

[编者按] 凡事预则立,不预则废。作为企业战略实施和管理控制的一项重要工具,全面预算管理的价值和作用已在企业中获得了广泛的认识和应用。房地产企业是典型的资金密集型企业,全面预算管理的重要性更加毋庸置疑。中铁置业集团有限公司作为一家国有房地产企业,在结合行业特点与自身预算管理现状和需求的基础上,选择以信息化手段为支撑,建立并实施了一套“分层级、分业态、全流程”的全面预算管理系统。从本期开始,本刊将陆续刊发“中铁置业全面预算管理信息化建设与实践”系列文章,聚焦企业预算编制思路 and 系统建构与应用、预算控制系统集成和实现以及预算分析路径和平台构建与应用三方面。希望这些做法能够为房地产企业全面预算管理信息化建设提供一定的借鉴和参考。

中铁置业全面预算编制平台建设与实践

刘梅玲 孙宝良 杨良■

中铁置业集团有限公司(下称中铁置业)是中国中铁股份有限公司(下称中铁股份)的全资子公司,主营房地产开发(以一级项目开发和二级项目开发为主,建筑工程、物业服务、工程项目管理和投资咨询为辅),拥有72家成员企业,包括三级区域公司、二级开发项目公司、一级开发项目公司、专业公司和分公司。从2013年开始,公司逐步建立了完整的全面预算管理系统,实现了“分层级、分业态、全流程、从业务到财务”的全面预算管理。其中,在全面预算编制方面,中铁置业的预算编制表单众多,预算编制逻辑行业特色鲜明,公司建立了一套定制化的预算编制平台,支撑预算管理系统的初始化工作和预算编制工作。该平台体现“集团公司——区域公司——项目公司”的分层级、分业态的预算编制体系,涵盖中铁置业二级开发业务、一级开发业务及专业公司等全业务范围。

一、中铁置业全面预算编制思路

预算表单是预算数据和计算关系的载体,表单的分类预置、自动计算、自

动汇总是预算管理系统的显著优势之一。中铁置业预算管理系统中共设计预算表单129张,按预算主体划分包括集团通用表单15张、集团个性表单12张、集团本部表单4张、三级区域公司32张、三级区域公司本部11张、二级项目开发公司35张、一级项目开发公司20张。按预算业务类型划分共15类,包括目标预算、项目进度预算、开发面积预算、销售预算、库存预算、开发成本预算、人工成本预算、费用预算、投资预算、融资预算、税金预算、财务预算、资金预算、管理报表、物业预算。

中铁置业预算编制的总体逻辑是从业务到财务,层层抵销合并,不仅要编制本部的各类经费预算和投融资预算,形成本部的三大预算报表,还需汇总三级公司的三大预算报表,进行合并抵销后形成中铁置业的三大预算报表。

二、全面预算编制平台建设与实践

(一) 预算管理系统初始化

预算管理系统初始化首先需要由基础数据管理员在系统层进行初始定义,

主要包括:

1. 预算组织。主要设定预算主体的名称、编号、层级、性质等,并根据权限设定末级预算组织是否可以继续增加下级预算组织。中铁置业共定义了103个预算组织,包括合并单位、普通单位、抵销组织、部门等。

2. 预算周期。主要定义全面预算管理的时间维度。中铁置业的预算业务开始日期和年度开始日期均被定义为2009年01月01日,并系统预置年度周期、季度周期和月度周期。

3. 预算期间。中铁置业使用自然预算期间,可直接使用系统对年度、季度、月度进行的预置。

4. 预算维度。预算维度是对预算指标从不同角度进行更为明细的描述。根据中铁股份全面预算咨询成果和前期的调研,中铁置业对集团预算体系进行了统一规划,共提取出11个预算维度(包括预算组织、预算指标、预算期间、业态、项目、产品类型、开发成本、资产类别、数据类型、人员类别和对标企业)。其中,系统已预置预算组织、预算指标和预算期间3个维度,其他8个维度需

再定义。这些维度都取自预算表单，都是组成预算表单的重要内容。

5. 预算模型。根据前期咨询成果及需求调研报告，中铁置业对预算体系进行了统一规划，包括国资委预算体系、上报股份预算体系和中铁置业预算体系三套预算体系，并提取出13个预算模型，包括目标模型、通用财务模型、通用资本模型、房地产项目模型、房地产产品模型、房地产二级开发成本模型、房地产一级开发成本模型、国资业态模型、国资资本模型、国资财务模型、业态模型、通用人工成本模型和对标分析模型。

