

Discussion on How to Promote the Comprehensive Budget Management in the Construction Enterprises

Huijie Gao

Xinxiang Yellow River Bureau Fengqiu Yellow River Bureau, Xinxiang, Henan, 453300, China

Abstract

The comprehensive budget management of an enterprise is based on the business objectives of the enterprise, through the allocation and control of various financial and non-financial resources within the enterprise, it can effectively organize and coordinate the production and operation activities of the enterprise, so as to achieve the established business objectives. Nowadays, it is more and more necessary for the construction enterprises within the system to implement comprehensive budget management, which is subject to the influence of the inherent management concept and mode, while learning from experience, we take into account the characteristics of the construction enterprises within the system, and implement comprehensive budget management with a clear aim, only in this way can we achieve twice the result with half the effort, promote the reform of enterprise management system, and enhance the competitiveness of enterprises.

Keywords

comprehensive budget management; construction enterprise; problem

探讨施工企业如何推进全面预算管理

高慧洁

新乡黄河河务局封丘黄河河务局, 中国·河南 新乡 453300

摘要

企业全面预算管理是以企业经营目标为出发点, 通过对企业内部各种财务及非财务资源进行分配和控制, 有效组织、协调企业的生产经营活动, 以实现既定的经营目标。如今, 体制内施工企业推行全面预算管理越发必要, 受制于固有的管理理念和模式的影响, 我们在借鉴经验的同时, 兼顾体制内施工企业的自身特点, 有的放矢实施全面预算管理, 这样才能事半功倍, 推动企业管理体制改革, 增强企业竞争实力。

关键词

全面预算管理; 施工企业; 问题

1 引言

全面预算管理是以该计划安排为手段, 通过对企业内部各种财务及非财务资源进行分配和控制, 有效组织、协调企业的生产经营活动, 以实现既定的经营目标。从20世纪20年代, 美国通用电气、杜邦、通用汽车等公司率先尝试, 到现今各大公司推广, 通过不断被引用、验证、改进和完善, 它逐渐成为一种全面贯彻企业经营战略的综合性管理工具, 在企业加强经营管理、提升内在竞争力方面, 发挥着举足轻重的作用。

随着经济发展, 体制内施工企业也逐步推行全面预算管理, 在全面预算管理历史中总结经验, 结合考虑体制内施工企业的自身特点, 有的放矢实施全面预算管理, 找到适合体制内施工企业全面预算管理的路子, 这样才能充分发挥效

【作者简介】高慧洁(1990-), 女, 中国河南濮阳人, 本科, 中级会计师, 从事财务管理与会计集中核算研究。

用, 推动企业管理体制改革, 增强企业竞争实力。

2 施工企业推行全面预算管理的必要性

近年来, 施工企业问题频现, 一方面是由于诸多原因导致整个外部市场环境不景气, 工程项目收益率逐渐降低; 另一方面则是企业内部管理出现问题, 这些问题, 在形势大好的年月里并不会产生什么实质性影响, 也就极易被人忽视。但是, 一旦市场环境恶化, 这些问题就会集中显现。

2.1 体制内施工企业存在的问题

2.1.1 总分公司各自为政, 管理跟不上

近两年, 体制内某分公司承建的工程项目出现了工期延长、成本失控、诉讼缠身、追加困难等问题, 牵一发而动全身, 总公司不免受到牵连, 资金冻结, 声誉受损, 之前的龙头企业忽然间捉襟见肘。看似问题是一个项目引起的, 其实也暴露出总分公司在管理上存在的一些问题。体制内施工企业并不是一个单独的、纯粹的经营单位, 它因所属事业单位发展需求而产生, 即使政企分开, 它也与属地事业单位息

息相关。当前,施工企业内部,总公司往往对于分公司承建的工程项目疏于管理,而分公司的人事、资金、工资待遇也多受属地事业单位的影响,总分公司之间缺乏必要的联系,免不了各自为政。

2.1.2 企业管理层站位过低,责任定位不准

体制内施工企业更多关注承揽工程项目的“量”,项目运营的“质”往往重视不够。在投标工程项目时,缺乏深入的调查与研究,没有系统全面的考量;项目实施过程中,也出现重施工轻结算的弊病,成本管控效益微乎其微;遇突发状况时,缺乏有效的应对措施,误工、窝工情况严重;涉及设计变更时,谈判态度不够强硬,主观能动性发挥不足等。这些问题集中反映了企业管理层站位不高,责任定位不准,缺乏主人翁意识,无法高效配置企业的各项资源,最大限度维护企业权益。

