

A公司战略导向预算管理的探索

■ 赵慧婷 王玉红

A公司为香港上市的房地产外商独资企业，除了从事房地产开发以外，还投资酒店及百货等项目。A公司在战略导向预算管理方面进行了有益尝试。笔者拟通过对A公司的研究诠释如何将发展战略与全面预算管理进行有效对接，希望能为企业构建以战略为导向的全面预算管理体系提供参考。

一、基于战略导向的企业全面预算管理运行的创新与实践

全面预算管理是预算管理不断完善和发展的结果，是以全面预算作为实现战略规划的具体计划、控制标准、协调工具以及考核依据的管理控制体系。全面预算的业务流程是以战略为导向，由预算编制、预算执行和预算考核三个主要阶段的预算工作环节组成的循环体系（如图1）。

（一）引入战略目标，增强与全面预算管理的契合度

想要在日益激烈的市场竞争中处于不败之地，必须要认清当前的形势，结合自身优势，扬长避短，制定竞争战略。根据A公司的具体情况，采取的竞争战略是差异化竞争战略与集中化竞争战略相结合的方式。

所谓差异化战略，是指提供具有差异化的产品或服务，形成一些具有独特性的东西，从而将客户需求与公

司能力进行有效匹配。该战略适用于一些具有丰富经验和一定知名度、资金实力较强并占有一定市场份额的大型公司。也就是说，无论开发什么房地产项目，都要突出与众不同，满足追求高品质、个性化的消费者的需要。开发此类房屋虽然可以获取较高的回报，但是面临的风险也很高，一旦定位不准，没有找到市场空白点，那么将面临产品滞销的风险。因此，A公司在规划设计、市场定位、工程质量、公共配套及后续物业管理等方面下工夫，开发出了具有特色、市场上同类产品稀缺的产品，进而创造了自身的竞争优势。

所谓集中化竞争战略，是指要避免市场中激烈竞争的区域，将力量集中某一特定的客户群体，满足该客户群体不同层次的需求。该战略的特点是集中优势，再逐个击破。为了满足高收入者以及对住房有特别要求的消费者的需求，A公司抓住时机，通过打造高端别墅来满足这些消费者的特别需求。但是，这一特定的客户群体也有不同的需求，对别墅的档次和户型结构的要求也不尽相同，因此，根据客户的具体要求，A公司从联排双拼别墅或高档独栋别墅两个方面加以研究，以实施集中化竞争战略。

对于同时实施上述两种竞争战略，A公司决定选择以差异化竞争战略

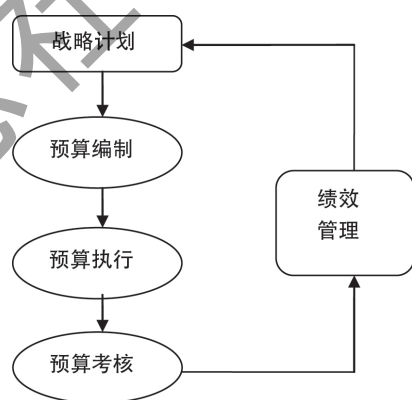


图1 全面预算业务流程图

为主，集中化竞争战略为辅的发展战略。将公司的业务重点和主要资源放在开发高端住宅项目上，同时关注市场和特定消费群体，不定期推出高端别墅项目，谋求公司的稳健发展。

（二）优化组织结构，建立并完善全面预算管理体系

目前，多数公司的预算都是由财务部的员工根据各个部门提供的预算数据汇总编制出年度公司预算方案，预算编制完成后，下达各个部门执行，在执行过程中出现差异的数据再由财务部进行分析并解释，以书面形式上报公司管理层。这种组织体系不利于各个部门发挥主观能动性，而且还增加了财务部的工作负担。

