

施工企业管理中应用全面预算财务管理模式的方法

仵文瑞

(中交二公局第五工程有限公司,陕西 西安 710119)

摘要:随着我国经济迈向高质量发展阶段,财务管理能力已成为企业管理能力的重要体现。本文将从全面预算管理模式的意义和目标入手,深入分析企业在该模式下出现的问题,例如工作方法缺乏合理性、重视程度不够等,根据出现的问题提出针对性建议,促进我国施工企业财务管理工作的全面提升。

关键词:施工企业;财务管理;全面预算

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.15.104

随着城市化进程的加快,城市建筑越来越集中,因城市服务水平的提升,建筑物的分类也越来越细化。这种背景下,建筑市场的竞争越来越激烈,施工企业经营压力越来越大。但是目前施工企业财务管理工作还存在着一部分问题,为了更好地提升企业管理质量,需要对全面预算管理模式进行分析,探索符合企业发展的新工作模式。

1 全面预算管理的本质

全面预算起源于西方,企业为了强化内部管控,提高抵御外部风险和竞争力的能力,最终实现企业发展目标而建立的管理制度。经过多年的优化和演变,已经成为现代企业管理机制。所以,全面预算管理的内容十分丰富。从专业角度上讲,企业制定中长远发展战略以全面预算管理作为参考,根据实际情况将战略目标进行分解,并下达达到所属各经济单位,各个经济单位根据发展目标编制周期性工作计划,最后根据工作计划内容开展各项工作,其中包括考核、预算、以及预算控制等,进而建立起完善的管理框架。从广义的角度上讲,企业管理主要包括考核、预测、决策、控制和规划等(见图1)。从这一循环可看出企业管理的工作程序与全面预算的本质基本吻合。美国著名管理学教授戴维·奥利认为全面预算管理是为数不多的几个能把组织的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。

2 全面预算管理在施工企业财务管理中的作用

2.1 全面预算管理模式的目標

与其他类型预算管理相比,全面预算管理模式的目標是有效降低企业生产运营成本(图2),从而增加企业经济效益。该种模式的特点是在开展预算管理前需要企业充分对内部资源进行整合和应用,为企业进行预算管理提供前提条件。在全面预算管理模式下,施工企业需要在该模式的指导下合理利用各种资源,对市场进行深入调研,在各种因素综合作用的基础上,在此对预算工作进行

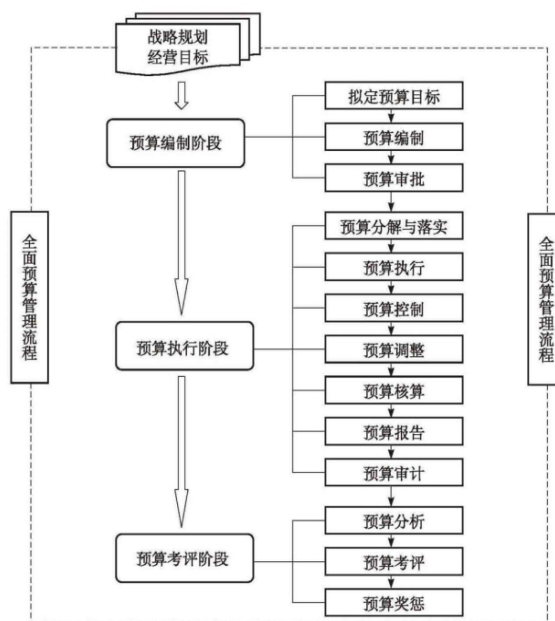


图1 全面预算管理的流程及内容

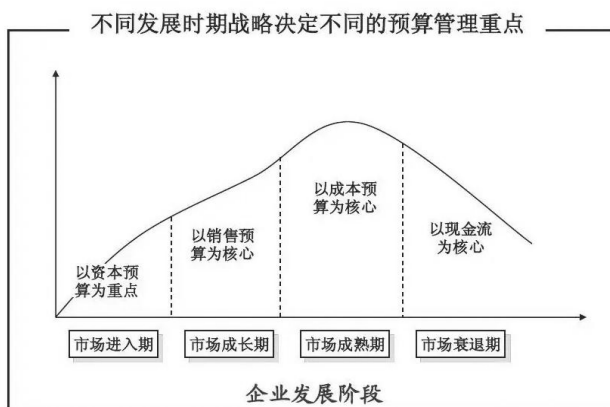


图2 预算管理模式的目標

管理,实现经济效益的提升。

2.2 全面预算管理模式的重要性

全面预算管理的定义是施工企业各部门的决策人员根据企业经营情况制定财务分配与管理模式后,再通过

财务部门工作人员的工作对整个施工过程涉及的各方面展开控制。在该工作程序中,财务人员应根据整个工程的施工情况与工程量设置符合企业发展的战略目标,同时针对发展目标对各个环节进行全面预算,编制预算明细表供企业管理者审阅。在开展全面预算过程中,财务部门工作人员应全面收集各方面数据,并且将各部门数据和分析数据工作关联起来。与其它预算模式相比,采用全面预算管理后施工企业各部门间的沟通更加高效,提升了施工企业部门的协调性和凝聚力,最终企业实现从生产到销售的深度融合,提升了抵御外部风险的能力,在激烈的市场竞争中占据主导地位,为企业实现中长远目标赢得充足时间。

