

对中央建筑企业集团 推行全面预算管理的思考

■ 刘小勇 戴国华

2012年7月国资委在京召开了中央企业全面预算管理提升专题会议,要求各中央企业以管理提升活动为契机,深入查找预算管理工作存在的不足,切实采取措施,推动全面预算管理工作再上新台阶。一年多来,部分中央企业集团推行全面预算管理工作取得了阶段性成果,预算管理工作得到了有效提升。但是全面预算管理的推行和实施不可能一蹴而就,而是一个漫长而艰巨的过程,尤其对具有行业特殊性的中央建筑企业集团更是如此。笔者结合工作实际,对中央建筑企业集团推行全面预算管理思路如下:

思考一:推行全面预算管理,顶层设计应先行

在实际推行过程中,有些集团公司认为全面预算管理就是财务预算扩大化,不需要进行规划和顶层设计,以致推行一年多时间仍然停留在财务预算管理上。与之不同的是,某中央建筑企业集团公司在深入研究和调查的基础上,制定了集团全面预算管理发展规划,进行分步骤实施,首先自2012年年初成立全面预算管理咨询联合项目组,组织开展了深入广泛的全面预算管理咨询,借鉴国内外企业全面预算管理实践经验,结合企业实际,编写了一本四十多万字的《全面预算管理手册》,设计建立了一套

思路先进、内容全面的具有行业特色的“分层级、分业态、全流程、从业务到财务”的全面预算管理体系。正是有了先进的顶层设计,该集团的全面预算管理才得以稳步向前推进,目前已取得了阶段性成果。

思考二:推行全面预算管理,认识提高是关键

很多人对全面预算管理的认识存在误区,对全面预算管理的意义和作用认识不清、不深、不全、不透,认为全面预算管理就是财务部门的事,没有认识到业务预算的重要性;部分集团下属单位“等靠要”思想严重,主动性参与不够,上级要我怎么做,我就跟着做;还有些公司领导认为,以前没有搞全面预算管理,企业目标不也照样完成,存在一些抵触情绪。因此,提高公司各级领导和管理人员的认识,是当前推行全面预算管理的关键。笔者认为,加强全面预算管理工作,不仅是国资委开展管理提升活动中提出的重要任务,而且是建筑企业集团在新的形势形势下推动转型升级、做强做优企业的重要途径。一是实施全面预算管理,可以优化资源配置,严控企业风险,促进企业平稳增长。二是实施全面预算管理,将企业战略目标与预算目标进行有效结合,可以促进企业战略规划水平的提高。同时,将企业

的资源进行整合,更好地协调统一企业内部各部门、各单位服务于企业总体目标。三是加强全面预算管理,能够把握好企业的发展节奏,调配好企业的资源要素,提高企业的毛利率水平,提升企业的经济运行质量,确保企业可持续发展。只有充分认识到全面预算管理的意义,才能有针对性地开展全面预算管理。

思考三:推行全面预算管理,领导重视是保证

以往的经验教训证明,如果企业主要领导对某项工作重视不够,工作推行起来就十分困难,全面预算管理也不例外。笔者认为,全面预算管理是企业全方位管理,主要领导高度重视是根本保证。一是中央建筑企业集团总部、二级集团、三级及以下子公司以及基层项目部等领导干部要把推进全面预算管理作为管理提升的重中之重来对待,建立健全“一把手”亲自挂帅的推进工作领导小组和预算管理机构,主要领导要亲自抓,认真组织谋划好工作目标、时间节点和措施要求,积极稳妥地推进。二是中央建筑企业集团要把建立健全预算管理机构的重点放在三级及以下公司和基层项目部上,公司领导或项目经理部要从机构和人员配备上保证全面预算管理工作的顺利实施。三是各级预算管理机构要按照中央企业集团总部的要求,确定

“一把手”亲自抓，建立责任明确、分工具体、措施到位的预算管理责任体系，形成管理层级到底、管理责任到位的工作机制。四是各级领导坚持从实际出发，既要认真落实集团总部的要求，又要认真研究本单位生产经营业务和全面预算管理的特点，按照“上下结合、以我为主”的原则，不等不靠，采取得力措施，分步骤、分阶段地开展好全面预算管理工作，形成上下联动、齐抓共管的良好局面。

