

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.23.065

# 工程项目型企业全面预算管理存在的问题与对策探讨

吴迪

(北京市自来水集团有限责任公司基建工程管理分公司,北京 100011)

**摘要:**国家为拉动经济稳步增长制定了一系列政策措施,其中之一就是增强基础设施建设。因此,工程建设事业在近年来得到迅猛发展,越来越多的单位愿意主动参与到工程建设事业中。政府有关部门为规范基础建设事业发展,针对工程项目预算工作出台了一系列政策文件。为使这些单位能够得到更良性发展,加快推进工程项目全面预算管理就显得尤为必要。本文通过对建设单位现阶段全面预算管理问题的阐述,从对全面预算管理的认识较为片面、全面预算管理体系尚不完善、项目预算管理信息化程度不高三个方面分析了工程建设单位全面预算管理程度化低的原因,并从增强企业全面预算管理意识、完善预算管理体系、加强项目预算管理信息化建设三方面提出了解决对策。工程建设单位应当认识到增强全面预算管理意识的必要性,不断完善全面预算管理体系,改进预算管理各环节存在的问题,从而推进单位战略目标的实现。将全面预算管理的根基打牢,才能促进项目建设单位更好发展,使整个行业有一个良性、健康、有序的未来。

**关键词:**工程项目型企业;全面预算管理;问题;对策

随着国家坚定拉动经济稳步增长的决心,基础设施项目也随之不断加快建设。工程项目建设的特点是对资金的需求量大,工程建设周期普遍超过一年,现场情况无法完全事前预知,成本控制难度相较于日常生产经营难度较大。采用全面预算管理可以更加科学、全面地为项目制定预算方案,有效控制成本,降低企业风险。政府相关部门为规范工程项目预算工作出台了一些政策,如2019年北京市发改委和北京市财政局联合下发《关于印发加强市级政府性投资建设项目成本管控若干规定(试行)的通知》(京发改〔2019〕990号)。本文将从建设单位角度对工程项目企业实施全面预算管理存在的问题进行探讨并针对存在的问题提出改进建议,促使工程项目型企业更科学健康发展。

## 一、全面预算管理概述及工程项目型企业全面预算管理的必要性

### (一)全面预算管理概述

全面预算是指企业对一定时期经营活动、投资活动、财务活动等作出的预算安排。预算由编制、审核、执行、分析、监督、调整和考核等一系列的流程组成。不编制预算或者预算编制不健全可能会使单位缺乏经营约束或者导致经营缺乏目标;预算目标不合理、编制不科学,可能导致企业资源没有得到充分利用或无法实现企业发展战略;预算缺乏刚性、执行不力、考核不严,可能导致预算管理形同虚设。<sup>[1]</sup>

### (二)项目型企业全面预算管理的必要性

#### 1.企业日常管理需要

建设单位以单个项目为主体,采用全面预算管理可以使项目开展过程中的各部门明确项目目标,了解项目各环节及其费用组成。通过全面预算管理,各部门可将各环节的成本费用控制在一定的合

理范围,从而优化资源配置。通过对各时间段项目风险点的有效预测,可以提前做好相应准备措施,从而降低风险,提升企业管理水平。

#### 2.项目投资方需要

动辄上千万的投资对于投资方一定不愿轻易相信建设单位的承诺,而全面翔实的预算方案对于项目投资方来说,无异于吃了一颗定心丸。通过向投资方提供项目预算安排,可以使投资方了解项目目标、项目的主要结构及主要风险、项目预计资金规模等。通过对项目各环节的了解,投资方可有的放矢地进行决策与安排。同时,企业也可以根据投资方提出的意见,适当调整目标,更好地提高项目质量。<sup>[2]</sup>

#### 3.单位未来发展需要

单位对项目实施全面预算管理,可以优化项目结构与内部资源,适度节约成本,适应我国经济发展形势,面对复杂的市场形势能有效、从容应对,提高单位在行业中的核心竞争力。

## 二、工程项目建设单位全面预算管理的现状及存在问题

### (一)对全面预算管理的认识较为片面

首先,单位管理者对于预算管理的认识还停留在控制最终项目总投资不超过预算金额,而对单个项目在预算执行过程中的管理还缺乏认识。但是,项目总预算的确定是以确定的单个项目预算为基础,若对单个预算项目管理失控,则会影响全局。例如一般涉及拆迁改移的项目建设周期长,且费用较为庞大,有时费用甚至超过工程建设费。在预算实施过程中对拆迁改移费用预算金额缺乏控制,会造成整个项目严重超出预算。其次,预算编制人员在编制预算过程中只是简单地将各项数据进行合并汇

总,对于其中存在的明显不合理之处未与相关人员进行沟通,造成预算事项或金额存在错误。企业更加关注项目建设进度,对项目现场管理水平有较高的要求,为此出台了一系列制度保证实施,便于现场管理。但项目建设阶段对应预算管理环节中的执行部分,没有良好的预算编制、审核、监督等工作的支持,良好的预算执行也就无从谈起了。如单位管理者能将关注点从项目建设本身转移到项目全过程管理,项目全面预算管理就能达到一个新高度。<sup>[3]</sup>

