

建筑企业全面预算管理问题研究

李 娜

(西安环水置业有限公司,陕西 西安 710082)

摘要:按照我国国民经济和社会发展“十四五”规划要求,统筹推进基础设施建设步伐迅速加快,建筑施工企业产业增幅明显,全面预算管理的重要性受到了普遍关注。本文首先对建筑施工企业全面预算管理的重要意义(有助于确保建筑施工企业经营目标的实现、有助于提高企业的综合经营管理水平、有助于优化建筑施工企业整体资源的配置)进行了简单介绍。其次从建筑施工企业管理层重视程度不够、预算编制人员水平参差不齐、与业务融合不够紧密、预算考核及应用不够到位等四个方面对全面预算管理中存在的问题进行了详细的分析;接着从加强宣贯全员高度重视预算管理、完善全面预算管理制度、业财一体化建设、提高预算管理权威性、预算管理与责任成本管理紧密挂钩等五个方面提出了相应的改进策略,以此提升建筑施工企业的财务管理水平。

关键词:建筑企业;全面预算管理;问题研究

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.26.121

1 引言

作为处在高质量发展要求的环境下的建筑施工企业,确保建筑施工企业经营目标的实现,全面预算管理作为企业目标实现的有力抓手,作用显而易见。一是注重预算编制长远性。按照“编制科学、程序规范、执行到位、完善制度”的原则,加强预算目标与规划目标、考核目标的衔接,完善预算管理工作。二是发挥预算评价导向性,建立健全预算评价和考核机制,对预算执行情况,按质量、进度、完成率等方面进行系统评价,强化预算编制后的评估考核。以此实现建筑施工企业的经营目标,提升建筑施工企业的竞争力。

2 建筑企业实施全面预算管理的重要意义

2.1 实现建筑企业经济效益最大化目标的重要路径

建筑行业作为支撑国民经济有效发展的重要行业,实现其经济效益的不断增长,对于社会经济发展来说,具有一定的必要性。通过全面预算管理的有效实施,建筑企业可以科学规划预算指标,强化对各项资源的合理分配,规避不必要的资源浪费问题,以全面提升资金使用效能,实现经济效益的最大化。近年来,通过在相关企业的实践探索发现,全面预算管理能够帮助建筑企业更好地整合内部资源,科学管控项目运营管理过程中各项费用的使用,以事前的科学规划,强化预算编制的科学性。同时,全面预算管理还能够切实帮助建筑企业科学部署项目资金及成本投入的基本比准,精准把握项未来能够实现的收益情况,以切实提升成本管控的准确性、实效性及科学性,更好地指导建筑企业实现转型升级。

2.2 实现建筑企业管理目标充分实现的有效手段

全面预算管理在建筑企业的科学实施,其根本目标

并不是为了资金使用的一味缩减,而是通过对企业项目运行的各个阶段进行系统规划,科学运营,助推企业战略发展目标得以充分实现。在全面预算管理模式下,建筑企业可以全方位、多视角地认真梳理企业的发展目标,立足企业的战略发展,科学规划各阶段的目标完成进度。全面预算管理可以通过科学引导企业对在建项目的系统规划,保障项目能够基于企业的发展需要有序推进。同时,依托全面预算管理的有效实施,建筑企业还可以持续优化内部考核机制,按照中长期发展目标的不同进行绩效考核指标的科学设计,有效激发内部员工的参与热情。实践也证明,借助全面预算管理的实施成效,建筑企业可以深入了解内部的经营管理现状,科学对比预算指标实施前后的具体差异,深刻剖析存在的主要问题,并及时采取有效措施进行化解,确保项目运行与预算目标相统一,全面统筹经营项目的发展,助推各项指标任务得以切实执行,提升企业的核心竞争优势,保障其能够沿着既定目标稳步推进。

3 建筑企业全面预算管理中存在的主要问题

3.1 全面预算管理工作的重点把握不清

当前,建筑行业整体的市场竞争日益激烈,跨区域或跨行业承接项目日益普遍,覆盖的地域范围较广,企业主要是采取集权与分权相结合的M型组织管理体系。在全面预算管理过程中,一般是由企业高层进行牵头,以相应的时间周期为限,进行具体节点的科学划分,制定统一的表格、预算编制指南及报告提纲,明确基本的格式和所需的内容,各部门要依据总的管理要求进行所需数据及资料的提交,财务部再按照汇总的预算数据,基于战略目标进行具体指标任务的分解细化,下放至相应的部门,进行

运营管理及财务报表的科学编制。如此一来,预算编制就变为以财务报表为主,业务预算为辅的综合预算管理,最终工作还是要财务部门进行具体管理,再加上全面预算编制的具体节点与内容设置都要与财务报表相衔接,就容易转化为季度、年中、年度的财务报表预算模式,与企业的战略发展关联性不大,不能基于长远发展进行深层次的科学谋划。

