

文章编号: 1007-5399 (2013) 06-0034-04

邮政企业全面预算优化方案初探

姜南

(徐州市邮政局, 江苏 徐州 221009)

摘要: 文章从专业预算的科学理念出发, 从预算的编制、执行与监控、考评与激励等方面, 结合徐州邮政当前预算管理现状, 剖析了企业发展在预算测算、企业资源优化匹配、组织架构和责任、及时性、有效性、调整原则、考核领域存在的问题和不足, 并提出了邮政企业全面预算优化方案。

关键词: 预算; 编制; 监控; 考评; 绩效

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

1 全面预算管理的基本内容

全面预算管理是将企业的决策目标及资源配置以预算的方式加以量化, 以有效实现企业内部管理活动或过程的总称。近年来, 全面预算管理不断引起企业管理层的高度重视, 并在实现企业价值提升方面发挥着越来越重要的作用。

1.1 全面预算管理过程

1.1.1 预算编制

预算编制是整个预算管理体系的基础和起点, 是根据企业面临的内外部环境, 为谋求企业持续稳定的发展, 对未来一段时间内企业各种资源所做的全方位筹划, 通常包括经营预算、成本费用预算、资本性支出预算、财务预算。如何编制预算首先取决于编制预算的目的, 不同的使用目的直接导致预算编制的指导原则、编制模式与风格也不尽相同。

1.1.2 预算执行与监控

预算执行与监控过程中, 一个尤为重要的环节是预算差异分析, 包括预算差异形成的主要原因以及影响程度, 进而针对预算责任单位区分可控因素和不可控因素, 在此基础上确定预算责任单位的业绩, 并为采取改进措施提供依据。预算执行与监控环节是整个预算管理的核心。

1.1.3 预算考评和激励

预算考核是对企业内部各级责任单位的预算执行结果进行考核和评价, 它以预算执行主体为考评主体, 以预算目标为核心, 通过预算执行结果与预算目标的比较, 确定差异, 经过分析差异形成的原因来评价和考核各责任主体的工作业绩。预算考核在预算管理中处于承上启下的关键环节, 具有激励和约束双重功效。而预算考核后的激励, 是预算管理系统长期有效运作的保证。

1.2 全面预算管理与公司战略的关系

1.2.1 公司战略对全面预算管理的影响

全面预算涉及企业内部资源的分配, 这种分配应当符合

企业长期发展战略目标的要求。全面预算管理是面向未来的, 它的目标不仅是该预算期结束时所要达到的目标, 更重要的是为了最终实现公司的战略目标。

1.2.2 全面预算管理对公司战略实现的支撑

全面预算管理具有计划、协调、沟通、控制、组织学习等诸多机制功能, 但对于当今企业最为关键的则是其所具备的战略管理机制功能。因此, 预算对公司战略实施非常重要, 原因在于: 它是资源配置的基础; 它是监测业务运行过程, 使其向现实长期战略目标推进的工具; 它突出了公司、分公司和各职能部门的工作重点; 它是评价经理人的主要尺度。为此, 在强调战略管理的公司, 一定要投入相当多的时间和精力来批准、修改或否决年度预算, 以保证年度目标恰当合理、与长期目标一致并支持企业战略的实施。

2 邮政企业全面预算存在的主要问题

目前邮政企业的预算往往流于测算, 且预算过程只注重企业的预算, 而不注重企业资源的优化和匹配; 预算的组织架构及责任不明确; 预算编制不及时、效率低, 缺乏有效的预算分析; 预算调整原则不完善, 预算考核滞后。

3 邮政企业全面预算管理优化方案

3.1 建立预算办公室

全面建立预算办公室, 充分发挥其在预算各阶段对本层及下级单位的审核和平衡作用, 县级分公司可设立预算主管人员, 使预算管理在区县等二级单位发挥应有作用。各级预算办公室在各预算环节中的职责优化设计见表1。

预算工作组分成经营、资本性支出、财务三个预算工作组: 经营预算工作组由市场部相关人员和财务部门相关人员组成; 资本性支出预算工作组由财务部门相关人员, 运保部、后勤部和计网中心的相关人员组成; 财务预算工作组由财务部门相关人员, 后保部、人力部门和综合部相关人员及

