

全面预算管理条件下城投公司成本控制分析

王 智

江西赣江中医药科创城建设投资集团有限公司，中国·江西 南昌 330000

【摘 要】随着我国经济体制改革的不断深化，全面预算管理作为公司内部控制的重要组成部分，越来越受到城投公司的重视。本文以某城投公司为研究对象，分析了全面预算管理在城投公司成本控制中的应用，并提出了相应的改进措施，旨在为我国城投公司的成本控制提供借鉴。

【关键词】全面预算管理；成本控制；城投公司

引言：

近年来，我国城投公司在基础设施建设、公共事业投资等领域发挥着重要作用。然而，由于投资规模大、周期长、风险高等特点，城投公司的成本控制面临着诸多挑战。全面预算管理作为一种先进的财务管理方法，有助于城投公司实现成本的有效控制。本文以某城投公司为例，探讨全面预算管理在城投公司成本控制中的应用。

一、城投公司全面预算概览

全面预算的管控是城投公司在成长道路上，对资源的优化分配、监控与评估的一种管理体系。该体系将公司的战略规划与预期的管理规范相结合，促使各个部门积极参与到公司的运营活动中，助力公司有效面对市场竞争挑战。伴随着地方政府的支持，众多城投公司已逐步壮大，这对其管理职能提出了更高的需求。唯有改进预算控制体系，方能在防止资产流失、国有资产保值增值的同时，增强城投公司在市场中的竞争实力。

二、全面预算管理条件下城投公司成本控制分析

(一) 完善总体预算策略定位

城投公司务必需增强预算策略分析的深度，提升战略理念与执行模式的整合程度，以此推动预算管理向更高层次发展。同时，公司高层应致力于激发员工的工作热情，将全面预算管理置于核心位置，为各部门设定明确的阶段性任务，确保这些任务具体而明确地分配至各个部门及员工，并将此纳入员工的绩效评估体系。

在实施全面预算管理的过程中，必须对公司面临的外部经济状况以及内部责任部门的实际能力进行全面考量，

以制定出符合公司发展战略的全面预算计划。城投公司所确立的全面预算目标应具备分层次的特点，采取自上而下的分解方式，并逆向进行自下而上的反馈汇报。预算编制的起始单位应涵盖岗位、部门直至整个公司，并且应当单独制定项目预算。此外，集团还需深入分析自身的薄弱环节，针对短板制定相应的对策。公司预算管理需切实贯彻战略理念，运用科学合理的思维方式引导运营活动，唯有如此，才能孕育更为丰富、卓越的思维模式，积累更多经验，推动公司健康发展。在城投公司目前构建全面预算管理体系的环节中，必须坚持以客户为中心，充分发挥评价与控制机制的作用，不断提升预算资源的配置效率，为公司带来更多价值，进一步增强公司的核心竞争力。

(二) 完善公司预算管理体系

随着我国经济社会的快速发展，城投公司作为地方政府的重要投融资平台，其成本控制能力直接关系到公司的经济效益和地方财政的稳健运行。在全面预算管理的大背景下，完善公司预算管理体系成为提升城投公司成本控制能力的关键。

首先，城投公司应建立健全预算管理制度。这包括明确预算编制、审批、执行、监督和考核的各个环节，确保预算管理的规范性和有效性。具体措施如下：强化预算编制的科学性，通过数据分析和历史经验总结，科学预测公司预算期间的收入和支出，确保预算编制的合理性和前瞻性。优化预算审批流程，设立专门的预算管理委员会，对预算草案进行严格审查，确保预算的合理性和可行性。细化预算执行监控，建立预算执行监控体系，实时跟踪预算

执行情况，及时发现偏差并采取措施进行调整。加强预算考核力度，将预算执行结果纳入绩效考核体系，对预算执行效果进行量化考核，奖优罚劣。

其次，城投公司需加强成本控制意识。成本控制不仅是财务部门的工作，更是全体员工的共同责任。为此，可以采取以下措施：定期对员工进行成本控制培训，提高员工的成本意识和节约意识；推广成本控制理念，将成本控制的理念融入企业文化，营造全员参与成本控制的良好氛围；在采购、生产、销售等各个环节实施成本控制，降低不必要的开支。

城投公司应充分利用信息化手段提升预算管理效率。一是通过建立预算管理信息系统，实现预算编制、执行、监控的自动化和智能化，提高预算管理的效率和准确性。二是数据共享与分析，通过信息化手段，实现预算数据的实时共享和分析，为决策提供有力支持。三是加强信息安全保障，确保预算管理信息系统的安全稳定运行，防止信息泄露和篡改。

最后，城投公司应加强与外部机构的合作，学习借鉴先进的管理经验和技术。通过参与行业交流、专业培训等活动，不断提升公司预算管理水平和成本控制能力。

（三）完善预算编制流程

细化预算编制基础数据。收集准确的基础数据是预算编制的基础。城投公司应建立一套科学、合理的数据收集体系，确保数据的真实性和准确性。这包括但不限于历史财务数据、市场调研数据、行业基准数据等。对收集到的数据进行分类整理，为预算编制提供有力支持。例如，对项目成本进行细化，区分可控成本和不可控成本，以便更精准地控制成本。

