

材料价格的波动周期;对内,全面梳理企业核心资源禀赋(如技术专利储备、产能规模、渠道覆盖能力)与短板(如研发团队实力、供应链稳定性),通过SWOT分析(优势、劣势、机会、威胁)明确战略定位。以某国有电子信息企业为例,其在制定“十四五”战略规划时,通过分析全球半导体产业转移趋势与国内芯片自主可控政策,结合自身在封装测试领域的技术优势,确立“三年内成为国内中高端芯片封装测试龙头企业”的战略目标,为后续预算目标设定提供了清晰方向。

3.2 优化预算编制方法

预算编制方法的科学性直接影响国有企业预算质量,进而关系到财务管理目标中资源优化配置与成本控制的落地效果。当前部分国有企业仍依赖传统增量预算法,这种以上年基数为基础加固定增幅的模式,虽操作简便,但存在明显缺陷:默认上年支出合理易固化不合理费用结构,比如某国企生产部门设备维护费每年按10%增幅编制,却未考虑老旧设备淘汰后维护成本下降的情况,导致费用闲置;且对市场、政策变化敏感度低,难以及时响应战略调整,易造成资源错配。因此,国企需结合业务特点与管理需求,构建“传统改良+先进引入”的预算编制体系^[4]。

增量预算法可在业务稳定领域改良使用,编制前先审核上年基数合理性,剔除无效支出,再按业务增长定增幅,还可对可控费用设增幅上限,避免“习惯性增长”。更关键的是积极引入零基预算法与滚动预算法:零基预算法从实际需求出发,所有项目需经必要性论证、效益评估与优先级排序分配资源,能消除不合理支出,比如研发部门申请预算需说明与战略关联及预期成果,评估后优先保障战略契合度高、效益好的项目,实现成本控制与资源倾斜;滚动预算法在执行中动态补充修订,如季度滚动预算,每季度末结合执行情况与市场预测调整下季度预算,像某食品企业因原材料价格波动,每季度调整生产成本预算并补充后续草案,还能应对突发情况,某文旅企业疫情时将线下营销预算转向线上,减少损失。国企选择预算方法需避免“一刀切”,可结合业务场景组合使用,同时借助信息化工具支撑,提升预算科学性与适应性,更好服务财务管理目标。

3.3 加强预算执行与监控

预算执行与监控是全面预算管理落地的关键环节,若执行缺乏刚性、监控不够及时,再科学的预算编制也会沦为“纸上谈兵”,直接影响财务管理目标中资源高效利用与风险防控的实现。国有企业需从“刚性约束”与“动态监控”

双管齐下,构建全流程、立体化的预算执行管控体系,确保预算目标不偏离、资源不浪费^[5]。

强化预算执行刚性,首要在于明确权责边界与规范调整流程。国有企业应建立“分级负责、归口管理”的责任体系,将预算指标细化分解至各部门、各岗位,明确每个责任主体的执行职责与权限——例如生产部门需对原材料采购预算、生产能耗预算负责,销售部门需对销售费用预算、回款预算负责,且每个岗位都需签订预算执行责任书,将预算完成情况与绩效考核直接挂钩。国有企业可搭建一体化预算管理信息系统,将其与财务系统、业务系统(如采购系统、生产系统、销售系统)深度集成,打破数据壁垒:采购系统中原材料的采购数量、单价会自动同步至预算系统,实时扣减采购预算额度;生产系统中产品产量、能耗数据会与生产预算比对,生成执行进度报表;销售系统中销售额、回款金额会直接关联销售预算与现金流预算,实现数据实时共享与自动采集。例如某国有制造企业通过该系统发现,某季度原材料采购预算执行进度已达90%,但实际到货量仅为预算的60%,系统立即触发预警,经排查发现供应商产能不足,企业随即启动备选供应商合作预案,避免影响生产进度。

4 结语

国有企业全面预算管理与财务管理目标,在资源配置、风险控制、战略目标实现维度的契合,是国企提升运营效率的核心逻辑。通过强化预算与战略衔接、优化编制方法、加强执行监控等策略,能有效破解二者契合中的痛点,推动预算管理从“工具”升级为“战略支撑”。未来,国企需持续深化二者融合,以更精准的预算管理赋能财务管理目标落地,既保障自身高质量发展,也为国家经济稳定与战略实施筑牢根基,彰显国企的使命与担当。

参考文献

- [1] 郭燕龙.全面预算管理在国有企业财务管理中的应用研究[J].会计师,2024,(14):25-27.
- [2] 李艾霞.全面预算管理在国有企业财务管理中应用研究[J].企业观察家,2024,(07):97-100.
- [3] 钱宏华.全面预算管理在国有企业财务管理中的应用[J].市场瞭望,2024,(12):147-149.
- [4] 崔刊刊.国有企业全面预算管理的难点与对策[J].中国集体经济,2024,(16):45-48.
- [5] 项科婷.国有企业全面预算管理存在问题与对策分析[J].市场周刊,2024,37(16):119-122.

