

集团公司成本预算的整合与管控研究

刘芳文

通化钢铁股份有限公司 吉林 通化 134003

摘要：本文深入探讨了集团公司成本预算的整合与管控策略，从理论基础出发，分析了集团公司成本预算的多样性和复杂性，强调成本预算整合的重要性及方法；详细阐述成本管控的基本原则、实施策略及其在集团公司运营中的应用。提出构建成本预算整合体系、优化预算编制方法、加强预算执行与监控、完善预算考核与激励机制等具体策略，为集团公司提升成本管理水平提供参考。

关键词：集团公司；成本预算；整合；管控研究

1 集团公司成本预算管理理论基础

集团公司成本预算管理理论基础根植于现代企业管理的核心理念之中，它融合了财务会计、管理会计、战略管理等多学科的精髓。成本预算管理作为企业内部管理的关键环节，旨在通过科学的方法预测、规划、控制和评估企业未来一定时期内的各项成本支出，以优化资源配置，提升经营效率，实现企业价值最大化。在集团公司层面，成本预算管理尤为复杂和重要。集团公司作为由多个子公司、事业部等组成的庞大经济体，其成本预算管理需充分考虑不同业务单元之间的差异性与协同性，通过制定统一的预算标准、流程和工具，实现成本信息的集成与共享。这一过程要求集团公司具备强大的数据整合与分析能力，以及高效的内部沟通与协作机制；集团公司成本预算管理还强调战略导向，即将预算管理与企业战略紧密结合，确保成本预算目标与企业长期发展目标相一致^[1]。通过不断优化成本结构，降低无效和低效成本支出，提升成本效率，为企业持续创新和转型升级提供有力支持。

2 集团公司成本预算整合分析

2.1 集团公司内部成本预算的多样性和复杂性

集团公司内部成本预算的多样性和复杂性主要源于其庞大的组织结构和多元化的业务单元。不同子公司或事业部可能处于不同的行业领域，面临不同的市场环境、竞争态势和成本结构，这直接导致了成本预算的多样性。例如，制造业子公司可能更关注原材料采购、生产效率和设备折旧等成本，而服务业子公司则可能更侧重于人力成本、营销费用和租金等；集团公司内部还可能存在跨地域、跨文化的经营差异，进一步增加成本预算的复杂性。这种多样性和复杂性要求集团在制定成本预算时，必须充分考虑各业务单元的实际情况，采用灵活多样的预算编制方法和工具。

2.2 成本预算整合的重要性

第一，整合成本预算有助于实现资源的优化配置。通过统一规划和管理各业务单元的成本预算，集团公司可以更加清晰地了解整体成本结构和资源分布，从而做出更加科学合理的资源配置决策。第二，整合成本预算有助于提升管理效率。通过减少重复劳动、避免信息孤岛和消除沟通障碍，集团公司可以显著降低管理成本，提高管理效率。第三，整合成本预算还有助于增强集团公司的整体竞争力。通过统一的标准和流程，集团公司可以确保各业务单元在成本控制方面保持一致性，从而在市场竞争中占据有利地位^[2]。

2.3 成本预算整合的方法

为了实现成本预算的有效整合，集团公司可以采取以下几种方法：（1）建立统一的预算编制标准和流程：集团公司应制定明确的预算编制指南和流程，确保各业务单元在预算编制过程中遵循统一的标准和程序。这有助于减少预算编制的随意性和差异性，提高预算的准确性和可比性。（2）加强数据整合与共享：集团公司应建立高效的信息系统平台，实现成本数据的实时采集、整合和共享。通过数据整合，集团公司可以全面掌握各业务单元的成本信息，为预算编制和监控提供有力支持。同时，数据共享也有助于促进内部沟通和协作，提高管理效率。（3）实施跨部门协作与沟通机制：集团公司应建立跨部门协作与沟通机制，确保各业务单元在预算编制和执行过程中保持密切联系和有效沟通。通过定期召开预算会议、建立预算联络员制度等方式，集团公司可以及时发现和解决预算编制和执行中的问题，确保预算目标的顺利实现。（4）采用先进的预算管理工具和技术：集团公司应积极引入和应用先进的预算管理工具和技术，如ERP系统、BI分析工具等。这些工具和技术可以帮助集团公司实现成本预算的自动化处理、智能化分析

