

勘测设计企业业务部门财务管控问题讨论

陈雨蒙

(长江设计集团有限公司,湖北 武汉 430010)

摘要:随着国家基础设施建设快速发展,工程勘测设计行业不断壮大,并在国民经济发展中起到非常重要的作用。勘测设计单位已从原本的事业型单位向企业型单位转变,企业的业务发展愈加多元化,但在改制过程中其财务管控仍然存在一些不足。基于此,本文以勘测设计企业业务部门为切入点,重点对其在财务管控中存在的问题及相应的解决措施进行分析。

关键词:勘测设计企业;业务部门;财务管控

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.25.052

财务管理是企业非常重要的一部分,工程勘测设计企业在转型过程中面临激烈的市场竞争,要想提高企业的经济效益,降低企业的经营风险,必须要在财务管控方面采取有效的方式和措施。从现实情况来看,目前勘测设计企业仍需提升财务管控的质量,所以对勘测设计企业业务部门财务管控的相关问题和对策进行分析具有必要性。

1 加强勘测设计企业业务部门财务管控的必要性

1.1 有助于实现财务管理目标

企业财务管理的最终目标是实现企业价值最大化,如何实现企业价值最大化,企业需要通过最优的财务策略,在保证资金的时间价值与风险报酬有效平衡以及企业长期稳健发展的基础上,实现企业财务管理的最终目标,即企业的总价值达到最大化。进一步加强勘测设计企业业务部门的财务管控,通过科学有效的财务管控措施,可避免在业务发展过程中的短期行为和本位主义,即只顾眼前的利益而不顾整体利益,缺乏大局观和全局意识,从而保证勘测设计企业财务管理目标的实现。

1.2 有助于实现企业战略目标

勘测设计企业要想实现长期稳健的发展,制定战略目标必不可少。近年来工程勘测行业不断发展,所面临的市场竞争压力也越来越大,勘测设计企业作为集市场竞争、人才竞争、科技竞争为一体的专业企业,要想在竞争激烈的市场环境中获得竞争优势,就必须制定正确的战略目标并有效执行。而企业战略目标的顺利实现,就必须要加强业务部门财务管控,做好基础财务核算工作,为业务提供更好的分析服务和管理支撑,确保财务管控及时有效。

1.3 有助于控制企业经营风险

勘测设计企业的业务范围较广,包括规划、咨询设计、工程测量、地籍测量、房产测绘、数据库建设等多项业务,近年来国家也进一步开放了测绘行业的政策,勘测行业队伍不断壮大的同时,也面临着诸多风险。这也就需要勘

测设计企业进一步加强业务部门财务管控,确保财务管控及时有效,才能有效规避潜在的风险,才能保证企业生产经营的安全。在实际的财务管控中,应深入分析企业运营过程中的各个要素,包括产品价格和结构、供应商、客户信用、原材料供应价格、人力成本、税收政策、汇率及相关法律法规等,为业务部门提供有效的指导,帮助业务部门有效防范经营风险。

2 勘测设计企业业务部门财务管控中存在的问题

2.1 业务部门会计核算和分析缺乏针对性

会计核算的财务管控的重要基础,但从勘测设计企业财务管控的现状来看,业务部门会计核算和分析仍缺乏针对性,会计核算未真正向财务管理方向转变。一方面表现为业务部门会计核算不够精细,业务部门未将相应的成本费用精确的归集到对应项目,或公共开支未合理的分配的对对应项目单位,导致企业管理层无法对业务部门的业绩和项目开展效果进行精准地衡量,更是无法对项目成本费用进行有效控制,最终出现账目不清的情况,无法满足企业财务管控的要求;另一方面表现为业务部门会计核算数据运用不充分,目前一些勘测设计企业的管理层在管理过程中较侧重于市场和技术,对会计信息的运用仍然停留在财务记账基础层面,对所提供的会计核算信息也只是关注销售收入和利润,未能充分整合会计数据信息对业务开展进行事前预警、事中控制和事后分析,忽视管理分析。

2.2 财务预算工作不完善

做好财务管控工作,全面预算管理非常有必要,其能有效加强企业的财务决策与财务控制,减少不必要经济损失,保证企业经营目标的实现。但目前一些勘测设计企业的财务预算工作并不完善,财务部门并未对业务部门的项目成本或利润分成进行全面细致的预算管控,结果导致一些业务部门的项目投入存在盲目性,无法有效控制成本费用,到了年终时收不抵支,严重影响企业的管理与效益。

2.3 对业务部门的绩效与评价机制不完善

目前部分勘测设计企业缺乏对业务部门进行细致绩效评估和监督的意识,即便开展了绩效考核,但往往侧重于产值完成情况和项目利润等获利指标方面,忽略了运营水平、经济效率和发展潜力等方面的考核,业务部门侧重于承接项目,而对项目后续运营及管理不够重视,最终给企业带来诸多经营风险。

