

Research on Budget Revenue Execution Monitoring Mechanism Based on Precise Resource Allocation

Qianyun Liao

State Grid Xiamen Electric Power Supply Company

Abstract

The State-owned Assets Supervision and Administration Commission (SASAC) proposes to accelerate the formation of a group of large enterprises with strong core competitiveness and move towards world-class development. It highlights the fundamental and strategic position of budget management in management reform, management functions, and management systems, emphasizes the principle of striving for excellence in budget management, strengthens precise investment, precise operation, and precise evaluation, and achieves more optimized resource allocation and more scientific business control. This project adheres to the core idea of "precise and efficient resource allocation", strengthens resource coordination and allocation, innovates the "process control indicator guidance flexible linkage lean and precise" budget collaborative management mode, promotes the organic unity of resource allocation scale and speed, quality and efficiency, and continuously improves the company's operational quality and efficiency.

Keywords: Precise Allocation of Resources; Budget Revenue Execution; Monitoring Mechanism; Process Control

基于资源精准投放的预算收入执行监控机制研究

廖倩云

国网厦门供电公司

摘要: 国资委提出要加快形成一批核心竞争力强的大型企业向世界一流迈进, 在管理变革、管理职能、管理体系等方面突出预算管理的基础性和战略性地位, 强调预算管理精益求精的工作原则, 强化精准投入、精细作业、精确评价, 实现资源配置更优化、业务管控更科学。本项目坚持“资源投放精准高效”的核心思想, 强化资源统筹调配, 创新“过程管控-指标引领-灵活联动-精益精准”预算协同管理模式, 推动资源投放规模与速度、质量与效益的有机统一, 持续提升公司经营质效。

关键词: 资源精准投放; 预算收入执行; 监控机制; 过程管控

1 研究背景

1.1 适应内外部环境的需求

面对内外部多维度的经营要求, 公司迫切需要结合实际经营形势, 持续改进预算管理的方法、手段、环节, 深化创新预算管理模式, 快速适应外部多变经营环境变化, 有效解决预算编制依据不充分、预算监控不到位、预算执行存在空窗期和扎堆期等现有问题^[1]。

1.2 完善预算管理体系的需求

一是完善覆盖全部管理链条、全部企业和预算单元, 跨部门协同、多方联动的全面预算组织体系、管理体系和制度体系, 实现财务预算与业务、投资、薪酬等预算的有机融合的需要。二是建立高效的资源配

置机制，实现全面预算与企业战略、中长期发展规划紧密衔接的需要。三是加强预算执行跟踪、监测、分析，及时纠偏的需要。

2 预算收入执行监控机制的主要做法

预算收入执行监控机制是对“监控收入、以收定支、控制成本”理念的贯彻与应用，即公司预算管理部门以收入监督为出发点，每年年末至下一年年初，根据预算以前年度预算收入完成率情况，运用统计学原理初步测算预算收入完成率曲线与偏差区间，围绕预算当年管理目标和内外部环境变化等，与营销部门、发展部门等共同研讨，修正期望的预算收入完成率曲线与偏差区间。预算管理部门定期跟踪收入数据，对照下达的收入指标，分析预算收入执行进展，当实际的收入执行进展与期望的预算收入里程碑节点数偏差过大时，组织业务部门进一步纠查偏差产生原因。预算收入执行监控机制主要包括 3 个环节，分别是计算历史预算收入完成率曲线与监控区间、修正预算收入完成率曲线与偏差区间、跟踪里程碑节点并分析偏差^[2]。

2.1 计算电费预算收入完成率曲线与偏差区间

以 2018-2022 年公司各月电费预算收入完成率历史数据测算本年预算收入完成率曲线与偏差区间为例。

首先，调取 2018-2022 年公司各月电费预算收入完成率，结合历史大数据，探索绘制 2022 年预算收入完成率曲线。从预算收入完成曲线来看，2018-2022 年同一月份电费预算收入完成率大致在同一水平，位于预算收入完成率均值曲线上下。

