

## 建筑施工企业全面预算管理存在的问题及建议

孙昊

中国华冶科工集团有限公司, 北京 101149

**[摘要]**在建筑工程项目的施工企业的管理工作当中,全面预算管理对于建筑企业的发展壮大来说是极为重要、必不可少的一种管理手段。想要做好建筑施工企业的全面预算管理,需要通过明确的权力分配、有效的权力下放,以及科学的预算管理激励制度等等,加强了建筑施工企业的资本和人才等各方面资源的高效整合,合理的、科学的分配建筑企业的各类资源,切实保障建筑施工企业的实际需求。此外,高水平的预算管理工作可以为建筑施工企业的有关决策提供数据支撑,在工程项目施工阶段充分的协调各个部门的工作,保障建筑施工企业的发展战略的有效落实。因此,高水平的实施建筑施工企业的全面预算管理可以显著的提高建筑企业各方面管理的总体水平,避免工程项目建造的成本风险,提高建筑企业的行业内综合竞争优势。

**[关键词]** 施工企业; 预算管理; 问题; 对策

DOI: 10.33142/aem.v1i6.1268

中图分类号: F426.92:F406.7

文献标识码: A

## Problems and Suggestions of Comprehensive Budget Management in Construction Enterprises

SUN Hao

China HUAYE GROUP Co., Ltd., Beijing, 101149, China

**Abstract:** In management of construction enterprises of projects, comprehensive budget management is an extremely important and essential management method for development of construction enterprises. In order to do a good job in overall budget management of construction enterprises, we need to strengthen efficient integration of capital and talent resources of construction enterprises, reasonably and scientifically distribute all kinds of resources of construction enterprises, and effectively guarantee actual needs of construction enterprises through clear power distribution, effective decentralization, and scientific budget management incentive system. In addition, high-level budget management can provide data support for relevant decisions of construction enterprises, fully coordinate work of various departments in construction stage of project, and ensure effective implementation of development strategy of construction enterprises. Therefore, implementation of high-level comprehensive budget management of construction enterprises can significantly improve overall level of management in all aspects of construction enterprises, avoid cost risk of construction projects, and improve comprehensive competitive advantage of construction enterprises in industry.

**Keywords:** construction enterprises; budget management; problems; countermeasures

### 引言

伴随着中国的经济社会的高速发展,城镇化的进程也实现了迅速的跨越式发展,人们的收入水平越来越高,对更美好的生活的需求与日俱增。中国的城镇化水平的发展用了短短的几十年时间,基本上实现了一些发达国家百年才实现的城镇化率,大量的人口涌进城市,对于城市的基础设施建设以及建筑工程项目也提出了更高的标准和要求。今后,中国的城市化将继续进行下去,特别是随着经济发展的进一步提升质量,人们对建筑的要求已经不再满足于传统的使用属性,而更多的朝着个性化、舒适化的方向发展,这也使得建筑行业将继续在全国各地蓬勃发展。最初的传统城市规划和发展建设已经难以满足现代城市的需求,一些新的城市发展规划不断出台,建筑工程项目的建造数量和规模越来越大,城市轨道交通建设,道路网络建设,城市园林景观设计以及其他和城市建设相关的各种工程也在不断的推进发展。在这个大背景下,中国的建筑行业的发展极为迅速,建筑行业内部的市场竞争日益激烈,加上原材料和人力资源成本的提升,建筑工程项目施工企业的总体利润其实是在一个下降的趋势下的。中国的很多建筑工程项目施工企业面临着很大的经营发展风险,相关施工管理的问题越来越明显,加上建筑行业市场的发展形势已经从高速度转向高质量,行业内外的压力都比较大。更重要的是,建筑工程项目施工的专业技术水平高、综合素质强的建筑团队的规模较小,工程施工的前期投入很大,资金的需求高、财务风险高,这一系列问题的面前,使得建筑企业的全面预算管理的概念已成为建筑公司稳定健康可持续发展的一个重要保障。

### 1 全面预算的内涵与作用

不管是怎样的经营性质和经营内容的企业,企业的生存发展都需要一个科学合理的战略发展计划,在日常生产经营活动中,有效的预算管理工作是企业稳定发展的重要前提。全面的预算管理也是企业财务监督甚至全面管理的基

础手段。通过全面的预算管理,可以在企业生产经营活动所涉及到的筹资、资金使用分配、日常生产经营等环节都做出合理的管理控制计划<sup>[1]</sup>,这种管理方式和管理手段具有较为全面的管理效力,并且可以显著的提高建筑工程项目施工企业的资金成本的管理控制能力和企业的总体管理水平,提升建筑工程项目施工企业的经济效益。近年来,随着城镇化发展的提速,城市中的基础设施建设已经从过去的大干快干向着精细化的方向发展,建筑工程项目的施工企业也面临着日益激烈的建筑行业的市场竞争和巨大的生存发展压力。如何有效的保持建筑行业市场内部的竞争优势,确保建筑企业的稳定、可持续的发展壮大,这是每一个建筑工程项目施工企业应该格外重视的问题。建筑工程项目的施工建造企业可以通过积极探索建筑市场,引进先进的建筑施工技术和高水平的专业技术人才,有效的提高建筑施工的业务能力,保持其基本的行业竞争力。另一方面,它们需要科学合理的加强企业内部的监督管理,并积极利用行业内先进的工程项目施工管理的模式,以合理、高效的规划和利用企业内部资源,提高建造施工的效率,减少了建筑材料和人力资源的损失,进而提升建筑工程项目的总体经济效益。

