

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.14.013

# 基于战略导向集团全面预算管理探究

## ——以R集团为例

吴晓晴

(融安控股集团有限公司,浙江 杭州 310000)

**摘要:**近三年以来,在R集团战略调整升级的过程中,建成了全闭环的全面预算管理体系。预算管理体系以R集团战略为导向,拓宽预算时间维度,年度预算与专项预算结合,改进预算管理方法,在实际工作中,其先进性得到了初步的体现,并取得了一定的效果。本文以R集团为案例,对R集团以战略为核心的全面预算管理体系的转变、发展与实践进行了分析,并对全面预算管理的困境及改进的途径进行了深入探讨,以期为类似的企业在构建全面预算管理体系方面提供理论和实践上的借鉴。

**关键词:**战略导向;全面预算管理;滚动预算

财政部颁布《管理会计应用指引第200号——预算管理》明确战略导向原则是企业预算管理应遵循的原则之一,“预算管理应该以公司的战略规划与商业计划为中心,以合理的方式进行,并将各个预算责任主体的注意力集中在战略上,集中在执行上,以达到绩效。”近几年全面预算管理的发展,越来越多的集团公司身体力行实践以战略为导向,以战略落成为特点的全面预算管理体系。R集团是国内一家专注于产业金融和产业运营综合解决方案的集团化服务商,2018年起国内金融监管宏观政策调整以及2020年起新冠疫情对经济的影响,R集团积极谋求转型升级,在维持现有传统金融服务业务规模的基础上,依靠多年的行业服务资源和管理团队的经验,在新能源及新兴科技领域拓展产业金融服务,并为绿色经济产业合作伙伴提供产业运营服务。伴随着战略调整和产业升级,集团不断完善优化预算管理体系,目前已初步形成以战略为导向的先进的预算管理理念,预算时间维度拓展至“五年企业发展规划-五年企业发展滚动预算-财年发展规划-财年滚动预算”,财年年度预算与业务专项预算相结合的预算管理体系。本文以企业战略与预算管理的关系为出发点,从R集团实际运营管理事例入手,层层展开分析,着重阐述基于战略为核心的R集团全面预算管理体系的搭建理念、转变方式、发展过程与实践结果,进一步研究探索全面预算管理的完善策略和改进路径。

### 一、企业战略与全面预算的关系

从战略与全面预算的定义可以看出两者之间紧密相连和互相促进的关系。企业战略指的是企业所制定的总方向和整体规划,具有前瞻性、长期性及全局性的特点。全面预算管理是企业重要的经济活动之一,以企业的战略为基础和核心,制定的在一段时期内具体的,可量化,可实现的企业发展和管理的计

划目标。预算的制定既要企业历史发展的数据和经验为参照,又要充分评估所在行业风险和竞争环境因素;既要制定财务指标,同时也要明确非财务指标;从而达到对企业内外部资源的合理统筹和优化配置,推进企业战略的落地与执行。

(一)企业战略为预算管理提供方向指引、过程控制和结果导向

预算管理像是现代企业管理中“一只看得见的手”,它归集、分配、调整着企业内部和外部资源,使内外部资源达到最优化的配置,并使其创造产生的价值最大化,最终服务于企业战略的发展与落地执行。基于战略为核心和导向的全面预算管理体系,自始至终以企业战略为核心和指导,控制全面预算管理的方向,立足当下又服务于未来,满足企业短期目标的同时兼顾了企业发展的长期目标。<sup>[1]</sup>

(二)全面预算为企业战略评估和修正提供反馈

基于战略为核心和导向的全面预算管理体系在企业实践过程中的执行和反馈是企业战略发展考核重要而有效的工具。通过在预算执行过程中所反映出的重点和难点,结合预算指标的分析,可以及时反馈战略执行结果,企业管理者据此而及时调整和修正战略目标,调整企业内部和外部资源,使其合理分配并发挥各自的最大效能,同时保证了企业战略的前瞻性和正确性,使其更好地带动企业的发展。

(三)全面预算管理与战略相互促进

战略管理为全面预算管理指明了长远的发展方向,全面预算是对战略计划的具体落实。全面预算管理实现了企业“想”与“干”的有效连接,将预算的执行与企业战略目标演变为统一的过程,把顶层抽象的企业战略细化为可操作可控制可考核的预算管理模块。通过定期的预算监控可以及时发现企业在一定时期内尚未预知的机遇与挑战,此类信息通过预算反馈流程传递到企业管理层,帮助管理层及时

动态调整企业战略和商业规划,进一步提升企业战略管理的应变力。

## 二、全面预算管理常见的困境及问题

### (一)未能以战略为导向

战略是企业的核心,它不仅能够指引企业发展的方向,而且可以帮助企业更好地把握自身的发展机遇,提高企业的竞争力。传统的预算管理制度只重视实现年度指标,而忽略了中长期的战略目标,这就容易导致企业在发展过程中缺乏明确的方向和目标,既不能为企业中长期发展提供参考,也不能为企业战略提供反馈;实践证明已不能适应企业中长期发展的需要。