表 1 2018-2022 年各月电费预算收入完成率

月份	2018	2019	2020	2021	2022	平均值
1 月	7.90%	8.26%	8.19%	7.77%	7.78%	7.98%
2 月	14.30%	15.85%	14.44%	13.06%	12.83%	14.10%
3 月	21.28%	22.09%	21.31%	19.24%	20.56%	20.90%
4 月	28.61%	29.86%	29.62%	26.79%	28.22%	28.62%
5 月	36.04%	38.81%	37.38%	34.37%	36.72%	36.66%
6 月	44.05%	47.84%	45.44%	42.58%	45.58%	45.10%
7 月	52.95%	56.49%	54.15%	52.24%	56.02%	54.37%
8 月	63.35%	66.46%	64.12%	63.21%	65.88%	64.61%
9 月	73.27%	75.76%	74.29%	73.81%	75.49%	74.52%
10 月	83.26%	83.83%	83.26%	82.87%	83.49%	83.35%
11 月	91.66%	91.93%	91.56%	91.25%	91.26%	91.53%
12 月	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

然后，运用统计学变异系数，进一步验证各年预算收入完成率的离散程度可知，除 2 月、3 月外，其余各月预算收入完成率的变异系数均小于 5%。根据变异系数小于 10%为弱变异的判定标准，表明各月预算收入完成率分布的集中程度较高，平均值具有较好的代表性。因此，可选用各月平均预算收入完成率作为预算执行的关键“里程碑”节点。

表 2 2018-2022 年各月电费预算收入完成率变异系数

月份	平均值	样本标准差	变异系数
1 月	7.98%	0.002298	2.88%
2 月	14.10%	0.012159	8.63%

3月	20.90%	0.010717	5.13%
4月	28.62%	0.012306	4.30%
5月	36.66%	0.016382	4.47%
6月	45.10%	0.019550	4.34%
7月	54.37%	0.018573	3.42%
8月	64.61%	0.014864	2.30%
9月	74.52%	0.010731	1.44%
10月	83.35%	0.003520	0.42%
11月	91.53%	0.002850	0.31%
12月	100.00%	0.000000	0.00%

