

数字化背景下汽车企业全面预算管理探讨

● 杨 晨



[摘要] 全面预算对于汽车企业生存发展的重要性不言而喻,数字化时代的来临让全面预算管理面临的局面更加复杂,面对的管理风险也更加多样。同时,数字化时代下汽车企业的高质量发展需求也给全面预算管理提出了更高的要求。本文从数字化背景下汽车企业加强全面预算管理的积极意义分析入手,对包括战略预算、年度预算、预算编制的方法原则、预算目标的分解控制、预算执行以及预算考核等多方面内容在内的汽车全面预算管理的具体内容进行了讨论,并针对数字化背景下的汽车企业全面预算管理发展提供了一些参考建议。

[关键词] 数字化;汽车企业;全面预算

作 为影响汽车企业内部运营及外部发展的全面预算管理,一直以来都是企业管理改革的核心与重点。随着数字化时代的来临,汽车企业的发展更是面临着较大的挑战与变革,唯有切实加强全面预算管理,才能够保证企业制定更加科学而精准的发展决策,帮助企业进一步实现有限资源高效利用,以及帮助企业实现管理成本的持续优化。

Q 数字化背景下汽车企业加强全面预算管理的积极意义

(一)有助于企业制定科学而精准的发展决策

在数字化技术加持下,汽车企业全面预算管理规划的科学性能够得到进一步提高,利用信息技术能够帮助预算管理部门更为精确地掌握企业资金管理及使用情况,更加及时有效地预测与评估业务开展中的风险。同时,也能够通过数据获取以及数据分析,更好地预测业务未来发展走向及评估经济性,从而为企业决策者制定发展决策提供更为可靠与精准的数据参考,提高企业决策的科学性与精准性。

(二)有助于企业提高对有限资源的利用效率

资源是企业生存发展的最重要物资保障,汽车企业从生产制造到运输销售都对资源表现出了较高的依赖性,是否能够有效分配与利用资源直接影响到了企业的经营及发展。因此,资源管理也是全面预算管理的重点。在数字化背景下,预算管理能够更为精确地进行资源统筹与分配,能够在保证各管理部门及业务板块资源需求得到满足的基础之上,最大限度地避免资源的闲置与浪费。同时,有数字化技术加持的全面预算管理,还能够对资源利用、资源调配以及资源管理进行“零时差”动态化监管,有利于及时发现存在的

问题并研究应对策略,从而在预算管理中提高对企业有限资源的量化、科学化以及精细化管理,进而有效提高企业的整体收益与市场竞争实力。

(三)有助于企业实现管理成本的持续优化

管理成本也是汽车企业管理工作的一项重要内容,无论是资源管理、资金管理还是生产经营管理,都会产生一定的管理成本。近年来,随着人工与物价的上涨,汽车企业管理成本也呈现出逐渐递增的趋势,给企业带来了不小的经济压力与负担。通过全面预算管理的数字化革新以及信息技术手段的应用,能够帮助企业更加全面细致地了解各项管理工作的推进情况、更加精确地进行流程规划与细则落实,进而减少不必要的管理成本支出,以及持续推进管理成本的优化工作,实现企业经营效益的提升与竞争力的提升。

Q 数字化背景下的汽车企业全面预算管理优化内容

(一)确立战略预算

战略预算是保证企业战略发展规划及战略目标能够得到有效施行的重要保障,在数字化背景下,汽车企业战略预算不仅需要充分考虑当前的发展环境以及竞争局面,同时,更要结合企业发展前景的科学预测及远景预期。因此,汽车企业应运用数据挖掘技术并结合SWOT分析法,梳理企业整体战略方向,确立战略预算目标。战略预算应当包括长期、中期、短期三个部分,长期预算即企业的战略及远景规划,中期预算即未来两三年的预算计划,短期预算即当期管理与发展在预算年度预算中的具体体现。尤其是在长期战略预算制定当中,为了避免预算的“假大空”,要切实围绕

企业战略目标、市场环境进行综合评估，确保战略预算的覆盖性以及可调性。中期预算则需要更重视对企业现有资源的分配计划，以及未来两三年企业各项经济活动与管理工作的预算统筹规划。短期预算即一年期预算，则侧重于如何将预算目标分阶段分步骤地具体施行，以保证全面预算的推进始终符合企业的战略发展需要。

