

例解全面预算管理的深化应用

郑欢

(国电南瑞科技股份有限公司 南京 210037)

【摘要】在当今严峻的经济形势和激烈的市场竞争环境下,全面预算管理已成为企业提升管理水平的工具和手段。科学高效的预算管理体系,通过对内部资源梳理,推动业务自主挖潜、增效。本文通过实例分析,提出了全面预算管理的新思路。

【关键词】全面预算管理 现代企业 经营活动 深化应用

一、全面预算在现代企业管理中的重要性

面对严峻的经济形势、复杂的外部环境和艰巨的改革任务,企业为实现战略发展目标,不断创新思路,大力推进精益化管理、标准化建设,建立并完善预算管理体系,使之更加科学高效、规范有序。通过预算管理,将企业的内部资源进行深层次的梳理、调配、整合,促使其发挥最佳效能。预算管理的价值引领作用日益增强,促进了企业经营效益和管理水平的持续提升。

二、新型预算管理体系架构

公司作为一大型集团公司下属子公司,业务部门设有6个产业分公司和10个职能管理部门,3个中心(包括营销、研发和生产中心),各单位均为非法人主体,不进行

独立核算,均为预算考核的责任中心。

公司之前的年度预算管理体系,因预算编制架构粗犷,参与前端业务管理的能动性不足,对业务的支持和管控能力不够,财务资源难以实现统筹调控,预算管理难以满足企业快速发展的需要。

去年,公司预算部门根据上级集团公司下达的年度预算目标,以公司预算年度的经营业绩(利润)为预算核心指标,结合公司现有经营状况,根据各责任中心的职能定位,分析判断和预测后期可能的经营状况,分解、确定与业务相关考核的预算指标。公司以新签合同毛利率、应收账款回款率、产业公司利润总额(含人均利润总额)、可控费用(部门行政管理运行费用)作为年度重点考核指

记入“结算差额”科目核算,不是在结算应收医疗款收到银行存款(医疗保险机构拨款时间不固定,往往滞后)时,而应是在当月确认差额时记入“结算差额”科目核算调整当月收入。

2. 超定额直接冲减收入不妥,医疗收入是医院提供医疗服务按国家规定的医疗服务价格计算确定的金额确认入账,也就是说,医院向患者提供医疗服务后收入已确认,相关支出也已产生,按照医院会计采用权责发生制收入支出应对等无误。

3. 超定额款项产生的原因医院无过错,冲减医疗收入就是让医院承担责任,减少医院卫生资源即医保资金占用医疗卫生资源。

4. 冲减医疗收入影响其他报表分析指标,冲减医疗收入后计算出来的一些财务分析指标,如医疗业务收入、每门诊人次费用、每床日费用、出院者人均费用、药品比例、收支结余等均受到影响。如我院2014年1~5月医疗业务收入减少14.98%、收支结余亏损31.05%(4 623 997.54

元)。

5. 按照重要性原则,“超定额”发生额达几百万,几千万,而在会计报表中无法反映,造成会计信息缺失。

四、建议

综上所述,其他支出增设“超定额”二级明细科目,核算医院同医疗保险机构结算时确认的超定额项。①解决“超定额”长期挂账虚增医院资产。②不影响医院业务收入以及各项报表分析指标。③不修改现行会计报表,只在报表其他收入栏下增设其中:“超定额”一栏就可反映超定额会计信息。④能够准确反映医保资金占用医疗卫生资金的情况。⑤医疗保险机构增拨医保资金时,直接冲减“其他支出——超定额”,不调整医院收支等科目。

主要参考文献

1. 甘培艳,戴春勤,李勤新.《医院会计制度》实施前后医保拒付费用处理对比研究.中国医院管理,2012;4

2. 赵水长.医院成本核算与成本控制方法分析.财会月刊,2011;8

标,促进增收节支,以期实现年度经营目标。

1. 对三个中心的预算考核。营销中心的职能是对外签订合同,并催收工程合同款。新签合同毛利率、新签合同额、应收账款回款率为该部门预算核心指标。营销中心根据当前的市场状况、公司产品的市场占有率、并通过对国家宏观经济形势及国际市场的分析,在上年实际新签合同额和回款额的基础上预计预算年度新签合同额及回款额。提出“新签合同毛利率”指标,作为预算的核心考核指标,改变过去营销人员过多关注新签合同额而忽视合同盈利质量。

