

# 中铁置业全面预算控制平台建设与实践

刘梅玲 唐业平 项学乐

由于预算编制是在预算管理系统中进行,预算的实时控制需结合业务系统,即业务处理时需要参照预算数据对业务的审批、执行等进行控制,因此需要将预算编制数据传送到业务系统中,通过系统集成或数据传送实现两者之间的数据对接。本文重点阐述中铁置业的预算控制方案、预算控制系统集成以及预算控制实现。

## 一、中铁置业预算控制概况

### (一) 预算控制重点

中铁股份全面预算的管控重点与组织层级有关。其中,中铁股份的管理以集团战略为导向,其管控重点是战略控制;二级集团公司的管理以管理战略为导向,其管控重点是管理控制;三级及以下公司的管理以经营战略为导向,其管控重点是业务控制;基层单位的管理以成本战略为导向,其管控重点是成本费用控制。

### (二) 预算控制方式

预算控制方式分为系统自动控制 and 人工分析控制两种,分别用于有业务系统支持和无业务系统支持两种情形。对于有业务系统支持的控制点,可以实现在业务系统中进行具体业务操作时,进行柔性预警提示或刚性强行控制。对于没有业务系统支持的控制点,只能通过

在预算管理系统中手工录入或通过Excel导入执行数后,借助系统分析或人工分析定期进行预警消息的提示。

### (三) 预算控制方案

根据中铁股份的预算控制要求和中铁置业自身的实际业务需求,中铁置业确定了10个控制点,其控制方案如表1所示。

## 二、全面预算控制平台建设与实践

### (一) 预算管理系统独立实现的预算控制

1. 预算控制方式。对于没有业务系统支持的控制点,中铁置业通过在预算管理系统中收集执行数后,定期进行预警消息的提示。2014年3月中旬,中铁置业按照预算控制方案,在预算管理系统中对采用预警控制方式的控制点完成了系统部署,包括预警控制指标、预警周期、预警方式、预警通知人员等,实现了按照各控制点要求的预警提示系数,对预算完成率超过预警系数的指标,定期对相关人员进行系统内消息或者邮件的预警提示。

2. 预算控制实现。一是二级开发进度节点控制。本控制点是由集团项目管理部归口,依据二级开发进度计划,对二级开发项目公司的各项目进度节点完成时间进行月度预警提示。具体来说,中铁置业对计划任务节点的实施与监督

实行质询报告制度,分别提前一个月、两周、一周对节点进行预警。对不能按期完成的节点,项目要提前7个工作日写出书面报告,说明未完成的原因、预完成时间、对后续节点及开工、开盘、交付节点的影响、所采取的措施。对再次未完成的节点,项目总经理应向集团主管领导汇报相关事宜。在上述过程中,由各二级开发项目公司按完成情况,及时将各项目进度节点完成日期录入预算管理系统中,预算管理系统通过项目节点计划日期与当前日期对比、计划日期与录入的实际完成日期对比,按月通过预算控制模块发送预警消息。

二是销售业务费用控制。本控制点是由集团营销部归口,依据销售业务费用预算,对二级开发项目公司各销售业务费用项目的金额进行季度总额预警提示。具体来说,项目公司各归口管理部门对项目公司的销售业务费用进行控制,再经由分管领导或总经理审批,最后交由财务部启动付款。在上述过程中,由项目公司定期(按季度)在预算管理系统中录入相关科目的实际发生数。预算管理系统按照预算的项目分期口径,通过对销售业务费用的季度预算数和实际发生数进行对比,定期按预警提示的比例进行系统内消息或邮件的发送。

三是工资总额控制。本控制点是由

表1 中铁置业的预算控制方案

| 控制点      | 控制维度                 | 预算单位     | 对应系统   | 控制周期   |
|----------|----------------------|----------|--------|--------|
| 二级开发进度   | 组织+项目+期间+进度计划节点+完成日期 | 二级开发项目公司 | 预算管理系统 | 月度预警   |
| 销售业务费用   | 组织+项目+期间+销售业务费用项目+金额 |          | 预算管理系统 | 总额控制   |
| 销售指标完成情况 | 组织+项目+期间+销售指标+预算完成率  |          | 售楼管理系统 | 总额控制   |
| 库存去化情况   | 组织+项目+期间+产品类型+去化率    |          | 售楼管理系统 | 总额控制   |
| 项目成本     | 组织+项目+期间+开发成本科目+动态成本 | 项目公司     | 成本管理系统 | 总额控制   |
| 工资总额     | 组织+期间+工资总额           | 各级单位     | 预算管理系统 | 总额控制   |
| 资金支付     | 组织+期间+资金流程科目+金额      | 各级单位     | 财务核算系统 | 逐笔单项控制 |
| 融资       | 组织+期间+融资渠道+融资金额+融资成本 | 各级单位     | 财务核算系统 | 逐笔单项控制 |
| 资本性支出    | 组织+期间+资本性支出科目+金额     | 各级单位     | 网上报销系统 | 总额控制   |
| 管理费用     | 组织+期间+管理费用科目+金额      | 各级单位     | 网上报销系统 | 总额控制   |

