

国企全面预算管理与资金集中管理融合策略分析

何萍

新疆新星国有资本运营有限公司（十三师运营公司）

[摘要]当前，国有企业在市场经济体制不断深化发展的趋势下，加快推进改革的步伐，全面预算管理工作受到众多企业的高度重视。国企通过采取全面预算及资金集中管理等一系列手段，实现了对资金的合理配置，有效降低了融资成本，提高企业在市场环境中抵御风险的能力，从而促进企业战略目标的实现。本文通过对全面预算管理与资金集中管理相融合价值的阐述，进一步分析全面预算管理过程中存在的问题并提出融合发展相应对策，以期助力国企在市场经济高速发展中有更大的发展空间。

[关键词]全面预算；资金集中；管理融合

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2021.09.2035

国有企业在激烈竞争的环境下，越来越重视全面预算及资金管控工作，通过将二者有机融合，有效的提高的企业的财务管理及内部管理水平，有助于显著提升资金的利用率，促进企业健康、可持续发展。

1 全面预算与资金融合的价值

全面预算管理具有很强的资源整合作用，对于促进国有企业战略目标的实现具有十分重要的作用。随着国有企业投融资规模的不断扩大，通过资金集中管理，能够提高资金的使用效率，降低资金使用成本，而将二者有效结合则更具有前瞻性和战略性，通过“统一管理”的模式进行优化和完善，进而使国有企业全面预算管理得到有效实施；将二者进行有效结合，还有利于促进国有企业资金使用效率的最大化，特别是能够有效防范和控制资金挪用以及资金浪费的现象，使国有企业步入可持续发展的轨道；将二者有效结合，还有利于国有企业构建更加完善的财务管理体系，特别是能够使财务管理工作更具有“价值链”特点，使资金既能够在“刀刃上”，也能够发挥资金的“血液”功能，同时也能够为国有企业战略发展提供强大的支撑和服务。

2 国有企业全面预算管理存在的问题

2.1 预算编制未体现全员参与得特点

一是预算编制流程不合理。预算的编制的流程为“三上三下，上下结合、分级编制、逐级汇总”，但是，现阶段国企在预算编制过程中体现不出全员参与性的特点，企业高层管理者不能根据公司战略，准确提出企业下年度的经营总体目标和各业务单位分目标，各业务单位也未结合市场预测及战略目标编制预算，而是参考往年预算编制模板进行编制。二是预算审核机构主体不合理且审核工作存在片面性。预算方案应由国企董事会下设预算专门委员会组织编制，但大部分国企由财务部进行审核，在审核过程中，财务部不能及时与各业务单元领导和员工进行积极沟通，对于预算内的各业务单元业务发展情况及资金支出情况掌握不全面，只能从片面的角度对预算编制过程中不合理之处进行修正，而不能站

在集团角度结合公司战略目标及本年经营目标审核预算编制是否科学合理。三是现阶段个别的国有企业中，官僚化的现象较为严重，基层员工在很多情况下无法参与到企业的重大决策中来，让预算制定工作缺乏透明性，从而为企业的持续以及健康发展制造了障碍。

2.2 全面预算管理与资金集中管理脱节

一是全面预算管理与资金集中未有效融合，国有企业资金被挪用的现象司空见惯。资金集中管理和全面预算管理都属于财务管理范畴，但二者的结合没有深入的研究和分析，无法实现无缝对接，有些国有企业对预算执行缺乏有效的监督，不注重预算执行，尽管制定了比较好的预算制度，但在执行方面比较薄弱，同时预算也没有根据国有企业的实际进行动态管理，存在大额资金被挪用的风险。二是基础数据不准确，导致全面预算数据失真。营业收入预算是全面预算管理的中枢环节，各业务单元对市场调查与预测不准确，业务部门及财务部门无法精确的预算成本费用，从而无法编制详细、科学的资金计划，对资金不能进行合理配置。三是企业的预算管理部门与企业的其他各个部门缺乏有效的交流与沟通，从而导致各部门之间没有形成完善的信息共享体系，企业的预算管理部门与生产部门所获得的信息不对称，让企业的预算管理部门在进行预算工作的过程中受到了巨大的阻碍，无法根据企业的实际情况来制定相应的预算工作。而且各部门之间无法实现信息共享容易让企业出现资金监管漏洞，很容易给一些不法之徒可乘之机。从这个角度来看，在企业范围内加强各部门之间的信息联络是极为重要的，可以加快企业的信息化进程，也可以建立健全相应的财务制度，从而让企业的预算工作提高到一个新的层次。

2.3 考核机制不健全，预算执行不到位

一是预算执行未兼顾预算的刚性与柔性。预算管理中国企通常呈现两种现象：一种是刚性预算，即在执行中强调预算的约束力和控制力，严禁各业务单元突破预算，片面的认为预算一旦制定不得调整，如部分公司出现因市场变化、业

