

# 建筑施工企业工程项目全面预算管理探讨

谭 钦

(四川瑞时莱建筑工程有限公司, 四川 绵阳 621000)

**摘要:** 建筑施工企业在当前的社会经济环境背景下, 实现了快速的发展, 而在行业内的激烈竞争背景环境下, 如果企业要实现更稳定的进步, 就需要结合实际情况创新具体的管理模式, 让全面预算管理的效果得到进一步的执行和落实, 使全面预算管理的价值得到发挥, 让企业的经营管理水平得到提升, 使企业内外部的资源得到合理的配置, 帮助企业实现战略发展的目标。但实际中有很多建筑施工企业在组织开展全面预算管理时, 存在很多的不足, 因此需要对此进行深入研究, 并探讨全面预算管理过程中存在的关键问题, 思考全面预算管理执行的有效措施和方案, 保证企业实现快速稳定发展, 促进企业经济效益水平的全面提升。

**关键词:** 建筑施工企业; 企业发展; 工程项目; 全面预算管理

**中图分类号:** F426

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12230/j.issn.2095-6657.2021.47.042

产生于 20 世纪的全局预算管理在应用的过程中, 对于企业产生了积极的作用, 能够帮助企业更顺利地提升市场竞争力, 使企业抵御风险, 达到企业长期发展的战略目标和规划, 因此是一种行之有效的管理系统。但是在建筑施工企业的发展过程中, 采取全面预算管理时会出现很多问题, 本文基于对全面预算管理必要性分析的基础上, 探讨在全面预算管理过程中的问题和有效的执行思路和方式, 希望可以更顺利地促进建筑施工企业全面预算管理目标的实现, 发挥这种预算管理模式的的应用价值。

## 一、正确看待全面预算管理

全面预算管理是筹资预算、财务预算、资本预算以及营业预算等不同预算结构之间的合理性融合。这种全面预算管理的本质是针对企业中发生各部分筹资活动、投资活动以及经营管理活动实现的一种综合性考评调整与具体的控制。全面预算管理执行的基础是针对资本预算、业务预算以及企业的战略规划环节, 而全面预算管理最主要的目标则是实现企业生产经营效益的最大化。在预算管理的过程中, 所管理的核心是企业用于财务活动的资金, 而预算的编制方法则是采取零基预算以及弹性预算相结合的方法, 也就是说针对预期内的企业业务量进行合理性的评估和计划。在具体企业发展和推进过程中, 根据企业的实际动态变化情况去调整预算的编制方案。目前我国的建筑行业中采取的全面预算管理模式主要是体现出统一性以及全面性的特点, 也就是说充分结合了建筑行业中不同的业务活动, 使之形成一个整体, 要求建筑企业中不同部门之间协同进行, 而建筑施工企业本身具有多元化的组织发展结构, 更需要执行全员预算模式, 综合性则是贯穿在建筑施工企业的整条产业链中的流程, 对于企业的现金流具有良好的覆盖作用。

建筑行业实施全面预算管理时, 需要重视三个方面的问题。首先, 是要体现出时效性, 也就是说在预算执行时的时效力, 以及在预算编制时的时效性, 在预算实现时, 必须要在规定的时间内去达到原本设定的预算目标, 否则就会导致建筑施工企

业中资源的浪费, 甚至还会影响到整个建筑施工企业的产业链效能; 其次, 则是有效性, 也就是说在建筑施工企业发展过程中, 会体现出复杂多变的情况, 而这种预算则需要进行进一步的调整和推动执行。最后, 则是要体现出整体性, 主要是表现为预算所具有的全员性和全程性, 需要实现整个项目施工过程的全覆盖。此外, 预算的编制原则主要是将企业整体的经营发展目标作为核心, 按照分级编制、逐级汇总的原则, 将企业中不同的经营业务预算作为基础的起点, 之后再按照原设定好的资本预算、筹资预算以及财务预算的顺序来将其进行编制, 让全面预算管理的作用能够在建筑施工企业中得到充分的发挥。

