

案例分析

广东省广业环保产业集团公司

预算管理全面覆盖 资金费用全面控制



广东省广业环保产业集团公司是以广东省环境工程装备总公司和广东省环境保护工程研究设计院为核心成立的集团公司。集团公司从事环保治理服务、环境工程装备、环保产业投资，以及环境工程的技术咨询、工程设计、设备制造、安装工程、工程调试、人员培训等工程承包服务。

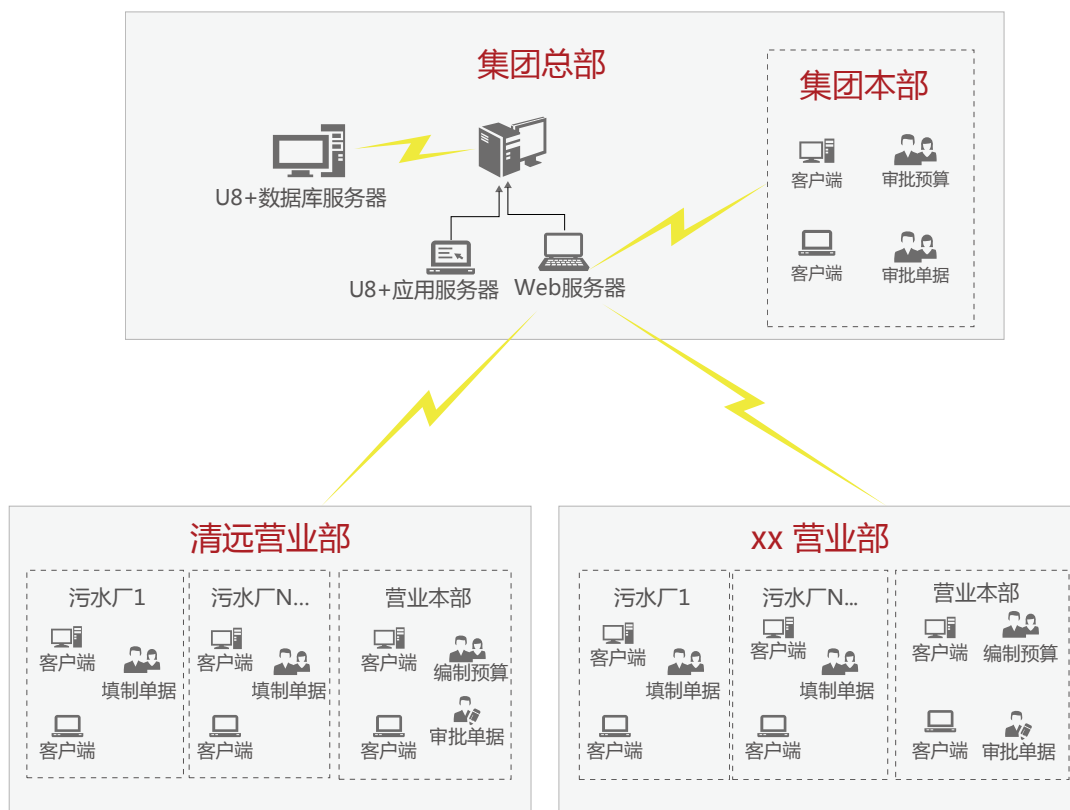
由于业务遍布整个广东省，地域分布广、项目周期不等，长期以来管控非常困难，而且管控风险巨大，表现在：

- ① **集约化管控压力大**：集团几十个污水处理项目，且分布在广东省的不同区域，公司本部不足 120 人，一下子铺开 60 多个在建项目，近 40 条管网，同时开工有 80 多个工地，对管理的要求很高，集团总部的管理压力都很大。
- ② **传统管理手段面临挑战**：面对分布在广东各地的 7 个经营部、60 多家法人（污水处理厂）机构，经营部与工厂之间动辄数百公里的物理距离，通过传统的方式根本无法实现企业对下属机构的一体化管控。虽然也尝试用预算方法进行管理，但预算与执行总是两张皮。
- ③ **费用、成本控制要求高**：面对同时投入的数十个污水处理厂，资本性投入非常高，固定成本、营运费用、贷款利息等成本压力非常大，加上各地截污管网建设滞后，前期能输送的用于处理的污水比较少，各工厂 3-4 年内基本上都是亏损的，因此企业对各机构的成本、费用控制提出了更高的要求。

.....

