

破解华润财务预算“管理密码”

【破解篇】

策划词：

在美国,90%以上的企业都要求实施预算管理;欧洲一些国家甚至要求100%的企业都做预算。近10年来,我国的大中型企业也逐步认识到全面预算管理的工具价值。据不完全统计,目前我国进入全球500强的15家企业绝大多数采用了全面预算管理制度,国有大中型企业实行全面预算管理的将近1/3。由此可见,预算管理已成为现代企业管理中不可或缺的重要组成部分。

【个性篇】

财务预算管理必须“个性化”

通过分析目前国资集团实施财务预算管理的优势与不足,未来如能强化以下一些措施,财务预算管理定能成为未来国资监管“指挥棒”。

一方面,财务预算管理的考核、监督应当内部审计和外部审计相结合,以维护财务预算管理的严肃性。在国资集团内审考核与监督的同时,国资监管部门可抽查部分国资集团,要求在每年年终财务决算审计时,借助中介机构的外审力量,对其年度财务预算管理进行审计(一般集团以各种借口不向主审提供财务预算管理资料),真正实现财务预算管理的公开、公正、透明,同时让财务预算与财务决算有机统一起来。

另一方面,建立不同级别的财务预算管理定期例会制度,做到财务预算管理的全员参与,真正实现自身与社会资源合理配置。各级例会应重点讨论财务预算编制、执行、调整、监督与考核过程中的得失,自身、集团与社会资源是否合理配置。同时,激励各级人员为财务预算管理献计献策,通过集团上、下齐心协力,充分沟通,让集团各部门、各单位、各岗位领导与员工都积极参与到财务预算管理实施中。

通过全员参与,真正依靠集体智慧,定能做好以财务预算指标为主的财务预算管理这套全真模拟试题。

此外,各国资集团根据自身特点,建立适应其个性化发展的财务预算管理体系。各国资集团应根据自身特点,尤其要加强对“风险防范、生产安全、环保、产品质量、研发与创新、员工培训与社会责任”等项目的重点财务预算支持的力度,并持续关注其执行效果。如针对国资集团及其子公司日常存在大量大额资金收付或重大投融资等高风险业务,可设计个性化的财务预算管理预警,提升集团风险管控和风险防范能力。

(友高)

华润(集团)有限公司是隶属于国务院国资委管理的一家有72年发展历史的中央企业。在经过多年的实践和不断改进后,总结了一套旨在贯彻全面预算管理的运行体系,即6S管理体系。具体是指利润中心的编码体系、管理报告体系、预算体系、评价体系、审计体系和经理人考核体系等。

6S管理体系的系统化构想是:以专业化管理为基本出发点,把集团及属下所有业务及资产分成多个利润中心,并逐一编制号码;每个利润中心按规定格式和内容编制管理会计报告,并汇总成为集团总体管理报告;在利润中心推行全面预算管理,将经营目标层层分解,落实到每个责任人每个月的经营上;根据不同利润中心的业务性质和经营现状,建立切实可行的业务评价体系,按评价结果确定奖惩;对利润中心经营及预算执行情况进行审核,确保管理信息的真实性;最后,对利润中心负责人进行每年一次的考核,逐步建立起选拔管理人员的科学程序。

6S管理体系保证了集团全面预算管理的运行,是华润公司目前运用得最为成功的管理系统。2009年底,华润公司业绩再创新高,总资产达到4169亿港元,营业额达1607亿港元。这些成绩的取得都是与华润公司不断推进专业化和加强竞争力的努力分不开。其中,6S管理体系为华润管理强势的逐步形成发挥了重要作用。

实行预算管理是为了提高经营绩效,在工作实践中要及时总结、发现问题,及时分析、纠正偏差。要实现预算管理的有效监控与考评,促使企业各项经济活动有序进行,最终达到提高经营绩效之目的。

密码一：完善预算的组织结构

企业最高管理层应当有一个预算管理委员会,包括最高党政领导、分管销售、生产、财务等方面的副总和总会计师等高级管理人员,来行使通过及颁布预算、审查和协调各部门预算、监督预算执行、考评预算执行效果等权力,并对预算负全部责任;预算管理委员会之下是专门

负责预算编制的部门,分别负责生产、投资、人力资源、营销各个方面预算的分析、审核和综合平衡,并最终形成企业总预算草案,该部门的负责人对总预算承担责任;各所属单位负责本单位的各类预算编制、上报,接受集团公司的检查考核,并对本单位预算的正确性承担责任,同时还要加强对企业员工预算知识的培训,强化每个员工的预算意识,提高他们参与预算管理的积极性和责任感。

华润公司在专业化工分的基础上,突破财务会计上的股权架构,将集团及属下公司按管理会计的原则,划分为多个业务相对统一的利润中心(称为一级利润中心),每个利润中心再划分为更小的分支利润中心(称为二级利润中心等),并逐一编制号码,使管理排列清晰。这个体系较清晰地包括集团绝大部分资产,同时使每个利润中心对自身的管理也有清楚的界定,便于对每项业务实行监控。