## 二、建筑施工企业实施全面预算管理的必要性分析

在建筑施工企业的发展过程中, 采取全面预算管理的模式至关重要。首先, 这种管理的模式会成为衡量企业现代化管理水平的重要指标。在企业的发展过程中, 每年施工协会都会召开全面预算管理的研讨会, 尤其是近些年来, 我国对于经济环境的变化情况产生了更多的认识, 也会更加深入地探讨这种经济环境的变化对于整个企业发展的情况产生的具体影响。全面预算管理工作的开展, 会对企业实现产业升级, 也会为企业上升到更高的发展水平创造有利的条件; 其次, 这种全面预算管理也会对施工企业产生良好的监管作用, 包括成本的控制以及企业计划方案的实施等环节。另外是全面预算管理, 能够更好地帮助建筑施工企业实行分包管理工作, 尤其是可以针对企业中具有针对性的分包队伍进行合理的评估, 帮助企业了解风险的存在。此外, 全面预算管理也是建筑施工企业开展项目管理的重要基础, 比如说在建筑施工企业的项目筹备环节, 就可以通过全面预算管理配合企业的竞标报价工作, 而在施工环节, 则可以通过预算管理去约束企业中的人力资源成本以及材料成本。在决算环节, 也可以通过预算管理和决算的数据进行对比分析, 为结算过程中的问题产生原因分析奠定良好的基础。因此, 对于建筑施工企业来说, 全面预算管理的实现具有重要的

价值。

### 三、建筑施工企业工程项目全面预算管理环节出现的问题

现如今在建筑施工企业开展项目管理时，虽然也初步执行了全面预算管理方案，对预算的情况进行了编制，但是实际上这种编制的结果和实际企业发展情况还存在一定的出入，导致编制出的预算在执行时存在很多的问题。对其原因进行分析，主要是由于建筑施工企业全面预算的编制并没有结合实际情况进行分析，同时设置的考核制度体系并不合理，预算管理制度的落实效果也不是十分理想，这些都会导致预算管理的作用无法得到充分的发挥，阻碍企业的进步。

#### （一）建筑施工企业全面预算管理的指标体系尚未建设完善

很长一段时间以来，建筑施工企业会将成本费用的预算管理作为企业中的工程项目预算管理的重点环节，但是却并没有真正系统地认识到项目的预算工作，并且顺利组织开展项目的预算管理，其中的施工负责人对于这种预算管理的模式产生的认识也相对比较片面，因此在具体的预算控制过程中，各部分费用的管控实际上和实际情况并不匹配，体现出合理性缺乏的问题。尤其很多建筑施工企业仍然会采取估算的方式去对项目的预算指标进行确定，在合同的基础上大致评估整个项目的施工进度以及工作的人员数量，却没有深入分析和了解整个建筑施工企业的工程特点、工程项目的风险点以及控制的办法，有一些企业中的资金预算工作可能也仅仅是分项目去进行完成，而没有采取长期、科学、有效的措施，针对经济指标进行合理的预算和控制，导致全面预算管理的效果并不理想。

#### （二）建筑施工企业全面预算编制的情况和实际情况并不匹配

建筑施工企业中的工程项目预算编制工作主要是交给财务部门的工作人员来负责，而其他部门则没有充分地认识到全面预算工作的重要性，更加没有积极参与到其中去配合工作，因此导致建筑施工企业制定出的预算方案和实际的情况可能并不匹配。由于项目的财务管理部门对于现场的情况产生的了解不是十分深入和周到，因此制定出的方案和现实的情况之间存在的差异性极大，甚至有一些人员在编制预算方案的过程中，仅仅为了完成任务而进行编制，就这会导致在预算的执行过程中出现很多的问题，严重影响到财务管理的最终成果<sup>[1]</sup>。

#### （三）建筑施工企业的考核制度体系并不合理

有一些建筑施工企业在发展的过程中，虽然也设置了具体的预算考核制度体系，从而对预算编制人员的工作情况进行监督和评价，但是在具体的考核内容中可能会采取不同的形式，以各种理由去申请增加预算的指标。另外，建筑施工企业在实际考察工作的过程中，可能会存在一些问题，甚至直接省略这个步骤，更加没有对考核的指标进行核实，因此导致在预算调整的过程中相对比较随意，没有存储超过原本预算的项目。长此以往，就会导致预算考核的作用无法真正得到发挥，也会让

项目部的考核工作太过于形式化和表面化，会使管理人员对于预算管理越来越不重视。实际上，成本预算的考核以及资金预算的考核都是为了对项目资金风险以及成本的风险进行合理的管控，使施工过程中的风险发生概率得到降低，但是如果随意地去调整指标的内容，就会导致预算管理工作的价值无法得到充分的发挥，也会导致原本预算控制的效果无法得到保障。

