

# 业财联动的月度资金预算管理机制的构建

## ——成都烟草财务管理效益提升的探索

王渊

四川省烟草公司成都市公司财务管理处

**摘要：**目前，成都烟草公司的月度资金预算存在着预算执行偏差大、资金收益陷入增长瓶颈、周转资金占用率偏高等问题。为了深挖资金预算管理潜力，不断提升业财融合的精准度和平衡度，努力提高管理效益，以优化协同为“提升业财融合”切入点，提出构建业财联动的月度资金预算管理机制，为成都烟草实现资金层面上的业财融合进行了有益尝试。

**关键词：**业财融合；月度资金预算；管理提升

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2023.02.097

### 一、研究背景

近年来，四川省局（公司）财务条线实施积极高效的资金统筹管理，以“全面预算”引领资金结构在创新求变中不断优化，全省商业系统资金收益大幅提升，已成为企业第三大利润源。

面临持续“高位增收”的新课题和卷烟市场动态调整的新格局“双新”压力，四川省局（公司）在“十四五”财审工作思路中明确，推动“价值管理”转型，完善“业财融合的全面预算管理体系”，提高资金资产保值增值活力。2022年全省烟草财务审计工作会要求，着力创新驱动，深挖资金预算管理潜力，不断提升业财融合的精准度和平衡度，努力提高管理效益。

成都市局（公司）以优化协同为“提升业财融合”切入点，提出构建业财联动的月度资金预算管理机制，着力解决月度资金管理的“业财”分离运行问题，减少资金低效占用，提高资金使用效率。

### 二、现状分析及存在问题

#### （一）现状分析

为了提高资金收益，成都市局（公司）对近3年月度资金申报、使用情况进行统计梳理，结果发现，公司的物流、商流、资金流、信息流融合程度不够，财务部门与业务部门在月度资金管理使用上存在习惯性分离运行的情况，具体体现如下：

#### 1. 月度资金预算执行偏差大

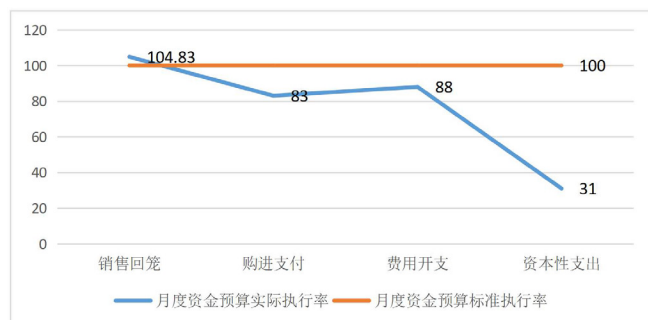


图1 近三年月度资金预算执行率

近三年，成都市局（公司）月度资金预算平均执行率仅为83.34%，其中，销售回笼104.83%、购进支付83%、费用开支88%、资本性支出31%。月度资金预算执行距离100%的完美水平存在一定差距。

#### 2. 资金收益陷入增长瓶颈

成都市局（公司）资金收益近几年增幅稳定。2020年内部存款收益增加额1705.00万元，增幅8.23%；2021年其内部存款收益增加额2468.00万元，增幅11.01%。由于全省资金实行集中管理，市公司资金收益增长主要体现在内部存款的增加，截至2022年，成都市局（公司）内部存款已达到90亿，持续“高位增收”压力明显，资金收益陷入“增长瓶颈”，难以大幅突破。

#### 3. 区县分公司周转资金占用率偏高

成都市公司周转资金占用率近三年降幅明显，从2019年0.8943%降至2021年0.1197%，虽然市公司整体周转资金占用率下降明显，但区县分公司月度资金预算按总额控制，周转资金占用率居高不下，其中2019年为11.34%，2020年为10.56%，2021年为9.32%。

#### （二）存在问题

##### 1. 工作目标不一致

业务管理与财务管理的月度资金预算管理理念不统一，关注点不相同，目标存在分歧。财务部门的目标是既要满足全市系统生产经营，也要兼顾资金收益，月度资金预算执行率控制目标为100%（=100%）；业务部门的目标是在严格预算执行控制基础上，完成部门生产经营管理任务，月度资金预算执行率控制标准为不超过100%（≤100%）。在卷烟市场稳定、流动性充裕的情况下，业财目标冲突明显。

##### 2. 工作口径不一致

商品所有权转移的商流和资金流、实物商品转移的物流与资金流客观上存在着时间性差异，影响业财部门在重点指标的认知不一致，统计口径存在差异。如销售收入金额和货款资金回笼确认节点不一致；采购入库金额和货款支付金额确认口径不一致；付现费用和非付现

费用确认方式不一致。

3. 工作方法不一致

在月度资金预算编制方法上，业财存在不一致，业务部门主要采用“增量预算”法，以年度预算月平均数据为基数，按比例上浮后编制确认；财务部门主要采用“零基预算”法，从当月生产经营实际出发，综合平衡编制确认。

