

上海大众滚动预算的编制

郭永清 任刚 ■

上海大众汽车有限公司(以下简称“上海大众”)是中德合资的轿车生产企业,成立于1985年3月。合营各方分别是上海汽车工业(集团)总公司、德国大众汽车公司。中德双方投资比例各为50%,合资期限为45年。自1985年成立起,上海大众就引进了德国大众的全面预算管理系统,经过多年的探索与实践,形成了有上海大众特色的预算管理模式——连续滚动预算,即以一定的时间长度为周期进行不断滚动的预算管理。

上海大众编制连续滚动预算的方法是:以中期计划为基础,年度预算、月度预算为实施手段,并以月度预测进行控制,全面系统地反映企业的财务经营状况。所谓中期计划,是指以5年为一个周期进行不断滚动的公司预算。如:以2001年为预测基础,则2002年—2006年为一个5年期的经营预算与财务预算;下一个中期计划以2002年为预测基础,编制2003年—2007年的5年期经营预算与财务预算。中期计划中第一年的详细计划,就是年度预算。将年度预算进行分解,就形成了月度预算。

一、连续滚动预算管理的具体流程

(一) 正确编制中期计划与年度预算

1. 确定中期计划、年度预算编制时间表。每年4月份左右,根据德国大众提供的时间进度表,由执行管理委员会(上

海大众日常经营管理的最高决策机构)授权财务部,确定编制预算的时间进度表,以便将中期计划、年度预算在同年10月份提交董事会讨论。

2. 成立工作小组。工作小组由财务部、销售合资公司、计划物流部、规划部、产品工程部、采购部、人事部等部门组成。由财务部牵头,组织召开由各专业部门组成的计划工作小组会议,开始启动中期计划、年度预算编制工作。

3. 编制中期计划、年度预算初稿。由财务部负责,收集各专业部门的单项计划,汇总编制,向执行管理委员会提交中期计划、年度预算初稿,详细说明编制中期计划、年度预算的前提条件,并递交编制中期计划、年度预算的分析报告。

4. 中期计划、年度预算自上而下的修改。执行管理委员会对中期计划、年度预算进行初审,提出修改意见。财务部将修改意见反馈给各专业部门,由各专业部门修改单项计划,财务部综合修改,并提交执行管理委员会复审通过。

5. 向股东递交中期计划、年度预算。每年上海大众财务部要把编制中期计划、年度预算的详细过程,向两大股东上海汽车工业(集团)总公司、德国大众做书面汇报,并分别参加由上海汽车工业(集团)总公司召开的汇报会和德国大众召开的亚太区计划会议。

6. 报董事会审批。财务部在每年10月中旬向上海大众董事会提交中期计

划、年度预算。中期计划、年度预算包括前提条件、损益平衡计划、资产负债计划、现金流量计划,以及第一个年度的详细预算。

(二) 年度预算的分解

根据董事会批准的中期计划、年度预算,将第一年的年度预算进行月度分解,并将一般费用按部门编制费用预算,将预算指标分解与责任的落实结合在一起,便于预算执行过程的监控、预算执行的分析和调整以及预算业绩考核。

(三) 通过月度预测连续滚动监控

通过月度预测,对实际情况和全年目标完成情况进行连续滚动地实时监控,给决策者提供决策依据。具体程序如下:(1) 收集变量数据。(2) 以当月实际数为基础,根据全年目标调整预测。(3) 财务人员编制财务实际/预测/预算报告。(4) 提交执行管理委员会审阅。(5) 召开预算分析会,寻找偏差原因,提出整改措施。(6) 部门绩效评估。

二、经验与启示

(一) 建立灵敏的信息系统

现代化的管理必须依靠科学的手段,计算机系统对于企业预算管理是必不可缺的。上海大众引进了当今先进的SAP管理软件系统,实施的模块有物料管理(MM)、财务簿记(FI)、固定资产管理(AM)、投资管理(IM)、财务控制(CO)等。财务部、各成本中心、各职能

部门充分利用SAP系统获取财务数据,进行及时分析,为编制中期计划、年度预算、月度预测提供了保证。

(二) 建立健全制度

为了确保预算管理的严肃性,上海大众从制度上加以规范,相继设计和制定了一套完整的预算管理制度,包括《中期计划及预算管理规定》、《成本要素管理规定》、《投资管理规定》、《投资规划管理规定》、《投资项目实施及评价管理规定》、《内部结算管理规定》等。

