

运用管理软件 实现预算管理的解决方案

□ 张瑞君 柯木兰 殷建红 赵 熙

随着财务软件在企事业单位的广泛运用,很多企事业单位实现了从凭证处理、记账、到报表输出等基本会计业务的电算化。如何深化计算机在会计中的运用,特别是如何运用管理软件实现预算管理,是当前财会人员所关心的问题。本文以苏州新苏纶纺织有限公司为具体案例,分析了企业预算管理模式的基本思想,并提出了如何将企业预算管理模式与管理软件相结合实现预算管理的解决方案。

一、苏州新苏纶纺织有限公司预算管理模式分析

企业要实现预算管理,首先根据企业现阶段的发展水平和管理需求选择其预算管理模式。苏州新苏纶纺织有限公司是一个传统型的纺织企业,其市场相对稳定,企业处于稳步发展阶段。在这一时期,采用扩大销售的方法来提高企业的利润不是非常有效,因此,提高企业利润的重心就放在加强成本费用的管理上。

与企业的发展阶段相适应,在进行预算管理时采用以成本费用为中心的预算管理模式,对企业的成本费用进行事前、事中和事后管理,下面对新苏纶预算管理模式进行分析。

要实现以成本费用为中心的预算管理模式,苏州新苏纶纺织有限公司设计了如下预算管理框架,其预算管理流程如图1所示:

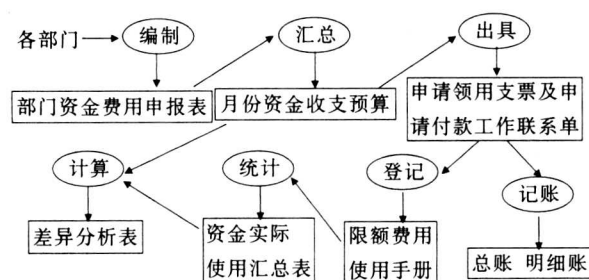


图1

(一)预算的编制

苏州新苏纶纺织有限公司采用零基预算的方法,每月由各部门对其资金收支情况进行预算,总会计师和总经理确认预算合理以后,财务部门将全公司的预算进行汇总,形成企业的月份资金使用总预算。

由于预算是建立在对企业业务情况的一定假设基础上的,而企业的实际业务情况不一定内含在假设范围,因此各部门有时需要根据业务发展态势调整本月预算。出现这种情况时,要求追加用款的部门填写“月度用款追加计划申请表”,说明申请追加用款的理由及金额,总经理审批通过后,方可加入预算范围内。

(二)预算的执行和控制

该公司对预算的执行情况采用双轨制进行记录,即对每一笔支出,需要财务人员填制凭证,在总账子系统中自动登记总账和明细账;同时,经手人必须填写“申请领用支票及申请付款工作联系单”(此单设有申请人签字、申请部门负责人签字、公司主管副总审批、公司总经理审批栏),并在“限额费用使用手册”上进行登记,控制成本费用的发生。限额费用使用手册类似于为预算管理所设计的责任会计账。

(三)预算的考评

月末对限额费用使用手册进行汇总,得到资金费用使用汇总表,随后将汇总表和预算进行比较,找出二者的差异,并进一步分析差异形成的原因。

新苏纶对各部门的费用支出在预算的基础上进行了有效的控制,对整个企业的成本费用确实起到了非常好的监控作用。而且事后的差异分析为各部门的业绩考核提供了依据,企业的奖惩制度有了实施的基础。

二、计算机环境下实现预算管理的解决方案

当企业选择了一种预算管理模式,并设计了满足企业管理需求的预算管理框架后,如何在计算机环境中应用管理软件建立预算管理的解决方案呢?下面,我们讨论该公司在计算机环境下应用“用友管理软件”实现预算管理的解决方案。

(一)利用管理软件的功能构建满足预算管理单轨制流程

苏州新苏纶纺织有限公司在预算管理的流程中采用双轨制,即对每一笔支出,需要财务人员填制凭证,在总账子系统中自动登记总账和明细账;同时,经手人都必须填写“申请领用支票及申请付款工作联系单”,并在“限额费用使用手册”上进行登记,通过责任会计账控制成本费用的发生。这种方法虽然存在着很多问题,如一笔费用支出后必须

进行两次记录,增加了财务人员的工作量;所提供的双重数据之间缺少直接联系甚至还可能导致两种核算之间的信息冲突等。但是,在手工方式下这种模式是必不可少的。在计算机环境下,解决方案不能简单模仿手工预算管理流程,而是应该结合管理软件的功能,充分发挥计算机数据处理的优势,在设计新的解决方案的同时,保证企业预算管理目标的实现。首先,对于新苏纶纺织有限公司预算管理的双轨制流程进行改造,将双轨制流程改为单轨制流程,如图2所示:

