

Discussion on the Model Project Full-cycle Budget Management Mode

Wenhua Li Xiule Zhao Min Jiang

Tianjin Aerospace Long March Rocket Manufacturing Co., Ltd., Tianjin, 300462, China

Abstract

Aiming at the disadvantages of comprehensive budget management of Tianjin company, this paper discusses the model project full cycle budget management mode from the four aspects of budget organization system, preparation, implementation and analysis and assessment, puts forward some problems existing in the implementation of model project full cycle management, and briefly expounds the relevant solutions.

Keywords

comprehensive budget management; project full cycle; discussion

型号项目全周期预算管理模式的探讨

李文华 赵秀乐 江敏

天津航天长征火箭制造有限公司, 中国·天津 300462

摘要

论文针对目前天津公司全面预算管理的弊端,从预算组织体系、编制、执行与分析以及考核四个方面对型号项目全周期预算管理进行了探讨,提出了实施型号项目全周期管理存在的若干问题,并简要阐述了相关解决建议。

关键词

全面预算管理; 项目全周期; 探讨

1 引言

中国天津航天长征火箭制造有限公司(以下简称“天津公司”)全面预算管理经历多年的发展,已经形成了一套较为成熟的闭环预算管理体系。但是立足于天津公司发展的新阶段,颗粒度不精细、成本预算考虑不足等问题逐渐凸显。

2 天津公司全面预算管理现状

天津公司实施全面预算管理以来,在以下几个方面发挥了重要的作用:一是实现了年度内资金的有效配置;二是提高了业财融合度;三是实现了全员参与,为实现公司经营指标上下联动。但是目前看来,立足于天津公司发展的新阶段,全面预算管理无法满足相关部门以及上级单位日益精细的管理要求,逐渐凸显出以下几个问题:

【作者简介】李文华(1987-),女,中国内蒙古赤峰人,硕士,会计师,从事预算和资金管理研究。

- ①颗粒度较粗,未区分型号项目;
- ②偏重现金流预算,对成本预算考虑不足;
- ③关注年度预算,未考虑型号产品研制周期。

针对以上几个问题,论文拟对型号项目全周期预算管理展开探讨。

3 型号项目全周期预算必要性

第一,实施型号项目全周期预算可以在型号项目投产初期对型号产品盈亏情况进行预测,确定产品盈利目标。

第二,实施型号项目全周期预算有利于强化型号项目的事前预算、事中控制和事后考核,是项目成本得以控制的有效手段。

第三,实施型号项目全周期预算有利于资源在整个项目周期内进行有效配置,通过型号项目长、中、短期滚动预算与年度全面预算衔接,从而实现有计划有步骤地完成项目目标,为防范审计风险和财务风险提供保障^[1]。

4 型号项目全周期预算管理模式构建

4.1 型号项目全周期预算管理组织体系

基于目前天津公司型号项目生产管理的实际情况，实施型号项目全周期预算管理可以利用公司现有职能管理机构，通过明确其型号项目预算管理的职责和权限，达到型号项目预算管理的目标。

具体做法是将职能型组织和项目型组织相结合，型号项目主管部门和职能部门以型号项目生产任务为纽带相互连接，成立型号项目组。在这种情况下，通常职能部门人员会同时兼职多个型号项目组成员，这样更有利于实现单位内部人力资源共享，并且当多个项目并行时，可以更效率地平衡项目间资源的分配，同时也保证了型号项目在各个职能部门间的充分沟通。

同样，型号项目全周期预算也无需另外设立单独的决策机构，公司的预算管理委员会（包括型号两总）以及董事会行使决策权力。预算组织机构包括型号项目小组和各个职能部门^[2]。人员及组织机构具体职责如下。

4.1.1 型号项目全周期预算直接责任人为型号两总

型号两总在型号项目全周期预算管理方面的主要职责为：

①根据与上级单位签订的承制合同、生产计划以及上级单位型号项目预算，确定型号项目全周期预算目标，包括收入目标、成本目标以及利润目标，并分配至项目承担责任部门，组织编制型号项目全周期预算。