A Brief Discussion on the Application of Comprehensive Project Budget Management in the Integration of Business and Finance

Yanling Ke

China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd. First Branch, Langfang, Hebei, 065000, China

Summary

In the increasingly complex market environment, enterprises urgently need to transform their financial management to enhance their core competitiveness, and the integration of business and finance has become the key path to achieving this goal. As an important link between finance and business, comprehensive project budget management can break down departmental barriers, optimize resource allocation, strengthen risk control, and provide support for maximizing enterprise value. This article takes a pipeline bureau company as the research object, systematically analyzes the implementation background, purpose, significance, and implementation methods of comprehensive budget management in the integration of business and finance, and explores its application effectiveness through practical cases, aiming to provide reference for similar enterprises to promote business and finance integration.

keywords

Comprehensive project budget management; Integration of business and finance; Financial management; Risk management and control; resource allocation

浅谈项目全面预算管理在业财融合中的应用

柯延苓

中国石油管道局工程有限公司第一分公司, 中国·河北 廊坊 065000

摘要

在市场环境日趋复杂的背景下,企业亟需通过财务管理转型提升核心竞争力,业财融合成为实现这一目标的关键路径。项目全面预算管理作为连接财务与业务的重要纽带,能够打破部门壁垒、优化资源配置、强化风险管控,为企业价值最大化提供支撑。本文以管道局一公司为研究对象,系统分析项目全面预算管理在业财融合中的实施背景、目的意义与实现途径,结合实践案例探讨其应用成效,旨在为同类企业推进业财融合提供参考。

关键词

项目全面预算管理;业财融合;财务管理;风险管控;资源配置

1 引言

随着经济全球化与市场竞争的加剧,企业面临的经营不确定性显著提升,传统“财务与业务分离”的管理模式已难以适应动态发展需求。业财融合通过打破财务与业务的边界,实现信息共享与流程协同,成为企业提升管理精度、防控经营风险的核心手段。项目作为企业创造价值的基本单元,其管理效率直接影响企业整体效益,而项目全面预算管理以预算为主线,贯穿项目全周期、全过程、全要素,为业财融合提供了可操作的实施路径。

管道局一公司作为工程建设领域的代表性企业,在项目管理中曾面临“先赢后亏”“专业壁垒”等问题,通过推行项目全面预算管理实现了业财深度融合,显著提升了项目经营管控能力。本文基于该公司实践,深入剖析项目全面预算管理在业财融合中的应用逻辑与实践价值,为企业财务管

理转型提供理论与实践参考。

2 项目全面预算管理与业财融合的实施背景

2.1 企业项目管理的现实困境

管道局一公司在项目管理中长期存在两类核心问题:一是项目经营结果与预期偏差显著,表现为“先赢后亏”“虚盈实亏”,其根源在于前期筹划不周密、过程管控松散、预算执行缺乏刚性、结算关闭滞后等全流程管理漏洞;二是部门协同效率低下,机关各专业部室(如工程、经营、财务等)各自为政,管理模式独立且沟通不足,导致项目部重复作业、人力成本冗余,严重制约工作效率提升。

这类问题并非个例,在工程建设行业具有普遍性。据《中国建筑企业管理发展报告(2023)》显示,超过60%的建筑企业因部门壁垒导致项目成本超支10%以上,35%的项目因前期预算与业务脱节出现利润虚高。

2.2 行业管理体系的空白

从管道局内部来看，全局范围内尚未形成统一的项目全面预算管理规定，各单位预算管理模式分散，导致资源配置缺乏统筹、数据标准不统一、风险预警滞后。随着项目管理日趋精细化，企业对“财务-业务-生产”信息的整合需求愈发迫切——需通过一套高效的管理办法，实现项目收入、成本、资金等全要素数据的实时收集与分析，为决策提供精准支撑。在此背景下，以项目全面预算管理为切入点推进业财融合，成为管道局一公司突破管理瓶颈的必然选择。

3 项目全面预算管理在业财融合中的目的与意义

业财融合的核心是通过财务与业务的有机协同实现价值创造，而项目全面预算管理作为连接两者的桥梁，其应用价值体现在多个维度，既服务于企业战略目标，又贯穿于日常经营细节。

