

A 公司基于战略导向的全面预算管理体系建设与实践

林浩■

摘要：A公司近年来不断优化完善基于战略导向的全面预算管理体系：该体系以市场洞察和环境分析为起点，以“六方定位”为基础，以“多维目标”为中心，研采产销四大业务和运营、财务、人力资源等三大职能的关键举措为支撑，制定战略规划和年度预算；通过构建支撑战略的预算编制体系、推进基于业财融合的预算分析、明确“总经理核心领导+跨部门工作小组”的组织职责，打通战略管理、年度预算和绩效管理，使三大管理体系互相承接，互为保障，推进战略管理和全面预算管理的落地，提升了公司集团管控和价值创造能力。

关键词：战略导向；全面预算管理；业财融合

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X-(2022)18-0036-04

A公司是一家国有控股上市公司，从事钨钼、稀土、新能源材料等多产业的研发、制造和销售，下辖近40家全资或控股子公司，产业链涵盖矿山开发、冶炼分离、深加工、功能材料和研发应用等，年营业收入超过300亿元，总资产逾370亿元。公司自2008年在集团推行全面预算管理，于2013年首次提出将“战略+财务”双管控作为集团主要管控模式。历经近10年的探索和实践，公司已积累了一定的经验，但仍存在制定战略规划和年度预算前缺乏综合研判、预算指标体系不健全、战略落地缺乏保障措施、部分子公司管理层对战略制定和全面预算的重视不够等问题。对此，公司近年来不断优化完善基于战略导向的全面预算管理体系，为公司深化

集团管控，支持经营决策，落实战略规划，实现跨越式发展起到有力的推动作用。

一、A公司基于战略导向的全面预算管理体系建设与实践

（一）科学制定中长期战略规划

A公司全新构建的企业战略管理体系以公司愿景、使命、价值观为引领，以战略定位和企业文化为基础，确定远景目标和发展路径，按照“六方定位、多维目标、四大业务和三大职能”的总体框架（详见图1），科学制定中长期战略规划。具体来说，公司从竞争战略出发，基于市场洞察，开展外部宏观环境、行业及竞争对手等因素的分析，并结合内部资源能力分析，形成SWOT分析关键结论，据

以确定产品、市场、用户、竞争、价格以及渠道六方面定位，并在平衡计分卡理论的基础上，扩展建立多维目标指标体系，从市场影响能力、产品盈利能力、顾客交付能力、运营管理能力、学习成长能力五个维度，对标国际国内一流竞争对手企业，设计具有行业先进性的关键业绩指标体系。

在明确定位和目标的基础上，A公司以“五年规划、三年滚动”作为战略管理周期，围绕研发、销售、制造、采购四大核心业务，以及财务管理、日常运营管理及人力资源管理等三大管理职能，制定中长期战略重点任务清单。同时，围绕多维目标的达成和重点任务的实施，从组织、人才、资金、政策、制度、流程等方面，建立战略落地的保障体系，并充分考虑

作者简介：林浩，厦门钨业股份有限公司财务管理中心总经理。



图1 A公司战略管理体系框架

战略执行过程中的宏观风险、政策风险、法律风险、投资风险、运营风险、技术风险、财务风险、人力资源风险、原料保障风险、安全环保风险等风险因素，不断完善战略执行风控体系。

(二) 有效开展承接战略的预算编制

A公司预算管理从体系设计上注重对战略的承接和落地，从而确保集团“战略+预算”管控体系的整体性和一贯性。预算管理始于预算编制。A公司基于战略导向的全面预算编制分为经营预算、管理预算、投资预算、筹资预算与财务预算。

1. 经营预算强调承接战略目标、面向市场、顶层设计、年度部署。首先，公司管理层对下一年度宏观环

境、产业环境及产品竞争环境进行研判，并结合本年度的经营情况，以聚焦重点、关注弱项、对标先进、持续优化为原则，设计制定下一年度的公司核心指标。其次，围绕如何达成公司年度核心目标，总经理部署年度重点工作，各主要部门分别承接制定研、采、产、销四大业务和主要管理职能的年度目标，以及支撑目标达成的关键举措。最后，基于年度目标和关键举措，进行人、财、物等资源配置。资源投入端分别对应资本支出预算以及各项成本、费用、税金等预算，与前述目标产出端的营业收入预算匹配，形成预算利润表。

这样，在经营预算阶段，核心管理团队就全面预算管理需要解决的

核心问题，即未来一年里公司要达成什么目标、干哪些事、花多少钱，达成基本共识，为后续管理责任的落实奠定基础。

2. 管理预算强调面向团队、落地实施、分解预算、落实责任。该阶段，总经理组织各部门，对经营预算确定的五维目标与关键举措，进行自上而下的分解。一方面，按业务管理的细分逻辑分解，形成分区域、分行业、分应用领域的明晰业务单元的具体目标与任务；另一方面，按责任层级分解，形成“部门——科室/班组——责任人”各责任层级的目标与任务。这些目标与任务对应到财务层面，形成分管理条线、责任单元的预算利润表。各责任单元的目标和任务