以上管理难题，反映了很多集团型、项目型或经营地点分散的企业在成本费用以及资金管控方面的共性问题，传统的手工管理模式无能为力。广东广业环保集团进行了大胆的管理实践，借助信息化手段，全面收紧对下属工地、营业部以及各独立运行实体的资金和费用管控，通过资金与费用的预算管理信息化，提高了业务部门的执行力，有效管控住了各运行单位的资金和费用，降低了经营风险和经营成本支出，提高了经营效益。

经过 U8+ 预算管理在集团各成员单位的实施和落实，用友 U8+ 帮助企业搭建起了覆盖集团本部、各业务部、污水厂的三级预算、执行、控制和分析信息化管理平台，解决了原来一直困扰企业的管理难题。



广业环保集团预算系统网络拓扑图

■ 庞大的预算管理体系：

集团总部、7个营业部以及50多家污水处理厂共231个预算机构，预算机构之间有层级关系，每家机构都涉及到费用、资金、成本、在建工程等一系列预算报表，每张报表格式格式不同，预算项目不同，预算项目之间存在逻辑关系、权限、控制规则.....，U8+提供恰当的元素和内容，帮助集团理顺了如此错综复杂的业务关系，顺利搭建起了清晰、顺畅、系统、统一的预算管理平台，建立了一套完善的预算编制、汇总、审批、报销、抽取、分析、调整的预算管理机制。

■ 高效的预算控制系统：

将各级机构所有的支出项目，全部纳入费用和资金预算管理，在网上报销系统中填报和审批费用，网报与预算管理完美结合，对各项支出进行自动报警、提示，从而实时控制费用支出和资金流出，降低成本，有效避免各种不必要的浪费。不但降低了费用支出成本，而且通过资金有效集中、有序管理，有效降低资金占用成本，并降低资金风险。

■ 实时的预算分析：

通过 U8+ 预算管理平台，可以灵活设置预算分析方案，并根据不同资源费用项目在污水处理总成本中的构成水平和影响程度，设置差异预警方案。这些方案，有利于快速找到管理或工艺等方面的不利因素，及时进行分析，然后依此提出改进措施。将每个责任中心的预算指标跟考核指标完全统一起来，及时、有效进行分析和追踪，帮助企业有效落实企业战略及业务策略。

应用效果

项目	应用前	应用后	效果
预算编制	预算编制随意性大、耗时长。	系统中导入完善后的预算体系。	预算编制完全基于业务的分析及作业计划。预算数据在准确性上上升了15%的同时，编制周期缩短了40%。
费用控制	费用、资金控制不力。	基于各种业务及网报系统进行业务即时控制。	做到了100%的预算控制，没有任何控制盲点。
预算分析	执行数统计费力、费时，制作预算分析报表至少3天。	执行数自动获取和分析。	可根据分析需要设置不同的分析方案，并据此实现多维度、自动化的分析报表呈现。预算分析报告2小时左右即可完成。
绩效考核	预算指标与考核指标2张皮。	两者实现高度统一。	考核指标与预算指标做到了100%的统一，每吨污水处理单位成本下降了5%。

广业环保信息化实践说明：对于地域分散的项目型的集团公司，U8+ 预算管理是协调分权与集权管理高效的管理平台。通过各业务部自行填报报销单据、集团快速审批、支付等措施保证分权效果，保护下级机构的合理权益；又能通过集团集中监管下级机构的运营资金、预算多级审批、资金集中管控等手段，实现集团的集中管理，从而总体降低资金成本和防范资金风险，提高企业运行效率和效益。

企业感言

从单机版到网络版到预算始终与用友合作，现在每个岗位都各司其职，预算掌控准确，实现集约化的管理，抽取数据用于管理分析，采取了优化措施，实现了运行成本的逐步降低。

广业环保副总会计师兼财务部长 张筱琳