

YANKUANGJITUAN QUANMIANYUSUANGUANLIXITONG
ZAI WUYEHANGYE DE GEXINGHUAYINGYONG



兖矿集团全面预算管理系统 在物业行业的个性化应用

刘 敏 孙华栋 袁长治 主编



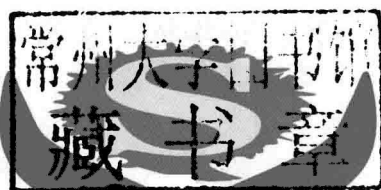
青 岛 出 版 社
QINGDAO PUBLISHING HOUSE

国家一级出版社

全国百佳图书出版单位

兖矿集团全面预算管理系统 在物业行业的个性化应用

刘 敏 孙华栋 袁长洽 主编



 青 岛 出 版 社
QINGDAO PUBLISHING HOUSE

国家一级出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

兖矿集团全面预算管理系统在物业行业的个性化应用/

刘敏, 孙华栋, 袁长治主编. — 青岛: 青岛出版社

ISBN 978 - 7 - 5436 - 6777 - 8

I. ① 兖… II. ① 刘… ② 孙… ③ 袁… III. ① 矿业 - 工业企业管理:
财务管理 - 管理信息系统 - 山东省 IV. F426.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第219242号

书 名 兖矿集团全面预算管理系统在物业行业的个性化应用

主 编 刘 敏 孙华栋 袁长治

出版发行 青岛出版社

社 址 青岛市徐州路77号 (266071)

本社网址 <http://www.qdpub.com>

邮购电话 13335059110 (0532) 80998710 (兼传真) 80998664

责任编辑 裴 春 电话 (0532) 80998739

特约编辑 梁 晨

封面设计 张伟伟

照 排 青岛新华出版照排有限公司

印 刷 山东临沂新华印刷物流集团

出版日期 2010年11月第1版 2010年11月第1次印刷

开 本 16

印 张 7

字 数 85 千

书 号 ISBN 978-7-5436-6777-8

定 价 42.00 元

编校质量、盗版监督免费服务电话 800-918-6216

青岛版图书售出后如发现印装质量问题, 请寄回青岛出版社印刷物资处调换。

电话 (0532) 80998826

前 言

随着兖矿集团公司财务信息化进程的逐步加快，全面预算管理的深入推进为物业行业推行个性化预算提供了基础条件。根据兖矿集团的要求，结合社区管理中心自身业务特点和业务范围，我们分单位、分步骤地实施了个性化预算的推广工作。经过近1年的试运行，取得了较好的效果，基层单位的管理水平也因此有了很大的提升。

本书主要介绍了社区推行个性化预算管理的背景、实施条件、推行过程、个性化预算运行的特点及实施效果。我们根据社区实际运行的情况编写了操作手册。手册对系统模块各功能节点和操作流程进行了详细的说明，对系统应用过程中容易出错的问题进行了针对性的解答。基层单位通过手册的学习基本能够完成预算样表的编制。

在个性化预算系统推行过程中，集团公司财务部、ERP项目组和物业公司计财处给予了大力支持，同时提出了许多宝贵的意见和建议，在此表示衷心的感谢。由于时间仓促，编写过程中难免有不当之处。在实际操作中若发现问题，我们将及时与预算管理办公室反馈，以便进一步修改完善。

编 者

2010年8月

目 录

前 言	编 者
第一章 兖矿物业社区管理中心预算管理概况	1
第二章 社区管理中心个性化预算实施的特点	4
第三章 个性化预算需求调研材料	7
第四章 预算样表的设计	11
第五章 个性化预算编制的流程及说明	28
第六章 操作手册	30
第七章 社区管理中心个性化预算实施效果	79
第八章 培训内容	86