3.2 全面预算管理的内部环境较差

现阶段虽然大多数建筑企业已经能够科学认识全面预算管理工作的意义,但是在具体实施中不能将其与内部管理环境的有效构建相融合,造成全面预算管理的真正价值难以充分实现。全面预算管理工作本身是一项综合性、系统性较强的工作,要想实现其真正的应用价值,就需要结合建筑企业的具体情况,系统梳理各环节的主要内容,结合战略需求做好相应制度的不断完善,并调动内部全员进行积极参与。但是,当前建筑企业内部整体对于管理环境的塑造较为欠缺,部门间的协调配合意识不强,制约着全面预算管理工作的有效开展。

3.3 缺乏健全完善的预算管理体系

全面预算管理包括目标设计、预算编制、执行、指标调整及绩效考核等多项内容,尽管现阶段许多建筑企业依据市场发展的需求,开始探索预算管理工作机构的初步设置,并形成了相应的制度规范与管理办法,但是却缺乏专业的预算管理人才,预算管理方法较为落后,不论是零基还是增量预算的实施都缺乏配套制度的有效规范。预算编制人员专业知识储备不足,只是依据多年的经验,参考往年数据组织编制,经常存在收入、费用估算不准的问题,造成预算指标与实际情况存在较大偏差。同时,全面预算的编制需要由各部门进行具体人员的制定管理,及时将所需数据进行收集整理,报主管负责人通过后递交预算管理工作机构,经过集体商议完善后由公司负责人最终确定,因此只是少数人的专职工作,与日常运营管理的其他部门关联性不大,难以切实贯穿到每一位员工。

3.4 预算考核及应用不够到位

作为检验全面预算管理工作得以全面贯彻执行的重要工具,预算考评环节不可或缺。但是由于建筑企业建设项目的环境较为复杂多变,人员流动性较大,主要是由极少的专业人员与当地的劳工组成,整体的素质不一,增加了人员管理的难度。一些企业观念上甚至认为人员管理只是简单的进行劳工工资的管理,并不涉及技术等其他内部员工,更未建立配套的人员管理、培训及激励机制,全面预算的考核评价与激励相对缺位。而对于一些大型企业来说,全面预算的考评与激励也只是针对部门负责人及管理层,对于行政及项目人员的覆盖较少,企业的人

力资源管理更未将全面预算管理纳入考核体系,造成全面预算执行不力。对于建设项目而言,预算更加关注的是对于建设进度的把控,项目竣工后工程决算较为滞后,对于应扣应缴的各类费用不能进行及时清算,结束后的费用超标问题不断,部门间推诿扯皮现象频发,考核与激励机制缺乏科学性与公平性,只奖不罚,刚性约束作用不大,长久下来必然会给建筑企业发展造成损失。

3.5 缺乏高效的信息技术支撑

全面预算管理要想实现科学实施,离不开先进信息技术的有力支撑,信息系统的合理应用事关预算管控的质量,直接决定着全面预算的管理效率。如果系统设计不够完善,数据共享就会滞后,需要耗费更多的人力及时间成本进行数据统计及表格的填写,且数据难以结合企业的运行管理进行有效更新,管理效率得不到有效提升,难以适应企业的发展需求。加之考核及激励体系不够完善,与信息系统的衔接不足,预算管理人员的参与积极性不足,全面预算管理难以切实发挥应有的作用。企业制作的全面预算管理模板虽然便于进行统一指导,但是由于格式固定、内容统一,不能根据各部门的基本情况进行灵活调整,财务部门与业务部门的沟通交流不畅,造成全面预算管理与企业多元化的发展需求不相适应。当前,建筑行业整体的利润空间不断缩减,能够支配的资金较少,在此情况下对于信息系统的投入就难以增加,企业独立进行系统开发及升级更不可能,制约着预算管理信息化建设进程的不断加快。

4 建筑企业提高全面预算管理水平的措施

4.1 树立内部全员预算管理意识

不管是基于响应国家对全面预算工作规范化管理的要求,还是处于建筑企业自身发展的需要,都要从观念上及时予以转变,科学树立全员预算管理意识。要立足企业的战略发展大局,强化预算目标与企业战略目标的有效统一,层层分解企业战略发展规划,夯实责任落实。同时,要提升管理高度,突破传统局限于财务部门单一资金、报表预算的框架式管理,要进一步覆盖各个业务部门,在全面渗透的基础上,有重点的推动各项工作,科学把握企业内部控制与风险防范的关键要素,实现内部资源的有效整合。

4.2 持续完善全面预算管理制度

现阶段,一些建筑企业在整体管理下实施的是统一的管理方案,将格式化的表格模板发放给各部门进行集中调谐,表格内容、指标等都完全一致,不能结合具体需求进行灵活调整,难以适应企业多元化的发展需求。因此,需要明确全面预算管理工作是一项系统复杂的工作,需要从时间及空间维度上全面把握其协调统一性。一方