2.4 业务部门风险意识薄弱

勘测设计企业存在业务部门风险意识薄弱的问题,主要表现为:对项目资金风险不够重视,未成立信用管理部门或未建立专门的信用管理职能,未建立客户评级系统并定期进行统计分析,盲目赊账,导致大量应收账款无法及时回收;在承接业务时未签订合同,未意识到合同对双方责任约束的重要性,一些业务虽然签订合同,但是仅在合同中对支付金额、支付方式及进度等进行约定,并未对按进度分期收款的合同履行职责、违约责任等进行明确,也未参与到项目的全过程管理中,导致企业经营风险增大。

2.5 缺乏完善的财务监督体系

对于勘测设计企业而言,项目的进程通常需要遵循上级的相关规定,这使得企业在市场运营过程中的灵活性较低,特别是在财务监督方面,力度较为薄弱。具体体现在这几个方面:其一,财务人员的职业道德素质欠缺,有可能会损害企业的利益;其二,勘测行业中的主体利益关系较为复杂,给企业相关负责人在会计账务造假上提供了一定的条件;其三,针对项目的跟进,企业并未建立起完善有效的财务监督机制,无法准确对财务信息进行考证。

2.6 财务管理人员水平有待提升

因勘测设计企业的性质,使得企业财务人员水平不高,加之在人员招聘环节具有随意性,导致整个财务管理队伍的水平较低,难以满足企业业务部门财务管控的要求。具体来看,部分财务管理人员对项目缺乏全面的了解,会计处理难度较大,相关财务事项处理效率较低。部分财务人员在会计报表编制过程中,对相关的实践操作并不熟练,对各个会计科目的处理方法也不够合理。

3 加强勘测设计企业业务部门财务管控的对策

3.1 提升业务部门会计核算及分析的针对性

一是精化会计核算方式。在会计核算过程中,应充分结合勘测设计行业分项目、分部门的特点,按成本费用归属进行部门核算和项目核算。值得一提的是,分部门、分项目的会计核算的严格执行,需要企业各个部门相互配合,包括管理部门、销售部门、设计部门等,同时也需要对合同签订、收入确认、费用报销等环节以统一的部门、项目识别号来区分,从而保证会计核算的精准性和清晰性。通过这样的核算方式,不仅可以有效区别部门、项目的收入、成本费用和资金占用,同时又能准确地反馈出部门、

项目的盈亏情况,便于对部门、项目存在的超支等问题的原因进行分析,总结经验,从而为企业管理层提供可靠的会计信息。为保证核算的及时准确,勘测设计企业需加强财务信息化建设,可借助ERP等信息工程有效整合各部门信息,促进企业各个部门信息高度共享,为会计核算进一步精细化提供有力支持。

二是全面应用会计数据信息。将会计数据信息全面应用到企业内部管理中,尤其是要应用到业务部门财务管控中,健全财务分析体系指标,增强财务分析力度,为业务部门的业务预算、业绩考核、绩效评价及项目分析提供数据支持,有效指导业务部门的发展规划。在会计数据信息具体应用过程中,通过财务分析对业务部门的经营情况进行评估,并结合实际评估情况采取相应的措施,如针对销售增长率、市场占有率均较高的业务部门,可在人员配置、资金分配上给予一定的倾斜;针对销售增长率高但市场占有率低或者市场占有率高但销售增长率低的业务部门,先对其业务转化的可能性进行分析,如果具有较大的转化可能性,需要给予扶持,反之,应尽早转并或关停,以免亏损不断增加,减少冗余部门,精简企业组织架构。另外,也要对业务部门的项目开展跟踪管理,尤其是对项目的开展进度、收款进度、成本费用开支进度进行定期评估,及时核算项目收益和评价客户的支付能力,强化资金调度,做好资金的预测和执行。企业也需要定期对各项资产结构分布情况与财务统计情况进行统计,及时清理不符合要求的资产结构,以便更好地促进企业的健康发展。

3.2 完善全面预算管理,强化成本控制

勘测设计行业业务部门项目费用具有较大的不确定性,为保证其财务状况不出现较大的波动,就必须要加强预算管理。首先,应基于勘测设计企业的发展战略基础上制定财务预算,将分期目标量化作为预算编制的参考依据,并根据市场变化与企业变化情况不断修正,这期间需要加强过程控制,按照月度、季度、年度进行监控分析,及时纠偏,同时做好预算考核工作,避免出现收不抵支或预算超支等情况。其次,建立健全预算管理体系,应做到全员参与、全面覆盖、全程跟踪,同时财务部门应定期编制预算执行的会计账簿,确保预算顺利执行。另外,也要构建完善有效的信息系统,规范预算流程,提高工作效率,最终保证预算顺利执行,切实发挥出预算在企业经营管理中的促进作用。最后,在实施全面预算管理过程中,也必须要加强全过程成本管控,不仅要充分考虑采购、人力、资源消耗和配置等问题,也要加强企业产业链的关注和分析,从企业经营的上下游、议价能力、资源掌握能力等出发,建立起包括企业人才投入、技术投入、资质投入、软件投入等预算指标体系,通过全面、全过程的管控,规范企业经营的同时,有效把控成本。勘测设计企业属于技术服务行业,人力成本往往占比较高。为有效降低企业的人力成本,勘测设计企业应加强评估和协调,结合人力资