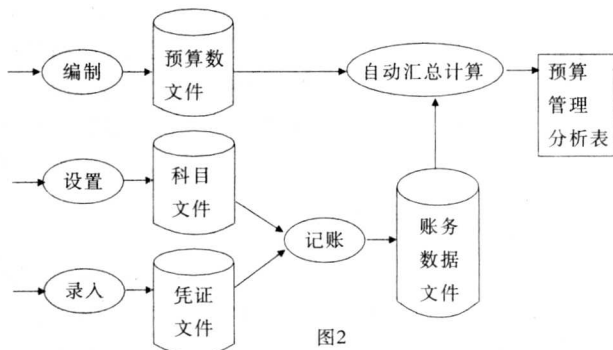


图2

采用单轨制流程,在期初(月初或年初)定义预算,日常发生的每一笔支出只需通过凭证录入一次,计算机将按照预算管理的要求,按科目和部门归集和汇总实际发生额,并保存在账务数据文件中。当需要预算考评时,计算机自动从账务数据文件中提取实际数,并与预算数进行比较,高速、准确生成各种预算管理分析表(如,部门预算分析表、项目预算分析表、科目预算分析表、成本费用预算分析表、利润预算分析表等)。这样免去了大量的重复工作,而且其产品成本和责任成本之间的联系增强,便于合理考核预算执行主体的工作业绩。因此,如果采用单轨制流程进行预算管理,能以更低的预算管理成本获取更高的预算管理效益。

(二)用预算管理的观念设置科目

为了进行预算控制,需要对各部门差旅费、业务招待费等各种控制项目用相应的科目和部门进行反映和控制。因此,在管理软件中需要进行预算管理科目的设置,如“差旅费”设置为“部门核算”,如下表所示:

科目编码	科目名称	辅助核算
521	管理费用	部门核算
52101	办公费	部门核算
52102	业务招待费	部门核算
52103	差旅费	部门核算

以便在各费用发生的同时,可以在总账中按部门录入其发生额;在进行数据处理时,可以按照部门进行归类汇总;在将数据转化为信息输出时,按部门、按科目将预算和实际发生额进行对比分析。

(三)按预算管理观念编制部门预算

在科目设置完后,启动“财务分析系统”编制预算。先选

择预算类型,预算类型分为粗放预算和精细预算,所谓精细预算是指对某个部门或某个项目中的核算科目制定预算数;而所谓粗放预算就是将某个部门或某个项目里需要进行预算控制的各科目按照已选定的控制方向,制订一个部门或项目的总预算数,而并不对每个科目制订预算数。企业可根据实际情况确定预算类型。下表选择“精细预算”类型。

确定预算类型以后可以在预算初始录入各科目的部门预算金额(精细预算)或者各部门的总的预算金额(粗放预算)。编制部门预算数如下表所示。当各部门需要调整预算金额时,在“追加”栏中录入调整金额即可。

部门	科目	1999.1	追加	1999.2	追加	...
本地销售科	办公费					
本地销售科	业务招待费					
本地销售科	差旅费					
...	...					

(四)按预算管理观念处理日常业务和实时控制

财务人员录入反映各种经济业务的单据时,如果涉及到与预算管理科目有关的业务,则系统提示需要录入相应的部门;如果部门的实际发生额大于预算数,计算机弹出窗口警告不允许处理。据此可实现对预算项目的实时控制。

(五)预算考评

当管理者需要对企业的生产经营活动进行动态考评或综合考评时,可以直接在“财务分析系统”中选择“预算管理”,此时,计算机自动从账务数据文件中获取预算执行实际数据并与预算数进行对比,按月、按季或按年输出各种预算管理分析表。例如,希望得到部门预算分析表,以考核各部门预算的完成情况,评价各部门的工作业绩,此时选择“预算管理”,其结果如下:

预算分析表

日期:1999.1

部门	科目	1999.1 完成	1999.1 预算	完成预算		本年 累计 完成	全年 预算	完成全 年预算	
				差额	百分比			差额	百分比
本地 销售 科	办 公 费								
	业 务 招 待 费								
	差 旅 费								

总之,预算管理是一种行之有效的综合管理方法,但只有在它与管理软件相结合时,才能得以更有效地运用和推行,并以更优的成本效益比实现对企业各部门的预算管理和对企业整个业务流程的控制。

责任编辑 王教育