

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.11.058

关于工程项目型企业如何进行全面预算管理问题的探讨

张群晓

(浙江省浦江天顺建筑工程有限公司,浙江 金华 322200)

摘要:我国是基建大国,特别是改革开放以来,各式各样的工程项目建设源源不断,也催生了各种各样的工程项目型企业。本文将简要分析工程项目型企业实施全面预算管理的重要性,并以工程项目型企业为例分析其当前在实施全面预算管理中存在问题,同时针对这些问题提出具体的优化措施。通过探讨与研究,我们认为工程项目型的企业要强化全面预算管理,可以从人员培养、以战略发展目标为导向、完善预算监管机制以及加大全面预算管理执行力度等方面着手,以期通过提升全面预算管理以促进工程项目型企业的可持续发展。

关键词:工程项目型;企业;全面预算管理;战略目标

工程项目是工程项目型企业的核心业务,也是唯一的利润来源,面对激烈的市场竞争以及复杂的经济形式,工程项目型企业要想求得长远发展,就必须对自身的工程项目资源做好规划分配,从而取得最高的利用效果,因此需要从工程项目的内部特点入手,实施科学全面的预算管理。工程项目型的企业,指的是以工程项目建设为主要业务活动的企业,该类企业的生产经营活动以建设工程项目为主,企业管理的目标不断促进企业的可持续发展以及不断扩大企业的规模。现阶段,基于工程项目建设行业发展的整体趋势,全面预算管理已经是现代工程项目型企业中不可缺少的重要管理模式之一,因此,企业的每一位员工都应该有全面预算管理思想,而作为企业的管理者更应该掌握和运用这一先进的管理控制工具,努力为企业的健康发展提供高效科学的管理方法。目前,我国工程项目型企业,基于自身发展的需要,纷纷开始尝试实施全面预算管理,但在实际管理中却发现没有达到预期的效果,这是因为其在实施全面预算管理的过程中仍然存在一些问题,严重制约着全面预算管理作用的发挥。下面就以工程项目型企业为例简要探讨其在实施全面预算管理过程中存在的一些问题,并提出相应的优化措施,以促进工程项目型企业预期发展目标实现。

一、工程项目型企业概述及工程项目型企业实施全面预算管理的重要性

(一)工程项目型企业概述

工程项目型企业,指的是以工程项目建设为主要业务活动的企业,该类企业的生产经营活动以建设工程项目为主,企业管理的目标不断促进企业的可持续发展以及不断扩大企业的规模。工程项目型企业的全面预算管理主要围绕工程项目建设,通过分析工程项目所涉及的内外资源以及环境,基于预测、决策对各项资源要素进行合理配置,并对工程项目建设期间的经营及财务做出具体且科学的规划。

实施全面预算管理可以对工程项目型企业发挥极其重要的作用。^[1]

(二)工程项目型企业实施全面预算管理的重要性

1. 全面优化企业内部资源配置,实现企业资源的最大化利用

工程项目型企业通过实施全面预算管理可以对企业在人力、财力以及物力上拥有的资源进行系统性的整合,然后通过内部控制手段分配各类资源材料,从而实现资源材料的最大化利用,减少企业资产的闲置数量与时间以及人员上的优化配置。

2. 提高企业整体管理水平,保证企业有序经营管理

由于工程项目型企业涉及的工程项目类型数量多、分布范围广且管理事务杂,因此,需要科学有效的管理机制体系来维持工程项目的正常运行。那么实施全面预算管理就十分有必要,通过全面预算管理模式能够实现对企业整体的管控,促进了企业整体管理水平的提升,从而有助于保证企业经营管理的井然有序。

3. 增强企业业务板块黏性,提升企业团队协作能力

对于企业而言,全面预算不仅局限于对企业财务方面的管控,还包含对企业业务板块的全面管理,促进了业财融合以及业务板块之间的黏性,同时,在业财间及业务间关联性增加的基础上,为企业内部团队交流协作提供了更多的机会,进一步促进了团队协作能力的提升。

4. 支撑企业未来发展规划,推动企业战略目标实现

依托于全面预算管理,企业能够结合全面预算管理结果规划未来发展战略目标,同时将发展战略目标贯彻于全面预算管理中,使全面预算管理成为企业发展的战略性举措,以此推动企业战略目标的实现。

5. 量化企业经营管理业绩,科学考核企业经营状况

全面预算管理可以对企业经营管理业绩进行量化,方便对企业经营情况进行科学评估与考察,以便企业管理层和领导层及时了解企业实际运行情况,并能够依据此做出合理的调整决策。以全面预算管理为载体,推动了工程项目型企业朝着指标数据化、成本管理清单化以及考核科学化发展,这在极大程度上促进了企业的可持续发展。