优化预算编制流程。建立预算编制工作小组，明确各成员职责，确保预算编制工作有序进行。小组成员应具备相关专业知识，能够对预算编制提供专业指导。实施分级预算编制，从公司层面到部门层面，再到项目层面，最后到员工层面，层层分解预算目标，确保预算编制的全面性和全员性。强化预算编制的动态管理，根据实际情况接受各预算单位合理的预算调整申请，集中制定年度预算调整方案，提高预算的适应性和灵活性。

加强预算编制的沟通与协调。预算编制过程中，要加强各部门之间的沟通与协调，确保预算编制的合理性和可行性。通过定期召开预算编制协调会议，及时解决预算编制过程中出现的问题。预算编制完成后，要组织各部门进行预算执行培训，提高员工对预算编制的认识和执行能力。

（四）强化预算执行与调整

首先，确立预算执行的规范。企业需构建一套明确的预算执行体系，以预防预算执行中的违规行为，并通过优化预算预警系统，对各项业务进行详尽审查，确保预算在合理范围内有效实施。企业应建立以财务部门为核心，其他部门协同参与的预算管理体系，以实现预算的实时监控，避免由于管理松散导致的预算问题。其次，调整并完善企业预算的修订流程。在预算修订阶段，企业须构建一个健全的修订架构。首先，确立预算修订的路径。企业的预算修订可采取由下而上或由上而下的方式进行，由上至下的修订通常是在管理层发现经营环境有重大变动时，对预算进行相应的调整；由下而上则是基层执行部门根据实际情况提出修订需求，经管理层审批后实施。接着，界定预算修订的界限。企业应综合实际情况评估预算修订是否可能导致损失，确保修订决策的严谨性。最后，规范预算修订的程序。在预算修订过程中，企业应对修订项目、范围以及所需证明材料等细节做出明确规定，防止因修订工作粗疏而带来的问题，保障预算修订的合理性。

（五）细化预算考评

公司对绩效考核体系的设计与实施，在很大程度上决定了其实际执行的成效。为了确保绩效考核体系的有效执行和运用，公司在进行管理活动时，必须大幅提升并改进相关工作环节。在改进过程中，公司和相关人员需执行以下任务：首先，需明确绩效考核的基本原则，包括目标性、可控性、动态性、总体优化性和公正性等方面。全面预算考核的目标是更好地实现企业战略和预算目标。因此，在企业预算考核体系的设计中，要避免各预算执行单位发生只顾局部利益、不顾全局利益甚至损害全局利益的行为。可控性要求各预算执行单位以其责权范围为限，对其可以控制的预算差异负责，利益分配也以此为基础，做到权、责、利相统一。在预算目标下达时，应尽可能明确各预算

执行单位的可控范围或可控因素。动态性要求预算的考核要讲究时效性，企业可根据管理基础、内外部环境变化，以及经营需要来选择合适的考核时点，进行定期或不定期考核，有助于预算管理工作的改进和预算目标的实现。总体优化性要求预算考核要有利于企业总体目标的实现和企业价值的最大化，避免只顾部门自身的利益，如业务部门重视产品销售而忽视货款回收；生产部门关注产品的质量和数量，而不重视产品生产时是否可以通过新技术、新工艺来降低成本、提高企业成本优势，取得市场竞争力。公正性是公司在经营中的核心准则，员工的工作态度很大程度上受到执行结果公正性的影响，这一点在公司的长远发展中至关重要。因此，在执行绩效考核时，公司应激发员工的工作热情，增强其信心，并高度重视执行的公平性原则。在实际操作中，公司应全面把握该体系，优化内部管理、客户和财务等方面管理方式。在采取这些措施的同时，还应在过程中构建合理科学的绩效考核模式，确保考核的精确性和无误性。

结束语

全面预算管理是城投公司成本控制的重要手段。本文研究的某城投公司在全面预算管理条件下，取得了一定的成本控制成效。然而，仍存在一些问题。本文通过对问题的分析，提出了相应的改进措施，为我国城投公司的成本控制提

供了有益借鉴。

参考文献：

- [1] 李丽文, 苏伟鹏. 基于信息化环境下的企业财务管理规范研究 [J]. 中国集体经济, 2016, 15: 152-153.
- [2] 周伟, 田开友. 司法预算独立的实质、困境及出路 [J]. 经济与社会发展, 2016, 1402: 35-38+64.
- [3] 李雪. 企业财务管理统计工作重要性探究 [J]. 财会学习, 2016, 13: 33-34.
- [4] 张学博. 现代财产权观念中的预算权概念研究——兼论预算法之完善 [J]. 河南财经政法大学学报, 2016, 3105: 22-29.
- [5] 张科. 企业国有资产管理办法存在的问题及措施 [J]. 企业改革与管理, 2016, 17: 45.
- [6] 丛术霞. 全面预算管理条件下城投公司成本控制分析 [J]. 财讯, 2022 (31): 219-221.
- [7] 刘珊. 浅谈“互联网+”背景下城投公司全面预算管理的构建及有效运作 [J]. 财经界, 2023 (4): 57-59.
- [8] 张锐. 新形势下城投类国企实行全面预算管理的思路探讨 [J]. 大众商务: 上半月, 2021 (12): 0062-0063.
- [9] 葛盛洁. 市场化改革背景下城投公司构建全面预算管理存在的问题及改进之道 [J]. 2023.