

如何加强建筑施工企业的工程预算管理

陈方

中铁建工集团有限公司

摘要:项目预算管理是保证建设单位经济效益和财政收入的关键工作。但是,根据预算的基本特征,施工的动态性和周期性,建设单位的项目预算管理多种多样,增加了管理难度,提高了预算管理风险,从而影响施工质量和施工效率。本文就如何全面改进工程预算管理,保证建设单位的施工质量和经济效益提出了一些建议,并介绍了建设单位施工预算管理中存在的问题。

关键词:建筑施工企业;工程预算;管理措施

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2020.11.226

一、建筑施工企业工程预算管理现状

在项目预算管理过程中,施工企业主要存在以下四个问题:一是建设单位对其项目预算管理缺乏重视。虽然我国大多数施工企业都完成了相关预算管理部门的科学制定,但现场工作人员不能高度重视项目预算管理,预算管理的概念和思想不够成熟。造成这种情况的主要原因是,对预算系统中新材料和新技术的相关内容缺乏了解,使外地工作人员难以从事预算编制工作。同时,预算管理职责不够明确,导致现场多项工作职责交叉,使得项目预算管理的效率无法得到保证。最后,在具体的预算管理过程中存在着很大的工作目标缺失,预算管理目标的科学设置可以保证预算方案的更高层次的可行性,如果目标过高,会在一定程度上增加施工成本,如果目标过低,会对员工的积极性产生很大的负面影响。

二、施工单位工程预算管理中存在的问题

(一) 组织机构不科学

当前,建筑施工企业外部市场不规范,行业内竞争较为激烈,存在恶意低价竞标现象,而施工企业多为三级管理模式,内部管理较为粗放,通常主要是以项目为单位进行分开管理,各项目之间、各项目与公司之间财务沟通桥梁过于简单,使预算管理工作逐渐沦为简单的报表编制工作,大大降低其工作价值。企业内缺乏一个权威组织机构对所有项目的预算进行统一管理,且每个项目的预算工作仅仅停留在财务预算层面,“全面”预算的理念无法通过组织结构体现。

(二) 信息反馈滞后

信息反馈的及时性对全面预算管理系统来说是至关重要的,一旦预算管理者掌握的信息不对称,那么整个预算管理系统便失去了意义。建筑施工企业各个项目之间地域跨度较大,各项目之间相对独立,财务数据和业务数据的传输较为缓慢且周期较长,在这个过程中很可能造成预算管理部门得到的数据与实际数据不对称,影响管理层的相关决策,甚至会导致重大决策由于信息滞后的原因出现决策失误,危及整个企业的长远发展。

(三) 缺乏合理的全面预算编制

预算指标编制是否合理直接影响全面预算管理效果,由此可见,预算编制在预算管理中占据着重要地位,然而一些建筑施工企业并未意识到,致使企业长期发展战略无法与预算目标有效结合,并出现预算脱节的现象。另外企业各部门在预算编制中未能及时对财务信息精确核算,而各部门间沟通的缺乏也会影响预算管理的落实。此外预算编制方法不科学也会削弱预算管理的效果。

三、建筑施工企业全面预算优化策略

(一) 合理制定利润目标

只有确保严格控制招标阶段成本预算,才能保证利润目标的实现。基于此,现场预算管理人员必须保证科学掌握工程中的所有清单工程量,同时严格依据设计图纸进行科学核算。在这一过程中,应用不平衡报价法可以保证企业有更大的

经济利润。后期需要科学有效的施工索赔。同时,预算管理人员需要对项目内部的项目报价进行科学的调整,以确保项目进度能够尽早支付,进而有效地控制企业的资金压力。利用资金的时间价值,可以进一步保证建筑企业具有较高的经济效益。

(二) 强化预算管理质量

在具体工作中,普遍存在着影响预算管理质量的诸多因素,管理人员要想保证预算管理质量的有效提高,就必须在以下三个方面进行具体操作。一是人事管理,在编制项目预算时,工作人员的专业素质和人事管理意识对其编制质量有一定的影响。二是预算数据的收集,具体收集项目预算,建材是其工作的基本条件,包括建材市场价格,调查施工图、施工方案和招标文件的真实性和客观性。第三,要建立奖惩体系,奖惩体系的科学应用,可以保证现场管理人员更积极地参与日常工作。

(三) 加强信息化建设

通过信息化平台,加强各个项目与企业之间联系的纽带,利用大数据的背景实现信息的及时传输,包括施工过程中的材料费用、分包工程款、垫资费用等都可以反馈到信息共享平台上,使得预算管理部门能够准确的了解财务、业务数据,实现精细化管理,确保企业准确了解预算完成程度,及时捕捉突发情况并迅速作出合理调整,一方面节省人力资源成本,另一方面提高企业管理水平。此外,预算管理系统信息化的建设过程中,需要注意的是确保每个部门都有反馈的权利,且为了保证信息传输渠道的畅通,尽量直接、简明的将信息反馈给预算管理部门,减少中间审批流程。

(四) 完善绩效考核体系

施工企业想要顺利完成预算目标,需要考虑自身情况合理设计预算考核方式,明确考核指标,将预算目标具体细化,细分为以周、月、季为单位的考核体系,年终再进行统一评价。此外,考核体系的设计应从企业经营战略目标出发,结合各个项目、部门的实际工作内容,落脚于提高企业营运管理效率。此外,合理的激励与约束机制对于企业来说,是保证员工主观能动性的一剂良药。

(五) 构建预算管理体系

此外企业部门还应对全面预算管理体系进行构建,对预算管理机制加以健全,对岗位责任制进行建立并尽快落实,从根本上强化企业内部管理,对各项管理环节全面控制,如:资金收支、经费审批等。如若有条件,企业还应对预算管理委员会进行建立,引导工作人员改变传统思维,对各人员的责任义务一一明确,确保权责分明,促进企业更好地发展。为了充分发挥出工作人员自身作用,还需对良好的工作氛围进行营造,推动预算管理朝更好的方向发展。

结论

综上所述,随着国家对建筑施工行业不断改革,整个行业竞争激烈、环保加码,建立全面预算管理系统对于企业日常经营和综合发展具有重要意义,施工企业应根据自身发展战略、内部管理要求以及市场竞争环境建立完善的全面预算管理体系,为企业管理提供前瞻性意见。同时,全面预算管理体制下的绩效考核机制也会提高员工的参与度与工作积极性,激发员工潜能,为公司创造更大的价值。这样,建筑施工企业才能在逆境中保持高质量的发展。

参考文献

- [1] 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(7):104-105.
- [2] 郝义军. 全面预算管理在企业内控中的应用[J]. 中国商论, 2018(32):107-108.