6. 收支项目。收支项目即预算指标，是预算应用的关键基础数据之一。中铁置业根据需求调研报告和表单梳理出1035个预算指标，包括全周期目标、股份上报指标、置业内部指标、三项费用合计、应交税金及附加、营业外收支、资产负债表指标、利润表指标、现金流量表指标、项目进度、面积指标、销售预算、库存预算、开发成本、销售业务费用、客服费用、出租收入及回款、物业、投融资指标、税金、资金指标、国资指标、长期股权投资指标、金融工具投资指标、土地一级开发及房地产二级开发投资指标、人工成本指标、资产管理指标、项目盈利指标、预售毛利指标和开发成本(费用)30大类。指标模式采用“通用指标+个性指标”，通用指标是承接中铁股份总部的指标，其中规模类指标包括新签合同额、企业营业额、营业收入和投资总额，盈利类指标包括利润总额、EVA、毛利率、净资产收益率、收入净利润率和归属于母公司净利润，风险类指标包括带息负债总额、资产负债率、应收款项周转率、存货周转率、盈余现金保障倍数和经营现金净流量。个性指标是根据中铁置业业务特点选取的房地产类指标，包括新增可售面积、签约销售面积、土地供应面积、销售费用、土地供应收入、回

款额和融资规模。

7. 文档组。通过文档类别定义功能可分级定义上传附加文档的类别，如预算编制说明、预算调整说明、附表等。通过文档组定义功能，可对文件进行分组，以此作为数据权限，分别分配给不同预算组织。

(二) 预算编制过程

1. 预算编制方案。针对不同的预算体系，中铁置业设置了2014年国资委预算和2014年年度预算两个编制方案，各包含一个编制活动，方案开始日期均为2014年1月1日。两个编制方案全部定义为公用，允许下级组织使用。其中，国资委预算使用预置期间组，年度预算因涉及项目全周期预算，故使用新建的10年期间组。2014年国资委预算因仅上报二级集团的预算，所以编制组织仅包含中铁置业；2014年年度预算方案中则按照各层级的预算编制要求，分配相应的表单。在确定好方案的编制组织和表单后，启用各方案中的第一个活动，再利用预算编制功能进行具体的预算数据录入。方案启用后仍可在编制方案中修正关联表单和相应的编制组织。另外，为防止编制时对活动预算数据重复录入，系统提供的方案活动冻结功能可将完成编制的活动状态改为“冻结”。

2. 预算公式定义。预算表中的公式定义比较灵活，包括Excel控件公式、表内公式、表间取数、本模型内取数、跨模型取数等。使用普通公司用户登录，可以定义当前预算组织及其下级预算组织的指标计算公式。在通用表单上，一般由集团公司定义公用的预算公式，各单位均可使用。目前设置的公式主要是预算指标之间的勾稽关系、期间合计公式、数据类型转换等计算公式，组织、项目和产品类型的计算公式一般是通过汇总关系功能来定义。根据当前预算表中提供的计算公式和校验关系，在实施过程中如有表单项目和勾稽关系发生变

动，由项目组成员和下级单位共同逐步完善。

3. 预算编制分工。中铁股份编制本部的投融资预算和经费预算，同时汇总二级集团的业务预算、资本预算和财务预算，并按国资委要求上报各层级法人单位预算。中铁置业编制公司本部的投融资预算和集团经费预算，并汇总三级公司的业务预算、资本预算和财务预算。三级公司编制公司本部的经费预算、资本预算和资金预算，并汇总四级单位的业务预算、资本预算和财务预算。四级单位编制本单位的业务预算、资本预算和财务预算。

4. 预算编制流程。中铁置业预算编制为“3下2上”。其中，1下是指中铁股份下达上报年度预算目标的通知，各单位根据战略规划目标初步明确其自身年度预算目标。1上是指中铁股份各单位根据年度预算目标，编制年度预算初稿(即编制版预算)，经过上下沟通讨论，逐层汇总上报至中铁股份预算管理办公室。由中铁股份预算管理办公室审核各单位上报的年度预算初稿，编制形成中铁股份合并层面的年度预算初稿，并上报预算管理委员会进行审议。2下是指经中铁股份预算管理委员会综合平衡，报董事会审批通过后形成各单位的预算批复指标并下达。2上是指中铁股份各单位根据预算批复指标逐级调整和完善年度预算相关内容并上报备案。3下是指中铁股份综合平衡形成预算终稿并下发执行。

