

天保控股构建全面预算管理平台的实践

于若梅

摘要：天保控股确定了将构建全面预算管理平台作为促进集团战略落地实施的重要管理工具，实现了与新会计准则、集团合并财务报表、公司五年发展战略、三年滚动规划、年度经营计划、年度投资计划、预算管理信息化平台的有机融合，将业务语言转换为财务语言。通过以环境分析报告为起点，建立预算管理组织体系和日常管理机制、编制预算实用工具等工作，实现了多元化国有集团公司全面预算管理的创新模式。

关键词：天保控股公司；全面预算管理；集团战略

中图分类号：F426.31；F406.7 **文献标志码：**A **文章编号：**4003-286X(2020)09-0034-03

为了有效落实公司的整体发展战略，处于战略转型期的天津保税区投资控股集团有限公司（以下简称天保控股）确定了将构建全面预算管理平台作为促进集团战略落地实施的重要管理工具，以“整体规划、分步实施、持续提升”为指导思想，以“实际、实用、实效”为基本原则，量身打造具有自身特色的全面预算管理体系。

一、总体计划

通过与某财务软件系统平台的衔接与整合，逐步实现与公司资产管理、人力资源、财务共享等电子信息平台的业务协同、业务支撑，逐步形成一套实用、简洁、高效的全面预算管理平台。在此基础上，天保控股确定了稳步推动全面预算工作的实施规划。

第一阶段为初步搭建期：2008年

作为全面预算管理第一年，为基础调研评估阶段，主要收集天保控股公司及所属各公司经营计划、工作总结、部门规定、岗位职责、财务制度等资料，作为进一步开展全面预算管理工作的基础；2009～2010年为体系搭建并试运行阶段，完成天保控股公司及所属各公司全面预算体系的设计和系统化工作。

第二阶段为体系改进期：2011年开始，通过全集团员工的大力支持和积极参与，集团的全面预算管理工作严格依照项目实施计划，协调有序、按部就班地开展起来，在2011年推行预算分析体系，2012年推行预算控制体系，并积极配合天津市国资委的年度财务预算上报要求，不断调整、持续改进集团的全面预算管理体系。

第三阶段为功能完善期：2015年开始，随着全面预算管理体系不断完

善、提升，已达到了稳定运行阶段，管理重点也开始转向精细化管理方面，着力在预算控制方面下功夫，通过在全集团范围内推行预算控制费用报销系统、财务共享平台预算控制系统等，彻底规避预算编制与控制“两张皮”的现象。

二、实施过程及取得成效

（一）明确全面预算组织体系并落实到位

全面预算管理工作中，组织体系的强有力保证至关重要。为了确保项目成功，天保控股由总经理牵头，总会计师作为项目负责人，组织业务骨干，聘请外部咨询专家，共同组成预算实施项目组，负责全面预算管理的组织、协调和日常工作。鉴于全面预算组织体系的重要性，项目组对体系组成人选提出明确要求，力争达到全员、全方

作者简介：于若梅，天津天保财务管理有限公司财务总监。

位和全过程。在具体工作中，各级预算参与者通过明确工作职责，建立工作制度，采取对每个阶段性的工作成果进行分析评价等一系列细致有效的管控措施，保证项目顺利运行。

（二）突出集团行业和管控特点

项目组经过多次讨论、反复研究后确定，整套全面预算管理体系应易于操作，既能满足国资委预算的管理要求，又能满足集团“合并预算”的管理要求，体现各行业公司不同的预算重点和特色。项目组区分行业特点，为各公司量身制定了全面预算实施细则，搭建了“核心预算体系主体框架”，该框架普遍适用于天保控股公司所属各公司，便于主要预算数据层层汇总，同时又为有更精细化管理需求的各行业公司，量身设计预算辅助表格，提供开放式的预算辅助表格接口。

（三）全面预算体系与公司原有各体系相结合

公司管理层认为，只有与公司原有的管理工具有效结合和衔接的全面预算管理体系，才是一个“实际、实用、实效”的管理控制体系。预算项目组在体系设计和搭建过程中，充分听取所属各公司管理层和员工的建议，努力吸收以往集团管控工作中的成功经验，最大限度地利用原有的成熟的管理工具，以确保全面预算管理体系取得理想的工作成果。在预算体系的设计过程中，实现“七个统一”：预算组织与职责分工相统一、预算体系与行业特点相统一、业务预算与财务预算相统一、预算管理与经营计划相统一、合并预算与合并报表相统一、预算流程与管控体系相统一、预算内容与核算内容相统一。