（二）落实年度预算

年度预算是落实企业战略预算以及保证中长期预算能够得到有效施行的基础，为了更好地发挥年度预算的功能与作用，企业不仅需要管理层与决策者对年度预算给予高度重视，同时也需要重视年度预算的全员参与性以及预算管理的科学性。具体来说，第一，以各部门信息系统融合为基础，建立全面预算管理委员会。全面预算管理委员会作为年度预算管理工作的计划制定与执行监督机构，由企业总经理担任总负责人，并组建由财务管理部门负责人牵头，由包括经营、销售、研发、生产、采购、资管等各管理部门负责人在内的管理小组，同时还需要聘用相关领域专家及法律行业专门人士担任咨询顾问，以保证预算管理能够符合经济、政策、法律等多方面的管理要求。第二，搭建预算管理框架，年度预算不仅需要全力落实企业的中长期预算规划以及推进企业战略规划的实现，同时还需要根据具体业务部门、管理部门的实际情况有针对性地进行有实效性的预算部署与管理，进而保证预算目标能够得到充分的贯彻执行。因此，需要搭建包括顶层预算决策、中层预算管理以及底层预算执行在内的完整的预算管理框架。顶层预算决策层为预算管理委员会，负责预算制度与执行细则的制定、部门预算审核以及预算管理整体监管等。中层预算管理层即预算管理办公室，预算管理办公室可以设置于财务管理部门中，也可以进行单独设置，预算管理办公室主要负责预算的具体编制与执行监管工作，通过预算管理对业务层的嵌入采用动态化监控技术，及时对各部门在预算执行过程中存在的问题进行审核、协调与平衡。底层预算执行层即各个具体的管理部门及业务部门，执行层负责进行本部门的预算编制以及执行工作，同时对执行信息进行及时的反馈，以及与预算管理办公室人员进行沟通，最大限度保证部门预算能够得到有效执行。

（三）预算编制方法及预算编制原则

在编制周期上以每年九、十月份为起始，以次年一月份为终，在当年预算执行 Q4 阶段进行第二年的预算编制，不仅可以避免预算执行空窗期，同时也能够充分结合当年预算执行情况，优化与调整第二年的预算编制内容，提高预算编制的科学性与可行性。同时，在部门预算编制过程中应当采用上下结合的方式进行，由归口管理部门对执行层部门下达预算关键性指标，由执行层部门根据关键性预算指标进行

预算的估算与具体计划编制。具体的预算编制可以根据部门具体情况，综合采用增量预算法、弹性预算法以及零基预算法等方法进行编制，编制内容应以企业资源规划系统(ERP)为核心，将包括业务部门及管理部门所涉及的经营、投资、财务、资金等各个方面纳入数据分析与编制范畴，保证部门预算编制内容能够满足均衡性、合理性、科学性以及经济性等多方面的要求。在预算编制原则上，要始终坚持以销售预算为始、以企业资产负债表为终的基本原则，充分坚持市场导向对预算编制的引导作用。在编制过程中要坚持客观分析原则，建立与完善包括汽车市场宏观数据、企业外部竞争环境、汽车行业未来发展趋势、数字经济背景下企业利润成本新特征等众多信息资源在内的预算编制参考信息数据库，在多方面影响因素之下进行预算科学编制，切忌主观推断以及经验判断。此外，在预算编制过程中，要充分考虑预算在执行上的可行性以及与业务具体情况的契合度，确保预算能够得到切实执行。最后，预算编制还应当紧密结合组织绩效的相关管理要求，要围绕关键绩效指标(KPI)进行细化与分解，切实发挥预算编制对预算绩效达成的促进作用。

（四）预算目标的分解与管控

要切实做好预算目标分解工作，首先，要围绕预算执行责任中心进行业务计划的预算分解和一一对应，避免预算悬浮。其次，要将围绕业务计划分解而来的预算与责任中心考核业绩对应，保证预算执行情况能够为考核工作提供可靠依据。在预算控制问题上，要明确预算管理与预算项目、资金中心以及会计科目的映射关系，加强数据挖掘与数据逻辑分析，保证预算活动有章可循、有迹可查。最后，在前置预算控制点与业务的初期申请阶段，预算活动全面运用于业务的各个关键岗位及控制节点，全面提高预算管理对业务全流程的控制性与嵌入度。这样不仅能够保证全面预算控制的有效落实，同时也能够为后续考核及分析评估工作提供可靠的数据支持。

