

加强预算管理 控制成本费用

——浅谈业财融合在铁路客运单位全面预算管理中的应用

□ 张金妍

随着管理会计的发展,财务与业务的界限逐渐模糊,业财融合是管理会计不断发展的内在需求,也是财务转型升级的必然趋势。业财融合是一个双向的过程,业务经营活动是财务不断发展的基础和动力,财务的发展又为业务经营提供数据支撑和决策依据。打破业务与财务之间的界限和壁垒,才能充分发挥组织协同作用,实现企业价值创造。

业财融合首先体现为基于业务的全面预算管理。全面预算管理作为管理会计基础工具,业财融合是其逻辑起点。业财融合背景下的全面预算管理是企业根据自身发展方向,以业务活动为基础,对未来业务活动所需的资源进行有效配置,并对现金流情况进行预先筹划,将企业内部各部门之间的工作目标与企业的发展目标结合在一起,对经济活动的全过程进行管理和控制的有效方法。

铁路客运单位属于劳动密集型企 业,具有管理复杂、运输成本费用科目多、控制难度大等特点。通过加强全面预算管理,将企业的全部资源纳入预算管理范畴,对各项预算进行综合平衡和落实,可以有效规范内部管理,解决上下沟通协调的问题,从而有效控制成本费用,提高生产效益。

业财融合应用现状

全面预算管理的组织体系。铁路客运单位成立全面预算管理委员会,加强全面预算管理工作的组织领导、统筹协调。全面预算管理委员会主任由单位主要领导担任,副主任由其他相关负责人担任,成员由各业务部门、车间负责人担任。全面预算管理委员会办公室设在计划财务科,履行日常管理责任,各相关部门指定具体人员负责本部门职责范围内的预算管理工作,预算管理决策程序按照“三重一大”事项规定执行。

全面预算的编制。预算编制是整个预算管理的基础和起点。铁路客运单位根据集团公司年度建议预算编制要求,财务部门牵头制定年度建议预算编制方案建议,经全面预算管理委员会研究批准后,乘务、收入、劳人、后勤等部门根据批准的预算编制方案,结合本部门职责分工编制建议预算。财务部门对各业务部门提报的建议预算进行审核,根据历史成本情况与业务部门进行沟通,在保证安全生产的前提下,本着节约原则,对业务部门提报的建议预算提出修改意见和要求。按完善后的建议预算和非业务费用情况进行汇总,结合“一日一图”的客运营销策略,确定刚性考核预算和弹性管理预算。

预算的执行、分析及监控。财务部门通过资金限额管理等方式,控制经营支出预算的执行。对预算执行过程中发现的问题进行预警、报告和纠正,将预算的可控性渗透到生产经营的每个过程和每个岗位,加强对预算完成情况的动态控制。分析预算执行的重点和难点,制定有针对性的措施办法和量化指标并落实,及时检查、监督各项预算的执行情况和执行结果。预算指标对应的工作量、标准、金额等逐级进行横向和纵向的分解落实,直至有控制能力的最小责任人,预算执行情况分析实行日常监控和定期分析、临时分析相结合的分析制度。

实施中存在的问题

预算编制方法有待完善。在全面预算的编制方法上,铁路客运单位基本上采用的是增量预算法,以历史成本为起点,预测预算年度内外部条件的变化因素并确定预算总量。这种编制方法比较简单、工作量较小,但其准确性更多地依赖于基期数据的准确性和编制人员的主观预期。预算编制基础数据整理、传递、审核等耗费大量时间,从编制到下达的流程较为繁杂,编制周期较长。现有预算管理信息系统不完善,信息处理手段单一。全面预算管理缺乏专门、系统、完整的共享大数据平台,内部各管理系统之间存在信息不对称,各类数据信息采集方式和规则不统一的问题,影响数据的及时性、一致性,预算的研判存在不确定性,造成预算编制难度大、预算数据不准确、预算编制效率低。

财务业务协同不够紧密。业务人员对预算管理认识不到位,片面地认为预算管理就是简单的编制预算和对成本费用的控制,预算管理主要由财务部门进行管理,全面预算的编制、执行、调整等均由财务部门承担。财务人员对业务工作中的变化及目标难以快速掌握,不能有效地将管理会计的方法与实际业务进行有机融合,不能及时根据业务情况的变化调整财务预算安排,导致预算管理无法及时引导业务。由于各个部门之间的沟通存在一定的信息不对称,数据不能完全共享,各部门根据各自掌握的数据争取对本部门有利的预算安排,预算编制成为业财之间的博弈,导致预算协调性差。最终的预算更多是专业部门和财务部门之间基于资源和需求综合平衡的结果,通过全面预算管理实现资源整合、业财融合、精细管理的目标还没有实现。

