

浅谈流程与数据驱动并重的 全面预算管理模式构建

赵大鹏 窦雪霞

（一）模式的建立

1. 加强数据源端治理。数据采集建设是数据价值开发和数据高效运用的前提。因此，企业必须注重数据源端治理：一是统一不同业务系统间的数据标准，建立数据治理体系，根据业务流程和数据标准设置预算项目标准化字典，实现历史数据采集和再加工，形成数据中心；二是明确预算数据“输入——处理——输出”整个环节中数据交互的要点；三是根据高度关联、重点突出、量化易评的原则，设置预算分析和绩效考核指标，并设计相应的数据处理模型；四是明确预算各环节的输出数据和表单归纳，包括企业战略规划阶段调研报告、预算编制套表模板、预算执行控制方案、经营分析报告、预算考评结果等。

2. 制定预算业务流程的自动化方案及数据流转方案。企业应通过业务系统的衔接实现预算编制、执行、分析等流程的自动执行和数据采集，并根据数据的集成与分析发现问题、制定决策。

在预算编制阶段，可参照历史数据，厘清预算报表、预算项目之间的联动关系，提升预算报表的编制效率和质量。各部门可将其编制内容细化至具体事项，以事项为最小单位横向关联至经济类型、会计科目，纵向关联至各个部门。

在预算执行阶段，企业可将全面预算管理系统与财务系统、费用系统

和业务系统等进行集成应用。通过全面预算管理系统实时归集和监控预算执行数据，并根据系统中预置的条件触发预算预警机制，及时发现预算执行过程中存在的问题。

在预算分析阶段，企业可以通过搭建预算数据管理“驾驶舱”，将其与预算分析创新性组合，使企业在预算管理各阶段的预算分析、查询、统计等贯通，既可满足管理层的决策需求，又可满足各级预算管理人员和业务人员的分析需求。

3. 建立动态的全面预算管理指标体系。指标管理是预算执行的起点。企业可建立包括业财数据分析指标和预算绩效评价指标的动态的全面预算指标体系。在业财数据分析指标方面，先梳理并逐层分解战略目标，形成相应的经营目标；再根据企业价值模型，结合战略分解后的关键因素，从业务需求出发，构建全公司统一的、体系化的、全覆盖的业财数据指标分析体系，并开展场景化探索及应用，支撑企业内部不同角色的日常经营活动及管理决策。在预算绩效评价指标方面，企业可以核算系统支出项目的历年数据为依据，考虑预算支出与核算科目的对应性，以历史数据、存量人财物、业务等大数据为支撑，进行预算指标的提取和分类，并引入业务指标，梳理和搭建指标关系库，实现预算数据分析的纵深扩展。

（二）模式建立中的注意要点

1. 统一业财数据标准。数据驱动

的核心是从数据输入到决策输出的过程，决策有用与否取决于输入数据的可靠性。只有实现业财融合，统一数据标准，财务采集的数据才能够作为决策的依据。为此，企业必须加强财务数据管理，通过建设集成平台将企业各业务系统一体化、集成化，打破企业信息孤岛现象，实现数据的互联互通，真正做到数据同源、业财一体，为企业运营管理分析及绩效考核提供数据支撑。业务数据和财务数据的打通，也可提升数据的透明度、关联性，为企业精细化管理提供条件。各财务模块间的信息共享和业务环节的可溯源，也有助于对预算项目进行在线监督和全程控制。

2. 加强预算管理和内部控制一体化建设。通过实施预算管理，企业可以分解、落实运营目标，明确各部门的任务、责任和利益，从而更好地实现对各部门的监督、控制和考核，预算还可以帮助企业识别和预测内部控制中的薄弱环节，对企业风险进行评估并发出预警。因此，在预算管理模式创新的基础上，企业应当推动预算管理、内部控制一体化建设，实现不同运营管理要素之间的协同发展融合创新。

（本文系2022年度河南省重点研发与推广专项〈软科学研究〉“基于RPA的高校财务自动化设计与实现路径研究”〈222400410640〉的阶段性研究成果）

（作者单位：河南职业技术学院）

责任编辑 李卓