

建筑企业实施全面预算管理的对策探究

■盛莉莉

(江苏金领建设发展有限公司, 江苏 泰州, 225300)

一、前言

全面预算管理作为一种十分有效的企业内控管理方法,既可以有效帮助企业规避经营风险,又可以促进企业向规范化、现代化方向发展。相比较于其它企业,建筑企业具有投资风险大、材料一次性投入等特点,因此其实施全面预算管理显得至关重要。建筑企业科学实施全面预算管理,可以加强对建筑材料成本的控制力度,从而获得较大利润空间。

二、全面预算管理的相关阐述

(一) 全面预算管理的定义

全面预算管理(Total Budget Management)指的是企业为提高总体经济利润,对当下实际发展情况进行科学评估并对企业当期生产成本以及现金支出等进行合理预算,再通过编制预算表格对相关的经营活动进行有效管控,确保企业经营成本在预算内,从而保证企业的经济利润。全面预算管理有助于企业实现战略发展目标,并企业的稳定发展。

(二) 全面预算管理的特征

1. 全面性

全面预算管理若想得到有效落实,需要企业所有员工共同参与。在实施全面预算管理的过程中,企业会对相关预算目标进行细化,而这必然会将责任落实到个人。只有在每个人都做好自身本职工作的情况下,全面预算管理的效能才能得到高效发挥。与此同时,全面预算管理还需对预算的各个环节进行管理,这也体现出了其全面性的特征。

2. 机制性

在全面预算管理实施的背景下,企业开展相关经营活动之前,应合理制定预算指标,即生产经营活动费用应在预算范围之内。一旦遇到不得不出预算范围的情况,则必须向相关部门提出费用申请,通过审核之后才可以“超支”。

3. 战略性

全面预算管理存在的主要目的是帮助企业合理规划现有资源,助力企业实现战略发展目标。对于建筑企业而言,其需根据自身不同发展阶段制定科学发展规划,从而实现预算管理目标和发展目标的高度统一。

4. 协调性

在充分落实全面预算管理的过程中增加各部门之间的沟通和交流,既可以有效缓解各部门之间的紧张关系,又促进了各部门的协调发展。更重要的是,这有助于实现建筑企业资源的合理配置,可以有效降低生产经营成本。

三、建筑企业实施全面预算管理的对策

(一) 提升对全面预算管理的认识,真正实现全员参与

全面预算管理的有效落实,不仅要依托于建筑企业管理人员,更要依托于企业全部员工。因此建筑企业应强化全部员工对全面预算管理的认识,并确保其参与全面预算管理。

1. 强化部门负责人对全面预算管理的认识

部门负责人的思想观念以及工作方式会影响其部门内的员工,因此企业应通过培训和宣传等方式强化部门负责人对全面预算管理的认识,确保其能够充分发挥自身引导作用和模范作用,并能够影响其他员工,让员工同样重视全面预算管理。全面预算管理不仅是财务部门的主要工作,也是其他部门的工作。各部门加强与财务部门之间的合作与沟通,才能够确保全面预算管理目标的实现。

2. 构建完善的员工培训制度

完善的员工培训制度不仅可以确保企业所有员工都能够对全面预算管理有一个较为清楚的认知,而且还能够让员工明确自身在全面预算管理中的价值以及所要承担的责任。在对员工展开培训时,应满足以下四点要求:第一,为充分保证培训工作可以有效落实,并充分保证培训质量,应加强对各部门预算管理人员的培训。第二,培训应具有针对性,即在展开培训之前,应充分了解各部门在落实全面预算管理工作方面存在的问题,并以此为基础展开有针对性的培训,切实解决工作方面存在的问题。此外,培训内容应具有清晰明了、简洁的特点,能够直指问题,并有效提高预算管理人员的工作水平。第三,培训方式应具有多样化的特点。单一的培训方式不仅会让被培训人员产生厌烦心理,而且还会在一定程度上影响培训效果,因此企业应根据员工

实际需求丰富培训方式。例如,可以采取课堂讨论、小组比赛、小组展示等多种培训方式,这既可以确保培训效果,又可以激发员工积极性和主动性。第四,应加强考核。考核既是对员工学习效果的检验,也是对讲师授课能力的检测。与此同时,考核还能促使员工更加重视培训,从而能够化被动为主动,更加积极地参与培训。