面,从时间维度上来说,全面预算管理工作需要贯穿建筑企业发展的全过程,不能只是局限于对往年数据的简单参考,还要立足战略发展目标进行未来预算数据的科学预测。另一方面,从空间维度上来说,需要强化宏观战略的科学把控,立足企业的管理全局,将具体发展规划及时传达给各部门,科学指导其基于基础数据的整合进行预算计划的科学编制,克服过去局限于同一套表格的填写机械式层层上报的短板,强化全员积极参与。全员参与是需要全面覆盖预算编制、审核、执行与考核各个环节,细化分解预算指标任务,以更好地约束内部人员行为,对于执行中存在超预算的问题,及时组织专人进行情况了解,严格依据制度进行规范,全力保障企业战略目标的有效实现。因此,建筑企业需要跳出预算编制指标的简单上报与执行的束缚,深层次、广范围的进行预算管理工作的系统规划,助推建筑企业规范运营。

4.3 营造良好的全面预算管理内部环境

建筑企业必须科学转变管理理念,克服传统管理模式的束缚,积极配合相关部门及时组织对内部人员进行系统培训与学习,强化其对于全面预算管理工作的科学认识及有效重视,促使内部人员可以在具体实践中科学规范自身行为,立足建筑企业的战略发展实际,持续完善全面预算管理体系,优化内部管理环境。同时,要重视在建筑企业文化建设中有效融入全面预算管理的相关知识,构建科学成本预算管理文化体系,充分挖掘内部员工的参与积极性和主动性,实现全面预算管理工作多主体、广覆盖的良好氛围的有效营造。

4.4 切实提升全面预算管理工作的绩效考评管理水平

现代企业在管理中基本形成了一套自己的考核激励制度,将全面预算管理工作与绩效考评进行融合,是确保预算工作得以切实执行的重要基础,也是企业进一步优化绩效考评工作的重要基础。全面预算管理工作作为一项需要全员参与的系统性工作,需要将考评与激励制度全面落实到每一位员工身上。一般情况下,建筑企业考核指标任务的下达主要是针对各部门负责人及主要领导干部,很少覆盖到每一个员工。因此,需要充分发挥信息化平台的支撑作用,科学分配全面预算的财务与非财务指标,确保能够细化分解到具体的岗位,切实提升员工的工作使命感和责任心,并强化激励机制的有效完善,进一步调动员工的工作积极性。由于建筑项目的结算周期较长,尾款支付不及时,建设项目现场施工人员流动性较强,经常存在事后责任追踪不到位,奖惩措施不严格的问题,造成应收账款及未结算工程价款经常按照挂账问题处理,企业资金周转不畅,垫资问题较为严重。因此,需要通过

事后考核评价与激励措施的制定,在项目结束后及时明确扫尾工作的主体责任,强化结算、尾款支付等业务的动态监管,及时落实奖惩措施,对于工作有调整、特别是涉及到重要岗位人员的变动,要及时将奖惩责任也进行有效交接,确保各项工作能够贯彻到位。

4.5 有效搭建全面预算信息化管理体系

信息时代,各行各业对于信息技术的应用不断普及,建筑企业也在此背景下搭建了相应的业务信息管理平台,包括工程招投标、物资设备采购、工程造价、财务核算、人力资源、办公 OA 等系统的应用,但是大多数建筑企业内部信息系统都是独立运行的,相互之间并未构建共享通道,需要加快对内部信息系统资源的有效整合与协调统一,构建全面科学的一体化数据共享体系,确保全面预算系统能够依托企业的平台支撑,科学分析各类数据信息,发挥数据统计、整合分析等技术优势,强化对数据更新、往年案例分析、制度说明、风险防范预警及信息沟通与交流的科学管理,规范预算信息的有效操作,以为各部门考核评价提供可靠数据支撑。现阶段大多数建筑企业还无法实现信息化管理,鉴于资金与资源的有限,需要国家相关部门对建筑企业进行有效扶持,强化与信息化建设领域的通力协作,大力推进全面预算管理系统的研发与更新,实现全面预算管理质量的有效改善。

5 结束语

综上所述,要想实现全面预算管理作用的充分发挥就需要全面收集预算数据,强化事前预算编制、事中执行管控与事后科学分析的全过程覆盖,科学分配生产经营性支出指标,全面强化企业的管理效能,提升核心竞争优势,确保企业战略发展与全面预算管理目标相协调,为建筑企业制定科学决策提供可靠支撑。

参考文献

- [1]张竹斋.建筑企业全面预算遇到的问题解析[J].会计与金融管理,2021,17(03):41-43.
- [2]王小民.施工企业全面预算管理重点难点探析[J].当代经济,2021,33(6):22-23.
- [3]万丽萍.建筑企业全面预算管理的探析[J].当代经济,2021,20(8):47-49.

作者简介:李娜(1978-),女,汉,籍贯:陕西省西安市,本科,财务部部长,会计师。