



# 网络环境下的 企业集团动态预算管理新模式

北京交通大学经济管理学院 李泉年 丁慧平

**【摘要】** 本文就网络环境下企业集团如何实现动态预算管理进行了思考,对企业集团动态预算管理的基本要求、流程、控制过程进行了探析。

**【关键词】** 企业集团 动态预算管理 网络

在新经济环境下,经济周期大大缩短、市场变化迅速、信息技术日新月异,这些变化带来的不确定性对传统的经营管理提出了新的挑战。在此情形下,企业集团如何充分发挥预算管理在优化资源配置、有效控制成本、规范基础管理等方面的优势,促使企业管理迈上一个新台阶,确实是一个值得深思的问题。本文从动态管理的角度审视了企业集团预算管理面临的挑战,并就网络环境下企业集团如何实现动态预算管理,以及对基于网络平台的企业集团动态预算管理的基本流程、控制过程进行了探讨。

## 一、企业集团动态预算管理的基本要求

**1.以资产为纽带,确定预算单位。**将集团公司、集团公司投资的二级公司、二级公司投资的全资子公司和有控制权的控股子公司列入预算单位,进行分户确认,以资产为纽带建立“横向到边、纵向到底”的全面预算责任体系。“横向到边”就是集团公司内部不同层次的预算体系应全面围绕资金收支两条线,将产、供、销、人、财、物全部纳入预算范围;“纵向到底”就是在分级核算、分层管理的前提下,将集团的预算指标分解到各层次的预算单位。

**2.实行预算“管理闭环”。**“管理闭环”就是建立预算编制、执行、调整、控制、分析、评价与考核的闭环管理。它要求指标设计体现目标,分层、分级设计指标体系,每个单位、部门和员工都有预算指标。其总体思路是将经济效益量化为财务指标并与会计科目相对应,使财务控制由事后控制转变为事中控制,发挥财务工作过程控制的作用。通过定期开展经济活动分析,及时发现并纠正预算过程中出现的偏差,并根据内外部环境变化定期调整预算,期末对预算执行结果进行分析评价并将评价考核结果与个人利益挂钩。

**3.编制滚动预算。**根据企业集团内外部经营情况的变化、商业周期阶段和管理需要,灵活界定预算分期的时点,编制滚动预算。通过滚动预算的编制,不间断地对未来预算分期内的经营业务进展做出规划,而不受财务年度年底会计核算的限制,也不规定在指定时限内必须完成的业绩指标。以原有的预算为基础,滚动预算只对一些关键参数做出预测,如销售订单履行情况数据、销售收入、主要费用项目和资本项目投资状况等。滚动预测的数据可以频繁地被各种报告采用,数据不断更新,以反映当前管理者根据可预见趋势对未

来情况做出的最佳估计。

**4.实时控制。**预算管理者根据实时反馈的预算信息进行事中动态控制。在网络化信息系统的支持下,当某一项业务发生时,业务信息与预算信息能同步生成。预算系统能自动根据预算信息进行实时管理控制;如果预算超标,系统便提示超标的事项,并及时将警戒信息反馈给预算管理者,通过系统预设方案或管理者动态预算决策实现对该项预算的有效控制;如果该项业务在预算范围内,系统则通过会计核算系统,自动将该业务单据转换成财务凭证,为账务处理提供实时动态的信息。

**5.快捷反馈,灵活调整。**预算信息能够被快捷地反馈给相应的预算管理者。通过网络系统,不同层次的预算参与人员可以浏览不同权限范围内的实时预算信息,并可通过电子邮件、在线呼叫、移动短信等方式就预算执行、管理等方面的信息进行双向甚至多向的互动交流。集团母公司根据获得的及时、高效的有关预算执行情况的反馈信息,可以随时了解预算执行的进展情况,并根据反馈信息做出相应的决策,使经济活动在企业集团总体预算的控制范围内运行,保证预算目标的完成。当市场行情、竞争对手、业务量等关键因素发生较大变化时,能够根据滚动预测确定的业务量来动态地调整或重新编制预算,使预算保持在一个相对准确的水平上。

**6.以战略为导向,与目标管理相结合。**战略管理是企业集团的管理重心之一,企业集团预算管理要侧重于应对企业集团内外部环境的变化,这是一种动态的管理模式。同时,企业集团的分支机构分布范围较广,各自面临着不同的市场环境及变化,在这种情况下,企业集团经营的成败在很大程度上取决于能否充分调动各级管理者的积极性,能否保持一个组织足够的应对市场变化的灵活性和迅捷反应性,要达到此效果,目标管理不失为一种理想的管理模式

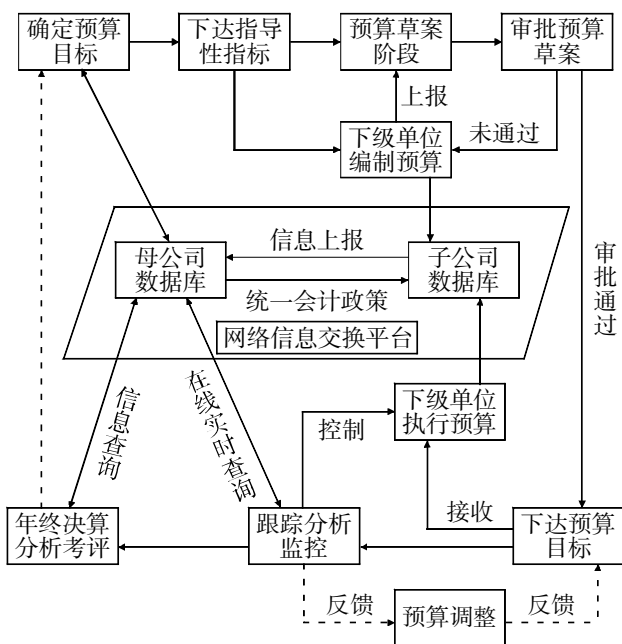
## 二、企业集团动态预算管理的实现方式

**1.基于网络平台的企业集团动态预算管理流程。**企业集团预算管理的控制过程包括预算目标制定、预算编制、预算执行与监督、预算信息反馈与调整、预算执行结果的评估与考核等环节,这是一个系统化的控制过程。但受传统信息传递技术和信息共享机制缺陷的影响,企业集团的预算管理往往无法实现预算的全过程控制。预算编制效率低、成本高,无法做到

