

# A 平台型供应链服务企业 项目预算管理体系优化实践

石贤渊 张洁瑛 白俊维 邢健 王溟昕 许馨内

**摘要：**在全面贯彻新发展理念、加快构建新发展格局的背景下，A公司为实现资源优化配置、落地发展战略、提高综合发展能力，从项目预算的目标设计、预测与编制、执行与控制、考核与优化及数智化管理五个方面，构建了基于多维价值目标的项目预算管理体系优化方案，实现了项目预算与战略的高度适配，提升了价值创造能力。

**关键词：**平台型供应链服务企业；项目预算管理；项目预算卡片；修正EVA；平衡计分卡

**中图分类号：**F426.61；F406.7；F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)18-0023-04

A平台型供应链服务企业(以下简称A公司)是电力企业集中规模招标平台和承担公司总部层面物流服务的专业机构,多年来持续推进预算管理体系的创新和发展。但在加速迈向高水平平台型供应链服务企业的过程中,企业高质量发展目标和数字化转型需求对A公司项目预算精益化管理水平提出了更高要求。A公司针对现阶段项目预算管理存在的<sup>①</sup>关键问题,通过基于价值目标与战略定位的项目预算管理、基于精准预测与动态反馈的项目预算预测与编制、基于目标实现与动态适应的项目预算执行与控制、基于绩效评估与可持续发展的项目预算考核与优化、基于数据驱动与实时监控的项目预算数智化管理,构建了基于多维价值目标的项目预算管

理体系,提出了多种考核方法联动的穿透式项目预算考核体系,设计了基于项目预算前置性审核的项目预算管理卡片,从而优化资源配置,助力公司高质量发展。

## 一、总体优化方案

为更好地适应改革趋势,提升项目预算管理质效,A公司针对现阶段项目预算管理存在的<sup>②</sup>项目预算衔接企业价值与战略目标不紧密、项目预算的预测精度待提升、项目预算调整频繁、项目预算数据缺乏同源调用等核心问题,明确了项目预算管理的新需求为:项目预算目标战略化、项目预算预测精准化、项目预算监控实时化、项目预算考核多样化、项目预算管理智能化。基于此,从项目预算的目标

设计、预测与编制、执行与控制、考核与优化及数智化管理五个方面对项目预算管理体系进行优化,构建项目预算管理体系的总体优化方案。

项目预算管理体系总体优化方案以价值创造和公司战略为起点制定项目预算目标,并以项目预算的预测结果为基础进行项目预算编制。在项目预算执行和控制中实时监控预警,及时进行预算调整,保障落实过程持续稳步前行。最终基于三层穿透方式进行预算考核,推动公司整体项目预算持续改进,实现项目预算管理优化闭环。该优化方案的目的是促进项目预算管理与公司价值目标的紧密结合,充分发挥项目预算管理在资源优化配置和成本结构调整中的指导作用,提升公司应对外部挑战和满足内部精细

作者简介：石贤渊、张洁瑛、白俊维、邢健、王溟昕，国网物资有限公司财务资产部；许馨内，华北电力大学经济与管理学院。

化管理需求的能力,保障实现公司的战略定位,助力公司长期战略目标的实现。

## 二、具体优化方案

(一) 基于价值目标与战略定位的项目预算目标设计

1. 基于多维价值目标的项目预算目标设计。A公司的企业价值目标包括社会价值目标、环境价值目标和经济价值目标。在制定项目预算目标时,应根据各项目的类型与作用,将各类价值目标适配性地嵌入各项目预算目标,确保每个项目预算都紧密围绕企业价值目标展开。但现有项目预算目标主要围绕公司经济价值目标展开,尚未将社会价值目标和环境价值目标深度融合到项目预算目标中,项目预算对于企业价值目标的全面呈现有待提升。因此,A公司基于目前价值提升的重点方向,将项目预算的价值目标从单一的经济维度拓展到社会、环境和经济三个维度,科学建立公司价值目标与项目预算目标之间的传导关系,保障项目预算目标与公司价值提升重点相匹配。

