标实现是需要一个过程的。不仅要依赖预算编制的精准性,还需要对计划实施过程跟踪及监控。形成一个包括事前、事中、事后全过程的广义的预算控制管理。

第三,由于企业集团组织结构复杂,业务多元化的特点,处于不同行业、不同发展阶段、经营策略不同的企业,需要关注的重点也不尽相同。应对重点预算项目、关键性指标特别注意,加强控制。对于非重点项目、一般性指标可以简化控制流程。

第四,企业集团批准执行的预算应稳步进行,原则上不允许随意调整,体现了全面预算管理的刚性原则,但当企业集团内部经营策略发生重大改变,或外部市场环境、国家法律法规调整等各种重大因素

发生时,企业集团应履行严格的调整程序,及时进行纠偏处理,以确保企业集团预算管理不脱离内外部环境实际情况,遵循预算管理的适应性及可行性原则。

### (四)完善企业预算考核制度,实施绩效管理

企业集团全面预算管理流程可以分为预算编制、预算执行及预算考核三个阶段。每个阶段相互关联、相互作用,所以再保障前两个阶段的有效性实施后,不能放松思想,忽略预算考核的重要性。全面预算为企业集团下属单位、全体员工的绩效评估提供了一个合理的标准,通过激励机制可以提高预算参与者的积极性和创新性。可以通过以下几个方面提升企业集团的全面预算考核工作:一是结合企业集团下属机构较多,经营业务面广的特点,设计科学合理的考核指标体系,涵盖经营、投资和财务等多维度的长期指标、短期指标、财务指标、业务指标、单项指标、总体指标等。保障预算考核的全面性,避免只顾局部利益,损害全局利益的行为出现。二是选择适合企业经营节奏的考核时点,通过季度考核、半年度考核或特殊节点考核来增强预算考核的动态性,这种及时的考核有助于日常预算管理工作的改进,保障全面预算目标与企业战略目标一致。三是预算考核标准要公开、公平、公正,严格按照考核标准执行,对工作表现出色,顺利完成预算管理目标的部门和员工,采取各种形式的奖励,对于没能完成预算目标且无合理原因的部门及员工进行相应的处罚,从而调动预算参与者的积极性。四是大数据时代的到来,企业集团也应紧跟时代脚步,搭建全面信息平台,利用ERP企业管理系统等新型数字信息模式,更加细致具体的收集分析数据,促进各个参与主体的信息沟通顺畅,保障预算考核的时效性,精准性。

### 四、结语

综上所述,企业集团想要在激烈的多元化的市场竞争中,保持能够长久超越对手的核心竞争力,就需要使用更先进更科学的企业管理方法,建立健全全面预算管理体系对企业集团日常经营管理和战略发展有着重要意义,企业集团可以通过全面预算管理发现自身存在的不足,及时进行改进,促进其持续高效的发展,最终实现企业集团的战略目标。

### 参考文献:

- [1]王珏.企业集团全面预算管理探析[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2021(12):7-9.
- [2]赵晓萍.企业集团有效实施全面预算管理的探析[J].质量与市场,2021(24):136-138.
- [3]王敏.企业集团全面预算管理存在的问题和对策[J].企业改革与管理,2021(10):179-180.
- [4]徐秀娟.企业集团全面预算管理体系构建与应用[J].投资与创业,2021(18):92-94.