

# 建筑施工企业中工程预算管理的强化措施

■ 翁坤元

(苏州市唐人营造建筑装饰工程有限公司, 江苏 苏州, 215000)

## 一、引言

在我国城市化建设全面推进的背景下,近年来,虽然建筑业实现了较快发展,但是部分建筑施工企业面临的竞争压力也變得越来越大。企业如果不能在施工技术、成本控制等方面占据优势,往往很难从工程项目中获得理想的经济效益。加强工程预算管理工作,能够通过对工程项目各部分施工成本进行合理预估与规划,帮助建筑施工企业提高成本控制能力,实现经济效益的有效提升

## 二、建筑施工企业工程预算管理的重要作用

### (一)提高企业的经济效益

工程预算管理工作主要以成本控制为目的,对建筑施工企业经济效益的提升有很大帮助。首先,面对日趋激烈的市场竞争环境,建筑施工企业要想从诸多竞争对手中脱颖而出,在工程项目招投标阶段成功中标,就必须满足工程各方面的建设要求,并在报价等方面占据优势。面向工程项目投标阶段的合理预算,能明确在现有施工条件下的工程最低施工成本,为企业给出合理报价、顺利中标提供重要参考。其次,当前,很多建设施工企业十分重视对项目总造价的控制,常常采取具有激励性质的计价方式,设置一系列施工阶段造价控制奖励措施。通过有效的预算管理,建筑施工企业往往可以对工程各部分的施工成本进行合理预估,并据此展开更加精细化的成本控制,进而达到提升施工成本控制效果、获得更高费用奖励的目的。最后,一些建筑施工企业还能将施工图预算等预算结果作为办理工程结算的依据,按照合同约定获得工程款,这对保障企业经济效益同样十分重要。

### (二)完善施工作业计划

在建筑工程较为复杂、成本支出覆盖多个领域的情况下,建筑施工企业要想对施工成本进行有效控制,必须要对工序安排、材料应用、设备管理等方面的细节进行把控,其难度往往较高。而有效开展工程预算管理工作,能够帮助企业对工程各部分材料成本、机具设备应用(采购或租赁)成本、人工成本等进行准确预估,使其能够根据详细的成本预估结果,编制出更加精细的施工作业计划,为改进

施工现场管理、落实成本控制目标提供重要的依据与具体指导。

### (三)细化施工监管工作

对于建筑施工企业来说,工程预算管理的作用往往体现在施工监管领域。例如,在各部分工程施工正式开始之前,项目部可以依据施工图预算结果,为各施工班组编制详细的施工任务书,明确其施工任务及相应的施工进度要求、材料领用要求、施工机具设备使用要求、现场管理要求等,使各班组施工人员能够依据施工任务书进行规范施工,将施工成本有效控制在预定范围内。而在施工期间,则可以由成本控制方面的相关工作人员依据施工图预算结果,对已完成部分的施工成本控制情况展开全面检查与准确评估,以便及时发现施工成本超预算问题,并督促有关责任人加强后续的施工成本管控。

## 三、建筑施工企业强化工程预算管理的具体措施

### (一)坚持动态预算管理

在建筑业迅速发展的背景下,建筑工程对各种新技术、新工艺、新材料的应用日益增多,工程预算定额很容易在施工技术工艺与建筑材料更新的影响下出现变化。因此,对于建筑施工企业来说,要想做好工程预算管理工作,实现有效的施工成本控制,首先,必须遵循动态化的预算管理原则,面向工程项目的成本控制规划、预算编制、合同管理、设计变更、施工现场成本控制、竣工结算等各个环节,建立完善的全过程预算管理体系,并根据各环节的实际情况对预算目标进行动态化调整,以免项目期间发生意外情况,导致预算目标脱离实际。例如,在投标阶段,建筑施工企业需要对项目未来可能发生的变化及通过工作可能促成的变化展开全面分析,尽量参考市场上较低档次、较低价格的产品对装饰类材料进行报价(发包人未提供暂定价的情况下),同时,将图纸设计中少见的施工方法、市场上无供应商设计做法及不适合本地区设计做法的报价大幅降低,对于有把握指定的材料,同样可以在未给出暂定价的情况下,降低该材料报价(如石材面砖类),等待发包人指定时再调整价格,为后续竟

