

全面预算管理在施工建筑企业财务管理中的应用

熊淑英

(中铁五局集团成都工程有限责任公司,四川 成都 610000)

摘要:全面预算管理是通过对企业内外部环境分析,在预测与决策基础上,调配相应的资源,对企业未来一定时期的经营和财务等制定一系列具体计划,在企业经营管理中发挥着举足轻重的作用。由于施工建筑企业与一般企业相比,一方面产品生产周期长、建造工艺复杂、最终产品标准化低等特点,另一方面经营过程管控难度大、粗放化,这样不利于准确了解企业经营状况,也不利于做出正确的企业决策。本文通过分析全面预算管理在施工建筑企业中普遍存在的问题,重点探究全面预算管理在施工建筑企业财务管理中的应用与实现。

关键词:全面预算管理;施工建筑企业;财务管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2020.30.108

社会经济快速发展,建筑行业也得到了稳定发展。在建筑行业蓬勃发展中,施工建筑企业数量增多,规模加大,加剧企业之间竞争。为了促进施工建筑企业稳定发展,做好内部管理工作是非常必要的。把全面预算管理运用在财务管理中,能够真实展现出施工建筑企业经营发展和财务管理状况,保证企业正常运行。与此同时,通过财务预算管理,能够将施工成本控制在合理范畴内,提高施工企业工作效率,保证工程施工质量,增强施工企业竞争优势,让其在市场竞争中占据一定地位,实现企业利益最大化。

1 全面预算管理在施工建筑企业财务管理应用中存在的问题

1.1 预算口径不一致

在施工建筑企业经营发展中,由于财务核算数据与其他业务部门使用的业务数据一般不能做到无缝对接,各部门按照各部门管理要求设定各项业务操作标准,导致财务核算口径可能与业务部门内

部统计口径不一致,在预算编制、控制以及获取实际数据时困难,财务部门是预算编制的主责部门,虽在编制之初下发固定格式的数据收集模板,但最终还是需要做数据转换(本是通过其他业务部门可以直接获取的业务数据,都需要经过多次数据加工进入财务部门)使全面预算要求的数据准确性、及时性不能满足,导致全面预算管理过于形式化,企业无法按照此预算全面管控业务,影响其价值的发挥。

1.2 预算编制不合理

首先由于预算编制所需数据涉及业务部门众多,需要各业务部门提供的数据(比如:物料清单、工程施工进度、变更索赔情况、项目结构等数据)也多,而且大多企业在年底进行预算编制,短时间内需将这些数据按照一定计算方法整理成预算编制数据,在时间仓促的情况下编制出来的预算合理性本就受到质疑;其次大部分施工建筑

企业对所处内外环境缺少深入认知,在开展预算编制工作时,通常采取根据上年度财务预算指标来编制本年度预算方案,导致预算编制结果和企业实际发展状况偏离。最后,财务预算编制一般交由财务部门负责,财务部门与其他部门交流不充分,使得财务部门获取的信息比较片面。最终导致编制的预算方案与各个部门实际情况不符,企业无法按照此预算方案执行,进而影响施工建筑企业长效发展。

1.3 预算执行不到位

首先由于在我国施工建筑企业中,部分项目具有独立自主权,财务又不能通过某种方式将预算嵌入业务的各种环节中,使得施工建筑企业不能事前预测、事中管控,只能做到事后被动接收预算执行结果。其次,由于受到各种因素影响,例如施工材料价格变化、市场环境变化等,不能实现预算滚动变化,执行结果与财务预算之间存在明显差异,不利于全面预算管理工作顺利进行。最后,由于部分施工建筑企业在财务预算管理上,缺少全方位成本、费用实际与预算差异对比分析表单,不能及时通过差异查找原因,成本费用管控工作具有片面性,例如只把费用管理作为工作要点,而忽视了对工程项目成本管理,使得控制范畴外的成本支出比较严重,让施工建筑企业自身利益受到影响。

2 全面预算管理在施工建筑企业财务管理中应用对策

2.1 统一预算口径

针对施工建筑企业而言,为了能够把全面预算管理顺利的运用到财务管理活动中,需要在企业内部成立专业的领导小组,并配备专业的预算管理人员,明确各个人员工作职责。只有这样,才能给后续预算管理工作开展奠定基础。一般情况下,财务预算领导小组负责的工作内容包含预算编制、预算执行、预算考核等。对于施工建筑企业财务管理工作,也就是企业预算管理部门,应该结合管理要求制定具体的财务预算管理目标,做好预算审核汇总工作,对其他部门预算目标执行情况进行有效监管,如果发现预算执行偏差较大问题,及时调整,保证预算管理目标顺利完成。

