

施工企业标后预算的编制及管理

刘晓梅

中交一公局厦门工程有限公司

摘要：现如今，我国社会不断发展进步，建筑市场持续发展且日渐规范化，进而使得建筑业竞争越发激励，对于建筑企业而言，其终极目标是实现经济利润的最大化，为此，加强以目标利润为导向的项目标后预算管理，对提高企业经济效益，促进企业可持续发展具有重要意义。鉴于此，文章详细论述了施工企业标后预算的编制和管理，旨在可以为行业人士提供有价值的参考和借鉴，进而更好的为行业的稳定健康发展助力。

关键词：施工企业；标后预算；编制；管理

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2021.24.117

前言：对于工程项目管理工作而言，其关键构成部分就是标后预算管理，不但有效提升了建筑施工企业效果，同时也进一步促进了建筑施工企业质量的提升一方面有助于保证企业各项管理工作的完整性，另一方面也能够更好的控制施工成本。若要更好的强化企业管理效果，则应把工程目标后预算管理理念当做企业的一项关键工作，提升工程项目管理效果，最终有利于建筑业的稳定健康发展。

一、工程标后预算管理的重要性

施工成本的目标管理和过程监控。可以说，这也是施工企业目前最缺失的一环，也就是说，成本的事前控制和事中控制是缺失的，这也是相当多的项目只有等到项目将近结束时才发现巨额亏损的根源。

工程标后预算管理是项目管理的一个重要环节，尤其是随着建设项目规模的日益扩大以及施工影响因素的波动较大的环境下，加强工程标后预算管理对实现项目工程的高效施工具有重要的意义。

标后预算管理的主要目的就是督促企业运营活动达到与企业战略目标相一致，并且对未来的经营活动进行规划与设计，具有可执行性与数量化。因此结合实践，工程标后预算管理在项目管理中的作用主要体现在：一是通过标后预算管理可以对企业的活动进行有效的控制，提高企业的经济效益；二是标后预算管理可以实现企业内部部门之间的协调。项目施工过程中需要各个部门之间的密切配合，但是实践中受到工种等因素的限制，它们之间的配合缺乏共性，而标后预算管理可以站在系统角度对施工企业的各个部门、人员进行系统分工，以此实现资源的最大化利用；三是可以提高工作人员的积极性。工程标后预算是企业对员工绩效考核的重要标准，绩效考核与标后预算目标紧密结合，激发员工创效积极性。

二、工程目标后预算费用的计算方法

（一）前期策划

前期策划是标后预算编制的重要依据，对标后预算的准确性至关重要。一份详细的前期策划需要从项目概况、自然条件；水、电供应情况，交通、通讯、网络条件；施工干扰情况；当地人文环境及地方法规对施工的影响；施工部署及大临设施布设；整体施工计划安排；经营管理模式、主要工期风险点识别及控制，以项目清单为主条件，将各个清单子目单价成本分解成人工、材料、机械单价和其他等。同时根据实际情况做好人员配置及职责划分。

1. 直接工程费

（1）人工费。这里讲的人工费是工序单价，主要是除主材、大型机械外的费用单价。在企业中人工费一般以完成清单中单位实务量的单价的形式体现，可以按劳务分包单价作为人工费单价。一是企业都有自己的成本限价作为工序单价依据，并建立成本数据库。二是通过公开招标获得最低成本单价，作为标后预算的编制依据。

（2）机械费。工序单价外的机械费用，主要分为施工企业自有机械和出租机械，编制标后预算时往往需要根据实际情况调整。

（3）材料费。合同约定可进行调差的材料，单价采用调差基价；不可调差的材料，单价采用当时当地的市场价格。材料损耗依据企业有关部门下发年度材料损耗定额或文件规定执行。

2. 其他直接费

临时工程费包括小临、大临工程费。根据工程管理部门编制的项目前期策划书中临时工程的施工方案，编制项目驻地和工区临时房屋、材料仓库及小型临时设施费，以及施工用电、施工便道、便桥便线等大临工程费用。临时设施中的项目部驻地、三大拌和站、钢筋加工场的建设所占用的成本比较大，因此施工企业根据不同的项目大小、项目类型，对临时建设做出统一的满足相关标准的要求，以作为统一的成本控制管理的标准。安全措施费与检验试验费作为不可竞争的报价，做标后预算时按照投标报价金额计算。临时工程费用在整个标后预算管理中难度较大。