第一章 兗矿物业社区管理中心预算管理概况

ERP (Enterprise Resource Planning, 企业资源计划), 是建立在信息技术基础上, 利用现代企业的先进管理思想, 为企业提供决策、计划、控制与经营业绩评估的全方位、系统化的管理平台。全面预算管理是一种集系统化、战略化、人本化管理思想为一体的现代企业管理模式, 是企业内部控制的主要方法之一, 在企业内部控制系统中处于核心位置。

在我国, 学术界也对全面预算管理有较高的评价, 认为全面预算管理是一套将企业战略和财务战略同企业日常经营的具体业务进行有效结合的管理工具, 在企业的整体财务运作及控制方面发挥核心作用, 是建立在责、权、利相结合基础上的内部各责任单位的预算体系。通过对企业内部资源的分配, 对各责任主体的监督与激励, 全面预算管理能够解决内部管理中的一一些问题。实施有效的全面预算管理, 可以提高企业核心竞争力, 提升经营管理水平, 增加经济效益, 具有一定的积极作用。

社区管理中心成立于2005年8月底由原铁东社区、铁西社区合并组建而成, 主要担负着集团公司总部和20多家公司二级机构、直属单位及机关驻地广大职工住户的水电暖供应、房产管理与维修、绿化环卫、治安保卫等工作。管辖范围涉及43个自然家属区、21881户居民, 覆盖城区4个方位, 南到看庄服务站, 东到技校环保家属区, 西到世纪花园, 北到铁运处。社区管理中心管辖的点多、面广, 管辖地点分散, 这给管理和收费带来了很多不便。

社区管理中心结合全面预算管理的先进经验,根据自身的经营业务实际情况,开展了个性化预算试点,将全面预算管理和精细化管理、分小区核算相结合,探索物业管理行业的预算管理模式。

在社区水电暖的经济业务管理过程中,由于管辖的点多、面广,不仅涉及集团公司2万多户居民收费,还有800多户非居民收费,在管辖的非居民中又分为集团公司内部单位和集团公司外部单位。社区合并后,2006—2008年水电暖的回收率每年都有较大幅度的提高,提高的主要原因是非居民客户较少,用量较大,社区通过清查和排查的方式使非居民用户做到了应收尽收。以供暖清查为例,2006—2007年供暖季一次性查出近10万平方米享受供暖服务而没有交费,增加近200万元供暖收入。然而,社区对水电暖回收率的分析只是对总量回收率,对分客户对象模块(居民和非居民)的回收率无法有确切的计量,即各客户对象回收没有明确的台账,供应无法计量出非居民和居民的供应量。而2万多户居民的收费通过排查方式做到真正应收尽收困难较大。

如何提升居民收费回收率,如何寻找有效的方法来反映各自然家属区的水电暖非收费状况,是社区在经营管理中亟待解决的问题。在这一背景下,社区提出了对43个自然家属区实行分区供应计量的方案,即对每个家属区安装一块总的水电表,同时在财务核算系统中将每个家属区设置成一个独立的财务核算点,在收入的核算中按照家属区进行归集,并在全面预算管理系统中进行个性化预算控制,形成社区自然家属区的个性化预算管理模式。2009年,这一管理模式首先在7个自然家属区试点运行,并取得了较好的效果。

随着集团公司财务信息化进程的逐步推进,用友ERP预算管理系统的集中上线为社区个性化预算的实施提供了基础条件。社区管理中心根据集团公司和物业公司的要求,结合自身业务特点和工作范围,分单

位、分步骤实施了个性化预算的上线工作。为了更好地推进个性化预算工作的开展，社区管理中心下发了2009【47】号文《社区管理中心关于推进精细化预算管理工作的实施意见》，自2009年三季度正式实施个性化预算上线工作，通过个性化预算的实施，将原来由手工编制的预算改为计算机编制，使大量的工作由计算机自动完成。ERP系统不仅解决了原手工条件下预算编制周期长、范围广、难度大、易出错的问题，提高了工作效率，而且能够对预算的完成情况进行实时查询和分析，增强了预算的控制功能，将原来的静态控制改为动态实时控制，将事后控制转变为事前控制，进一步提高了社区的经济效益。

