

# 国有建筑施工企业二级单位费用预算管理

殷宁宁

(湖南省第五工程有限公司,湖南 株洲 412000)

**摘要:**运用企业预算管理机制对企业发展改革中的各种费用进行严格管控,可以更好更快帮助企业实现自身的既定发展目标。费用预算是指企业为控制成本费用支出而做的预算。完善预算管理制度,加强费用预算管理是实现企业可持续发展的重要手段。本文从国有建筑施工企业二级单位费用预算管理的意义入手,分析现阶段国有建筑施工企业二级单位费用预算实施过程中存在问题及解决策略。

**关键词:**国有建筑施工企业;二级单位;费用预算

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.07.070

## 1 引言

建筑施工企业一般分为公司机关、二级单位、项目三级管理。企业一般把费用管控重点放到了公司机关和项目。而忽略了二级单位的费用预算管理。加强二级单位费用预算管理、合理控制费用开支是国有建筑施工企业国有资产保值增值、完善内部约束机制,提高经济效益的重要方式手段。

### 2 国有建筑施工企业二级单位实行费用预算管理的意义

(1)有利于企业战略目标的实现。预算管理目的是服务于企业发展战略。国有建筑施工企业二级单位费用预算管理的编制、审批、执行、考核过程是企业发展目标数字化细分的过程。

(2)有助于实现国有资产保值增值。通过开展费用预算管理工作,有助于将公司机关、二级单位、项目拧成一股绳,为实现企业价值共同努力。通过开展费用预算管理工作,促进国有资本向经济效益好的二级单位倾斜,有助于国企高质量发展,实现国有资产保值增值,促进效益持续增长。

(3)有助于高效配置企业资源。通过开展费用预算管理工作,可以使企业明确各二级单位的资源需求状况,有助于企业进行资源配

置。费用预算管理科学、合理地执行,有助于加快国有企业“去杠杆”,使其削减非主业、聚焦主业,提升核心竞争力。

(4)有助于丰富和完善企业的绩效考核体系。通过开展费用预算管理工作,可以产出二级单位费用预算执行情况数据。将其纳入考核体系,有助于丰富和完善企业的绩效考核体系。通过考核兑现奖励可以充分调动二级单位及员工的工作积极性,确保全面完成公司下达的年度工作目标,持续推进公司高质量发展。

### 3 国有建筑施工企业二级单位费用预算中存在的问题

#### 3.1 费用预算未得到应有的重视

部分二级单位的管理者不重视预算。于是有些二级单位的费用预算都停留在财务层面,上面下任务,财务编报表。明明是企业管理的大事,最后却变成了财务的数字游戏。

#### 3.2 预算编制中存在的问题

在二级单位费用预算具体编制过程中,公司领导从企业整体出发,往往更倾向于企业战略目标的实现,而各二级单位管理者会有希望费用预算金额越大越好的想法。这种矛盾普遍存在,解决此问题是预算编制过程中重要的一个环节。

### 3.3 预算执行过程中的问题

由于各二级单位费用报销审批权限在各单位。不通过信息化手段进行控制往往年终决算时发现已经超过预算。针对超预算的二级单位进行情况核实与分析,主要原因是因为没有完成年度经营指标,在建项目或开工项目不足,或工程款支付比例低、垫资大,预交利润切块少,可支配收入不够,管理成本却没有减少,导致超预算。

### 3.4 预算考核中存在的问题

(1)考核指标可操作性差。许多建筑施工企业仅以收入、利润作为二级单位考核指标,会带来预算宽松、业绩操纵等问题,不能充分体现企业战略管理意图,不利于企业资源的优化配置。有些企业在设定考核指标时,没有明确相关指标的含义,从而在考核时引起争议。往往会出现可操作性差,甚至不合理现象。在一定程度上挫伤二级单位员工的工作积极性。(2)预算与考核不挂钩。许多建筑施工企业对二级单位的考核未考虑费用预算的影响,未将费用预算结果作为二级单位年终评先评优考核和奖金分配的重要依据。不与考核挂钩的预算将成为一纸空谈。

## 4 国有建筑施工企业二级单位费用预算实施过程中存在问题的解决策略

### 4.1 制定预算目标

国有建筑施工企业预算管理委员会制定二级单位费用预算目标时需要将对下属各二级单位上一年度产生的费用进行分析,并参照公司下达的年度工作目标,根据预计承接业务量、预计回收工程款金额进行费用预算的编制。将同行业对标数据及政策信息等外部数据与各二级单位历史数据融合分析,这是企业制定二级单位费用预算目标的重要基础工作,以便让二级单位费用预算目标服务于企业战略目标。

### 4.2 预算编制要量入为出,量力而行

预算编制既要体现各二级单位实际需要,又要考虑本企业财力情况。二级单位依据近两年费用实际开支情况,按照费用发生的日常性、必要性及特定性对费用进行合理测算,将费用分为固定费用、变动费用和专项费用。固定费用和变动费用为预算内费用,专项费用为预算外费用,并逐项列出费用项目及预算金额。所有收入须上缴本单位财务部门,不得以收抵支,所有费用支出须从本单位财务部门报销支付。