（四）全面预算编制与审批

1. 与财务软件系统平台充分协同。将前期已经比较成熟并得到认可的手工预算方案，成功进行IT化，将预算

的编制与审批全部实现线上操作，是一个决定项目成败的关键环节。预算项目组与财务软件公司实施顾问密切合作，反复测试，通过定义预算项目、预算要素、预算期间、勾稽关系等基础资料，成功搭建了易于操作且数据相互关联的全面预算方案模板。

2. 创造性设计出合并预算方案，实现全面预算管理系统化。为了向决策层提供更加全面、准确的信息，天保控股公司全面预算必须按照合并口径进行编制，从而实现与现有合并财务报表应用管理系统有机结合，促进全面预算管理工作实现新的突破。面对四级预算层级，几十家子公司，以及七种不同的预算管理模式的预算管理模式，预算项目组经过反复研究，设计出以预算数据调整表为核心的合并预算表格体系。在全集团汇总预算的基础上，通过内部交易、内部往来、内部现金流量数据的抵销调整，形成集团合并预算方案。

3. 全面预算编制与审批。预算管理办公室统一下发年度预算方案，启动年度预算编报工作，执行“三上三下”的编制流程。

为实现全面预算的线上审批，项目组积极争取到财务软件公司总部的技术支持，最终搭建完成三级一体的预算编制审批流程，包括虚体公司级、实体公司级及实体公司部门级。至此，天保控股公司的全面预算管理工作取得了重大突破。

4. 制定预算管控指标。公司各职能部门制定本部门的预算管控指标，审核所属各公司的全面预算草案。预算管控指标表已在财务软件系统中搭建，自动从繁多的全面预算表格中抽出重要性指标和审核要点。天保控股公司各职能部门各行其责，对所属各公司提出审核意见，所属各公司进行预算编制的解释，由预算管理委员会做出是否修改的审批意见。

（五）全面预算执行与控制

公司根据生产经营战略目标，科学合理地编制预算，并在业务活动中有效落实和严格控制，同时对预算执行情况进行汇总分析，从而改进过程，持续地提升企业的竞争力。根据天保控股公司全面预算管理委员会的要求，公司引入某财务软件费用报销系统以开展预算执行与控制、预算调整、预算分析等工作，逐步搭建起天保控股公司全面预算控制系统，实现财务软件系统中费用报销模块与预算管控指标无缝对接，实现了集团全面预算数据统一管理，为集团通过预算对业务进行分析、监控提供必要的保障。2015年开始，随着天保控股公司所属各公司逐步在财务共享系统上线，预算控制也同时在财务共享系统得以实现。

（六）全面预算调整

全面预算方案一经批准，在天保控股公司内部即具有“法律效力”，不得随意更改与调整。预算执行单位若发现存在预算偏差，必须进行具体的分析，对形成偏差的原因逐项进行检查，分清是属于客观原因还是主观原因。如果属于前者，则应向天保控股公司全面预算管理委员会申请进行预算调整；如果属于后者，则由预算单位自行消化，不得进行预算调整。

预算调整申请应由预算执行单位向天保控股全面预算管理委员会提出书面申请。经审议后的预算调整申请，天保控股公司全面预算管理委员会根据预算调整事项性质的不同，根据权限批准预算调整事项或报请批准预算调整事项，并下发预算单位执行。

（七）全面预算分析与考评

预算分析是全面预算管理的重要组成部分，在全面预算执行过程中，有效落实到位需要预算管理办公室及各预算执行组织对预算执行差异进行认真及时地分析，发现问题，找出原因，

并提出改进措施。首先,在编制年度预算的同时,由全面预算管理委员会确定该年预算差异分析的重要指标与差异分析对象。其次,对重要差异指标进行解释,进行深入的、定量的分析,并各对其可控性及在后续期间可能产生的影响做出判断。然后,各责任中心的分析结果汇总到预算管理办公室,通过对差异原因分析进行审核并予以确认后,形成预算差异分析报告,上报天保控股公司全面预算管理委员会。

天保控股所属各公司的预算考核与相应的激励约束机制挂钩,实施事后控制,增强全面预算管理过程的完整性和权威性。分析所属各公司的全面预算执行结果以及全面预算管理系统的控制能力,为改进下一期全面预算的编制、执行和监控工作提供有益的建议。