2.1.3 项目成本费用缺乏有效管控

体制内施工企业相较于外部企业,在成本费用管控方面,略逊一筹。主要原因是缺乏重点把控的管理意识,开支大额费用时,缺乏必要论证,没有严格审核、把关。有些企业,虽意识到成本管控的重要性,仅对期间费用较为敏感,而项目施工成本,往往关注不够,没有有效配置劳工,把控材料价差,致使施工成本不断攀升,项目利润不断缩减。一些施工企业为确保工程项目如期进行,提前做好资金支出安排,备齐阶段性施工任务的资金需求量,以高比例预付款的形式,确保“人”“材”“机”的及时充足供应,却无视资金占用成本,大大降低了资金使用效率。

2.1.4 风险意识薄弱,合作项目管理粗放

体制内施工企业承揽的项目以往多为内部工程,在风险管理方面几乎是空白的,转换到实施外部自建项目和合作项目时,缺乏一定的风险意识。当前,体制内企业为打开外部市场,不惜投放大量的资源在自建项目上,力求打造王牌项目,却由于缺乏风险防控意识,险些功败垂成;开展合作项目时,企业多是一副“甩手掌柜”的样子,仅关注管理费用的提取,其他事项却放任不管,一旦合作方违约,企业必将首当其冲。

2.2 全面预算管理主要特征

全面预算管理发展成为经营管理的标准作业程序,得益于它的几大特征:一是战略性。全面预算是企业战略目标的细化和量化,与企业战略目标保持高度一致,它使得企业的各项活动、各种资源都能够围绕这个目标统筹安排。二是全面性。全面预算的编制贯穿企业经营的各个环节,执行又涉及企业的各个部门;既要使预算指标细化到每一个节点上,又要对各种影响成本变动的因素准确预估,只有通盘考虑,全员协作,才能确保经营目标的实现。三是控制性。全面预算管理,以量化指标为硬约束,有效规范企业经营活动,凝聚企业发展合力。同时,量化指标也为监控和考核提供依据,确保企业可以及时纠偏,有力引导,切实推动全面预算

管理发挥实效。

2.3 体制内施工企业推行全面预算管理的积极意义

针对体制内施工企业发展的薄弱点,全面预算管理的推行,有效破解“各自为政”的发展窘境,它要求企业以一个整体的形式,对各种资产、资源进行调度与安排,以实现企业资源的优化配置、不同部门的协调作业、企业战略目标的顺利推进。施工企业总分公司必须作为一个整体,统筹安排、有效整合企业资源,进一步挖掘发展潜力,防范经营风险,才能增强市场竞争力。

2.3.1 强化成本管控,提高经济效益

全面预算管理重在预算执行,审定下达的预算,是管理层站在顶层高度,对企业资源进行的高效整合配置,所有的费用开支,都经过测算,对实际执行有着一定的指导与约束作用。施工企业推行全面预算管理,可以对成本费用实施有效管控,既能在资源的使用上更加谨慎周全,又能促使企业在运行上不断精简优化;通过预算指标的有效控制,促使相关责任主体,发挥最大能动性,实现收入项目的绝对增长和支出项目的相对缩减。

2.3.2 提升风险防控能力,增强企业续航力

体制内企业推行全面预算管理,要通盘考虑所有的经营活动,通过对预算年度内所有收支事项进行预测,模拟利润实现,提前发现经营活动中存在的问题和潜在风险,未雨绸缪,提前防控;通过对预算执行情况实时监控,及时发现预算执行偏差,挖掘内因,迅速纠偏。通过事前预测和事中监控,帮助企业补齐管理短板,有效应对市场风险,增强企业的续航能力。

2.3.3 强化责任意识,凝聚发展合力

全面预算管理,通过对预算执行实施监控,对执行结果进行考核,以确保预算深入人心,发挥效用。体制内施工企业既要高度重视预算编制,更要严格预算执行与考核。通过事中监控、事后考核,将预算管理贯穿于企业运营,促使企业管理层将自身职业生涯与企业发展紧密联系,担负起企业改革发展重任。当企业的“关键少数”,树立起“一荣俱荣,一损俱损”的管理意识时,必将带动全体职工,心往一处想,劲往一处使,凝聚起企业发展合力^[1]。