3.1 奠定企业价值最大化基础

业财融合通过信息共享消除“财务与业务信息孤岛”，使企业能够从战略视角整合数据、评估风险、动态监控经营过程，最终实现价值最大化（波特，1985）。项目全面预算管理通过覆盖项目全周期（启动、筹备、实施、结束）的分析，将事前规划（如标前测算）、事中监控（如成本动态调整）、事后评估（如考核总结）衔接为闭环，确保业务执行与财务目标一致。

例如，管道局一公司某海外管道项目通过全面预算管理，将工程进度与资金收支强关联，在项目实施中动态调整资源投入，最终实现利润率提升8%，印证了预算管理对价值创造的支撑作用。

3.2 推动企业精细化管理落地

精细化管理的核心是“数据驱动决策”，而业财融合通过财务与业务数据的共享整合，为精细化管理提供基础。项目全面预算管理将不同部门的分散信息（如工程进度、材料消耗、资金支付）转化为共享数据平台，既减少冗余工作（如重复统计），又强化风险预判（如工期延误对成本的影响）。

从流程视角看，预算管理推动财务与业务流程再造：财务部门不再局限于事后核算，而是提前介入业务规划（如资源配置计划）；业务部门则在预算约束下优化作业流程（如提高工效以降低成本）。这种协同模式使管道局一公司某项目的管理效率提升20%，人力成本降低10%。

3.3 强化全员成本管控意识

成本理念是企业核心竞争力的重要组成，而业财融合的关键在于推动全员参与成本管控。项目全面预算管理通过明确各层级（项目部、机组）的成本责任，打破“业务部门只花钱不算账”的固有思维，促使员工在业务发生前即考虑成本合理性。

管道局一公司通过“预算分解到机组、责任落实到个人”

的机制，使一线施工人员主动优化工序以减少材料浪费，某项目钢材损耗率从5%降至3%，直接节约成本200万元。这一实践印证了西蒙（1976）“组织目标一致性”理论——当全员成本意识与企业目标协同时，管理效能将显著提升。

3.4 提升企业财务管理水平

传统财务管理中，财务人员往往局限于“账房先生”角色，对业务流程缺乏深入理解，导致财务分析脱离实际。业财融合通过财务人员深度参与业务活动，使其能够从经营视角识别风险、提供建议，实现“财务服务业务、业务反哺财务”的良性循环。

管道局一公司业财融合中心的实践显示，财务人员参与项目前期踏勘后，撰写的财务分析报告对“工期-成本”关联的判断准确率提升40%，为决策提供了更精准的依据。这种转变符合管理会计“价值创造”的核心目标（IMA，2022）。

3.5 增强投标风险管控能力

投标是企业获取项目的关键环节，其风险管控直接影响后续经营。若仅由业务部门主导投标，易出现“重技术轻效益”倾向，导致收入成本不匹配、资金流失衡。项目全面预算管理通过业财融合的可行性研究，实现投标风险的量化管控：财务部门基于业务数据测算收入规模、利润率、净现值等指标，客观反映项目真实收益。

例如，管道局一公司在某市政管道项目投标中，财务部门结合业务部门提供的施工方案，测算出项目资金缺口风险，最终通过调整报价策略规避了亏损，体现了预算管理对投标决策的支撑作用。据统计，推行该模式后，公司投标项目的风险预警准确率提升至90%。

4 项目全面预算管理推动业财融合的实现途径

管道局一公司以实践验证了项目全面预算管理推动业财融合的可行性，其核心路径可概括为“以预算为主线、以协同为核心、以人才为支撑”。

4.1 以项目全面预算管理为主线构建管控体系

4.1.1 全周期、全过程、全要素的预算覆盖

管道局一公司将项目全面预算管理定义为“三全”体系：全周期覆盖项目启动至结束的完整生命周期；全过程包含标前测算、标后编制、执行控制、考核评价等8个环节；全要素涵盖收入（含变更签证增收）、成本（含工期与工效控制）、资金（含收支平衡）。

其中，收入管控聚焦变更签证——通过财务与工程部门协同梳理签证流程，确保增收及时入账；成本管控紧扣工期、工效与资源投入，例如通过优化施工计划缩短工期10%，直接降低机械租赁成本8%。

4.1.2 组织架构与责任机制的保障

为落地预算管理，公司成立专项工作组（2022年11月），通过访谈业务部门明确需求，在在建项目试点后编制《项目全面预算管理办法》2023年3月成立业财融合中心，由财务、