3. 提高预算编制人员的专业能力

建筑企业具有施工复杂、建设周期长、涉及资金量大等特点,所以在对建筑施工项目进行预算时需要考虑多方面因素,包括施工原材料价格、原材料与施工场地之间的距离、施工图纸是否符合设计规范及大宗原材料是否会受到市场影响等。这也就对预算编制人员的专业素质和专业能力提出了更高的要求,即其不仅要具备扎实的专业理论知识,能够保证预算编制工作的顺利开展,还要对可能影响施工进度和施工质量的因素有一个大概的了解。因此,建筑企业应加强对预算编制人员的培养,促使其能够从传统工作模式向现代工作模式转变,以此确保预算编制的准确性。首先,建筑企业应培养预算编制人员的全局意识,保证预算编制人员具有一定的“预测能力”,能够对建筑企业在施工过程中可能发生的问题进行预测,从而充分把握问题的发展动态,这需要预算编制人员对施工材料价格、施工环境因素、施工季节等有全面的了解,并能够结合这些因素科学地编制预算表格。其次,建筑企业应培养预算编制人员主动学习的能力。时代在进步,预算编制人员也应紧跟时代步伐,不断完善自我并超越自我,即针对自身不足的地方虚心向他人进行请教并翻阅相关书籍,以此不断提升自身预算编制能力,并探索科学的预算编制方法。最后,预算编制人员应学会适时调整,即当预算编制不符合企业实际发展需求时,立即启用第二套预算编制方案,确保相关工作可以顺利开展。

4. 加强预算管理,执行预算分析

预算管理与企业各运营部门存在十分密切的关系。因此,预算分析的执行是企业全部部门、全体员工的重点工作内容。通过科学开展预算分析工作,企业可以动态而又全面地分析预算管理在执行过程中存在的问题,并以此提出切实际的解决方案。为保证工作的有序开展,各部门、各员工都要各司其职,复盘并调整自身的预算执行情况和管理情况。例如,运营部门要将预算目标与自身实际发生的财务情况进行对比,从中发现问题,分析问题的原因,

通过完善管理流程、调整制度达到预算管理效果。财务部分则要做好数据统计与分析工作,根据正确数据发现预算和执行之间的差异,并以强化与各部门之间沟通的方式进行辅助分析,深入探讨预算管理目标与执行过程中产生差异的原因,提出针对性的解决方案。

(二) 完善预算编制方法,有效落实全面预算管理

1. 科学选择预算管理模式

全面预算管理不仅可以帮助建筑企业节约成本,并实现现有资源的优化配置,还能充分保证企业的稳定发展。但企业需要正确认识到,若想全面预算管理充分发挥作用,则必须将其与企业战略发展目标、实际发展情况等结合起来,即建筑企业的全面预算管理要有自己的特色。只有在这样的情况下,全面预算管理才能助力建筑企业长期发展。

例如,可以将建筑企业分为:初创期建筑企业、成长期建筑企业、成熟期建筑企业和调整期建筑企业。在初创期,建筑企业为提升自身知名度,会花费大量的广告费用和宣传费用,并且在创业初期,建筑企业资本回流速度较慢,会导致建筑企业面临较大的资金压力。此时,为缓解建筑企业资金压力,确保建筑企业的健康成长,预算编制应侧重资金回笼和筹资。在成长期,建筑企业已经具备一定的经济实力和发展实力,此时建筑企业应充分考虑自身所存在的优势和劣势,并以自身实际发展情况为基础,以建筑市场为导向,科学开展预算编制工作,即建筑企业在做预算编制工作时,应充分考虑施工材料成本、人工成本、加工成本等因素。在成熟期,建筑企业已拥有了稳定的合作伙伴,并且也已充分了解市场发展规则,此时建筑企业的发展压力主要来自同行业竞争。在此阶段,建筑企业应依托于全面预算管理工作,在充分保证建筑工程质量的情况下控制施工成本,以此有效提升自身经济效益和核心竞争力。在调整期,建筑企业已经掌握了丰富的市场管理经验,并且也有符合自身发展需求的市场定位,此时建筑企业面临的压力主要来自企业转型。新形势下建筑企业需时俱进,这样才不会被社会所淘汰。此时企业需投入更多资金实现顺利转型,投入培训资金、大型机械购买资金、新型建筑材料购买资金等。在此阶段,企业需以资金回流为突破口,科学开展预算编制工作。