2. 基于战略定位的项目预算目标优化。公司战略定位对项目预算具有指导作用,制定项目预算时,需要将战略定位中的长期目标和愿景转化为具体的年度或季度预算目标,并将其作为预算制定的依据。但A公司存在项目预算缺乏战略的明确指导、项目资源分配与公司战略目标导向偏离等问题,项目预算的战略定位缺乏与前端战略定位的有效衔接,需将公司战略定位与项目预算目标紧密结合,确保项目资源的精准配置。因此,A公司首先需细化战略目标,将电力企业最新发展战略纲要作为中长期目标,

并依照集团公司下达的年度总控目标制定年度预算总控目标;其次,从公司的战略定位出发对其进行进一步拆解,细化成各项目板块的目标,使项目预算能够更好地反映公司战略定位。最后,建立“战略—预算”框架,在“战略—预算”框架的关键节点上设置适应各节点的项目预算管理方法,使分解量化后的战略定位能够通过项目预算管理方法实现与项目预算各环节的衔接。

(二) 基于精准预测与动态反馈的项目预算预测与编制

针对项目预算预测精度待提升、项目预算调整频繁等问题,A公司通过项目预算前置性审核和建立项目预算管理卡片等措施,提前论证项目预算设计合理性,使项目预算符合合法、合规等要求,使预算预测和编制与项目实际情况更加贴合,进而提升预测和编制的精确性。

1. 项目预算前置性审核。进行项目预算前置性审核时,首先设定成本费用总控目标,在利润目标明确后,预测当期收入金额,进一步倒挤推算出当期的成本费用总额,并以此为基础设定成本控制的目标。其次由各业务部门按照重要性、紧迫性原则对项目自行排序。在排序时新增项目不应被排列在后20%,而对于延续项目应设定一个预算增幅上限,当预算增幅超过5%时要求相关部门提交详细的情况说明,详细解释预算大额增长的原因、资金用途及其必要性。最后借鉴集中评标机制,将项目预算审核分为商务组(注重经济性)、技术组(注重项目的实施必要性与技术合理性)、预算评审委员会(汇总商务组、技术组的评审结果,进行最终决策)三个模块来进行。具体而言:一是商务组,

从项目预算的经济性角度出发,对项目预算的价格合理性和年度分摊合理性进行审查,重点核查项目预算文件的完整度(项目预算明细、资金安排、费用结构等),确保没有遗漏任何必要的信息或数据。二是技术组,评估项目预算的必要性、合理性、执行能力和风险性。必要性主要评估项目是否满足企业战略需求,是否与公司的长期战略目标和发展方向高度契合;合理性主要评估项目是否依据相关技术文件、标准和要求进行规划和实施,技术方案是否充分响应了项目需求,是否符合行业最新的技术规范;执行能力主要通过分析类似项目或同类业务的过往执行情况,评估其成果与执行过程中的挑战,考虑是否有可靠的潜在供应商,初步了解潜在供应商承接电力项目的执行记录、技术团队水平等情况;风险性主要评估项目实施过程中可能存在的技术问题,部门是否有相应的应对方案。三是预算评审委员会,负责汇总技术审核组与商务审核组的评审意见,构建项目预算审核的指标体系,此体系采用层次分析法(AHP)确定各个环节的权重,并结合模糊综合评价法(FCE)进行定量分析。在两种分析方法的基础上,对项目预算进行综合决策,形成最终审核结果。

2. 建立项目预算管理卡片。在项目预算前置性审核基础上,针对即将开展的项目,逐一生成项目“身份证号”并建立项目预算管理卡片。项目预算卡片贯穿项目预算的全生命周期,不仅能够更精准地实现项目预测与编制,还能更好地管理项目预算的后续所有环节。首先是项目预算前置性审核信息,主要记录项目任务、部门内部对项目的优先级排序、项目预