(八) 全面预算审计

为促进所属各公司认真贯彻执行全面预算管理工作,揭示和反映预算管理中存在的问题,分析原因,提出合理化建议,提高全面预算管理的效率、效果和效益,保证全面预算管理各项机制落实到位,公司实行全面预算审计工作。包括四大方面:对预算编制的审计、对预算执行的审计、对预算调整的审计和对预算分析与考核的审计。在审计工作完成后,审计组根据在审计过程中发现的问题和漏洞,要从管理的经济性、效率性、效果性进行审计评价,提出合理化、建设性的意见,出具全面预算管理审计报告。

(九) 全面预算风险防控

1. 建立预算执行实时监控制度,实时控制预算执行中的偏差。通过财务共享系统对全部业务单据进行预算控制,在系统工单中加入预算审批环节,超预算、预算外事项无法提交,做到实时监控,确保各项业务均在预算管理范围之内。

2. 建立重大预算项目重点关注制

度。对于工程项目、对外投融资等重大预算项目,与投资部、融资部紧密配合,密切跟踪其实施进度和完成情况,实行严格监控。对于重大的关键性预算指标,也要密切跟踪、检查。

3. 建立预算执行情况预警机制。科学选择预警指标,合理确定预警范围,及时发出预警信号,积极采取应对措施。着力推进和实施全面预算管理的信息化,通过现代电子信息技术手段控制和监控预算执行,提高预警与应对水平。

4. 建立健全预算执行情况内部反馈和报告制度,确保预算执行信息传输及时、畅通、有效。预算管理办公室在加强与各预算执行单位的沟通的基础上,运用财务信息和其他相关资料监控预算执行情况,要求各公司编制月度、半年度、年度预算差异分析报告,及时向全面预算管理委员会和各预算执行单位报告、反馈预算执行进度、执行差异及其对预算目标的影响。

(十) 财务共享平台建设与全面预算管理体系的衔接

天保控股集团财务管理始终坚持将财务管理与企业会计准则、财务信息化相结合。目前,公司正着力搭建天津市第一家国有集团财务共享服务中心,努力实现财务数据业务化、财务核算集中化和财务业务一体化。财务共享服务将打破传统财务核算模式,采用“影像系统+系统升级+共享平台”的方式,“整体规划、分步实施”,通过OCR影像采集系统自动提取数据信息,以任务驱动分配模式,将企业各业务单位“分散式”进行的重复性业务进行集中化、标准化整合,完成财务人员从信息的处理者到信息的管理者的根本性转变,真正实现集团财务管理的标准化、专业化和精细化。

财务共享系统可实现与财务软件预算管理模块对接、进行预算的细化分

解、调整和控制功能,目的是实现报账过程中的预算控制。通过事项事前申报、事中报销管理、事后预算分析实现预算的事前、事中和事后管控。事前控制,是指对业务发生前的事项申请进行监控与审核,从而有效避免错误情况以及超预算情况的出现。系统根据预算额度、已用额度、可用额度等信息对预算申请进行控制,对于已经申请的预算资金,系统自动给予冻结,避免被其他业务占用。系统能够按照各种维度及维度组合的使用额度进行查询,并且通过控制规则将申请数据与可用额度进行比较分析,对相应情况进行控制。事中控制,是指在业务进展过程中,系统可根据报销单据与预算数据建立勾稽关系,进行数据的比对以及审核,从而达到对预算执行的监控。事后控制,指在业务发生之后,系统将实际发生的费用与预算目标进行对比分析,从而对预算监控计划做出调整,并为下期的预算编制提供依据。

三、经验总结

天保控股构建的全面预算管理平台是一种管理手段,不能直接提升企业的经济效益,但是能够促进集团战略的落地实施,提升集团整体的竞争力,间接为企业带来经济效益。全面预算管理中包含有关企业收入、成本、费用的部分,当其偏离预算时,决策者就可以根据管理报告中所反映的问题采取必要的管理措施。另外,通过对预算影响因素的预测,并配合以分析报告与绩效奖惩措施,可以对下一年度的实际经营水平进行日常监控与决策。全面预算管理的作用就是量入为出、量体裁衣,合理调配、使用资金,科学控制成本开支,使各项经营活动按计划完成任务,按预期发生费用,从而保证经济效益的最大化和企业经营目标顺利实现。□

责任编辑 武献杰