

# 传媒企业集团预算管理的几个创新点

南梅

传统管理会计下,传媒企业集团预算编制主要存在企业资源分配与战略不挂钩、信息系统的技术支撑作用较弱、预算管理未形成动态体系、预算管理和业务人员的业务素质不高、预算管理创新意识及实用性不强、企业领导对预算管理并不十分重视等弊端。而将战略管理会计应用于传媒企业集团预算管理则具有诸多优势,主要体现在:在预算编制形式上更注重竞争对手、顾客和其他战略因素;将战略思维引入预算机制,根据战略需求进行资源的合理分配;广泛使用互联网信息技术,使报表功能设置能够满足预算管理报告的要求,方便对预算的分析与控制;通过加强集团基础管理提高预算精度,使预算指标的制定更加科学合理,防止目标置换的倾向。因此,笔者认为,从战略管理会计视角,传媒企业集团预算管理可从以下三方面进行创新:

## 1. 创新预算模式

传媒企业集团预算模式从不同角度可分为三种类型:一是从预算的组织方式可分为集权预算管理模式、分权预算管理模式和折中预算管理模式;二是从预算的管理角度可分为生产技术财务计划模式、目标成本效益管理模式、全面预算管理模式和互联网支持下的预算管理模式;三是从预算编制角度可分为以销售为核心的预算管理模式、以利润为核心的预算管理模式、以成本为核心的预算管理模式以及以现金流量为核心的预算管理模式。传媒企业集团组织结构具有复杂而多层次的特点,一般分为核心层(传媒集

团)、紧密层(子公司)、半紧密层(参股传媒企业)和松散层(关联传媒企业)四个层级,这就决定了其预算模式必须具备系统性,从而可高效地进行预算编制,使其同时满足分支机构及集团公司总体经营目标的要求。此外,在我国虽然改制后的传媒企业一般是市场化、多元化经营,但其事业单位的本质属性使其仍未与政府独立分开,因此,在预算模式创新上既要考虑承担政治宣传任务和社会责任问题,又要考虑集团的市场化整体运作发展问题,根据传媒企业集团自身的实际情况,针对不同的部门和预算内容探索不同的预算模式,甚至可将政府预算模式与企业市场预算模式相结合。

## 2. 创新预算方法

传统管理会计下,预算编制方法主要为增量预算(或减量预算),具有可操作性强、简单快捷等特点,但是在预算过程中经常发生预算不足的情况,有时甚至会导致出现资源浪费等问题。而在战略管理会计下,传媒企业集团的预算工具及方法都将会不断创新,包括从固定预算转变为零基预算,从定期预算转变为动态预算,从手工操作转变为借助互联网信息技术,从事后分析转为事前、事中控制,等等,以不断提高预算效率。与此同时,与预算相关的财力、物力以及人力的分配也要严格按照相应的次序执行,并根据各个项目的重要程度安排预算经费,以达到效益的最大化。笔者认为,传媒企业集团最常用的预算方法应包括总收视方式、SOSvs.SOM方式和媒体投资对销售比值,此

三种方法在实际应用时各有优缺点。以总收视方式为例,其优点包括以传播效果为导向,可以确保传播效果的达成;可通过追踪调查修正预算分配,较为客观且准确。其缺点包括片面追求媒体受众的接收机会;忽略竞争品牌在媒体策略上的运用;各市场投资比率不均等。因此,如何在三种方法中对比优选,应是传媒企业集团预算方法创新中需考虑的问题。

## 3. 创新预算绩效考核机制

奖惩与考核机制是企业预算管理的生命线。传媒企业集团亦需坚持全面性、客观性、效益性和发展性的原则,建立以机制创新为导向的绩效考核机制,以确保全面预算管理工作的有效实施。一是要按照战略管理会计的战略思想创新预算绩效考核的制度体系;二是要创新预算绩效考核的指标体系,不仅要考核全体员工对预算编制的及时性、准确性以及执行等情况,还要对预算管理委员会及各分支机构对预算的执行情况进行分析,包括资本性支出、现金流量和利润等的完成情况,并对与预算差异较大的内容或项目提出整改措施,进而为奖励、评价、指导、创新等工作提供依据;三是创新预算绩效考核的方法体系,将平衡计分卡的应用进行创新,以其四个维度为基础,延伸到传媒企业集团预算绩效管理,充分体现差异化和特殊性的特点,为奖惩与考核机制创新开拓思路。

(作者单位:中央电视台财务管理中心)

责任编辑 李卓