

DOI:10.12361/2661-3263-05-12-125066

国企全面预算管理与资金集中管理结合探析

谭晓玲

重庆三峡交通旅游产业发展集团有限公司, 中国·重庆 404000

【摘要】国企是我国市场经济体系下的特殊服务角色, 国有企业的预算管理和资金集中管理工作起着协调其服务行为和保障其服务质量的作用。各个国有企业之间会因所负责的项目不同而出现实际预算管理和资金集中工作侧重点上的差异, 导致国企的预算和资金集中管理存在问题, 影响其社会服务水平。故本文从商业类国企的预算管理和资金集中管理的意义入手, 来展开分析国企预算管理与资金集中管理中现存的问题, 并从国企实际出发, 探讨了强化国企预算和资金集中管理的可行性策略。

【关键词】国企; 预算管理; 资金集中管理; 问题分析; 策略探讨

Comprehensive Budget Management of State-owned Enterprises Combined with Centralized Management of Funds

Xiaoling Tan

Chongqing Three Gorges Transportation and Tourism Industry Development Group Co., LTD., Chongqing 404000, China

[Abstract] State-owned enterprises are special service roles under the market economic system of our country. Budget management and centralized management of capital of state-owned enterprises play the role of coordinating their service behavior and ensuring their service quality. Due to the different projects that state-owned enterprises are responsible for, there will be differences in the actual budget management and the concentration of funds, which will lead to problems in the centralized management of the budget and funds of state-owned enterprises and affect the level of social services. Therefore, this paper starts with the significance of budget management and centralized fund management of commercial state-owned enterprises, analyzes the existing problems in the budget management and centralized fund management of state-owned enterprises, and discusses the feasibility of strengthening the budget management and centralized fund management of state-owned enterprises from the actual situation of state-owned enterprises.

[Keywords] State-owned enterprises; Budget management; Centralized management of funds; Problem analysis; Strategy discussion

概念上的国企预算管理与资金集中管理工作, 是指财政部门和各其他工作部门通过责任下放的模式, 进一步将企业的资金按照责任划分制度进行科学的分配和使用, 从而有效保证单位预算管理与资金集中管理工作能够正确落实的新兴国企管理手段。

1 国企全面预算管理与资金集中管理相关概述

1.1 全面预算管理

全面预算管理包括经营预算管理, 投资预算管理和财务预算管理, 是业务数据财务化的理论基础之一, 其属于计划的范畴之内, 全面预算管理涉及企业的各个方面的经济活动, 是一项具有全面性, 全员参与等特点的新型管理模式。全面预算管理相较于传统的资金管理有着更强的资源整合能力, 多以国企经营目的为切入点, 通过全面预算管理来将国企内部的有限资源进行进

一步的整合和分配, 有利于国企经营。

1.2 资金集中管理

商业型国有企业的投资主要来自于国家财政支出投入, 而后通过不断的经营来做到资产增值和自给自足, 所以做好国企资金集中管理对于国有资产保值增值具有重要意义, 现阶段国企正面临着复杂市场竞争, 故强化国企资金集中管理体系建设势在必行。

1.3 预算管理和资金集中管理结合

预算管理与资金集中管理相结合能使国企的商业目标较为具象化^[1]。正确做好这类国企的财务预算管理与资金集中管理结合, 可以避免资源的浪费, 并令所关联的项目得到最大化收益, 并且加强收益的可预测性, 其对于有效推动商业类国企蓬勃发展, 进一步保障商业类国企造福社会起着不可忽视的重要

作用。

2 国企预算管理与资金集中管理中的问题分析

2.1 预算管理中存在的问题

2.1.1 预算编制中的问题分析

部分国企预算管理与资金集中管理工作的“编制关”把控不严,存在编制流程敷衍,方法有欠科学,编制基础不充实等问题。例如,个别国企在提交、发布下一年度编制方案时,虽遵照了相关的法律法规、主管部门要求,但是却“遗落”了本身的业务实际,未将战略发展计划规划融合进去,致使编制方案有表无实;个别国企容易在实际的预算草案整理后形成“闭门造车”的局面,其预算人员与业务实际少有接触,而预算草案的审核、评估也缺乏对各方面意见。

预算编制层面的诸上问题,与相应全面预算管理与资金集中管理的战略性目标制定不无关系,现阶段商业类国企战略性目标制定主要有以下两类问题,一是其战略性意识缺乏,偏重了眼前的效益,导致企业进一步发展受到限制,二是在目标制定时好高骛远,脱离企业发展实际。

2.1.2 预算执行中的问题分析

商业类国企是注重整体收入及支出的企业,其预算执行尤其要将预算审批既定程序予以严格落实,并对其中的预算调整活动严格管理。但是,现实中的部分执行操作却在灵活基础上不够严格。例如个别国企的预算调整响应机制偏于迟滞,对国家政策变化、市场经济环境变化等缺少敏锐的嗅觉,不能快速察觉外部环境因素变化对项目预算需求产生的影响,不能及时适应内部发展需求,并相应调整预算等。此外,部分单位的预算执行监督也表现为无力、低效,监督行为单纯向事后倾斜,无暇兼顾事前监督(决策机构针对预算事项细分析、广调查)、事中监督(决策机构应实地调查的需要,督促执行中潜在问题的整改)使得一些本该规避的风险也容易发生。

2.1.3 预算考核中存在的问题

现阶段商业类国企全面预算管理涉及企业已经结束的,正在进行的,还未开展的所有经营业务,但部分国有企业的预算考核并不全面,仅仅从收入等现金流动来进行考核,忽视了生产经营过程中的其他成本对企业战略目标实现的显著影响,难以调动企业各个部门对全面预算管理参与的积极性。

