

以战略为导向的航天单位全面预算管理体系构建方法研究

张贤伟

北京空间机电研究所

DOI: 10.32629/jpm.v7i4.8817

[摘要] 全面预算管理作为航天单位落实战略规划、合理调配资源、提升经营管理效能的核心手段，其体系建设的完善程度，直接关系到航天单位战略目标的顺利实现以及长远可持续发展。就目前来看，不少航天单位在全面预算管理中，还存在着战略引领作用不强、预算管理与业务工作相互脱节、考核评价机制不够健全等现实问题，这些问题在一定程度上制约了航天事业高质量发展的步伐。本文结合航天单位技术密集、资金密集、风险密集的行业特点，从战略管理的视角出发，深入剖析战略导向与全面预算管理之间的内在联系，探索构建以战略为导向的全面预算管理体系的具体路径，为航天单位进一步提升预算管理质量、增强战略执行能力，提供切实可行的实践参考。

[关键词] 战略导向；航天单位；全面预算管理；体系构建

Research on Establishing a Strategy-Oriented Comprehensive Budget Management System for Aerospace Organizations

Zhang Xianwei

Beijing Institute of Space Electromechanical Engineering

[Abstract] As a core mechanism for aerospace organizations to implement strategic planning, allocate resources rationally, and enhance operational efficiency, the development of comprehensive budget management systems directly impacts the achievement of strategic objectives and long-term sustainable development. Current practices reveal persistent challenges including weak strategic guidance, disconnection between budget management and operational activities, and inadequate evaluation mechanisms, which collectively hinder the high-quality advancement of aerospace endeavors. This study examines the intrinsic relationship between strategic orientation and comprehensive budget management through the lens of strategic management, addressing the industry-specific characteristics of aerospace organizations characterized by technological complexity, capital intensity, and risk exposure. By exploring concrete pathways for establishing strategy-driven budget frameworks, the research provides actionable insights to improve budget management quality and strengthen strategic execution capabilities within aerospace institutions.

[Key words] strategic orientation; aerospace units; comprehensive budget management; system construction

航天单位作为承担国家重大科技攻关、保障国防建设的特殊机构，其发展始终与国家战略紧密绑定，肩负着推动航天科技进步、维护国家科技安全的重要使命^[1]。全面预算管理是航天单位经营管理工作不可或缺的重要组成部分，贯穿于日常运营的每一个环节，不仅能够有效统筹各类人力、物力、财力

资源，防范经营过程中可能出现的各类风险，精准管控经营绩效，更是航天单位把宏观战略目标转化为具体经营举措的关键桥梁^[2]。近年来，我国航天事业呈现出迅猛发展的良好态势，传统的预算管理模式逐渐暴露出诸多不足，已经难以适配航天单位战略发展的新形势、新任务、新要求。战略导向型全面预

算管理体系，其核心要义在于将航天单位的发展战略全面融入预算编制、执行、控制、考核的全过程，实现预算管理与战略目标的深度绑定、同频共振，通过科学合理的资源调配，推动战略目标分阶段、分步骤落地实施，为航天单位高质量发展注入强劲动力^[3]。

1 战略导向与航天单位全面预算管理的内在关联

1.1 战略导向是全面预算管理的核心灵魂

航天单位的战略目标具有非常鲜明的特点，不仅具有长期性，需要经过长期的积累和努力才能实现，还具有系统性和复杂性，涵盖了技术研发、型号任务攻关、产能建设、人才队伍培养等多个重要领域，涉及方方面面的工作^[4]。这些宏观的战略目标，无法直接落地执行，必须通过全面预算管理这一重要工具，进行层层分解、细化落实，转化为具体、可操作、可考核的预算指标，确保每一笔预算的安排、每一项资源的投入，都能够与战略目标紧密结合，都能够为战略落地提供有力支撑，让战略目标不再是空中楼阁。

战略导向为全面预算管理明确了清晰的发展方向，让预算编制、执行、考核等各项工作都有了明确的指引；而全面预算管理则为战略落地提供了具体的实施路径和坚实保障，让宏观战略能够转化为可落地的具体行动^[5]。如果缺乏战略导向的指引，预算编制工作就会陷入盲目性，没有明确的方向，预算执行过程中也容易出现偏差，难以达到预期效果，预算考核也会缺乏明确的依据，无法发挥考核的激励和约束作用；反之，没有全面预算管理的支撑，航天单位的战略目标就只能停留在口号层面，无法分解为具体的经营行动，战略执行过程中也会缺乏有效的资源保障和全程管控，难以实现预期目标。由此可以看出，战略导向与全面预算管理是相互依存、相互促进、密不可分的，构建以战略为导向的全面预算管理体系，是航天单位实现战略目标、推动自身高质量发展的必然选择^[6]。