（二）间接费

间接费中包括企业管理费和规费。规费按照上交的金额计算；主要包括：职工岗位工资、各类津补贴、职工绩效薪酬、职工福利费、工会经费、职工教育经费、劳动保护费、五险一金、差旅费、办公费、折旧费、车辆使用费、水电费、取暖费、通讯费、工具用具使用费。

（三）税金

做标后预算时可采用含税价或者不含税价两种方式。营改增政策实施后，在目标后预算时应做税务策划，并根据策划跟踪落实，实时纠偏，降低税金成本。

三、工程目标后预算编制和管理中的问题

（一）企业预算体系尚待完善

对于一个企业而言，其经营管理的重点就是建立完善的预算管理体系，基于企业发展状况，尽管大部分企业已经有了较为严格的管理规范、运营管理机制以及员工分工体系，然而，基于预算管理视角，预算管理体系尚待健全。项目管理者作为预算实施的第一责任人，既要明确各部门、各岗位的职责范围，同时，要明确各部门在预算管理中的职责权限和预算进展的各个环节，成本分解责任到人，确保预算管理的顺利实施。

（二）预算超标，管理难度大。

具体的预算编制中，应用的预算编制方式及编制程序与最终的预算编制效果存在直接相关性。一是标后预算目标确定缺乏公平、公正性，导致绩效考核无效，不能很好激励员工做好成本控制和创效。二是在此过程中，企业内外部环境因素并未进行全面分析，前期策划深度的影响，加之预算编制合理性，进而影响了预算的

精准性，最终无法有效的实现预算管理的整体目标。

尽管企业管理者与项目施工者都知道了标后预算最为预算控制目标，但在施工过程中往往出现超标。随着企业体系建设的日益完善，公开招标后的标后预算中人材机控制较为稳定，管理难度更大超标主要体现在地材、临时设施费和项目管理费。项目进场，存在诸多不确定因素，导致前期策划深度不够，项目个性化差异、地域性差异使得统一预算标准下临建费预算与实际发生费用差异较大。地材自加工不能按策划时间如期投入使用，外购地材导致成本增加。企业人才培养需要一定时间，造成项目管理者对人才培养付出努力，因外界因素影响不能正常施工、人员过度饱和情况下，没有及时撤离，往往会留住为后备项目发力，如此一来造成管理费超标，预算不可控。

四、加强工程目标后预算编制和管理的措施

(一) 公开定标流程

企业预算编制中，所应用的方式或流程为：项目中市场开发部门组织相关部门投标交底；前期策划部门组织工程部、合同合约管理部、财务税务部、安全部、技术质量部等相关部分进行现场勘察策划，形成书面策划书；标后预算编制部门根据策划书中的临建方案、材料、配合比、人员配备等编制标后预算；预算编制完成发给项目管理者，项目管理者对预算有意见反馈到上级单位预算管理部门；预算管理部门组织相关部门、项目主要管理人员和企业领导召开定标会，随后下来标后预算。此过程双方根据企业编制的预算与项目管理者反馈预算对比分析，充分了解各项费用组成。

(二) 标后预算的准确编制

第一，项目施工标后预算编制前的前期策划和标后预算交底。策划的深度和精度直接影响预算准确性，各部门提前参与策划有利于后续成本目标的管理，树立人人懂预算，全员参与的管理理念，及时纠偏。经营部门要在规定时间内进行合同交底工作，并且严格按照规定的操作流程执行，对合同内容中每一项条款进行阐释，使相关部门的负责人员对于整个项目工程有一个全面的掌握，从而促进工程实施工作的有效进行。同时也要对项目管理者交底，经营管理部门整理出项目各类风险点、增收节支措施等，在整个项目管理过程中从上到下目标清晰、责任清晰。

第二，项目施工标后预算编制标准的制定。针对易超标的各类费用，企业制定标准数据库，既能体现预算的公平性，管理者又能掌握企业整体预算水平。经营管理部门发布临时设施费预算标准、经理部管理费预算标准等，在体现项目管理公平性的基础上得到项目管理者认可，更能有效控制预算成本。人力资源部门动态掌握项目施工进度与人员变动，合理调配资源，避免人员的过度饱和，优化项目管理人员结构，小型项目利用项目群管理模式，集中优势，共享人力资源，降低管理费成本。