要环环相扣、互为保障,以确保公司年度预算目标和任务的落地实施。

3.投资预算按技改投资、产能投资、股权投资等类别,对投资金额、项目进度和现金流量等进行预算。对于其中重大项目,要撰写可行性研究报告,详细测算项目经济效益,形成投资项目的可研利润表。

4.筹资预算结合公司资本结构、股利分配政策,根据经营、投资与发展的资金需求,综合考虑各类资金来源、方式、期限、成本等因素,制定年度融资方案,形成筹资预算与财务费用预算。

5.财务预算综合以上各业务活动领域的预算编制情况,形成“产品事业部——公司——业务分部——集团”分层级的利润表预算、现金流量表预算和资产负债表预算,最终完成年度预算的整体编制工作。

(三) 做好基于业财融合的预算分析

A公司通过预算分析、季度滚动预算、业务分类分级预算控制、预算调整以及绩效考核五大手段进行预算执行过程管控,以确保预算目标达成。其中,基于业财融合的预算分析是公司近年来着重强化的工作。

具体来说,公司预算分析由业财团队共同开展。业务团队着重对业务指标与关键举措完成情况进行分析,财务团队负责对企业整体预算与财务指标完成情况进行分析,并针对公司的重点业务、战略产品、薄弱业务等组织专项分析。同时,公司严格坚持月度、季度预算分析会机制。会上,管理团队共同分析预算目标偏差,复盘年度经营策略执行情况、关键举措的实施与成效,排查重点风险领域,沟通协调重点专项工作,调整

业务计划和资源配置,部署改善措施,制定经营管理决策,并落实到相关部门与责任人的绩效任务中。

为做好基于业财融合的预算分析,同时顺应公司向“产品事业部+职能制”的矩阵型组织架构变革的需求,A公司优化拓展了财务部门的组织职责与岗位设置,为各产品事业部配置专岗财务BP(业务伙伴),更大程度地提升业务支持能力。财务BP需经常深入研采产销业务一线,加强与业务部门的沟通,深入了解各类产品所处行业的特点、竞争状况、上下游产业链情况以及各产品事业部的业务模式与经营特性等,加强行业信息比较分析,并通过财务数据发现业务端的经营问题和风险,提出有建设性的改进建议和方案,并与业务部门一同跟进改善措施的执行。

例如在产品竞争力分析中,采用同比、预算比、同行比等多种维度,对产品在不同行业、不同应用领域、不同重点客户的销量、售价、毛利率,以及加工效率、合格率、退货率等业务财务指标进行分析,并结合各业务部门信息,剖析某产品在某应用领域竞争力下滑导致市场份额下降、某产品客户结构中重复购买客户占比下滑、某产品重点标杆客户销量未达预期、某关键领域业务规模的增长与集团战略目标不匹配等问题出现的原因。

在采产销量价平衡分析中,针对大宗原材料价格波动较大,且原材料成本在产品成本中占比较高,原料和产品量价平衡对公司毛利水平影响重大的行业特性,业务部门和财务部门联合对采购端的采购结算方式、采购周期、到货周期、采购定价周期、长单、锁价锁量采购订单、采购数量等进行分析;对生产端的制造周期、

库存周期、安全库存策略、消耗量等进行分析;对在手订单、延迟交货订单、备货订单等进行产销协同分析;对销售端的销售预测准确性、销售订单结构、销售定价周期、长单、锁价锁量销售订单、销量趋势等进行分析。这种采产销量价平衡分析为优化采销定价策略、接单策略以及采购库存策略提供了决策依据。

在产品毛利分析中,针对不同原料对产品成品率、合格率、生产效率、辅材消耗、能源消耗的不同影响导致的生产成本差异,并结合不同原料投入所产出产品质量等级差异导致销售价格差异的分析,揭示原料结构与生产模式安排的不合理对公司盈利造成的不利影响,并建立测算模型,推导经济最优的原料与生产模式结构,为采购与生产安排提供决策依据。

在信用管控与应收账款分析中,通过分析逾期客户数量、行业分布情况、信保赔付比例、逾期账龄分布与变化趋势等信息,预警和分析子公司在产品质量、销售管理、客户管理与应收账款管控等方面存在的问题,并提请集团总部决策层及时干预,对该子公司的产品和业务定位、目标市场与客户等进行策略调整。

在产品盈利能力同行对标分析中,针对某产品盈利能力,从产品结构、客户结构、业务模式、原料结构、投资强度、人员配备、采购销售定价模式、加工工艺、关键半成品采购自产比例、成本结构、装备效率、运营效率等,与同行业标杆企业进行多方位、多角度的对比分析,找出差距,并协助经营管理层厘清改进方向,从优化客户结构、控制投资成本、增加半成品自产率、提升设备效率等方面制定改进方案。