### 4.3 预算执行

(1)规范预算审批流程。预算在执行前须按规定报公司预算管理委员会办公室,由其汇总初审后,报公司预算管理委员会审定,确认编制的下一年度二级单位费用预算符合企业战略目标和总体费用预算目标。再下达各二级单位年度费用预算交由相应二级单位业务部门执行,开始生产经营活动。

(2)信息化手段进行预算控制。二级单位公司在执行费用预算时,即费用报销时通过信息管理平台监控管理,实现资金支付与预算双重控制,各单位预算总额作为信息平台费用控制红线,原则上各单位不得超预算开支。然后采用一些信息化手段比对预算指标和实际业务数据的差异、设置报警阈值以实现预算管理的事中控制。例如:系统按给各单位按季度进行可支配收入与可支配费用配比;单项费用达到预算金额90%进行预警等。

(3)预算调整事项重点关注。预算调整一般包括两层含义,一是根据二级单位实际可支配收入按月对预算费用进行调整。二是费用报销超预算时需要进行合理调整。前者由公司预算部门在信息平台直接调整,后者因特殊情况确需超过控制线时,各单位需及时向公司专题报告,说明超支的具体原因,经公司预算管理委员会审批同意后,方可在信息管理平台中调增单位预算总额。在信息平台管理下预算部门还可以根据差异节点对超支事项进行追踪,为预算管理绩效评价提供依据。

### 4.4 预算考核评价

#### 4.4.1 根据企业性质、行业特点制定评价考核指标

国有建筑施工企业二级单位费用预算指标是考核二级单位年度

费用预算完成情况与结余奖励分配的主要依据,具体指标应包括:

(1)可支配收入:二级单位在生产经营过程中获得的所有收益。主要包括项目预交利润切块收入、自主经营收入、投资经营收入、其他收入等。

(2)管理费用:二级单位在生产经营过程中按照预算管理要求发生的所有费用,包括但不限于办公费、差旅费、招待费、通信费、人工费、教育培训费、职工社保费、职工福利费、党团活动经费、折旧费、研究开发经费以及属地管理应交的公共费等所有费用。

(3)结余:分为预算内结余和预算外结余。预算内结余是预算金额减去当年度实际支出的剩余部分;预算外结余是二级单位可支配收入减去预算金额后的剩余部分。

(4)亏损:二级单位管理费用超出可支配收入。

(5)累计亏损:二级单位行政负责人任期内,连续年度发生亏损的累计总额,或当年度有结余但冲抵行政负责人任期内以前年度亏损后仍发生亏损的额度。

(6)发展基金:公司就二级单位结余,按规定将其中一部分留存在二级单位,用于促进二级单位发展的资金。

(7)激励奖金:公司就二级单位结余,按规定将其中一部分分配给二级单位,用于激励员工的奖金。

#### 4.4.2 建立健全二级单位费用预算评价考核体系

会计年度终了,公司预算管理委员会根据信息平台数据总结分析上年度二级单位费用预算的执行情况,考核评价各预算执行单位费用预算管理业绩。评价的结果也将反馈到信息平台,由于工程项目施工时间跨度大的特点对二级单位实行年度目标考核与任期考核相结合、基础管理与过程考评相统一、考核结果与奖惩挂钩的考核制度。并据此对二级单位进行年度绩效考核和任期绩效考核结果兑现奖励。同时作为为下一年度费用预算管理提供决策支持,从而形成费用预算管理闭环。

同时应建立费用预算执行内部审计制度。年终企业审计部应会同有关部门对所属二级单位各项费用开支情况进行专项审计,发现和纠正预算执行中存在的问题,维护预算的严肃性,并将审计结果作为单位及个人考核依据。费用预算管理的考核与评价结果应当与二级单位员工绩效挂钩,充分调动二级单位员工的工作积极性,强化二级单位员工的责任与风险意识,确保全面完成公司的年度任务目标,不断推进公司持续健康发展。

## 5 结束语

本文基于国有建筑施工企业二级单位费用预算必要性,并从二级单位费用预算的意义、目前的弊端对其管理流程进行了分析,以期加强二级单位的费用控制管理,完善绩效考核体系,激励二级单位员工爱岗敬业,促进二级单位快速发展,实现国有资产保值增值。

### 参考文献

- [1]程平,白沂.大数据时代基于财务共享服务模式的费用预算管理[J].会计之友,2016-11-16.
- [2]刘敏.企业费用预算管理的困境及对策探讨[J].中国集体经济,2020-01-21.
- [3]包丽娜.浅析中小企业全面预算管理存在的问题及对策[J].中国集体经济,2016-02-25.
- [4]王瑶.财务部门加强企业成本费用管控的新视野分析[J].科技经济导刊,2019,27(07):248.
- [5]俞悠源.基于企业大数据建模的可控费用精准靶向管控[N].东方烟草报,2018-12-12(003).
- [6]许伟.企业费用管控存在的问题及对策[J].会计师,2018(19):40-41.

作者简介:殷宁宁(1987,11-),女,工程师,本科,研究方向:预算管理。