

# “315”预算管理模式的 在XY公司的应用研究

翟吉红 叶小杰

**摘要：**作为配套工程机械行业核心零部件的企业，XY公司近年来围绕全面预算管理进行了创新实践，提出了“315”预算管理应用模式，即：三项平衡——目标平衡、专业平衡、分级平衡；一个闭环——战略时钟闭环；五项体系基础——组织责任、制度流程、统一标准、人员能力、系统集成。在“315”方法论的指导下，XY公司细化管理战略分解目标，解决企业经营过程中的短板和“漏点”，加强业务管理与价值管理协同，提升公司在预算组织、流程制度、指标体系、信息化等方面的一体化程度，并建立了与业务系统、财务系统一体化运作的预算管理信息平台。通过该创新模式，XY公司专注于完善全员、全业务、全过程预算绩效管理，盯住绩效目标管理，做好绩效运行监控，强化绩效评估机制，定期开展绩效评价和结果运用，夯实全面预算绩效管理，打通业务和财务的信息化通道。

**关键词：**全面预算；预算管理；“315”预算管理模式的背景

**中图分类号：**F275；F233 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2019)11-0019-04

XY公司成立于1975年，是徐工集团工程机械股份有限公司的核心零部件企业，为工程机械产品配套核心液压元件，在液压产业方面解决工程机械核心零部件技术瓶颈。近年来，XY公司以全面预算管理为主线，并不断创新，提出适合公司实际状况的“315”预算管理新模式。在“315”方法论的指导下，XY公司将战略分解，进行细化管理，解决战略中容易遗漏的问题，通过流程和制度融合业务，持续提升标准化、规范化、流程化、制度化和信息化五项基础管理。坚持“制度管人、流程管事”，实现“横向集成、纵向管控”，保障企业高效运营。

## 一、实施“315”预算管理模式的背景

(一) 预算与执行脱节，目标分解不科学

XY公司的预算管理过程通常是根据对内外部市场的预测情况制定总体规划，并根据对各个主机市场的了解情况确定考核指标。由于分公司和海外公司没有充分参与到计划的制定过程中，难以实现纵向的目标一致性和横向的工作协调性，造成预算制定与实际执行的脱节。

(二) 预算执行不严，绩效考核不全面

预算的制定与执行是预算管理的核心程序，两者相辅相成，XY公司制定的预算较为简单，预算执行过程中出现的问题难以落实到具体责任人，预算的制定与执行变成了不相关的步骤，严重影响了预算管理和执行的效率。

(三) 资源配置错位，缺少闭环管理

XY公司在预算制定过程中虽然有对资源配置的关注，但由于目前的预算管理过程仍处于完善阶段，缺乏经验指导，难免出现过度关注短期资源配置而忽略长期资源配置的现象，影响了预算管理的效果。主要表现为：(1) 对市场形势的估计存在偏差，造成生产资源以及内部工序能力准备不充分，交付能力

**基金项目：**国家自然科学基金项目(71502103)

**作者简介：**翟吉红，徐工集团液压事业部财务总监，江苏省会计领军人才(第四期)；

叶小杰，上海国家会计学院副教授。

不足。(2) 受国家环保政策影响, 供应商成本大幅攀升, 同时受限于盈利水平, 无法提供与供方市场水平匹配的价格, 影响其供货积极性。(3) 海外市场收入仅占总体收入的5%, 较年初设定的目标存在较大差距。海外市场人才缺乏, 新人能力仍需培养提高; 新业务领域虽有尝试, 但进度缓慢。(4) 部分研发项目缓慢, 主机信任度低, 未有效支撑销售规模和内部市场份额, 明星产品收入未能实现预算目标。

## 二、“315”预算管理模式的内涵

针对当前的预算管理的发展趋势和公司追求高质量发展的需要, XY公司结合徐工集团的“315”方法论, 对全面预算管理进行创新性的管理, 在“315”方法论的基础上, 实现指标的落地和业务的分层次承接, 围绕九大业务循环, 进行预算管理的全价值链覆盖。“315”中的“3”平衡指价值树中的三项平衡, 包含目标平衡、专业平衡和分级平衡; “1”闭环是指战略时钟“1”闭环, 体现为基于规划目标、预算编制、执行监控、分析调整、预算考核的闭环管理; “5”基础是指全面预算管理模式有效运行的五项基础, 即组织责任、制度流程、统一标准、人员能力、系统集成。

基于“315”的核心内涵, XY公司构建了“315”预算管理新模式(见图1)。通过该创新模式, XY公司不断瞄准和优化企业经营过程中的各项短板和“漏点”, 提升企业对内外部市场环境的快速应变能力, 通过落实战略分解目标, 实现业务管理与价值管理协同, 提高设备、材料、人力等资源的配置和使用效率, 加强公司在预算组织、流程制度、指标体系、信息化等方面的一体化程度, 实现“纵向贯通、横向协同”, 通过对预算内外事项及重大事项的有效界定和监控, 控制经营管理风险, 建立与主要业务系统、财务系统一体化运作的