全面预算管理数据属于财务成本管理一部分,需要财务数据做支撑,而财务数据来自日常业务,财务核算颗粒度与业务部门日常业务统计保持一致性,才能按照既定规则收集数据,才能以财务核算手段将全面预算管理要求嵌入各业务部门日常工作中,例如当需要对某个项目的某项业务开支控制预算,首先设定该项项目支出预算值、预警值以及刚柔性控制要求,当该项目要发生该项业务支出时,根据该支出的预算检验本项业务支出是否会超预算,将预算控制从事后控制提前到事前预算管控的目的。

全面预算管理工作包括预算编制、调整、分析以及滚动预算等业务。将每一项业务细分再细分,具体地落实到具体人员,这样再通过梳理业务预算流程,可大部分梳理清楚全面预算业务涉及的核心人员组成、单据清单、数据来源以及考评方式等,为后续业务实施落地提供准备。

2.2 保证预算编制科学性

要保证预算编制科学性、合理性,则需要施工建筑企业拥有完善的全面预算编制工作制度,并有与之匹配的业务流程、预算编制人员以及适宜的编制方法。在编制预算过程中,应该结合企业内外部环境制定合理的预算目标,按照以收定支、收支均衡的原则,科学、合理地编制预算,防止预算指标过高过低。首先,在预算编制开始前要明确本次预算编制人员、预算编制要求,对全面预算管理人员统一培训、动员,并将预算编制工作内容下发。其次,各部门预算

核心人员要根据各部门业务数据按照公司预算编制规则、方法、表单格式编制预算,并保留好各项预算编制的基础数据,以备后续查看、调整使用,最后以标准格式提交编制流程接收人。最后预算委员会审查、平衡各项预算,汇总出公司总预算,通过公司高层审核后发布,并将各项预算指标分发到各部门,以备后续预算执行参考。(注意,由于预算是关联各业务部门,数据关系相互交错,预算一旦下达,尽量避免修改。)

2.3 加大财务预算执行力度

首先,为了保证全面预算管理目标顺利完成,提高施工建筑企业财务预算管理水平,应该结合全面预算管理人员及业务流程,将全面预算管理工作嵌入到业务部门日常工作中,实现对财务风险的把控,降低财务风险给企业带来的不良影响。财务预算执行,主要体现在日常业务处理中,财务部门并不能完全掌控,这就需要将控制节点转移至各业务部门,由各业务部门全面预算管理核心人员处理,比如采购部门当月差旅费用预算控制,应是由出差人员向采购部门预算控制核心人员(就是本部门兼岗处理全面预算管理的核心人员)申请预算占用,预算控制人员根据本部门下达的预算额度计算本次差旅是否满足预算管控要求,将费用发生进行事前控制。其次,在开展财务预算执行工作时,应该及时与其他职能部门交流,了解其他职能部门工作意见,对预算执行过程中存在的问题及时分析并处理,找出问题产生原因,通过这种方式对预算方案进行调整,保证财务预算目标顺利完成。对于项目部门而言,需要根据施工中合同变更索赔相关内容来制定对应防范和处理措施,通过这种方式从根源上降低此类案件给预算执行工作带来不良影响。最后,每月应该出具预算/实际对比分析报表,分析偏差产生的原因,以为后续预算执行、编制提供参考和解决途径。

3 结束语

总而言之,要想将全面预算管理顺利的运用到施工建筑企业财务管理工作中,应该结合企业经营发展状况,编制合理的财务预算管理方案,加大预算执行力度,对预算执行情况进行全面考核和监管,通过偏差数据分析业务原因并制定解决方案,保证财务预算管理的及时性、有效性,实现事前预测、事中控制、事后分析、反馈、优化的效果,为企业健康发展打下坚实基础。

参考文献

- [1]中国注册会计师协会.财务成本管理[M].北京:中国财政经济出版社,2020:423.
- [2]柴秀莉.建筑企业全面预算管理问题与对策探讨[J].纳税,2020,14(26):181-182.