其他部门相关人员组成。

表1 预算办公室在各预算环节中的职责设计

层级	经营计划阶段	预算编制阶段	预算执行分析	预算调整阶段	预算考核阶段
市局	根据省公司经营计划，确定并下发本市经营计划； 汇总、分析、调研、修正经营计划； 上报预算管委会，确定经营计划； 上报省公司经营计划； 下达县局及专业公司经营计划。	汇总平衡集中支出的费用； 审核下级单位预算草案，进行综合平衡及调整； 向预算管委会报送预算草案； 向省公司报送预算草案， 下发最终确定的预算方案。	对全市预算的执行情况进行整体掌握， 全面分析； 对问题突出的单位进行调研， 由相关专业部门提出解决方案的建议。	对县（区）局及市局各部门预算调整方案提出审核意见； 向预算管委会提交汇总的预算调整方案。	办公室主任对办公室成员及下级单位提出考核意见。
县局和市局二级部门	根据市局经营计划，制定本地经营计划； 上报市公司预算管理办公室经营计划。	根据市局预算编制要求， 编制详细预算； 审核预算草案； 向市局报送预算草案。	监督各部门的预算执行控制； 分析预算整体执行情况。	批准本局季度调整方案； 上报半年度预算调整方案。	办公室主任对预算执行情况提出考核意见。

3.2 优化预算垂直管理体系

计财部、市场部、运保部、人力部门通过预算办公室中的角色发挥垂直管理的作用，预算垂直管控力度较强，在预算各阶段都要发挥上级部门的审核和指导作用：确定对下级单位的预算编制要求；审核、平衡下级单位预算草案；对下级单位预算执行情况进行全面掌握和整体分析，对下级单位权限外的预算外项目进行审核批准；审核下级单位预算调整方案；对下级单位提出预算考核意见。

3.3 建立预算归口管理体系

预算的归口是针对每一个横向层面上，且多个部门都会

发生的同类预算项目，这些项目需要由一个部门统一归口协调或归口编制，以提高效率并减少可能的重复预算。

预算归口协调是各部门将对某类费用预算的需求或计划提交至归口部门，归口部门负责对这些需求和计划进行审阅和平衡，对重复的项目、统一考虑的项目提出调整意见；归口部门根据预算办公室确定的预算目标要求平衡各需求提出部门的预算，对预算金额提出调整意见；归口部门只编制本部门本身的此类费用预算，其他部门的此类费用预算仍落实到各部门的预算中。归口项目设置见表2。

表2 归口项目设置

归口类型	需要归口的预算项目	归口部门	备注
归口协调	收入预算	市场部	市场部作为经营预算的牵头部门发挥协调作用
	运维费用（包括与网络相关的修理费用、账务系统维护费用、支撑系统维护费用）	信息中心	归口协调内容不包括房屋、车辆等修理维护费用，但维护部门本身负责生产性房屋及车辆维护的除外
	营销费用（包括展览费、广告费、代办手续费、营业费用、其他客户维护费等）和业务宣传费	市场部	需要做好二级单位之间的分配预算
	会议费、业务招待费和企业整体形象宣传费	综合部	
	网络投资预算	运保部	2万元以上的投资预算
归口编制	管理和生产性固定资产零购	后保部	
	人工成本（包括工资、福利、各项员工保险费、住房补贴、各项津贴、劳务工开支）	人力部	
	行政办公及后勤管理费用（包括房屋及办公设备维护修理费、水电供暖费、房屋租赁费、物业费、绿化费、排污费、福利费等）	后保部	
	车辆运输费用及安全保卫费	运保部	

3.4 优化预算管理流程

全面预算管理流程的总体优化目标是：实现战略对计划预算的指导作用；正确反映和进一步界定运作管理职责和组

织责任体系的要求；理清各类预算间的关联，提高预算编制效率和有效性；强化组织层级间在决策过程中的正式和非正式沟通。具体流程优化详见图1。

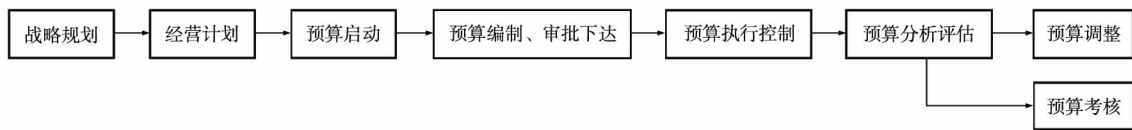


图1 全面预算管理流程优化示意图

3.5 优化预算模型

3.5.1 收入预算模型

按照邮政转型发展的战略部署，以市场为导向，以目标收入、利润为核心，通过加快有效收入的增长，持续优化业务结构，突出特色发展、效益发展、质量发展及可持续发展。紧紧围绕各级邮政企业战略目标，科学合理地安排各项预算。收入预算应该按照客户、产品和全年重点项目设计。

