

浅析战略预算管理体系的构建

渠志渊¹, 杨 桢², 王 猛³

¹中交广州航道局有限公司, 广东 广州

²广汽丰田汽车有限公司, 广东 广州

³中国建设银行, 河南 郑州

Email: 344901440@qq.com

收稿日期: 2020年11月10日; 录用日期: 2020年12月17日; 发布日期: 2020年12月23日

摘 要

传统预算在企业管理能力提升方面的作用毋庸置疑, 但是企业对其短期化等方面存在的质疑日益强烈, 战略预算管理理论是在这种背景上被提出。针对战略预算管理体系的构建, 首先分析了当前预算管理存在的问题, 然后探讨了战略预算管理体系构建的步骤和保障措施。希望本文对企业实施战略预算管理体系的构建能够起到一定的指导作用。

关键词

战略预算管理, 全面预算, 体系构建, 保障措施

Analysis on the Construction of Strategic Budget Management System

Zhiyuan Qu¹, Ya Yang², Meng Wang³

¹CCCC Guangzhou Dredging Co., Ltd., Guangzhou Guangdong

²GAC Toyota Motor Co., Ltd., Guangzhou Guangdong

³China Construction Bank, Zhengzhou Henan

Email: 344901440@qq.com

Received: Nov. 10th, 2020; accepted: Dec. 17th, 2020; published: Dec. 23rd, 2020

Abstract

There is no doubt that the traditional budget plays an important role in improving the management ability of enterprises. However, someone doubts about its short-term nature. The theory of strategic budget management is put forward in this context. Aiming at the construction of strategic

budget management system, this paper first analyzes the problems existing in the current budget management, and then discusses the steps and guarantee measures for the construction of strategic budget management system. I hope this paper can play a guiding role in the construction of strategic budget management system.

Keywords

Strategic Budget Management, Comprehensive Budget, System Construction, Safeguard Measures

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 绪论

预算管理是指为了实现企业目标，根据企业所处的内部和外部环境，对企业的有形和无形资源进行一定的分配规划，是对企业的筹资、投资、运营及分配等活动进行调配和管理的行为及制度安排，是统筹企业经营管理活动的保障及经营指标体系[1]。

战略预算管理是传统预算管理体系的升级版，它通过对战略目标的分解，筛选出战略地图，进一步转化为关键指标来衡量、估计和引领企业的业绩，明确企业在行业中所处的地位，运用预算管理手段，通过配置内外部资源，最终实现企业战略使命和目标的管理过程。战略预算管理将企业长期目标转变成企业日常生产经营活动指标，拆分企业的战略要素，将其中关键因素确定为预算关键指标，并将实现指标的责任落到企业的所有员工和所有日常管理节点，从而带动企业长期可持续发展[2]。

2. 当前预算管理存在的问题及原因分析

传统预算管理存在的问题一度被实践界和理论界诟病，笔者结合多年工作经验，分析下存在的问题及其原因。

2.1. 存在问题

1) 预算目标方面，传统预算管理主要服务于企业年度财务目标，以企业短期利益而不是长期战略为预算目标，从而影响企业长期发展战略的实现。长期来只关注短期目标会使企业失去初心和使命，缺失核心竞争力，从而被市场和客户所抛弃。

2) 预算内容和体系方面，传统预算管理是一种日常经营预算，缺乏对企业战略资源方面的统筹，其内容通常包括：a) 经营预算；b) 生产预算；c) 财务预算；d) 资本预算；e) 资金预算等等。传统预算管理体系是在企业经营生产目标下形成的，对企业远期战略目标考虑不足，未能明确战略资源对接计划。

3) 预算编制流程方面，预算编制流程的复杂性和程序性加剧了企业对战略目标的忽视。传统预算流程，往往以企业的现有资源作为编制基础，以销售目标为预算起点，从而制定企业的预算目标，这种以销售为出发点编制预算，较难保证战略目标的优先性，表现在财务方面，则表现为只关注当前利益，忽视远期目标。根据资源稀缺性假设，在内部资源稀缺时，企业资源首先服务于企业眼前的生产、销售和管理，使短期利益最大化，将远期战略目标置于次要地位，严重制约企业创新能力的培养和长期发展目标的实现。

