

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2023.14.053

关于中小建筑企业实施全面预算管理的思考

陈孝

(安徽云汇建设集团有限公司,安徽 合肥 230601)

摘要:建筑业是我国国民经济重要支柱产业,对国家经济发展发挥重要作用。目前整个建筑行业发展不均衡,许多建筑企业缺乏精细化预算管理,大多数中小建筑企业依旧沿用传统“现金流预算”管理模式,企业管理往往只强调现金流预算,其他预算管理则很少关注。同时受社会经济动能转换与环保成本增加等多重因素影响,中小建筑企业整体运营成本与风险不断提升,因此实施全面预算管理对中小建筑企业意义重大。本文首先分析了中小建筑企业实施全面预算管理的重要性及存在的问题,并针对这些问题提出了相应的解决措施。

关键词:中小建筑企业;全面预算管理;问题;措施

当前我国中小建筑企业管理水平良莠不齐,发展面临多重行业困境。一方面为取得业主订单中小建筑企业经常出现“低价中标”现象,造成企业收入规模的萎缩;另一方面由于中小建筑企业资质不高,很难获得金融机构放贷,即使获得资金,也会面临较高融资成本。另外,企业成本控制压力大,中小建筑企业不得不承受建筑原材料、人工费等价格波动带来的成本控制压力。还有一点,中小建筑企业市场地位弱势,国家相关行业政策不能及时出台与匹配,呈现政策“追着”中小建筑企业跑的景象,或者政策落地性不足,真正惠及中小建筑企业的行业政策少之又少。面对错综复杂的外部环境,中小建筑企业应以企业战略目标为落脚点,通过积极引入全面预算管理提升企业经营管理水平,合理配置企业现有资源,紧紧围绕中小建筑企业战略目标实施全面预算管理。

一、中小建筑企业实施全面预算管理的重要性

(一)实施全面预算管理是中小建筑企业战略管理的需要

中小建筑企业在日常经营管理中倘若直接按照战略目标开展生产经营活动势必困难,操作性不强,需要通过全面预算管理有序安排与引导企业日常生产经营。中小建筑企业凭借实施全面预算管理层层分解企业战略目标,使企业战略目标得以量化、具体化,利于执行。具体表现为三个方面:第一,全面预算管理融合战略目标中的非财务信息与财务信息,制定具体的各项管理指标与业绩指标,利用全面预算量化指标调动全员开展生产经营活动,进而明确企业各层级部门责任范围与业绩指标。第二,通过预算指标与实际执行过程的量化差异动态分析,加强预算执行过程控制,确保企业经营管理始终与战略目标保持一致。第三,充分认识全面预算管理与战略目标“镜像互补”属性,利用全面预算执行结果

检索战略目标合理性与适应性,动态调整战略规划与计划,优化战略实施程序,提升企业战略管理对内外部环境适应性及合理性^[1]。

(二)实施全面预算管理是中小建筑企业成本控制的重要手段

中小建筑企业成本控制主要在于控制建筑项目施工成本,它主要包括直接人工费、直接材料、机械费用、其他直接费、间接成本等。针对施工成本,中小建筑企业以往管控方式比较粗犷,“抓大放小”情况时有发生,最终导致较多中小建筑企业失守盈亏平衡。那么精细化的成本预算管理对中小建筑企业的成本管控尤为重要。首先,成本预算管理是中小建筑企业成本管控的基础和管理抓手,中小建筑企业结合自身组织架构,至少形成施工项目部与公司两层级成本控制程序。其次,中小建筑企业围绕建筑原材料、人工费、机械费、间接费用、分项分部费等制定清晰的预算成本标准,并进一步形成目标成本。中小建筑企业成本部门围绕施工项目制定全生命周期预算成本费用清单,据此持续优化项目目标成本,动态完善施工预算成本的准确性与完整性。最后,中小建筑企业成本预算的执行,需要协调各个成本中心的关系,按照职能部门所掌控资源的耗用情况,从成本预算编制、审批、执行、分析、考核以及合理化建议等几个方面界定各个职能部门的成本预算职责。成本预算指标与绩效考核的激励作用落实到位,对各职能部门进行考核与评价,让中小建筑企业成本控制目标通过全面预算管理得以实现^[2]。

(三)实施全面预算管理能够提高中小建筑企业的资金管理效率

在中小建筑企业各项生产经营活动中,资金管理水平和高低直接决定企业“生死存亡”。资金预算管理是解决这一问题的有力措施。结合中小建筑企业自身行业特征——周期性长、资金量大,企业内部应

建立资金预算制度,实施相应的资金预算管理办法,便于管理层及股东能够全面和客观地掌握整个企业各个运营环节的资金流收支情况,为企业投资决策项目提供资金支持。资金预算管理的顺利开展,一方面可以使中小建筑企业管理层及股东通过资金预算提供的分析结果,制定出适合企业长久发展的战略方针。另一方面,凭借资金预算的预测性,促使企业内部统筹安排各项资金,确保各项资金使用合理性。通过资金预算合理调配使用提升资金使用率,例如资金预算设立资金集中率指标,建立资金集中管理制度,最大限度发挥资金规模优势,提高企业资金管理效率。