再运用概率论和统计学中的“t-分布”原理，计算 95%置信区间下各月预算收入完成率的上下限，即在 95%的概率下，各月预算收入完成值应在该区间范围内。

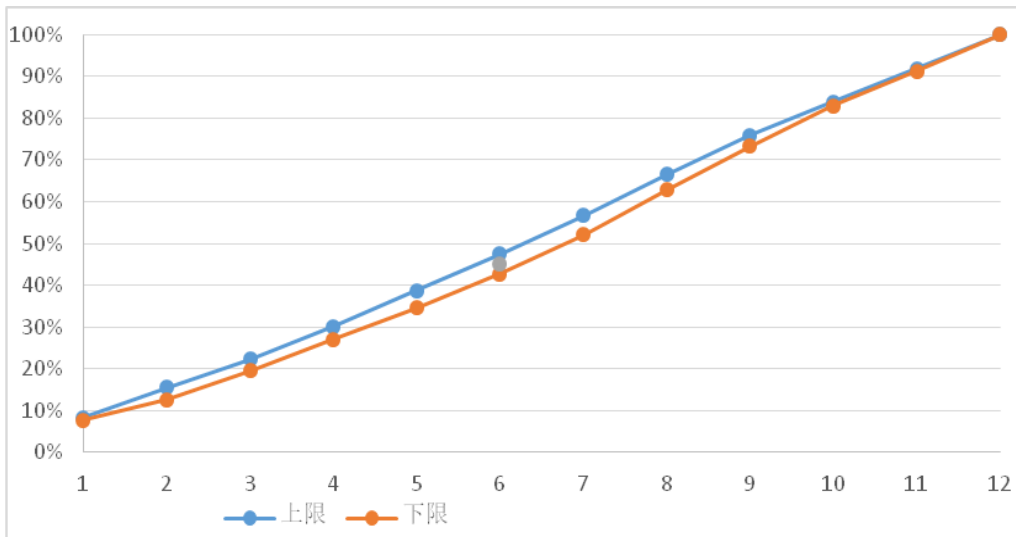


图 1 置信度 95%的各月电费预算收入完成率上下曲线

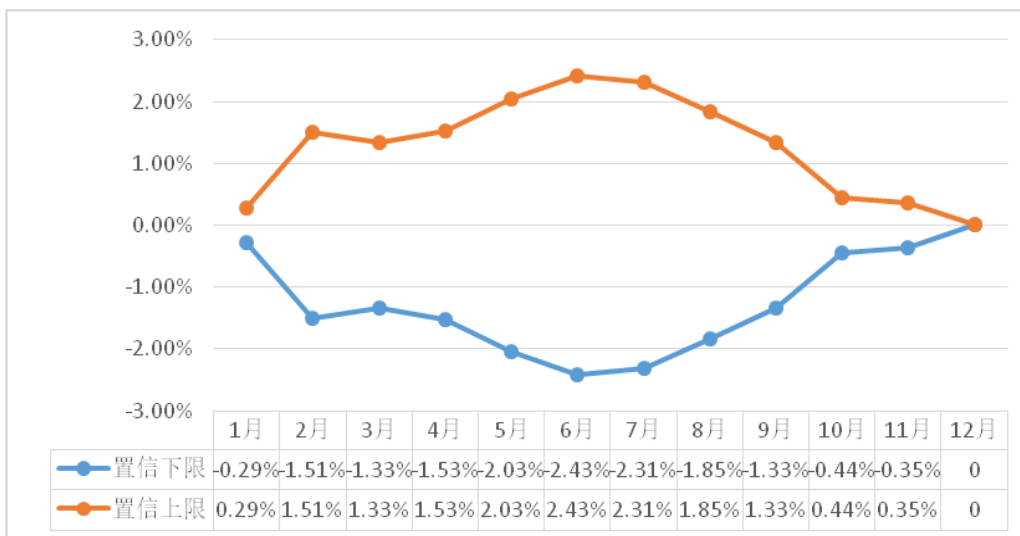


图 2 各月电费预算收入完成率上下偏差

从各月电费预算收入完成率置信区间看主要有以下两个特点，一是 6 月、7 月合理波动空间较大，主要是 6、7 月份逐步进入迎峰度夏，电费收入波动更为明显，同时，6、7 月份属于年中，可调节的时间和空间更为宽裕。二是随着时间推移，下半年合理波动空间逐步收窄，主要进入 10 月份电费收入规模下降，且可调节的时间和空间逐渐不足，管控高要求应逐步上升。总体上，各月电费预算收入完成率置信区间与电费收入规律、经营管控要求相契合。

2.2 修正预算收入完成率曲线与偏差区间

考虑到根据历史数据测算得到预算收入完成率曲线与偏差区间，只是站在历史角度建立当期模型，无法完全反映当期期望。因此还需根据市场环境、政策、战略目标等比变化情况，修正收入预算完成率曲线与偏差区间。预算管理部门应当于每年年初在历史数据测算预算收入完成率曲线与偏差区间完成后，组织营销部门、电力交易中心、发展部门等开展本年度预算收入完成率计划研讨，调整预算收入完成率曲线与偏差区间^[3]。以 2022 年电费预算收入为例，从现实管控而言，预算管控机制研究逐步完善落地执行后，全年度收入预算执行率将趋于平缓，出现偏差的可能性将降低。

表 3.2022 年修正的电费预算收入完成率与偏差区间

单位：%

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
历史数据测算	平均值	7.98	14.1	20.9	28.62	36.66	45.1	54.37	64.61	74.52	83.35	91.53	100
	偏差	0.29	1.51	1.33	1.53	2.03	2.43	2.31	1.85	1.33	0.44	0.35	0
	上限	8.27	15.61	22.23	30.15	38.69	47.53	56.68	66.46	75.85	83.79	91.88	100
	下限	7.69	12.59	19.57	27.09	34.63	42.67	52.06	62.76	73.19	82.91	91.18	100
修正调整	平均值	7.98	14.1	20.9	28.62	36.66	45.1	54.37	64.61	74.52	83.35	91.53	100
	偏差	0.3	1.5	1.3	1.5	1.8	2	1.9	1.7	1.3	0.4	0.4	0
	上限	8.28	15.6	22.2	30.12	38.46	47.1	56.27	66.31	75.82	83.75	91.93	100
	下限	7.68	12.6	19.6	27.12	34.86	43.1	52.47	62.91	73.22	82.95	91.13	100