4. 工作流程有待优化

由于资金流、实物转移的物流、商品所有权转移的商流经常处于独立运行状态，业财部门在月度资金管理工作中形成了信息孤岛，导致流程错位，资源配置存在时效性差异。如营销部门采购合同签订与货款资金支付；专卖案件办理与经费报销；突发应急事项与预算资金保障等。

综上：物流、商流、资金流、信息流融合程度不够，是造成月度资金管理“业财分离”的主要原因，只有建立口径统一、标准明确、机制完善的业财协同机制，才能达到深度融合的目的，最终实现业务财务化、财务业务化。

三、月度资金预算管理机制构建方案

(一) 搭建业财联动主体框架

1. 组建业财联动岗位分工小组

我们以企业重点关键业务为核心，以岗位设置和职责划分为依据，构建财务、业务融合管理团队，组建由财务资金岗、核算岗、预算岗与各部门、各区县关键业务管理岗组成的关联性业财联动小组。财务主动参与到业务统筹运营过程当中，将过去仅聚焦于预算人员与业务工作的单线联系调整为预算、核算、资金、业务、归口多线联系，由线性结构改变为三维立体交互模式，将预算目标融合传导到企业日常业务活动开展过程中，及时调节企业资源配置偏差问题，实现业财融合模式下的预算管理创新。

2. 建立业财联动常态运行机制

(1) 建立归口层面集中统筹机制

每月月底，定期召开归口部门预算沟通例会，组织业财联动小组成员集中讨论次月资金预算统筹安排，通报市公司资金预算指标月度汇总数据，根据归口业务工作实际适时调整修订。

(2) 建立业财联动实时跟踪机制

实行业财实时联动，实现基层单位月度资金实时申请，按需执行，及时反馈，遇特殊或重大资金事项，业财联动，共同商讨，确保资金使用效率能有效提升。

(3) 建立联动协同小组定期总结机制

业财联动小组定期开展月度资金预算管理工作总结，以问题为导向分析预算执行偏差，梳理原因、总结经验，调整方法，提升资金预算执行率。

(二) 优化月度资金预算编制体系

为提升成都市局（公司）月度资金预算管理水平，

加强月度资金预算管控，参照年度预算编制的管理机制，以业务条线为发起点，优化月度资金预算编制体系，将较为成熟的年度预算编制模式运用到月度资金预算编制中来，并适当优化预算编制的架构体系，着力提高月度资金预算编制工作的准确性。

1. 完善月度资金预算归口管理方式

各资金预算使用部门按需上报月度资金预算，提高业务财务融合度，完善原有月度资金预算编制体系，由卷烟业务、专卖管理、人力成本、资本性支出等归口部门归集各个项目的数据，明确各个归口的管理范围和管理职责，进一步细化各个项目数据的颗粒度，提升月度资金预算编制的完整性，达到资金预算编制体系“左右协同”的效果。

2. 建立月度资金预算上报编制业财联动机制

搭建月度资金预算联动协同平台，强化业务财务联动模式，完善原有月度资金预算上报方式，预算数据在上报预算委员会之前，由各个业务部门组成的协同平台定期集中讨论次月资金预算安排，加大各个项目数据的审核力度，力求减少数据偏差度，实现月度资金预算的精益化管理。

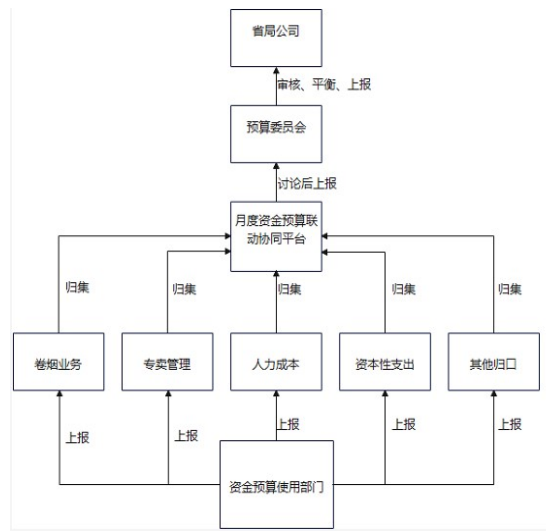


图2 月度资金预算编制创新规划图

(三) 强化月度资金使用管理

一改预算审批职能仅在资金支出时发挥作用的现状，成都市局（公司）强化月度资金使用管理，将预算审批融入资金下拨流程，同时细化原有支付类别的明细要求，在资金占用上做到月度资金“即拨即用”，在支付流程上做到不同类别资金支付有据可依。

1. 月度资金使用“管理矩阵”

资金使用者向预算会计提交资金申请，预算会计根据资金实际使用情况，以“即拨即用”为目标，对拨付资金量进行审批，核算会计根据月度资金预算审批情况将支付信息传递至资金会计并进行相应会计信息登记，资金会计将资金下拨至资金使用者，基层资金留存不超