## 2 全面预算管理的意义

### 2.1 实现成本及费用控制

实施建筑工程项目的施工企业的全面预算管理将有助于实现建筑企业的成本和造价的管理控制。建筑工程项目的费用主要包括直接建筑费用和间接管理费用。直接建筑费用包括建筑材料费用、分包费用、机械设备费用以及其他的一些临时费用等。间接管理费用包括项目管理人员的工资、出差的费用、商务招待的费用、施工的保险费用、办公费用和其他相关费用。在工程项目的建造施工过程中,直接建筑成本基本上可以占到工程项目总成本的80%以上,因此要想更好的实现建筑工程项目的成本管理和控制,必须要高度的关注到建筑材料费用、分包费用、机械设备费用这些直接的费用,这个内容的管理是建筑工程项目施工企业进行全面预算管理的中心工作<sup>[2]</sup>。在建筑材料的采购环节,需要选择具有较强的实力的建筑材料供应单位,对建筑材料的市场行情有一个清晰的了解和掌握,此外还需要对建筑材料供应商的价格进行多方比较,降低采购成本。控制建筑企业的间接成本主要是为了通过全面彻底的管理规划降低项目管理成本。确保工程项目建造施工的工作人员可以按照建筑工程项目的施工进度表高效率的展开施工,节约公务接待和节省办公费用。这些环节的严格管理对于建筑企业的全面预算管理工作的开展具有基础性作用。

### 2.2 实现风险控制

建筑工程项目的建造施工企业实行高水平的全面预算管理工作,有助于减少建筑施工企业在工程项目建造过程中的财务风险。建筑业和其他行业相比,具有一些非常鲜明的特征,首先具有较大的不可控因素,建筑工程施工鲜明的施工建造工地变化比较频繁、不同的区域建造建筑工程项目的客观需要比较具有针对性,工程建造施工的安全风险也相对较高,由于工程建造施工的很多施工工序都是多个部门同时进行,在这个过程中很容易出现信息交流和沟通协调不良问题<sup>[3]</sup>。为了保证建筑工程项目的建造施工可以持续稳定的进行下去,这个关键的问题是要对工程项目建造施工的方案进行合理、全面、系统、有效的初步风险评估。通常,在建筑工程项目进场施工之前,施工管理团队将组织公司各部门的管理人员和管业技术人员,对工程项目建造施工的技术难点和安全风险举行分析会议,梳理工程项目建造施工场地和施工过程中可能会出现的安全隐患和技术困难,企业的运营管理部门应确定在这个工程项目建造施工阶段企业可以获得的总利润水平,法务部门应预测在工程项目的建造施工期间可能出现的一些法律争议,人事管理部门应有效的分配人力资源,做到人力资源的最大化使用等等。只有通过对工程项目建造施工的各种风险和难题进行有效的分类并进行综合的初步判断,才能更可靠的保证建筑工程项目的经济效益的实现<sup>[4]</sup>。

### 2.3 优化资源配置

在建筑工程项目的建造施工企业实行高水平的全面预算管理有助于合理的优化企业内部和企业外部的各类资源。通过全面预算管理提高建筑工程项目施工的最大效率,保障建筑企业的最大化经济效益,从而成为建筑施工企业实现发展目标,打下良好的基础。

## 3 建筑施工企业全面预算管理存在的问题

### 3.1 对预算的理解和认识不深刻,没有全员参与

在建筑工程项目的施工企业内部进行全面的预算管理是一个涉及到多个部门,全面的建造施工过程和综合的管理技术能力的管理模式,需要工程项目施工和管理的所有工作人员的积极参与。然而,在目前的建筑行业内,大多数的建筑施工企业并没有充分认识到全面预算对企业管理和发展的极端重要性,导致全面的预算管理工作难以有效的落到实处<sup>[5]</sup>。

### 3.2 缺少数据支撑导致预算失准

因为建筑工程项目的施工企业在同一个时间段内可能会参与到很多工程项目的建设,涉及到的工程施工人员和管理人员非常多,建筑工程项目的施工技术难度比较大,施工工序复杂,整个建筑工程的建造施工期长。除此之外,每一个建筑施工企业的经济效益都会受到各种行业市场内的诸多因素的影响,如建筑施工的劳动力成本、建筑材料成本、建筑施工设备设备的购买租用费等等。此外,由于工程项目的建造施工方案在工程建造施工期间还有可能出现一些变