1.2 全面预算管理是战略落地的重要支撑

航天单位的战略目标大多具有宏观性和长期性，往往需要经过多年的持续努力，分阶段、分领域逐步推进，才能最终落地见效，不可能一蹴而就。全面预算管理作为一种系统性、综合性的管理工具，能够有效衔接宏观战略与日常经营，将航天单位的宏观战略目标，分解为年度、季度、月度的具体预算目标，再将这些具体的预算目标层层分解到各个部门、各个岗位，明确每个部门、每个岗位的预算责任和具体工作任务，让战略目标真正融入日常经营活动的每一个环节，确保各项战略任务能够落地生根、落到实处。航天单位在预算执行过程中，通过对预算执行情况进行实时监控、动态分析，能够及时发现战略执行过程中出现的问题和偏差，找准问题根源，及时调整预算

安排和经营策略，纠正执行偏差，确保战略执行始终沿着既定方向推进，不出现大的偏离。

2 以战略为导向的航天单位全面预算管理体系构建方法

2.1 强化战略引领，构建战略导向型预算编制体系

预算编制工作是全面预算管理的根基所在，更是搭建战略导向型全面预算管理体系的第一步。要真正建立起完善、可行的战略导向型全面预算管理体系，首要任务就是强化战略的引领作用，把航天单位的发展战略融入到预算编制的每一个环节，保证预算编制工作能够与单位战略目标高度匹配、协同推进，不出现脱节现象。

首先，航天单位要清晰界定自身的发展方向。结合国家关于航天领域的相关政策导向、当前航天行业的发展态势、市场环境的动态变化，再加上单位自身的发展实际情况，制定出清晰明了、具体可行、符合自身发展的战略目标。在此基础上，把宏观层面的战略目标逐步细化分解，落实到每一年、每一季度、每一年的具体工作目标中，明确不同阶段的战略重点任务和具体工作安排，为预算编制工作提供清晰、明确的指引，让预算编制有章可循、有据可依。其次，要建立起战略与预算之间的联动机制。成立专门的预算管理委员会，成员涵盖单位高层领导、各部门负责人以及财务部门的相关工作人员，由该委员会统筹协调整个预算编制工作，确保预算编制与战略目标能够有效衔接、无缝对接。

2.2 加强过程管控，构建战略导向型预算执行体系

(1) 建立预算执行实时监控机制。

航天单位应充分借助预算管理信息化系统的优势，对各部门、各岗位的预算执行进度、预算资金使用情况、预算执行偏差等相关信息进行实时监控，及时掌握预算执行过程中出现的各类问题。针对监控过程中发现的预算偏差，要及时发出预警信号，督促相关部门尽快分析偏差原因，并采取有效的纠正措施，确保预算执行工作始终围绕战略目标推进。同时，预算管理部门要定期编制预算执行分析报告，深入分析预算执行情况与战略目标之间的差距，认真查找预算执行过程中存在的问题及根源，提出具有针对性的改进建议，为单位高层领导制定战略决策提供可靠的参考依据。

(2) 规范预算调整机制，建立严格的预算调整审批流程

航天单位在预算执行过程中，若遇到市场环境发生重大变化、业务开展出现特殊情况、单位战略目标进行调整等情形，导致预算执行出现重大偏差，无法按照原预算方案执行时，各部门可提出预算调整申请。预算管理委员会要对各部门提交的预算调整申请进行全面、充分的论证，严格审核预算调整的合

理性和必要性，确保预算调整方案与单位战略目标保持一致，不出现偏离战略的调整。预算调整申请经审批通过后，各部门要严格按照调整后的预算方案执行，不得随意再次调整，切实维护预算管理工作的严肃性和权威性。

(3) 强化全员预算意识

航天单位应通过开展预算管理相关培训、宣传活动等多种形式，提高全体员工对预算管理工作的认识和重视程度，让每一位员工都清楚预算管理与单位战略目标之间的密切联系，明确自身在预算管理中的职责和义务，树立起“人人讲预算、人人守预算”的良好理念。同时，将预算执行情况与员工的日常工作考核紧密结合起来，把预算执行成效作为员工考核的重要指标，督促员工在日常工作中自觉注重成本控制，合理使用各类人力、物力、财力资源，不断提高预算执行效率，凝聚全员力量，共同推动单位战略目标的落地实施。

