

ACS体系推动火箭院 全面预算管理工作高效开展

方世力 张黎明 陈海峰 谭昕 孙云飞■

全面预算管理是企业获得最佳生产率和优化财务资源、防范财务风险的一种管理模式，是财务管理的重要抓手和载体。本文选取火箭院下属四家单位在ACS体系指导下开展全面预算管理工作的实际案例，它们通过对业务环节实施控制，有效提升了预算编制的精细化程度和结果的合理性，使预算审批过程更为明晰、预算执行约束力更强、预算调整依据更为充分、预算分析更加全面科学。

一、ACS体系对全面预算工作的管控要点

ACS体系将全面预算定义为单位结合整体目标及资源调配能力，经过合理预测、综合计算和全面平衡，对当年或者超过一个年度的生产经营和财务事项进行相关额度、经费的计划和安排的过程。针对全面预算管理的控制标准被分为职责分工控制、授权审批控制、预算编制控制、预算批复控制、预算执行控制、预算调整控制、预算分析与考核控制和监督检查八个部分。针对全面预算工作设置的关键控制点主要体现在预算编制、预算审批、预算执行、预算调整、预算分析五个具

体业务环节。预算编制控制与预算审批控制部分对编制依据、编制内容、编制方法和编制程序进行了规定。预算执行控制部分明确了预算执行的基本要求 and 预算执行的控制节点和控制方法。预算调整控制部分明确了预算调整的原则、条件、程序和权限。预算分析控制部分对分析工作开展流程、周期、重点关注指标和报告内容进行了规定。通过这些原则与方法的确立，保障了火箭院在全面预算管理中实现预算编制与审批有据可依、预算执行控制有的放矢、预算调整工作有章可循、预算执行分析有序高效。

二、ACS体系推动全面预算管理工作提升的具体方法

(一) 提供更加丰富的信息用于支撑预算编制和审核

为落实ACS体系中对预算编制及审查工作的相关要求，火箭院下属F研究所增强了预算信息系统的个性化管理设计，为预算编报和审批部门提供了更加丰富详实的编报信息和指导，助推预算编报与审核的精细化管理。

F研究所丰富用于支撑预算编制和审核的信息主要通过以下两个途径

实现：第一，研究所按照其特有的管理模式设计整理出各部门的费用类、归口管理类、预算调整类等表单，在预算系统模块中完成了系统功能设计，并针对部门和预算类别进行系统培训和现场指导工作，方便预算申报部门填报。同时，研究所在预算系统设计中增加批注功能，编报人员将预算编制过程中考虑的关键要素以批注形式录入系统，便于审批人准确了解预算编制依据并对预算编制合理性做出更为准确的判断。第二，为加强预算申报的准确性，方便预算申报部门查阅，财务部门将上一年度的预算数、执行数都先期导入预算系统中，当年预算的固定费用支出都直接进行了科目设计，还针对部分预算先期提出了建议，便于预算审批人参考。

(二) 以月度资金收付平衡管控为手段进行预算执行控制

预算控制与执行作为全面预算实施的关键环节，决定了预算指标能否得到有效落实。火箭院下属E研究所针对预算执行控制环节，根据ACS体系对预算经费支出控制的相关规定，由财务部门将年度预算分解，并根据业务类型按月编制收付款资金计划。

以资金收付控制为抓手,通过调节和控制资金收付平衡,及时发现并解决资金周转中的问题,提高了预算执行控制的力度。其具体做法包括以下三个方面:

1. 将预算拆解为月度资金收付计划。E研究所经营计划处、航天技术应用产业处、固定资产投资处、技术管理处、行政保障处和人力资源处分别将各自归口负责的预算事项各月的收付款计划进行整理,并将相关收支情况填入财务部门编制的计划表中。财务部门对各业务部门上报的收付款计划进行汇总,逐一审核,结合月初单位账户资金情况,平衡收支,确定当月收支计划,并形成月度收付款计划汇总表,作为预算执行控制的依据。

