

# Research on Enhancing the Effectiveness of Business-Financial Budget Alignment Through Internal Audit

Jing Zhang

Hydropower and Water Resources Planning and Design Institute Co., Ltd., Beijing, 100120, China

## Abstract

This study examines the alignment between business and financial budgets in state-owned enterprises. It defines core concepts including business budgets, financial budgets, and budget alignment effectiveness. By applying theories such as comprehensive budget management, the paper analyzes issues in budget alignment including incomplete data supply, non-standard preparation, execution control failures, and delayed internal audit involvement. The study proposes mechanisms for full-process internal audit intervention (including preparation calibration, execution monitoring, and closed-loop rectification) along with digital tool applications and cross-departmental collaboration. These measures aim to address information asymmetry across departments and enhance the efficiency of budget alignment coordination.

## Keywords

business budget; financial budget; budget alignment; internal audit; full-process involvement; digital audit; collaborative mechanism

## 内部审计推动业务预算与财务预算的衔接有效性研究

张靖

水电水利规划设计总院有限公司, 中国·北京 100120

## 摘要

本文以国有企业业务与财务预算衔接为研究对象, 界定业务预算、财务预算及预算衔接有效性等核心概念, 依托全面预算管理理论, 剖析预算衔接中数据供给不完整、编制不规范、执行失控及内部审计介入滞后等问题, 进而设计内部审计全流程介入(编制校准、执行监控、整改闭环)及数字化工具应用、跨部门协同等机制, 旨在解决跨部门信息不对称, 提升预算衔接协同效能。

## 关键词

业务预算; 财务预算; 预算衔接; 内部审计; 全流程介入; 数字化审计; 协同机制

## 1 引言

国有企业作为国民经济的重要支柱, 业务与财务预算的有效衔接是保障预算管理落地、实现战略目标的关键环节。当前部分国企在预算衔接中面临多重难题: 收入预算编制缺乏存量项目预计收款、期末应收账款等数据支撑, 财务测算依据不完整; 跨年度项目未按年份分别编报, 项目成本未拆解细化, 编制规范与财务核算脱节; 执行预算下发滞后甚至达半年, 前两季度缺乏预算约束且无偏差预警, 部分部门管理经费执行率不足 50%, 严重影响预算执行效果。与此同时, 内部审计监督保障作用未充分发挥, 不仅介入阶段滞后于预算编制环节, 难以从源头规避偏差, 且依赖人工审计的传统方式效率低下, 审计结果缺乏“问题台账—整改跟踪—效果复查”的闭环机制, 业务、财务、审计三方无

协同平台, 整改落实常遇阻力。基于此, 本文以全面预算管理、内部审计价值增值、协同治理理论为支撑, 先界定核心概念、剖析现存问题, 再设计全流程介入路径、数字化审计工具及三方协同机制, 旨在为国企提升预算衔接有效性、强化预算管理水平提供实践参考。

## 2 理论基础与概念界定

### 2.1 核心概念界定

国有企业围绕战略目标与年度经营任务, 依据整体经营规划制定业务预算。该预算覆盖投资、融资、担保及生产经营全领域(含日常运营经费、职能管理专项经费等), 且在项目立项阶段需同步编制三级管控体系下的收入预算(明确预估到款数额)与成本预算(归集全流程费用总和), 形成贯穿业务全链条的预算基础。财务预算则以业务预算为核心依据, 聚焦利润实现、现金流转及资产负债平衡, 编制涵盖预期利润表、现金流量表及资产负债表的综合性预算, 精准反映企业年度财务状况。而预算衔接有效性, 特指两类预

【作者简介】张靖(1987-), 女, 中国陕西丹凤人, 本科, 级经济师, 从事法律、审计、会计和纪检等研究。

算在数据供给上实现全面完整、勾稽关系精准无误，在执行过程中保持步调一致、高效协同的状态，是保障企业预算管理落地见效的关键前提。

## 2.2 理论支撑框架

全面预算管理理论为国有企业预算制度的构建与完善提供核心支撑，通过建立标准化预算编制流程，结合各部门业务特性设计差异化调整机制，有效解决统一编制标准与部门实际需求的适配难题，确保预算体系兼具科学性与可行性。内部审计价值增值理论以风险防控与效率提升为导向，指导预算审计工作，助力审计人员系统排查衔接中的数据断层、逻辑矛盾等漏洞，并提出优化方案。协同治理理论则为“业务—财务”数据同步提供理论依据，通过搭建信息共享平台与协同决策机制，打破部门信息壁垒，破解因信息不对称导致的预算衔接断层问题，实现全流程协同联动。

