

全媒体传媒集团全面预算管理体系构建之我见

赵 鹏

内蒙古日报社 内蒙呼和浩特 010020

摘 要：全面预算管理是将集团企业所有关键问题融于一个体系之中的管理控制方法，运用好这一方法工具可以实现良好的规划、沟通协调、监控、绩效评估等作用。正所谓“凡事预则立不预则废”、“一年之计在于春”。在充分的预测和决策基础上，将本单位未来的销售、成本、现金流入流出以计划的形式具体、系统地反映出来，以便有效地组织协调集团所属企业单位全部经营活动，完成不同发展阶段的既定目标。本文从传媒集团具体发展现状入手，以全面预算的内涵、组织管理体系、预算的结构层次、经营目标的预测确定、预算的编制、控制、考核等方面来构建起适合传媒集团的全面预算管理体系。

关键词：传媒集团；全面预算管理；构建

My opinion on the construction of comprehensive budget management system of all media group

Zhao Peng

Inner Mongolia Daily Hohhot, Inner Mongolia 010020

Abstract: Comprehensive budget management is a management control method that integrates all key issues of a group enterprise into one system. Good usage of this method tool can achieve good planning, communication and coordination, monitoring, performance evaluation, and other functions. As the saying goes, “In all things, success lies in previous preparations and there will be a failure without previous preparations.” and “A year's plan starts with spring”. On the basis of sufficient prediction and decision-making, the company's future sales, costs, cash inflow, and outflow are reflected in a specific and systematic way in the form of plans to effectively organize and coordinate all business activities of the group's affiliated enterprises and complete the set goals of different development stages. Starting with the specific development status of media groups, this paper constructs a comprehensive budget management system suitable for media groups from the aspects of the connotation of comprehensive budget, organization and management system, budget structure, prediction and determination of business objectives, budget preparation, control, and assessment.

Keywords: Media Group; Comprehensive budget management; structure

1 引言

随着媒体融合如火如荼式的行进，机构改革的不断深化，传媒事业势必将发生天翻地覆的变化、革新。尤其进入融媒体时代，创新经营模式，加强企业化改革力度，建立集团化发展、市场化运营、企业化管理的现代传媒集团是多年探索发展的必然趋势。在此背景下，为推动传媒集团建立全面预算管理体系，通过一种系统的方法来贯彻、监控集团战略目标和经营目标的实施，规范各成员企事业单位的经营管理和财务管理行为，借助全面预算监督、管理，进一步实现传媒集团财务管理科

学、良性的发展。

2 全面预算管理的组织体系

全面预算管理的实施对于传媒集团企业来讲，同样必须要有组织和制度上的保障，通过有效的资源配置实现对应的目标。

2.1 决策机构

预算管理应组建由高管人员组成的预算管理委员会，是预算管理的决策机构，其成员包括总经理和其他高管组成，由董事会任命。其主要职责包括拟定相关预算政策和程序，指导预算编制，对上报的预算进行审核批准，

下达依批准的预算并组织实施、监控预算和检查结果，提出预算执行的考核奖励等。

2.2 日常工作机构

预算管理办公室是集团预算的日常工作机构，在集团的领导下工作，并向集团报告工作，设在计划财务部，办公室主任由分管财务的领导兼任，副主任由财务部的领导兼任，预算管理办公室具体负责预算的编制报告、执行和日常监控、调整、考核等。

2.3 执行单位

预算执行单位就是执行运营预算或财务预算并承担责任的最小组织单位，主要职能是制定本单位主题的预算草案、执行下达的预算、执行分析上报报告等。

3 全面预算层次结构

3.1 预算层次

对于集团公司来说，预算在管理和编制层次上应按照集团总部，各母子公司、分公司来分别编制，再通过汇总、分析、审核平衡形成合并预算，即集团的总预算。

3.2 预算结构

预算从组成上来说，总预算应由营运预算和财务预算组成。

4 预测年度经营目标

集团在确定其总体经营目标时，两项指标尤为重要，一是销售收入，二是目标利润。年度经营目标的确定是全面预算管理的前提和基础，一切都是以此来展开的，通过一系列科学的方法来预测、规划和控制目标，例如：以上年的收入或利润数为基础；以前几年的平均增长率为基础；以上年的收入和利润综合考量为基础等来实现对预测目标的确定。

5 全面预算编制

5.1 预算编制方法

“工欲善其事必先利其器”。做好预算的编制工作，必须要了解各种编制方法和特点，结合业务类型、组织结构、经营特点、策略等，因地制宜地选择最适宜自身实际的方法。鉴于传媒集团的业务特点和发展阶段，适合综合采取以下方法：

5.1.1 定期预算法。是以不变会计期间或财年作为预算期的一种预算编制方法。能够使预算期与会计期对应，有利于预算数与实际数比较，进一步有利于各成员单位预算执行情况的分析。

