

# 企业集团全面预算管理的困境及应对策略

■ 岳 蓉

(康佳集团股份有限公司, 广东 深圳, 518000)

## 一、引言

目前,企业集团已成为推动我国经济发展及现代化社会建设的重要支柱。要想为国家经济发展作出贡献,企业集团就要以实现长期性发展为主开展各项管理工作。企业集团在全面预算管理方面,要根据自身实际运营情况来实施全过程预算管理,切实从经济利益的角度出发,在生产、运营、成本及销售等环节中对财务金融进行预测,依据不断进行预算和实际数据的分析来得出准确的差异金额,从而分析具体差异的形成原因,从中来发现企业集团全面预算管理存在的困境,为其不断改进提供依据。

全面预算管理作为全方位的预算管理体系贯穿于企业计划、实施、控制、协调、评价及激励全链条中,对企业实现长远发展战略、增强盈利能力、优化资源配置、合理控制成本费用起到重要作用。本文从全面预算作为企业实现长期战略发展的重要依据对相关概念进行了阐述,并分别从预算管理协同、预算管理范围、预算编制过程、预算管控方案及预算分析策略五个方面,对企业全面预算管理存在的困境进行分析,并在分析困境的基础上,就全面预算管理强化体制、拓展范围、科学配置、灵活执行、丰富视角提出了有针对性的应对策略,以期为企业集团应对全面预算管理困境提供一些建议。

## 二、企业全面预算管理概述

在企业集团的发展中,管理工作的开展极为重要,尤其是全面预算管理。该项管理工作能为企业集团规划未来发展战略。全面预算管理是一种为企业集团指明今后发展的主体方向与目标的企业会计管理活动。集团企业依据全面预算管理开展工作,能从会计财务的视角使企业集团在资金方面实现灵活运用,为其相关经济活动的开展提供保障,并通过降本增效的方式实现企业集团经济效益最大化。

全面预算管理能为企业集团长期性发展的重要依据,其目的是为自身后续发展做长期性规划,以此形成短期发展与工作目标。根据全面预算管理实施的现状来看,其能使预算制定更加合理化、规范化与科学化。对全面预算管理工作的开展来说,

“制定”是其所有工作开展的基础性条件。在具体制定中,其主要内容涉及企业集团一年中不同费用的支出事项。而如何使其制定更加准确,且在具备合理性、科学性的同时,进一步加强其规范性,这就需要通过实施全面预算管理来实现。集团企业在资金使用方面会涉及不同的领域,而具体应用中要切实考虑国家战略规划的问题,以避免造成不必要的经济损失与资源浪费,以此使企业集团新一年的资金运转有所依据。

除此之外,针对以往预算执行流程不够合理的问题来看,全面预算管理的实能规范预算执行流程。集团企业在全面预算管理的实施下,能制定更加全面、完善的预算工作方案,且在具体执行中,基于时常会出现因规范性的缺失导致原先制定的预算方案难以践行,最终就会对相关工作的开展形成阻碍的问题。全面预算管理能结合绩效评价的效能来规范预算执行流程,使其执行力得到提升,这能促进企业集团内部管理效率与质量水平的提高。

## 三、企业集团全面预算管理的困境

### (一)预算管理协同不足

以美的集团为例,其在实施全面预算管理中,普遍面临的挑战与困境是预算管理的协同不足,各部门之间协调性缺乏,无法通过协同合作的方式来推动全面预算管理的实施,最终导致其实际开展效果不佳,未能充分发挥全面预算管理的效能及作用。在各部门各自为政的情况下,由于彼此间沟通的缺乏,最终导致企业集团战略与执行脱节,具体表现在以下三个阶段中。

第一,预算编制,由于预算管理协同不足的问题存在,使得企业集团中各部门的合作意识较低,使其在预算编制方面未能充分结合各部门工作的特性与实际情况实现有效衔接,常见的问题是在价格和汇率方面难以进行统一化管理,导致最终获取的数据信息真实性与准确性较低。第二,预算执行控制。在预算管理的实际控制中,因各部门的职能界定不清,彼此间存在交叉性,未将具体责任落实到个人,使得在问题产生后,出现部门及人员之间相互推卸责任的情况,最终导致企业极端预算执行