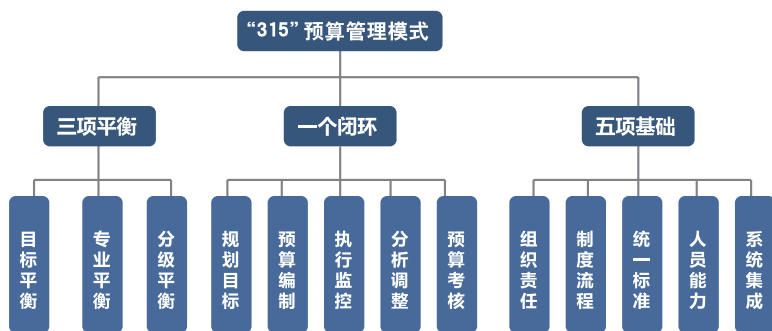


图1 “315”预算管理模式

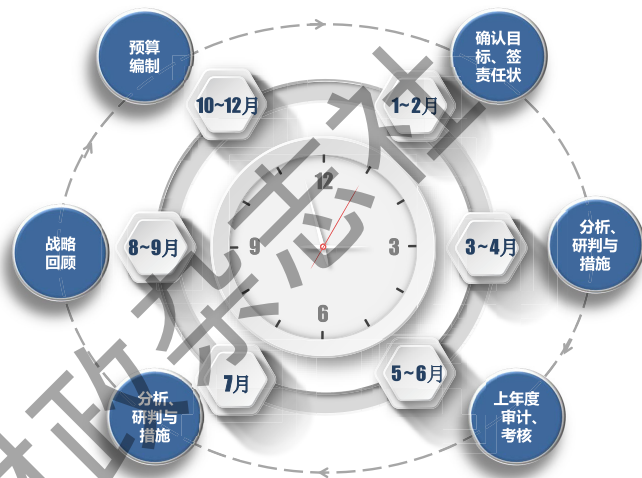


图2 战略时钟闭环管理

预算管理信息平台, 提升XY公司整体企业信息化水平和效果。通过业务循环来寻找管理差距, 补足短板。“315”预算管理的具体做法如下:

(一) 做好预算的三项平衡, 进行战略资源配置

目标平衡是XY公司战略目标意图的具体体现, 公司决策层、经营层、各职能部门等共同确定了预算目标, 在各部门的相互协调和相互统筹下根据战略目标不断优化预算, 科学合理地制定预算目标值, 并按计划安排好各项专项预算, 分析企业发展短板, 确定完成企业战略需要考虑的因素和需要配置的长短期资源, 将有限的资源分配到最合适的地方, 实现企业价值增值, 发挥预算目标的战略引导价值。

专业平衡的重点体现在专业领域

的专业性意见、建议和判断, 特别是对项目周期和项目各要素的分析、论证和平衡。以研发预算为例, 在项目立项后确定需要申报的科研预算, 每一项科研活动都需要将与项目有关的经费归类到项目相关预算, 其中包含人员成本和材料、设备投入成本等。公司技术管理委员会作为研发项目领域的关键平衡机构会针对申报研发项目的技术可行性、创新性、可否规模化、投入产出比等提出专业审批意见, 提高研发资源投入的效率和效益。

分级平衡要求XY公司预算必须细化到活动, 基于活动进行预算管理, 推动达成共识。在活动进行过程中必须包含活动内容、目标收益、审批级别、优先顺序以及时间金额五要素。