## 3 业务预算与财务预算衔接的现状分析

### 3.1 企业预算衔接的现实问题

以国有企业实际操作情况而言，预算衔接在多层面出现脱节状况，数据供应上，业务部门编制收入预算时仅提供合同到款数额，未同时给出存量项目预计收款、期末应收账款及市场新增收入等数据，致财务预算收入测算缺乏完整依据。编制规范方面，跨年度项目未依规按年份分别编报，部分已审批项目未拆分人工成本、差旅费等细化内容，使成本预算与财务核算科目脱节。数据准确性上，手工及电子表格编制方式下，执行预算文件总表与分表金额无勾稽关系、财务报销系统与预算文件数据不匹配。执行管控方面，执行预算下发时间滞后，有的甚至过了半年才下发，前两季度无预算限制约束且未设偏差预警机制，各部门管理经费执行率低于80%，有的甚至低于50%。

### 3.2 内部审计参与预算衔接的现状与不足

在国有企业预算衔接工作中，内部审计的职能作用尚未充分体现，核心问题集中在四方面：一是介入阶段明显滞后，审计工作多在预算执行后甚至执行后期才展开，未能参与预算编制阶段的标准制定、数据审核等关键流程，难以从源头规避业务与财务预算的数据偏差、标准适配性不足等隐患；二是工具方法较为传统，审计过程主要依赖人工核对业务预算表与财务预算表、系统数据与文件数据，缺乏智能化分析工具支撑，既无法高效识别项目对应关系错位、数据勾稽矛盾等隐性问题，也难以实时追踪预算执行动态；三是结果闭环机制缺失，审计虽能提出补全业务基础数据、建立实时监控机制等优化建议，但未形成“问题台账登记—整改跟踪推进—整改效果复查”的完整流程，部分建议仅停留在书面；四是跨部门协同不足，未搭建业务、财务、审计三方沟通平台，推动预算衔接时缺乏三方共识，整改措施落实常因权责不清遭遇阻力。

## 4 内部审计推动预算衔接的核心机制设计

### 4.1 全流程介入路径设计

#### 4.1.1 预算编制阶段：标准校准机制

在预算编制环节，内部审计部门可以以“业务适配性”为核心切入点，通过穿透式梳理各业务单元的预算生成逻辑，构建标准校准体系。首先，审计团队需对标企业战略目标拆解各部门核心业务模块，如研发项目的收入和投入研发成本、人员成本费用、生产项目的收入和投入的人员成本和专家费用等。通常情况下，对历史数据的分析，有助于帮助企业根据不同的项目规模和投资额度，得出项目收入和投入成本费用的大致标准，就能较快得到预算标准与经营目标的匹配度是否合适。其次，针对企业主要是提供高端技术服务为主的特点，技术人员可能同时服务于多个不同的项目，那么各个项目之间的成本费用的合理分摊的标准就是管理关键，再加上项目的获取来源不一样，有的项目来源企业、有的来源政府，管理的类型呈现出多样性，就要全面考虑项目的分摊标准的界定问题。最后，审计需建立标准动态验证机制，结合行业标杆数据、历史执行偏差率及年度业务调整计划，对校准后的预算标准进行多维度测试，确保其既满足合规性要求，又能为预算执行、监控环节的有效衔接提供精准基准，从源头降低财务预算与业务脱节的风险。

#### 4.1.2 预算执行阶段：动态监控机制

动态监控机制借助企业已投入使用的项目管理系统预算管控模块，拓展“业务与财务数据协同监控”功能，并打造多维度监控指标体系。针对预算下达滞后（有的甚至过了半年才下发）的问题，推动企业明确“预算下达时效指标”，保障预算执行有规可依。针对业务与财务数据不同步问题，推动企业规范数据同步流程，规定业务部门新增或调整项目预算（如人工成本、差旅费明细等）要在合理的时间内同步至财务报销系统，避免数据孤立（如个别预算长期无发生额但预算文件列有金额）。结合业务部门管理经费平均执行率低于80%、有的部门甚至低于50%的实际情况，推动企业设置执行偏差预警标准，企业据此划定“部门经费执行偏差阈值”（如正负15%），执行率超出阈值时系统自动预警。审计定期选取关键数据核验（如对比项目管理系统项目成本明细与财务报销系统实际支出金额、核查执行预算文件总表与分表金额勾稽关系），每季度结合经营活动分析会出具预算衔接执行监控报告并提纠偏建议，助力企业实现执行过程动态管理与控制。

#### 4.1.3 预算调整与考核阶段：整改闭环机制

企业的预算调整流程一般由预算责任部门递交书面申请，再经预算管理办公室、预算管理委员会审核，最终由党委会审定。在调整申请初步审核阶段可以由审计介入，加强对业务部门预算的审计力度，协助调整每个项目的预算和预算科目之间关系，如研发项目收入与成本费用科目与N个