（五）预算执行过程控制

数字化背景下信息数据呈海量增长趋势，全面预算的执行监督也面临着更大的难度与风险，为了保证全面预算管理能够得到有效落地执行，应当在重视事前控制的基础之上加大全面控制力度以及聚焦关键性环节控制。全面控制即一切资金资源的投入都需要有预算支持及规范的审批程序，一切预算项目都要明确的预算目标、责任主体、主体权责及落实问责。在预算执行过程中要利用财务与业务信息系统的衔接与融合，加强预算管理部门对业务部门预算执行的动态化监督、风险数据筛查，提高对风险数据的敏感性与甄别力。同时，保证一切预算活动都与部门业绩具体考核要求、目标挂钩，以便更好地进行执行监管与控制、落实权责

与实效。

（六）完善预算考核机制

数字化背景下全面预算管理考核工作应当坚持可控性原则、权责对等原则、分级考核原则，以保证不同部门与层级考核工作的科学性与考核结果有效性。要通过各部门信息系统整合，实现岗位、职责、指标、标准的编码统一与标准化，提高考核程序的运行流畅度。同时，要针对不同部门与层级被考核人员进行预算指标的科学设置，并灵活运用测算程序、考核模型建设，保证考核指标切实符合被考核部门及人员的实际岗位要求与工作情况，避免绩效考核指标一刀切问题的出现。此外，还应充分关注自评与他评在考评结果评估与分析工作中的重要性，确保考核结果的公平与公正。

Q 数字化背景下的汽车企业全面预算管理发展建议

（一）加快信息化建设、实现决策精准支持

全面预算对企业决策具有重要的支持作用，而在数字化背景下，企业决策的科学性与可行性受到更多方面因素的影响，全面预算管理想要持续提升决策支持的精准度与有效性，就必须加强自身的信息化建设。如利用信息化手段提升数据分析能力、数据价值挖掘能力以及数据背后的逻辑分析能力、提高财务报表的针对性与精细程度，从而满足企业决策者在战略决策制定上对财务数据及相关业务数据的使用需求。

（二）加快集约化管理转型、实现集团化控制

预算管理一体化是现代企业汽车企业全面预算管理的重要一环，也是数字化背景下预算管理转型升级的关键工作内容。预算管理一体化不仅能够充分发挥信息技术在数据获取、分析以及处理方面的巨大优势、降低重复性工作产生的时间与成本浪费、提升预算管理整体效率。同时，预算管理一体化也能够促进业务流程围绕预算管理实现优化改造、促进业务与业务之间的协作与融合，从而逐步围绕企业整体战略目标及发展规划，建立起更具标准化和统一性的集约化、集团化控制体系，切实提升包括全面预算管理在内的企业管理工作整体效率与质量、实现管理赋能与附加值提升。

（三）加快推进业财融合

预算管理具有监督与服务业务开展的双重职能，随着数字化时代的来临，业务发展面临的外部风险更大、变化更快，预算对业务有序开展的重要性也日益凸显。为了更好地实现监督与服务，加快业财融合成了关键性的一步。全面预算管理应当从业务源头入手，全面嵌入业务流程、把关键重要节点、实现实时监督与管理支持，进而在保证业务流程规范合规的基础之上，为业务开展提供全面的服务与保障。

Q 结束语

数字经济时代的来临对企业管理工作提出了更高的要求，同时，随着信息技术的不断发展，企业管理工作的手段与方法也在不断革新。在数字化背景下，汽车企业全面预算管理一方面面临着更高的管理要求与更大的管理难度与风险；另一方面也能够借助各类信息技术的应用，实现更加精细与完善的管理。在当前及未来发展过程中，数字化、智能化仍然是汽车企业全面预算管理的发展与革新方向。如何在当前工作基础之上进一步实现全面预算的智慧与智能，应当是企业管理层以及企业决策者关注的重要内容。

参考文献

- [1]周慧.企业全面预算管理的问题与对策分析——以汽车零部件企业为例[J].现代经济信息,2023,38(18):113-115.
- [2]王园园.大数据背景下R汽车电子企业全面预算管理应用研究[D].哈尔滨:哈尔滨工业大学,2021.
- [3]李鹏,蒙霄.推进预算管理信息化,迈上精益财务新台阶[J].中国总会计师,2020(02):30-33.
- [4]王芳.制造业企业全面预算管理存在的问题及对策研究[J].品牌研究,2022(13):127-129.
- [5]吴建夏.全面预算管理在汽车零部件企业的应用思考[J].管理学家,2022(17):73-75.

作者简介:

杨晨(1989—),女,汉族,安徽芜湖人,本科,会计师,奇瑞控股集团有限公司,研究方向:企业财务管理、预算管理。