算的风险预案、项目对公司战略的支撑维度等。其次是项目预算编制信息，包括在前置性审核时确认的项目预算明细、资金安排、费用结构和利用预算编制模型得出的项目预算预测结果。再次是实时收集项目执行控制信息，包括项目实际进度和年度计划的差值以及示意图，项目的实时偏差额以及预警提示。最后在项目考核信息模块对项目考核指标进行反映和呈现，为项目预算优化提供基础。

### （三）基于目标实现与动态适应的项目预算执行与控制

1. 项目预算执行效率和控制方法优化。一方面，在项目预算执行过程中，构建项目预算执行效率评价体系，加强业财跨部门沟通，严格按照既定的项目预算计划进行资源配置和开支管理，及时反映项目预算执行情况，保障项目执行效率。另一方面，在项目预算控制过程中，建立项目预算预警体系，强化项目预算预警，预防和应对项目预算执行过程中的潜在风险和问题，及时发现并解决项目预算超支或低效使用问题，保障项目在预定成本范围内顺利推进。

2. 运用项目预算管理卡片。A公司推动项目预算管理卡片的自动化监控与实时预警功能，通过项目“身份证号”确保项目执行与控制的向前追溯，便于掌握招标采购、物资供应、数智化转型、拍卖等相关项目的进展，以及过程监督与控制状态等情况。项目预算执行部门可以通过对比项目实际进度和年度计划进度，对两者之间的差额原因进行分析，进而找到执行过程中的漏洞和偏差，针对性地进行整改和提升。项目预算控制部门可以通过实时偏差额和偏差预警快速响应并调整策略，避免出现大幅度的预算



图 / 胡晓武

偏差。由此提高项目管理效率，降低项目预算调整的频率，确保项目按既定计划顺利推进。

### （四）基于绩效评估与可持续发展的项目预算考核与优化

A公司将项目预算考核内容分为单项项目考核、项目预算考核结果穿透至修正经济增加值(EVA)体系、项目预算考核结果穿透至平衡计分卡(BSC)三个层级，由微观到宏观逐步递进，形成层次清晰、逻辑合理的穿透式预算考核体系。

首先，单项项目预算考核。依据各项目预算目标、项目预算前置性审核、项目预算管理卡片、项目预测金额等，按照“项目预算考核指标确定→考核指标目标值设定→考核方法确定→考核数据收集和分析→考核结果反馈”的步骤对单项项目预算进行考核。

其次，将单项项目预算考核结果穿透至修正的EVA。如前所述，将项目的价值目标从单一的经济维度拓展到社会、环境和经济三个维度，因此将传统EVA进行优化，形成修正后的EVA，包括EVA、社会价值增加值(SVA)、环境价值增加值(GVA)，

分别对应公司经济价值目标、社会价值目标和环境价值目标。其中，EVA主要考核的是公司现有项目的经济增加值，基于A公司的战略目标，对基础业务项目完成成果进行考核。进行净利润测算时，将该部分拆分为营业收入和营业成本，根据A公司的业务活动和日常经营将营业收入按照项目来划分，确定为各个项目收入的加总。SVA主要体现项目预算价值目标中的社会价值目标，聚焦公司承担社会责任的项目，如应急物资调配、引导规范供应链发展、提升数字基础设施支撑力、智能化项目建设等。SVA测算中包含相关资本性投入和费用性投入。GVA主要体现项目预算价值目标中的环境价值目标，聚焦公司承担环境责任的项目，如“绿链”云网产业链服务研究、“绿链”品牌体系研究服务等。GVA测算中包含相关资本性投入和费用性投入。

在进行单项项目考核和修正EVA值的测算后，将单项项目预算考核结果穿透至修正EVA的测算体系中。以X项目为例：第一步，用确定好的项目考核指标和权重计算X项目的综合

预算考核率,完成单项项目预算考核。第二步,分别计算X项目预算完成情况对EVA、SVA和GVA的贡献度,将三个层面的贡献度相加则可以得到X项目对于修正EVA的总体贡献度。通过上述步骤可以更清晰地看到各项目对A公司价值目标的贡献维度,准确衡量各项目对整体价值创造的贡献程度,同时呈现出不同项目预算的贡献差异。

