

# 集团企业预算管理现状及改进措施

史佳晶

(瀚海智业控股集团有限公司, 北京 100007)

**摘要:** 随着国际经济形势的不断变化和企业管理模式的转型升级, 预算管理作为企业合理配置资源和有效提升管理效益的重要路径, 得到了集团企业管理者的高度重视。各个集团企业的经营业务领域和自身组织形式等客观条件存在较大差异, 如何依据集团企业自身特点构建和应用科学、规范的预算管理体系成为各个集团企业经营者需要重点考虑的问题。基于此, 本文对集团企业预算管理的概念和现状进行阐述, 并依据集团企业开展预算管理中面临的问题提出了有效的整改策略, 希望能够提高集团企业的财务管理水平。

**关键词:** 集团企业; 预算管理; 财务管理

**中图分类号:** F275

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12317/j.issn.1673-3169.2023.04.022

## 0 引言

随着社会经济的发展和科学技术的进步, 集团企业面临的市场竞争更加激烈, 要想在市场中处于优势地位, 有效提升自身经营效益, 就需要加强对信息技术的应用, 利用大数据思维提高企业财务管理水平, 实现降本增效的目标。相较于一般企业, 集团企业的组织规模更加庞大, 管理模式更加复杂, 所以, 在构建预算管理体系的过程中, 要选择与企业业务特点和发展需求相匹配的预算管理模式, 从而使企业资源得到合理配置, 实现增收节支的管理目标。

## 1 集团企业预算管理相关概述

### 1.1 预算管理基本概述

#### 1.1.1 预算管理的概念

作为集团企业提高自身管理水平的重要路径, 预算管理是集团企业应用较多的一种管理手段, 指的是通过科学的方法和合理的流程对企业拥有的资金、人力、设备等各类资源进行科学调配, 从而为战略发展目标的实现奠定基础<sup>[1]</sup>。一般情况下, 预算管理的主要环节有预算编制、落实、调整、考核和应用, 当企业的管理模式发生变化时, 预算管理的环节和流程也需要进行动态调整和优化。

#### 1.1.2 集团企业预算管理的意义

首先, 集团企业构建和应用预算管理模式能够对企业所拥有的各类资源进行科学分配, 有助于企业降低经营成本、提高管理效率, 对于企业市场竞争力的提升具有积极的推动作用。其次, 集团企业相较于普通企业来说, 其组织结构更加复杂, 业务范围更加宽泛, 通过内部实施预算管理模式能够帮助企业对子公司和分公司的各项资源进行全面整合, 从而提高集团企业的整体性和统一性。再次, 集团企业实施预算管理能够将战略目标进行分解, 形成各部门的工作任务,

通过绩效评估机制使各个部门加强合作与沟通, 保证了各部门工作目标的一致性, 避免部门之间为了各自的利益出现推诿责任的问题, 有助于企业价值最大化目标的实现<sup>[2]</sup>。最后, 集团企业预算管理报表中包括资产负债表、现金流量表、利润预算表等, 各种报表之间存在互相平衡的关联, 某一表格出现改变就会造成其他报表数据发生变化, 因此通过对报表的查验, 可以有效避免经济风险问题的出现, 保证了集团企业财务数据的真实性和完整性, 提高了企业风险管控能力。

## 1.2 集团企业预算管理现状

### 1.2.1 预算编制合理性有待增强

首先, 未能建立高效的信息沟通机制。集团企业在进行财务数据的记录和分享时, 采用的主要工具是Excel或者报表, 财务部门只能依据资金支付信息了解业务工作的进展, 无法利用财务数据信息精准反映业务经营状况。其次, 预算管理部门对于有关费用的管理与审核力度不够。尽管企业一些财务管理人员可以了解企业经营管理中的有关数据, 但是在进行业务处理过程中缺乏主导性, 数据分析岗位的财务管理人员未能深入业务流程对数据的真实性进行判断, 未能对业务数据的产生源头进行调研, 无法保证数据的科学性、准确性。最后, 没有建设和应用财务共享中心模式。当前许多集团企业只在总部建立了财务共享中心, 下设分公司和子公司未能充分重视和应用财务共享中心模式, 部分集团企业总部在对下属企业和分支机构进行管理时, 未能与财务管理部门员工进行深入的沟通, 既影响了预算管理体系所具有统筹规划效用的发挥, 也不利于企业财务和业务之间数据的共享和调用。

### 1.2.2 预算执行监督控制乏力

多数集团企业将预算管理的重心放在事前预测和事后考核上, 缺乏对预算执行情况的监督和控制, 预

算管理部门无法对预算执行中各种问题出现的原因进行分析,制定出的整改措施缺乏针对性和合理性。预算执行过程缺乏科学的事中控制,影响了预算管理的效果。例如,集团企业在进行物资采购时,未能按照企业制定的规章制度进行利润返还,也未能将其计提到各个业态当中,造成企业经营管理的整体状况和整体毛利之间具有较大的偏差,不利于预算的及时调整。