2. 预算编制的规范化发展

建筑企业若想在竞争激烈的建筑市场中实现长久发展,则应当加强对上年度预算偏差的分析,找

出存在偏差问题的原因，并完善本年度全面预算管理体系。如表1所示，为某建筑企业施工项目预算和执行情况的分析。根据表格，建筑企业可以发现资金流入、资金流出以及现金盈余方面存在数据偏差，基于此，建筑企业可以加强对这三个方面的预算分析，并对预算编制进行调整，以此有效提高预算管理水平。

表1 建筑企业施工项目预算和执行情况

项目名称	预算资金			实际资金		
	流入	流出	盈余	流入	流出	盈余
A	40000	62000	-22000	40000	62000	-22000
B	42000	54000	-12000	42000	0	42000
C	780000	630000	150000	935000	725000	810000
合计	862000	746000	116000	1017000	787000	830000

(三) 完善全面预算管理制度，确保预算执行的有效性

全面预算管理是一个程序较为复杂的管理工作，其不仅会涉及多个部门，而且在实施的过程中还会产生大量数据信息。因此，为确保预算执行的有效性，建筑企业应当完善全面预算管理制度。

1. 构建完善的预算信息化制度

新时代背景下，建筑企业必须加强对信息化技术的应用，并实现信息技术与预算管理的有效融合，这既可以有效提高财务管理水平，又可以实现对数据信息的实时掌控和处理。基于此，建筑企业应构建完善的预算信息化制度。首先，建筑企业需要打造预算信息反馈系统，即企业应设置全面预算管理部门，并确保其能够对企业各个部门的预算执行情况进行科学且合理的分析，并能寻求最佳解决方案。为充分激发各个部门在预算执行方面的积极性，建筑企业可以制定相应的奖励机制，对表现优异的部门进行资金奖励和物质奖励等。其次，完善企业现有财务信息系统，实现预算管理和信息系统的有效融合，并以此确保预算管理工作效用的发挥。此外，建筑企业还应积极利用大数据技术分析预算执行参数，这不仅可以对整体预算起到良好的预警作用，而且还能保证全面预算管理工作的有效开展。最后，建筑企业必须实现数据实时化，即建筑企业应通过微信、电子邮件和监控预警等方式及时传递相关数据信息，并对数据信息进行存储、分析和应用，保证全面预算管理的准确性，并促使全面预算管理发挥其最大价值。

2. 完善建筑企业的治理体系

从某种程度上来说，全面预算管理是可以将领导与员工、部门与部门之间有机连接，确保沟通的有效性。另外，为确保全面预算管理可以得到有效

落实，建筑企业需构建完善的治理体系，将企业的各个部门有机结合起来，确保其可以相互合作、相互作用，从而研究出更加科学的成本编制方法，并制订更为科学的预算表格。

3. 构建完善的预算管理监督体系

全面预算管理之所以未能在建筑企业中充分发挥效用，是因为没有专门的部门监管全面预算管理的实施过程。基于此，建筑企业应设置独立的全面预算管理部门，并给予其一定的权利，由其负责监督全面预算管理的实施，一旦发现相关部门存在超额或成本费用支出不合理的情况，便可以让其对相关部门进行提醒，并采取切实有效的措施解决成本超额、成本支出不合理的问题。除此之外，全面预算管理部门应加强对原始数据的保护，即要充分确保原始数据的完整性和真实性，这有助于全面预算管理部门制定出科学且正确的预算编制。

4. 完善项目预算指标体系

预算指标体系指的是建筑企业应根据实际建筑工程特点和施工项目成本等，制定合理的项目预算管理指标，包括目标利润、目标收益和目标成本等。与此同时，建筑企业预算编制人员还应深入建筑施工现场，全面了解施工情况，确保预算编制的科学性和合理性。

四、结语

新形势下，建筑行业竞争愈发激烈。建筑企业若想充分保证自身发展，则必须落实全面预算管理，以此有效提升自身管理水平和核心竞争力，并实现自身的战略发展目标。

【作者简介】盛莉莉（1983—），女，江苏泰州人，本科，中级会计师，江苏金领建设发展有限公司，研究方向为建筑企业实施全面预算管理的对策探究。