3 施工企业财务管理工作中应用全面预算管理模式存在的问题

3.1 施工企业并没有重视对全面预算管理工作的应用就企业预算工作而言,是企业员工开展工作的重要参考,决定着企业的整体效益。施工企业一般情况下规模较大、管理系统较为复杂,同时拥有着较多部门。与其他企业相比,因施工企业内部各部门负责的区域各不相同。所以,各部门员工对预算管理工作的重视程度各不相同,与此同时,一些企业管理者未在内部制定相应的管理制度和工作规范,造成了整个企业的预算工作未形成统一的重视,甚至各部门在开展工作的过程中忽视了企业制定的预算内容,给全面预算工作带来了较大难题。另外,预算工作针对施工企业各项工作,在执行的过程中需要由多个部门合作完成。因此,需要强化企业各部门对预算管理工作的重视。企业工作人员对预算管理的重视程度决定着施工技术人员的操作水平,同时也关乎着预算管理保证措施的执行程度、企业的凝聚力,甚至是核心竞争力的形成。

3.2 施工企业所采用的预算编制方法不够合理

通常情况下,全面预算编制过程中需要应用预算编制方法,其方法是预算管理的重要内容,也是决定预算工作有效执行的关键因素。如果企业选择选择预算编制方法不合理,一方面影响预算目标的实现,另一方面还将影响到编制方法的准确性。同时对于整个施工建筑领域来讲,进行充分的市场调研是十分有必要的,而实际情况是部分企业未根据自身情况和所制定的发展目标采取科学、灵活的预算编制方法,影响到企业预算目标和发展战略的实施,造成生产经营活动出现混乱的情况。从全面预算管理模式应用情况来看,在我国各领域企业中还未广泛应用,很多企业仍然采用传统的预算编制方法,该预算

编制方法已经难以与现代企业管理模式相匹配,其预算结果也不符合企业发展需求。与此同时,企业管理层人员对生产经营情况的认知较为模糊,还无法制定出符合企业现状的发展目标,这将造成预算编制方法较大程度上停留在纸面上,并没得到充分落实,丧失了现实意义。

3.3 施工企业对预算管理保证措施执行力不够

从目前预算管理保证中,部分施工企业对预算管理保证措施的执行不够彻底,阻碍了预算管理保证措施的下一步执行。因执行不够彻底和制度的缺失,在开展预算管理过程中,存在个别员工以各种借口来推诿,甚至在进行预算管理工作过程中随意上报数据应付了事,最终导致统计结果不准确。上述这些情况造成施工企业的财务收支规律较为混乱,同时难以真实反映出施工企业的生产运营情况,阻碍了全面预算管理工作的展开,其效果也难以达到预期,造成了企业资源的浪费。

4 施工企业全面预算财务管理的策略

4.1 重视全面预算财务管理,提升人员职业素养

在工程施工建设过程中,施工人员的职业素养决定着工程质量,部分施工企业为了获取较为可观的经济效益,将成本管控作为生产经营的核心目标,忽略了对施工人员综合素质的把强化,导致许多施工人员文化水平较低、安全意识不足和缺乏专业技能,严重阻碍了全面预算管理的实施。施工企业实现全面预算管理目标需要将工作的重点放在施工人员职业素养提升上,确保施工人员满足企业发展需要,管理人员可从以下几方面入手:一是对施工人员进行针对性培养,提升施工人员的安全、责任意识,确保施工有序展开的同时,强化自身执行力;二是将全面预算管理贯穿到整个生产运营各个环节,在企业内部形成良好的氛围,确保工作管理制度对工作人员形成约束。三是,针对施工企业内部财务部门人员,需要制定完善的专业培训计划,聘请行业资深人士为财务人员进行培训,提高自身工作的认识,为开展全面预算管理工作提供良好的条件。

4.2 提升预算编制的质量

通常情况下,施工企业管理人员需要根据施工实际情况编制财务预算方案,以进度预算为核心,根据财务工作开展情况对财务预算方案进行调整。财务管理人员应通过财务预算报表确定预算工作成效,根据财务预算制度的执行情况提升管理质量。在财务管理层面,实现财务预算和投资预算有机结合,施工企业管理人员应根据工程项目的投资计划展开科学规划,结合阶段财务预算情况预测资金使用情况,如出现资金短缺,应制定合理的融