综合来看,执行层面上,部分国企还欠缺一个完备的预算管理与资金集中管理体系^[2],所以其执行操作分散且难以强化管控力度,也直接导致国企的服务水平上升无力。

2.2 资金集中管理现存的问题

2.2.1 资金管理缺乏战略规划

根据笔者对国企的资金集中管理的了解,现阶段部分国企在进行资金集中管理时缺乏一定的合理性和战略性,在进行战略投资时并未从国企自身情况和未来长远发展战略来进行规划,导致这部分国企在进行应有的资金支出时经常会出现好高骛远,脱离实际发展方向的问题,并且由于部分国企的资金管理水平不高,最终导致国企在资金管理上的战略规划存在问题。

2.2.2 资金集中管理缺乏风险管控

当前的国企资金集中管理工作存在着一定的风险,主要是其国企内部的资金管理监督体系需要完善和改进,部分国企的高层领导并没有从以往的传统资金管理理念中脱身出来,对于资金管理的风险认知存在问题,并没有在投资等资金支出过程中考虑到企业自身实际情况和未来发展战略,影响国有企业全面预算管理和资金集中管理成效

2.3 预算管理和资金集中管理结合现存的问题

2.3.1 二者之间结合的重视程度较低

对于现阶段国企的全面预算管理而言,资金集中管理是全面预算管理效果的有效保障条件之一,部分国企在二者之间的有机结合方面还缺乏相应的重视,导致全面预算管理工作无法得到预计的成效,例如一些国企单纯的将工作重心放到预算管理上,却忽视了资金集中管理的重要性,导致国企内部的全面预算管理可控性较低,对合理的预算计划无法及时调动资金进行支持。还有部分国企虽然重视了二者之间的结合,但却在制度落实时缺乏相应的针对性,致使全面预算管理缺乏沦为形式主义。

2.3.2 二者之间结合的模式缺乏创新

对于全面预算管理和资金集中管理而言,二者均属于财务管理范畴,所以若要在保障国企能够正常运行的情况下探究二者结合的全新模式是必要的,但现阶段一些国企缺乏对于二者之间结合模式的创新,没有对其结合模式进行深层次的探究和落实,落实过程中缺乏对于国企自身情况的认知。还有一些国企在进行二者结合时并没有跟上现阶段互联网时代的要求,导致二者无法进行深层次的有机结合和无缝衔接,在这一环节还需进行严格的监督,避免出现公款挪用的情况,导致国有资产受到损失。

3 强化国企预算管理与资金集中管理的策略

3.1 提高预算管理与资金集中管理的重视程度

由于现阶段一些国企仍没有树立正确的预算管理与资金集中管理理念,没有跟上时代的进步速度,单纯地将预算管理与资金

集中管理工作定义为财务行为，与企业业务部门不相关，导致其具体执行过程中业务部门相关工作人员不积极主动参与到预算整体执行过程中，为了更好的加强对预算管理和资金集中的重视程度，相关人员的认知主动性必须被调动起来，要让他们深刻地、系统理解预算管理与资金集中管理二者相结合的意义及必要性。全面预算管理需要资金集中管理作为后盾和支撑，资金集中管理需要全面预算管理进行促进，可以在企业内部以文化宣传、管理制度等形式进行输出，潜移默化地影响每个人的思想，使他们懂得预算管理与资金集中管理二者相结合的重要性。

3.2 创新预算管理和资金集中管理的结合模式

上文已经提到资金集中管理和全面预算管理二者之间结合的重要性，因其同属于财务管理范畴，所以在二者结合的过程中要充分了解到二者之间的相同点和不同点。特别是要在财务管理的全程中强化财务信息化，透明化，强化大数据相关技术的实际应用，让财政工作进一步提高管理成效，同时现阶段存在着预算支出等相关信息缺乏公开，缺乏人民群众的监督等问题，如果正确落实国企财政财务公开，可以有效提高预算管理和资金集中管理的整体成效，所以创新二者之间管理的结合模式是必要的。

3.3 加强预算管理和资金集中管理执行力度

预算执行力度直接关系着预算管理和资金集中管理的整体成效，而对于预算执行力度而言，可从岗、人、责、监督几大要素的统一上采取措施，即让以上要素环环重叠，形成一种坚实的责任机制，打消人员的懈怠、推诿思想，推动其以积

极的态度、更强的执行力来落实预算管理与资金集中管理工作。例如商业类国企，其预算执行必须严格围绕既定的预算审批程序进行，同时允许其有灵活操作空间，比如应收款项的回款时间可适当放宽，但是必须以不影响项目实施为前提，其他管理活动规定也如此。相关单位还要着重注意做好内部控制、责任落实体系的建立，借助审计制度和监察制度的建立，让本单位内部员工的预算管理与资金集中管理工作和其绩效考核正向关联，以更好地完善国企内部的预算管理与资金集中管理体制。

结语：

国企的预算管理与资金集中管理工作由于预算编制不够科学、预算管理与资金集中管理流于表面、预算绩效考核机制存在不足等问题的影响，使其有效落实受到了阻碍，所以解决这些问题是目前国企预算管理与资金集中管理工作的重中之重。今天，在全面深化国企改革中，将要求用更具科学的眼光和角度来积极探索新模式，有效助推国企高质量发展，为我国社会主义现代化经济体系建设贡献一份力量。

参考文献：

- [1] 潘鸿. 国企全面预算管理与资金集中管理有效融合策略[J]. 财会学习, 2021, 000(021): 69-71.
- [2] 陆红霞. 国企全面预算管理与资金集中管理结合路径[J]. 市场周刊·理论版, 2021(22): 2.
- [3] 李行周逸峰. 国企全面预算管理与资金集中管理有效融合策略[J]. 产城(上半月), 2021(9): 0016-0017.