密码二：改进预算的编制方法

即使对于同一个企业的同一盘预算来说,也可以分别以成本费用控制为起点编制、以目标利润为起点编制、以现金流量为起点编制、以销售量为导向编制等等。视决策层的战略目标或者侧重点不同选择不同的出发点,或者以多种出发点编制多角度的预算进行比较,才能真正作为决策的参考和企业行动的计

划。预算的科学性来源于真实的历史数据、对未来的客观和理性的预期、科学和先进的编制方法等等。所以,企业必须针对不同的业务内容和特点采取多种多样的编制方法。华润公司在利润中心分类的基础上,全面推行预算管理,将经营目标落实到每个利润中心,并层层分解,最终落实到每个责任人每个月的经营上,这样不仅使管理者对自身业务有较长远和透彻的认识,还能从背离预算的程度上去发现问题,并及时加以解决。预算的方法由下而上,由上而下,不断反复和修正,最后汇总形成整个集团的全面预算报告。

【监管篇】

财务预算管理:未来国资监管的“指挥棒”

随着国资监管体系的不断完善,财务预算管理作为主要监管工具之一,已在各地国资集团中广泛使用。然而,通过调研部分央企与各地国资集团实施财务预算管理的现状,笔者发现不少国资集团正在实施的财务预算管理并未达到国家法律与政策的预期目标。究其原因,原来推动国资集团实施财务预算管理动因并非出于其自身内在管理所需,而是由于国家法律、政策和经营绩效考核等刚性所迫。

未来企业应该借力刚性所迫,顺势而为,让每年都要投入大量人力、物力与财力的财务预算管理发挥所长,成为未来国资监管真正的“指挥棒”——即通过财务预算管

理,合理配置国资集团自身与社会资源,让其朝着预先编制的财务预算目标发展。

无须质疑,理清目前正在实施财务预算管理的国资集团有哪些优势?还存在哪些不足?是找到国资集团实施财务预算管理未来需要做哪些改善的关键。那么,正在实施财务预算管理的国资集团有哪些优势?根据调研分析,笔者认为主要表现在以下4方面:

一是国家法律与政策为国资集团实施财务预算管理提供了良好的专业理论指导。2007年5月25日,《中央企业财务预算管理暂行办法》。2010年4月15日,财政部、证监会、审计署、银监会与保监会《关



背景阅读

20世纪20年代,美国通用电器、杜邦与通用汽车等公司率先采用全面预算管理模式。这种管理模式,迅速成为当时美国大型工商企业的标准作业程序。

密码三：注重预算的有效实施

财务预算一经批复下达,即具有指令性,各预算执行单位就必须认真组织实施,将财务预算指标层层分解。预算方案确定以后,在企业内部就有了“法律效力”,必须严格执行,不得随意调整。要建立严格的授权批准程序,明确企业的主管领导审批的权限和范围,分工把关,并承担控制预算的经济责任。

如在实际工作中遇到实际发生事件超出年度预算、季度预算差额控制比例的项目,则要进行预算调整。由于预算涉及各方面的利益,所以预算的追加也要有原则方面的控制,防止随意追加预算的现象发生。调整预算从程序上讲,应由发生部门提出书面申请,按程序逐级申报,并经相关会议审议通过后实施。华润公司要求每个利润中心按规定的格式和内容编制管理会计报表,具体由集团财务部统一制定并不断完善。管理报告每月一次,包括每个利润中心的营业额、资产、负债、现金流量等情况,并附有公司简评,使预算在实施过程中刚性执行与调整需要相结合。

密码四：建立预算的评价体系

二是目前国资集团高层管理人员的经营绩效考核,主要依托财务预算管理,这为实施财务预算管理提供了良好的组织保证。通过调研发现,目前央企与各地国资集团的《财务预算管理制度》文件中,集团总经理基本上担任预算管理委员会主任,有的甚至由董事长亲自挂帅,直接担任。

三是国资集团计算机和信息化管理系统应用,为实施财务预算管理提供了强大技术支持。国资集团计算机与ERP信息管理系统普遍为实施财务预算管理的数据采集与共享提供了方便,也大大降低了实施财务预算管理所需数据的采集成本。

四是会计基础工作与财务决算不断完善,也为实施财务预算管理提供了更为准确的数据基础。会计基础工作和财务决算数据是财务预算编制的基础,随着国家监管部门对国资集团财务决算审计要求的提高,国资集团的会计基础工作必将越来越规范,财务决算数据必将愈来愈客观、真实地反映国资集团的实际经营成果。

(黄友高)

借助世界先进管理平台 上汽依维柯红岩 强化管理水平

□ 木 木

10月7日,上汽依维柯红岩老产品全面上线SAP系统。这一改变标志着上汽依维柯红岩SAP系统正式全面上线,其所有产品均完成了由旧系统向新系统的切换,也进一步打开了生产经营管理全面信息化的端口,提升了管理水平。