5.1.2 增量预算法。以上年度预算为起点，依据年度内销售额和运营情况的预测增减变化，相应调整上一年度预算中各项目。

5.1.3 零基预算法。是在编制预算时不考虑以往期间年度相关费用和数额，主要根据编制年度的需要预测相关费用项目和数额的合理性，综合平衡编制。

5.1.4 固定预算法。是按照每年固定的、不变的某一业务量水平来编制当年的预算。

5.2 预算编制方式

企业编制预算的方式可以分为权威式预算（自上而下）和参与式预算（自下而上）。在权威式预算中，由企业管理层决定预算，较低层级的经理及员工指按照预算原则执行，因担心本期费用的节省会对下期造成影响，就会产生“用完预算”的行为发生；在参与式预算中，各个层级经理一起共同制定预算，最高管理层保留最后批准权，高层的过严或过松审批会引发预算松弛或操纵预算的问题。因此，对于传媒集团来说，两种编制方式太过极端，容易产生弊端影响，那么理想的预算编制方式应为“混合式预算（上下结合）”，即综合上述两方法的优点，上下结合、上下沟通、分级编制、逐级汇总，通过预算审批形成最终预算。

5.3 预算编制步骤

5.3.1 确定目标。通过集团高层科学预测出的预算年度经营目标来分解和细化出预算目标，如：收入、利润、现金流量和其他指标体系等。

5.3.2 编制上报。各预算执行单位或主体根据集团下达的预算目标和政策，结合本单位发展因素编制预算草案，上报预算管理办公室。

5.3.3 审查平衡。预算管理办公室对预算执行单位上报的预算草案进行初步审查、汇总，并根据集团的要求，组织对汇总后的预算草案进行审查平衡。

5.3.4 审议批准。预算经过多轮审查、逐层审查、平衡后，最后上报到集团，集团对于不符合企业经营和预算目标的事项，责成有关执行单位进一步调整或修正，通过集团审查的总预算上报董事会或最高层审议批准，批准后的年度预算由集团以文件形式下达到各预算执行单位执行。经过“准备、一上、一下、二上、二下”等几个阶段最终形成年度总预算。

5.4 运营预算编制

运营预算中所包括的的预算信息最终体现在预计利润表中，其编制需要汇总各种预算。主要从以下方向来编制，如：销售预算、生产预算（印务厂）、制造费用预算（印务厂）、成本预算（印务厂）。营业成本预算、期间费用费用预算以及利润表预算等。

5.5 财务预算编制

5.5.1 现金预算。是对企业在预算执行期内现金的流入流出及其结果的预算，依据营运预算和项目预算来进行编制。最终形成预计现金流量表。

5.5.2 资产负债表预算。是对企业预算期资产、负债、所有者权益的分布编制的预算。应依据预算期的营运预算、项目预算、和财务预算来汇总编制形成。

6 全面预算控制

编制完成的预算，经董事会或最高层审议批准审批下达后，各预算执行单位可以按照预算去组织执行。

在执行一段时间后，将预算执行情况与预算目标进行对比，找出差异、分析差异形成原因并提出改进措施。分析后，就发现的情况要撰写并上报预算执行情况分析报告，提出相应的对策性建议，以有利于管理层制定下一步的行动计划。

预算的调整是指已编制的预算在执行过程中出现国家政策法规、市场环境、经营条件、内部组织结构、不可抗力等重大变化时，使编制基础不成立，导致预算与执行结果产生重大偏差，那么原预算不再适宜时进行的预算修改。尤其注意在调整时必须按照一定程序进行，不可简化或越级。执行单位明确调整范围和金额后，向主管领导申请并获得审核同意。之后要向预算管理办公室提出调整申请。预算管理办公室对其进行进一步审议后，由预算管理办公室向集团上报审核后的预算调整申请，由集团批准预算调整，预算管理办公室最终下达调整通知，完成预算的调整，年终考核时一调整后的预算为准。

预算控制是实现经营和预算目标的重要保障，有预算编制而无预算控制就脱离了全面预算管理的本质。

7 全面预算考核

预算考核是通过对各执行单位的预算完成质量进行检查、评价，为实施奖惩和激励提供依据，为改善和提升预算管理提供建议和意见，是提高企业业绩的必要方式。例如：要制定预算考核管理办法及细则；成立考核机构；确认各执行单位的预算执行结果；组织考核等事项。

8 结语

全面预算管理体系下的预算编制以生产经营业务为出发点汇总编制，不是以会计科目为出发编制，是全员预算、全过程、全方位的预算，应做到凡涉及资金活动的各种行为都要有预算，将预算指标分解到最低一级的责任单位或岗位、个人，每一环节，每一层面都实行预算控制，横向到边，纵向到底，无死角、无遗漏。为推动全媒体传媒集团建立完整科学的全面预算管理体系，鉴于传媒集团事业企业共存、实行一套人马两块牌子的经营现状，针对性地在传媒集团现有经营特性下设计以上一系列程序方法、组织架构来满足经营发展要求。同时，还需把事业部分融入到预算中形成科学有效的闭环式预算管理体系，最终实现全媒体传媒集团全面预算管理体系的构建。

参考文献：

- [1] 高强. 新会计准则下如何加强企业财务管理工作的认识[J]. 全国商情·理论研究, 2018(29): 110-111.
- [2] 蒋超华. 浅析信息时代背景下企业如何加强全面预算管理管理工作[J]. 赤子, 2019(14): 114.
- [3] 赵丽芳. 新形势下加强单位财务内控管理的必要性与对策[J]. 财经界, 2020(06): 157-158.