

# 施工企业预算管理问题浅析

朱 晖

(中国核工业二三建设有限公司,广东 台山 529200)

**摘要:**随着国家“一带一路”倡议的实施,我国的施工企业纷纷在国际市场上崭露头角,施工企业迎来了前所未有的发展机遇。同时,为了做大做强国有企业,国资委在近两年加大了中央国有企业的兼并重组力度。在大部分企业合并中,采取了纵向一体化的策略,使中央国有企业具备规划、设计、施工、运营,全方位的服务能力,为中央国有企业走向世界提供了强有力的保证。在这种背景下,本文以施工企业财务预算管理为研究对象,通过分析制造企业预算管理特点,进而提出施工企业预算管理存在的问题,最后借鉴制造企业的预算管理思路,提出施工企业预算管理需要改进和提升的地方,以实现企业整体战略目标。

**关键词:**施工企业;预算管理

**[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.30.127**

预算管理,是指企业以战略目标为导向,对未来经济活动、财务结果进行预测,合理配置资源,并对过程进行监督和分析,对结果进行评价和反馈,从而推动企业战略目标的实现。预算管理的终极目标是促进企业发展战略,是一个持续改进的过程。施工企业预算管理作为统领全年经营工作的重要抓手,也需要在财务管理、人力资源、物资管理、生产管理、安全管理等各方面进一步改革和提升。

## 1 制造企业与施工企业预算管理异同

### 1.1 制造企业预算管理特点

制造企业预算管理以集团的战略发展规划为基础,按照各年任务目标,参考当前经济发展情况,以市场为导向,首先通过编制销售预算,进而确定年度收入目标,结合企业的生产能力、存货情况,再编制生产预算、人工成本预算和制造费用预算等。通过历史经验数据,确定成本费用,计算出利润预算数据,并在此基础上综合考虑其他预算,例如:投资预算、应收账款预算、采购预算、融资预算等,然后编制资产负债表、现金流量表等。待预算方案通过审批后,再将预算指标逐级分解,将预算责任层层落实,分解到各个部门甚至到个人,做到各层级都有预算指标。

### 1.2 施工企业预算管理特点

施工企业按照企业发展战略,结合预算年度国家宏观经济发展情况,对行业经济形势进行分析和判断,广泛收集客户和供应商信息,通过上年结转工程和预估新签合同预测年度收入,并分别以合同毛利率和历史毛利率,预测各项目的盈利水平,进而测算出公司乃至集团的损益情况,之后进行现金流平衡测算和资产负债表测算,编制预算情况说明书,并履行“两上两下”的预算审批程序。

### 1.3 施工企业财务预算与制造企业财务预算的联系与区别

按照《企业内部控制应用指引第15号——全面预算》的规定,企业财务预算管理程序包括:预算编制、预算审批、预算下达、预算指标分解和责任落实、预算执行控制、预算分析、预算调整、与预算考核八个方面。在预算管理程序方面,施工企业与制造企业并无本质区别,都是按照内部控制指引的要求,分别编制经营预算、投资预算、筹资预算、财务预算等,上至公司高管,下至一般员工,全都参与其中,助力企业实现年度经营目标,推动企业实现发展战略。

施工企业工程项目周期长,单价高,分布广,财务预算编制以单个工程项目合同为基础,一般而言,施工合同金额,即为该

工程项目的预算总收入,企业在编制预算的时候,只要根据施工进度,将合同收入在预算年度内进行分配,便可得到单个工程年度预算收入,施工企业将众多工程项目的预算汇总起来,就初步形成了企业的预算收入,预算成本的原理也是一样。由此可见,施工企业年度预算中,大部分收入、成本都是确定的。这与制造企业有着本质的不同,制造企业年度预算收入完全依靠销售预算支撑,除了未完成的供货合同之外,大部分收入都是不确定的,需要通过对预算年度可能实现的销售收入进行深入分析后,才能确定,进而编制全年预算。