### 1.2.3 预算考评机制不完善

许多集团企业在开展预算考核的过程中,将工作重心放在财务预算指标上,对于业务指标缺乏重视,比如安全生产指标、客户满意度、市场占有率等指标还不够完善,影响了预算考核的公平性和科学性。同时,部分企业没有建立规范化的激励措施,针对预算完成率较低的员工也没有给予相应的惩罚,造成企业制定出的考核指标没有得到高效完成,影响了预算考核评价工作的有效性。此外,许多企业没有建立规范化的流程,无法对考核过程进行监督和管理,在考核过程中存在修改指标的问题,影响了考核结果的权威性。

## 2 预算管理在集团企业中的改进对策

### 2.1 明确企业战略规划与财务战略目标

企业战略管理的内容主要包括三个方面,分别是战略的设计、分析和执行。在战略规划设计方面,集团企业财务管理人员要对自身内外部环境进行全面分析,科学梳理集团企业产品的生命周期、市场占有率、销售情况、经营利润情况等,从而制定出合理的战略管理规划<sup>[3]</sup>。在财务战略分析方面,假如集团企业正处于快速发展时期,缺乏有效的风险防范体系,风险抵抗能力较差,可以采取扩张型财务战略,在投资和融资方面提高资金额度,积极提高企业业务量,实现经营规模的扩大;假如集团企业当前所处阶段的特点是稳定发展,则可以采取稳健型战略。集团企业在确定财务战略规划以后,各项业务发展都要依据战略发展方向进行,从而明确经营管理的重心,建立和应用科学的预算管理模式。在战略制定执行方面,集团企业要结合战略发展目标,以当前业务特点和发展需求为切入点,构建起适合企业实际情况的预算管理体系,科学地对内部资源进行调配,从而完成预期的经营管理目标,采取有效手段规避各类风险,提高企业的核心竞争力。

### 2.2 基于业财融合设置预算编制体系

#### 2.2.1 规范预算编制流程

集团企业要以业财融合为基础采用从下而上的模式依据规范化的流程进行预算的编制。第一,确定预算目标。集团企业要以战略规划为基础制定出整体的

年度预算目标,结合自身当前的实际发展需求,设计出生产经营的整体规划,提交给总经理办公室或者预算管理委员会进行审核批准。第二,预算目标的分解。预算整体目标确定以后,有关人员要对其进行科学分解,确定出各个下属企业和分支机构等责任主体的具体预算目标,并利用科学的分解方法将集团企业的整体预算目标分解成小的目标。第三,编制预算草案。集团企业各个责任中心要结合总部设计的战略规划对年度预算进行整体评估和全面分析,并将制定出的预算管理方案反馈给上级。第四,预算的编制上报。企业职能部门、分公司等不同的责任中心要对下属部门提交的预算计划进行汇总和分析,对不同项目的预算目标和往年的完成情况进行比较,及时识别出预算目标中存在的不足,从而制定出有效的修正意见<sup>[4]</sup>。第五,预算的汇总。集团企业下属子公司要将编制好的预算初稿及时上报给总公司,由总公司预算管理人员汇总整理出整体的预算方案,提交给预算管理委员会进行审核批准。第六,预算的批准。集团企业预算管理委员会要对汇总整理的预算方案进行评议和审核,经过讨论分析确定预算方案的可行性和科学性,从而依据规范化流程进行批准。第七,预算的执行。预算执行计划在获得批准以后,要及时下发到各个部门贯彻执行。

#### 2.2.2 确定预算指标和编制方法

集团企业在进行预算编制时,不仅要设置财务指标,而且要设置业务指标,从而使财务、业务与职能部门之间加强合作与融合。财务指标能够准确反映经营活动中的经济事项,业务指标可以体现企业业务流程中的收入情况、业务量、客户满意度、物资消耗等情况,通过科学合理的预算指标设置,可以为员工员工的日常工作提供指引和方向。同时,集团企业要依据自身业务特点选择科学合理的预算编制方法,采取零基预算为主,滚动预算和固定预算为辅的预算编制方法,比如针对员工的固定工资,可以选择固定预算方法进行预算编制;针对受市场环境和内部经营等因素影响的指标,可以选择零基预算方法进行预算编制。

### 2.3 改进预算绩效考核机制

一方面,集团企业要调配员工成立专门的绩效考核部门。为了保证预算管理各项工作的稳步推进,集团企业要建立科学完善的预算评价体系,对各个层级员工的预算执行情况进行考核。集团企业总部要建立预算管理委员会,负责企业预算的编制、执行、数据分析和评价反馈等,各个子公司和分公司要设立预算管理小组,负责对内部各个部门和员工预算的执行情况进