收入预算预测方法改变原来直接根据历史数据推测的方法，具体优化方法可以按动因预测、变化率预测、直接预测等。对于重要产品（如：集邮收入、函件贺卡收入等），因为其各个动因有历史数据积累，各个动因的预测有规律可循，可以采用动因预测方法： $\text{收入} = \text{用户数量} \times \text{产品数量} \times \text{资费}$ ；对不重要的产品或动因既没有历史数据积累又没有规律的，可以采用变化率的预测方法： $\text{收入} = \text{上期收入} \times (1 + \text{变化率})$ ； $\text{收入} = \text{直接预测}$ 。

3.5.2 成本费用预算模型

成本费用预算的模型结构应以现有财务会计科目结构为基础，引入有效收入理念，采取零基预算模式，完善成本费用定额模型。

根据成本费用的不同属性采取不同的编制方法，比较常用的是预算定额法、历史增量法和按照有效收入的比例配比成本法。

预算定额法：适用于成本费用项目发生总量大，单次发生额小（呈流状），易于通过执行过程控制加强管理的成本费用，如办公费、招待费、差旅费、物料消耗费、低值易耗品等。

历史增量法：适用于该类成本费用的历史情况可依据借鉴，比较稳定，不便直接依据具体需求进行预测，且成本动因不明显，如人工成本、折旧费、福利费、职工教育经费、养老保险费、工资等。另外，专业成本一般按照收入的一定比例测算下达专业成本预算，如函件专业的印制费、集邮商品成本等，全区统一标准。

3.5.3 资本性支出预算

资本性支出预算也就是投资预算，邮政固定资产投资项目划分为集团公司直接审批管理的项目、集团公司批复核准的项目和省公司管理的项目三类。优化建议要求投资预算要细化到具体投资项目；基于投资项目的投资预算编制模型可以为下年度的投资工作提供有效指导，加强投资工作的计划性和前瞻性，同时可以强化投资预算编制的严肃性。

3.5.4 财务预算

财务预算是全面预算的输出结果，通过以上三个专业的预算编制，系统完整地将专业预算结果输入财务预算模块

中。

在财务预算编制优化中，要充分考虑系统合并、汇总预算的功能以及编制预算责任单位的明确。建议专业部门参与相关资产负债科目预算的编制，例如：市场部、专业公司参与应收账款、存货、无形资产、应付账款的预算编制；后勤保障部、计网中心参与应付账款、存货预算的编制等。建议除其他应收账款由财务部门编制外，其余部分由市场部门分析编制。市场部可按照上表样例进行预测，财务部门可以按照 $\text{应收账款} = \text{主营业务收入} \times \text{应收账款平均周转率}$ 的方法，对上述结果进行修正，应收账款平均周转率要综合考虑历史数据进行设定。

3.6 建立全面预算信息支撑系统

全面预算是一套系统工程，需要一套完善的信息系统予以支撑，该系统必须满足以下四方面要求：第一，数据获取准确和数据动态分析及时，数据传输机制可靠，系统操作简单，方便用户使用。第二，数据加工规范化和标准化，便于数据共享；数据查询方式灵活，可从各个角度观察系统数据；数据挖掘要到最详细层。第三，数据发布界面友好，可个性化访问界面。第四，系统管理权限安全，具备良好的集成性，与公司现有系统无缝链接。

优化的全面预算管理信息系统中各预算流程大体分为：经营计划模块→预算业务模块。其中预算业务模块是重中之重，又可分为预算分解编制→预算执行控制→预算调整→预算考核评估。预算编制是前瞻性的，属于事前管理；控制是对实际活动的监控，属于事中管理；绩效考核评估是对责任单位执行责任预算的结果进行对比分析，找出责任预算执行差异及原因，用数据说话，属于事后管理。预算信息系统起点为经营计划模板，预算信息系统重点是预算编制，预算信息系统的焦点是审批和执行预算控制环节，预算信息系统的难点在于预算调整，预算信息系统的终点是绩效考核。

4 全面预算优化的具体实施方案

战略规划、年度经营计划和预算要保持一个完整的过程。公司进行预算编制是以实现公司经营计划为基本目标，预算不是制定主要决策的程序，而是实现主要决策的程序。因此，预算必须以公司正式、长期的计划为起点，层层分解落实。

在预算的编制审批环节上，关键要提高预算编制的可靠性。预算的编制实际上是财务经营责任的博弈，只有提高预算编制的准确性，解决预算依据的问题，才能从根本上解决预算编制成本高、预算编制效率低的问题。对于每项成本费用都进行精细测算，才能较好地解决预算编制数据源取数问

