

# 建筑施工企业全面预算管理的重要性及策略

吴 双

(中铁建工集团有限公司北京分公司,北京 100070)

**摘要:**随着经济快速发展,建筑的建设迎来了新的高峰,同时施工企业市场竞争剧烈,企业如何优化资源配置、降低工程成本、提升盈利水平是建筑施工企业一直面临的难题。全面预算管理通过对企业经营活动全面预测、监督及控制,可推动企业提升发展质量。建筑项目的建设周期长,并且施工当中存在许多不利因素,将全面预算管理应用到建筑施工企业,有利于提升企业管理水平,控制成本,提高企业效益。当前我国建筑施工企业全面预算管理应用仍存在很大的问题,本文针对建筑施工企业全面预算管理的重要性及策略进行研究和分析,探讨全新的预算管理方式,利用现有技术进行创新管理,保障预算管理的可行性,为施工企业提升效益提供一份参考意见。

**关键词:**建筑施工;企业全面预算管理;重要性;策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.35.127

近年来,建筑施工企业市场竞争加剧,受经济形势影响,建筑施工企业利润不断压缩,如何降本增效、如何盘活资金成为施工企业目前面临的最大难题。良好的企业预算管理能够提高企业自身的市场竞争力,如今施工企业的预算管理方式仍存在较多问题,影响了自身企业的发展,预算管理工作没落实到实际工作当中,管理的制度存在一定的缺陷、管理方式没有得到及时创新,都是如今预算管理存在的问题。对于建筑企业而言全面预算管理可以提高企业经济效益,优化企业资源配置,促进企业良性发展,因此加强企业全面预算管理非常重要。

## 1 建筑施工企业全面预算管理的重要性和意义

### 1.1 建筑施工企业全面预算管理有利于企业控制成本

建筑企业进行全面预算管理可以有效地控制成本,保障自身的收益,成本的预算工作需要相关的管理手段进行完善,需要针对施工中的各种问题设置相应方案,建筑施工过程中会受到人员、材料、机械等多方面因素的制约,对企业的经济收益造成直接影响。例如:市场当中的原材料问题,随着市场经济的发展,材料价格浮动比较大,对企业成本有直接影响。良好的预算管理方式能帮助企业健全材料的价格定制,从而降低企业采购成本,提高项目效益。另外,在人工和机械成本控制方面,通过预算对成本费用进行合理的分解,制定恰当的施工计划和方案,也可以降低人工和机械方面成本。

### 1.2 建筑施工企业全面预算管理有利于企业提高市场竞争力

在当前经济发展形势下,企业发展面临许多的挑战因素,良好的预算管理方式能够让企业在市场当中具备竞争力,保障企业的收入情况,在市场当中占据有利的地位,保障自身的健康发展。企业的预算管理与自身的竞争力息息相关,在日常预算管理当中,要做好成本的预算工作,找到有利的参照物,保障预算的合理性,为企业发展

提供保障。

### 1.3 建筑施工企业全面预算管理有利于资金管理

施工企业的特点:资金分散,管理难度大。施工企业投标、履约、采购都需相当数额的资金,有些项目还会出现垫资等情况。全面预算体系中的现金流量预算,就是通过对施工企业现金收入、支出和结余进行分析和编制,从而提出资金安排和筹资计划的预算,更好地预测资金,保障企业现金流稳定。因此,全面预算管理是建筑企业加强资金管理的一个重要手段。

## 2 建筑企业全面预算管理现状

建筑企业预算管理能够提高当前的施工质量,确保工程的成本损耗,提高企业的收益,因此在当前的施工过程中要考虑预算管理,对当前经济成本管理作出问题分析,调整相关的管理方式,帮助企业健全管理模式,实现可持续发展。

### 2.1 预算管理的理念相对落后

当前部分企业的管理人员对预算管理认知较差,对工程项目重建设而轻管理,认为预算管理意义不大,预算只是编制数字,不严格地按预算制度执行,从而造成预算管理达不到相应的效果。管理层对预算管理的意识薄弱,也影响到了基层工作人员,各个部门无法得到有效的协商,缺乏沟通配合,加大了管理的难度,预算管理无法有效落实到位。一些施工项目在建设过程中对制度规范操作还不够严格,对于材料以及人员成本的预算工作没有做到位,无法实现预算管理。另外,在分包管理方面,分包没有相应的规范制度,从而影响了预算管理。在机械管理方面,在施工当中机械的使用不够规范,机械的使用过多,一方面影响了机械的寿命,同时增加了风险,施工中预算管理意识薄弱增加了许多的成本浪费。

### 2.2 材料方面影响预算管理

当前建筑工程施工材料在整体成本上面占比巨大,

建设当中的一些钢筋混凝土施工材料的使用能够占据总成本的五成以上。一些施工的材料选择受到市场上的波动影响,近年来随着环保措施的增强,施工材料费用也跟着增长,加大了施工材料的价格压力,并且材料在采购使用过程中可能会存在一些人为因素影响,材料出现损坏或者掺杂了劣质材料,影响了材料的消耗,增加了经济成本的使用,并且实际施工当中一些预算人员没有做好评估工作,预算的材料经常超出范围,导致企业的收益受到影响。