和实时监控,提高预算管理的效率和准确性。

3 集团公司成本管控策略

3.1 成本管控的基本原则

3.1.1 全面性原则:成本管控应覆盖企业生产经营的全过程、全要素、全员参与。即,从产品设计、原材料采购、生产制造到销售服务等各个环节,都应纳入成本管控的范畴;同时,要充分考虑人力、物力、财力等各类资源要素的成本控制;还要激发全体员工的成本意识,形成全员参与成本管理的良好氛围。

3.1.2 成本效益原则:在实施成本管控时,必须权衡成本与收益的关系,确保成本管控措施能够带来实际的经济效益。避免为追求过低的成本而忽视产品质量、服务质量或客户关系,从而导致长期利益受损。

3.1.3 动态调整原则:市场环境、技术进步、政策法规等因素的不断变化,要求集团公司的成本管控策略必须具备灵活性和适应性。企业应定期评估成本管控效果,根据内外环境的变化及时调整管控策略,以保持成本管控的有效性。

3.1.4 责任明确原则:为了确保成本管控策略的有效执行,集团公司应明确各层级、各部门在成本管控中的职责和权限,形成完善的责任体系。通过将成本目标层层分解至具体部门和个人,并制定相应的考核和激励机制,确保成本管控责任得到有效落实^[1]。

3.1.5 持续优化原则:成本管控是一个持续改进的过程。集团公司应不断总结经验教训,优化成本管控流程和方法,引入先进的成本控制技术和手段,持续提升成本管控的效率和效果。同时,还要关注行业标杆企业的成本管控实践,学习借鉴其先进经验,推动自身成本管控水平的不断提升。

3.2 成本管控策略的实施

集团公司成本管控策略的实施是一个系统而复杂的过程,需要企业从组织、制度、流程、技术等多个层面入手,确保策略的有效落地。第一,集团公司应成立专门的成本管控领导小组或工作小组,负责统筹协调成本管控工作。该小组应由高层管理人员领衔,涵盖财务、生产、采购、销售等多个关键部门的负责人,以确保成本管控工作能够跨越部门壁垒,实现协同作战。第二,制定详细的成本管控计划和实施方案。这包括明确成本管控的目标、指标、责任主体、时间节点等具体要素,以及制定相应的控制措施和行动方案;要确保这些计划和方案与企业的战略目标和经营计划相衔接,形成有机的整体。第三,加强成本管控的制度建设。集团公司应建立健全成本管理制度体系,包括成本核算制度、成本

分析制度、成本考核制度等,为成本管控提供制度保障。这些制度应明确成本管控的原则、方法、流程、标准等要求,确保成本管控工作有章可循、有据可查。第四,积极引入和应用先进的成本控制技术和手段。如采用ERP系统、大数据分析、人工智能等现代信息技术手段,实现成本数据的实时采集、分析和监控;利用精益生产、六西格玛等管理工具和方法,对生产过程进行精细化管理;开展成本对标和持续改进活动,不断挖掘成本降低的潜力。第五,加强成本管控的监督和考核。集团公司应建立健全成本管控的监督和考核机制,定期对成本管控工作的执行情况进行检查和评估。通过设立成本管控绩效考核指标和奖惩机制,激发全体员工参与成本管控的积极性和创造性;同时,对发现的问题和不足及时进行整改和完善,确保成本管控策略的持续有效实施。

3.3 成本管控在集团公司运营中的应用

在集团公司的日常运营中,成本管控被广泛应用并渗透到每一个业务环节和管理层面,以实现资源的最优配置和效益的最大化。在供应链管理方面,成本管控策略强调与供应商建立长期稳定的合作关系,通过谈判、竞价、集中采购等方式降低原材料和采购成本;优化库存管理和物流配送系统,减少库存积压和运输成本,确保供应链的顺畅和高效;在生产制造领域,成本管控策略注重精益生产和持续改进。通过优化生产流程、提高设备利用率、降低废品率等措施,减少生产过程中的浪费和损耗;引入智能制造和自动化技术,提高生产效率和产品质量,进一步降低生产成本。在市场营销和客户关系管理方面,成本管控策略则关注于精准营销和客户关系管理。通过市场细分和目标客户定位,精准投放广告和推广资源,提高营销效果和投入产出比;加强客户服务和售后服务体系建设,提升客户满意度和忠诚度,降低客户流失和维护成本;注重在财务管理和人力资源管理领域实施成本管控策略;通过严格的财务管理制度和内部控制体系,确保资金的安全和合理使用,降低财务风险;在人力资源管理方面,优化人员配置和薪酬结构,提高员工的工作积极性和创造力,同时控制人力成本的增长。