题。

预算执行分析环节的关键在于定位好执行分析的角色。实施全面预算管理的过程中，由财务部门全盘包办预算分析是预算执行分析环节上较突出的问题。必须重新定位预算分析的“主配角”，即预算执行分析的主角应该是各预算责任单位，因为各预算责任单位最熟悉自己问题的症结。通过合理的角色分配，不但能够增加分析的深度和广度，还能从根本上解决预算执行分析乏力的问题。

预算调整环节必须基于一定的规范，确保企业在激烈的竞争环境中保持预算目标始终与经营目标一致，确保预算对经济活动发挥指导和控制作用，保证预算的权威性和预算考核的连续性。

表3 绩效考评体系表

项目	考核内容	评价指标
经营效益	盈利能力	净资产利润率
		收支差额贡献率 人工成本产出率
	发展能力	业务收入完成计划率
		有效收入增长贡献率
资产运营能力		应收款项
		存货
		欠费与库存
		固定资产周转率
业务发展	重点业务发展	数据库营销
		函件
		报刊发行
		集邮
		电子商务
		分销配送
		代理金融
		窗口代理速递物流
客户管理	客户满意度	客户有理由投诉
		社会用户满意度
		大客户满意度
总部客户开发		重点大客户用邮收入占比
		大客户数量增长
内部运作	网络运作能力	网运质量
		投递质量
		邮件作业计划
信息维护保障		邮政信息网运行质量
		名址信息质量
		“苏邮惠民”连锁体系
平台能力建设		代理金融转型发展能力
		营销体系建设
		营销体系建设
学习与成长		业务创新能力
		业务创新
		精神文明建设和民主管理
		精神文明建设
		民主管理
员工满意度		员工满意度
		劳动生产率
		劳动生产率
		员工培训
员工培训		员工考试合格率

敦豪为英飞凌公司提供完美供应链服务

敦豪旗下速递、全球货运和供应链三个部门团队协作，成功为亚太区大客户英飞凌公司开发出“完美”供应链服务，并获得大奖。

2013年7月，在新加坡举行的第九届年度SCM物流卓越奖颁奖仪式上，敦豪和英飞凌公司凭借成功实践的零失误项目获得“最佳合作伙伴奖”。该项目的目标就是将供应链管理和配送中的失误事故率降为零。

敦豪称，这个项目的成功应用取决于公司的客户解决方案和创新部与三大业务部门——敦豪速递、敦豪全球货运和敦豪供应链之间的紧密协作。

业务量增长会导致供应链事故发生，本着对这种事故的零容忍态度，全球半导体解决方案供应商英飞凌和敦豪共同推出这个项目来降低风险，提升2009年服务质量标准。2009年标准是2008年在德国制定的，2010年开始在亚太地区实施。

项目实施第一年，目标是将英飞凌在新加坡由敦豪供应链管理的区域配送中心的事故率减少50%，也就是在超过27万个投递通知中事故量不能超过47起。同时也为敦豪速递和敦豪全球货运设定了类似的目标，且所有目标都已按计划实现。2011年，项目规定敦豪供应链公司事故再削减50%。2012年，敦豪供应链成功实现零事故目标。项目的成功也使英飞凌的客户受益颇多，包括零损毁、按时投递、货品零丢失以及运单零差错。

英飞凌科技公司是敦豪超过十年的老客户，敦豪为其在中国、日本和印度在内的12个亚太市场提供端到端全球物流解决方案。敦豪供应链管理着英飞凌位于新加坡的区域配送中心，同时敦豪全球货运物流是航空货运的主要供应商。敦豪速递在亚太地区为英飞凌向客户限时投递货物。2012年，敦豪为英飞凌公司共投递货物超过11万批次。零事故项目是在敦豪第一选择项目的基础上设计的，第一选择项目利用精益六西格玛流程改善方法论的工具和策略，形成以客户为中心、不断提升服务质量的的企业文化。

(董国栋 译)

预算考核与评估环节的核心是建立完整有效的KPI考评指标，详见表3。企业应建立一整套考核与评估体系，如KPI指标管控、经营责任制目标考核等，兼顾预算结果和过程的考核，最大程度控制和降低实际数和预算数大相径庭的可能，提高预算在整个企业管理中的严肃性。预算考评是全面预算管理系统的重要环节。

收稿日期：2013-09-12

作者简介：姜南（1968~），男，山东蓬莱人，会计师，主要从事企业管理和财务管理实践研究。