### (二)行业因素估计不客观

行业发展趋势反应了行业内企业的发展和现状和未来。传统预算单纯考虑企业自身因素,忽略行业因素的影响,出现企业发展与行业发展相分离,导致企业预算目标不客观,不科学,预算执行偏离。

### (三)业务全面而参与度不足

传统预算管理体系过多强调财务指标,以财务人员为主要预算编制人员,业务全面而深度的参与度并不是很高,这样的做法导致了预算中以财务指标为主线,缺少非财务指标,不能全面反映企业战略执行的资源配置需求和潜在风险。同时,由于缺少业务人员的全面参与,导致预算的考核过程容易出现不客观或者不公平的情况,不能形成有效的激励。这也是全面预算管理在普及和推进过程中比较常见的问题之一。<sup>[1]</sup>

### (四)组织结构不健全

在传统预算管理体系中预算流于形式的企业不在少数,也有很多的企业决策层不够重视预算管理的组织搭建,简单粗暴地将预算责任划分为业务负责经营指标,预算由财务来分配指标和考核绩效。没有真正意义上能全公司上下统筹安排的组织结构来负责战略与预算。

### (五)考核激励作用不够明显

传统的预算考核多采用扣分法,而对其正向激励效果并不显著。同时,预算考核指标没有充分体现出个人利益与集团利益的融合统一,造成部分个人考核指标不客观,与员工的结合度不高。因此,员工的主观能动性和工作热情很难被激发,最终导致预算目标很难达成。

## 三、R集团全面预算管理实践

### (一)底层逻辑严谨的闭环预算管理体系

在过去的五年里,R集团一直在积极地实施着自己的战略转型,推动着企业的发展。逐步建立了科学全面的集团预算体系。通过“五年企业发展规划-五年企业发展滚动预算-财年发展规划-财年滚动预算”时间维度的扩展,财年年度预算与业务专项预算

的结合,对集团战略的落地实施起到有力的支持作用。它突破了传统的“一年”限制,将“一年”扩展到“五年”;预算滚动的频次也随着企业的实际要求而调整,每年对战略商业规划进行复盘和滚动预算更新,每月对财年年度预算执行结果与预期计划滚动预算更新;通过及时有效的预算执行过程监督和结果分析,构成了底层逻辑严谨的预算管理闭环;避免了全面预算管理流于形式,成为集团战略推进的科学有效的管理工具。<sup>[1]</sup>

### (二)多层次的预算管理组织结构

R集团设有董事会、审计委员会、薪酬委员会和提名及公司治理委员会;他们是全面预算管理的最高组织机构。公司首席执行官和首席财务官以公司战略为主导,制定五年中长期战略发展规划和预算,报董事会及委员会审阅批准。经董事会批准后的预算,自上而下分解至各职能板块,并指定预算协调人负责参与预算的监督、评估和反馈,使实现预算流程全面覆盖。在多层次的预算管理组织中,R集团做到战略有人盯,执行有人落实,评估有人抓;同时自上而下的下达与自下而上的反馈,解决了传统预算中集团公司与各子公司,集团与各项目之间的博弈,避免子公司或项目与集团在预算上讨价还价,而达到预算资源调配和绩效考核相结合。

### (三)年度预算与项目预算结合

R集团的全面预算系统按照年度制定五年企业发展规划和五年企业滚动预算,同时编制财年年度预算,并采用“3+9”、“6+6”和“9+3”的方式滚动调整。集团根据不同的项目制定项目计划书和项目预算,作为集团预算的一部分,经审批的项目预算会及时反映在年度预算中,使得预算对战略反馈作用和对集团运营的指导作用发挥到最大化。同时,项目预算在年度预算中及时调整到位,也利于管理层对项目相关人员的激励与考核。

### (四)全面预算管理体系的效果评估与完善

经过近五年的时间,R集团基本完成全面预算管理体系搭建,与传统预算相比也取得了一定的创新发展成果。

(1)以战略为圆心,预算管理为半径。R集团的企业战略是提高集团竞争力的核心,也是集团高质量发展的重要保障。以战略为核心的预算管理是在实践中能够推动集团战略落地的助力器,也是提高集团核心管理能力的有效工具。集团在确定战略规划目标之后,制定具体的五年企业发展规划,将五年内的年度计划与年度计划及策略目标与策略计划相结合;将第一年的计划细化为当年的预算,然后按月滚动编制,紧密结合项目预算,推动实现既定目标,从而实现了在战略落地的过程中,实现了中长期战略目标和短期发展规划的有效衔接。