二、中小建筑企业实施全面预算管理的问题

(一)预算组织与制度不足,缺乏完整的预算体系

大多中小建筑企业现有的预算体系与制度不够健全和完善。第一,企业没有建立完善的全面预算管理制度,更有甚者根本没有全面预算管理制度,也没有设立专门的预算管理机构,全面预算编制没有科学完整的审批程序,预算执行没有相应预算标准把控,只是机械模仿其他企业的预算管理模式,随意性大。第二,全面预算编制与执行缺乏系统性,预算编制完成后,没有制定完整的预算执行制度。有的企业预算编制标准存在重大弹性与松弛情况,造成预算编制质量不高,不能作为企业考核依据。中小建筑企业的信息化程度低,绝大部分企业没有现代化信息系统支撑,导致财务部门与业务部门之间数据信息不能形成高效对接,预算管理系统中又缺失完整的过程差异分析,使得过程预算控制得不到有效实施,预算反馈与分析流于形式^[1]。

(二)企业对全面预算的认识与重视程度不够

很多中小建筑企业认为全面预算只是财务部门的工作内容,即便参与也狭隘认定是财务部门额外给其他部门增加的工作内容,没有认识到全面预算管理是一项与全体员工息息相关的工作内容,涉及企业全流程业务活动。企业管理层对全面预算管理重视程度不够,未能投入足够的人力、物力、财力。思想上,企业管理层及员工片面认为全面预算管理“可有可无”,企业生产经营过程中可以不用参照全面预算执行,对企业帮助作用甚微。行动上,企业实施全面预算管理只是流于形式填制几张表格,没有结合企业战略目标以及企业自身情况进行科学系统地运用全面预算管理,在企业日常经营过程中没有结合全面预算开展考核工作,造成全面预算与企业生产经营“两张皮”。

(三)全面预算编制不科学

中小建筑企业财务人员受限于专业知识和岗位职责,除财务工作外,很少或者没有直接参与企业其

他经营活动。而全面预算的编制工作往往是由财务人员兼任,企业财务人员对企业整体生产经营信息,尤其非财务信息掌握不够全面和对企业所处行业市场研判不足,造成预算编制的信息质量不高、科学性不足。中小建筑企业时常存在“拍脑袋”式编制预算,仅仅凭借以往数据或管理层主观意识编制全面预算,而且预算编制常常采用权威式编制方式,造成全面预算指标没有结合企业现有资源与经营目标,容易脱离企业战略目标。在预算编制标准方面,中小建筑企业缺乏科学标准体系,例如没有科学合理的管理费用标准,管理费用预算编制完全靠经验主义,造成管理费用预算指标失去可执行性。在预算编制方法方面,中小建筑企业没有根据指标特点选择科学编制方法,没有针对不同指标采取合理的预算编制方法^[4]。

(四)全面预算工作执行不到位

中小建筑企业往往为了预算而预算,狭隘认为全面预算就是制定各类表格,全面预算管理工作就是填表格。企业各层级预算人员对于预算管理工作容易虎头蛇尾,预算工作往往只重视全面预算的编制工作,而忽视全面预算执行与分析工作,更不能客观运用预算执行结果检索企业发展过程中遇到的问题。具体表现为:第一,企业各预算执行主体本位主义,单方面强调自身经营业务特殊性,在预算执行过程中不断以自身业务或环境特殊为由,不严格执行预算指标要求,任意支出成本费用,导致预算执行松弛。第二,企业预算执行控制缺少分析评价程序,各层级预算主体未能形成定期或不定期评价执行制度,造成预算执行产生不利影响时,不能查摆问题。第三,预算执行与考核不客观,预算考核往往缺乏刚性,人为调整预算考核数据,使得预算考核评价结果不能正确反映预算执行到位与否,造成预算考核缺失公正性与严肃性。

三、中小建筑企业加强全面预算管理的措施

(一)建立完善的全面预算管理体系

面对激烈的行业竞争,完善的全面预算管理体系对中小建筑企业能够顺利实施全面预算尤为重要。制度建设方面,中小建筑企业需要建立统一规划、各预算主体分级管理的全面预算管理制度,制定符合本企业管理要求的全面预算管理办法。明确全员参与,并将企业所有生产经营活动纳入其中,做到预算编制、执行、审批、考核有制度约束。信息系统建设方面,中小建筑企业充分利用现代信息技术搭建符合企业自身特点的全面预算信息系统,全面预算信息系统要与会计核算系统、财务报销系统、人力资源等深度融合,全方位提升预算运行效率。组织建设方面,中小建筑企业需要结合自身组织架构以及现有的公司章程,可适当设置:全面预算决策机