力不断降低。第三，预算考评。由于全面预算管理实施中协同性的不足，导致企业集团的预算责任不够明确，难以准确定位相关工作应负责的部门及人员，同时会导致奖惩机制实施中出现奖惩不合理的问题，导致全面预算管理的效应难以全面发挥。

### （二）预算管理范围狭隘

大部分企业集团在预算编制方面，侧重点都是以财务预算为主，并未重视对企业前端业务计划与业务预算，这使得其在全面预算管理实施方面，出现范围狭隘的问题。依据实际执行来看，由于侧重点的偏离，中心都放在财务预算，却与实际不符，这就出现预算编制和预算执行脱离的现象，导致企业集团无法根据预算编制开展各类业务工作，且对企业集团后续发展的长期性规划来说，也无法给出有效的指导建议，从而体现出企业集团在全面预算管理方面的局限性。因范围局限，最终会使得全面预算管理在企业集团中逐渐丧失实质性效益，流于形式。

### （三）预算编制过程松弛

预算编制过程松弛是由于企业集团的最终预算目标不属于最优化预算目标。而最终预算目标不属于最优化预算目标又是由于上下级在数据信息方面存有差异，未能实现完全吻合所致。以医美康药业为例，该企业在预算编制方面对预算目标的制定不够严谨，没有依据高要求来进行预算编制，未根据相关规定和标准进行合理化编制，在整体编制过程中较为松弛，最终导致企业自身无法实现合理化资源配置，从而引发各部门人员预算管理紊乱的现象。

### （四）预算管控方案缺失

在全面贯彻执行的过程中，集团企业由于方案不够完善，未从多个方面进行充分考虑，使得整体有所缺失，加上监管力度的不足，就使得原本制定的预算管理方案更难以有效落实。这是由于在全面预算管理评价方面，形式较为单一，未从多个角度来进行全面化评价，且在事前编制中，没有考虑实际执行的各类情况，未与实际相结合。企业集团为构建相关配套机制来加强对预算管控方案的管理，就导致企业集团在战略目标实现方面，出现始于预算而终于考核的情形。缺乏相关配套机制作为辅助来促进全面预算管理工作方案的落实，就无法为企业集团作出更加精确且有效的预算管理，难以明确各项数据信息，从而对其自身发展形成了较大的阻碍。

### （五）预算分析缺乏深度

在以科学技术应用为主的发展背景下，企业集团在预算分析方面，由于不够重视先进科学技术的应用，没有相关技术作为支撑，就导致其预算分析深度较为缺乏，难以在具体分析的内容中实现深度与广度的拓展。目前，美的集团的预算编制和执行分析，运用的技术设备还是依据计算机 Excel 表格为主。该项技术在预算管理中的应用已有多年，基于当下科学技术快速发展来看，这种预算分析方式已不符合当下预算管理的工作情况。受版本的限制，在实际应用中，时常会产生乱码的情况，最终导致在表格数据分析中，一些数据信息的准确性无法得到保障。且由于对业务理解不够，事前预测不及时，事后分析多，容易被业务挑战为“事后诸葛亮”，分析之后不解决问题。分析方向和主题不清晰等问题的存在导致企业集团目前在预算分析方面，严重缺乏深度，致使全面预算管理的效率与质量水平难以提升。

## 四、企业集团全面预算管理应对策略

### （一）强化全面预算管理体制

针对目前企业集团在全面预算管理方面，协同性不足的问题来看，为积极调动各部门参与全面预算管理，使各部门依据自身工作的特性来发挥相关效能，以协同性作业的方式增强企业集团各部门人员的团队合作意识，形成工作合力，集团企业还需以不断强化全面预算管理体制为主，以更加完善的体制来使各项工作的开展能做到有规可循。集团企业需明确不同部门人员的具体职能，协同工作协调配额和机制的构建来采取横向与纵向协同管理的方式来实现预算编制的有效衔接。以战略协同为目标来推动全面预算管理工作的落实，使预算编制更加合理、规范，使各部门在实际执行中，能通过战略协同来促进预算协同。

