

数字化转型背景下国企全面预算动态监控机制构建

沈以冰

上海蔬菜（集团）有限公司，上海 200040

摘要：在数字化浪潮持续深化的背景下，国有企业面临管理模式重塑与经营效率提升的双重挑战。全面预算作为企业资源配置和战略落地的重要工具，其动态监控能力直接关系到预算执行的科学性与灵活性。本文围绕数字化转型需求，剖析当前国企全面预算管理存在的主要问题，探讨信息技术驱动下预算动态监控机制的构建路径，从组织协同、数据集成、预警分析及智能决策四个维度提出优化建议，旨在提升预算管理的实时性、精准性与响应力，推动国企财务治理体系现代化。

关键词：国有企业；全面预算；动态监控；数字化转型；财务治理

引言

近年来，人工智能、大数据、云计算等技术在企业管理中的广泛应用，推动国有企业加快数字化转型，以应对外部环境变化与提升管理效能。预算管理作为企业战略落地的关键支点，亟需由静态管控向动态、实时监控转型。然而，多数国企仍存在预算体系封闭、执行滞后、数据孤岛等问题，难以适应灵活高效的预算管理需求。传统全面预算虽具有规范资源配置和考核绩效的作用，但也暴露出计划刚性强、调整机制弱的不足。本文将从制度优化、流程再造、技术支撑和组织协同等方面出发，探讨构建国企全面预算动态监控机制的可行路径，并结合实践案例提出优化建议，以期为国企管理现代化提供参考依据。

一、当前国企全面预算管理的痛点与制约因素

（一）预算编制与执行联动不畅

预算编制与执行联动不畅在多数国有企业中，预算编制往往以年度计划为导向，由财务部门集中主导，缺乏与业务部门的实时协同，导致预算编制过程中对市场变化、业务调整和资源动态配置反应迟缓。预算一旦下达，便呈

现出较强的刚性属性，在执行过程中难以调整，尤其在遇到突发情况或政策调整时，预算无法及时响应，削弱了其作为企业资源配置工具的灵活性。此外，预算执行层面的数据反馈滞后，实际执行与预算对比无法实时呈现，往往在季度或年度统计时才发现偏差，错失过程调控的最佳时机^[1]。

（二）信息系统碎片化导致数据孤岛

信息系统碎片化导致数据孤岛 信息化系统未能有效整合也是制约预算动态监控能力的重要因素。部分国企虽已建立财务系统、ERP系统及预算模块，但系统之间数据标准不统一、接口未打通，造成“账上有数、系统无据”的情况普遍存在。预算执行过程中，业务系统与财务系统各自独立运行，导致预算执行数据无法实时反馈到预算管理系统^[2]。特别是在多层级、多子公司构成的大型集团企业中，预算管控呈现出“上传下达慢、信息滞后多”的局面，严重影响预算刚性管理和过程控制的有效性。这些“信息孤岛”使预算监控难以形成闭环，亦不利于高效的横向协同和纵向管理。

二、数字化转型驱动下预算动态监控的核心特征与价值体现

（一）预算实时反馈能力的增强

在数字化管理环境中，预算监控的最大变化之一是“事后监督”逐步被“实时监控”所取代。通过部署集成化预算平台，国企能够将预算执行数据与业务系统、财务系统深度打通，实现对预算执行过程中的关键数据节点进行实时采集与分析。例如，采购订单生成、费用报销、合同签订等行为一旦发生，系统即可同步更新预算执行状态，与原始预算数据进行自动比对，快速识别超支、未批先用等风险行为。

这一机制显著提升了预算的响应速度与控制精度，使预算管理从静态表格向动态分析系统转变。企业管理者不再被动等待月末、季末数据报表，而可以随时通过数据仪表盘、移动端平台查看各部门预算执行进度与偏差来源，实现“即看即控”。在此基础上，还可嵌入预设阈值报警功能，当某项预算超出或异常波动时，系统自动触发预警，促使责任部门及时介入调整，有效缩短问题识别与纠正周期，强化预算作为过程管控工具的职能^[3]。

（二）横向协同与纵向穿透的管理基础

传统预算体系常呈现“部门墙”效应，各业务条线各自为政，数据标准不统一，协同效率低下。数字化手段通过构建统一的数据标准和开放的数据接口，打破了预算管理中横向与纵向的“断层带”。在横向上，通过将预算系统与人力、采购、销售等业务系统集成，实现各条线间预算信息与业务行为的同步对接；在纵向上，借助集中式预算管理平台，集团总部可实时掌握下属企业、子公司甚至项目层级的预算执行动态，构建“穿透式”监督结构^[4]。

