

# 滚动预算在国有企业中的应用探讨

■ 杨 梅

[西山煤电集团设计院(有限公司),山西太原,030024]

我国诸多国有企业都会以年度作为预算周期,但是,随着时代的发展与进步,市场经济也有了新的变动,进而出现了诸多不稳定因素,使得传统静态年度预算已不符合现代市场计算标准,无法保证企业预算结果的准确性,这会严重影响国有企业经营管理的后期工作。这一现象的主要原因是国有预算侧重于生产,没有将管理工作贯彻到位,导致预算工作出现效率下滑、行为不严谨等问题。本文重点概述了滚动预算本质含义,深入了解和分析滚动预算在企业经营管理中存在的问题,全面探讨了滚动预算应用在国有企业的优势,分析了滚动预算在国有企业中的具体应用。

## 一、滚动预算的概念与作用

国有企业在长期发展过程中,应做好预算管理工作,并将其作为发展目标导向,在指定时间内科学合理地分配、管控各方面内部资源。除在执行过程中做好监督工作外,国有企业还应及时对执行结果进行评价。国有企业需要通过分析具体数据及时发现预算管理在执行过程中存在的问题并采取相关措施,确保企业生产结构完整,这有助于国有企业生产经营活动的正常开展。国有企业的预算管理包括多方面的内容,因此需要采取相应的预算管理工作方式,其中,除了定期预算法、固定预算法,还包括滚动预算法与弹性预算法等。国有企业需要结合当前发展目标、业务特点应用多个预算管理方法,以便企业预算管理更加方便、快捷。

滚动预算法是指企业将预算结果作为主要依据,然后根据上一期的预算执行情况进行分析,不仅要规划出预算编制时间,根据相应的预算编制周期和滚动频率进行后期工作,还要保证滚动预算效率稳定。相关工作人员要结合以往提前制订的预算计划进行调整,如果存在不足就要及时进行改进,以使每期预算都能正常滚动。滚动预算法需要通过动态管理形式持续跟进企业经营情况,然后根据实际情况调整预算方式,实现弹性预算效果。国有企业通过加强逐期滚动管理的方式能够进一步增强企业的控制职能,进而更好地进行预算决策,以确保自身运营顺利。国有企业必须要求滚动预算编制遵

守相应的成本利益原则,将增加国有企业经济效益作为主体导向,切实关注业务经营和管理条件,促使预算工作与业务办理流程相互融合。

滚动预算的作用主要包括多个方面内容,具体包括以下方面。

### (一)滚动预算能确保企业的战略目标发展

在国有企业战略发展过程中,为了实现企业战略目标,企内管理层应提前做好目标规划工作,除考虑目标规划内容是否具有可行性外,还应明确企业战略目标。企业战略目标需要根据企业实际经营情况进行制订。同时,管理层应该始终坚持“近细远粗”的原则,制订长远的目标规划,不能仅限于眼前利益,而需要以企业未来发展为目标对企业的战略目标适当进行调整,进而在实施过程中将企业经营计划利用滚动预算进行有效结合,确保企业战略目标能够尽早实现。

### (二)能够提高预算的准确性

滚动预算的预期性具有两个特点,分别为固定性和动态性。固定性是指滚动预算需始终保持在一个固定的预算期内,并确保整个预算期的预算固定不变,而在这个过程中,需要以一个月、一个季度或一年作为精英周期。国有企业通过分析上个月或者上个季度的执行结果,能够在预算执行过程中将预算从抽象变得具体。动态性是指国有企业应该在运营过程中不断进行改进和调整,进而使整个预算结果与实际情况相符合,以确保预算结果没有明显偏差。

### (三)能够确保企业资源合理配置

相关人员进行滚动预算的制订过程中,首先需要分解企业的战略目标,通过加强对费用预算的精细化管理尽可能地合理利用资源。与此同时,国有企业通过滚动预算能够发挥提高资源使用率的作用。需要注意的是,在整个项目计划的制订过程中,企业应根据目标层次和重要程度来进行合理选择,以确保关键业务能够正常执行,避免企业滚动预算过程出现资源浪费的情况。

### (四)进一步降低经营的风险性

国有企业在发展中采取滚动预算能够快速找

出企业在经营活动中存在的风险。国有企业在经营过程中会受外部因素和内部因素的影响，因此，管理人员应根据这些因素做出正确的评估，做好事前、事中及事后的风险控制，进而针对可能发生的多种风险采取相关措施。

