

# 集团公司预算管理中存在的问题与对策

湖南常德 段秋平

**【摘要】** 引入预算管理对集团公司有着巨大的现实意义,实行预算管理是集团公司的必然选择。本文结合了集团公司预算管理的特点,按照预算管理的流程,即从预算目标的制定、预算的编制、预算的执行和调控、预算的考核和评价这四个方面来剖析目前集团公司预算管理中存在的一些问题,并提出相应的对策。

**【关键词】** 集团公司 预算管理

集团公司机构庞大,拥有众多的子公司和分公司。如何提高集团公司的整体经营水平,实现利润最大化便成为一个重要课题。成功的范例告诉我们:在集团公司中导入预算管理有着巨大的现实意义,实行预算管理是集团公司的必然选择。

## 一、集团公司预算管理概述

与非集团公司的预算管理相比,集团公司预算管理具有以下特点:①预算管理的决策机构为董事会,总经理层负责编制和实施经董事会批准的预算方案,总会计师对整个预算管理的具体操作进行控制;②在预算的编制方面,集团公司预算是由各子公司和分公司的独立预算组成的一个预算系统,母公司的预算是所有子公司和分公司独立预算的整合,但不是简单相加;③在预算的执行方面,集团公司下属的各部门、各类公司和各个单位都是预算执行的主体,严格按照集团公司下达的预算对本部门、公司及单位的业务活动进行预算控制;④在预算的评价方面,集团公司应该成立专门的

现金流动制下的资产可分为四类,即已变现资产、容易变现资产、不容易变现资产和不可变现资产。这样,公允价值计量模式就与现金流动制结合起来,随着公允价值计量模式的不断完善,现金流动制基础由理论付诸实践的步伐也会不断加快。因此有学者论断,公允价值计量模式有可能取代历史成本计量模式,成为最主要的计量模式。

## 四、现金流动制是会计确认基础的发展趋势

纯粹从方法的角度来看,权责发生制基础或现金流动制基础、交易观或非交易观,都有令人满意之处。但是,本文所讨论的是会计理论,这就必须要考虑到财务会计系统的固有特征。企业是一系列契约关系的联结体,而这些契约的签订、履行、事后监督等,都需要借助财务会计信息。这样,财务会计方法的选择,并不只是影响最终的财务会计信息,它还影响到契约签订和履行过程中的各方利益关系。因此,为了保证会计报表信息的公正性、权威性,以使其能为各方利益者所接受,从而在总体上降低企业的契约成本,现行的会计确认基础应该是权责发生制和现金流动制两种确认基础的融合。

机构对各部门、各类公司和各个单位的预算执行情况进行检查,分析其预算差异,评价其工作业绩,提出对预算执行单位的奖惩方案,并对集团公司预算管理执行的效果进行综合分析。

## 二、集团公司预算管理存在的问题

1.预算目标取代了集团公司的战略目标,即发生了目标的倒置。集团公司的预算管理应该是联系公司战略与经营绩效的工具,实现预算管理的目标是为了最终实现集团公司的战略目标。但在现实中经常出现本末倒置的情况,很多子公司、分公司的经营者只热衷于使本公司的费用尽量不超过预算指标,却忽略了自己的首要职责应该是实现集团公司的战略目标。

2.预算编制方法不尽完善。目前,集团公司预算管理的编制主要采用“自上而下”的方式,部分预算指标的制定存在“一刀切”及“鞭打快牛”的问题。这导致部分指标的制定缺乏科学性、合理性及与市场的紧密性,削弱了责任单位、个人的积

在知识经济时代,科学技术的研发与应用成为企业发展的重要手段,而体现知识和技术的无形资产将超过有形资产成为一种重要的资本形式。在这种情况下,企业财务会计将从以核算产品成本和固定资产价值为中心转移到以核算无形资产价值为中心。于是,产生于机器大生产条件下的权责发生制基础就失去了优势,而更能够反映企业真实经济价值的现金流动制基础,将顺应历史发展的潮流。

通过以上分析可知,现行的会计确认基础是权责发生制和现金流动制两种确认基础的融合。然而,现金流动制具有无可比拟的优越性,加之公允价值计量模式的实施,它势必会取代权责发生制。

## 主要参考文献

- ①李若山,郭牧.会计准则与假设和我国当前税务处理的矛盾与对策.财会月刊,1998
- ②郭菁.现金流量信息与盈利信息之比较研究.上海会计,2002;5
- ③章永奎,刘峰.盈余管理与审计意见相关性实证研究.中国会计与财务研究,2002;1

极性与主动性。

3. 预算执行、调控不力,使得预算管理效率低下。由于预算管理的科学性、严肃性使其在预算编制、执行和考核方面都与计划管理有较大的区别,因此在预算执行阶段,往往因为管理制度的不健全而使预算管理流于形式。预算调控制度更是容易被忽视。由于缺乏规范的调控程序的约束,加上信息反馈不及时等原因,使得预算管理成效不大。

4. 预算管理的考核及评价体系不合理。预算管理考核体系的不完善、考核工作程序的不规范、部分评价指标的不合理等削弱了子公司、分公司的经营者及员工的工作积极性,从而产生与预算管理的初衷相违背的结果。同时,由于缺乏相应的激励机制,难以形成员工为实现集团公司的战略目标而共同努力的氛围,从而直接影响到预算管理的成效。