生产中心的职能是采购工程项目所需的配套设备,并完成辅助加工生产。采购部门通过集中采购、公开招标等方式选择优质供应商及其产品,采购质优价廉的设备,预算年度采购成本较上年同期下降率作为该部门预算的核心指标;自制加工部合理、有效地组织生产、加工,预算年度的加工成本较上年同期的下降率作为该部门预算的核心指标,相关的作业成本将按照受益原则被分摊计入产业分公司的直接成本;生产中心的部门可控费用也作为该部门的预算考核指标。

研发中心的职能是为公司产业做前瞻性的研究,并为产业分公司开发能满足市场需求、有助于提高产品性能和高质量的高新产品及相关科研成果。部门可控费用为预算考核指标;按项目归集的应用开发费按照受益原则和产业方向分别计入产业分公司直接成本,参与产业分公司的营业利润挂考核。

2. 产业分公司。产业分公司的职能是根据营销中心签订的合同,按合同的约定,组织专业技术人员进行订单开发设计、集成调试,在生产中心配合下完成最终验收,工程项目完工整体移交客户投入使用,确认收入。营业收入、营业利润(人均营业利润)为相关产业分公司预算考核的核心指标,营业利润模型如下:

营业利润=营业收入+科研项目收入-营业税金及附加-营业直接成本-营业人工成本-研发费用-分公司运营费用-资产减值损失

预算部门根据营销中心预计的年度各类产品的新签合同额、在产合同存量及合同营业收入转化率的历史数据,模拟预测各产业分公司预算年度的营业收入;根据历史边际贡献率水平,模拟预测营业收入对应的营业直接成本。

产业分公司为完成利润指标,必须关注其经营活动的各个环节。第一关注销售合同存量和合同的毛利水平,必要时,配合营销中心做好投标的技术方案,提高产品质量和盈利能力,赢得市场和口碑;第二关注订单的直接成本,即生产中心为其采购和加工的成本,可以挤出多少利润空间,进而要求生产中心外购物资时比质比价,“货比

三家”,降本增效,促进生产中心加强生产管理;第三关注本部门办公、差旅费等可控费用的发生,力求高效低耗;第四关注研发中心提供的技术成果可利用价值,实现研发成果转化;第五关注回款,现场工程人员配合催收工程款,减少应收账款,从而降低资产减值损失;第六关注人工效率,由于与产业直接相关的营销和研发中心部分人工费用由产业分公司承担,所以产业分公司不愿为无效的人工费用买单。因此,产业分公司串起整个公司利润链,推动各业务端主动关注经营成果。另外,营业净收入、可控管理费用(相关经营运行费用)同为预算考核指标。

3. 职能部门。公司的职能管理部门承担公司各项管理职能,可控费用发生额作为预算考核指标。

为反馈预算指标完成情况,预算部定期反馈各责任中心预算执行情况,不定期在公司领导例会上进行通报和点评,促进各责任中心对影响预算目标完成进度的各环节主动关注、落实,不断调整、优化经营行为。

三、全面预算管理的深化应用

在新的预算年度,公司预算部门总结前期的工作成果,在原预算体系基础上,将全面预算管理工作进一步深化,主要做了两个方面的改进:

1. 边际贡献率由原先的历史经验数据改为集团公司下达的各类产品标准成本或历史先进水平作为基础边际贡献率。

2. 加强资金管控,将各责任中心虚拟为独立经营的个体,要求资金使用量入为出。在ERP系统中开发程序,设置月度和全年用款额度,促进相关单位及时催收工程款项,同时要求各责任中心在经营活动中做好事前控制和全局筹划。

四、新型预算管理体系的先进性

1. 坚持价值引领,加快提质增效。预算管理与业务直接挂钩,前端业务部门主动关心预算指标和预算的执行情况,预算指标被层层分解、落实到各个部门、各个环节和各岗位,形成全方位的预算执行责任体系,加强财务与业务协同,完善考核体系。

2. 强化以利润为导向的考核机制,以各类产品为龙头。明确职责、优化授权,实施纵向集约和横向协同相结合的矩阵式管理。深化同业对标,按同业或历史先进水平制定预算目标,推动各类产品、各作业环节挖掘效益潜力。

3. 根据全面预算管理的要求,企业的经营活动严格按预算执行和控制,内部控制日益发挥核心作用,精细预算控制,防范经营风险。

主要参考文献

1. 张斌.浅议全面预算管理.财会月刊,2009;14
2. 孙静华.对我国企业集团全面预算管理的探讨.财会月刊,2005;15