集团人力资源部归口，依据人工成本预算，对各级单位的工资总额进行总额预警提示。具体来说，各分子公司按照集团公司有关要求，定期报送工资总额预算执行情况表。集团公司对各分子公司工资总额预算执行情况进行监测、提示和预警。在上述过程中，通过定期在预算管理系统中录入工资总额执行情况，分析工资总额是否符合工资效益联动机制、职工平均工资是否同比增长较快或突破职工平均工资增长指导线等，从而对工资总额预算执行存在问题的所属单位及集团公司进行提示和预警。

(二) 与财务核算系统集成实现的预算控制

1. 系统集成数据。财务核算系统与预算管理系统集成数据包括基础数据共享、预算数据共享和执行数归集。基础数据包括核算组织、部门核算、核算科目、项目核算、业务类别、商品类别等；预算数据主要包括资金支付预算和融资预算等；执行数据包括财务核算系统中的资金预算执行数、税金预算执行数、营业外收支预算执行数以及报表管理系统中的三项费用预算执行数和三张财务报表执行数。
2. 系统集成方式。对于预算执行数数据归集，预算管理系统采用中间库的模式，从财务核算系统获取预算执行数。

财务核算系统每月向中间库表推送一次各核算单位的科目余额、科目辅助余额数据，预算管理系统按季度从中间库表中取数。

3. 预算控制实现。一是资金支付控制。本控制点是由集团财务部的资金中心归口，依据资金预算、资金计划和已确认的完工进度，对各级单位资金支付用途和金额进行逐笔单项刚性控制。通过在财务核算系统的凭证制单阶段进行控制，在资本支付类凭证保存或者记账时根据资金支付预算，对本期发生额进行预警提示。具体来说，由各职能部门提交资金支付申请，归口管理部门对资金支付内容进行审批，通过后提交给分管领导进行审批，权限内审批通过后将申请单反馈给财务部门，财务部门依据各部门的资金支付预算进行审核，审核通过后进行资金支付，权限外提交上级领导进行审批。若预算外的审批不通过则返回申请部门。

具体控制实现方式可分为在项目公司对外付款时调用预算数据进行预警提示和在集团划拨资金给项目公司时调用预算数据查看是否超出预算两种。在前者情况下，项目公司发生对外支付业务，对资金支出按照现金流量辅助（分为经营活动产生的现金流、投资活动产生的现金流和筹资活动产生的现金流）中的

支出部分进行总额控制。当制单凭证的贷方辅助为现金流量对应的明细时，对此单据调用资金预算数据，对比总额和发生额进行预警提示。在后者情况下，当集团进行资金下拨时，集团资金中心在银行付款凭证中借方为“其他应付款——内部调剂资金——本金”，辅助为某下级公司，贷方为“银行存款”，调用该公司的资金预算情况，预警提示是否超出该公司的资金流出预算。

二是融资控制。中铁置业财务部对区域公司及所有项目公司的每笔融资方案都进行严格的审批，主要针对融资渠道、融资额度和融资成本等进行审批，同时，需报中铁股份批准后办理融资放款。在控制实现方式上是通过在财务核算系统的凭证制单阶段中对融资类凭证（如短期借款、长期借款等）保存或记账时，根据内外部融资预算对融资额的本期发生数进行预警提示。

(三) 与网上报销系统集成实现的预算控制

1. 系统集成数据。预算管理系统与网上报销系统集成数据包括基础数据共享、预算数据共享和执行数归集。其中，基础数据包括单位部门信息、费用项目、资本性支出项目或者专项信息等；预算数据主要包括非合同性的费用类预算数据；执行数主要包括非合同类

的费用类执行数。

2. 系统集成方式。预算管理系统和网上报销系统通过建立业务系统接口实现预算数据的共享,预算管理系统根据预算分析、控制、考核的需要,将预算数据以报销部门、费用项目信息的形式提供给网上报销系统,网上报销系统通过读取预算数据对费用报销单据进行预算控制,并将经过审核审批的报销(分摊)数据作为预算执行数,回传给预算管理系统,供预算分析使用。