(二) 围绕战略时钟一个闭环, 以全

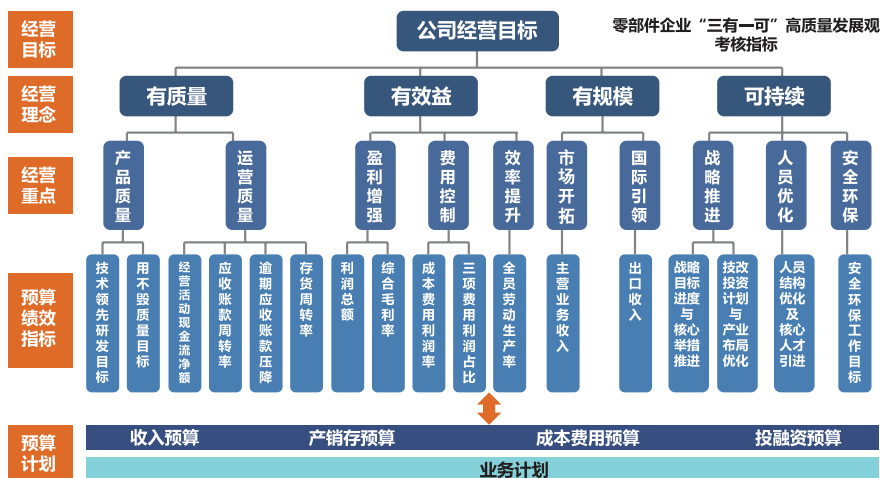


图3 “315” 预算管理模式的的应用

价值链为主线条

“315” 预算管理新模式下的全面预算管理强调环环相扣，是“全员、全业务、全过程”的管理活动，是一种集一体化、科学化、标准化的现代化管理理念。XY公司严格按照时间节点推进各项管理工作，通过战略时钟的指针方向实现战略目标、计划预算、执行、分析、考评、调整优化等管理活动闭环化、精准化(见图2)。

(三) 管控五项体系基础，扎实推进预算管理

1. 组织责任要求XY公司严格按照集团公司确立的预算管理结构进行相关的预算责任主体确认和预算管理组织组建，根据企业预算管理的相关要求，对本部门、分子公司的责任主体进行闭环的预算管理。XY公司以公司决策层作为预算管理相关委员会，是预算决策的最高权力机构和管理机构，其具体应用如图3所示。预算管理委员会下设全面预算管理办公室作为预算工作的协调、管理、执行机构，负责全面预算的相关事务。公司财务负责人为预算办公室主任，各职能部门负责人为预算办公室成员。通过加强预算管理办公室职能，将企业中含有预算审核的职能部门归入预算管理办公室，比如营销中心、技术中

心、生产制造、质量管理、人力资源、财务管理、备件中心、企业文化部门等职能部门，共同创立协同机制，强化预算平衡的审核职能，将年度预算作为企业战略规划的目标。通过“三上三下”的沟通方式有效实现XY公司和各分子公司、职能部门的协调和沟通工作。

2. 统一标准要求XY公司的“315” 预算管理建立在“一套预算”的原则上。所谓的“一”，即为“统一”，统一基础，统一标准。XY公司所属的分子公司、海外平台公司均要在一个预算管理平台上，具体反映在：(1) 统一预算信息化平台，以全面预算信息化系统为统一预算管理平台；(2) 统一科目分类，即消除各单位之间的不合理、差异化的科目；(3) 梳理统一的指标及指标口径，统一各类指标的计算标准，统一公式；(4) 推进职能管理与预算的衔接流程标准化，比如研发预算、投资预算、人力预算等，以及相关职能管理与预算管理的衔接关系、口径等。

3. 系统集成主要体现在企业资源计划系统(ERP)、全面预算信息化平台(BPS)、商业智能分析平台(BI)的搭建与应用。ERP系统包含财务会计、管理会计、资金管理财务业务模块以及采购管理、物流库存管理、生产管理、销

售管理等经营业务模块，使物流、资金流、信息流三流合一。通过SAP、ERP系统的实施，搭建统一的信息平台，实现研、产、供、销、服、财务等公司业务的统一管理，加强纵向管控和横向集成能力。SAP、ERP系统的实施也能够为全面预算管理的系统集成奠定信息化基础。

4. 人员能力要求符合全面预算管理模式要求，推动“公司战略——组织目标——员工绩效”之间的层层分解与有效衔接，以工作绩效为导向，强化员工绩效管理，提升XY公司员工素质与能力。

5. 制度流程是基于XY公司多年的管理实践及“制度管人、流程管事”的管理理念，系统梳理、评估基础管理存在的差距和问题，优化业务流程，健全《全面预算管理制度》《全面预算信息化系统运行管理规定》等制度，从制度层面将全面预算管理确立为公司“深化管理年行动”的重要管理手段。

### 三、“315” 预算管理模式的的应用

XY公司日益完善的制度流程保障“战略规划——预算编制——执行监控——分析改进——绩效评价”的管理闭环顺畅运行，而运行效率的关键在于“战略规划——预算编制”的有效转化。因此细化计划、预算与预测管理的重点在于战略目标到预算计划的有效承接、预算计划到绩效目标的有效转化。

(一) 在战略执行过程中实施动态绩效分析

如图4所示，预算管理办公室对公司整体绩效达成情况进行定期分析，公司决策层对绩效分析结果进行评审，在制定中短期战略目标时，与标杆、竞争对手的绩效对比。前期的战略目标和规划完成情况、系统的KPI绩效数据分析等也是关注的重点内容。

(二) 在预算执行过程中实施定期报告分析

每季度各职能部门对其负责的绩效数据进行原因分析,预算管理办公室每季度对其预算数据形成分析报告,并将报告提交预算管理委员会,预算管理委员会对分析报告进行审阅后,通过经营分析例会、年度管理评审会进行绩效评审,评审结果为战略决策和经营管理的改进与创新提供充分依据。