#### （四）预算管理制度的落实效果不理想

在建筑施工企业制定好详细的预算管理制度之后，需要确保其得到高效地落实，才能够使预算工作真正顺利完成。但是当前在建筑施工企业中会普遍发现存在预算管理制度落实不理想的情况，即便是成本预算这种最为简单的工作，也经常会出现预算超支的现象，甚至有一些建筑施工企业在发展的过程中，并没有充分了解预算考核时的指标内容，因此在项目的管理过程中，预算管理的价值无法得到充分的发挥，使建筑施工企业的发展效果无法保障，经济效益也无法提升<sup>[2]</sup>。

#### （五）全面预算的目标设置缺乏先进性

当建筑施工企业中全面预算管理的目标设置无法体现出先进性以及合理性时，就会导致预算管理的目标无法顺利实现，同时也会导致各部门工作人员以及管理人员的积极性受到相应的影响。而如果设定的全面预算管理目标太容易实现和完成，就会导致建筑施工企业中各个部门以及工作人员的管理潜力无法得到充分的发挥。此外，这种预算实际上不能作为标杆区域使用预算的完成，也无法体现出部门的绩效优秀。应当理解的是，在建筑施工企业中，全面预算管理工作的开展和执行，是能够促进企业管理水平提升以及保障企业全面管理质量的有效方式，绝不是对企业管理水平进行衡量的一种重要参考标准。还要了解建筑施工企业中开展全面预算管理最核心的内容是要对建筑施工企业未来的一些行动进行提前的安排以及合理的规划计划，同时针对建筑施工企业中不同的部门以及单位内的一些重要资源进行重新地分配、考核和控制，这样就能够帮助建筑施工企业按照原定的目标去开展相应的工作，使企业的全面发展战略得到顺利的执行和落实。

### 四、建筑施工企业工程项目全面预算管理方式

面对建筑施工企业编制的全面预算管理目标，要在编制时明确目标设定的合理性，使编制的科学化水平得到提高，并在预算执行的过程中，构建更加完整而及时的信息交流平台，让有关部门之间的数据得到及时的共享和分析，通过设置科学合理的绩效管理指标，对预算的执行情况进行准确的评估，让预算的作用得到充分的发挥。

#### （一）要保证全面预算编制的科学化

建筑施工企业的全面预算管理过程中，预算的编制是十分关键的一个环节，在具体编制的过程中，就需要体现出工程项目管理所具有的战略效果。在具体落实环节，需要建筑施工企业的不同部门在编制的过程中都能够提供准确的数据，精准

分析预算的情况，并综合企业未来的发展趋势进行确认，以保证预算编制结果的准确性；另外，是要结合建筑施工企业的实际情况去选择科学合理的预算编制方式。建筑施工项目在发展的过程中，业务内容可能也同样比较复杂，因此需要很长的资金回笼时间，而结合施工的项目预算编制方法进行合理性选择，就可以采取多元化的方式，包括人员工资的控制以及固定资产的旧有的针对营业的收入以及财产的费用等，具有比较强的变动性的费用，则可以采取多元化的预算编制方式。此外，还可以采取定期预算法以及其他财务分析方法进行综合性利用，让全面预算编制的效果得到进一步提升<sup>[3]</sup>。

### （二）要让建筑施工企业的预算管理和绩效管理实现融合

建筑施工企业要将预算管理以及绩效管理相结合，使两者的作用得到充分的发挥。一方面是要加强对于建筑施工企业考核指标的合理性确定，结合企业的考核特点去对考核体系构建良好的指标，并且保证整体的可计算性效果，让绩效考核的公正性得到保障。比如说在对建筑施工材料管理绩效进行考核的过程中，就可以通过设置 KPI 指标，对材料库存的完好率以及结算的及时率进行相应的考核，另一方面还需要结合具体的奖惩制度以及预算绩效指标的完成情况，对企业员工工作进行考核，使员工能够在工作的过程中更加积极。

