

港口企业多业务协同下全面预算一体化管控模式探析

文 | 郑杨

港口业务形态已从单一装卸向仓储、物流、航运服务等多领域延伸，岸线、泊位、大型机械设备等核心资源的跨业务共用属性，使各板块在预算编制与资源配置中长期存在内部摩擦，传统分散化预算模式的结构性缺陷日益凸显。现有研究多停留于单一业务视角，多业务协同条件下全面预算一体化管控模式的构建路径有待深入探索。



(配图由 AI 生成)

港口企业多业务协同的运营特征与预算管控困境

多业务板块的运营结构特征与协同逻辑

现代港口企业已形成以装卸作业为核心、仓储物流为支撑、航运服务及供应链增值服务为延伸的多业务并行运营格局，各业务板块在资源层、流程层及价值层三个维度上形成深度嵌套的协同关系。在资源层上，岸线、泊位、大型机械设备及港区作业人力在各板块之间高度共用，任一板块的资源需求波动都会通过共用资源池向其他板块传导；在流程层上，船舶靠泊、货物交接与仓储调度等核心环节高度串联，装卸效率直接决定仓储周转节奏，物流响应速度又反向约束装卸计划的排布弹性，各板块之间形成高度耦合的流程联动关系；在价值层上，港口多业务协同所创造的综合服务能力远超单一业务的简单叠加，客户价值感知来源于多业务一体化服务体验而非某一环节的单点表现。正是这种三层嵌套的协同结构，使港口企业的预算管控面临远比一般多元化企业更为复杂的跨业务统筹需求。

传统预算管控在多业务场景下的现实局限

传统以单一板块为编制单元的预算管控模式在港口多业务协同运营场景中暴露出三个层面的结构性缺陷。目标层面，各板块预算目标由条线自下而上汇总形成，缺乏基于协同关系的整体分解机制，装卸板块追求吞吐量最大化与仓储板块追求库存周转率之间的目标张力无法在编制阶段得到协调，各板块预算目标之间形成内在冲突而非协同合力；资源层面，港口核心共用资源按板块归属切割配置，缺乏动态统筹机制，旺季各板块争抢资源与淡季资源大量闲置并存，配置效率严重低于多业务协同的理论潜力；信息层面，各板块

预算执行数据分散于独立核算体系，跨板块资源流动与价值传递难以实时追踪，多业务交叉作业场景下成本归集模糊、收益分摊失真，各板块之间形成难以穿透的信息壁垒，与一体化管控要求之间存在根本性制度落差。

港口企业多业务协同下全面预算一体化管控模式构建

多业务协同下全面预算一体化管控的目标体系与层级架构

全面预算一体化管控目标体系以多业务协同为根本导向，在集团战略目标和各业务板块运营目标间引入“协同价值目标层”作为中间传导层级，从而形成战略目标、协同价值目标及板块运营目标三级贯通的层级架构。协同价值目标层专门承载跨板块协同产生的综合服务能力提升、共用资源利用效率及多业务联动收益等目标维度，将港口多业务协同的整体价值创造纳入预算目标体系的核心考量；层级架构设计引入“协同预算责任中心”概念，将跨板块共用资源池、联合作业流程节点及多业务衔接界面设定为独立的预算责任主体，并明确其协同贡献定位；目标体系的纵向贯通依靠“战略解码—协同分解—板块落地”三级传导机制实现，集团层战略目标经协同价值目标层过滤与分解后，以协同约束条件形式嵌入各板块预算目标的设定边界，各板块预算目标提交时须附协同影响评估报告，由协同预算责任中心对其跨板块协同价值影响审查后方可核定。

基于业务协同关系的预算目标分解与跨板块协同编制体系

预算目标分解是基于业务协同关系图谱来开展的，会

依照各板块之间资源依赖强度及流程耦合程度构建起“协同权重矩阵”，当作目标分解的量化依据，把装卸、仓储、物流及航运服务各板块之间的协同关联程度转化成可操作的分解系数，以此驱动目标在板块之间进行差异化传导，而非等比例切割。协同编制体系打破了各板块预算独立申报的传统惯例，建立起“跨板块预算联席编制机制”，要求存在强协同关系的板块同步提交联合预算方案，明确板块间资源调用的预算安排及流程衔接节点的成本分摊规则，将跨板块协同成本与协同收益在编制阶段就纳入各板块预算的核定范围。针对港口业务的季节性波动特征，引入弹性协同预算区间机制，在目标分解时为强协同板块预留联动调整空间，当吞吐量出现季节性峰谷变化时，相关板块的预算目标可在预设区间内联动调整而无须逐级审批。

