

全面预算管理在 ZXJ 项目中的应用

张 端

(唐山海容机器人应用技术研究院,河北 唐山 063000)

摘 要:海容研究院主要围绕智能制造、机器人应用技术等领域,为京津冀制造业的智能化技术创新提供支持。ZXJ 是自主研发的项目之一,该项目填补了我国国内市场的空白,为了增强竞争力,控制成本支出,按期结题验收,需要在实施过程中做好全面预算。本文围绕着 ZXJ 项目的经营、财务两个预算维度,引入全面预算管理机制,实现 ZXJ 项目和企业利益的最大化。

关键词:全面预算;降低成本;ZXJ 项目

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.26.153

1 前言

海容研究院成立至今两年,处于初级发展阶段,业务已经逐步展开,目前自主研发经营的主要有四种智能产品,部分产品为国内首创享有发明专利,市场业务也逐步展开。ZXJ 项目为海容研究院自主研发的项目之一,该项目高投入,高风险,同时也是海容研究院打开市场,扭转现状的重要项目。

2 全面预算管理的理论基础

2.1 全面预算管理的目标

全面预算管理实施阶段的目标任务是在企业内部实施全方位、系统的预算管理,制定系统化的预算管理制度,通过建立现代化信息平台,制定科学的绩效考核体系,从而实现公司运营发展过程中的全面预算控制管理。进一步优化企业的资源配置,制定合理的战略目标,改善企业经营现状,提升企业在市场中的竞争力。

2.2 全面预算管理的特点

(1)全面预算管理能准确地规划未来企业业务的发展。

(2)全面预算管理涉及全方位、经营全过程,全员参与,集运营、控制、监督、考核、激励于一体的现代化战略管理系统,实施要分阶段、分步骤进行。

(3)全面预算管理以提高企业经济效益追求企业利益最大化为目标。进一步整合了企业的资源和管理职能,高度关注和要求企业管理实现一体化,较大的提高了企业的管理和经济效益。

(4)全面预算管理以市场为导向,结合企业自身的实际情况,编制、执行、修订和考核一系列的管理流程,在实际工作中为企业创造效益和利益。

(5)全面预算需要企业全员参与,高度重视。制定的目标合理,对企业的发展起到积极的作用。在预算过程中,信息的归集与汇总都需要有专业的财务方法来进行。

3 ZXJ 项目的全面预算管理的必要性

海容研究院处于初级发展阶段,ZXJ 项目为海容研究院自主研发的项目之一。该项目投入资金大,精细化核心部件价值高,有视觉红外、智能行走、智能识别等先进的智能化功能,对仓储物流行业实现自动化,提高工作效率有着不可替代的作用。ZXJ 机器人将会代替在恶劣环境下的工作人员,不仅提高了工作效率,而且降低了安全风险,降低了劳动强度和人工成本,改善了工作环境,社会效益也非常明显。

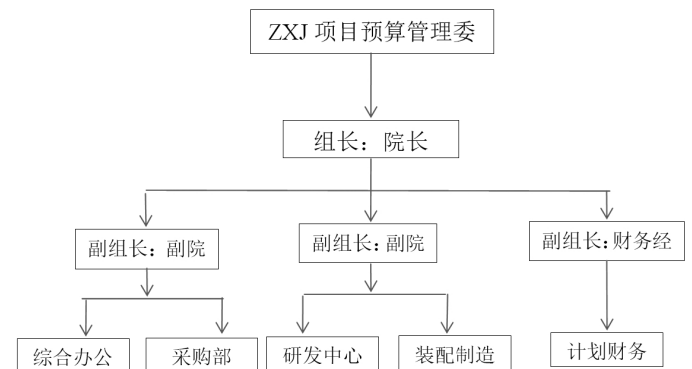
ZXJ 项目能够顺利进行,需要各个部门共同协作,全面配合,最终实现全企业战略目标。ZXJ 项目实行全面预算管理后,在实施的过程中可以参照预算结果,发现潜在的风险所在,并