### 2.3 预算管理体系存在问题

一些施工项目的预算管理缺乏对成本的控制,盲目追求经济收益,成本的核算方式不科学,考虑的方面太欠缺,没有给企业的经济收益带来相应的保障,影响项目正常的运行,许多企业对于预算管理方面控制薄弱,没有抓住成本控制的细节,对于项目的启动资金、风险评估、质量等工作做得不够到位,由于市场变化过程快,施工项目周期又长,往往在建设中期会出现资金不够等问题,影响资金的使用,阻碍建设企业的发展。

### 2.4 企业预算重编制轻执行

实际工作中部分分公司层各部门人员没有对预算的执行程度引起高度重视,下属项目部也未对全面预算认真执行,这样就导致实际发生的数据会与预算数据产生较大的偏差,执行力度不大且不到位,预算在管理方面不能发挥作用。

### 2.5 执行预算过程中缺乏有效控制

施工企业承担的项目较多,存在着变化快、不确定性大的特点,由于项目一般有着较长的周期,项目初期编制的预算可能随工程实际而发生改变。但是项目部往往将重点放在预算的编制阶段,忽视了对预算的过程控制,项目部应根据工程实际情况对预算进行调整,一成不变的预算并不能对项目的控制起到应有的效果。例如:工程项目在中标后要编制项目间接费用预算,但部分项目只在项目成立初期编制了间接费预算,随着施工生产的发生,很少有项目对间接费预算调整,因而无法对施工过程中的成本费用发生情况进行有效的控制,导致项目间接费成本偏高,过程中无人管理,导致损失了施工利润。

### 2.6 预算的管理、监督、考核、激励机制不够完善

在当前的企业管理当中预算管理存在着一定的漏洞,预算过程中没有专业的管理人员,同时部分企业的管理层没有意识到预算管理的重要性,虽然企业实行了预算管理,但没有正确的应用,缺乏先进的思想,阻碍了企业的正常发展,最终导致企业的全面预算没有良好体现出来。施工企业预算管理过程中,监督工作不健全导致企业管理以及考核受到了很大的影响,预算监督者管理能力较差,预算工作无法全面展开,预算的管理过程中没有及时分析部门的难题,导致实际开展过程中发生了很多的问题,预算实施中没有规避风险,预算结果与预算实际

出现了较大的偏差,预算的数据没有进行细化,只是对数据的结果对比,对于出现的问题没有进行深究,预算管理正常实施的效果较差。

## 3 建筑施工企业预算管理策略

### 3.1 完善施工企业预算管理体系

根据目前建筑行业的发展趋势来看,需要制定一套完善的预算管理体系,从目前施工中不难发现,如今的预算管理体系存在一些漏洞,例如:项目的设计方案、分包过程、材料的购入没有健全的管理方案,为后期预算带来一定的影响,因此当前预算管理要进行合理分析,把成本预算落实到工程的每一步上,合理计算出工程可能出现的问题,对出现的问题及时进行更改。成本的管理体系要符合自身企业的发展进行,融合其他企业的优秀管理方案,取其中符合自身发展的进行更改,提高当前预算管理的效率,同时要让相关的领导层了解企业的管理制度,并对施工当中具体情况有充分了解,加大对项目的管理力度,提升项目当中的可操作性,逐渐形成一条符合自身发展的体系。

### 3.2 体现出施工预算的合理性

施工进行成本预算是整个施工的基本前提,主要针对整个项目需要的费用进行计算,根据整个建筑工程项目所需制订相应的方案,同时对项目中资金的使用进行合理的管控,并且对于施工过程中可能出现的问题提前计算出应对资金,针对不同的建筑施工提供不同的方案,根据具体的设计找到费用控制点,对材料等消耗进行有效的成本控制,大幅度降低材料方面带来的成本消耗问题,并对工程中每一项环节进行细化,对人工、机械等方面找到一个合理的使用点,降低产生的费用,施工过程中一些未知的成本花费也在计算当中,根据实际与可能发生的成本相互结合,最终计算出一个合理的方案,确保成本不会影响整个工程,实现正常的收益。责任划分制度把项目当中的具体施工落实到每个人头上,调动施工人员的工作积极性,把施工与预算管理有效结合,进行全方面的预算工作,健全每个环节的管理体系,实现精准化的管理模式,保障其中的经济收益实现数字化,定期开展资金计算工作,让项目使用的资金更加准确。

### 3.3 加强施工材料的预算管理工作

当前的建筑施工材料的使用占据整个成本的一大部分,需要针对施工材料做出合理的预算,确保预算管理工作的有效性。预算管理当中材料管理占据很大一部分,如果施工的材料占据了工程整体成本的半数以上,那整个项目的材料问题就发生了浪费现象,因此要在项目建设的时候增强一些管控措施,如增加物资管理制度,对于物资的采购、运输过程、存储位置、管理方式都有相应的规章制度,对于材料采购使用招标方式进行,其他的物资由项目部进行采购,采购要做到多人参与,做到价格、质量上的对比,从根本上控制建设成本,加强对材料的使用规