动,将会直接导致工程项目的预算出现调整,这也使得工程项目施工企业的经济效益存在很大的不确定性,很难作出准确的预测。

### 3.3 战略执行力薄弱

在建筑工程项目的建造施工企业的日常生产经营过程中,全面的预算管理以企业的战略发展目标为基础,同时高水平的全面预算管理工作可以有效的支撑企业的发展壮大。然而,建筑公司在进行战略目标的实施过程中,需要较长的一个时间,同时也会有很多不可控制的多种因素的影响。因此在执行全面预算管理的工作过程中,很容易出现各种各样的突发状况,如果企业的预算管理工作没有较高的专业技术水平和管理能力,在这个过程中就会比较被动<sup>[6]</sup>。

### 3.4 预算考核没有形成体系,预算执行监督不到位

当前,很大一部分建筑企业的全面预算管理体系是生搬硬套来的,既不切合当前建筑行业的发展实际情况,也不切合企业自身的实际特点。还没有有效的建立起全面、有效和科学的预算管理方法和制度,使建筑企业的全面预算管理和执行的工作存在很大的不确定性。更重要的是,建筑施工企业在全面预算的执行过程中,没有建立一套科学合理的评价机制,导致了企业的全面预算机制的落实和执行没有严格的监督管理,更没有科学的指导与控制<sup>[7]</sup>。

## 4 加强企业全面预算管理的建议

### 4.1 建立健全全面预算管理组织机构及制度

全方位预算管理组织体系的构架是全面预算管理运行的基本,企业应在董事会下设预算管理委员会,负责预算管理目标的制定、预算制度方案的审议、绩效评价等决策职能;由战略投资部、财务产权部、办公室、生产经营管理部、人力资源部等相关职能部门联合成立全面预算管理中心,明确各部门和岗位的责任与权利,中心直接对所属子分公司(项目)预算进行日常管理,负责总体预算的编制、下达、指导、监督、修订、考评,建立并完善预算管理制度与方案的建设等,中心应尽可能地把责任目标、定额、费用等指标进行层层分解,负责基础预算的编制、执行、分析、反馈等。企业可通过简报、微信公众平台等多种渠道帮助员工正确理解全面预算管理,培养预算意识、强化预算理念,同时还应加强各级预算管理培训与经验交流研讨会,让每个人的大脑都动起来。

### 4.2 预算编制中的集权和分权有机结合

全面预算管理的编制应以企业战略目标为导向,遵循上下结合、横向配合的原则实现集权与分权的有机结合。预算的编制可按不同业务领域或版块进行分类,预算目标应当具备可行性和弹性,确保预算责任人(负责的部门或员工)经过充分地努力就可以实现各自的责任目标<sup>[8]</sup>。多层次多维度的预算编制,有利于提高预算编制质量和效率。首先,由预算管理委员会明确企业经营目标,根据各子分公司(项目部)经营范围和不同时期施工重点对总体目标进行分解并对相关指标进行量化,最终形成与公司目标一致,综合的、全面的、系统的预算。

### 4.3 制定合理有效的执行与控制制度体系,预算与考评一体化

每月上报预算汇总、分析执行情况,定期召开通报交流会,学习探讨预算执行与控制中的成功经验,分析存在的问题与不足以及改进措施等。当然,在建工程项目难免发生一些不可预见的事情,对预算目标造成重大偏差时应当进行调整。但是造成多大影响?有多少偏差?什么时候调整?如何调整?谁来审批?都要经过细致的分析调研,审计部负责审核监督预算的修订,不具备调整要求或后期采取措施可以内部消化的事项应谨慎调整,以确保预算的准确性和有效性<sup>[9]</sup>。

## 5 结束语

在当前的建筑行业发展的环境下,建筑工程项目的建造施工企业必须要高度的重视全面预算管理工作,这不仅可以显著的提高建筑施工企业的行业内竞争力,保障施工企业可以在工程项目建造过程中获得一定的经济效益,维持企业稳定、健康、可持续发展。

### [参考文献]

- [1]赵婧. 施工企业全面预算管理问题的探讨[J]. 现代国企研究, 2019(08):95-97.
- [2]岳格丽. 浅谈全面预算管理在建筑业企业的应用[J]. 财经界, 2019(07):104-105.
- [3]毛秀华. 浅析建筑施工企业全面预算管理的困境[J]. 纳税, 2019, 13(26):224-225.
- [4]陈艳. 建筑施工企业全面预算管理问题的探讨[J]. 中国市场, 2019(30):70-71.
- [5]万莉. 建筑施工企业全面预算管理存在的问题及建议[J]. 中国市场, 2019(30):77-78.
- [6]瞿晓玉. 建筑企业全面预算管理问题浅析[J]. 经贸实践, 2017(23):23-24.
- [7]王惠婷. 建筑施工企业全面预算管理模式及应用研究[J]. 经贸实践, 2018(19):158.
- [8]杨青雯. 论建筑施工企业的全面预算管理[J]. 中国乡镇企业会计, 2014(11):73-75.
- [9]黄卓蓉. 浅谈施工企业全面预算存在的问题及建议[J]. 现代物业(中旬刊), 2013, 12(05):40-41.

作者简介:孙昊(1988-),男,本科学历,当前就职单位:中国华冶科工集团有限公司,职务:项目经营经理,目前从事建筑工程施工总承包,主要从事房屋建筑工程施工阶段预结算工作,分包招投标。