思考四：推行全面预算管理，宣贯培训是保障

笔者认为，树立全面预算管理的理念，培养全员全面预算的意识，是开展全面预算管理工作的基本保障。一是中央建筑企业集团各层级单位要充分发挥各种宣传工具的作用，通过多种形式，全面宣贯执行中央建筑企业集团全面预算管理顶层设计的成果和全面预算管理各类操作手册，及时反映全面预算管理工作情况，总结宣传全面预算管理的好经验、好做法，集中宣传集团系统内全面预算管理工作经验和成效，树立标杆、宣传先进，加强交流，让预算管理文化深入人心，形成全员参与局面。二是要切实抓好全面预算管理的培训工作。中央建筑企业集团各单位要按照“下管一级”原则，精心制定培训计划，对各层级、各业态负责预算管理工作的领导和业务骨干普遍进行强化培训，特别是要重点培训工程项目部的经理和业务骨干，重点突出全面预算管理的关键环节，使骨干人员尽快熟悉和掌握全面预算管理的制度、规范和流程，适应全面预算管理的要求。

思考五：推行全面预算管理，项目预算是基石

笔者认为，基建项目是企业集团最基层的施工载体，也是成本控制源头，因此基建项目预算是中央建筑企业集团全面预算管理的基石。一是要做好项目

全周期预算，必须在现行基建项目责任成本测算的基础上设计建立“项目全周期预算+项目年度预算+季度/月度滚动预算”的全面预算管理模型。基建项目的施工组织、资源配置、成本核算、清收清欠等各项管理均应按照全面预算管理的要求来执行，这样才能切实提高项目盈利水平，提升企业经营绩效。二是做好项目闭环管理。以分部分项工程量清单为基础，主要围绕基建项目的工程量预算、产值收入预算、项目成本预算、劳务分包预算、材料采购预算等进行编制；重点突出对基建项目合同签订、合同执行、资金支付的控制；通过对已完工程预算成本、已完工程实际成本、计划进度预算成本的差异分析来监控项目进度和项目成本执行情况；考核分为年度考核和项目全周期考核，分别针对下达的年度目标和项目全周期目标的完成情况进行考核。

思考六：推行全面预算管理，定额管理是前提

目前，有部分中央企业集团在推行全面预算管理中，没有从各级企业内部定额建立和完善入手，以致在上系统时，才发现内部定额不统一，不能进行系统自动分析和对标分析。笔者认为，推行全面预算管理，定额管理是前提，定额的制定和完善也是信息化落地的基础。一是中央建筑企业集团各单位制定定额应坚持从无到有、自下而上、由粗到细、逐步准确、定期更新原则。二是企业内部成本费用定额应按照各层级各业态的业务流程、作业环节，建立和完善投资、设计、基建、采购、物流、人工以及职能管理等定额标准体系。三是集团各层级、各业态相关业务部门要根据业务流程与部门职责来组织并参与制定归口范围内的业务定额指标，并结合行业数据及自身的历史积累，确定定额具体数值，进行动态跟踪，不断修订和完善定额指标和具体数值。

思考七：推行全面预算管理，系统建设是核心

笔者认为，全面预算管理信息化建设是一项系统性、长期性和复杂性工程，应坚持“统一规划、试点先行”的原则，逐步展开和完善。一是要在中央建筑企业集团全面预算管理信息系统中，充分体现集团总部、二级集团公司、三级及以下公司和基层项目部等四个层级的全面预算管理内容，每个层级主要包括预算目标制定和分解、预算编制和汇总、预算控制、预算分析、预算调整及预算考核等，要实现每个层级闭环管理。二是立足于建筑企业集团分层、分级管控的原则，按照各层级企业的管理重点明确应用需求，在整体规划的基础上确定方案。三是从数据层面、应用层面、流程层面对信息系统集成进行长远规划，最大程度实现全面预算管理信息系统与企业财务、资金等系统的衔接。■

(作者单位：中铁大桥局集团有限公司)

责任编辑 陈利花

● 短讯

近期，浦发银行“股权基金投资联动”金融产品创新案例获《银行家》杂志社主办的“中国金融创新奖”——对公业务“十佳金融产品创新奖”。“股权基金投资联动”产品指浦发银行通过与优质股权基金管理机构紧密合作，从基金管理公司所投资的企业中筛选出优质中小企业，尤其是在传统担保和授信模式下难以从银行获取信贷的科技型中小企业，对其提供信贷支持，形成股权投资和银行信贷之间联动的融资模式。浦发银行自2012年开展股权基金投资联动业务以来，共发生115笔，贷款金额46.21亿元。

(张阳供稿)