②根据经过审议的型号项目全周期预算，组织编制项目年度预算。

③负责本型号项目的预算控制，并对预算执行过程进行监督，对预算执行结果进行分析，并提出改进措施。

④负责组织和协调型号项目预算调整。

4.1.2 综合财务处和计划生产处是型号项目全周期预算的归口管理部门

综合财务处主要分工和职责：

①负责型号项目全周期预算的综合平衡和汇总。

②负责依据项目目标，编制型号项目全周期预算方案。

③负责对全周期预算的执行进行分析、监督。

计划生产处主要分工和职责：

①组织开展项目预算的编制和执行。

②根据汇总审议确定的项目目标制定分解方案，负责向责任中心下达项目预算指标。

③负责型号项目预算的审核及预算执行过程的监督和考核。各职能部门主要分工和职责如下：

①提供编制项目预算的各项基础业务资料。

②编制本部门项目预算，并将项目预算纳入本部门预算管理。

③执行本部门预算，协调本部门内部资源与各项目预算之间的关系。

④定期分析型号项目预算的执行情况。

型号项目全周期预算管理大致流程如图1所示。

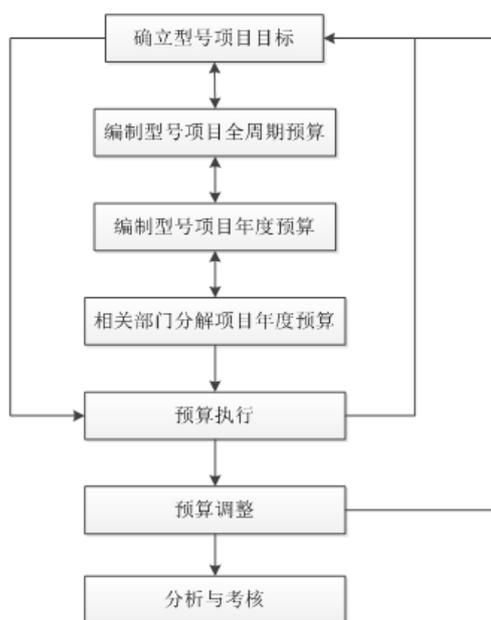


图1 型号项目全周期预算管理流程图

4.2 型号项目全周期预算编制

4.2.1 预算编制原则

型号项目全周期预算是以项目目标为依据，以项目目标成本为中心的原则进行编制，目的是尽量优化项目成本结构，降低成本以实现项目和公司整体利润最大化。

4.2.2 预算编制主要工作及其依据

①依据与上级单位签订的型号项目承制合同、生产任务计划，结合公司实际生产工作计划，以及材料、人工、工时等定额数据，编制型号项目全周期预算^[3]。

②结合型号项目周期内各年度工作计划，编制型号项目年度预算。

③对生产周期超过一年的项目，应在年度全面预算编制启动之时，根据预算的执行情况及其他相关信息，滚动编制型号项目年度预算。

4.2.3 预算报表体系

型号项目全周期预算报表体系应该能反映出项目收入和成本结算的进度以及各项预算指标，同时结合年度全面预算编制内容，报表体系及其逻辑关系如图2所示。

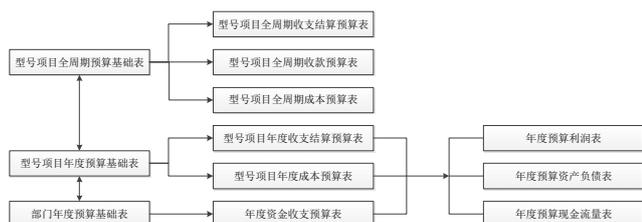


图2 型号项目全周期预算报表体系

型号项目全周期预算报表应包含收支结算预算表、收款预算表、成本预算表，并分别滚动编制年度预算报表。将全周期预算拆分至年度以及各个子项目和各责任中心，由此明确各年度及责任中心预算目标。

4.3 型号项目全周期预算执行与分析

在预算执行阶段，主要工作如下：

①对型号项目全周期预算执行的控制与目前全面预算执行控制方法相同，通过月度资金收支计划进行控制，重点在于对项目经费收支的控制。

②各责任部门按季度对项目预算指标完成情况进行分析，确定预算执行偏差，分析存在的问题，并提出具体解决方案。

③由于国家政策、军方需求、上级单位要求的变化导致型号项目发生变更，导致了预算执行的重大偏差，应当做出预算调整方案，申请预算调整。

④及时传递归集项目发生成本，根据项目执行进度，对预算执行情况进行全面总结、分析和评价。

4.4 型号项目全周期预算考核

型号项目全周期考核应纳入公司考核体系中，主要分为定量和定性两个维度。定量维度是指对各责任单位预算目标实现的偏离度进行考虑，定性维度是指各责任单位在项目全周期预算编制以及执行控制方面是否符合编报质量以及时效等相关要求。

5 实施型号项目全周期预算管理存在的问题

5.1 型号项目全周期预算组织体系较为复杂

型号项目全周期预算组织体系同时涉及横向及纵向两类组织。横向组织为公司各个职能部门，纵向组织为包括公司领导、型号两总在内的行政路线和技术路线，是一个较为复杂的管理体系，易导致职责不清晰，沟通协调路径不明确等问题。

5.2 型号项目全周期成本预算编制依据不足

成本预算项目应完全与成本核算科目相对应，但是目前直接成本中只具备材料定额基础，其他直接成本缺乏相关定额信息，导致成本项目缺乏预算标准，预算编制依据不足。同时，业务预算项目与成本核算项目不完全对应，容易导致型号项目全周期预算与业务活动的脱节。

5.3 部分项目目标成本不可控，影响实施型号项目全周期预算积极性

天津公司处在型号项目的生产制造环节，其发生的大部分成本实际上在上游的研究和设计环节已经基本确定，到了生产环节成本可控性相对较小。这种对项目目标的相对不可控性，可能会影响实施型号项目全周期预算的积极性。

6 相关建议及结语

鉴于以上可能存在的问题，简要提出以下几条解决建议：

①逐渐建立健全型号项目全周期预算组织体系，明确各个主体的职责和分工，准确划分利润中心和成本中心，明确考核和激励机制。

②启动标准成本工作，完善各项成本定额信息。

③鉴于部分成本的不可控性，应尽量准确、及时做好成本采集和归集，为型号项目报价、审价做好支撑，争取更多的经费支持。

参考文献

- [1] 谭昕. 航天企业全面预算管理中的问题及改进方向[J]. 航天工业管理, 2013(3):44-46.
- [2] 赵林. 型号研制全生命周期的里程碑计划滚动管理实践[J]. 航天科技集团科研生产管理最佳实践专辑, 2014(8):10-13.
- [3] 姚鑫. 关于项目预算编制及管理的思考[J]. 绥化学院学报, 2005(10):2.