第二章 社区管理中心个性化预算实施的特点

社区管理中心作为集团公司物业系统的个性化预算试点单位，在预算样表和指标的设计上与集团公司的通用样表有很大的不同，主要是根据物业服务的行业特点和性质进行了科学合理的调整，建立了符合物业管理服务特点的预算管理体系。社区管理中心个性化预算实施的主要特点体现在“1个分层编报体系”和“3个结合”上。

一、建立了“金字塔”式的分层编报体系

按照集团公司的要求，社区编制一级预算，试点单位进行编制个性化预算。由于集团公司的通表在结构和层次上与社区的实际经营情况有很大的不同，加上物业管理服务行业的特殊性，综合考虑到基层单位预算员的业务水平情况，社区的个性化预算在信息化系统内搭建了“金字塔”式的分层编报预算框架体系，基层单位编制基础的数据表，预算管理办公室根据基层单位编报的数据由系统自动进行金字塔式的汇总，最终形成各单位的经济指标完成情况，通过动态的预算对比分析找出经济运行中存在的问题，及时进行改进，以提升社区经济效益和经济运行质量。

二、个性化预算控制与总账系统控制相结合

根据集团公司对社区一级预算的控制方案，社区的个性化控制方案根据实际经营业务的特殊性对基层的考核控制采取了两种方式：一是通过总账进行控制。基层单位在月初不编制预算不能进行报销，费用超预算也不能进行报销。这样做强化了全面预算管理的事前控制功能。同时

建立了预算报警机制,若费用超出预算80%,在做账务处理的时候,系统会预警提示,同时会及时通知基层单位的预算员进行控制费用支出。

二是通过预算样表内设置的钩稽关系进行控制。由于社区物业管理服务行业的特殊性,部分项目(如自用的水费、电费、综合科领用的费用等)没有进入总账系统,而是采用相关业务部门签单认可的方式,最后由预算管理办公室考核时给予双方认可。对于该部分项目,采取由表间的钩稽关系进行逻辑控制,审核公式的控制方案是当月的预算金额不能超出月均预算额的30%,进行控制的目的是防止月度预算编制过程中出现前松后紧和超越年度预算的情况。通过这两种方式的控制,社区保证了基层单位的整个经营活动在预算控制下进行,充分发挥了预算的控制作用,成本费用不断降低,确保了社区管理中心经营目标的顺利实现。

三、个性化预算管理与内部市场运行相结合

内部市场管理办公室根据社区管理中心个性化预算运行的实际重新修订了内部市场管理办法,建立了和预算管理相适应的内部市场运行管理体系:一是进一步完善了计量手段,使试点单位的计量器具安装覆盖面达到了100%。将单位内部自用水电表和家属区使用的水电表分别安装、分别计量、分别核算,消除了计量的盲点,便于预算管理的控制和分析。二是根据年初和试点单位签订的经济目标责任书,根据个性化预算管理的需要,对各单位的经济指标项目进行科学合理的分解,逐级落实预算指标责任制。三是根据预算业务的特点对年初的经济指标体系进行调整,将部分费用项目分解——能由总账系统控制的由总账系统控制,不能由总账系统控制的费用由预算系统通过表间钩稽关系进行控制。试点单位根据预算管理办公室调整后的预算指标体系进行相应的调整,并结合社区管理中心的预算经济政策制订符合本单位的预算考核运行方案,使预算的运行和管理与内部市场运行做到有机结合。

四、个性化预算与月度工资审批相结合

实施预算管理的根本目的是降低费用，提高企业的经济效益。社区个性化预算的最终目的是通过预算系统的控制实现工资审批和发放由系统完成，社区的个性化预算编制流程按照预算编制——预算控制——预算分析——工资审批发放设计，整个流程除了基础数据由基层单位输入外，其余项目全部由系统自动完成，以保证考核和奖惩制度的客观公正和科学合理，减少人为因素的干扰。把预算结果与领导者、职工的经济利益挂钩，奖惩分明，可以使经营者、职工与企业形成责、权、利相统一的责任共同体。严格执行每月一考核、每月一分析、每月一总结，及时跟踪检查，不断调整执行偏差，以保证经济运行的有效控制和信息的及时反馈，最大限度地调动经营者和职工的积极性和创造性。