预算管理和考评执行力欠缺。当前预算管理主要是事后监督、报表监督,事前、事中以及实时监督还不能全业务覆盖,难以用预算监督实现

实时的纠偏、纠差。有些业务部门认为预算就是为了给他们设置种种限制,执行过程中经常与财务部门产生工作冲突,导致预算执行效果难以实现预期。存在重预算编制、轻预算执行的问题。月度预算分析以累计完成情况进行分析,办理清算以累计月度执行预算作为限度,各项收入和支出结算的及时性都会影响经营结果,削弱了月度预算的作用。预算管理集中表现为财务方面的管理,预算分析仅停留在数字分析,忽略成本发生的源头分析,对运输生产指标与效率效益指标的分析缺少联动性。在实际操作中,考核和奖惩体系单一。预算考核多是重奖励、轻处罚,考核奖惩措施落实不到位淡化了预算考核的真正目的,降低了预算管理的有效性。

加强业财融合的应用策略

建立科学的全面预算编制体系。预算编制方法有零基预算法、滚动预算法等,运用预算编制方法必须根据自身经营特点,建立和完善全面预算管理制度,将企业经营生产中的各项收支管理落实到业务部门的职责之中;落实预算管理的职责范围,促使业务部门履职尽责,并在履行中查找生产流程中的不足,以预算管理促进业务部门改进和优化生产。信息化是基于业财融合的全面预算管理体系的有力支撑,要做好预算编制、控制、考评,必须有强大的信息流作为支持。要建立面向管理会计的信息系统,将企业的采购管理、生产管理、预算管理、会计核算等信息系统进行集成,利用信息化手段在业务流程节点进行预算控制,改善铁路企业预算编制难、共享程度低、管控效果差的现状,提高预算管理工作效率,促进业财深度融合。将定额管理作为全面预算管理强基达标、节支降耗的基础工作,予以贯彻落实。通过分析以往年度实际成本及其组成,在保证列车服务质量不断提高的基本需求下,将段综合定额分解到各业务部门的项目支出的单项定额,加强特殊情况下定额和预算的调整。同时,落实对标找差,通过纵向对比与横向对标相结合,以段内段外最高标准、最好水平作为参考系,明确近期努力目标和长期对标方向。

加强财务部门与业务部门之间的沟通协调。业财融合是全面预算管理的逻辑起点。基于业财融合的全面预算管理体系,应以业务经营活动为先导和依托,由面向结果转变为面向业务和流程,业务与财务人员共同参与,各职能部门以及全体职工各负其责,按照既定的流程标准开展工作。预算编制应以财务部门为主导,但必须杜绝由财务部门“大包干”。

要积极做好各业务部门之间的沟通和协调,落实好预算编制填报的各项任务,每一个流程的工作都应落实到具体责任人,并明确责任人的岗位职责,保证财务预算与业务预算的有效衔接。预算的编制既要与安全生产相一致,又要与相关制度要求相一致;财务指标要与业务指标相协调,生产现场要与管理指标相一致,形成相互控制的体系,消除业务财务预算“两张皮”现象。财务部门要发挥引领作用,在沟通协调过程中逐步实现分项预算的相互平衡。

加强预算管理,落实考评机制。加强全面预算执行的分析,将事前、事中、事后的控制措施和手段有机结合,及时传递预算执行情况。动态调整月度预算,少收必须少支,增收部分可以适当安排相关支出并留有余量,促进生产和预算的良性循环。加强全面预算的过程控制,加强和业务部门联动,强化过程指导和盯控,健全对预算执行过程中出现异常情况或重大差异的监控制度,确保财务预算和生产计划衔接匹配。预算执行与控制应以业务流程为抓手,以信息化为手段,对业务经营流程的各个环节进行预算控制,建立预算执行实时监控制度,掌握预算支出的进度,动态跟踪业务发展情况。各部门应建立健全预算预警机制,按照要求实行预算归口管理,及时反馈分析和调整,通过预算考核评价实现全面预算的闭环管理。应建立绩效考核体系并将预算指标作为绩效考核的重点,通过季度经济活动分析,对预算管理过程中取得的成绩和存在的问题进行分析,对存在的问题提出改进意见,对节约预算的给予奖励,并严格落实问题责任追究制度,将成本控制纳入目标管理和干部年度政绩考核。

全面预算管理是应用最广泛的管理会计工具之一,在业财融合的大背景下,加强全面预算管理有利于促进企业降本增效、实现年度经营目标,最终实现企业发展战略。目前,铁路客运单位的全面预算管理取得了一定成效,但预算的制定和执行过程中还存在预算编制方法有待完善、财务业务协同不够紧密、预算管理和考评执行力欠缺等问题。基于业财融合的全面预算管理体系需要组织架构的顶层设计、制度建设的有效保障和信息化的有力支持,并将业财融合的思维贯穿于全面预算管理的全过程;需要建立科学的全面预算编制方法,加强对预算的过程管理,对预算执行结果进行定期分析和考评,并严格落实责任追究,提高资源优化配置,实现业财高度融合。