2.3 完善考核机制，构建战略导向型预算考核体系

预算考核不仅是保障战略落地的关键手段，也是全面预算管理工作中不可或缺的一环。对于航天单位而言，想要让预算管理真正发挥作用，就必须持续健全预算考核机制，打造一套与单位战略目标高度契合的考核指标体系，同时注重考核结果的实际运用，让预算考核的激励与约束作用充分体现，进而带动各个部门、各个岗位主动承担起战略任务，推动战略目标逐步实现。

在考核指标体系的优化方面，核心是搭建起财务指标与非财务指标相互补充、协同发力的综合考核框架。其中，财务指标主要围绕预算完成情况、成本管控效果、资金利用效率等方面展开，重点衡量各部门的财务层面绩效表现；非财务指标则聚焦于技术研发进展、型号任务完成质量、人才培育成效以及客户反馈满意度等内容，着重评估各部门对单位整体战略目标的支撑力度。在设计这些考核指标时，要做到具体可操作、数据可量化，这样才能保证考核结果的客观公正，全面、真实地反映出各部门、各岗位在预算执行和战略落实上的实际情况。其次，要进一步加强预算考核结果与绩效薪酬之间的联系，将考核结果作为部门和个人绩效薪酬分配、评优评先、职务晋升的核心参考依据。对于那些预算完成质量高、战略执行效果显著的部门和个人，要给予合理的物质奖励和精神表彰，树立先进典型；而对于预算完成不佳、战略执行不到位的部门和个人，则要采取相应的处罚措施，形成鲜明的奖惩导向。

2.4 提升信息化水平，构建战略导向型预算支撑体系

信息化建设是提升全面预算管理质量和效率的重要支撑，更是构建战略导向型全面预算管理体系的关键保障。航天单位

应当加大信息化建设投入力度，不断完善预算管理信息化系统，推动预算管理与业务管理、财务管理的深度融合，为战略导向型全面预算管理体系的构建提供坚实的技术支撑。

一方面，要优化预算管理信息化系统的功能。在现有系统的基础上，重点增加预算执行实时监控、数据统计分析、风险提前预警等核心功能，实现预算编制、执行、控制、考核全流程的信息化覆盖，确保能够及时掌握预算执行动态和潜在风险，为单位高层制定战略决策提供准确、可靠的数据支持。同时，要推动预算管理系统与研发管理、生产管理、财务管理等其他业务系统的对接联通，实现各类数据的共享共用，保障预算数据与业务数据、财务数据的一致性，提升预算管理的效率和质量，推动预算管理与业务管理协同推进、同步发展。

另一方面，要加强信息化人才队伍建设。定期组织员工开展信息化操作技能培训，帮助员工熟练掌握预算管理信息化系统的使用方法，确保每一位相关岗位员工都能高效运用系统开展工作。同时，积极引进专业的信息化人才，负责预算管理信息化系统的日常维护、升级优化工作，保障系统稳定、高效运行，为全面预算管理工作的顺利开展筑牢技术保障。

3 结语

综上所述，构建战略导向型全面预算管理体系，是航天单位适应行业发展趋势、实现战略目标的重要举措。完善预算考核机制、提升信息化水平，作为体系构建的关键环节，直接关系到全面预算管理工作的成效，更影响着单位战略目标的落地实现。航天单位需结合自身发展实际，不断优化考核机制、强化信息化支撑，推动预算管理与战略目标深度融合，充分发挥全面预算管理在资源配置、战略落地、风险防控中的核心作用，为航天单位高质量发展提供有力保障。

[参考文献]

- [1]赵智丽,刘开平. 新时代背景下航天领域预算管控与稽核模式的数字化转型探索 [J]. 航天工业管理, 2025, (09): 9-12.
- [2]朱朝晖,张莉,郑亚赞. 全面预算管理在航天制造业企业成本管理中的应用 [J]. 企业改革与管理, 2024, (16): 154-156.
- [3]靳颖. 国际动态 [J]. 卫星应用, 2021, (01): 6.
- [4]宁太东. 基于预算绩效的航天 510 所科研项目资金管理研究[D]. 兰州交通大学, 2020.
- [5]杨君. 实行全面预算管理的优化对策探究——以某航天建筑设计研究院为例 [J]. 辽宁经济, 2019, (09): 26-27.
- [6]贾昕越. 我国航天产业国际竞争力研究[D]. 哈尔滨工程大学, 2018.