2.2. 原因分析

1) 较多企业战略定位不清晰。中国面临百年未有之大变局，很多企业特别是中小企业仅仅维持在努力生存状态，未针对瞬息万变的市场环境制定适合自身的企业战略，导致预算与战略对接不够紧密或是仅仅流于形式，预算管理仅仅是短期的资源调配的工具。

2) 传统预算管理体系中缺乏正确体现战略思想的实施路径。当期预算管理普遍是由财务人员主导，由于财务人员不涉及战略或是理解不够深刻，所以预算管理没有从战略角度去分解落实。存在预算管理执行推进良好，战略目标无法达成的现象。

3) 企业管理者战略实施的思考不清晰，如何将战略目标体现在预算和日常经营活动中也没有明确思路。企业管理者是企业的领头羊，一但他们没有明确的战略实现路径，势必影响企业日常经营及预算工作的开展。

4) 高层领导不重视导致全面预算流于形式。经过调研，“战略管理是一把手工程”已经在中国企业家中达成共识，但是预算管理由于其流程复杂，内容专业，并未被所有高层领导所理解，高层领导的不重视会进一步导致中下层管理人员忽视其权威性，参与不够积极，部门经常扯皮。

3. 战略预算管理体系的构建步骤

战略预算管理体系的构建主要有以下四个关键步骤，传统预算过度关注后面预算管理的推进，缺失了战略目标的引领，从而出现了南辕北辙现象。

3.1. 编制战略预算目标

战略预算管理是一个全资源类型的动态互动管理过程，第一步需要制定战略预算目标。企业的战略预算管理不同于传统预算，它需要将运营管理、客户关系和员工学习与成长等长远发展目标考虑到战略预算指标内，保障战略预算目标与总体战略契合、权责明确。在战略预算内容方面，需要考虑到企业的有形资产、无形资产，需要考虑到企业的人力资源、知识资源、信息资源等战略资源，针对战略要素开展全方位的统筹。实践中需要预算部门与战略管理部门加强沟通，充分运用战略分解地图、目标管理等战略管理工具来进行合理分解[3]。

3.2. 战略预算指标分解和下达

企业的战略预算总体目标确定之后，需要将战略目标分解到各个部门，战略预算目标是以企业的财务目标为核心，兼顾管理能力提升、客户关系管理、员工成长以及团队培养等非财务的指标。战略预算目标通过预算管理手段进行合理分解到各个部门和单位，形成企业内部的关键业绩考核指标体系。流程上，战略预算指标的确定不是一蹴而就的，往往是“两上三下”多次沟通的结果，通过多次沟通提升了战略预算指标的认同。制定原则上，企业关键业绩考核指标的设置需要遵循“SMART 原则”和“二八原则”，指标下达之后，各部门、单位按照公司下达的指标，全员参与，进一步分解落实到基层员工，从而共同推动指标的达成。

3.3. 战略预算的管理和控制

第三阶段是战略预算的执行阶段，战略预算的管理和控制是保障战略预算目标能否达成的关键步骤。战略预算的管理和控制阶段需要动态追踪战略预算执行结果，综合运用事前、事中和事后控制手段，及时分析、及时纠偏。企业需要严格落实工作责任制，预算部门按照指标要求对各个部门进行监督和指导，按照制度要求审核战略预算费用和支出，所有部门都需要以战略预算作为日常行动的指南，在战略预算

范围内消费。关于战略预算指标的调整，被考核部门需要在与预算部门充分沟通的基础上，根据实际情况提交《预算调整报告》至战略预算管理委员会审批，理论上除遇到市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素外，一律不予调整。