2. 严格付款计划的执行程序,发挥计划刚性约束作用。月度收付款计划一经审批,即作为各部门执行和领导签批的依据。对于计划未包括的临时性专项支出,付款部门须编制临时付款计划并提请业务主管领导及总会计师批准后方可付款,以此确保计划的刚性约束。临时付款计划作为已批示月度付款计划的补充,由财务部门合并归档,以保证月度收付款计划执行的完整性。

3. 执行情况及时分析总结并滚动指导后续计划制定。财务部门在编制当月收付款计划时不是简单的汇总,同时还对上月收付款计划的执行情况及各主体账户实际现金流预算执行情况进行统计分析,与预算进行比对,发现问题及时修正,从而使月度收付款计划的执行形成闭环管理。

针对受未达账项影响月初资金账户余额及月度现金流量执行情况的统计精确度不够的问题,通过加强日常会计审核、及时入账的方法加以改进;针对月度收付款计划的编制与实际执行的匹配程度存在差异的问题,要求

部门在编制月度付款计划时应尽量依据合同要求或根据轻重缓急实际情况填报,避免因留有较大余量或临时申请较多、导致计划执行率较低的情况发生。

(三) 对预算调整过程进行全程记录
为解决预算考核过程中对预算调整考核的忽视和审批流程规范性差的问题,提高预算调整工作的标准化程度,F研究所充分利用信息化手段,在网上报销系统中增加了预算调整及追加申请事项,全程记录并控制预算调整工作。

针对预算调整事项,F研究所在网上报销系统中增加了“预算调整申请单”、“预算追加申请单”事项单,通过固化流程,使业务部门在统一的信息平台上完成预算调整工作。在每次预算调整过程中,首尾还设置了会计核算和会计确认流程,财务人员可根据实际情况出具意见,在后续的审批流程中作为参考,同时财务人员还可直接完成预算调整次数统计工作。

(四) 借助管理信息系统提升预算分析时效性

经过长期实践,火箭院下属Y研究所发现其在预算执行情况分析工作上需要进一步改进。比如每季度末仍然存在财务部门人工督促预算执行部门对本部门预算执行情况进行分析并提交分析报告的现象,严重影响预算执行情况管理工作效率。为此,财务部门决定借鉴科研型号管理经验,充分利用现有的AVIDM管理系统,集中解决预算执行情况分析报告催收难、效果差等问题。

从2012年开始,财务部门在与预算执行部门充分沟通的基础上,每年年初运用AVIDM管理系统按照时间节点将预算执行情况分析任务直接跨部门下达到各预算执行部门。各部门在季度预算执行完毕时可直接通过AVIDM

管理系统于次月10日前编写《业务部门预算执行情况分析报告》,对本部门的预算执行情况进行详细的分析、比较,总结经验,查找问题。针对全面预算执行过程中的偏差,各部门基于系统展现的预算执行情况信息,充分、客观地分析产生的原因,提出相应的解决措施或建议,从而为财务部门定期对全面预算执行情况进行分析(包括月度分析、季度分析、半年度分析和年度分析),全面掌握并落实全面预算执行中存在的问题打下坚实的基础。

(五) 灵活设计管理报表以提升预算管理精细化水平

火箭院下属的S公司作为火箭院的后勤服务保障中心,涉及航天服务业中建筑、餐饮住宿、运输、物业、动力通信等多个行业领域,各个行业的特点不尽相同,简单、粗略的预算管理不能满足S公司对各个行业的经营管理需求。为此,S公司充分利用现有的久其系统,在预算分析模块原有的财务三张主表基础上,新增加了指标分析预算表、项目收支预算表、成本费用预算表、人工成本预算表、纳税情况预算表等,将财务重点指标层层分解、剖析,从而更全面、具体、直观地掌握所属各单位的预算执行情况,提高了S公司整体的预算管理水平 and 效率。S公司的具体做法主要包括以下三个方面:

1. 依据管理统计需要建立树形结构。S公司通过命名封面代码建立每一个管理单位层级,并可通过更改封面代码中本企业代码和上一级企业(单位)代码变更树形结构,满足财务数据统计需要,为领导层决策提供可靠依据。

2. 结合财务报表设计表样和勾稽公式。S公司全面预算编制报表中除财务报告三张主表外,还另设了指标分析预算表、项目收支预算表、成本费用预算表、制造费用预算表、销售费用预算表、管理费用预算表、纳税情况预算