SAP公司是全球最大的企业管理和协同化商务解决方案供应商、全球第三大独立软件供应商、全球领先的协同电子商务解决方案供应商。目前,每天早上,世界500强中80%的公司都会进入由SAP公司提供的管理和协同商务平台,进行高效率的工作。在全球有120多个国家的超过46100家用户正在运行着84000多套SAP软件。财富500强80%以上的企业都正在从SAP的管理方案中获益。SAP在全球50多个国家拥有分支机构,并在多家证券交易所上市,包括法兰克福和纽约证交所。

上汽依维柯红岩高层十分重视SAP系统上线工作的推进情况。以其公司高层牵头成立的主数据小组和变革管理小组定期召开会议,对前阶段工作推进中出现的问题进行讨论,提出解决方案。为了保障老产品顺利实现系统切换,该公司信息部、财务部等相关部门相互配合,开展了一系列的筹备工作。在系统切换阶段,以财务部为主的工作小组,在各专业厂、库存区域开展了初期数据盘点,核实库存财务,保障系统初始数据的准确性。信息部还组织了内部、外部人员培训,确保系统的正常运行。信息部对内组织员工定期开展了新系统学习培训,促进相关单位尽快熟练掌握系统操作;对外组织供应商参加培训,并将新系统的使用推广到供应商群体,使大家了解系统运用,提高物流、采购计划网络化工作效率,为未来系统数据的准确性奠定基础。此外,各部门还陆续开展了系统主数据的准备工作:技术中心、制造中心分别针对系统需求,制定了EBOM、PBOM,为系统上线提供有效的技术文档支持;采购部认真核实合同信息,加强与供应商交流联系,保证数据的切实可用。

据悉,上汽依维柯红岩还将在下一阶段建立专业团队,对SAP系统运行中的回冲错误进行分析,整理每日下线的错误零件,对系统进行进一步完善。该公司还将成立以财务总监顾耀辉为组长的流程执行监控小组,与财务部、供应链管理部和综合管理部内部监察审计处一起,对系统安全和接口处理进行监督和管理,维护系统后期稳定运行,为公司产品顺利生产经营保驾护航。

相信借助SAP这一世界级先进管理平台,上汽依维柯红岩必定能在产销管理水平上有大幅的提升,我们拭目以待。



色彩:“软管理”中的重要一环

以前的观念中,色彩只与设计、建筑和空间有关。2007年,伯克利大学管理论坛提出色彩成为管理学中的重要一环。因为色彩一直在那里,只要有光就有色彩,而色彩无时无刻不在影响着人们的工作情绪和工作效率。

在色彩管理中,美国的芝加哥机场是个典型的应用案例。芝加哥机场呈放射状,分4个候机楼,转机者若从1号候机楼下来,经由中心区域可进入其他任意3个候机楼。在色彩设

计上,如果1号候机楼是蓝色的,越往中间走,色块越浅,那表示快到中心了;若2号候机楼是橘色的,越接近2号候机楼橘色越深。人在视觉上的感受是,我走对了。

转飞机是件很紧张的事情,很多人是第一次到某地的机场,而正是通过色彩渐呈转换的导引作用,人的紧张情绪就会得到缓释。此外色彩管理在市场营销中也在发挥着重要的作用。

市场研究者在研究色彩对购买

行为的影响时发现,冲动型的消费者对红色、黄色、黑色和宝蓝色的反应最强烈;坚持自己的购买计划的消费者对粉色、深青色、淡蓝色和藏青色反应敏感;而传统型的人对粉色、玫瑰色和天蓝色最偏爱。

公司可以在一些小地方让员工放松,通过短时间的精神调剂来提高专注力。比如可以在工厂的洗手间做些文章。一般工人两个小时上一次洗手间,可以选择把洗手间的门漆成红色,内部用黄光。

红色波短,可以让他休息、转换一下。这种张与弛的调剂,人就会觉得自己很有弹性,不会像橡皮筋那样被拉得那么紧,再回去工作时眼睛更明亮,生产效率也会相应提高。

当员工下班时,在打卡的地方,可以考虑用粉红或桃红色的脚灯来舒缓他们的情绪,而不是用强光直接从头顶打下来。员工早上上班时全力以赴,一天劳累之后,应该让他们安静下来,释放压力,回到自我。

所以在这一小段路程中,通过光

与色彩的变化,可以让员工尽量不把工作的压力和疲惫带回家。等到走出去看到自然色彩时,又能再次刺激他的敏感度,不断地调剂他的紧张情绪,让他放松。

在现代管理中,硬性管理元素要有,软性而又简单可行的色彩管理也不能忽略,一个花费最小又是最省力的改变,却能在不经意间打开人们的心灵通道,大大提高工作效率。

(周赢)