资计划确保工程施工顺利进行。同时还要将风险管理融入预算管理,进一步完善工程项目的事前、事中和事后规划和控制。施工企业管理人员在工程项目实施前应严格落实好预算编制工作,核算工程项目的人力资源和施工材料使用情况。项目进入到施工阶段后,管理人员还需要对人力及物力资源进行合理调配,通过先进管理手段来确保施工质量和成本管控工作的有效展开。分项工程施工结束后,财务人员应开展施工成本和预算对比分析工作,找出超支原因,制定改进计划。

4.3 强化预算管理及成本控制

工程建设过程中招投标环节的预算控制尤为重要。目前,建筑市场竞争十分激烈,个别施工企业为了中标,压缩预算成本,造成施工成本与预算成本出现较大偏差,为了获取理想经济效益,可能会进一步压缩施工成本,最终导致施工质量达不到验收标准。因此,施工企业管理人员需要深入分析招标资料,找出有效信息,根据企业实际情况,建立合理的预算制度,避免施工结束后产生经济纠纷。同时还要做好项目评估工作,根据国家相关法律法规展开预算编制。最后对施工项目进行细化,通过选择科学的预算编制方法来提升企业效益。

4.4 实施多样化的编制方法

为了保证全面预算能够在企业内部全面展开,首先是要保证编制的准确性。在开展全面预算编制时,如果采用传统的计算方法,将工程材料费用、人工成本、机械使用费和燃油动力费用纳入到预算中,将造成全面预算失去准确性。随着我国科技不断进步,机械自动化程度不断提高,机械使用费的比例将越来越大。目前,工程项目施工过程中,涉及施工机械费用需要合理分配预算,能够有效开展成本管控。因此,可通过作业基础预算法对全面预算管理方案进行编制。

4.5 提高工作人员对全面预算管理的重视程度

为了保证全面预算管理能够在施工企业中顺利开展,需要进一步提高员工对全面预算管理的认识,相关部门应建立工作制度,使员工形成较强的责任意识,与此同时,在执行过程中引导企业部门加强沟通,明确主体责任,将权力分散到财务、审计部门之外,如果权力过于集中,将难以实现企业可持续发展,因此需制定详细的制度规范,明确各部门责任。基于这种情况,应加强各部门的分工与合作,例如在编制全面预算管理过程中,成本管控部门进行管理,而在执行过程中则由审计部门负责监督和控制,进而强化各部门的沟通和交流,确保预算工作的准确性,提升预算管理的效率,为施工企业实现可持续

发展提供制度保障。

4.6 全面提高预算编制的质量和水平

在应用预算管理的过程中,很多企业面临着共同的问题:预算管理工作能力难以满足工作需求,一部分技术人员缺乏预算管理工作的经验。财务管理人员在开展财务预算过程中需要及时将预算成果真实反映出来,并且将财务预算与投资预算充分结合在一起。另外,管理人员还应该根据工作计划进行人员调配,招聘专业技术人员保障人力资源充足,并利用好先进管理技术,确保施工管控工作取得实效。在完成上述工作的同时还要选择合适的预算编制方法,进一步提高管理人员的技能水平,强化工作人员的专业培训,例如在编制全面预算过程中提前对相关人员进行培训,确定工作方向。由于在全面预算管理模式中预算方法的使用也是重要部分,占据着主导地位,相关人员需要对管理方法有深刻的认识和操作经验。

5 结束语

随着建筑市场的竞争越来越激烈,施工企业需要立足于当前形势,根据企业中长期发展战略制定出完善的全面预算管理方案,通过多方面工作提升员工职业素养,确保全面预算财务管理模式的高效运行,提升施工企业核心竞争力并满足施工质量需求。

参考文献

- [1]蒋超超.试析全面预算管理在制造型企业财务内控中的应用[J].财会学习,2019(7):228-229.
- [2]路济阳.关于施工企业全面预算的编制研究[J].时代金融(下旬),2017(1):126-127.
- [3]唐轩仕.对施工企业财务预算全面管理的探讨[J].企业改革与管理,2016(7):131-131+132.
- [4]杨平.路桥项目建设中全面预算管理的应用[J].建材发展导向(上),2018(9):115-116.
- [5]蔡海华.以全面预算管理为核心的集团企业内控体系的构建研究[J].时代金融(中旬),2017(6):230+232.

作者简介:件文瑞(1984-),男,陕西扶风人,汉族,本科,会计师,研究方向:高速公路会计管理。