5. 预算目标确定。中铁股份预算目标的确定及分解是“2下1上”的过程。1下是指中铁股份下达预算目标预报通知，规定相应原则及要求；1上是指各层级单位自下而上向中铁股份预报下一年度能完成的预算目标；2下是指中铁股份根据公司战略发展要求、当年管理重点及资源情况，分析预算年度企业市场环境、资源匹配程度，参考

国资委要求确定中铁股份整体的年度预算目标。

6. 预算指标分解。作为二级集团, 中铁置业要承接中铁股份下达的预算指标, 结合本公司的中长期规划、对标要求及管理要求制定自身的预算指标, 并将主要预算指标分解至三级公司。三级公司再承接中铁置业下达的预算指标, 结合本公司的对标要求及管理要求制定自身的预算指标, 并将主要预算指标分解至四级单位。四级单位直接承接三级公司下达的预算指标。

7. 预算编制及上报。进行预算编制时先选择组织, 再选择对应表单进行编制, 每个组织只能看到本组织需要操作的预算表单。最上级组织可以编制和查看下级组织的预算表单, 上级单位还可先选择表单, 再选择组织来查看其编制状态。编制状态分为编制中、已审核、已审批等。系统提供对预算数据的手工录入方式, 形成预算初始表单, 也可将Excel表中的数据批量粘贴到系统预算表上, 或遵循系统本身的导入模板及要求, 使用Excel导入功能直接将数据导入系统。各项目公司在系统中完成预算编制后由部门领导进行审核, 对不符合各单位预算管理要求的预算数据需进行修改。

8. 预算数据计算汇总。预算编制数据录入完毕后, 可以通过表单计算功能对单张或多张表单进行成批计算, 也可以按单个组织或多个组织进行计算。通过表单汇总功能可以对单张或多张表单按一定的汇总关系(如预算组织、项目、产品类型)或表单状态进行汇总。

(本文系财政部课题“管理会计信息化发展研究”<2015KJB018>的阶段性研究成果)

(作者单位: 上海国家会计学院
中铁置业集团有限公司
浪潮通用软件有限公司)
责任编辑 李卓

启事

关于开展“会计人说‘一带一路’” 征文活动的启事

“一带一路”的重大倡议, 开启了全球治理体系变革、人类命运共同体构建的新篇章, 这既是我国基于新时期世界格局做出的时代选择, 也彰显出世界大国的责任与担当。作为服务社会经济发展的重要力量, 会计行业也应主动发挥担当意识与服务意识, 积极为“一带一路”献计献策, 为国家和区域的发展贡献力量。“一带一路”沿线国家众多, 各国政治经济环境及发展状况各异, 为更好地帮助企业及其财务人员了解和把握“一带一路”战略实施过程中的重要财税问题, 《财务与会计》自即日起开展“会计人说‘一带一路’”征文活动, 现将具体事项公布如下:

一、征文主题

主要内容包括但不限于:

1. 面对“一带一路”战略具体实施过程中面临的新形势、新问题, 企业在战略管理、发展及运营模式等方面做出的转变与创新。
2. “一带一路”沿线国家的财会、税务、金融等法规政策的特点及“走出去”企业应注意的问题。
3. “走出去”企业在与“一带一路”沿线国家进行经济合作过程中, 积累的财会、税务、金融等方面的实务经验及案例。
4. 会计师事务所为“互联互通”企业提供审计、税务及咨询服务的做法、感悟、建议。
5. “一带一路”的国际化定位对会计人才培养模式创新及会计人员转型升级提出的新要求。

二、征文要求

1. 征文应具有原创性, 观点鲜明, 角度新颖。字数在5000字以内。
2. 征文活动自本征文启事公布之日起开始, 来稿截至2018年6月30日。
3. 征文稿件将择优在《财务与会计》刊发。
4. 征文电子稿请发送至《财务与会计》邮箱: cwykj187@126.com, 并在电子邮件主题栏中注明“一带一路征文”。联系人: 李莉, 联系电话: 010-88227071。

《财务与会计》编辑部
二〇一七年七月