

基于经营数据建模的预算编制与审核

刘金辉 孙弘宇 孙彦永 宋朝霞

中国唱片集团有限公司(简称唱片集团)属于跨地域文化产业集团公司。由于集团内各企业成长性与绩效目标存在差异,子企业在竞争力、产业策略等方面也不尽相同,在预算编制与审核过程中,上下级企业之间围绕预算目标存在博弈和信息不对称等问题。基于此,唱片集团明确以管资本为主的预算编制导向、运用基于经营数据建模的预算审核策略,完善预算编制及审核模式,使得预算能够更好地得到落地执行,进而助力企业提升运营能力和市场竞争力。

一、以管资本为主的预算编制导向

为贯彻国资委以管资本为主推进企业职能转变的总体要求,唱片集团预算编制聚焦资本收益质量:关注资本回报,包括资本收益和分红方案等;关注资本经营,围绕产业配置资源,引导企业设立、并购、退出等;以资本布局引领产业升级;通过强化治理机制加强对资本的风险管控。具体体现在以下方面:

(一) 预算大纲统领预算编制要求

预算大纲是唱片集团编制预算的纲领性文件,具体来说:在投资方面,明确资本布局方向及重点支持的产业、项目投资回报率等,综合考量各产业板块主营业务规模、趋势及经营

回报等;在经营方面,聚焦主业,剥离非运营资产,切实围绕主业提升资本收益质量;在产业方面,聚焦主业和重点产业布局,关注内、外部资源协同及效益;在融资方面,按产业规模与杠杆效应配置资金结构,测算融资成本,同时,关注应收账款和存货规模及经营现金流;在生产要素方面,关注原材料价格、进出口市场趋势、人工成本等。除此以外,还要综合考量上级布置的专项任务,比如去杠杆减负债目标、科技创新等。

(二) 产业专项预算引导资源配置
唱片集团的资本收益源于各产业的竞争力和盈余情况。因此,在预算大纲中,应从产业板块和资源投入角度引导企业编制重点产业的专项预算:首先,分析各产业板块的经营环境,聚焦产业和核心技术优先配置资源,支持重点产业和产品,明确产品迭代路径和周期。其次,公司事业部要梳理产业发展规划及行业解决方案,明确项目及产业经营目标和资源配置规模。最后,结合集团规划和子企业运营计划,提出重大专项预算,包括项目投资、筹资、规模和效益等。

(三) 部门职能预算重在合规

在预算大纲中,部门职能预算要结合年度经营计划,按业务和职能分工提出工作目标和资源配置需求。部门职能预算既包括人工成本、安全专

项、信息化专项等,也要考虑法治建设、党务专项、扶贫攻坚等目标和举措,并按一定比例配置资源。此外,预算大纲还要明确预算组织机构、任务分解和预算单元,预测利率、汇率、税率等变动对公司生产经营的影响。

二、基于经营数据建模的预算审核

数据建模是认识企业经营规律、统一沟通与展现方式、量化预算大纲编制要点的工具。为使编制的预算契合公司实际,更好地得到落地实施,唱片集团采用Word文档制度化描述预算审核的要求,采用Excel经营数据建模实现预算编制数据格式化,采用PPT规范预算汇报大纲、层次化展现经营策略,创新集团预算编制与审核模式,并将预算大纲和审核要求切实落实到预算编制过程中。

(一) 审核要求制度化

唱片集团以Word文档将制度化的集团预算审核要点传达到各级子企业,引导预算编制规范化,并突出重点。同时,除明确各项预算指标的编制要求外,还要考虑企业属性与预算指标的关系,结合企业属性选择基准指标,避免“一刀切”。比如:近3年成立或涉及新增资或拟增资企业,对照公司可行性报告核实收入、利润、净资产收益率等预算指标,预算增长

