

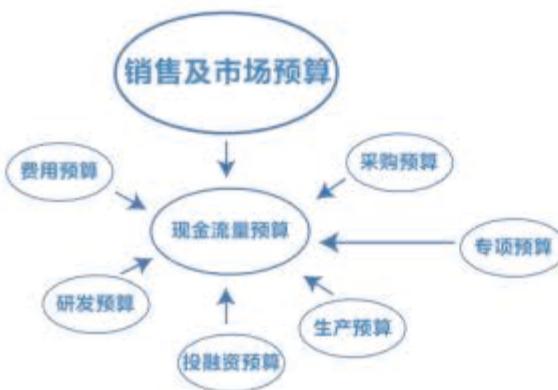
# 健全 全面预算管理体系

财务部总经理 鞠磊

全面预算管理是现代企业管理中的重要管理模式。它诞生于20世纪20年代的美国，从最初的计划、协调生产发展而成，是具有控制、激励、评价等功能的一种综合贯彻企业战略方针的经营机制。全面预算管理是实现企业价值最大化的管理方法，也是对企业的人、财、物等资源进行整合、控制的最有效机制。

公司的预算管理始于2005年，从较为简单的销售预算、费用预算起步，逐步发展完善，到2011年开始尝试建立全面预算管理体系。历经3年时间，我们已初步建成了具有利尔达特色、多维度网状架构的全面预算体系。

在预算架构设计上，我们采用的是以现金流量预算为核心，以销售及市场预算为先导，以费用预算、采购预算、研发预算、生产预算、重大投资预算、融资预算为辅助，以特殊专项预算为补充的网状预算架构。



在预算层级管理中，我们建立了集团到一级部门的两个预算编制层级，由销售管理中心、财务部、企管部等多个核心部门共同推进的平行预算编制模式。2015年，我们将进一步把预算编制层级扩展为三层，将二级部门的预算也单独列示。



在预算编制过程中，实现了由下至上再由上至下的碰撞式预算对接流程，经过多轮碰撞和沟通协商，达到各个层级利益最大化的预算编制结果。同时，建立起各编制单元到预算管理组、预算编制组到经营管理团队、再到董事会的多层次预算审核审批流程。

在预算后期跟踪管理上，建立健全了预算实际偏差报告机制，定期向相关单元报送预算执行偏差报告；同时，建立了有效的费用预算分项监督管理程序，各个单元的费用支出，根据不同的费用项目，由费用使用部门、企管部、财务部、运营部分别跟踪控制，将后台职能部门的集团化控制权发挥到最大。站在高处看支出，从集团整体的角度协调费用支出，有利于将费用使用效率最大化。

一份耕耘一份收获，公司2014年费用预算的执行率被控制在5%的波动范围内，有力地支持了集团年度目标的实现。未来，我们将更加细化组织单元，以适应公司小单元业务快速组合的新业务模式。