施工企业由于不可预见性强,外部环境对企业的影响更大:第一,施工企业容易受到国家宏观政策影响,例如,国家调节投资规模、节奏,改变基础设施投向等都会给施工企业造成影响;第二,各种环境、天气、地质条件,也会给施工企业的生产经营带来影响。这些影响都会直接作用到施工企业的财务预算执行上。而大部分制造企业财务预算执行情况,都在可控范围内,为特种行业提供加工生产服务的除外。

因此,施工企业在做好已签合同预算执行的同时,有必要吸取制造企业预算管理的经验,积极做好新签合同的市场开发,向市场要效益,充分考虑到各种不利因素,制定应对措施,全面落实全年收入目标,严控成本费用,规范进行投资,加强资金管理,全面实现年度预算目标。

## 2 施工企业预算管理存在的问题

### 2.1 预算管理责任不明确

企业预算管理包括业务预算、投资预算、财务预算等多个方面,在实际工作中,施工企业的市场开发、生产经营等部门在投标和项目组建时,便完成了工程项目的预计总收入、预计总成本等相关数据的测算,这导致相关部门在编制年度业务预算时容易简化工作流程,没有根据预算年度宏观经济形势和实际施工组织情况进行收入和成本预测,简单用完工百分比测算预算收入和成本,甚至让财务人员根据合同自行测算。工程项目周期长、投资大、人员流动频繁,在整个施工过程中情况不断变化,收入、成本可能偏离了合同初始阶段的预期,但是业务预算责任不清,流于形式,造成预算执行偏差较大。另外,在施工过程中,往往仅将项目经理定为预算指标责任人,未将预算责任层层落实,对施工管理人员、现场工作人员的约束小,造成工程项目收益不能保证,企业总体经营目标难以实现。

### 2.2 预算管理指标不科学

施工企业的预算指标通常由上级批准下达,主要包括:收

入、成本、利润、施工进度、市场开发及索赔、质量安全等几个方面。这些指标,一部分是国资委规定的预算通用指标,如:收入、成本、利润,另一部分,是施工企业根据考核目标自行设定的个性化指标,如:施工进度、市场开发及索赔、质量安全。施工企业预算管理往往与战略目标脱节,只注重预算年度利润指标及其他考核指标,未将公司发展战略指标融入其中,导致企业出现短期目标和长期战略目标相背离。另外,一些施工企业财务预算现在还是注重财务指标考核,没有结合施工企业特点设定个性化的目标,尤其是没有将施工过程纳入预算评价指标,导致预算管理与施工现场脱节,由于施工项目财务核算的滞后性,等到财务发现预算执行出现偏差以后,不可能将完成的工程推到重来,导致预算控制程序形同虚设。

### 2.3 预算考核作用不明显

预算考核是对预算执行情况的最终评价,是预算管理中非常重要的一环。预算考核是通过奖惩机制,促进各预算单位努力完成预算目标,实现企业价值最大化。但是,施工企业由于地域分散,管理难度较大,难免出现预算指标下达、执行、考核环节之间的脱节,导致预算考核难以发挥作用。一方面上级公司在制定考核指标的时候,没有全面考虑各个工程项目的实际情况,采用一个标准衡量所有工程项目,导致预算考核指标与实际不符,影响预算执行的积极性;另一方面,预算管理考核没有做到层层下达,往往是下达到项目部之后,项目经理和财务部门承担了预算主要责任,工、料、机等相关部门预算管理意识较低,市场观念缺乏,成本管理失效,不利于预算目标的实现。

## 3 施工企业预算编制的改进方式

为了解决施工企业预算管理中存在的问题,有必要针对这些问题逐一提出改进措施,通过分析制造企业和施工企业预算管理的区别与联系,借鉴制造企业预算管理的思路,进一步加强施工企业预算管理,为实现集团合并后的预算管理融合提出思路。