港口特色资源跨业务统筹配置与预算执行协同管控机制

针对港口特色共用资源如岸线、泊位、大型机械设备及港区作业人力等，建立动态资源预算池管控机制，把资源从各板块固定归属的预算科目里剥离出来，统一纳入集团层面的资源预算池进行动态调度，各板块按照实际作业需求以“资源使用权预算申请”的方式来获取资源配置，资源预算池管理中心依据协同优先原则及整体效益最大化原则进行动态分配。在预算执行过程中构建“跨板块预算执行协同台账”，对共用资源在各板块之间的实际流向及使用强度进行实时记录，将资源跨板块调拨行为同步映射至相关板块的预算执行账户。针对多业务交叉作业场景下成本归集模糊的问题，建立作业链成本追踪机制，以具体作业任务为载体，沿装卸、仓储、物流的业务链条追踪完整成本流，实现跨板块联合作业的成本穿透归集与收益精准分摊。

跨板块预算偏差识别、协同预警与动态滚动调整闭环机制

跨板块预算偏差识别构建起多业务协同偏差雷达框架，把偏差识别维度从单板块收支差异扩展到跨板块资源占用偏差、流程衔接效率偏差及协同价值目标完成偏差这三个层面，通过对各板块预算执行数据开展横向比对与关联分析，来识别单板块偏差背后的跨板块传导路径与根源板块。协同预警机制建立分级联动预警阈值体系，依据偏差的跨板块影响范围及协同价值目标偏离程度设定红、橙、黄三级预警标准，触发跨板块预警时自动启动相关板块的联合会商程序，将预警响应从板块内部行为升级为跨板块协同治理行为。动态滚动调整以“季度滚动、事件触发”作为双轨驱动，常规状态下每季度对全板块预算执行情况进行滚动复盘并动态修订下期预算，跨板块协同预警触发时立即启动专项调整程序，依据协同权重矩阵对受影响板块的预算目标进行联动修订，各板块目标的调整结果须经协同价值目标完成度校验之后方可

执行。

全面预算一体化管控的实施保障

面向多业务协同的组织架构重构与信息系统集成

在现有的板块纵向管控体系基础上设立跨业务预算协同委员会，让其作为统筹各板块预算编制、执行审查及资源调配的横向决策机构，和各板块预算管理部门一起形成双轨管控架构。在委员会下面设立“协同预算事务办公室”，由其专职负责跨板块协同关系的动态评估、联席编制的组织推进及协同影响评估报告的审核工作。在信息系统层面，构建“多业务预算协同管控平台”，把各板块预算编制、执行记录及资源调拨数据统一接入该平台，实现跨板块数据实时汇聚与动态比对，以此支撑协同台账自动生成，并为偏差监控提供数据底座，同时在平台中同步嵌入协同预警阈值触发模块，达成预警信号自动推送与流程关联的功能。

基于协同贡献的预算绩效评价与激励约束机制完善

构建协同贡献绩效评价模型体系，把各板块对跨板块资源共用效率的提升程度、联合作业流程衔接的配合质量及协同价值目标完成的贡献度都纳入指标体系，将其与板块自身财务指标并列当作绩效核定的双重依据，协同贡献指标的权重会依据各板块协同关联强度进行动态核定。激励约束机制引入“协同绩效联动奖惩”规则，要是某一板块因为协同配合不足而导致其他板块预算执行出现偏差，就扣减其绩效奖励，并记入协同失职记录；若某一板块主动优化资源共用安排，推动整体协同价值提升，就给予超额协同贡献奖励。

结束语

全面预算一体化管控通过目标体系层级架构的顶层设计、跨板块协同编制的流程再造、港口特色资源动态统筹配置的精细管控，打通了预算编制、执行、监控、调整各环节的协同链条。组织架构重构与信息系统集成提供结构性支撑，基于协同贡献的绩效激励机制强化了各板块协同参与的内在动力。港口业务形态持续扩展与数字化转型加速推进的双重背景下，多业务协同深度与预算一体化管控精度之间的动态匹配机制仍有较大探索空间，未来可依托大数据与智能化平台，推动港口全面预算管控向实时化、精准化及智慧化方向演进。

作者简介：郑杨 连云港港口集团有限公司卫生环保站

责任编辑：杨佳宇 投稿邮箱：zhouhl@staff.ccidnet.com