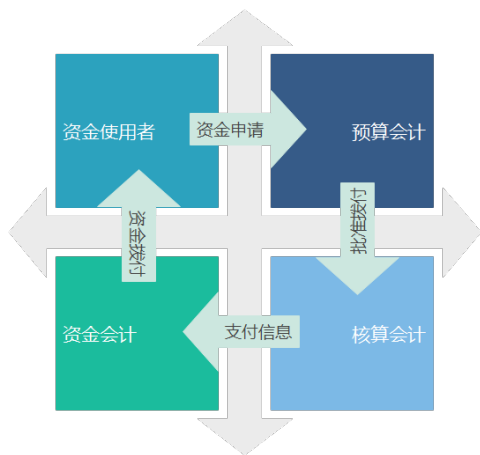


图3 区县分公司月度资金预算使用流程

过2天，周末及节假日不进行资金拨付。

2. 各类别资金支付要求前后对比表

通过创新明确各类资金支付要求，提升资金使用效率，按购进货款、职工薪酬、税金解缴、资本性支出等标准，细化各项资金支付的具体要求，如下表：

表1 各类别资金支付要求前后对比表

项目	创新前	创新后
购进卷烟货款	货票同到后，支付。	1、营销确认入库；2、商品核算确认记账，发票开票时间；3、资金按到期时间支付
职工工资薪酬	月初一次性备用金下拨，存放各分公司费用账户，待支付。	各分公司按发放时间，提前一到两天申请资金，完成发放。
税费	月初完成申报上缴	于申报解缴截止日期前两天，申请下拨资金，完成上缴。
资本性支出	月初一次性备用金下拨，存放各分公司费用账户，待支付。	根据合同执行进度，核定待支付进度款，审核支付手续，才可进入下月支付资金。

(四) 打通业财双向培训反馈通道

为不断提高月度资金管理科学性，我们以业财双向培训为中心，按岗位分工不同，在与专卖、营销、物流、各区县分公司组成业财协同小组的基础上，双向授课消除偏差，了解双方工作目标、工作方法、工作流程，通过趣味视频、线上讨论等方式，小组成员相互培训业务与财务知识；根据前期管理运行中业务人员发现的相关问题，定期对反馈结果进行收集，采用先后同期的数据对比的方式，分析月度资金管理效率提升，检验问题是否予以解决。

1. 趣味视频讲解知识

通过录制特色视频，把知识点由枯燥晦涩转变为生动有趣，让业财人员能更直观感受到需要重点关注问题。

2. 腾讯会议线上解惑答疑

借用现代化网络工具消除疫情期间无法进行面对面

交流的问题，定期召开多人线上会议，对预算编制方法、专卖案件管理流程、合同签订流程等疑难问题，开展一对多、多对多答疑解惑，增强业财联动的机动性、时效性。

3. 问题反馈促改进

业财协同小组定期收集各个业务部门反馈的问题，在各个业务环节进行效果评估，详细记录月度资金预算机制构建前需要的过程和时间，比较改进成效，客观分析工作效率的提升；设计满意度调查问卷，全面了解前期反馈中提出的问题是是否得到解决，还能如何提高，为后续改进管理机制提供有力依据。

四、管理成效

自业财联动月度资金管理机制试运行起，成都烟草各条线加强联动，紧密融合，细化控制节点，增加管理措施，从预算编制、执行控制、对标分析等各维度提升管理水平，实现降本增效，取得了显著的成效。

(一) 资金使用效率稳步提升

成都烟草月度资金预算平均执行率从83.34%提高至2022年的100%；费用开支月度资金预算平均执行率2022年相比以往年度提高7个百分点，其中专卖费用达到71%。销售回笼月平均预算执行偏差率由4.83个百分点降低至2022年的0.45个百分点，充分发挥预算目标引领和价值导向作用。

(二) 企业资金收益明显提升

成都市局（公司）2022年内部存款余额已突破100亿元，扣除上缴财政特殊利润日均内部存款余额96.46亿元，同比增幅为25.62%。截至2022年，成都烟草内部存款日均余额增长幅度将提升到20%以上，资金收益预测同比增加达到3000万元。

(三) 资金周转速度明显提升

业财联动的月度资金管理机制自6月运行以来，各区县分公司账户资金低效占用也得到有效缓解，资金周转速度得到明显提升。截至2022年，成都烟草各区县分公司资金周转占用率10.1%，环比20.02%，降低9.92个百分点。

五、结论

业财联动的月度资金管理机制构建针对市局（公司）资金关键性业务需求开展，成都烟草结合实际，在营销、专卖、区县分公司开展试运行，并取得了一定成效。本次的管理研究思路具备普适性，转化运用成本低，具备一定推广价值，可在全市范围内进行全面推广。

参考文献

[1]王雯潇.烟草企业资金管理的问题及对策研究[J].商业观察, 2021 (21) : 64-66.

作者简介：王渊（1986.01-），男，汉族，四川省成都市人，硕士，四川省烟草公司成都市公司财务管理处，中级会计师，研究方向：财务管理。