源的专业技能和设计业务的实际需要进行人员配置和共享,合理配置业务部门的人员,实现人力资源产出效益最大化。另外,从勘测设计行业的特性来看,为更好地控制成本,可尝试在勘测设计项目中实施成本责任制,明确各部门的权责,将成本责任落实到具体的个人身上,保证各项工作顺利进行,在后续的会计核算中,如果发现成本支出存在问题,也能及时找到相应的责任人,有效解决成本会计核算中的问题。

3.3 完善绩效考核与评价机制

财务部门应协助企业管理层建立完善有效的绩效管理体系,确保所建立的绩效管理体系科学规范、公正客观、内容全面。在对业务部门绩效考核过程中,需要结合企业实际经营情况与发展策略,综合考虑盈利能力、营运能力、发展潜力等方面,设定合理的考核指标,对于财务性指标,应充分考虑业务部门的发展阶段,可将项目利润率、应收账款周转率、成本费用利润率、人均产值增长率等作为考核指标,对于非财务性指标,可将投标中标率、市场占有率等纳入客户维护这一方面进行考核。另外,也要做到数据可靠、分析客观、结论清楚,并及时将考核结果反馈给业务部门,让业务部门真正了解考核的目的,及时发现偏差和纠正,充分发挥出考核评价的作用。

3.4 增强业务部门的风险意识

勘测设计企业应在内部设置专门的风险控制部门及有效的风险控制制度,列出业务部门主要涉及的风险清单,针对各类风险制定有效的控制方法和措施。同时,勘测设计企业应注重采用科学有效的风险评估方法,如情景分析、压力测试等,对企业经营过程中的风险进行识别、评估,尤其是要认真对重要项目中可能出现的赔偿、罚款等风险进行评估,并结合评估结果制定有效的风险应对措施。另外,为进一步强化风险控制和规避风险,企业需完善客户信用管理制度及合同管理制度,对客户信用进行跟踪管理,规范合同内容,避免坏账风险,或者通过购买保险的方式进行风险转移等。

3.5 构建完善有效的财务监督控制体系

为确保勘测设计企业业务部门的财务管控工作顺利进行,有必要构建完善有效的财务监督控制体系,企业也应结合岗位实际构建相应的绩效考核机制,形成强有力的财务监督,保证管理制度有效落实。首先,勘测设计企业应加强项目的财务预算,并确保每一笔开支都有相应的负责人。其次,勘测设计企业可通过构建财务监督账簿的方式,详细记录项目开支情况,也便于及时核对。最后,勘测设计企业也应利用好道德与法律的约束作用,并通过有效的激励措施,提升财务核算的准确性。

3.6 提升财务人员的综合素质

为确保勘测设计企业经济活动规范进行,企业应遵循“以人为本”的管理理念,重视财务人员综合素质的提升。首先,强化财务人员的财务技能,增强其财务思维,结合

企业的发展实际,制定有效的财务战略,以促进财务会计核算质量水平的提高。其次,勘测设计企业也应加大财务管理人才的引入,可通过校园招聘的形式引入鲜活的力量,并通过高薪资、高福利留住人才。最后,勘测设计企业也应加大对财务人员的专业培训,定期开展勘测设计方面知识培训,不断提升人员的业务能力,从而推进财务工作全面推开。

4 结束语

总的来说,财务管控是企业的重要内容,勘测设计行业面临着巨大的市场机遇和挑战,必须要加强财务管控,提升企业竞争力。但目前勘测设计企业在对业务部门财务管控中,存在会计核算和分析针对性不强、财务预算不完善、绩效考核评价机制不完善、业务部门风险意识薄弱、财务监督体系不完善、人员素质不高等问题。对此,本文相应提出了精化会计核算方式和全面运用财务数据、完善全面预算管理与强化成本管控、建立健全绩效考核评价机制、增强业务部门风险意识、构建完善有效的财务监督体系、提高财务人员综合素质等具体措施,以有效提升勘测设计企业业务部门财务管控水平,确保企业的经济活动规范进行,有效化解企业内部风险,最终保障勘测设计企业长远稳健的发展。

参考文献

- [1]钟晶.电力勘测设计企业向工程公司转型过程中的财务管理方案分析[J].中国产经,2020(02):142-143.
- [2]张佩.浅谈勘测设计企业如何从会计核算走向财务管理[J].中国乡镇企业会计,2019(10):154-155.
- [3]莫敏倩.水利勘测设计行业 EPC 项目中总承包方的财务风险与应对[J].今日财富(中国知识产权),2019(06):193-194.
- [4]汪绪磊.论水利水电勘测设计企业的财务战略目标[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2018(04):59-60.
- [5]黄梅.水利水电勘测设计单位预算编制与预算执行管理中的难点和对策[J].大众投资指南,2018(07):129-130.

作者简介:陈雨蒙(1990.08-),女,籍贯:湖北省荆州市;学历:硕士研究生;职称:中级会计师;研究方向:财务核算、财务管理。