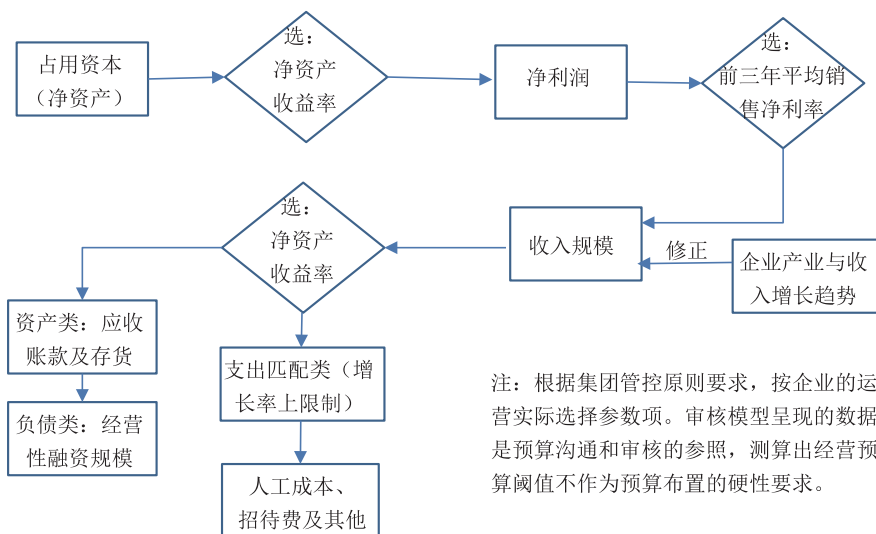


图1 集团预算审核模型

率水平原则上不低于公司前三年收入增长趋势，或同行业对标收入增长趋势；对“两金”（指应收账款和存货占用的资金）的测算，要结合应收账款和存货周转效率进行优化，进而控制好资产负债率和杠杆风险；PPP、建设—经营—转让（BOT）等项目要通过产业基金、权益性融资和长期融资等方式解决好资金配置问题，防止短融长投；基于工资总额测算人工成本，除符合可行性论证要求处于初创期的亏损企业外，若企业连续亏损，则需要通过管理提升和优化人力成本解决增量薪酬，防止出现企业年年亏损、员工薪酬只升不降的现象；招待费、会议费及公务经费的增长原则上不高于前三年收入平均增长水平。

（二）审核模型格式化

为增强集团与企业之间、财务与业务部门之间对预算审核要点的理解，唱片集团通过Excel进行经营数据建模，将以管资本为主的要求落实到预算编制过程中。同时根据公司产业特点、发展阶段、运营趋势、融资策略等选择适用指标，整体测算关键运营管控指标和阈值。

唱片集团构建以管资本为主的预

算审核模型见图1。具体来说：根据各单位资本占用情况与运营特点，选择适用的净资产收益率测算公司净利润，同时以前三年平均销售净利率为基础，修正预算销售净利率，测算集团收入规模。在此基础上，一方面按公司运营效率，测算资金周转率、应收账款及存货水平，并根据“两金”压控要求，测算应收账款与存货的预测阈值。另一方面根据集团收入规模及增长水平，测算人工成本、招待费和其他重要支出等。

（三）审核步骤规范化

唱片集团以研讨会方式召集集团管理层和专业部门，以及子企业董事会、监事会、经营层成员参加，集中审核各子企业全面预算数据及指标、参数选择原则等。首先，围绕关键指标（包括收入规模、收入增长率、利润总额、经营净现金流等）的目标值与阈值边界进行审核。其次，关注历史数据和审核标准是否与创业期、成长期、扩张期、成熟期等契合。第三，审核预算指标是否优于预期，若优于预期则通过审核，若低于预期或异常，则需要公司从战略、经营、项目等层面详细阐述拟采用的改善举措。

同时，各子企业还要在平衡价值创造与运营风险的基础上，进行预算研讨，分析各项预算指标的提升空间。比如：预算指标不是最优的客观原因、已做出的开源节流计划是否能够实现、对标行业标杆企业是否还有管理提升的空间等。

而集团在进行预算审核时，要将经营层预期业绩考核与预算目标统筹考虑，并引入一票否决的经营业绩考核办法。比如：净资产收益率低于预期值不能评为C以上；经济增加值（EVA）为负不能评为B以上；“两金”增长率高于集团管控要求不能评为A等。而对于经营者挑战的目标或创新举措等，则设置加分项。

三、在经营数据建模基础上形成具体的预算达标指标

唱片集团采用经营数据建模的方式规范预算审核，系统展现预算指标的内在联系及各子企业经营状况。最终预算管理委员会针对子企业的预算研讨，结合企业运营思路，提出经营关键点并助力企业补齐短板，统筹配置集团资源，并给出各企业预算审核的建议。集团及各子企业结合预算管理委员会的建议，在经营数据建模基础上形成具体的预算达标指标。

唱片集团通过采用经营数据建模方式完善预算编制和审核机制，围绕资本收益配置集团资源，倒逼企业提升运营能力和市场竞争力。

（本文第三作者系全国会计领军<后备>人才企业类八期学员）

（本文系河北省科技厅软科学及科普研究专项“管理会计促进财务转型对策研究”<2017-174576447>的研究成果）

（作者单位：北京科技大学 西安交通大学 中国唱片集团有限公司 保定天鹅新型纤维制造有限公司）

责任编辑 刘黎静