### （三）科学设置成本控制目标

在建筑施工企业开展施工工作之前，企业要先分析项目中的投入资金，并且对成本控制目标进行科学化的设置，让施工成本的范围限定更加及时，防止无限制地投入，导致企业的经济效益受到损失。完全可以说，在建筑施工企业中，科学的成本控制目标是实现建筑施工成本控制的重要参考依据，这种依据本身具有指导性的价值，因此在建筑施工企业开展施工工作的过程中，就需要重视对于项目数据的搜集和整理，保证整个项目数据所具有的全面性效果，让成本的控制目标得以实现，并且得到支撑。此外，针对建筑施工企业成本目标进行设置的过程中，仍然需要将不同的部门进行调动，并实现统筹规划和管理，让部门之间通过定期的合作沟通交流，使原本的成本控制目标进行实现，针对企业中的人力资源以及材料资源等各方面的配置进行合理的划分，并根据建筑施工企业的施工进度安排实现成本控制目标合理性确定<sup>[4]</sup>。

### （四）要构建更加先进完善的信息交流平台

在建筑施工企业发展过程中，要将数据进行统一的规划，需要企业的管理人员根据企业的实际特点去搜集有关的预算信息和内容，使企业能够科学地开展全面预算管理工作，使管理的准确度得到提高；另外，是需要构建完整的信息化交流平台，一方面是要构建交流平台，实现信息数据的对接，从不同的业务单位去抽调专业的骨干人员，使之共同配合，并成立协调小组，对接全面预算管理工作，这样就能够更顺利地开展企业的全面预算管理。另一方面，还要求企业的财务部门在编制全面预算的过程中和小组之间共同配合沟通交流，使各项关键指

标以及企业的经营计划更加匹配，对企业中的预算指标进行分析。此外，在全面预算管理时，企业中的小组成员还需要对企业的实际运行情况进行跟踪和分析，对企业的成本费用进行控制经验的总结，并分析企业中各部门费用的差异性，了解企业中的现金收支差异情况，以保证不同项目的经理以及相关的部门都能够对企业的工程预算控制情况产生深入的了解<sup>[5]</sup>。

### （五）要科学规划和设置全面预算的目标

建筑施工企业制定全面预算管理时，就需要充分了解企业自身的发展战略要求，明确企业的发展规划，从而设定出长期的发展目标，在此基础上使其中的各部分预算能够相互连接和平衡，体现出更好的效果，从而能够有效防止在建筑施工企业设定全面预算管理目标过程中体现出的一种盲目性。在具体编制预算时，可以采取上下结合的一种方法，也就是说预算目标要从上到下进行下达，在编制时从下而上，从而体现出目标的落实效果。在目标制定时，必须要体现出市场导向的原则，采取零基预算以及滚动预算相结合的原则，结合实际情况，绝对不能以编制预算者个人的理解或者是想法作为基础，也不能和其他的企业或部门盲目攀比。只有对实际情况进行充分的调查以及研究的基础上确定出的目标，才能够使其作为建筑施工企业全面预算方案执行和落实的指导参考，让目标更加顺利地实现，并发挥出全面预算管理的重要价值和作用。

## 五、结束语

总而言之，建筑施工行业是国民经济发展过程中支柱性产业，而当前的市场经济发展使行业的市场竞争越来越激烈，这就需要建筑施工企业能够从自身的角度去进行深入的思考和反思，通过良好的经营管理手段，创新以及改革企业的管理模式，使用一些更加新颖的思路，加强企业的经营管理效果，让企业战略发展目标能够得到实现，加强对于企业成本的管理以及收支的预测，促进企业的可持续发展，让全面预算管理的优势得到充分的发挥。

## 参考文献：

- [1] 邓晓璇. 建筑施工企业实施全面预算管理的困境与对策[J]. 财会学习, 2020(09): 105-107.
- [2] 江薇. 基于全面预算管理视角的建筑施工企业工程预算管理与控制[J]. 企业改革与管理, 2018(24): 134+139.
- [3] 周仁平. 建筑施工企业全面预算管理的困境及对策探讨[J]. 商讯, 2019(30): 129-130.
- [4] 张宇恒. 建筑工程预算在建筑施工企业工程造价控制中的作用[J]. 江西建材, 2021(01): 238-239.
- [5] 祁新年. 建筑施工企业项目全面预算管理问题的思考[J]. 中国集体经济, 2018(21): 38-39.

作者简介：谭钦（1983-），男，四川武胜人，本科，会计中级，四川瑞时莱建筑工程有限公司，从事全面预算管理研究。