标争取主动权。在施工现场成本控制环节,企业则需要根据具体的工区要求来制订成本控制计划,如工程项目的工期较长,应在现阶段施工预算结果的基础上提升一定幅度,作为施工成本控制目标,以免因后续材料价格、施工进度等出现变化而打乱原有的施工成本控制计划。

## (二)明确预算管理职责

工程预算管理不仅覆盖工程项目的投标、施工准备、正式施工、竣工结算等多个阶段,同时需要由预结算管理部门、项目部等多个部门共同完成。因此,建筑施工企业要想保证工程预算管理工作的有效性,就必须在完善的预算管理体系的基础上合理划分、明确预算管理工作职责,确保工程量计算、单价估算表编制、竣工结算等工作能在各部门协同配合下有效完成。例如,在企业层面应设立专门的预结算管理机构,直接负责与工程造价相关的国家法律法规的宣讲与贯彻落实、制订预结算管理办法、组织预结算人员进行业务培训、督导预结算策划及结算指标、应时结算风险、督促项目结算书的落实执行、编制索赔经济材料、结算资料建档与归档等多项工作,同时以预算管理委员会与预算管理责任中心为纽带,与董事会、监事会及其他部门建立联系(如图1)。在项目层面,需要明确项目经理作为预结算工作第一责任人的地位,要求其负责督促项目人员按规定落实预结算工作。同时,还应要求项目预结算人员积极配合上级工程结算管理工作,并负责编制项目预结算策划书、办理工程变更签证与索赔、收集整理结算相关文件、反馈预算管理中存在的重大问题、按规定建立业务台账和报表制度等。

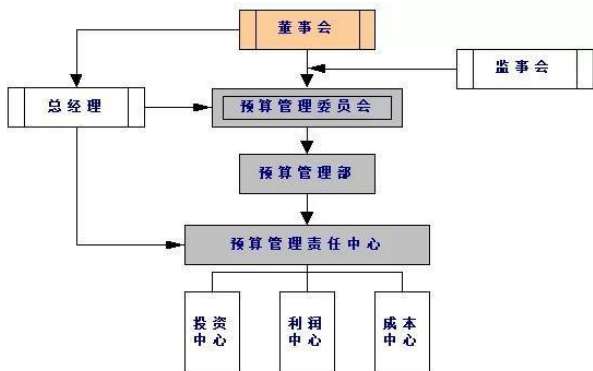


图1 企业预算管理机构与其他部门的关系

## (三)重视预算管理策划

工程预算管理是一项系统性、长期性的工作,为有效规避、应对项目期间可能出现的各种复杂问题,尽可能提升项目经济效益,建筑施工企业还需

提高对预算管理策划的重视度,在投标、施工前期、正式施工期间等各个阶段展开有针对性的预算管理策划工作。例如在投标阶段,企业应对项目回款情况、用材与做法要求、项目是否计入总价等各方面的细节展开深入分析,并据此制订相应的保价策略。对于回款周期较长(如装饰项目)、用材与做法描述不明确、清单项或设计出现明显错误、项目计入总价、暂定工程内容可能会取消等情况,可以适当降低报价,反之,则需要适当提高报价,以有效提高竞标成功率与项目经济效益。在施工前期,则需要与建设单位做好协商沟通,在合同条款中明确中间结算、竣工结算递交与核实时间等内容,中标后,还要全面搜集并分析招标文件、答疑、合同等资料,以期从中发现更优的策略。另外,投标阶段的项目规划设计可能出现一定的变化,因此,建筑施工企业还须结合施工图将全部工程量计算出来,并仔细核对投标量,以准确了解项目工程量的实际情况,把握好投标图与施工图之间的差异。