### 三、完善集团公司预算管理的对策

1. 强化下属企业对集团公司战略目标的认同感,制定合理的预算目标,同时要掌握预算控制的力度。为了防止本末倒置情况的发生,首先,集团公司要利用多渠道、多平台的沟通方式,强化其下属企业及相关职能部门对集团公司战略目标的理解和认同感。其次,集团公司要通过建立战略研究机制,制定合理的预算目标,同时将研究结果积极传达给其下属企业及相关职能部门。董事会基于这样一种研究成果制定的预算目标往往比较贴近实际,利于相关部门和下属企业对预算方案的执行,同时又具有一定的先进性和前瞻性。最后,应当适当掌握预算控制的力度,使预算管理具有一定的灵活性。

2. 预算编制采取上下结合、横向协调的模式,体现集权与分权的结合。预算编制应采取“自上而下”与“自下而上”相结合的方式。“自上而下”的模式是建立在集团公司将下属各全资子公司、控股子公司或分部(包括各级职能部门)视为预算管理的被动执行主体的基础上,此时预算目标的制定完全取决于上层管理者,下层只是被动的执行单位,没有独立的决策权。“自下而上”的模式强调预算目标来自于各预算主体的预测,集团公司只负责设定目标和监督目标的执行结果,而不过多地介入对过程的控制。

集团公司应根据其具体的分权程度,在“自上而下”与“自下而上”两种模式之间寻找合理的契合点。笔者建议可以采用以下流程进行操作:由高层管理者提出企业总目标和部门分目标→各基层单位根据“一级管理一级”的原则制订本单位的预算方案→分部门再根据各下属单位的预算方案制订本部门的预算草案→预算委员会审查各分部预算草案后再拟订整个组织的预算方案→将预算方案反馈给各部门征求意见。

3. 推行“零基预算”的预算编制方法,坚持合理的编制原则。“零基预算”是指在进行预算编制时,对于所有的预算支出均以零字为基底,对每项预算内容都根据生产经营的客观需要和一定时期内资金供应的实际情况做出尽可能科学的估计,并划分决策单元,分别提出预算方案进行排序,形成最终的预算方案。它的优点是切合实际,不受现行预算的约束,有助于节约开支和提高有限资源的使用效率。但与现行的“增量预算”编制方法相比,这种预算的编制方法的工作量更大,难度更高。

因此,要加强基础管理,抓好统一计量、定额、原始记录、统计的标准和口径以及规范核算的规章制度等基础管理工作,逐步建立标准成本系统,确立一套标准的物耗、能耗和费用指标。同时,要利用新的计算机管理模块使预算编制、管理更加科学和规范。

此外,还要坚持合理的编制原则:

(1) 编制预算要以明确、合理的集团公司战略目标为前提,通过分析集团公司自身的优势和劣势,并结合考虑市场信息,落实实现经营目标的策略和措施。

(2) 编制预算时,要做到全面、完整。预算指标之间要相互衔接,勾稽关系要明确,以保证整个预算的综合平衡。

(3) 预算要积极可靠、留有余地。

(4) 充分掌握下属企业的信息,避免由于信息的不对称造成指标制定缺乏合理的依据,使得各下属企业“苦乐不均”。

4. 加强对集团公司预算管理的执行和调控。预算的执行和调控是预算的实际操作阶段,也是预算管理的核心阶段,这一阶段连接着预算的编制和考核,其向预算的评价和考核提供依据。

在预算管理的执行过程中要注意以下几点:

(1) 企业要根据实际情况,将预算制度、责任、指标、费用等方面进行细化,分解到管理的各个部门和个人。

(2) 根据预算,各级财务部门把成本费用指标按照“谁花钱谁管理,谁使用谁控制”的原则层层分解,落实到各单位,并且明确责任人,对预算指标实行刚性控制。

(3) 财务部门在进行日常核算时,首先要看其是否在预算范围内,如果不是,则拒绝该项目入账;特殊情况经过批准后可以超支,但要补办调整手续。预算的灵活性体现在预算是面向未来的,在执行过程中不可避免地要对其进行调整。调整的原则是只对个别预算项目进行微调,对预算执行过程中的重大变化进行最小程度的调整并实施监控,使调整后的预算在不影响预算总体目标下适应当前情况。

5. 建立合理的预算指标考核体系和良好的激励机制。预算管理系统中的考核和评价工作是预算管理的重要环节,其直接影响到企业预算管理的成效。要使得考核、评价工作能够实现高效,则需要从以下两个方面着手:

(1) 建立合理的预算指标考核体系,规范预算考核程序。根据重要性原则选择预算考核项目指标,并使预算考核公开化、透明化和合理化。对企业的领导层、财务部门、人力资源部门等管理部门实行效率、费用否决制;对生产部门实行制造成本预算、在产品资金预算否决制;对营销部门实行资金占用否决制;对采购部门实行采购成本、采购质量否决制。同时,制定公正、合理的预算考核工作程序,避免因考核不公而影响预算执行单位的工作,导致违背预算管理的初衷。

(2) 建立良好的激励机制。要针对不同的激励对象和激励时机,分别采取相应的激励方式以达到有效激励的目的;可以根据马斯洛需求理论、双因素理论和麦克莱伦的激励需求理论,结合集团公司的具体情况设计合理的激励机制。

### 主要参考文献

佟成生.集团公司实施全面预算管理的实例.财会通讯,2004;5