第三章 个性化预算需求调研材料

根据兖矿集团公司的安排，集团公司信息化项目组于2009年5月10日对社区个性化预算体系进行了调研，并在充分调研、探讨和参照集团公司的预算样表体系的基础上提出了建立符合物业服务行业特点的个性化预算体系。具体的需求分析如下：

一、软件设计总体思路

在集团公司用友预算管理系统的框架体系下，结合社区管理中心业务实际，构建操作简单、功能实用的以预算管理为总抓手，其他管理方式相结合的信息化管理系统。

二、软件主要功能

（一）灵活定义预算样表数据库

1. 快速方便地定义预算样表。
2. 灵活定义样表表内、表间公式。
3. 按照收费类别建立收费管理档案库。
4. 建立主要库存管理数据库。
5. 建立人员工资管理数据库。

（二）灵活定义预算样表及指标的工作流程

1. 定义预算编制上报、审批、批复流程。
2. 定义预算执行流程。

（三）完整的预算编制流程，多种编制方式方法

支持填制、审批、上报、批复、调整的编制流程。

（四）完整的业务预算执行控制

主要表现为费用控制。

1. 事前计划申请：费用发生前要向部门负责人提出申请，部门负责人根据本单位当月的预算情况批示是否发生。

2. 事前计划审核：在部门负责人同意后，预算员在预算系统内提出计划申请，预算管理办公室根据本单位当月预算计划情况进行核对，审核无误后批复意见（主要是核对计划数和将要发生的数据的合理性）。

3. 事后报销计划批复：在实际业务发生后，持社区主要领导签字批示的报销单据（严格执行“一把手”签字制度），到财务部门进行报销，特批费用需复印社区主要领导批示的报告，一式两份，一份留考核办公室作为预算调整的依据，一份单位自行留存。

（五）预算分析监控

1. 多种分析方式，如差异分析、对比分析、完成分析等。

2. 运用图表分析，灵活定义分析数据的展现形式。

三、系统应用的主体

根据社区目前的经济运行情况和财务核算点的设置，参与个性化预算系统的单位主要是符合精细化管理的4个物业站所管辖的7个自然家属区。先在小范围正常独立运行，然后根据集团公司分小区管理改造资金到位的情况分布骤、分单位实施，力争在2010年底将社区所管辖的43个自然家属区全部纳入个性化预算管理系统。随着系统的完善和成熟，在2011年逐步将水电暖和物资供应纳入个性化预算管理系统，在2012年将社区所有单位纳入系统进行管理。

四、应用系统管理的业务范围

根据各自然家属区所管辖范围内的业务情况，逐步将收入、费用的控制纳入系统中进行实时监控。

收入主要包含各自然家属区的供水收入、供电收入、供暖收入、维修收入、租赁收入等可以进行计量和定额的收入类型,通过系统建立详细的收费台账,进行实时监控。

费用主要包含社区下达的可控费用。对于不可控的费用不进行下达和考核。

根据系统完善的情况逐步将库存管理模块、住户信息数据库纳入系统。

在条件成熟的情况下完善工资管理数据库。基层单位通过网络完成工资的分配上报,人资科通过各单位上报的数据自动和工资管理系统的数据进行匹配,同时负责审核各单位工资总额的正确性。