行监督和考核。另一方面,要对绩效考核部门的职权进行合理分配。预算考核部门在对预算落实效果进行评价时,不仅要指导被评估对象进行自我评估,而且要设定科学规范的评价指标,对目标对象进行客观评估。集团企业通过科学完善的预算管理绩效评价体系,可以对员工预算执行情况进行分析,及时发现预算落实中存在的各种问题,从而对编制出的预算进行针对性的调整和优化。

#### 2.4 建立预算动态分析机制

一方面,集团企业要对预算管理目标进行分解和细化,并分配到各个预算责任主体,使其日常经营以预算目标作为依据进行落实,只有各个责任主体高效完成预算目标以后,集团企业的整体目标才能得到实现。集团企业总部财务部门要以中期战略目标、长期战略目标、短期战略目标为基础,编制出全面预算的总目标、长期目标、短期目标以及各个部门的子目标,从而为各个部门的业务开展提供指引和方向<sup>[5]</sup>。另一方面,预算管理的重心是执行。集团企业要强化预算管理在资金配置中所具有的指引和管控作用,集团企业要建立资金统一管理,将企业各个项目都纳入资金预算管理的范围中,并与月度资金预算进行深入融合与对接,通过规范化的审批流程和严格的分级授权制度,实现对预算的动态管理。

#### 2.5 打造预算数据平台

集团企业要加强大数据技术的应用,利用其优势实现业务和财务的深度融合,建立起科学有效的预算管理数据信息平台,使其可以完成数据信息的收集、整理、分析、反馈等功能,搭建起覆盖集团企业生产、销售、储存、工程、物流、门户网站、招投标等所有经营流程的全产业链管理体系,实现预算管理各个环节的全面规划和统筹分析,保证预算管理的预见性,从而有效提高预算管理各项工作落实的质量和效率。同时,集团企业要充分利用大数据技术搭建数据平台,增加在基础设施建设方面的资金投入。当前,随着大数据技术的高速发展和广泛应用,企业需要积极提高自身信息技术水平,充分利用大数据技术的优势构建起科学完善的全面预算管理体系,加快企业预算管理信息化系统的建设进程,从而有效提高企业的管理能力。集团企业在对预算管理流程进行调整时,要加大网络建设和应用的力度,不但要发动内部人员积极搭建全面预算数据平台,还要加强与第三方机构的交流与协作,加强与政府部门、金融机构、合作企业的网络互连和数据互通,从而为企业竞争力的提高奠定基础。同时,如果只认识到大数据技

术所具有的优势,没有全面分析自身条件与大数据应用的标准是否符合,也会对企业数据平台的构建带来负面影响,所以集团企业要加强信息基础建设中相关风险问题的分析,加强对数据平台的安全防护,为企业预算管理体系的有序运行提供保障。

#### 2.6 加强人才队伍建设

一方面,预算管理工作覆盖集团企业经营管理的各个方面,因此企业各个层级的管理者和基层员工要积极参与预算管理工作。预算的落实需要所有员工的积极参与,集团企业要通过科学的培训,使全体员工形成预算管理理念和成本管理意识,从而积极、高效地执行预算管理各项工作。财务部门要将企业制定的战略规划覆盖到预算管理的各个环节,业务部门在制定业务指标时,要坚持投入和收益对等的原则,结合自身业务实践经验,为预算管理的优化提出有效的建议。另一方面,业财融合模式下集团企业构建科学完善的预算管理体系,需要以高水平人才作为基础,所以,集团企业要积极进行人力资源队伍的建设,在员工培养方面增加资金投入,积极提高员工的专业知识储备和操作实践能力。以财务部门为例,员工需要了解财务管理有关的知识,熟悉集团企业业务流程,从而以财务视角对业务活动的优化提供指导;针对业务人员来说,需要积极参与到财务管理知识的学习当中,更好地配合财务部门落实预算管理工作,定期反馈预算管理所需的业务数据,从而帮助财务人员进行成本核算和市场预测,为企业实现经营利润最大化目标提供助力。

### 3 结语

集团企业构建和应用预算管理模式有利于企业提高管理水平,进而实现经营目标,企业要对自身业务特点和经营现状进行分析,针对预算编制、执行、控制和考核等环节中存在的问题制定科学有效的整改方案,加强信息系统的应用,重视人才的培养,从而提高预算管理水平,为企业的健康稳定发展提供保障。

#### 参考文献

- [1] 周玉锋.集团企业全面预算管理研究[J].财务管理研究,2022(6):210-213.
- [2] 刘雅薇.国有集团企业预算松弛的原因探究[J].中国市场,2022(15):166-168.
- [3] 王莹.加强集团企业预算管理的对策分析[J].商讯,2022(8):144-146.
- [4] 王召建.整体预算编制方法的研究[J].首席财务官,2021(21):54-56.
- [5] 赵小丽.加强集团企业预算管理与会计核算有机结合的建议[J].财会学习,2021(9):78-79.