表、人工成本预算表、应收账款及预付账款预算表、应付账款及预收账款预算表、存货预算表、固定资产预算表、长期股权投资预算表、筹融资预算表、EVA 指标计算预算表等 32 张表格。其中, 指标分析预算表实现了各项重要财务指标及时、直观的统计与分析; 项目收支预算表达到了单项目核算管理的要求, 进一步提升了公司全面预算的精细化管理水平。

3. 将经营计划表与月度预算执行情况相结合。为进一步加强预算的精细化管理, 提高业务支撑力度, 推进业务财务融合机制完善, S 公司利用久其软件设计月度经营计划分析表, 主要由资产负债预算表、利润预算表、收款业务计划表、成本费用预算表、采购用款计划表和固定资产支出预算表六张表组成。其中收款业务计划表由全年预算数、上期累计数、本期预算数和本期实际数四项构成; 成本费用预算表由本期预算数和本期实际数两项组成。月度经营计划分析表实现了经营计划与预算执行相结合, 在具体经营业务支撑的基础上, 提高了预算执行的准确度, 实现了财务指标数据的横向分析, 加强了预算执行的过程监控, 对预算执行偏差及时分析原因, 追根溯源, 并积极探讨改进措施, 为全年各项财务指标的全面完成提供了保障。

三、ACS 体系实施对全面预算管理工作的提升效果

(一) 预算编制与审核更加精细

预算模块功能的个性化设计, 实现了相关单位预算申报由纸质向网上申报的转变, 极大地减少了业务部门的工作量。同时, 由于信息的进一步丰富, 业务部门在编报预算时对过往年度预算执行情况能有更直接的认识和更清晰的判断, 预算编制得以更加理性和切合实际。预算审核部门能够根



据业务申报预算时提供的批注和财务部门针对往年预算执行情况提出的建议更加准确地判断预算的合理性和可行性, 预算审批对全面预算工作的保障和指导作用得以充分发挥。这些都使单位预算工作效率和准确性得到极大的改善, 预算管理精细化程度进一步提高。

(二) 单位财务风险有效降低

月度收付款计划是集月初资金账户情况、上月实际收付款执行情况、累计现金流量执行情况、当月预计收付款发生情况于一体的综合型报表。通过推进月度收付款计划编制, 领导可以及时掌握预算执行和资金使用情况, 为审批支出提供了可靠依据。同时, 月度收付款计划的编制既涵盖了各业务部门的经费需求, 又突出了预算归口管理职能部门的管控作用, 使收付款计划与预算项目的执行有机结合, 在保证预算有效执行的同时又降低了财务资金风险。

(三) 预算调整次数明显减少

通过在网上报销系统中设置事项单的方法, 相关单位预算调整的次数比纸质审批单调整次数减少了 2/3 左右, 而且使预算调整工作更加规范, 避免了预算调整申请人对签字审批手续不熟悉而多次反复的情况发生, 为后续的预算考核做好前期准备工作。

(四) 预算执行分析时效性显著提升
相关单位通过抓住预算管理薄弱环节, 经过坚持不懈的努力, 将各部门定期预算执行情况分析工作纳入 AVIDM 管理系统。充分利用 AVIDM 管理系统所具备的任务即将到期自动提醒、提交物自动存储及报审、任务完成率自动计算和跟踪、任务未完成情况统计及考核等功能, 彻底解决了预算执行情况分析随意性大、及时性差等长期存在的棘手问题。同时, 因任务完成情况在系统中一目了然且最终纳入部门年度考核, 更能引起各部门重视, 从而大幅提高了预算执行分析的有效性。

(五) 决策效率明显提高

将火箭院关于各项财务指标的预算批复细化、渗透至全面预算管理报表体系中, 实现了各项重点财务指标的及时统计, 更加关注各项财务指标变化形成的原因, 加强了项目核算水平、营业收入货币资金支撑、成本费用支出分析、纳税情况实时监控、固定资产项目控制等方面的预算管控力度, 为经营决策提供更为细致、更为精确的财务数据, 保证了组织的持续经营发展。

(作者单位: 中国运载火箭技术研究院)

责任编辑 张璐怡