务调整等客观因素导致突破年初预算的情况发生时，费用无法列支；另一种是强调预算调整的灵活性而使预算指标的制定和执行相对随意，预算的控制职能难以有效行使；二是在现目前阶段，大部分国有企业预算考核机制未与预算管理工作挂钩，在预算执行中奖惩不明确、约束性欠严，导致预算管理流于形式，造成预算执行不理想。

3 国企全面预算管理和资金集中管理融合优化策略

为有效促进国企全面预算管理和资金集中管理融合发展，要具体企业需要，构建融合发展的方案，实施多样化融合举措，从而达到最终融合发展的目标。

3.1 完善全面预算管理制度及组织体系

一是进一步完善预算管理机制，为科学全面开展预算管理工作奠定基础。国企要按照资金管理集中化的要求，建立科学合理的全面预算管理机制，从加强全面预算管理和企业运营状况的关联角度出发，设计规范的预算编制流程及审批管理制度。此外，企业从完善预算管理机制的角度出发，树立全面性观念，在充分考虑以往财务数据，以及现代和未来财务数据、业务信息等的情况下，编制出和国企战略目标相符合的全面预算；二是将全面预算及资金运营紧密联合。国有企业不但要明确资金预算管理内容，还需保障资金安全及高效运营。国企需要结合企业资金收支状况，编制年度、季度及月度资金预算，进一步优化资金管理，最大程度上提升资金使用效率，降低资金风险。

3.2 建立预算考核机制，确保预算落到实处

一是构建预算考核机制，提升全员参与的积极性。国有企业应当大力加强对全面预算执行情况的监督，定期或不定期地各个业务单元预算执行情况进行跟踪调查，并对实际的现状做出科学的评估、考核，同时，根据企业实际情况构建自上而下预算考核体系，设定关键指标，建立层级考核方式，把预算管理结果与企业业绩考评、员工绩效紧密结合起来，提升考核的效果，并促使其在实际工作中严格按照预算进行。二是科学的预算考核体系应同时兼顾预算的刚性和柔性，把握合适的度，在强调刚性的同时尽可能地考虑预算的灵活性，重视柔性应以不挑战预算的严肃性为限度。如在预算的执行中参照主要指标，对不同的因素采用不同的方法，比如业务招待费、工资总额等项目应兼顾刚性，仓储运杂费等与业务直接相关的项目则是兼顾柔性，刚柔并济，确保预算执行有力。三是在企业内部建立严格的奖惩机制，对于因为工作失误而让企业蒙受经济损失的员工要按照相应的规章制度进行处理，而对于提出合理化的建议对企业预算工作进行改进的员工要给予一定形式的奖励。同时，要在企业

内部树立全员参与的意识，让广大员工积极参与到为企业节约成本的工作中来，让企业的发展迈上一个崭新的层次，在获得经济利益的同时也树立了良好的品牌形象。

3.3 以集团管控为核心，实现全面预算与资金集中管理的有效融合

为提升公司发展质量，以集团管控为核心促进全面预算管理和资金集中管理融合发展显得尤其重要，在全面预算实施过程中，将资金集中管理作为重要内容，对资金进行统一的筹划安排，保障资金运转高效、安全，同时将现代管理理论与企业实际相结合，对于项目投资、融资等资金支出进行集团化的统一管理，要将以上内容全部纳入预算，做到事前计划、事中控制及动态分析、事后监督，保障预算执行的监督作用。此外，在资金集中化的管理方面，各子分公司需要结合公司预算编制申报以及汇总相应程序，把资金收入以及支出状况及时向集团总公司财务部报告，集团公司财务部门通过资金计划实时查询基层预算执行的情况，确保资金按预算及计划支出，保障资金使用安全。

结束语

综上所述，在改革创新持续深化的新形势下，国有企业财务管理步了新的轨道，全面预算管理体系日益完善，但国企在全面预算管理与资金集中管理的融合过程中还存在诸多的问题，主要表现在预算管理仍附于表面，执行力度不强、无法体现资金集中管理的优势。因此，企业要加强资金预算管理与资金集中管理的融合，合理规划集团公司的资金使用，使预算管理能够真实反映出集团公司本部及各业务单元的经营状况，进一步提升资金的使用效率，推进国企更加健康持久地发展。

参考文献

- [1] 王雪晶. 国企全面预算管理存在的问题及措施分析[J]. 商场现代化, 2019(07): 169-170.
- [2] 周独军. 国企全面预算管理与资金集中管理结合探讨[J]. 财会学习, 2019(30): 79+81.
- [3] 王佳如. 对国企全面预算管理与资金集中管理结合的探究[J]. 商讯, 2020(02): 132+134.
- [4] 李中林. 国企全面预算管理与资金集中管理结合探讨[J]. 今日财富, 2020(14): 73+75.
- [5] 陈丽娜. 国企专项资金预算的监督管理[J]. 中国乡镇企业会计, 2020(10): 49-50.
- [6] 舒清华. 国企全面预算管理与资金集中管理融合策略研究[J]. 企业改革与管理, 2020(13): 188-189.