## (二)全面预算管理体系不完善

### 1. 预算体系不健全

有些建设单位的组织机构设置与预算管理要求不相匹配,如未设立全面预算管理小组或小组职能不健全;缺乏专门预算人员,往往是由财务人员或者工程现场人员兼任。虽然从一些方面看,这样设置存在一些优点,但项目预算的科学性和规范性会大幅降低。

### 2. 预算编制缺乏系统管理

首先,建设单位在制度建设过程中,对于项目全面预算管理未制订有关制度,在编制预算使用施工图进行项目分析,未充分考虑施工前各项工作所需预算。对于项目预算金额,单位管理者只关心预算总额是否在企业可承受范围内,缺乏对预算内容是否全面,是否合理,是否可执行的关注。各部门在预算执行过程中的责、权、利分工不明确,在预算执行过程中出现问题相互推诿,推脱责任。尤其是单位管理者往往将预算编制任务安排给财务部门或者专门的预算部门,而其他部门的职责多为配合预算编制部门完成预算编制,参与积极性不高,没有达到全面预算,全员参与的目的。<sup>[4]</sup>

其次,预算编制中缺乏对工程建设的每个阶段通盘考虑、资金配置安排不合理、内部缺乏有效沟通机制,导致实际实施中与预算方案有偏差,不利于预算编制的科学性和全面性。例如,某线性工程在预算编制阶段对于穿越某小区的方法为明开穿越,但工程实际施工阶段发现该地段不具备明开条件,改为暗挖施工。出现这个问题的主要原因是事前没有对该地段进行现场踏勘,或是现场人员进行踏勘后没有将现场情况反馈给预算编制人员,造成预算偏差。

最后,预算编制时编制人员存在对预算项目指标解释不清楚或存在理解的偏差也没有进行适时调整,影响预算执行效果。例如,某工程需要进行电信改移,并与电信设施产权单位签订补偿协议。通常,这类费用应当计入工程建设其他费预算中,但最初编制预算时,预算编制人员认为电信改移应当算作工程,应当按照工程定额编制预算,导致实际执行数与预算数存在偏差。

### 3. 预算执行控制不利

预算执行阶段需要完成大量工作,投入大量精力,但因缺乏有效的预算管控监督机制,对于实际执行是否与预算存在偏差,偏差的原因等都无法考证。执行结果无法进行有效的反馈,缺乏预算预警机制,资金支出无法达到预期效果,造成资源浪费,有时甚至会影响工程预期目标。由前所述,有些单位因预算编制过程中各部门参与度不高,导致预算执行阶段对已经批准的预算置若罔闻,认为预算编制只是为了项目顺利开工,实际工作中不必受预算限制。

### 4. 缺乏过程中预算调整监督

因客观因素或不可抗力,可以合理调整预算,这体现了预算的柔性。但在实务中,往往对预算的调整缺乏监督。有些单位只要支出超过预算金额就要求对预算进行调整,既不属于可调整范围,又无法提供调整依据。管理层为不影响工程进展,批准预算调整较为随意。

### 5. 缺乏考核激励机制

缺乏对于预算执行结果的考核,导致职工参与全面预算管理的积极性较低。同时也不利于建设单位分析总结工程项目在预算执行过程中的问题及原因,无法完善本单位预算体系。

## (三)项目预算信息化程度不高

工程项目建设周期长、地域分散、人员分散、风险大。在此种形势下,系统信息化建设的支持将为工程项目的全面预算管理创造有利条件。一是有利于构建完整的预算体系,二是有利于提高企业的综合管理水平。但在实际工作中,各建设单位对于工程项目信息化建设还处在起步阶段。首先,一些单位虽已经实现财务、预算、现场管理等相关部门有本专业独立的信息系统,但是各方的系统尚未做到相互兼容,仍然是各自为战。看似实现信息化建设,但实际上只是实现了电子档案的功能,仍无法满足现代企业管理要求。其次,对于预算只是简单的各部门填报本部门的预算数据,公司节点简单加总形成单位数据,但各部门之间的数据之间是否存在重复或出现逻辑上的错误无法用系统直接查出。最后,对于预算执行情况的相关数据无法从各类系统中自动提取。

## 三、改善工程项目建设单位全面预算管理问题的对策

(一)增强企业全面预算管理意识,认清全面预算在现代管理中的重要性

对于建设单位来说,要想将全面预算管理理念落实到实际工作中,对各项工程建设成本进行有效控制,提升工程建设效率与效果,就要增强企业全面预算管理意识,清楚地认识到全面预算管理在现代企业管理中的重要性。建议建设单位从管理层开