### （二）拓展全面预算管理范围

在全面预算管理范围方面，集团企业要想突破其范围的局限性，在预算编制方面，就要进一步明确具体的编制的重点内容，不能只以财务预算为主，而是应当意识到企业前端业务计划与业务预算编制对推动企业集团长期性发展的价值与意义。对此，集团企业在预算编制方面一定要使实际编制的内容更加丰富，从成本的角度进行充分考虑，任何从成本功能、成本阶段等维度丰富预算方案的内容，并基于不同角度来进行预算编制，才能使全面预算管理的范围得到拓展。且在后续的执行与评价

分析中，集团企业应结合成本管理的多样性来从不同的内容和角度分析预算差异的原因，并依据较为广泛的管理范围来实现全面预算管理的有效落实。

### （三）科学全面预算资源配置

基于预算编制过程较为松弛的困境来看，集团企业还需重视全面预算资源的配置，以科学化配置为导向来不断优化并调整资源配置有关事项。对此，集团企业可依据自上而下的方式来明确预算目标，然后根据该目标基于所需资源进行预算编制。集团企业可依据企业集团战略目标与实际经营情况相结合的方式构建精细化模型，具体以其实际经营情况为主。企业集团借助该模型能为自身细化分解为不同发展阶段中的经营目标，并依据其实际发展环境来进行预算编制。在此过程中，集团企业要切实把控松弛度的问题，严格依据相关规定和标准来进行编制，集合全面预算管理范围的拓展来明确预算编制的侧重内容。同时，集团企业需结合预算执行的实际情况进行调整，这样才能实现科学全面的预算资源配置。

### （四）灵活全面预算管控执行

为进一步完善预算管控方案，集团企业需制定内容更加丰富且全面的管控方案来为预算执行提供保障。在预算执行方面，虽是依据预算编制的内容来开展相关工作，但由于理论编制与实际情况之间存在一定的差异性，导致其在实际执行过程中，很难与预算编制的设想内容完全一致。这就需要集团企业加强对全面预算执行的管控，以全面监管的方式来确保预算执行的实际结果与预算编制间的差异进一步缩小，防治彼此间差异过大或是彼此脱离的现象。因此，在实际管控中，为实现灵活性管理，集团企业要依据严格的预算执行为依据，深入了解预算执行中各类环节开展的实际情况，以监督管理的方式来引导相关人员自觉执行预算，比如在预算

范围内进行费用的列支和资本性开支。

### （五）丰富全面预算分析视角

前文指出了美的集团在预算分析方面深度缺乏的问题，具体原因是预算分析视角较为单一，未依据多个层面来进行全面分析，且不够重视先进科学技术的应用，难以依据科学技术作为支撑点来实现科学化预算分析。因此，为实现全面化预算分析，实现分析内容深度的拓展，集团企业就要以构建全面预算管理信息系统为基准，借助科学技术的应用来促进美的集团预算管理水平的提升。该系统的建设意义在于能加强对全面预算管理要素的管理与维护，以实现预算刚性化管理，为预算分析提供技术性支持来拓展分析视角。

## 五、结语

企业集团在探寻高质量发展的路途中，在预算管理方面，要突破传统管理方式的局限性，实施全面预算管理。集团企业需切实依据其目前存在的困境和挑战等问题进行深入分析，了解各类问题形成的具体原因，从而采取有针对性措施来进行有效应对，这样才能使全面预算管理的效能与作用在企业集团内部管理中得到充分发挥。企业集团依据该项工作的开展能明确企业自身当下发展及未来发展的方向，为企业自身长期性发展战略的制定与部署提供依据，并依据对战略目标的分解来深入挖掘企业集团的发展潜力，为其科学化、合理化及规范化经营提供依据。这能促进企业集团实现阶段性经营目标，从而实现长期稳定的发展。只有这样才能为推动我国经济发展及现代化社会建设作出贡献。

【作者简介】岳蓉（1974—），女，本科，中级会计师，康佳集团股份有限公司，研究方向为财务共享建设。