### 3.1 明确预算管理责任

施工企业改善预算管理首先要明确预算管理责任,企业自身要建立预算管理机构,落实预算管理责任。第一,项目部要在年度预算制定的时候,认真分析本预算年度内可能影响施工生产的各种因素,合理确定预算收入和预算成本,避免简单用完工百分比测算有关指标,确保预算基础扎实。第二,在项目实施阶段,工、料、机有关的部门要切实发挥预算管理的作用,在现场成本发生之时,就及时核对预算执行情况,一旦出现超出预算的情况,及时向项目经理和财务人员反馈,分析原因,制定对策。第三,企业和项目部两级机构要对预算执行情况进行监督检查,通过月度成本台账对预算执行情况进行及时分析,实现预算与施工计划相吻合,降低成本。只有将预算责任落实到具体部门及全体员工,各司其职,实现责权利相结合,调动每一个人的积极性和创造性,施工企业才能真正实现全过程预算管理。

### 3.2 科学合理设计预算指标

构建施工企业预算指标体系,是实现预算管理科学化的基本保证。施工企业预算指标要符合工程项目流动性、产品的单件性和生产周期长等特点,从当前看,要瞄准行业内先进水平,加强成本、费用的控制,保证企业利润目标的完成;从长远看,必须与企业发展战略相互衔接,反映企业在不同时期的战略重点;使企业各个时期预算指标能互相衔接,确保预算指标前后一致。

科学合理的预算指标,应该既包括财务指标收入、利润等,

又包括业务指标存货周转率等;既包括部门指标市场开发、索赔等,又包括个人指标人均成本等;既包括短期指标等,又包括战略指标净资产收益率等。

与制造企业不同,施工企业生产地分布广泛,预算指标的设置首先应该与会计核算和施工生产情况相一致,采用分级管理、分级核算的办法,避免造成预算管理与施工生产相脱节;其次,还要根据每个工程项目的特点,采用“订单成本计算法”,提高预算指标的科学性;最后,预算指标要能满足工程项目的分段性,工程结算与工程成本的阶段性匹配,要在预算指标上同步体现,便于及时正确对比企业经营成果。

### 3.3 加强预算管理考核

预算考核是落实预算责任,体现预算严肃性,实现预算奖惩机制的有效抓手,只有将预算考核落实到位,才能真正激发全体员工的责任意识。为了加强预算考核,施工企业首先要严格按照预算执行单位和个人开展全面考核,确保考核范围与下达的预算执行范围相一致,确保考核指标与年度下达指标相一致,体现考核的严肃性;其次,要广泛收集预算执行的信息与数据,一方面通过各有关部门根据责任分工主动提交数据,另一方面,财务部门通过预算管理软件提取数据,由考核小组对数据进行全面、客观、正确地分析计算,对预算执行的结果进行评价;最后,要做好考核数据的运用,将考核结果与年度绩效相挂钩,对于预算执行成绩突出的部门和个人,企业应给予奖励,对于预算执行不力的单位和个人,要给予处罚,只有构建赏罚分明的预算考核制度,才能最大限度发挥预算管理的作用。

## 4 结束语

在“一带一路”倡议下,在“核电出海”的大机遇中,核电建设将迎来重大的发展时期,作为核电建设的生力军,施工企业只有找准方向,突破瓶颈,才能谋求更大的发展空间。为全面落实“十三五”发展规划,施工企业应该高度重视预算管理的重要性,将预算管理作为战略实现的有力抓手,将企业短期收益和长期利益相结合,使企业总目标与子目标互相协调,部门之间互相协调,层层落实预算责任,科学合理的制定预算指标,既符合集团整体战略规划和经营目标,又与工程项目实际相结合,加强预算考核,促进预算管理机制全面落地,提高企业持续发展能力。

当然,预算管理的问题和改进思路并不仅限于文中所述,作者还将在今后的工作中,继续与施工企业同行广泛深入交流学习施工企业预算管理经验,为进一步提升施工企业预算管理开展相关研究。

### 参考文献

- [1]王丹.论企业全面预算管理和绩效评价[J].中国总会计师,2019(5):102-103.
- [2]王妍.企业全面预算管理和绩效评价探讨[J].现代营销,2020(6):160-161.