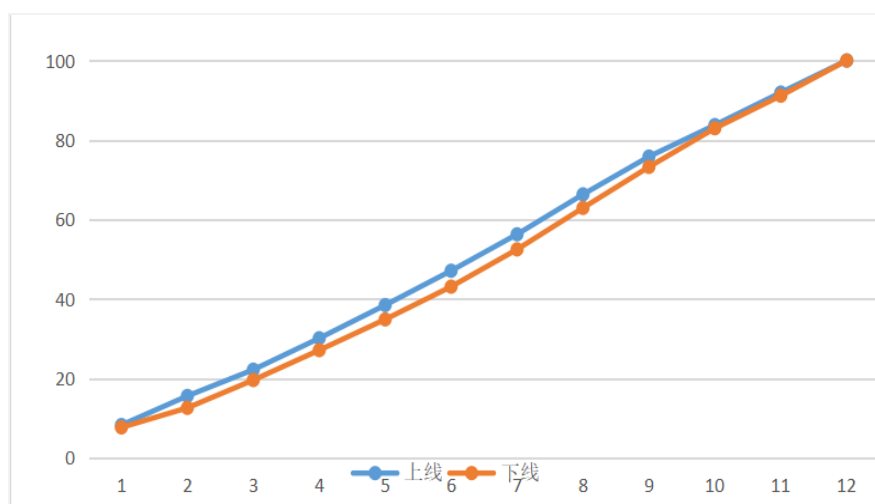


图 3 修正的电费预算收入完成率曲线与偏差区间

2.3 跟踪里程碑节点并分析偏差

预算管理部门定期（按月）抓取营销部门正式发布的收入数据，将各月累计收入数据与下达的年度预算收入指标相除，获得当期实际收入预算完成率，并与期望的收入预算里程碑节点数比对分析^[4]。

以 2022 年电费预算收入为例，如预算收入契合实际，则电费预算收入完成率应落在上下曲线范围内。如示例 1，6 月预算收入完成率为 45%，虽低于 6 月预算里程碑节点，但仍位于里程碑节点的上下限区间

内，属于合理偏差。如电费预算收入完成率高于里程碑节点上限，表明实际收入执行情况好于预期。如示例 2，8 月预算收入完成率 70%，高于 8 月里程碑节点的上限，表明截至 8 月累计电费收入实现较快，分析收入实现较快原因及后续变动。如电费预算收入完成率低于里程碑节点下限，表明实际收入执行情况低于预期。如示例 3，10 月预算收入完成率 76%，低于 10 月里程碑节点的下限，表明截至 10 月累计电费收入实现较慢，分析收入实现较慢原因及后续变动。

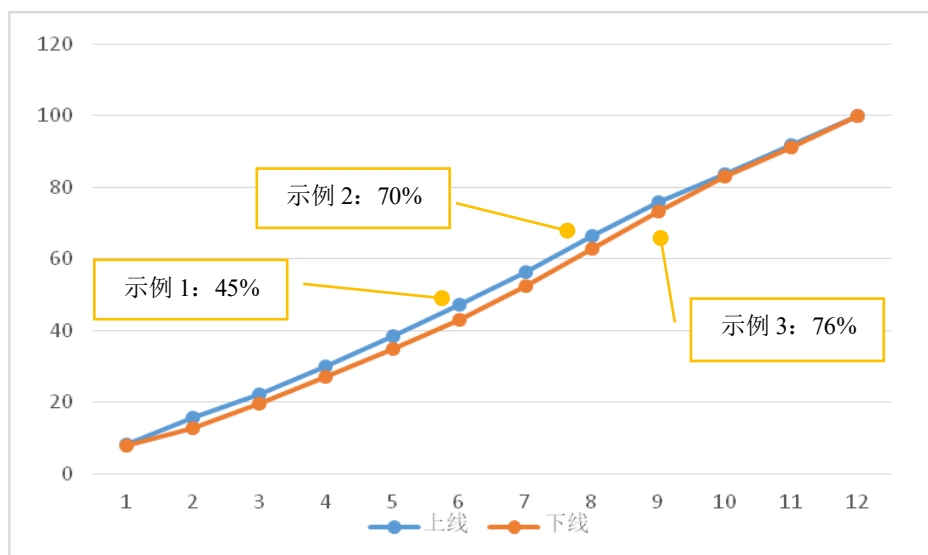


图 4 2022 年预算收入完成率示例

当出现示例 2、示例 3 类似的“实际预算收入完成率突破设定的期望收入完成率区间”情况时，表明收入预算执行与预期设想存在较大偏差，预算管理部门需组织开展成因分析。

表 4 收入预算执行偏差分析

偏差	变动分析	预算调整分析
实际预算收入完成率 > 监控上限	属于短期收入增长，本年度后期收入将减少，全年预计收入总额无变动。	无需调整年度收入与成本预算，只需业务部门和有关单位通过经营管理平衡收支进展。
	属于非短期的收入增长，本年度以后期间将仍有增长，全年预计收入高于预算收入，但增加比重不超过 3%。	收入成本联动调整
	属于非短期的收入增长，本年度以后期间将仍有增长，全年预计收入高于预算收入，且增加比重超过 3%。	收入成本联动调整
实际预算收入完成率 < 监控下限	属于短期收入降低，本年度后期收入将提高，全年预计收入总额无变动。	无需调整年度收入与成本预算，只需业务部门和有关单位通过经营管理平衡收支进展。
	属于非短期的收入下降，本年度以后期间将仍有下降，全年预计收入低于预算收入，但减少比重不超过 3%。	收入成本联动调整
	属于非短期的收入下降，本年度以后期间将仍有下降，全年预计收入低于预算收入，且减少比重超过 3%。	收入成本联动调整