预先采取相应的防范措施,从而达到规避与化解风险的目的。

ZXJ 项目预算管理能够将产品组成分割,每个分割部分单独核算,做到精细化管理。在实际执行过程中,实际支出与预算金额比对,从中发现问题,改进 ZXJ 项目的支出,有效的降低成本。

4 ZXJ 项目实施全面预算管理体系

4.1 ZXJ 项目实施全面预算管理的组织架构



(1)ZXJ 项目实施全面预算管理组织架构情况:ZXJ 项目全面预算管理组织机构由决策机构、工作机构和执行机构三个层面组成,是承担项目全面预算编写制定、过程审批、运营执行、成本控制、预算调整、执行监督、支出核算、费用分析、绩效考核及员工奖惩等一系列管理活动的主体。是项目全面预算管理有序开展的基础环境,项目预算管理能否正常运行并发挥作用,ZXJ 项目全面预算管理的组织体系将起到关键性的主导作用。

(2)研究院成立了 ZXJ 项目预算管理委员会,全面负责项目预算管理的组织与协调工作,由院长任组长,两名副院长和财务经理任副组长,各部门全员参与。其中一名副院长主要负责综合办公室和采购部,负责企业项目申报、专利申报以及日常研发所用的电子元件,备品备件和日常办公所需的办公设备、用品等的采购。另一名副院长主要负责研发中心和装配制造部,这两个部门是 ZXJ 项目研发的关键部门,主要是项目的研发、设计、项目的改造升级、项目装配、项目实验、3D 模拟实验和中试等工作。财务经理负责项目全面预算的日常全面工作。

4.2 实施全面预算管理的主要内容

ZXJ 项目预算因其业务的特殊性,与企业全面预算有所差异。主要在项目经营预算和财务预算两方面:

(1)经营预算:ZXJ 项目主要有项目收入、研发产品相关成本(含材料费用、主要进口电子件、备品备件等)、研发人员薪资及保险、科研费用及相关税金等。

(2)财务预算:海容研究院目前有股东投资 100 万元,政府

拨款 5000 万元(按年分批拨款),和课题研发财政拨款 22 万元。研究院研发的产品尚未推向市场,暂时没有经营收入,政府拨款是目前 ZXJ 项目所需资金的主要来源,以及为了项目顺利进行采取的必要融资的成本和利息。

(3)与项目相关的其他费用:如打开市场必要的销售费用等。

4.3 ZXJ 项目全面预算管理的具体步骤

(1)由 ZXJ 项目预算管理委员会主导全面预算管理工作,发起预算编制工作的通知,明确各部门责任,编制各部门业务预算表模板,明确填表要求,并安排时间对各部门进行培训。

(2)各部门业务预算编制完成后提报至计划财务部进行汇总编制 ZXJ 项目财务预算,ZXJ 项目财务预算提报至 ZXJ 项目预算管理委员会进行初审。

(3)初审结束,各部门根据初审意见进行业务预算调整。计划财务部根据调整后的业务预算进行汇总编制 ZXJ 项目财务预算,第二次提报 ZXJ 项目预算管理委员会进行终审。

(4)根据终审签批后的 ZXJ 项目财务预算指标,由人力资源部编制各部门考核激励方案进行审批。

4.4 ZXJ 项目全面预算编制流程中需要关注的问题

(1)确立 ZXJ 项目的未来市场需求、销售对象和产品使用公司的特殊要求,以市场为导向进行研究开发,避免初期过多的成本投入,导致大量的电子元件、备品备件和废品的积压。此外合理的预计未来市场的销售量,可以做到适当投入,减少资金的占用。

(2)采购部门充分调研市场,做到询比价,货比三家,采购符合项目要求的零部件;核心部件均为进口产品,价格上询比价意义不大,但是以销定产可以按照订单批量采购,从而进一步降低成本。

(3)销售部通过走访国内大型物流企业,参加物流展会逐步打开市场。有目的地选择销售目标,对企业在短时间内打开市场,有一定的市场知名度是大有益处的。

(4)计划财务部跟踪各部门预算执行情况,按照 ZXJ 项目全面预算终审数据对各项支出进行审核、控制,预算管理委员会定期监督审查,针对研发过程中的预算调整重点监督审查。