具体的研发项目收入与成本之间的衔接。同时，鉴于“预算考核制度尚未施行”致全体人员参与积极性不高，审计推动建立与预算衔接挂钩的考核激励体系，将预算衔接相关指标纳入部门绩效考核，业务部门重点考核“收入相关数据提供的完整、准确性”“项目成本明细编制的合规性”，财务部门重点考核“业务预算数据转化的准确性”“财务预算与业务预算勾稽的一致性”，考核结果与绩效薪酬关联。另外，注重审计成果运用，定期复查预算有效性、考核机制等问题的整改落实情况，对整改未达要求的部门下达审计整改督办函并将整改结果上报全面预算管理委员会，形成包含“申请-审核-调整-考核-复查”的完整闭环。

## 4.2 推动衔接的工具与方法创新

### 4.2.1 数字化审计工具应用：建立预算管理系统自动勾稽功能

在预算编制过程中，因手工预算及借助电子表格编制，而出现数据勾稽失误情况。如个别表格执行预算总表与分表间存在金额出入等逻辑性问题，且项目预算之外缺乏电子化管控手段。基于现有项目管理系统预算管控部分拓展其功能，连通“项目管理系统-财务报销系统-预算编制系统”的数据接口，达成业务预算（含日常经费、项目收入与成本具体明细）与财务预算（利润、现金预算等）数据的同步。开发自动勾稽校验模块并预先设定双维度公式，业务层面为“分表明细项相加金额等于分表总金额”“项目成本明细（人工费用+差旅费+外聘专家咨询费）等同于项目总成本预算”，财务方面为“业务预算收入总计（新签合同额+存量项目预计收款额+开拓市场新增收入）等同于财务预算营业收入”，系统实时校验。增添数据操作留痕功能，记录修改时间、具体内容及审批人员，以解决手工编制时数据被篡改难察觉、错误不易发现的问题。

### 4.2.2 跨部门协同机制建设：构建“业务—财务—审计”三方沟通与协同平台

在实际操作中，业务部门编制收入预算时仅提供合同到款额，却未同步给出存量项目预计收款额、期末应收账款以及开拓市场新增收入等数据，且部分部门对业务预算和项目预算概念区分不清。鉴于此，搭建长期稳定的三方协同平台很有必要，召开“预算衔接推进会”，业务部门汇报存量项目收款测算进度、新增收入的市场调研依据，财务部门就

数据是否满足现金流量测算及成本核算科目匹配需求作出反馈，审计部门提出整改建议，并明确待办事项时间限制。通过长期有效的沟通，就能降低编制基础不一致、基础信息逻辑有误等问题，有助于加强部门之间的沟通顺畅程度。有必要时，还可以设立能在短期内解决跨年度项目预算分年编制争议等突发问题的临时响应小组，保障流程顺利进行。

### 4.2.3 审计结果反馈机制：实现预算衔接问题的持续跟踪与闭环整改

审计工作过程中虽提出业务数据补充、建立监控机制等相关建议，但未形成“问题台账—整改跟踪—效果复查”完整流程，致使部分建议仅停留在书面，针对此，构建全链条式反馈机制成为当务之急，按问题严重程度分层反馈。一般问题（业务预算编制与项目编制偏差较大等问题），部门之间召开部门会议等形式沟通解决；重大问题（如预算松弛致部门执行率低于50%、跨部门衔接机制失效等），提交预算管理委员会研究解决；建立动态整改台账，定期更新整改进度，部门超期未整改发送审计整改督办函。整改后，通过“数据核验（检查业务部门收入数据是否完整）、流程验证（测试项目成本明细拆解是否合规）”评估整改效果，将整改情况与绩效考核挂钩——整改达标部门年度评优倾斜，整改不力部门扣减绩效得分，同时内部公开整改结果（隐藏敏感数据），形成“反馈—整改—复查—激励”闭环。

## 5 结语

本文针对国有企业在业务与财务预算衔接时数据供给不全面、执行失控及内部审计介入不及时等问题，依据相关理论规划设计出内部审计全流程参与、数字化工具运用及三方协同等机制。该机制可打破跨部门信息不通畅状况、提升预算衔接实际效能，后续还能依企业经营状况变动优化调整，为健全全面预算管理提供实践借鉴参考。

## 参考文献

- [1] 娄会娟.新会计准则下互联网企业收入确认计量问题分析[J].财会通讯,2021,(01):92-96.
- [2] 魏仁华,张世兴,刘东山.新收入准则下房地产收入确认的税务风险判断[J].财务与会计,2020,(04):69-72.
- [3] 姜丽艳.新收入准则下企业收入确认与计量的难点及应对策略[J].中国商界,2025,(13):162-163.