3. 预算控制实现。一是资本性支出控制。由集团综合部归口,依据资本性支出预算,对各级单位的资本性支出内容和金额进行逐笔单项预警提示。具体来说,依据年度预算,项目公司购房和购置一定金额以上车辆以及其他大额资本性支出需要提交集团公司进行审批,除此之外的其他资本性支出需严格按年度预算进行控制,如属预算外支出则按预算外流程进行审批。在控制实现方式上是通过在网上报销系统的资本性支出申请阶段调用相应的年度预算数据,对资本性支出用途及申请额进行事前控制提示。

二是管理费用控制。由集团财务部归口,依据管理费用预算,对各级单位的管理费用明细和金额进行总额预警提示。具体来说,各级单位的职能部门提交管理费用申请,归口管理部门在权限内根据各职能部门上报的管理费用预算进行审批,权限外的提交给分管领导在权限内审批,分管领导权限外的提交给公司领导及决策层进行审批,通过后提交给财务部门进行费用报销。在控制实现方式上是通过在网上报销系统的费用申请或报销阶段中对单据保存或提交审批时,对管理费用相应子科目的单据调用该科目对应的季度及年度预算数据,对本期发生额进行预警提示。

(四)与售楼管理系统集成实现的预算控制

1. 系统集成数据。中铁置业目前使用的售楼管理系统中包含的数据基本涵盖预算管理系统所需要的预算数据,只是售楼管理系统中的维度颗粒度比较细,因此需要其根据预算对应维度的颗粒汇总生成相应的数据,便于预算管理系统归集数据。售楼管理系统与预算管理系统的集成数据包括基础数据共享和执行数归集。其中,基础数据包括组织、房地产项目、营销指标等;执行数包括二级开发销售及回款预算执行数、二级开发销售库存预算执行数。

2. 系统集成方式。预算管理系统与售楼管理系统接口采用报表交互方式进行,售楼管理系统定期输出规定格式的Excel报表,由预算管理系统定期从该表中读出成本预算执行数进行控制和分析。

3. 预算控制实现。一是销售指标完成情况控制。在项目年度销售指标分解上要求各区域/各项目对年度销售额及回款额按季度、月度进行指标分解,并上报集团营销部审核;集团营销部通过周报、月报、季报、半年报、年报等周期性报表对区域/项目年度销售计划完成情况、滚动计划完成情况进行监控。在控制实现方式上,预算管理系统定期归集各二级开发项目公司的销售指标实际完成数,通过销售指标实际完成情况与预算对比,按照完成率定期进行预警消息的发送,监控销售指标的预算完成情况。

二是库存去化控制。在项目年度销售指标分解上要求各区域/各项目公司按季度、月度对项目取证库存及新增房源的去化情况进行分解,且原则上对刚需项目及非刚需项目的年度库存去化比例有规定;集团营销部通过周期性统计分析及研讨对项目库存去化情况及计划完成情况进行监控。在控制实现方式上,预算管理系统定期归集各二级开发项目公司的销售库存数据,通过库存指

标实际完成情况与预算对比,按照完成率定期进行预警消息的发送并监控项目的取证库存及新增房源的去化情况。

(五)与成本管理系统集成实现的预算控制

1. 系统集成数据。成本管理系统与预算管理系统的集成数据包括基础数据共享和执行数归集。其中,基础数据包括组织、房地产项目、成本科目、成本指标等;执行数包括二级开发成本和一级开发成本数据。

2. 系统集成方式。预算管理系统与成本管理系统接口采用中间库方式进行。首先在预算管理系统中创建中间表(含组织、期间、项目、产品类型、成本科目、指标和数据字段),然后由成本管理系统定期将数据写入表中,其中每个维度字段的保存值为各维度数据的编号,最后由预算管理系统定期从该表中读出成本预算执行数进行控制和分析。

3. 预算控制实现。通过预算管理系统和成本管理系统集成实现的预算控制点是项目成本控制。本控制点是由集团成本合约部归口,项目成本控制可分为三个步骤:首先在定位策划、方案设计和合约规划三个项目前期阶段进行成本控制;其次在合约管理控制、合同洽商及结算管理方面进行项目过程成本控制;最后在项目成本结算后,对主体工程及各专业分包工程进行项目建安成本分析。在控制实现方式上,项目成本控制以合同控制为主,主要通过与成本管理系统建立接口,在预算管理系统中对动态成本数据进行累计总额控制,将项目的目标成本和动态成本对比分析,以进行预警提示。

(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  
中铁天丰建筑工程有限公司  
浪潮通用软件有限公司)  
责任编辑 李卓