五、应用系统管理的流程

应用系统管理的流程主要通过审核、批复来完成,以达到控制费用、提高收入的目的。

(一) 收入的监控

1. 水、电、维修收入的监控

对水、电、维修收入的监控主要分两步实施:一是在住户数据库建立前。在目前阶段,主要通过对收费人员每一次交纳资金的汇总数据进行监控。收费人员将收取的水、电、维修收入分类汇总后按照向财务交款日期按次输入系统,部门负责人可以实时监控缴费的金额。同时,数据输入系统也能避免收费过程中存在的短款现象。二是在住户数据库建立后。随着系统的成熟和完善,待住户信息数据库完善后,通过水电售卡系统进行自动采集数据,这样能够通过对水电表码的变化进行实时监控。

2. 供暖收入的监控

由于分小区核算划小了单位管辖范围,社区对于供暖收费要建立起

严格的收费台账，将家属区住户的应收费面积、应收费单价、应收费金额、实收费面积、实收费金额、交款日期等主要信息统计集中，由各单位的预算员或者单位指定专人录入系统。在向财务交款时，由预算管理办公室专人审核数据的一致性，在确定审核无误后批复生效。供暖收费明细台账的建立，一方面有利于基层单位掌握具体的供暖收费情况，另一方面也有利于监控收费的到位情况。

3. 租赁收入的监控

各单位根据管辖范围内的房屋租赁情况建立详细的租赁台账，通过系统将相关房屋的信息进行登记，主要包括房屋的位置、面积、租赁单价，租赁合同签订日期，收费金额等信息。交费时，预算员将交费金额输入系统，同时审核数据的准确性。财务交款时由预算管理办公室专人负责审核，审核无误后批复生效。租赁收入明细台账的建立，一方面有利于基层单位掌握具体的租赁收入情况，另一方面也有利于监控收入的到位情况。

（二）费用的监控

对于可控费用（不含工资），通过事前审核、事后监督来实现，同时严格执行主要领导“一支笔”签字制度。

第四章 预算样表的设计

社区管理中心根据预算系统的流程和要求，对预算样表进行了科学、合理的设计与分解。分解后的预算基础表由相应的基层部门填制，其余样表由系统自动完成。

一、主要的预算样表

根据调研，初次共设计预算基础表、预算表和工资审批表三大类。

（一）基础表类

序号	预算基础表名称	相关单位及责任
1	各单位办公用品领用表	综合科填制。
2	工资指标调整预算表	人资科填制、财务科审核。
3	工资指标月度预算表	人资科填制、财务科审核。
4	泵房产、进水情况明细表	经运科、物业办、计财科共同填制。
5	各单位自用水明细表	供水队填制。
6	各单位自用电明细表	经运科、物业办、计财科、供电队共同填制。
7	物业五所水电表情况表	经运科、物业办、计财科共同填制。
8	世纪花园水电表情况表	经运科、物业办、计财科共同填制。
9	铁运处水电表情况表	经运科、物业办、计财科共同填制。

(续上表)

10	看庄服务站水电表情况表	经运科、物业办、计财科共同填制。
11	供电队购入电费明细表(铁东)	计财科根据华聚能源公司结算表填制。
12	供电队购入电费明细表(铁西)	计财科根据华聚能源公司结算表填制。
13	供电队购入电费其他明细表	计财科根据结算表填制。
14	供水队唐村水源井电费	供水队根据结算表填制。
15	供暖队机厂锅炉房电费	供暖队根据结算表填制。
16	各单位自用水签证单	自动采集并每月由计财科与签单数据核对。
17	各单位自用电签证单	自动采集并每月由计财科与签单数据核对。
18	购入电费汇总表	自动采集并由计财科进行数据核对。
19	世纪花园收入情况表	自动采集并由计财科进行数据核对。
20	物业五所收入情况表	自动采集并由计财科进行数据核对。
21	看庄服务站收入情况表	自动采集并由计财科进行数据核对。
22	北区服务站收入情况表	自动采集并由计财科进行数据核对。

(二) 预算表类

各单位考核完成情况表。

各单位完成情况汇总表: 自动计算汇总。

(三) 工资审批表类

各单位工资审批情况表: 自动取数。

各单位指标完成情况汇总表: 自动取数。