最后,以物资保供、质量监控、数智转型、持续创新的战略定位为依据和基础,结合平衡计分卡的财务维度、客户维度、内部业务流程维度、学习和成长维度,选取合适的预算考核指标进一步构建预算考核体系。单项项目的经济价值贡献度通过修正EVA体现,直接穿透至平衡计分卡的财务维度,而其对于非财务维度的贡献度则穿透至平衡计分卡的客户维度、内部业务流程维度、学习和成长维度,穿透方法类同将单项项目预算考核结果穿透至修正EVA的流程。

(五) 基于数据驱动与实时监控的项目预算数智化管理

A公司现存预算依赖于手工编制,项目预算管理自动化程度有限,项目预算数据使用缺乏同源调用,极大影响了预算管理工作的全面开展,难以满足高效预算管理的要求。为了提升预算管理效率和整体预算管理水平,将项目预算管理优化具体方案落地实施,A公司全面构建了涵盖数据采集、数据存储与预处理、数据分析、数据可视化、企业界面等五个层面的平台型供应链项目预算智能管理平台。平台利用数智化技术高效整合企业内部的财务与非财务信息,实现项目数据的集中化管理和全面分析。由此提高项目预算管理的效率和完成效

果,并积累预算相关信息为后续优化决策提供支撑,使公司能够精准控制成本并提高项目成功率,优化项目预算管理流程,进而推动公司长期战略发展。

### 三、保障措施

(一) 立足价值与战略,推进项目预算管理体系落地

为将企业价值和战略性目标融入项目预算管理体系,从传统“短期局部预算”模式向“长期整体预算”模式转型,A公司建立了跨部门协作的沟通机制,强化了跨部门协同责任,加强了项目预算管理文化建设等,激发了跨部门协作效应,进而保障了项目预算管理体系落地。

(二) 立足精准与科学,提升预算预测和编制精度

为提升预算预测和编制精度,A公司制定了项目前置性审核标准手册,并规定了项目预算前置性审核的标准流程来保障项目前置性审核的全面性和统一性,组建了项目预算审核专家库来保证审核能力,确保项目预算管理卡片信息的准确性,由此提升了项目预算编制的精度和适用性。

(三) 立足严谨与高效,保障项目预算执行和控制质量

为保障项目预算的执行和控制质量,A公司统一了项目预算与项目成本核算的时间范围、费用科目等,确保项目预算控制执行与项目成本核算的颗粒度保持一致,并设置了合理的项目预算预警阈值,进一步强化了预算执行控制的效果。

(四) 立足实效与统筹,推动项目预算多维考核体系设立

为保障项目预算考核体系的考核效果,A公司设立了科学的奖惩机制,

由财务部门和人力资源管理部门落实项目预算考核结果,将项目预算考核结果与个人绩效薪酬、职业发展等挂钩,以此激励公司全体员工积极履行项目预算考核责任。

(五) 立足创新与发展,加快项目预算管理数智化转型进程

为推动项目预算数智化转型,A公司引入人工智能、大数据建模、物联网感知等新兴技术,建立了公司级别的项目储备库,统一了各部门业财数据口径,保证了业财部门数据的同源调用,进而持续提升了项目预算管理的数字化和智能化水平。

责任编辑 林荣森

### 主要参考文献

[1] 刘东进,宋志鹏,陈永煌,等.基于战略价值导向的全面预算管理体系构建与实践[J].财务与会计,2024,(11):17-22.

[2] 徐馨,陶丽萍.项目库管理在H学院全面预算管理中的实施要点[J].财务与会计,2023,(16):62-63.

[3] 高贺,吴美玲,裘星,等.Y风电企业以全面预算管理引领数字化转型的探索实践[J].财务与会计,2022,(13):69-72.

[4] 程会洁,刘辉,李楠.企业全面预算管理的数字化转型路径研究[J].中国注册会计师,2024,(3):102-105.

[5] 刘增洁.D电力公司全面预算闭环管理体系构建与应用[J].财务与会计,2024,(1):34-37.