范,对于材料的使用要做到签单,使用的材料进行良好的记录,避免出现浪费现象,在工程完成的时候进行预算方案,改进一些浪费的地方,计算出哪里出现了材料浪费,哪些是可以避免的浪费,做出整改。对于一些次品的材料进行惩罚制度,对于举报者采取奖励,从多方面监控材料的质量问题,把材料的成本控制在可控范围内,以此来体现出预算管理的重要性。

### 3.4 提高预算人员的素养,打造一支专业团队

建筑施工企业预算人员涉及的内容比较多,从招标开始到工程竣工验收都需要预算管理,因此对预算的人员有很高的要求。第一,要做到提高预算人员的综合素养,才能让预算得到保障。第二,要对预算人员进行定期培训工作,帮助他们认知新的管理方式和结构,不断提高预算人员的专业水平和处理问题的能力,在实际预算过程中可以查明图纸,明确图纸和技术之间的关系,可以做到确定工程量,通过正确的预算方式为造价成功提供保障,同时不断深化预算人员的财务管理意识和成本管理方法,推动预算方案有序进行。第三,积极聘用一些预备优秀素质和专业技能的人才,并且建立一个惩罚制度,不断规范预算人员的行为,调动预算工作者的积极性,从而保障建筑施工企业预算管理落实到位。并且优秀的人员可以更好地实现预算管理,团队人员的综合素质可以体现在预算管理实施上,因此企业必须要重视预算人员的培养,给予预算人员更多的学习机会,让员工的预算能力大幅度提高,从而促进企业顺利进行预算管理,打造出一支专业预算团队。

### 3.5 严格执行预算控制

执行与控制是预算管理的重要内容,若没有控制,预算将流于形式。预算的执行程度决定了各项指标的落实程度。因此,预算方案一经确定,执行单位应当将预算作为组织、协调各项经营活动的重要依据。细化指标、分期落实,以确保年度目标的实现。将预算指标分解到各执行部门和各执行岗位,形成全方位的预算执行责任体系,保证预算目标的实现。

### 3.6 建立合理、完善的考核制度,调动全员的积极性

企业应当建立预算指标执行的考核制度和行之有效的奖惩机制。预算考核是预算管理的重要组成部分。企业要每月或每季度对预算执行进行一次考核评比,严格落实奖惩制度,进一步调动各部门人员的积极性,加强对预算管理的重视程度。公司定期对预算执行情况进行分析,找到预算与执行的差异,分析原因并制定修改的措施,进而提高预算的准确度。

### 3.7 加强资金预算管理工作

企业应在年度全面预算核算指标的基础上按合同、预算、进度综合平衡后下达资金预算月分解,把各个指标计划落实到各基层单位,再要求各基层单位对资金预算再次分解,建立年预算、月分解、周执行的资金预算管理

机制,对重要项目细分到每月、每周或每日,做到长计划,短安排,进一步加强资金预算管理,以分期预算控制确保年度全面预算目标的实现,保证企业在预算期内实现资金收支平衡。资金预算管理需要企业的员工都参与进来,企业依据自身的特性做好各部门预算编制工作,使预算管理做到上下结合、分级编制、逐级汇总的管理程序。通过企业各职能管理部门对预算过程的参与,把各部门的预算指标和企业资源通过透明的程序进行配比,从而可以分清主次,确保企业的资源被合理的运用,实现资金的管理工作。

## 4 结束语

一个建筑项目的进行离不开资金的支持,预算管理可以让资金在工程当中良好的使用,对于项目的整体运行提供帮助,可以让建筑企业得到持续发展。因此在实际工作中需要不断对预算管理进行优化,提高预算管理的有效性,通过完善预算管理体系,积极招聘和培养预算人员以及强化预算定额等方式来提高预算的有效性,加强资金预算管理工作,建立起一支预算管理团队,降低工程成本的同时提高预算的作用。

### 参考文献

- [1]颜永莉.建筑施工企业预算管理的重要性及策略探讨[J].建筑与装饰,2020(03):1.
- [2]胡洋.建筑施工企业全面预算管理中存在的问题及应对策略[J].新材料·新装饰,2021,3(06):2.
- [3]周仁平.建筑施工企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].商讯,2019,184(30):135-136.
- [4]刘艳芹.建筑施工企业全面预算管理的困境及对策[J].质量与市场,2022(08):58-60.
- [5]王英.建筑施工企业全面预算管理存在的问题及对策[J].财经界,2022(09):23-25.
- [6]邢颖.建筑施工企业实施全面预算管理的困境与对策[J].企业改革与管理,2021(03):199-200.

作者简介:吴双(1990-),女,满族,辽宁朝阳人,硕士,中级会计师,研究方向:企业财务管理。