二、工程项目型企业实施预算管理过程中存在的问题

(一)对全面预算管理的认识不够

工程项目型企业领导层、管理层以及基层人员对全面预算管理的认识存在极大的片面性,其往往普遍认为预算管理只是对公司财务进行规划管理,并且预算管理工作应该完全交由财务部门处理,然而,事实上,全面预算管理是包含业务预算、专项预算以及财务预算三大板块的管理体系,并且全面预算管理需要企业各部门、全体人员的共同参与。甚至企业业务部门的部分人员片面地认为,开展全面预算管理无非就是为了进一步控制工程项目建设过程中的经费支出,可能会阻碍工程项目的正常运行,对实施全面预算管理有抵触思想,严重阻碍了全面预算的实施。另外,全面预算管理强调管理过程的全局性,需要企业全员的积极参与,但是工程项目型企业主要依靠财务人员完成各项预算管理工作,缺乏业务部门人员的配合以及业务数据资料的支撑,从而降低了全面预算管理的有效性和可靠性。^[2]

(二)工程项目全面预算脱离战略目标

面对激烈的市场竞争,工程项目型企业为了获取更大的经济效益,在工程项目建设施工过程中实行了全面预算管理,但缺乏对企业整体发展规划的考虑,没有发挥企业战略目标对全面预算管理的引导作用。工程项目型企业在实施全面预算管理时仅围绕承接该工程项目能够为公司带来多少利润收益,以及该如何最大程度地削减对该工程项目的成本投入,但是却并没有考虑该工程项目的运行能够对企业战略目标实现产生多少的影响,或者是工程项目后续产生的经济效益可能远远超过短期内在投入上的亏损。工程项目全面预算一旦脱离了企业战略目标,就会有碍全面预算管理全面性和协调性作用的充分发挥,同时也使企业参与各业务项目的工作人员无法按照企业制定的战术执行发展。

(三)工程项目全面预算缺乏管控与考核

为了取得预期的效果,全面预算管理的实施还需要相应完善的预算管控体系和考核激励机制来支持,但是就目前工程项目型企业的实际实施情况来看,对于相关配套制度和体系的建设还不够完善。

有些公司还建立起标准规范的预算管控制度体系,但通常以“事后控制”的方式来维持预算管理的有序进行,总体而言缺乏规范性和标准化。与此同时,在预算考核方面,也主要采用短期预算指标完成率评估和预算完成情况打分等方式,然而这种只看重短期预算执行效果的考核形式达不到全面客观评估预算管理执行情况的效果,并且也不利于预算管理水平的提升。另外,工程项目型企业还缺少有效的全面预算管理激励机制,从而无法调动公司全体员工参与预算管理的积极性,使得公司整体的全面预算管理无法充分推动。^[3]

(四)工程项目全面预算重编制轻落实

工程项目型企业在全面预算管理过程中还存在重编制轻落实的现象,预算编制时会通过对时间节点、任务分配等方式发动所有业务部门参与其中,但是企业各个部门在实际落实过程中缺乏执行力,对被分配到的预算指标任务及标准没有执行到位。首先,企业各部门普遍认为只要完成预算编制就行,执行和落实相应的预算任务不属于预算管理范畴,可以敷衍了事,从而导致企业内部整体参与全面预算管理度不足。其次,在实施全面预算管理时,缺乏对公司自身经营战略及经营情况的考虑。工程项目型企业各部门落实预算工作任务时往往只从本部门的利益角度出发,没有结合公司整体的发展状况,由此容易导致全面预算失控情况的发生。最后,工程项目型企业在执行全面预算管理的过程中灵活性的缺失,对各类预算指标的动态调整缺乏时效性,也对全面预算管理职能的有效发挥有一定影响。

三、加强工程项目型企业全面预算管理的提议

(一)提高企业内部人员对全员预算管理的认识

全面预算管理强调管理的“全面性”,主要体现在在对工程项目型企业中的各业务板块实行全方位覆盖,这也就说明全面预算管理需要企业全员的参与。基于此,首先,企业领导层和管理层要发挥带头作用,带领企业内部全体员工共同认识全面预算管理对企业经营及发展发挥的重要作用,并逐渐树立科学的全面预算管理意识,从而为全面预算管理的落实奠定良好基础。其次,工程项目型企业领导层和管理层还要树立对全面预算管理的正确认识,要明白全面预算管理并不是只对财务预算进行管理,也不是财务部门的单独能够完成的工作任务,需要各部门及各业务板块的共同参与,基于此,尤其要加强对非财务部门参与全面预算管理意识的提升,从而形成全员参与的管理局面。最后,企业要组织全体员工开展常态化的全面预算管理培训活动,通过常态化的培训使各部门、各人员深刻认识到自己的工作与全面预算管理存在的密切规划,也使其学习到更多的全面预算管理方法,以此进一步提升企

业整体的全面预算管理水平。^[4]