## (四)优化资料收集方式

预算编制作为工程预算管理工作的关键环节,必须要以地勘报告、招标文件、合同、施工图、施工组织设计等各种文件资料为参考,以保证预算编制的合理性、全面性及准确性。然而,在相关工程项目的实际开展中,这些文件资料的来源与生成时间有所不同,具有零散化分布的特点,因此,相关资料的收集工作往往比较困难,很容易出现资料收集不全的情况,这对项目预算编制结果影响非常大。针对这一问题,建筑施工企业须对预算编制所需文件资料的收集方式进行全面优化,依托大数据技术及企业内部各信息系统,建立起完善的项目文件收集机制与相关信息共享平台,为各类资料的收集整理工作提供辅助支持。例如,在文件分布零散、生成时间存在差异的情况下,可以根据投标、施工准备、施工现场管理等各方面工作的具体流程与内容,明确预算编制所需文件资料的生成时间、编写人员、用途等,确定合适的文件提交时间,再建立与各业务系统相联通的项目文件共享平台(如图2),要求各部门按照明确的项目文件提交时间将文件资料上传至平台,以实现对各类文件的全面、高效收集。而在文件资料的整理、应用方面,则可以建立项目文件数据库,并根据项目文件的类型对其进行自动分类存储,待预结算人员开展预算编制工作时,再通过分类查询、关键词查询等方式,从数据库中快速调取出想要的文件资料。



图2 项目文件共享平台与业务系统对接思路

### (五) 规范预算编制细节

在工程预算管理工作中，预算编制的准确性、合理性、全面性对项目的预算管理（成本控制）效果有着决定性的影响。建筑施工企业必须对预算编制的各方面细节加以规范，如此，才能取得理想的预算管理效果，将施工成本尽可能降到最低。例如，在进行工程量计算时，相关预算人员需要详细了解国家发布的工程量计算规则，并在严格遵守计算规则的前提下，结合施工方案、施工图、现场实际情况及不同施工内容来选择合适的计算方法，如果发现施工图中存在标注不清、前后矛盾、缺项、漏项等问题，要及时标注出来，上报项目部进行调整，避免因施工图错误而影响工程量计算结果的准确性。在确定工程预算定额时，相关预算人员需要全面了解预算定额的组成情况，并灵活运用系数增减换算法、材料规格换算法、工程量换算法等预算定额项目的换算方法。在确定工程预算后，则要尽快修改工程的施工成本目标，并以这一施工成本目标为上限，制订详细的施工成本控制计划，对各部门提出明确要求。另外，建筑施工企业还必须要严格规范预算编制流程，根据项目实际情况，将合理的工作流程提前确定下来，并严格按照流程有序开展文件资料收集、施工图纸与设计文件审查、施工组织设计分析、制作预算分项表、工程量计算等工作，避免因工作流程过于混乱而出现资料收集不全、施工图纸检查不到位、预算定额掌握不牢、工程量计算错误等情况，影响预算编制的准确性、合理性与全面性。

### (六) 加大预算审核力度

为保证预算编制的合理性及准确性，建筑施工企业还需要加大预算审核力度，建立面向项目预算人员、项目部、企业预结算部门等多层级的预算审核制度，对预算编制展开多层审核，检查预算编制内容是否存在错误，并在发现预算编制问题后，及时进行修改。一般来说，多层次预算审核制度以预算人员的互审为主，在完成工程量计算等各项预

算工作后，可以使预算人员之间展开互审，对彼此的工作内容进行审查，确定预算编制内容无问题之后，再交由部门负责人与项目经理。之后，项目经理组织有关专家开展审查工作，并在确认预算编制无问题后，提交至企业预结算部门，由预结算部门再次进行审查，避免因审查不到位而忽略预算编制问题，影响项目整体效益。另外，在审核标准方面，应以国家或本省有关工程造价管理的法律、法规及规范为基础，同时参考有关部门颁布的工程造价计价依据、计价办法、建设工程价格信息、市场价格信息等重要文件资料。如预算编制已经完成，但项目的目标成本尚未确定，则可以暂时将价格作为目标成本。

### 四、结语

工程预算管理虽然对建筑施工企业的施工成本控制、经济效益提升有着很大帮助，但同样对企业预算管理部门提出了更高要求。对于预结算人员来说，要想做好工程预算管理工作，必须熟悉工程投标、施工前期、正式施工、竣工解散等各阶段预算管理工作的特点，同时，从坚持动态预算管理、明确预算管理职责、规范预算编制细节、加大预算审核力度等方面入手，进行工作创新与策略优化。

【作者简介】翁坤元（1963—），男，江苏苏州人，大专，苏州市唐人营造建筑装饰工程有限公司，研究方向为企业全面预算管理。