(2)对外放眼行业发展,对内分析自身业务。R集团在推进企业预算管理过程中充分考虑所在行业发展的各种因素和风险,深度分析公司业务面临的挑战和机会,使得预算目标客观合理,有理有据。将行业发展和业务先行放视为全面预算的基本要求,放在预算管理的首要地位,可以更好地实现业财融合管理。

(3)完善了组织结构,积极发挥考核激励作用。R集团从公司治理层到管理层再到经营层多层次的组织结构,充分全面预算管理公平、公开的管理理念和科学、高效的管理方法,为集团的考核激励提供了积极的考评环境和客观的考评指标。R集团在预算管理中坚持发挥考核的正向激励作用,对各层级管理者和各部门员工给予充分的信任和赋能,从而将集团员工的主观能动性和工作的积极性充分激发起来,为实现战略目标提供必要的动力和资源保障。在五年的时间里,R集团从全体员工实现了从意识唤醒到行动赋能、从业务流程梳理到财务指标体系构建,已经逐步建立并完善适应时代发展的全闭环的全面预算管理体系。在战略落地和预算管理的过程中,R集团的预算特点鲜明,即坚持战略核心和导向,覆盖各个组织并全员参与,融合业务与财务,强调时效及时滚动,正向激励并充分赋能。全面预算体系为集团战略升级、业务创新发展提供了强有力的支撑。面对重点项目普遍存在的执行难度大、项目期间长的特点,创新型发展项目的可行性研究及论证的特殊要求,全面预算管理起到了“提早谋划,适时调整,及时反馈”的作用。全面预算体系扩大了时间维度,以五年为一个预算时间区间,在这段时间里,项目规划能够及时调整,财务预算多次滚动,战略结果能够得到持续的评估和确认,全面预算管理对于集团在形成“全流程全周期”工业运营产业布局的过程中的升级转型和创新发展起到了很大的促进作用。多层次组织结构的全面预算体系充分体现预算管理各组织间的信任,调动各职能部门的主观能动性。<sup>[4]</sup>

#### 四、全面预算管理体系完善策略及改进建议

第一,集团战略要实现在企业管理哲学顶层设计上的突破,结合自身的企业文化,充分考虑自身独特的企业历程和发展模式,找寻到差异化经营的优势。

第二,集团要确定科学合理的行业目标。由于集团在预算管理充分考虑了行业因素,科学合理的选择行业对标企业是预算管理是否有效的重要环节。集团应有相关部门负责行业相关数据库建设和维护,便于选取或调整行业参数和对标企业相关参数,在制定战略商业计划和滚动预算时作为参照,并及时更新和调整,以提高对标的精准性和科学性。

第三,集团要加大信息化工程建设,从顶层设计的高度,规划“战略-业务-财务”信息一体化工程系统。由于集团全面预算充分考虑行业数据信息,预算时间维度扩展到五年,并实行预算期内滚动预算和单个预算财年滚动预算,并紧密结合项目预算,这些预算体系的创新与发展,对预算分析及时性和有效性提出了更高的要求。信息化工程建设是对战略制定和预算管理强有力支撑,是预算信息在集团内顺畅互换交流的重要保障。

第四,集团要加强预算管理组织优化和团队建设。全面预算管理是在动态管理中去发现问题,反馈问题,落实举措,进而实现战略落地和目标达成。因此,预算管理组织优化和团队建设是一个重要且需要长期坚持的工作,应将其作为全面预算管理的重要工作之一,为真正实现预算目标和战略落地做好人才支持。

#### 五、结语

回顾R集团伴随战略升级而不断完善的预算管理历程,我们不难发现推进以战略为核心指导的预算管理是现代企业的必经之路,以企业战略为核心和指导的全面预算管理也是企业创新与发展是重要课题。始于战略而最终服务于战略,以企业战略为核心的全面预算管理,不仅要有战略高度,科学方法,更重要的是将企业的资源在预算这只看得见的手的指挥下,企业内外部资源实现合理配置,最大程度发挥作用,进而推动企业高质量发展,进一步增强企业的核心竞争力;这也是与国家财政部对企业大力推行管理会计指引的政策引导相一致的战略性举措。展望未来,R集团将面临更加激烈的外部市场竞争环境,同时继续应对内部战略转型和成本控制的巨大压力,如何规划企业未来,筹划企业资源,这一切都离不开在实践中探索科学合理有效的全面预算管理体系。

#### 参考文献:

- [1]肖敏.战略导向集团全面预算管理体系探索——基于BL集团创新发展实践[J].新会计,2022(01):54-56.
- [2]茹君霞.企业全面预算管理体系的构建与应用研究——基于战略导向基础[J].中国市场,2022(28):154-156.
- [3]丁晓林.战略管理视角下的集团企业全面预算管理优化策略分析[J].财经界,2022(33):81-83.
- [4]刘英迪.以战略为导向的全面预算管理在Y集团的应用探讨[J].财会学习,2022(05):152-154.