## 二、国有企业实施滚动预算优势

### (一) 增强企业预算适用性

国有企业正处于不断发展和经营阶段，这使得企业自身内外环境都会出现不同程度的影响，进而阻碍企业长期稳定发展。尤其是预算工作与市场价格、国家财税政策及材料分配供应需求等有直接联系，其还会对国有企业的未来发展产生一定影响。因此，国有企业为了保持长期稳定的发展状态，应当科学选用滚动预算，根据当前预算目标进行适当调整，这样才能更加有助于企业预算管理工作的顺畅完成，并提高预算管理工作的适用性。

### (二) 优化资源配置，提高资源应用率

滚动预算在国有企业中有着重要地位，主要是预测企业未来发展动向，通过实际变动防止后期预算脱离实际规划目标，并根据实际出现的预算问题和成因作出改动，有效选择有针对性的解决措施。尽可能调整企业当前经营发展目标，积极整合和优化企业资源，利用资源加快完成经营规划目标，以满足企业经营需求。因此，滚动预算工作的合理应用，不仅能提高预算目标完成的效率，而且有助于企业经营保持可持续发展状态。

### (三) 有效提高预算编制准确性

滚动预算的应用目的是使企业经营目标能够快速完成，为企业生产管理提供服务功能。国有企业借助动态预算方法全面了解自身未来发展情况。动态预算有助于企业管理人员能够在未来时间内合理策划有针对性的经营活动，保障后期经营生产稳定。随着国有企业预算活动逐步完善，经营管理的不稳定性也会不断降低，从而更加贴合预算目标，强化滚动预算编制的准确性，保障滚动预算结果的真实性。除此之外，预算编制中的滚动预算工作还可以帮助企业内部管理部门及时找出预算中存在的问题，使相关部门结合问题出现的成因制订有针对性的防范措施，并根据生产经营情况在后期的实施中不断优化和改善，保障企业经营的稳定。

## 三、滚动预算在国有企业经营管理中的应用方式

### (一) 科学构建滚动预算管理体系

随着我国不断发展，市场经济有了明显变化，其首要任务是结合相关章程和政策作为参考依据，

这有助于滚动预算实施顺利展开。我国出台的新政策《预算法》并没有过多涉及滚动预算。随着滚动预算在国有企业实现全面应用和宣传，我国相关法律愈发健全。现阶段，国有企业只能选用资金预算进行滚动编制，但没有实际关乎滚动预算管理制度的相关内容。由此得知，国有企业可以借助滚动预算形式加强规章之间的衔接，科学制订滚动预算展开的内部制度，确保其应用更加有效、全面。国有企业必须做好充足的预防工作，加强保护意识，为以后改革提前保留发展空间，并选择合适预算管理方法，确保指引导向正确。

### (二) 滚动预算期间及周期设计

国有企业在进行初次滚动预算时，预算过程必须结合现阶段我国政府财政限期策划。在预算编制工作中，国有企业要科学选用相关原则，第一次预算编制要与以往年度预算保持相同，然后针对长期发展情况和预算进行分析，编制出后期预算方案，促使企业预算编制内容具有预测性。滚动运行期限的选择需要根据企业当前发展情况，科学选用年度滚动方式。国有企业单位实行滚动预算资金，需要具备专业滚动预算编制能力，因此，其可采取季度滚动模式。

### (三) 年度预算组织

国有企业要严格执行当前提出的《年度预算编制方案》，并根据目标相同、市场趋势、上下结合、实事求是等原则，根据相关分析诊断出市场经济形势，充分编制出具有针对性的年度滚动预算。编制完成后，国有企业要结合专业化原则，合理分配工作职能。国有企业需要根据“上下结合、分级编制、逐级汇总”的原则组织年度预算活动。活动实施期间，企业必须严格遵守发展目标，将业务预算作为出发点，财务预算为最终编制标准，最大程度发挥内部协助作用，挖掘内部能力，发挥预算作用。

### (四) 改善预算内容

国有企业年度预算管理需要以半年为改善期限，并结合上半年预算状况对下半年预算内容进行调整。国有企业需要根据前期预算实施效果准确预测后半年生产经营出现的困境，从而做出应急方案。同时，分支公司会按照自身的经营特点改变外部经营环境，自主开展预算编制和预测工作。国有企业通过上层汇报的方式，能将预算和预测结果展示在预算部门，让公司预算部门策划公司整体预算方案，并根据现状及时调整预算内容。