始,学习全面预算管理理念,了解什么是全面预算管理,并将这些理念向下传导,使每位职工对全面预算有认识,从被动服从变为主动参与,并在实际工作中加以运用。最终将全面预算管理内嵌入企业文化建设中。<sup>[5]</sup>

为了使职工对全面预算管理有较为系统的学习与认识,企业可以根据自身业务特点组织职工进行培训,将各项理论知识与实际案例相结合。必要时可以聘请专家开展讲座,组织外出考察等丰富学习形式。职工通过将所学知识运用到工作中去,还可以举一反三,提出自己的建议。管理者还可将职工的好建议在工作中加以运用,不断提升企业管理水平。在组织培训的同时,建设单位还应当建立健全相关管理机制,加大监督控制力度,将全面预算管理写入单位相关规章制度中,并严格按照规章制度贯彻落实。

(二)建立完善的预算管理体系,确保工程项目顺利推进

#### 1. 建立健全的预算组织

应当由单位主要负责人牵头,将实际分管各关键环节的负责人组织在一起,必要时可聘请专业预算人员组建预算小组或者设立专职预算部门,并明确预算小组或预算部门的职责及分工。

#### 2. 建立系统的预算管理流程

单位主要负责人结合企业战略目标,确定预算编制方向,预算小组或预算部门应当将预算编制方向具体化,形成各项预算目标,然后再将预算目标进行分解,分配到相对应职责的部门中。预算目标分解后,根据各项目不同特点,建立预算编制体系,将编制流程写入相关制度,各部门认真参与,根据项目实际情况编制预算。各部门编制预算初稿后上报至预算小组或预算部门,预算小组或部门进行审核、调整、整理,再根据单位组织结构进行汇总后,形成更科学、更系统的项目整体预算方案,再经过各项平衡、各级领导进行审批后,结束整个预算编制过程。在预算编制过程中合理利用各项预算编制方法,如零基预算法、弹性预算法,同时也应当注意预算的刚性与柔性相结合,确保编制的预算具有科学性和可执行性。

#### 3. 加强预算执行管理

预算方案下达后,在实际执行阶段注意预算执行控制。建设单位原则上不能执行预算外项目或超过预算限额执行,这就需要不定期了解工程进展情况,根据项目进展情况开展预算监控,尤其是市场变化、资金收支情况等。对于重点环节,要多方面、多角度分析项目实际建设情况,找出预算执行过程中存在的差异并分析差异原因,与相关部门协调,适时调整预算方案或目标,提高预算执行效力。

#### 4. 完善预算调整监督工作

如预算执行过程中发现有确需调整的项目,可以进行预算调整,但需根据实际情况制定预算调整方案,其中需列明调整事项、调整原因、调整的必要性以及调整金额,该方案需交由单位主要负责人审批,预算调整方案通过后,由预算小组或预算部门对预算调整的执行进行监督。

#### 5. 建立健全考核激励机制

结合项目建设阶段、工程项目建设质量、预算执行效果等因素,进行考核,并建立奖惩机制,目的是使职工参与全面预算管理工作的积极性得到提高。同时,要根据预算考核的结果,深入分析其中的问题及产生问题的原因,不断改进预算体系,为今后项目的全面预算工作提供参考。

(三)加强项目预算管理信息化建设,从信息化上实现业财融合

建设单位要想实现项目全面预算管理,必须要以建立信息化系统为依托,将财务系统与相关业务系统相互融合,消除信息不对称现象。从系统上实现业财融合。首先,利用信息技术,增强各部门、各系统之间的对接与联系,通过对关键信息数据进行实时共享,加强对项目建设各环节预算执行情况的控制。其次,将财务核算与预算控制相结合,将每一笔支出与预算项目相对应,提高预算执行的准确性。最后,要注意信息传递涉密问题,对于一些涉密的关键信息,要设置相应权限,防止关键信息泄露问题。

#### 四、结语

在当前市场竞争激烈的客观形势下,建设单位要想使自身得到较好发展,就要从做好全面预算管理开始,这对单位自身稳定与长远发展有直接影响。本文从对全面预算管理的认识较为片面、全面预算管理体系缺乏完善、工程项目预算信息化程度不高三个方面分析了建设单位全面预算管理存在的问题,并从增强企业全面预算管理意识、完善预算管理体系、提高项目预算管理信息化水平方面提出了解决对策。

#### 参考文献:

- [1]岳兴超.企业的全面预算管理问题及措施探讨[J].中国市场,2021(33):131-132.
- [2]邵莞婷.工程项目施工企业全面预算管理问题探究以ABC公司为例[J].经营管理者,2021(10):96-97.
- [3]郝银平.项目建设单位如何做好全面预算管理[J].投资与创业,2021(6):62-64.
- [4]鲁晓艳.浅谈工程项目型企业实施全面预算管理的问题和建议[J].中国集体经济,2020(14):52-53.
- [5]胡兴民.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].纳税,2019(18):250-251.