

# 高效融合、持续提升“五位一体”式项目预算全过程管控

廖倩云

(国网厦门供电公司,福建 厦门 361000)

**摘要:**本文按照“五位一体”协同运作的思路,构建以预算管理为中心、以业务流程为主线、以关键环节为着力点的“五位一体”深化应用精益提升模式,从项目全过程管控的角度,分析“五位一体”实施应用成效。

**关键词:**“五位一体”;预算;管控

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.33.055

## 1 “五位一体”式项目预算管控的背景

五位一体最早提出是在2012年十八大的工作报告,本文在五位一体的内涵上做了延伸,应用到的“五位”主要指的“职责、流程、制度、标准、考核”,五位一体是以业务流程为管理核心,职责体系为保障、制度标准为依据,促进企业绩效提升,保障公司高效运转的协同管理机制。发发挥五位一体的关键作用,必须坚持统一性,兼顾差异性,破除业务横向协同障碍,深化业财融合,消除管理壁垒。

预算管控一直是财务管理一大复杂的难题,项目预算散乱零碎、各自为营,专业管理精益化程度强差人意。主要表现为一是缺乏明确标准。部门间预算管控标准不一、各有侧重,五花八门,造成管理流程不顺畅,预算编制不规范,导致了预算执行难、控制难,预算的统筹作用得不到体现。二是缺乏有度的规划性。部分盲目争夺预算资源,未基于实际情况进行分析导致项目预算管理未能充分与公司发展能力平衡相衔接。三是缺乏行之有效的预算执行考评手段。项目执行过程因控制过程繁杂,业务部门人员缺乏预见性,对于项目合理执行的理念不够重视,常出现进度失衡、年底扎堆结算,增大审计风险。预算管理现状迫切需要通过建立五位一体式的预算管控体系来改变现有的矛盾,实现管理的提升。

## 2 “五位一体”式项目预算管控的做法

### 2.1 强化预算管控理念

针对预算管理人员预见性不足,管理理念不深,预算管理缺乏规范性等问题,全面梳理了预算管控的流程,明确了从项目储备到项目决算四个阶段12个中间环节各个部门的职责、关键控制点、打破部门之间的壁垒,使得原本分散的各部门流程做了有效对接。

### 2.2 标准化管理各类项目预算

针对预算管控缺乏明确可行的统一制度,在认真学习深入研究的基础上对各类项目推行标准化管理,形成了《关于大修项目全面预算管理提升专题会议纪要》等3个专题的管理规范,建立了大修、营销、基建等各专业的作业标准,把预算管理责任细化到各项业务的每个环节,具体到每个部门班组或员工。职责的细分从点到线,为预算编制、预算信息化管理奠定组织基础。

### 2.3 严把投资预算管控入口

针对部门预算依据不足,未充分与公司发展能力相平衡的问题提出从源头管控的方法。一是通过项目联合会签机制的建立,明确各部门在项目储备环节中的职责界面和管理权限,从严从紧项目审查,对不符合会签程序的项目和投资估算不科学的项目一律退回。二是借助项目储备管理系统及PMS系统严格按照标准细化项目审查,重点关注费用性质的准确划分、项目颗粒度不一问题,拆分立项、资金安排合理性、分类规范性等问题,从源头上规范投资支出。三是通过投资能力测算模型,匹配预算总额是否与公司的投资能力相适应,依靠配网投入产出评价模型,有效引导配网投资额度和投资方向,保证从储备库中优化选择符合公司发展需要,以投入产出效益为出发点,以财务、业务关键绩效指标为目标,充分发挥财务在投资决策中的价值引领作用。

### 2.4 项目全链条跟踪反馈

针对项目预算完成率偏低,项目年底扎堆结算问题,借助了“五

位一体”的项目全过程管控系统和ERP系统对项目实施链条进行分解,找到责任主体,包括项目设计、设备及施工招投标、合同签订、设备到货、开工时间、项目竣工时间、施工费用审核、结算以及竣工决算等关键节点的责任主体,项目部门对年初下达的预算逐项按关键节点进行月倒排,财务部及相关职能管理部门共同对倒排的业务计划进行审核,提出修改意见,最终形成正式文件下发。通过对项目实施的全程管控,实现全链条展示项目当前的实施状态,有针对性地采取督导,按制度和实施进度进行考核,使预算管理掷地有声。

### 2.5 加强分析与考核,实现项目闭环管理

为扭转项目执行进度滞后,预算管理流于形式的局面多措并举加强预算的分析,明确细化考核指标。一是以信息系统为支撑,加强工程预算刚性控制。坚持无预算不支出,借助ERP系统对基建和小型基建实行年度预算控制,其他项目实行预算总投资强控。而对目前信息系统未实施强控的敏感费用实行实时台账制,实现单项费用可控。二是动态调整配网投资预算,及时掌握预算用度。对于配网工程,灵活应用“打包项目”的“调节池”功能,及时发现、分析偏差的原因,形成预算偏差分析表。三是加强预算数据治理,及时发现预算管理异常。四是建立预算执行预警机制和考核机制。完整的项目过程管控体系细化了项目预算考核制度,将考核条款列入,考核指标进一步细化分解到各个责任单位,并以考核成绩作为考核结果应用的依据。

## 3 “五位一体”式项目预算管控工作成效

### 3.1 预算流程标准化

通过将“五位一体”机制融入项目预算管理,明确各环节标准流程和部门职责,使得流程打破专业壁垒,业务上实现横向协同、纵向贯通,有效解决了应用“五位一体”前各部门之间沟通低效和管控不到位的问题,协同机制效果显著,促进项目预算管控体系高效运作。

### 3.2 预算管控源头化

通过项目储备平台和PMS系统的应用初步建立了科学的项目审查标准,及时纠正项目中存在的资金性质混淆等问题,从源头上管控部门预算的合理合规性,有利于资源的优化配置和财务预算审核把关的依据性。

### 3.3 预算执行有序化

在工程投资预算管理全过程中,财务部、专业管理部门以及项目部门之间频繁良性互动。项目投资预算管理建立起了财务部与业务部门、专业管理部门之间良好的沟通桥梁,做到上情下达通畅、下情上达及时。在预算编制、预算执行、分析反馈、预算考核过程中财务部与业务部门协同并进、相互监督,极大地推进了业务和财务的融合。

### 3.4 预算考核机制化

通过将业务预算完成率、预算偏差率等指标纳入指标考核体系,持续优化预算管控流程,增强了预算管控力度,实现了计划、预算、项目、资金的闭环管理,使预算管控有的放矢。提升五位一体管理效率和管理质量,固化全过程管控体系建设成果,取得了良好的成效。