

“一把手”亲自抓，建立责任明确、分工具体、措施到位的预算管理责任体系，形成管理层级到底、管理责任到位的工作机制。四是各级领导坚持从实际出发，既要认真落实集团总部的要求，又要认真研究本单位生产经营业务和全面预算管理的特点，按照“上下结合、以我为主”的原则，不等不靠，采取得力措施，分步骤、分阶段地开展好全面预算管理工作，形成上下联动、齐抓共管的良好局面。

思考四：推行全面预算管理，宣贯培训是保障

笔者认为，树立全面预算管理的理念，培养全员全面预算的意识，是开展全面预算管理工作的基本保障。一是中央建筑企业集团各层级单位要充分发挥各种宣传工具的作用，通过多种形式，全面宣贯执行中央建筑企业集团全面预算管理顶层设计的成果和全面预算管理各类操作手册，及时反映全面预算管理工作情况，总结宣传全面预算管理的好经验、好做法，集中宣传集团系统内全面预算管理工作经验和成效，树立标杆、宣传先进，加强交流，让预算管理文化深入人心，形成全员参与局面。二是要切实抓好全面预算管理的培训工作。中央建筑企业集团各单位要按照“下管一级”原则，精心制定培训计划，对各层级、各业态负责预算管理工作的领导和业务骨干普遍进行强化培训，特别是要重点培训工程项目部的经理和业务骨干，重点突出全面预算管理的关键环节，使骨干人员尽快熟悉和掌握全面预算管理的制度、规范和流程，适应全面预算管理的要求。

思考五：推行全面预算管理，项目预算是基石

笔者认为，基建项目是企业集团最基层的施工载体，也是成本控制源头，因此基建项目预算是中央建筑企业集团全面预算管理的基石。一是要做好项目

全周期预算，必须在现行基建项目责任成本测算的基础上设计建立“项目全周期预算+项目年度预算+季度/月度滚动预算”的全面预算管理模型。基建项目的施工组织、资源配置、成本核算、清收清欠等各项管理均应按照全面预算管理的要求来执行，这样才能切实提高项目盈利水平，提升企业经营绩效。二是做好项目闭环管理。以分部分项工程量清单为基础，主要围绕基建项目的工程量预算、产值收入预算、项目成本预算、劳务分包预算、材料采购预算等进行编制；重点突出对基建项目合同签订、合同执行、资金支付的控制；通过对已完工程预算成本、已完工程实际成本、计划进度预算成本的差异分析来监控项目进度和项目成本执行情况；考核分为年度考核和项目全周期考核，分别针对下达的年度目标和项目全周期目标的完成情况进行考核。

思考六：推行全面预算管理，定额管理是前提

目前，有部分中央企业集团在推行全面预算管理中，没有从各级企业内部定额建立和完善入手，以致在上系统时，才发现内部定额不统一，不能进行系统自动分析和对标分析。笔者认为，推行全面预算管理，定额管理是前提，定额的制定和完善也是信息化落地的基础。一是中央建筑企业集团各单位制定定额应坚持从无到有、自下而上、由粗到细、逐步准确、定期更新原则。二是企业内部成本费用定额应按照各层级各业态的业务流程、作业环节，建立和完善投资、设计、基建、采购、物流、人工以及职能管理等定额标准体系。三是集团各层级、各业态相关业务部门要根据业务流程与部门职责来组织并参与制定归口范围内的业务定额指标，并结合行业数据及自身的历史积累，确定定额具体数值，进行动态跟踪，不断修订和完善定额指标和具体数值。

思考七：推行全面预算管理，系统建设是核心

笔者认为，全面预算管理信息化建设是一项系统性、长期性和复杂性工程，应坚持“统一规划、试点先行”的原则，逐步展开和完善。一是要在中央建筑企业集团全面预算管理信息系统中，充分体现集团总部、二级集团公司、三级及以下公司和基层项目部等四个层级的全面预算管理内容，每个层级主要包括预算目标制定和分解、预算编制和汇总、预算控制、预算分析、预算调整及预算考核等，要实现每个层级闭环管理。二是立足于建筑企业集团分层、分级管控的原则，按照各层级企业的管理重点明确应用需求，在整体规划的基础上确定方案。三是从数据层面、应用层面、流程层面对信息系统集成进行长远规划，最大程度实现全面预算管理信息系统与企业财务、资金等系统的衔接。

（作者单位：中铁大桥局集团有限公司）

责任编辑 陈利花

● 短讯

近期，浦发银行“股权基金投资联动”金融产品创新案例获《银行家》杂志社主办的“中国金融创新奖”——对公业务“十佳金融产品创新奖”。“股权基金投资联动”产品指浦发银行通过与优质股权基金管理机构紧密合作，从基金管理公司所投资的企业中筛选出优质中小企业，尤其是在传统担保和授信模式下难以从银行获取信贷的科技型中小企业，对其提供信贷支持，形成股权投资和银行信贷之间联动的融资模式。浦发银行自2012年开展股权基金投资联动业务以来，共发生115笔，贷款金额46.21亿元。

（张 阳供稿）