二、经验总结

(一) 组织保障, 职责权限明确

1. 总经理核心职责。企业在推行各类管理创新过程中, “一把手”的思想意识和管理理念对创新变革的成败至关重要。A公司抓住“关键少数”, 对子公司总经理的职责权限进行明确定义, 提出总经理应充分履行“定战略、做预算、问绩效、带团队、建机制、控风险”六大职责。在战略制定中, 总经理组织核心管理团队, 研讨公司的使命、愿景, 确定战略定位和目标, 并制定构建核心竞争力的战略任务与关键举措, 形成公司发展战略规划。在预算编制中, 总经理领导核心管理团队, 承接规划要求, 自上而下对年度经营目标、重点工作、重要资源投入进行统筹安排, 形成公司的年度全面预算。在预算分析中, 总经理组织业财团队, 共同找差距, 挖潜力, 控风险, 定措施, 促绩效, 确保公司实现预算目标。

2. 主要部门全面参与。战略发展中心 and 财务管理中心两个核心职能部门、研采产销业务部门, 以及人力资源、运营管理、投资技改等主要职能部门的负责人与业务骨干, 是具体组织与实施的中坚力量。A公司要求各子公司需组建预算管理领导小组和预算工作小组。预算工作小组作为预算管理工作机构, 由财务负责人牵头, 由业务部门与主要职能管理部门的负责人及业务骨干组成。小组成员按归口管理职责分工并协同工作。这种组织设计能够调动公司各部门的全面参与, 让战略规划和预算管理深入业务, 发挥实效。

3. 财务BP岗位建设。A公司在推进业财融合过程中, 非常重视财务

BP岗位的职责与能力建设。作为财务专业的业务伙伴, 财务BP以为研采产销业务部门和产品事业部提供财务支持为主要职责, 具体包括预算管理、经营分析、成本管理、产品生命周期管理、同行分析、各类经营决策建模与经济效益分析等。

为保证胜任以上职责, 财务BP需要掌握扎实的财务专业技能, 还要熟悉公司生产经营业务, 了解公司各类管理体系与业务流程, 善于建构各类管理会计测算与分析模型, 具备较强的沟通能力以及数据处理和分析能力。要培养这些能力, 财务BP必须长期深入业务一线, 与研采产销各业务人员保持密切沟通, 积极参与他们的各类业务讨论, 了解公司经营业务中的难点、痛点与堵点, 进而结合自身专业更好地支持和服务业务端, 帮助公司创造更大价值。

(二) 体系互锁, 确保相互承接

1. 战略——预算——绩效体系之间承接。A公司打通战略管理、年度预算和绩效管理, 使三大管理体系互相承接, 互为保障, 主要体现在: 通过经营预算将战略规划、经营计划与年度预算融合起来; 通过管理预算将年度预算与绩效任务融合起来; 通过预算分析将预算管控与绩效沟通融合起来。

2. 责任体系之间承接。在管理预算过程中, 扎实做好预算分解与责任落实的工作, 建立“集团——公司——事业部——部门——班组——个人”网格化责任体系, 将绩效目标与任务事项横向到边、纵向到人, 确保“人人扛指标, 任务人人扛”, 把全员的积极性、参与感充分调动起来, 确保年度预算落地。

3. 业务与财务之间承接。强调将

“财务目标——业务指标——业务活动——资源投入”作为一个有机整体, 梳理财务盈利目标与业务指标之间、目标指标与业务活动之间的逻辑关系, 建立业财联动的管理逻辑。研采产销部门开展业务活动时, 均要求量化其经济效益, 以确保目标有举措, 举措能支撑, 贡献能量化, 财务见效益, 最终使业务活动的开展获得持久的动力。

责任编辑 李卓

主要参考文献

- [1] 彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 齐诺兰, 译. 北京: 机械工业出版社, 2009.
- [2] 罗伯特·安东尼, 维杰伊·戈文达拉扬. 管理控制系统[M]. 刘霄仑, 朱晓辉, 译. 北京: 人民邮电出版社, 2011.
- [3] 王晓翔. 以财务人员转型促进管理会计升级[J]. 财务与会计, 2015, (2): 30-32.
- [4] 张素蓉, 李健. 全面预算管理的逻辑起点与驱动因素分析[J]. 会计之友, 2020, (1): 36-40.
- [5] 刘金焕. 战略目标视野下企业全面预算管理策略研究——以中平能化集团公司为例[J]. 财会通讯, 2013, (32): 92-94.
- [6] 潘永智. 集团公司战略管控模式下财务管理转型升级的思考[J]. 财会学习, 2016, (18): 51-52.
- [7] 刘昆. 企业集团财务垂直化管控体系研究[J]. 商业会计, 2021, (17): 37-41.
- [8] 陈新格. A集团公司基于战略导向的全面预算管理体系建设[J]. 全国流通经济, 2021, (7): 80-84.