(三) 注重预算管理的改进与创新

上海大众在应用连续滚动预算的过程中,注重改进与创新,主要表现在:

(1) 预算的全面性。公司的每一位员工都是预算的执行人;所有涉及现金和财务的活动都纳入预算管理;从投资、采购、生产到销售等每一环节都处于预算控制之中。(2) 与战略、规划的结合。战略和规划确定的方向和目标需要通过预算来加以实施。上海大众目前在预算管理中充分体现了战略和规划的内容,同时根据实际情况提出更加明确、具体的努力方向。(3) 创造性地提出月度执行预算。上海大众在年度预算的基础上提出了月度执行预算,月度执行预算作为

每月的控制预算,是保证年度目标完成的有效手段。(4) 体现柔性控制与刚性控制相结合。就上海大众整个预算管理体系而言,以柔性控制为主体,但就预算管理分解、落实责任指标而言,又强调刚性控制。(5) 预算与标准相结合。上海大众高层管理人员把主要精力用于管理和企业生产经营过程中各种不能标准化的“例外事项”,从而使预算管理工作重点更为突出。如通过制定合理的分项目外协费用标准,避免了对外协业务一事一议的做法,提高了外协费用谈判的工作效率。

(四) 有效监控全面预算方案的实施

上海大众依靠电脑联网的软件系统,通过月份连续滚动预测,进行利润分析、费用分析、存货分析、应收账款分析等,定期为公司提供各类分析报告。全面预算监控针对的是预算的实际执行与操作阶段,也是全面预算管理的核心。上海大众在这一阶段掌握了两条原则:有效控制和信息反馈。具体做法是:通过中心控制科,对公司的预算管理实施有效控制;财务部门及时和生产、销售、采购、供应等部门保持实时的信息沟通,对各部门完成预算情况进行动态跟踪监控,并

不断调整偏差,确保预算目标的实现。

(五) 合理的预算考评

为了将企业预算管理与绩效评估有效地结合在一起,上海大众制定了《部门绩效评价规定》。在考评过程中,坚持综合考评和动态考评相结合的原则。动态考评是在生产经营活动的现场进行的,对于预算的实际执行结果和预算指标之间的差异进行即时确认和处理,其基本组织过程包括实际结果与预算的比较差异、责任分析和差异处理三个环节。综合考评是预算期末对于各责任单位预算完成情况的分析评价,其考评对象包括企业内部各个责任层次,而考评内容以成本、利润等财务指标为主。综合考评在整个预算循环中处于承上启下的地位,其差异分析的正确、利益分配的公平与否都直接影响到预算目标的完成。动态考评不仅为实现对于生产经营活动的过程控制提供了手段,而且其关于差异的分析和评价是期末综合考评的基础和依据,两者的有机结合才能使预算作用得以充分发挥。

(作者单位:上海国家会计学院)

财政部人事教育司)

责任编辑 刘黎静

● 建议

应加强银行存款核算中错弊的审查

李舜蓉

1. 公款私存。对此类错弊问题,应首先审查“银行存款日记账”余额与“银行存款总账”余额是否相符,并在此基础上对出纳员保管的存折(存单)进行盘点,看其是否存在公款私存问题。同时,还要对出纳员保管的现金进行盘点,看有无以个人名义的存折(存单)抵充库存现金的情况。

2. 出借银行账户。对此类错弊问题,应审核“银行存款日记账”中的摘要及余额记录,分析有无收付款不正常的业务内容或模糊不清的摘要。如有应进行账证核对,了解对方单位与被审单位是什么关系,有无发生业务往来的可能,然后在调查对方单位的基础上核实被审单位是否存在出借银行账户的问题。

3. 签发空头支票、空白支票。对此类错弊问题,应通过查阅银行存款减少的凭证来查找线索,然后通过调查询问有关当事人看是否存在签发空头支票和空白支票的问题。

4. 提现的用途不合法、不合理。对此类错弊问题,应审查“现金日记账”摘要栏内的有关说明,看其提现有无正当理由,同时将“现金日记账”有关发生额与“银行存款日记账”的有关发生额进行核对,看提现后是否计入了“现金日记账”。然后根据“现金日记账”和付款凭证上所反映的内容及“现金”账户的对方科目,分析该笔现金的去向是否明确,使用是否合理、合法,是否存在违法违纪问题。

(作者单位:江西省宁都县会计核算中心)

责任编辑 刘黎静