此外，数字平台还可通过角色权限配置，实现多级预算责任的清晰分工与审核机制的系统固化，从而兼顾集权与分权的管理平衡。预算相关人员可根据权限查看、分析、批复本级或下级的预算执行数据，在统一平台内完成从填报到批复、执行到分析、反馈到调整的闭环流程。这种跨层级、跨部门的协同架构，不

仅提升了预算工作的响应速度与执行效率，也为构建国企现代财务治理体系打下了坚实基础^[5]。

三、预算动态监控机制的系统构建路径与关键环节

（一）预算管理流程的重构与制度优化

构建预算动态监控机制，首先需要对现有预算管理流程进行系统重构。传统预算流程大多围绕“年初编制、季度调整、年终考核”的周期展开，缺乏过程调控节点和弹性机制，难以适应多变的经营环境。为实现动态化管控，国有企业应将预算流程“颗粒度”细化，打破以年度为主的静态结构，设置月度、周度甚至日度的执行监控维度。通过设定关键预算节点，如合同审批、采购下单、资金支付等，将预算控制嵌入业务流程中，使预算执行与业务活动实时联动。

在制度层面，应明确预算调整权限、偏差容忍范围及应急响应机制，设立事中动态调整通道。例如，当业务部门遇到不可控因素导致预算执行偏离目标时，应允许其在授权范围内提出调整申请，经审批后同步更新系统预算指标，避免执行层“卡壳”或被动违规。此外，预算绩效考核应引入动态因素考量，避免因过度强调预算刚性，抑制合理业务需求或创新行为，从制度设计层面增强预算体系的柔韧性与适应性。

（二）技术平台支撑下的数据整合与规则引擎

预算动态监控的实现离不开信息技术的深度支撑。一套科学高效的预算管理平台，应以统一的预算数据中台为核心，集成 ERP、财务共享、项目管理、人力资源等系统，实现预算数据的全流程采集、整合与同步。在技术架构上，应采用模块化、可扩展设计，便于企业根据管理需要灵活配置不同层级与业务场景的监控模型。

平台应具备强大的规则引擎功能,根据预算科目、业务类型、金额级别等设定差异化的控制逻辑与预警规则。如对“固定支出类”实行刚性控制,对“发展投入类”设定灵活调节区间,对“风险类支出”配置事前审批阈值与分级授权。系统可依据这些规则自动比对预算执行数据,并在发生偏差时给出提示或限制后续操作。此外,系统还可通过图表可视化界面展示执行趋势、异常指标与对比分析结果,便于预算管理者做出及时、科学的判断。

技术平台的另一个核心功能是实现数据穿透与追溯。预算数据从总部到子公司、从条线到项目,层级众多,关系复杂。构建基于主数据标准化的数据链条,有助于提高数据口径一致性,增强平台的穿透力和数据可追溯性,从而在问题识别、责任归因和审计检查等环节提供技术支撑,夯实国企预算管控的基础设施。

四、典型国企预算动态监控的实践路径与案例经验

(一) 中央能源类企业的数字化预算协同探索

以某大型中央能源集团为例,该企业下设数十家子公司,分布区域广泛,预算层级复杂。近年来,为解决“总部掌控弱、下属单位执行分散、预算反馈滞后”的问题,该集团依托数字化平台开展全面预算动态监控机制建设。其核心举措是建设“预算一体化平台”,实现从预算编制、审核、下达到执行反馈全过程的数据流统一,并与 ERP 系统、采购平台、费用报销系统全面打通。

在执行监控方面,该集团设立了预算执行“红黄绿灯”机制,当预算使用达到预警阈值后自动触发审批流程,避免支出越权。在平台应用中,每位预算责任人可实时查询自己管辖范围内的预算使用情况及剩余额度,有效提升了预算透明度。此外,总部可通过穿透式数据视图,实时监控各业务单元的预算执行节奏及风险点,对偏差较大的单位实施专项审核与现

场指导,形成“总部监控+属地执行”协同闭环,大幅提升了整体资金使用效率。

(二) 地方国有企业在灵活预算管控中的制度创新

某地方交通类国企则在“事中调控”机制上进行了有益探索。该企业建立了“基础预算+弹性预算”双层预算结构,前者主要用于固定支出类科目,后者则针对临时性、发展性支出设置弹性范围,允许在预算期内根据市场变化灵活调整。通过预算系统的规则设置,一旦业务部门需动用弹性预算,系统将自动判断是否符合授权范围,并提示责任人进行调整申请,审核通过后方可继续执行。