□ · 改革与发展

对预算执行情况进行动态的实时控制和全过程监控,预算分析考核也往往集中到决算后进行,这样只能起到事后监控的效果,从而大大削弱了预算管理的控制作用。

网络技术和计算机信息技术可以为企业集团搭建预算管理统一的信息平台提供技术支持,该信息平台支持企业集团全面预算编制过程,在进行数据的分析和预测的基础上提供滚动预算;支持预算执行情况的实时控制和全过程监控;支持预算反馈信息的实时查询;支持预算差异分析和灵活调整;支持预算执行结果的动态分析和考核。从预算指标的建立、平衡、调整到执行与考核,信息的传递都可以通过网络完成,大大节省预算管理中信息在各部门、各层次之间传递的时间,提高预算管理效率,节约预算控制成本,从而实现实时的动态预算管理控制。企业集团全面预算管理在网络信息平台支持下的循环控制流程如下图所示。



基于网络平台的动态预算管理流程图

2. 基于网络平台的企业集团动态预算控制。由上图可见,其具体控制过程如下:

(1) 基于网络平台的预算总体目标确定。预算管理的第一个环节就是确定预算的总体目标。在下属各单位编制具体预算前,母公司董事会和企业集团预算管理委员会根据企业集团的发展战略、上年预算执行情况和考核分析报告及行业环境等因素,确定预算的总体目标和预算指标,作为指导下级单位编制预算的原则。拟定预算目标所需的有关销售、生产、供应等各方面的信息大部分可以通过网络平台从母公司数据库中提取,然后通过计算机技术对这些信息进行科学的分析和预测,在此基础上制定出合理的预算目标,并通过网络把预算目标下发给各预算编制单位。

(2) 基于网络平台的预算编制。企业集团预算的编制一般采取上下结合的方式,具体编制程序一般为:①由集团公司提出预算思想与目标;②下发预算目标并由各子公司、二级单位结合自身情况编制预算草案;③由预算管理委员会

进行初步协调和汇总;④预算管理委员会召集各子公司、二级单位负责人协调各级预算,形成最终预算;⑤对通过的预算方案以内部法案的形式下达执行。

(3) 基于网络平台的预算执行与调整。预算执行是实现预算目标的关键,是预算管理的核心环节。在预算执行环节,必须对预算执行情况做好真实、完整的记录,有效进行相关预算信息的收集与反馈。在采用单轨制预算信息反馈模式的情况下,预算执行记录(即在执行预算、实现预算目标过程中对各经济业务进行的核算)与财务会计信息一起自动存储于子公司数据库中的账务数据文件中。即日常发生的每一笔业务只需通过凭证录入一次,计算机就会按照预算管理的要求,按科目和部门归集和汇总实际发生额,并保存于账务数据文件中。在需要进行预算考评时,计算机自动从账务数据库中提取实际数与预算数进行比较。在预算执行过程中,作为各责任中心的子公司、二级单位通过网络可以及时地向预算管理委员会报送预算执行计划进度,为预算管理委员会对预算执行过程监控提供依据。

(4) 基于网络平台的预算跟踪分析与监控。母公司的财务部门负责预算执行过程中的管理和控制工作。在预算执行过程中,母公司的财务部门一方面利用计算机网络系统实时查看预算执行记录,对各分公司、子公司的预算执行情况进行跟踪;另一方面利用计算机网络系统自动从分公司、子公司数据库中提取实际数与预算数进行比较,分析差异和原因,指导和监督预算的执行,并根据差异情况协助分公司、子公司进行预算调整。同时,利用计算机网络对预算执行情况进行跟踪分析,这样不仅可以对预算执行情况进行实时控制,而且可以进一步控制会计信息失真的源头,减少虚假会计信息,真正实现对预算的事中控制。

(5) 基于网络平台的预算考评。预算考评是对企业集团内部各级责任中心预算执行结果的考核和评价,在预算管理循环中,预算考评处于承上启下的关键环节,在预算控制中发挥着重要作用。依托网络平台,集团母公司可以实现对分公司、子公司预算执行的日常动态考评和年终综合考评。在预算执行过程中,利用网络对预算执行情况和预算指标的差异即时做出确认和处理,实现对预算执行情况每月、每周、每日的考评,这样不仅有利于实时监督预算的执行情况,还弥补了综合考评时滞过大的缺陷。综合考评作为本期预算的终点和下期预算的起点,主要涉及企业集团整体效益的评价及利益分配等问题。在网络环境下进行综合考评时,计算机从账务数据文件中自动读取预算执行结果(实际数)与预算指标进行比较,然后生成各种管理分析表。

主要参考文献

①梁刚.基于电子商务环境企业集团交互式财务预算模式的构建.中国管理信息化,2005;7  
 ②傅元略.企业信息化下的财务监控.北京:中国财政经济出版社,2003  
 ③李国忠.企业集团预算控制模式及其选择.会计研究,2005;5  
 ④南京大学会计学系课题组.中国企业预算管理现状的判断及其评价.会计研究,2001;4