3.4. 战略预算的考核和评价

科学的考核和评价可以激发企业员工的创新动机。战略预算考核是手段而不是目的，预算部门按照预算目标的实现程度考核各部门和员工，使得每个员工清楚自己的岗位职责和工作内容，从而在下一个工作周期中不断改善工作方式。为了保证企业考核和评价的质量，首先需要制定考核目标和原则。考核不仅关注企业的财务指标，更应该关注非财务目标是否实现，企业战略预算的考核体系要包含财务发展目标、客户关系目标、内部运营流程完善目标、员工学习与成长等目标，对企业的战略进行深入分析，准确把握企业战略的执行情况[4]。对全体员工实施长短期的奖惩来增强员工对战略预算管理的重视，保障战略预算管理受到全体员工的普遍认可并顺利实施。针对考核结果，开展反馈沟通，使各部门和员工意识到当前工作与企业预算目标之间的差距，造成差距的原因，如何努力才能改善工作业绩，从而投入到下个阶段的战略预算考核周期中，形成良性循环。

4. 战略预算体系构建保障措施

近年来，很多企业都推动建立战略预算体系，但是真正成功的案例寥寥无几，经过多年研究，要保障战略预算体系成功落地，需要做到以下几点：

4.1. 高层领导重视

要想战略预算体系顺利落地，需要保障企业高层领导思想上重视、行动上参与。加强对高层领导关于战略预算管理理论培训，使其认识到战略预算的重要性和必要性。在日常管理方面做到：在制定决策中站在战略预算角度思考，参与制定预算管理考核年度指标，定期参加预算执行分析会，主持预算考核工作会等。只有高层领导积极参与战略预算工作，战略预算体系才能顺利落地并发挥其综合管理作用[5]。

4.2. 战略预算制度保障

制度体系是企业管理工作开展的保障。企业引进战略预算管理体系首先需要完善制度体系，做到有法可依。《战略预算管理办法》和《战略预算管理考评办法》是基础办法，《项目预算管理办法》、《所属单位预算管理办法》作为补充，其他管理办法根据上述办法进行修订。执行过程中严格遵照预算管理制度，做到有法必依、执法必严。

4.3. 预算组织体系健全

战略预算管理是系统工程，需要建立以董事长为责任人，总经理和总会计师任副组长的预算管理委员会，各部门负责人任组员。同时设立由总会计师任主任的战略预算管理办公室，办公室设在财务部，各部门预算专员为预算办公室成员，负责沟通和落实战略预算管理工作。

4.4. 全员、全过程参与

战略预算管理工作要充分发动群众，从基层担当到公司负责人都要参与进来，参与的过程也是沟通的过程，通过全员参与使战略预算管理理念形成企业文化并作为员工行动指南。从流程上也要做到全过程参与，从战略分解、预算调研、预算大纲制定、预算制定、预算执行、预算分析、预算调整、考核反馈等流程需要所有相关人员参与，切勿出现真空地带[1]-[6]。

4.5. 重视考核和反馈

考核工作是战略预算管理的最后一个环节，它的目的是通过奖惩措施来引导员工行为，提高工作效率，改善公司绩效。根据《战略预算考评管理办法》，科学设定指标，严谨地开展考核并将考评结果及时反馈给被考核部门和员工，公司应该重点关注反馈过程，通过反馈让员工和部门认识到努力和改善的方向。

5. 结语

随着现代企业管理制度体系的完善，企业更加重视长期利益和短期利益的平衡，战略预算管理体系应运而生。针对战略预算管理体系构建必要性和方法论问题，本文进行了系统阐述。首先介绍了传统预算管理存在的问题和战略预算体系构建的必要性，然后详细论述了战略预算体系构建的步骤和配套保障措施。希望本研究结论可以给企业战略预算管理实践提供指导作用。

参考文献

- [1] 李江红. 企业战略预算管理应用的问题及应对措施分析[J]. 财会学习, 2020(5): 108+110.
- [2] 王瑞兵. 企业战略预算管理的管理模式分析[J]. 纳税, 2020, 14(1): 225+228.
- [3] 余光瑞. 从战略预算的视角浅析企业全面预算管理[J]. 中国总会计师, 2019(12): 62-63.
- [4] 简冠毅. 基于价值实现战略预算体系构建[J]. 时代金融, 2019(20): 84-85.
- [5] 张波. 企业战略预算落地方案探讨[J]. 金融经济, 2019(8): 189-190.
- [6] 吕鹏. 论企业战略预算体系的构建[J]. 生产力研究, 2007(5): 134-136.