(5)综合办公室制定绩效考核机制,按照预算管理委员会出具的季度评分和年终评分,落实考评结果,激励员工、激发潜能、提高工作积极性。

4.5 在实施过程中遇到的主要问题和解决方法

在实施 ZXJ 项目全面预算管理过程中,取得了一定的进展和成绩,但是也发现了一些管理中存在的问题,如:内部预算管理制度的不健全,导致在项目预算执行过程中受到了一定程度的阻力;公司的部分员工将项目全面预算简单的理解为公司的财务预算,执行过程中数据混淆;信息化平台的建设不完善,控制手段有待提高等问题。

4.5.1 项目预算受到外部和内部环境的制约

在 ZXJ 项目全面预算管理中,受到了不同程度的外部和内部环境的影响。现代信息化产业飞速发展,高科技智能化产品不断的更新换代,其更新换代的速率也在不断的加快,导致企业承受了不小的外界压力。ZXJ 项目研发周期较长,市场上虽然没有同类产品,但是随着经济的发展客户需求也在不断的变化,这就要求研发人员需要结合市场需求不断的改进产品技术,预测未来市场的需求,才能适应发展的需要,这无形中加大了研发成本。

4.5.2 没有形成科学的项目预算管理体系

在项目预算实施的过程中,各部门预算员和财务人员在体系建设、预算编制、费用分析以及支出管控等环节发挥了积极的作用。然而由于信息化平台系统不够健全、不够完善,部分员工并没有将企业战略成本目标和运营指标融入到项目预算管理平台中,企业内部各部门、各业务单位之间的沟通较为欠缺,各业务模块之间不能相互匹配,没有很好地发挥信息化平台的作用。

4.5.3 项目预算的绩效考核制度不完善

企业项目预算大多以事中和事后控制为主,缺乏行之有效的控制。项目预算控制以人为控制为主,按季编制项目预算执行差异,信息化控制缺失。人力部门没有建立专门针对项目考核的管理制度,导致奖惩没有执行依据,考核内容比较宽泛,标准不统一,员工对绩效考核机制存在不满。

5 ZXJ 项目实行全面预算管理取得的成效

5.1 对解决 ZXJ 项目管理问题情况的评价

ZXJ 项目全面预算管理是实现企业项目目标和企业整合的最基本、最有效的手段。是企业项目管理的重要组成部分,是与企业发展战略相配合的战略保障体系,是与日常项目管理过程相渗透的行为规范与体系,是集有效规划、控制、评价于一体的系统化管理。

5.2 对落实 ZXJ 项目战略的评价

实施 ZXJ 项目全面预算管理,不同分割部分的预算目标的实现是整体项目目标得以实现的支撑平台,ZXJ 项目全面预算管理使企业的项目战略意图得以具体贯彻和实施。

5.3 对提升企业整体管理决策有用性的评价

ZXJ 项目全面预算管理的整个过程,有利于管理者了解 ZXJ 项目研究开发和生产经营情况,看清各部门的工作业务及工作能力,看清各部门绩效和对企业的贡献度,看清各种经营模式对企业利润的贡献度,从而决策以哪种经营形式为企业经营主体能为企业赚取更多的利润。

5.4 对企业绩效管理水平的评价

ZXJ 项目全面预算考评通过沟通、激励和控制,推动责任单位和员工的行为表现共同朝着企业整体目标前进。既起着检查、督促各级责任单位和个人积极落实预算任务,提供预算执行情况的有关信息以便纠正实际与预算的偏差的重要作用,又使得企业有效激励人员有了合理、可靠的依据,还有企业管理者了解 ZXJ 项目生产经营状况。从整个企业生产经营管理来看,ZXJ 项目的全面预算考评是单一的项目预算管理,同时也为企业科学、准确地进行企业全面预算积累了实践经验,为以后编制企业全面预算打下了良好的基础。

参考文献

- [1]刘思彤.全面预算管理在科研院所科研项目的应用研究,2011.
- [2]徐海瑜.全面预算管理在高新技术企业项目中的应用,2016.