构、全面预算执行机构、全面预算考评机构。

(1)全面预算决策机构:企业股东会及董事会治理下的预算委员会。预算委员会主要由董事长或总经理任组长,财务总监任副组长以及各职能部门负责人组成。

(2)全面预算执行机构:企业内部各个职能部门,依据岗位职责对企业各个生产经营环节,包括施工、招采、市场等一系列活动分解预测企业战略目标。

(3)全面预算考评机构:可以是预算委员会,也可以是股东会及董事会,中小建筑企业一般可由董事会对企业预算执行结果考核与评价。

(二)围绕企业战略加强预算重视程度

中小建筑企业应立足企业自身市场定位和拥有资源,围绕企业战略目标从我做起,思想上牢固树立全面预算管理是实现战略规划与经营目标重要手段的思维理念,根据企业自身预算管理制度,牵头组织全面预算编制、审批、执行、分析考核等工作。企业管理层定期与不定期召开全面预算专题会议,对比分析企业在新签合同额、施工产值完成、成本费用控制、利润实现、应收账款清欠等方面执行情况,参照预算指标检索企业发展进程,及时调整企业经营方案,消除不利影响,并按照预算执行结果考核评价企业员工,激发企业员工积极性与创造性。各预算执行主体在企业管理层领导下自我约束,全员参与预算编制等工作,并严格按照预算指标开展日常工作,不断强化预算管理与企业战略目标关联性,突出强调全面预算重要作用。进而从思想和行动上高度统一并重视全面预算管理,营造企业自上而下全面预算管理氛围^[5]。

(三)预算编制方法和标准科学化、合理化

全面预算的编制是预算管理工作的起点。首先,企业应建立科学合理的全面预算编制流程与标准,只有预算编制的依据、程序、标准得到明确,才能够使得全面预算编制的依据科学、程序清晰、标准合理,也才能够保证预算目标被各预算层级接受,便于全员依照预算指标开展各项生产经营活动。其次,中小建筑企业科学选择或综合运用预算编制方法,以遵循经济活动规律为前提,将自身经济业务特点、生产经营周期、基础数据管理水平和经营管理需求等因素综合考虑分析后确定,针对不同预算指标采取不同预算编制方法,保证预算指标科学合理。最后,严格遵循全面预算编制流程,采取“上下结合、分级编制、逐级汇总”的混合式方式,经过上下多次反复、相互有效沟通,能够有效降低预算目标脱离企业实际的风险,保障整体预算编制的合理性、科学性和可行性。

(四)提升全面预算执行力

中小建筑企业为实现战略规划与经营目标,应

从几个方面提升预算执行力。第一,建立预算执行分析监督制度,加强全面预算对企业业务的分析管控,通过预算指标与实际完成情况对比,利用因素分析、差异分析、趋势分析、结构分析等找出预算执行过程中企业经营发展存在的问题并予以纠偏,进而提升预算执行质量。第二,中小建筑企业将全面预算目标按照责、权、利的原则层层分解至各预算责任主体,从横向到纵向落实到企业内部所有职能部门、所有单位、所有环节和所有流程,形成全方位的预算执行责任体系,企业并据此对各预算责任主体开展考核评价工作。第三,企业将全面预算各项指标作为组织、协调各项经营活动的基本依据,将长期预算规划分解为短期执行计划,例如年度预算细分为月度和季度预算,通过月度、季度预算分解执行与控制,才能确保年度预算目标的实现。第四,中小建筑企业建立全面预算调整机制,一般情况下,企业全面预算一经批准下达应当保持稳定性,切不可进行随意修改调整,以确保全面预算刚性执行。但是当企业内外部环境发生变化,原来预算执行基础条件发生重大改变时,企业应建立全面预算调整机制,适时启动预算调整程序,并根据调整后预算执行,保证全面预算管理不失柔性。

四、结语

全面预算管理作为现代企业管理不可或缺的重要手段,在中小建筑企业生产经营活动中发挥着积极作用。中小建筑企业应通过科学合理的全面预算体系构建企业完整的内控制度、绩效评价办法等,凭借全面预算这一高效工具做好企业成本控制、资金优化管理等工作,从而促进中小建筑企业自身战略目标达成。

参考文献:

- [1]林阳.建筑施工企业全面预算管理研究[J].中国总会计师,2022(09):80-82.
- [2]崔永红.关于建筑施工企业全面预算管理的思考[J].会计师,2021(05):34-35.
- [3]沈旭钦.建筑施工企业全面预算管理简析[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2020(03):25-26.
- [4]陈翠竹.加强企业全面预算管理,提高企业财务内部控制[J].现代经济信息,2019(17):234.
- [5]刘罡.关于建筑施工企业如何进行全面预算管理问题的思考[J].中国集体经济,2019(06):45-46.