基于战略导向，A公司构建了全面预算管理体系，并单独设立了预算管理委员会以及预算管理工作机构，负

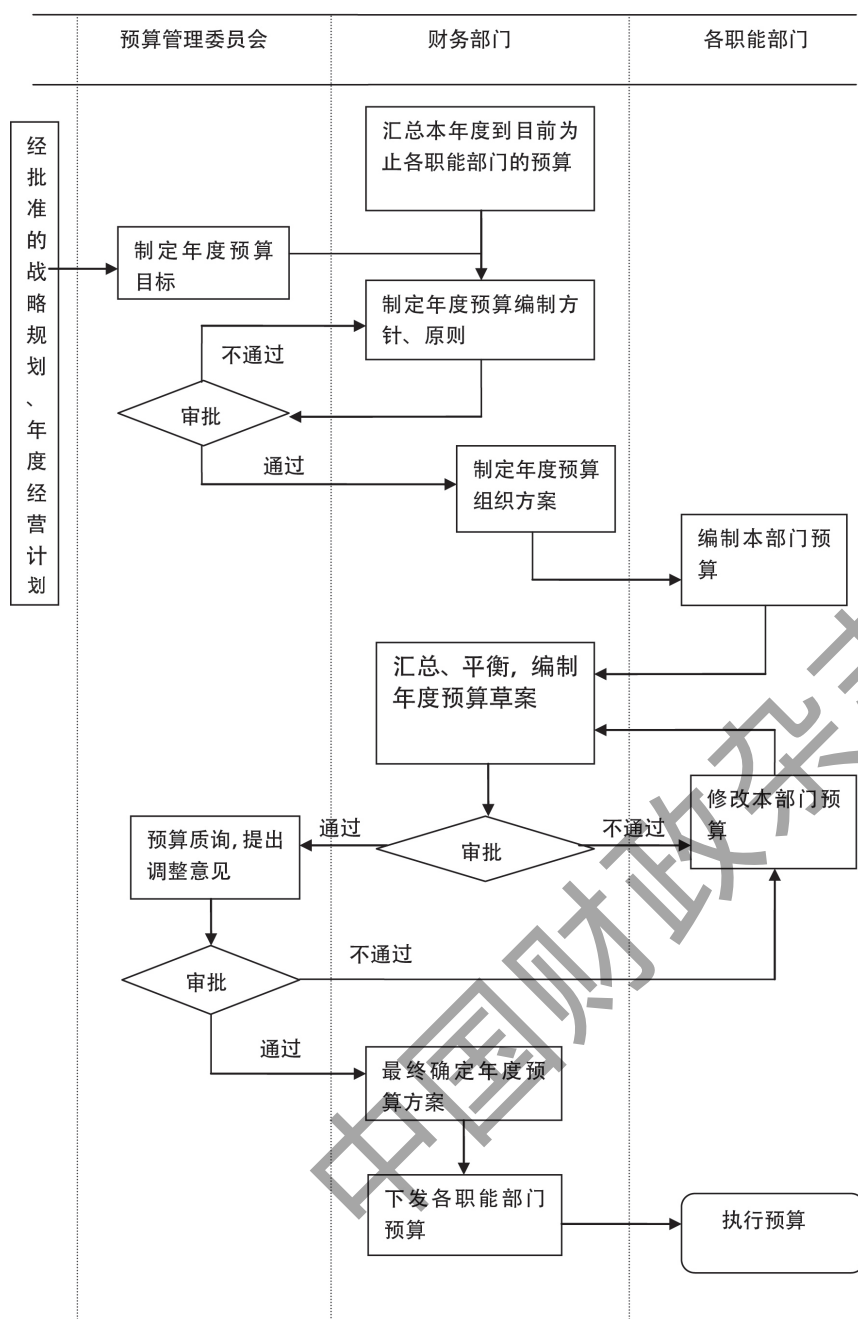


图2 A公司上下结合方式预算编制程序图

责预算的统筹调配。

预算管理委员会是组织领导公司预算管理的最高权力机构,也是专门履行全面预算管理职责的决策机构。虽然预算管理委员会是公司预算管理的最高权力机构,但审定后的预算依然要经过董事会批准。

由于预算管理委员会一般为非常设机构,公司在该委员会下设立预算管理工作机构,由其履行预算管理委员会

的日常管理职责。该部门的主要职能是对各类信息进行汇总、平衡并形成报告提交预算管理委员会,最终由预算管理委员会来决定是否进行预算调整。

预算执行单位是根据其在公司预算总目标实现过程中的作用和职责划分的,主要包括公司的各职能部门。预算执行机构的主要职责是在预算管理部门的指导下,组织开展本企业全面预算的编制工作,严格执行批准下达的

预算。

通过对组织结构框架的优化,使A公司预算管理流程更加清晰,各职能部门的沟通协作也井井有条,预算管理委员会下达任务,预算单位执行任务,预算管理机构综合、平衡任务,再上报预算管理委员会,使战略管理和预算管理与公司实际经营无缝对接。

(三)采用正确、科学的全面预算编制流程,使公司“上下一心”

针对以往预算参与性不足导致预算编制“虎头蛇尾”的现象,A公司选择上下结合式作为预算编制的基本方式。上下结合式是指在预算编制过程中,企业的预算管理委员会拟定年度预算的目标,各职能部门或执行单位在此目标指导下编制本部门预算,经自上而下和自下而上的沟通、汇总、平衡之后,形成企业本年度的预算编制程序(如图2所示)。

为了避免预算编制过程中上下反复沟通带来的低效或无效成本,A公司的各职能部门在全面预算编制时更加注重沟通与协调,对下强调整体的目标要求和预算相关信息的充分性,对上则要求把握预算相关信息的关键点,充分了解业务内容,提高沟通的效率,增强预算目标的可执行性和透明性。同时,该方式还增加了员工参与全面预算管理编制的机会,使员工能够对全面预算方案的编制提出不同意见或建议,而不是被动接受全面预算方案。可以说A公司内部真正做到了“上下一心”。