(二)发挥企业战略目标对全面预算的导向作用

工程项目型企业全面预算管理的实施应该始终围绕着企业的战略目标,在实施过程中尤其要紧密联系企业的发展规划,从而最大程度地发挥企业战略目标对全面预算管理的导向作用,以及全面预算管理对企业战略目标实现的推动作用。那么,一方面,企业要从长远发展规划出发,制定出符合企业发展战略目标的全面预算目标,并将企业发展战略目标引入实际全面预算管理的具体工作环节中,使得全面预算管理能够更好地推动企业的战略目标的实现;另一方面,要立足于企业的战略目标与规划,在企业日常经营管理中全面落实全面预算,参考工程项目的建设中的预算定额、计量规则、成本投入等各项取费基数,对完成这个工程项目的费用支出做出合理的预算,从而利用全面预算管理实现企业价值的最大化利用与提升。

(三)健全企业全面预算管理的监控与考核制度

全面预算管理作为企业一个完整的循环管理手段,需要对预算管理的事前、事中以及事后实施全方位的预算管控,由此才能够达到最佳的全面预算管理效果。首先,工程项目型企业应该在以项目事后结果为考核对象的基础上,增加全面预算管理过程中对所取得业绩的考核,要求企业各部门单位及时将业务开展情况及相应的业绩汇报给管理层,以便管理层能够及时且深入地了解企业各部门具体的落实情况,以及判断实施的各类管控措施与全面预算是否匹配,做好分析管理工作并确定是否调整全面预算。其次,工程项目型企业在设置相应的预算考核指标时需要注意结合企战略发展目标,以具体的考核对象负责相应的预算指标任务为基础,制定具有指导性、可行性以及“远近结合”的考核指标,以此构建更加科学合理的全面预算管理考核机制。最后,企业还应提高全面预算管理考核过程以及考核结果的时效性,对各预算执行单位的预算完成结果,应及时进行系统的检查、考核、评价,为企业实施奖惩和激励提供依据,充分调动员工积极性,为改进预算管理提供有效建议和意见,保证企业进行有效激励与约束、提高公司绩效,并在保证考核公正性的基础上及时对考核程序、考核标准以及考核奖惩结果及时公布出来,进而激励企业全员积极参与全面预算管理中,共同致力于预算目标的实现,从而促进企业整体全面预算管理水平 and 质量的提升进一步确保工程项目性企业的高质量发展。^[5]

(四)强化工程项目企业全面预算管理执行力度

工程项目性企业制定相应的预算编制后,要切实落实到实际预算管理工作中,避免预算沉睡,由此各部门要积极配合参与,结合分配到的具体预算工

作指标任务,在实际工作中落实到位,以此提升企业全面预算管理的执行力和参与度。具体而言,首先,要强化全面预算管理的基础工作,明确各部门以及各人员具体的预算职责任务,同时明确相应的预算工作标准要求,使部门人员在执行过程有据可依,这也有利于能够进一步提高全面预算管理的规范性。其次,要完善企业全面预算管理制度,制度中应该对全面预算管理具体事项、需要参与的部门及人员以及具体的预算流程等内容进行明确规定,以此为全面预算管理的执行打好基础。最后,还要提高全面预算管理牵头部门的权威性和主导权,应该以预算管理牵头部门的工作为核心,企业其他部门要积极配合各项预算任务的执行,同时牵头部门要及时对全面预算管理中存在的问题提出整改建议,对关键性指标的实现情况,按月、按日,甚至进行实时跟踪,再对它的最可能的发展趋势做出科学合理的预测,提高事前控制的能力,不断完善全面预算管理,促进全面预算管理水平 and 质量的提升。

四、结语

综上所述,实施全面预算管理能够促进工程项目型企业获得更加长远的发展,是当前工程项目型企业需要牢牢把握、有效实施的一种管理手段。然而,由工程项目型企业的实际全面预算管理落实情况可知,在具体实施过程中还存在不少问题。例如,对全面预算管理的认识不够全面、工程项目全面预算脱离战略目标、工程项目全面预算缺乏管控与考核以及工程项目全面预算重编制轻落实等等。这些问题的存在一定程度上制约着预算目标的实现,进而制约着工程项目型企业的长远发展。由此,工程项目型企业需要提高企业内部人员对全员预算管理的认识,发挥企业战略目标对全面预算的导向作用,健全企业全面预算管理的监控与考核制度,强化工程项目企业全面预算管理执行力度,从而促进全面预算管理水平 and 质量的提升,以便工程项目型企业能够在激烈的市场环境和复杂多变的经济形势中提高自身的核心竞争优势,最终实现可持续发展和规模不断扩大的经营管理目标。

参考文献:

- [1]蒋凤.关于工程项目型企业如何进行全面预算管理问题的探讨[J].大众投资指南,2021(20):172-174.
- [2]王蓉蓉.工程项目型企业全面预算管理问题的探讨[J].财富生活,2021(16):60-61.
- [3]周春林.企业集团进行全面预算管理问题的思考研究[J].商场现代化,2019(22):161-162.
- [4]孙建秀.当前形势下企业全面预算管理的重要性及对策探究[J].全国流通经济,2021(9):56-58.
- [5]苏添.企业全面预算管理存在的问题与对策探析[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2021(12):31-33.