



# 集团企业实施全面预算管理的组织因素分析

西安交通大学会计学院 李蕾

## 一、全面预算管理与企业组织结构的关系

1.全面预算管理是企业组织结构的组成部分。全面预算管理是建立在权、责、利相结合基础上的内部各责任单位的预算体系,具有监督、激励、分配功能。科斯认为业绩评价体系、预算执行奖惩体系和分配决策体系构成了企业完整的组织结构。一般在全面预算管理的过程中,预算的编制是将其权力和责任具体化、数量化,是对分权体系的完善;预算目标的设立确定了业绩评价的主要标准;预算执行过程为事后的评价提供了依据;预算考评是将预算目标与实施情况进行对比并进行奖惩。由此可以看出一个完整的预算体系能够包括组织所必需的分权、评价和奖惩制度。而企业组织结构就是由分权系统、评价系统和奖惩系统构成的,因此预算是企业组织结构的重要组成部分。

2.企业组织结构整合是预算管理的基本功能之一。企业组织结构能否适应经营战略和市场变化,对企业的生存与发展具有决定性意义。20世纪20年代早期杜邦和斯隆正是通过

预算对企业组织结构进行整合,成功地解决了杜邦化学公司和通用汽车公司的管理难题。杜邦—通用模式的根本目的和精髓就在于对企业组织结构进行整合,协调企业内部各层级的行为,至今仍为无数国际大公司所效尤。

## 二、不同企业组织结构的缺陷与预算管理的矛盾

企业集团的组织结构不同,其运行的方式也有所不同,对全面预算管理功能的发挥也有所不同。在企业集团的发展过程中,形成了三种基本的组织结构模式。

1.U型结构(高度集权的组织结构)。它是中央集权的直线职能结构,我国企业目前普遍采用此种组织结构。这种组织结构权力较集中,下属部门自主权较小。其基本特征是以整个企业作为投资中心,将企业按照职能的不同划分成若干个部门,每个部门对各自的责任成本负责,且每个部门均由企业最高层领导直接进行管理,最高领导对企业的收入、成本、投资全面负责。U型结构的优点是:任务明确,部门界限清晰;专业性强,稳定性高;易于发挥组织的集团效率。U型结构的缺陷是:企业各部门之间缺乏信息交流,不利于集思广益;系统弹性小,适应性差,比较传统。此种模式下的预算是由高层管理者确定预算目标,并将这一目标逐步向下分解,落实

到下级,下属将执行情况逐级上报,最高管理层对执行情况进行分析并改进。它的最大特点是自上而下的强制性,传递信息的途径是单向的,缺乏部门之间的横向交流。

2.H型结构(分权组织结构)。H型的分权组织结构是指母公司只保留对子公司的重大事项的决策权或审批权,而将日常决策权与管理权完全下放到子公司,子公司只需将决策方案、执行结果报请母公司备案即可。母公司不干预子公司的生产经营与财务活动,对子公司的管理强调的是结果控制。H型结构一般出现于横向合并而形成的企业中,合并后的各子公司保持了较大的独立性,从而保证了决策的及时性和合理性,母公司也因分权而分散了其经营和财务风险。分权模式的不足在于:子公司有可能各自为政,分别制定经营战略,管理不够规范;母公司决策有可能受限制。由于母公司与分部目标可能不一致而产生不良预算行为,导致预算松弛,出现预算执行者低估收入、高估成本、低估产量和利润等问题。由于H型结构在日益激烈竞争的市场环境中不能显示其长期效益和整体活力,20世纪70年代后它在大型公司的主导地位逐渐被M型结构所代替。

3.M型结构(分权与集权相结合,更强调整体效益的大型公司结构)。这种组织结构的具体形式有事业部制、矩阵制、多维结构等。典型的是事业部制,它在企业整体上是M型结构,但在事业部内仍采用U型结构。事业部制组织结构是在集团组织最高层的领导下,设立若干个事业部而形成的。集团企业总部是投资中心,事业部是利润中心,事业部所属工厂是成本中心。M型结构的实质就是集权下的分权制,母公司对子公司在所有重大问题的决策与处理上实行高度集权,而子公司对一切经济活动具有较大的自主权。

M型结构集权程度较高,突出整体优化,具有较强的实施功能和内部交易协调能力。事业部可以像独立的企业一样进行专业化而又富有灵活性经营;而集团作为整体能分享多元化经营的好处。M型结构存在的缺陷是:对管理人员需求量大,要求高,管理成本高;集权和分权管理敏感,处理不当会削弱整个集团企业的协调一致,控制难度大。M型结构模式下的企业各事业部为了各自的利益,可能会形成事业部间的同业(产品)竞争,还可能形成各事业部间的内部市场,给企业整体的预算编制和执行带来困难。

## 三、注重全面预算管理组织环境的改善

1.企业组织结构的优化重组。企业的组织结构在管理中起支撑作用,集团企业的上述三种组织结构存在的缺陷,使它们无法达到有效管理,必须进行改革。要想使预算管理系统发挥最大效用,组织结构的整合必不可少。笔者认为,应以业务流程重组为基础,对业务流程的变化予以支持和配合。组织流程化整合应以顾客为中心,以企业战略为导向,以企业流程的系统优化为目标,建立作业中心、加强作业分析;建立流程中心、加强流程分析,最终形成战略层——经营层——作业层的三层组织结构。

2.集团企业内部的配合协调。做好企业内部的组织协调工作,是保证预算管理顺利实施的首要条件。全面预算管理是一项涉及企业组织各个层次的责、权、利关系的制度安排,其顺利施行需要集团企业上下全方位地协调配合。□