第三，实行预算调整审批制。标后预算作为项目预算管理指挥棒，及时性很重要，项目中标后及时下发标后预算目标，使其尽早发挥作用。这样做的同时又因前期计划深度不足，严格按策划实施相矛盾。通过预算调整审批制度能使预算制度更加合理。随着施工进度度的不断推移，现场条件的变化，策划方案可能偏离实际，项目根据情况预定方案和保证措施报有管部门审批，采用差异化授权形式，对标后预算实行审核或备案管理，确保预算目标实现。

(三) 完善工程的预算管理工作

预算成本是管理的有效手段，加强预算就是要对施

工过程中的每一笔钱都做到心中有数。企业项目的预算管理应当做到以下几点：首先，提升项目信息化管理手段，利用项目管理信息化系统将预算目标分解到每一个分项工程、每一个部位，对应的每一个责任人，简化分析流程，利用系统自动分析自动预警，提升差异分析准确性，降低管理难度。其次，应当对建筑工程预算实时动态管理，因为在施工过程中难免会出现一些不可预见因素，这些不可预见的因素会使得工程量和施工措施都发生一定的变化，因此工程预算应当对这些因素有所反映。此外，在工程的施工过程中，应当通过预算做好对工程的管理，上级单位做好实时跟踪帮扶指导，以安全、质量、进度为首要管理的前提下，才能使其真正地起到对工程施工的约束作用。最后，在工程竣工之后应当做好工程的结算工作。在工程完工后，预算人员应当根据合同的要求，及时而准确地搜集工程相关资料，做好结算工作。

(四) 建立预算绩效考核体系

在预算管理中，考评处于承上启下的关键环节，起着检查、监督各级预算责任主体积极完成预算任务的作用，也为企业奖惩员工提供了合理的依据。要确立将预算管理纳入业绩考评体系，确保预算管理落实到位。运用绩效考核体系规定的有关考核指标、评价和进行奖惩措施，树立成本管理意识、激励创效，以保证预算的顺利执行。

注重成本控制的企业，其预算考核体系不完全以预算目标的完成为主，而是强调考核的全过程化，资金管理部门根据各单位实际执行预算的业绩，按月、季、年度进行分析，出具资金内控报表和重要费用月报表，并提出相关建议，为提高公司资金使用效率，促进有效使用资金打下基础，建立全生命周期绩效考核体系，确保每个项目的效益最大化。

结束语

通过上文的详细论述及分析，我们可知，作为现代管理制度中的关键构成部分，工程目标后预算管理有助于更好的发挥工程预算管理效果。并且项目目标后预算在整个项目管理中进行贯穿，所以说，将项目目标后预算编制及管理工作做好，可以提升企业经济效益。此外，也有助于工作人员热情与积极性的有效调动，能够直接影响到工程项目和企业将来的发展。施工企业需要对各类预算执行数据进行及时收集，同时结合实际对企业定额与消耗指标进行合理修订，确保企业能够科学合理的编制定额，使后期投标工作拥有坚实基础。

参考文献

- [1] 焦翠林. 施工企业全面预算管理探讨[J]. 中国乡镇企业会计, 2014(12): 95-96.
- [2] 庄海荣. 加强标后预算管理提升项目盈利能力[J]. 经济, 2016(02).
- [3] 孔莉莉, 王振兴, 黄明生. 疏浚企业项目标后预算管理探讨[J]. 中国水运(下半月), 2013, 11: 230-231+233.
- [4] 贺建军. 路桥施工项目标后预算控制与应用研究[J]. 财经界(学术版), 2012, 08: 147.
- [5] 宋俊华. 土建工程施工项目的标后预算管理[J]. 经营管理者, 2016, 31: 379.
- [6] 李纯静. 建筑工程预算与成本控制探析[J]. 科技创新与应用, 2015, 07.
- [7] 秦玉珍. 造价成本控制在建筑工程预算中的管理[J]. 建筑与预算, 2014, 04.
- [8] 刘克宇, 谢虎辉. 提高工程预算准确性的对策分析[J]. 施工技术, 2013, S1.