4 集团公司成本预算整合与管控策略

4.1 构建成本预算整合体系

构建成本预算整合体系是集团公司实施成本预算管理的基石。这一体系要求集团公司打破部门壁垒,实现跨部门、跨业务的成本预算信息共享和协同。首先,应明确成本预算管理的目标和原则,确保预算的编制、执行、调整和考核等各个环节都遵循统一的标准和规范。

其次，建立成本预算数据中心，集中收集、处理和存储各部门的成本预算数据，实现数据的实时共享和动态监控。最后，通过流程再造和系统集成，将成本预算管理融入企业日常运营的各个环节，形成全员参与、全面覆盖、全流程控制的成本预算整合体系^[4]。

4.2 优化预算编制方法

预算编制方法的优化对于提高成本预算的准确性和有效性至关重要。集团公司应根据自身业务特点和市场环境，采用灵活多样的预算编制方法；推广零基预算法，即在编制预算时不考虑以往的预算项目和金额，而是从零开始，根据实际需求和可用资源来确定预算项目和金额。这种方法有助于消除“预算惯性”和“资金浪费”，使预算更加贴近实际；引入滚动预算法，即根据市场环境的变化和企业经营活动的进展，定期调整和更新预算，保持预算的时效性和灵活性；加强跨部门沟通和协作，确保预算编制的全面性和合理性，避免出现“部门壁垒”和“信息孤岛”现象。

4.3 加强预算执行与监控

预算执行与监控是成本预算管理的重要环节。集团公司应建立健全预算执行与监控机制，确保预算得到有效执行和及时调整；明确预算执行的责任主体和具体职责，将预算指标层层分解到各部门、各岗位和个人，形成责任清晰、任务明确的预算执行体系；加强预算执行的过程监控，定期对预算执行情况进行检查和评估，及时发现和解决问题；利用现代信息技术手段，建立预算管理系统，实现预算执行的实时监控和预警功能；建立预算调整机制，对于市场环境变化、企业战略调整等因素导致的预算偏差，应及时进行预算调整，确保预算的准确性和有效性。

4.4 完善预算考核与激励机制

预算考核与激励机制是推动成本预算管理持续改进

的重要手段。集团公司应建立科学的预算考核体系和完善的激励机制，以激发全体员工的积极性和创造力；明确预算考核的标准和方法，将预算执行情况纳入部门和个人的绩效考核体系，与薪酬、晋升等激励措施挂钩；加强预算考核的公正性和透明度，确保考核结果的客观性和准确性。同时，注重考核结果的反馈和应用，及时总结经验教训，推动预算管理的持续改进；建立多元化的激励机制，除了物质激励外，还应注重精神激励和职业发展激励等非物质激励方式的应用，以满足员工多样化的需求。

结束语

综上所述，集团公司成本预算的整合与管控是提升企业竞争力、实现可持续发展的关键。通过构建完善的成本预算整合体系，优化预算编制方法，加强预算执行与监控，以及完善预算考核与激励机制，集团公司能够更有效地控制成本，优化资源配置，提升经营效率。未来，随着市场环境的不断变化和技术的不断进步，集团公司应持续探索和创新成本预算与管控的新模式、新方法，以适应新的挑战 and 机遇。

参考文献

- [1]周文刚.集团公司成本预算全程控制模式研究[J].中国乡镇企业会计,2018(10):72-73.DOI:10.3969/j.issn.1004-8480.2018.10.042.
- [2]刘秉卓.关于如何做好公交集团公司成本控制和预算的思考[J].首席财务官,2023(23):106-108.DOI:10.12317/j.issn.1673-3169.2023.23.035.
- [3]雷莉萍,卜祥磊.集团公司成本费用预算松弛管控的实践[J].财讯,2019(21):167-170.
- [4]徐娜.全面预算管理在集团公司财务管理中的应用[J].财会学习,2024(12):66-68.DOI:10.3969/j.issn.1673-4734.2024.12.024.