### (三) 在预算对比中实施多维度分析

定期收集整理预算对比数据和信息,主要用于内部过程改进与创新、资源调整与分配,并为公司战略决策及调整提供依据,着重核心指标分析、盈利能力分析、产销平衡分析、成本动态分析、专项业务分析、资金状况分析、效益效率分析等。管理评价部门对岗位绩效数据进行分析,关注岗位以及资源配置绩效的改进与创新,并为职能部门计划更新以及调整提供依据。

### (四) 强化结果应用与薪酬激励

按照战略时钟闭环管理的要求,预算年度结束,XY公司需要向集团公司汇报预算实际执行情况,集团审计部门对XY公司预算完成情况进行经营绩效审计,审计结果主要体现在对薪酬标准的动态调整以及绩效薪酬的挂钩兑现上。

## 四、“315”预算管理模式应用的经验总结

(一) “315”预算管理模式在实际应用中需要注意的问题

“315”预算管理模式新模式下的全面预算管理以企业的经营战略作为发展重点,在企业的各个发展阶段,针对企业内外多种环境因素的影响和变化,不断调整企业发展的经营思路和运行模式,确立各个阶段的经营目标和指导思想,运用相匹配的管控手段、绩效评价、激励管理措施保障企业高质量发展。在实际工作中需要注意以下几点:

1. 要以企业战略目标为基准,以预

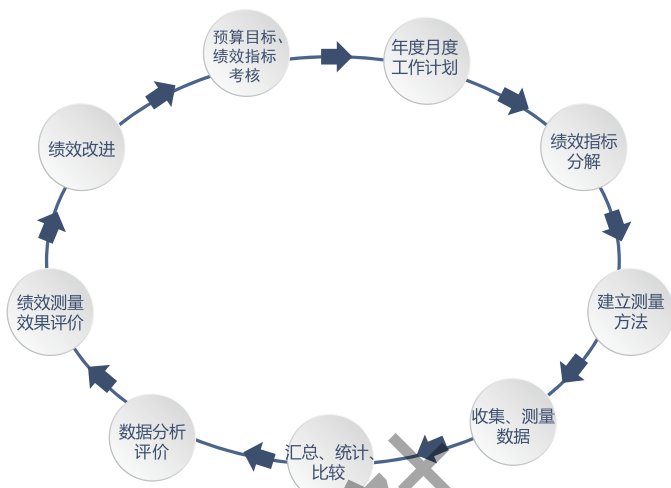


图4 “315”预算管理模式下的动态绩效考核

算管理为主线。全面预算管理体系必须与企业的战略目标一致,在战略目标的引导下有效分配整合资源,以财务管理为主,实现企业的价值最大化,确保预算体系的建立和有效运转,以实现企业最终的战略目标。

2. 要以价值链为核心主线,以内部控制、管理创新为协同。预算管理能够有效地将企业战略目标与生产经营活动贯穿起来,通过分散权责、集中监督来优化配置各项资源,将风险预警与控制、业绩考核与评价、内部审计与监督等协同整合到战略财务管理体系中,通过体系的协同效应,实现企业的战略目标。

3. 企业战略的执行相比于战略的制定更为重要。而企业战略实施和落地,业财融合是基础。

(二) “315”预算管理模式应用过程中的不足

“315”预算管理模式理论性较强,需要决策层和执行层对其内涵以及本企业业务循环和经营战略思路非常清晰,但是在XY公司执行过程中,部分业务模块对经营目标和专项预算过于重视程序,套用方法论进行预算管理,缺乏灵活性和对业务执行中出现问题的应对处理方案;按部就班地执行战

略时钟,差异分析和问题导向剖析不充分,不能真正解决预算执行不到位的问题。预算管理的主动性还要通过管理流程和制度设计来补充和完善,还需要一个不断适应和调整的过程。

### (三) “315”预算管理模式应用场景

“315”预算管理模式的应用场景适应于生产制造企业和信息化手段较为集中的企业。在应用时,还需要高层决策者的支持和业务层面的执行,上下结合方能达到理想的效果,如果上下配合不协调,可能会出现预算管理形式化、预算博弈过程重复和绩效考核责权不清晰等问题。只有高层参与战略制定、资源配置,业务层面领悟贯彻执行,方能实现价值最大化和效率最大化。

责任编辑 任宇欣

## 主要参考文献

[1] 李秀英. 以提升运营绩效为核心的全面预算管理[J]. 财务与会计, 2016, (9): 21-23.

[2] 宋杰鲲, 梁璐璐, 王彩玲. 油气开采企业全面预算管理问题与对策[J]. 会计之友, 2018, (13).