该企业构建了以“预算执行率、偏差率、调整频次”为核心指标的绩效分析模型,对各部门和子公司实行季度动态考核。平台还支持多版本预算追踪功能,可对比原始预算、调整预算与实际执行数据,实现全过程轨迹化管理。这种机制鼓励部门在保持预算刚性的前提下合理运用资源,提高了预算执行的匹配度与响应性。

上述两个案例表明,国有企业在建设预算动态监控机制的过程中,应因地制宜地选择平台建设模式与制度策略。中央企业重在构建系统协同能力和总部穿透式监控体系,地方企业则更强调制度灵活性和基层单位的管理主动性。两类路径虽有差异,但都体现了“技术嵌入+制度匹配”的共同特征,为其他国企提供了具有可操作性的参考样本。

五、面向未来的预算动态监控机制优化建议与发展方向

(一) 构建以数据驱动为核心的预算管理闭环

未来,国有企业预算管理的核心不再是单纯的制度完善或技术堆叠,而是构建一个以数据为纽带、以反馈为导向的闭环管理系统。要实现这一目标,首先应推动“业务数据即预算

数据”的理念，将预算控制从财务部门延伸至业务一线，使每一项经营行为都能在系统中留下可追踪的预算轨迹。通过构建统一主数据体系，消除不同系统间数据壁垒，打通业务端、预算端与决策端之间的信息流通通道，实现预算信息的一体化处理与动态更新。

预算系统应持续引入智能分析工具，如数据挖掘、趋势建模与人工智能算法等，提升对预算执行偏差、异常波动的识别能力。通过部署智能化分析引擎，系统可在海量数据中自动识别问题根源、预测偏差发展趋势，并生成可视化诊断报告供管理层参考，从而将预算从“管数字”提升为“管问题、管行为”的战略工具。此外，为确保闭环运行，国企还需强化预算结果的绩效联动机制，让预算偏差、调整频率与单位绩效挂钩，形成自驱式改进动力。

（二）推动预算管理能力向平台化与智能化演进

未来国企预算监控体系的建设重点，将从“系统工具”向“管理平台”升级。平台不仅是技术的集成容器，更应是组织资源配置与战略目标对接的控制中枢。因此，企业在部署预算系统时，应着眼于“预算+绩效+内控+风险”一体化集成目标，实现跨部门、跨子公司、跨

业务条线的数据互通与管控协同，逐步形成企业级统一的预算控制中台。

同时，随着人工智能、区块链、边缘计算等新兴技术的发展，预算管理也将从静态模型迈向“实时洞察+智能预警”的智能化范式。例如，AI 可用于识别预算使用中的异常行为模式，帮助预防“造假数据”“虚假申报”等风险行为；区块链技术则可提升预算审批与调整过程的可追溯性与防篡改能力，为审计与内控提供更强技术保障。

总体而言，数字化转型不仅是预算工具的升级，更是管理理念与组织模式的重塑。国企要真正实现预算动态监控的高效运行，必须坚持“技术引领、制度护航、文化推动”三位一体原则，通过系统性顶层设计与渐进式落地推进，不断提升预算管理现代化水平，构建面向未来的数字财务管理能力。

结论

在数字化转型的背景下，构建全面预算动态监控机制已成为国有企业提升管理效能与应变能力的关键路径。通过优化流程、整合系统、引入智能分析工具，并推动制度与技术深度融合，国企可实现预算从静态向动态、从结果导向向过程驱动的根本转变，为企业战略执行与治理体系现代化提供有力支撑。

参考文献

- [1] 陈志峰,王淑兰. 国有企业全面预算管理的数字化转型路径探析[J]. 财会月刊, 2022(18): 41-46.
- [2] 周爱军,刘婧. 数字经济背景下企业预算管理模式创新研究[J]. 中国管理信息化, 2023(10): 88-92.
- [3] 孙琳. 国企全面预算绩效管理系统的构建与实践[J]. 财会学习, 2021(23): 137-140.
- [4] 杨晓燕. 大数据环境下全面预算管理的信息化集成路径研究[J]. 会计之友, 2022(3): 102-105.
- [5] 吴庆文. 国有企业数字财务建设中的全面预算动态控制机制探讨[J]. 现代财经, 2023(6): 59-65.