3 机制执行整体效果

公司通过预算收入执行监控机制，持续优化全面预算管理，管理成效日益显现，有力推动企业向更高质量、更优结构、更可持续发展方式转变，在推进决策支撑、经营管理、资源配置等方面发挥了重要作用。

3.1 预算集团化管控能力显著提高

构建以高质量发展指标为核心的预算管控体系，完善多层次、立体式预算管理架构，推动了预算管理

方式由博弈型向战略型转变。搭建纵横交叉的联动机制，发挥了全面预算落实战略的平台功能，实现规划、预算、分析和考核的有机统一，将预算管理嵌入企业经营管理各个环节，使之相互渗透形成管理合力，切实提升公司预算管理整体谋划、协调和执行能力，有效促进管理能力提升^[5]。

3.2 预算专业化管理能力持续提升

以提升预算管控专业化能力为追求，持续深化业财融合，加强财务与业务管理的协同配合，按照“系统平衡、突出重点、兼顾全局”的原则，预算编制依据更加充分，预算编制基础更加扎实，预算目标制定更加科学；对经营政策调整作出中长期统筹规划，成本支出更加契合输配电成本监审核要求，助力输配电价稳中有升。

3.3 预算业财协同能力迭代优化

预算执行方面，通过收入成本联动调整机制，年平均提供成本调整 14 次，累计提供成本调整依据 42 次；在预算监督方面，通过预算收入执行监控机制，预算过程进度与序时进度的匹配度平均提升 30%。此外，通过建立“预算收入执行监控中心”，公司对预算管理的事前、事中、事后进行全过程管控，使预算执行分析更加深入、及时、精准，为公司战略决策和经营管理提供更加有力的支持和保障，助力公司实现高质量发展。

3.4 预算经营保障能力不断增强

强化集团公司战略引领、将发展规划作为预算编制的重要依据，督促企业重视战略规划，实施预算全过程管控，紧盯重点业务、领域和单位，强化运行监测和边界管控，促进公司发展规模、效益、速度、质量的协调统一^[6]。在预算收入执行监控机制的作用下，公司对预算执行进度进行实时监控，及时发现预算执行过程中存在的问题，有针对性地采取措施，解决问题、堵塞漏洞、消除隐患，不断提升公司预算管控能力和水平。

4 结语

总而言之，基于资源精准投放的预算收入执行监控机制，不仅能有效促进各单位建立并完善全面预算管理体系，还能为各单位提供新的管理工具，将预算与资源精准匹配，更好地发挥预算对资源配置的指导作用。同时，该机制也为企业如何平衡战略目标与财务目标、如何通过财务预算和现金流管理提升企业价值提供了一种可供参考的方法。本文认为，该机制的成功构建，还需要从以下几个方面加以努力：一是在预算编制环节，应通过科学合理的预算编制方法，以业务目标为导向，明确资源需求，并按照“先存量后增量”的原则，建立可执行、可控制的预算收入执行监控机制，并在实施中不断总结、优化；二是在预算执行环节，应通过建立完善的预算考核制度，以确保资源投入的有效性和企业经营效益的最大化；三是在预算调整环节，应在对业务部门、财务部门相关数据进行充分分析的基础上，提出合理可行的预算调整方案。

参考文献

- [1] 王双婷.财政预算执行动态监控体系建立刍议[J].财会学习,2023,(23):67-69.
- [2] 魏微,石学杰.浅谈 A 高校预算绩效管理问题及应对措施[J].中国乡镇企业会计,2022,(04):91-93.
- [3] 黄利红.地方财政运行监控体系建设探讨[J].预算管理与会计,2021,(11):26-30.
- [4] 韩正民.高校预算执行精准化监控研究[J].投资与合作,2021,(01):120-121.
- [5] 海南省财政厅课题组,卢宾.以绩效为导向的预算管理模式和路径研究[J].预算管理与会计,2017,(02):2-9.
- [6] 孙克竞.中国政府预算执行动态监控管理技术创新研究[J].西部论坛,2013,23(02):35-43.