(作者系合肥客运段计划财务科会计师)

河西走廊有机葡萄美酒节 将在甘肃武威市举办

设立42个线上虚拟展馆

本报讯 记者李宏伟报道 记者日前从甘肃省府新闻办举行的新闻发布会上获悉,河西走廊第十届有机葡萄美酒节于9月19日在甘肃武威市举办,这是首届在沙漠中举办的葡萄美酒节。

武威是中国葡萄酒故乡。据史料记载,汉朝时期,凉州葡萄及葡萄美酒已名扬天下。“葡萄美酒夜光杯,欲饮琵琶马上催”的千古名句为武威葡萄酒注入了深厚的历史文化底蕴。

“过去9年来,葡萄美酒节始终着力于弘扬和传播河西走廊葡萄酒的悠久历史文化和有机绿色的地域特色,展示河西走廊葡萄酒的产业优势,推进国际间、省际间、区域间的交流与合作,如今已成为具有地域特点的行业品牌节会。”甘肃省商务厅副厅长、河西走廊第十届有机葡萄美酒节组委会执行副主任王颖玲介绍说。

据了解,本届河西走廊有机葡

萄美酒节是由甘肃省商务厅、武威市人民政府和甘肃省葡萄酒产业协会主办,以“绿色生态·共享未来”为主题,坚持新发展理念,统筹疫情防控和经济社会发展,以产业发展需要和企业发展需求为导向,采取线上线下相结合的方式推介产区品牌,力争办成以酒为媒、融入“一带一路”建设和地区间经贸合作的新型精品节会。

“武威市重点培育发展绿色有机葡萄酒产业,设计生产能力达10万吨,葡萄原花青素提取、玻璃制品、旅游观光等一批葡萄酒产业链延伸产业快速发展。”武威市副市长、河西走廊第十届有机葡萄美酒节组委会执行副主任杨德智称,主会场设在武威市民勤县苏武沙漠大景区,安排“石羊河畔·葡萄酒乡”观摩考察、河西走廊第十届有机葡萄美酒节开幕式、“美酒飘香·沙海摘星”品鉴品评推介会、展现陇西之美产区行等4项活动。

谱尼测试成功上市 将迎跨越式发展

未来将强化检验检测质量和能力建设, 深化各领域检验检测服务能力

□ 索 瑞

9月16日,谱尼测试集团股份有限公司在深交所敲钟上市,正式登陆A股创业板(股票简称为谱尼测试,股票代码为300887.SZ),成为公司发展史上的重要里程碑事件。

却顾所来径,苍苍横翠微。18年锐意进取,今日厚积薄发。站在新的起点,回望发展历程,谱尼测试实现了由小到大、由弱到强、由全国化到国际化的发展和蜕变,这个过程凝结着无数汗水、掌声与感动。

千辛成大道,远见方行远。如今,谱尼测试已成为拥有26个大型实验基地、42家全资子公司及60多家分支机构,从业人员达6000余人的我国领先第三方检验检测机构之一。

在18年的深耕中,谱尼测试凭借较强的技术实力和专业的服务能力获得了政府监管部门和国内外客户的广泛认可,建立了较高的品牌知名度和社会公信力,先后为2008年北京奥运

会、2010年上海世博会、2010年广州亚运会、2014年北京APEC峰会、2016年杭州G20峰会等国家重大活动提供环境和食品安全检测服务。谱尼测试全资子公司——谱尼医学更是于2020年4月获批成为北京市首批新冠病毒核酸检测单位之一。在这场疫情防控阻击战中,广大谱尼人迎难而上、攻坚克难,用行动践行着初创时的铿锵诺言。

远见者行远,实干者乃成。据了解,谱尼测试将以此次上市为契机,坚持“科技兴企、科技强企”的发展理念,继续秉承“以客户需求为中心,为客户提供全面优质的检验检测认证服务”的经营宗旨,全方位谋篇布局。谱尼测试将不断扩大实验室建设,强化检验检测质量和能力建设,深化各领域检验检测服务能力,积极拓展验货、认证等新业务领域,逐步加强海外市场的开拓力度,力争将公司打造成为具有国际竞争力的综合性检验检测认证集团,以高质量的检验检测服务推动我国检验检测行业健康和持续发展。

PONY 谱尼测试
Pony Testing International Group

谱尼测试集团股份有限公司 首次公开发行A股在深圳证券交易所创业板隆重上市

股票简称：谱尼测试
发行价格：44.47元/股

股票代码：300887
发行数量：1,900万股

保荐机构（主承销商）： 国信证券
GUOXIN SECURITIES

投资者关系顾问： 九富投资
Jiufu Invest

《上市公告书提示性公告》详见2020年9月15日的《证券日报》、《证券时报》、《中国证券报》、《上海证券报》