同时,根据A公司的发展战略,其五年总体规划采用滚动预算的全面预算编制方法,也就是全面预算期间连续不间断,编制的同时做到了长计划、短安排,最大限度克服了全面预算的盲目性,保持了全面预算的连续性及完整性,使公司各项经营活动稳定而有序地进行,动态地考虑未来经营与持续发展,使公司的经营活动始终拥

有一个长远的总体战略布局。

(四) 完善预算考评机制, 延长全面预算管理的“生命线”

预算考评在全面预算管理体系中处于承上启下的关键环节, 是全面预算管理的一项重要职能。可以说, 全面预算管理考评机制是企业全面预算管理的生命线。

A公司改变了原有单纯按照全年收入情况对员工的工作进行业绩考核, 而是从预算编制、预算执行及预算结果, 贯穿于全面预算管理这三个方面分别进行考评, 重新规范了全面预算管理的考评工作。健全的全面预算管理考评系统发挥了全面预算管理的激励和约束作用。

以预算考评结果为依据, 对预算执行主体进行激励被称为全面预算管理激励机制。制定科学合理的激励机制是确保企业全面预算管理系统长期稳定、有效运行的一个重要条件。为了将预算目标与奖惩挂钩, A公司将预算目标作为奖惩方案的一个基数。

(五) 加强信息技术建设, 建立全面预算管理新工具

随着公司规模的日益扩大、业务量逐渐增多, 各指标间的勾稽关系变得更为复杂, 因此信息技术在全面预算管理中的应用将成为必然趋势。

A公司的信息化管理建设已逐步完成, 各个部门之间都可以在本公司的OA系统上进行本部门的工作内容操作, 同时配合ERP信息技术的使用, 使财务报表实现自动化处理, 并可以进行表间实际数据与预算数据对比, 更加直观地找出差异, 并可及时分析差异的原因, 为日常监控带来极大的方便。

由于工作流程均可以在OA系统上进行, 各个审批环节变得更加透明、高效。规范的工作流程大大减少了人工传递的时间, 领导只需在系统中进行签批即可, 反馈速度也大幅提升。同时, 由于每位员工在系统中都拥有各自的



工作职责, 系统透明化程度很高, 在很大程度上杜绝了虚假现象的出现。

二、启示

(一) 战略与预算, 两者结合方能成功

部分企业对于全面预算管理缺乏战略思想的指导, 只注重短期利益, 与企业的长期发展规划不符, 致使企业的全面预算管理很难达到预期的效果。而A公司则将战略规划充分渗透到预算管理体系的各个细节, 使管理者能够对公司进行全面管理、统筹安排, 将公司眼前利益和长远利益有效结合, 避免顾此失彼。

(二) 优化组织结构, 提升各职能部门间的控制能力

全面预算组织体系的架构体现出管理者与员工之间的权力、责任安排, 即在为实现整体利益的目标下, 明确各职能部门权力和责任区间。A公司组织结构的重新构建, 做到了各个组织机构都有了明确、清晰的管理权限和责任。对于企业来说, 只有做到权责明确、权责相当, 才能在实施全面预算管理中减少或杜绝相互“扯皮”的现象。

(三) 完善预算编制流程, 加强预算动态管理

A公司在选择按照上下结合方式

编制预算时, 同时加入了滚动预算的编制方法, 使基于价值链的全面预算体系保持动态有效, 公司的经营活动始终有一个长远的总体战略布局。A公司的成功之处还在于编制预算时做到了长计划、短安排, 最大限度地克服了预算的盲目性, 并且保持其连续进行性, 使公司各项经营活动稳定而有序地进行, 动态地考虑未来经营与持续发展。

(四) 确立“以人为本”的理念, 充分调动员工积极性

作为承上启下的关键点, 预算考核具有激励和约束的双重功效。A公司确立“以人为本”的管理理念, 制定了新的激励制度, 很大程度上调动了员工工作的积极性, 同时, 提高了全面预算管理工作的效率和效果。可以说, 薪酬激励一方面能使全面预算考评落到实处, 真正实现权力、责任、利益的结合; 另一方面能够有效引导员工的行为, 共同实现公司战略目标。

(五) 构建信息化平台, 创造高效的预算管理新发展

要实现预算管理系统的有效运转, 就必须要有有效的信息化体系作为支撑。A公司构建的信息化系统, 使得管理层可以随时监控和跟进项目的进度以及现金流量等情况; 各职能部门可及时向管理层汇报预算执行进度, 可随时关注差异分析对预算目标的影响, 确保目标的实现。■

(作者单位: 东北财经大学会计学院/中国内部控制研究中心)

责任编辑 李斐然

参考文献:

1. 侯龙文, 侯岩, 何瑛. 2012. 现代全面预算管理. 经济管理出版社
2. 李明. 2011. 全面预算管理. 中信出版社
3. 许群. 2012. 企业预算编制实务与经典案例. 中国市场出版社