3 推行全面预算管理过程中应注重的问题

全面预算管理在我国建筑行业已被广泛应用,在管控企业成本、提高企业经济效益,增强市场竞争力方面,发挥着重要作用。体制内施工企业市场经验不足,风险防范意识不强,运行管理自主性不够,推行全面预算管理,可谓正当其时。结合当前施工企业的发展经验和体制内企业的自身特点,加强全面预算管理应注意以下几个问题。

3.1 转变认识,建立预算管理机制

提及预算,往往认为跟财务有关,但全面预算管理并非财务部门单打独斗就可以完成的,它涉及企业的方方面

面,体制内施工企业要把它作为一种高效的管理工具,给予足够的重视,增强预算管理工作的权威性。为更好推行全面预算管理,促使企业管理更加科学、精细,企业应建立起预算管理机制,扎实开展预算编制、审批及下达,严格落实好预算执行、调整及报批。紧密监控预算执行,严肃落实考核奖惩,动真格,出实招,有效推动全面预算实施,提升企业管理效能^[2]。

3.2 因地制宜,有的放矢开展预算管理

体制内施工企业不同于外部企业,它有自身的一些特质,在推行全面预算管理时,也要依据不同项目实际情况,有所侧重地实施预算管理。作为施工企业,必须高度重视项目成本预算,通过“预演”,准确测算“人”“材”“机”三费开支情况。如人工成本预算要结合施工地点的气候条件,选择恰当的劳工雇佣方式,避免出现“窝工”“误工”,有效管控人工成本;材料预算要考虑市场环境及项目工期等;机械使用费预算除了考虑施工地的气候影响,还需要对使用频率较高的机械进行购置费与租赁费对比分析,选择易于成本节约、目标实现的方式。对于期间费用,需重点关注管理费用,有效划分费用开支事项,大额的、不定性支出优先考虑零基预算法,例常的、存续的可选择增量预算法等,既要提高预算编制的效率,又要保证预算编制的质量。

3.3 做好预算控制,严格预算调整

结合当前部分施工企业预算执行现状,发现预算管理工作往往雷声大雨点小,编制时轰轰烈烈,浩浩荡荡,执行时枝节横生,随意变通,预算管理流于形式,失去原本价值。体制内施工企业要注意做好预算控制,上到管理层,下到一线职工,都要有预算控制意识,稳步推动预算执行;强化预算指标的约束力,指标一经下达,就必须不折不扣,严肃执行。预算外的开支,应注意规模与数量,以便进行有效控制,必要时需进行充分论证,编报详细的调整说明,严格预算调整程序,杜绝出现财务预算跟着执行结果调整的现象^[3]。

3.4 考核与奖惩要与时俱进,落到实处

体制内施工企业在推行全面预算管理时,必须建立起相应的考核机制,匹配得当的奖惩措施。考核和奖惩必须与时俱进,及时更新调整,务必落到实处,切忌束之高阁。考核指标的设置也应结合企业施工特点,不要局限于其主管单位下达的经济考核指标,要注重考核指标的区间性和节点性。现场考核时,考核方要借用审计、监察力量,探究考核指标完成的质量,综合考虑年末人为调账事项对指标实现的影响程度。考核结果要及时公示,并据此实施奖惩。奖惩措施应以物质奖惩为主,注重奖惩的连贯性与累积性,可结合多次考评结果,给予相应的职务变动,最大限度激发职工潜力^[4]。

体制内施工企业实施全面预算管理时,前期要做好调查和预估,确保预算编制全面科学和可执行性;执行阶段,要留意不易执行、不利推行的难点问题,为后期强化流程管理、畅通沟通渠道打下基础;评估阶段,人为因素侧重奖惩,非人为因素,要考虑预算管理体的短板,及时修正完善。全面预算管理就是一个不断实践、不断更新的管理系统,企业在运用时,既要注重推行,最大限度发挥其价值,又要注重与其他管理工具有机衔接和融合,发挥协同效用。让它成为体制内施工企业有效管控成本费用,防范经济风险,增强自身实力的助推器,使企业在瞬息万变的市场环境中永葆生机,持续续航。

参考文献

- [1] 王雯.企业全面预算管理问题与对策研究[J].中国集体经济,2021(27):2.
- [2] 寸玲.浅析企业实施全面预算管理存在的问题及对策[J].经济管理文摘,2021(1):2.
- [3] 谢东明.关于集团公司全面预算管理的探讨[J].商情,2008(6):1.
- [4] 包丽娜.浅析中小企业全面预算管理存在的问题及对策[J].中国集体经济,2016(6):3.