另外，预算在实施过程中会发生明显改变。预

算部门应制订完善的方案,从相关管理部门和公司中选取专业人员对实施效果进行整体预测,并对发展导向进行相关调整,然后将完成调整的总预算结果递交给董事会审核,经过汇总审批、合公司战略目标后正式展开工作。

#### (五)信息化管理

滚动预算涵盖了基础内容,国有企业的频繁升级会导致预算信息需要不断调整和改正,工作量大,编制流程复杂。企业只有科学引入信息化管理体系,才能提升滚动预算效率。与此同时,信息化管理体系的引入可以替换烦琐的人工操作,高效获取更多数据信息,从根源解决信息问题。

#### 四、本单位滚动预算的运用

本单位实行的是短期滚动预算,主要是以月作为编制频率,滚动预算以1年作为一个周期。比如,在2022年5月28日就要制定2022年6月1日至2022年6月30日的预算。企业需确保周期始终保持不变。在实行滚动预算过程中,管理层应从长远角度出发,不能只注重短期利益。本单位内设5个职能部(科、组):财务部、计划管理科、计划合同科、生产技术科、办公室。在整个预算管理,企业需对各个职能部门的人员进行预算,由财务部来对可能产生的费用进行总结,并制订相应的滚动预算目标,进而分解到每个月,这种方式能够实时动态管控单位预算。值得注意的是,企业应对可控费用指标进行预算,除办公费、招待费外,还需对差旅费进行预算。

第一步,在每年12月15日前,企业管理层应对每个月进行汇总分析,然后将其递交到财务部门,再根据结算结果对下一年度的预算编制提出指导性意见。在管理层人员进行审查后,相关部分还需制订总的年度方案,并经过上一层签字批准后,再进行下一道文件执行。

第二步,每个企业的预算执行部门都要采取动态控制,通过实施分期预算控制的方式加强各个阶段的预算管控。为了快速实现企业经济效益,实现可持续性发展目标,各个预算制定部门需根据本部门可能产生的各种因素进行分析。企业需要根据上个月预算执行的实际情况来实施分期预算控制,并在每月28日前调整下个月的滚动预算,争取每月滚动预算都符合实际的生产情况。如每月28日前,计划合同科应根据全年的预算目标,尽可能多地参加社会投标工作,争取中标,完成企业的投标目标。生产技术科则应根据目前施工的项目及下月将要开

工的项目情况编制成本预算,包括生产工人工资、原材料的材料款等,填制预算报表递交财务。办公室根据日常需要,如办公费、修理费等费用,填制下月预算报表并递交财务。财务部应根据企业经营需要、支付的各种税费情况、融资费用情况等,填写下月预算报表,留在财务科。

第三步,在对预算制订进行动态实时控制的过程中,企业财务部门应以月度汇总的方式对每个月的预算结果进行统计。在月末,企业应对预算执行部门的各个指标进行相应的绩效考核,进而确保各个项目的预算具有一定的合理性,一旦出现不合理的现象,应及时采取调整滚动预算的措施来进一步提高预算效率。

第四步,季度终了。企业将预算目标完成情况与实际进行比较分析,及时修正和解决预算执行中的偏差和存在的问题,促使各预算执行部门挖掘内部潜力,从而提高预算的准确度,为下一月度滚动预算的调整提供有力的依据。

第五步,年度终了。企业财务部需要对各预算报表的数据与实际绩效进行计算比较,若存在一定差异,相关人员则应针对差异,分析可能产生的各种原因,然后采取有针对性的解决措施,为企业战略目标指引正确的方向,以确保企业预算目标更加明确。

#### 五、结语

随着时代发展与进步,深入改革会推动企业的不断发展,但是也会给国有企业经营管理带来一些问题。因此,国有企业必须创新管理方式,有效应对未来的风险,科学应用滚动预算管理,切实调整自身管理现状,以提供更多优质服务。因此,国有企业改革成功一方面是结合企业经营形式和管理特点,另一方面是滚动预算和新时代企业发展条件相符,这能对国有企业预算调整和财务管理水平增长提供有效帮助,推动国有企业实现可持续发展。

【作者简介】杨梅(1988—),女,山西太原人,本科,会计师,西山煤电集团设计院(有限公司),研究方向为滚动预算。