

建筑施工企业实施全面预算管理的探讨

文/翟世伟

全面预算管理是利用预算对企业整体以及内部各部门的各种财务和非财务资源进行系统管理的过程；是企业科学运用资金、提高经济效益、加强企业管理的有效途径；也是建立现代企业制度后董事会对经营层、经营层对内部单位、部门、员工进行控制和业绩考核的有效方法。全面预算管理与其它管理方法如战略管理、平衡计分卡、绩效工资制等结合实施效果更为显著。实施全面预算管理可以增强全体员工的节约降耗意识、提高效率意识以及对市场变化的洞察能力；可以带动企业进一步加强和完善基础管理工作、规范企业经济指标及数据设置、细化内部核算，真正实现量化管理、动态管理、以管理求发展、向管理要效益、增强企业的市场竞争力和抗风险能力。然而，建筑施工企业实施全面预算管理的甚少，有的半途而废或者作用不明显。本文将围绕建筑施工企业如何实施全面预算管理的问题作一些粗浅的探讨。

1、建筑施工企业实施全面预算管理的必要性

全面预算管理在我国的开展和运用始于工商企业，并在运用中得到了不断的推广和提升。越是基础工作扎实、管理环境优越的企业实施全面预算管理，就越能取得很好的经济效果。也就是说，实施全面预算管理需要扎实、良好的控制和环境、严密的考评机制，这使得建筑施工企业的管理者们对建筑施工企业能否实施全面预算管理产生了怀疑，甚至有人对此予以了否定，原因在于这些人把全面预算管理这一优秀的管理手段与企业的管理环境对立起来，把两者当成了种子和土壤的关系，也就是说再好的种子没有适合它的土壤，种子也不会发芽。笔者认为：其一，全面预算管理作为一种科学的管理手段，主要是它体现了先进的管理的原理和管理的理念，而方式方法是次要的。其二，建筑施工企业虽然在生产经营上有别于工商企业或者其他行业，但在企业管理的目标和要求上与其他企业是一致的，满足实施全面预算管理的客观条件。其三，建立现代企业制度后，建筑施工企业要从过去松散型管理逐步转变成集约型管理，实施全面预算管理可以加速在这个转变过程，理顺企业管理子系统之间悬而未结的问题。

2、建筑施工企业全面预算管理的概念及作用。

建筑施工企业的全面预算管理就是通过编制预算、执行预算、修订预算、考核和评价预算使企业经济资源的流入和流出控制在有效的范围内；使企业的财务管理、施工管理、质量管理、安全管理、物资设备管理、人力资源管理等企业管理的子系统能够相互协调，实现企业年度的经营目标。由于建筑施工企业的管理行为受市场、业主、工程质量、施工工期、施工条件等诸多因素的影响，出现了企业内部管理的不协调性。而实施全面预算管理除了传统上的生产预算外，还包括经营预算、财务预算、投资预算等涉及企业管理活动的各方面预算必须开展，加之全面预算管理具有所有管理活动的共有模式，即P-D-C-A循环，能够改善和建筑施工企业内部管理的相互协调。

3、建筑施工企业实施全面预算管理的有利条件及其特点。

建筑施工企业以工程项目管理为基础，有较为成熟的工程项目预算体系。除工程预算定额、工程综合基价等政府部门颁发的工程造价标准外，企业的主管部门、行业协会、企业或项目所在地的建筑管理部门经常地、不断地发布和更新各种信息，给建筑施工企业编制预算提供了大量的资料和依据。但是，施工企业以其高市场化等特点决定了其组织相对灵活、管理模式多样、工程项目自成完整体系等特点，使建筑施工企业全面预算管理体系建设有着很强的个性化，与其他企业的全面预算管理建设存在较大的差别，就是同为建筑施工企业，其全面预算管理的体系建设也可能有所差异。因此，建筑施工企业实施全面预算管理应该结合企业自身特点，不能盲目照搬别人的东西。

4、建筑施工企业全面预算管理的内容及模式选择。

建筑施工企业的全面预算与其他企业的全面预算的内容不外乎也是业务预算、财务预算、资本预算、筹资预算四个大的方面。这些预算的概念和作用等考虑到文章的篇幅不再赘述，仅把各种预算的内容作进一步的阐述。

①业务预算。业务预算应包括施工图预算、施工预算（统计工作量）、工程成本预算、工程税金及附加预算、期间费用预算。由于工程成本有五项内容组成，因此，工程成本预算又分为：人工耗用预算、材料耗用预算、机械耗用预算、其他直接费用预算和间接费用预算。

②财务预算。财务预算主要是企业的收支预算，其内容主要是现金流入流出预算。但由于处于不同的层次，建筑施工企业的财务预算涵盖的不同的内容，由此引起了后面多主体、多层次全面预算管理的探讨。比如总公司的财务预算包括资金回收预算、资金拨付预算、所属单位（项目）资金上缴（清缴）预算等，而公司下属的单位或项目部由于建筑施工企业的负债经营是铁的事实，且

愈演愈烈，在他们的财务预算中除与总公司预算一致的外，还应进行应收账款预算和应付账款预算，也就是清理拖欠款计划。

③资本预算。资本预算是企业进行资本性投资活动的预算，主要包括固定资产投资预算、权益性资本投资预算和债券投资预算。建筑施工企业的固定资产投资预算主要是施工机械、施工设备的购置、更新、维修预算，但是随着建筑产品的质量标准不断提高和施工工艺的不断改进，对于基层单位或工程项目部来说，不属于固定资产的周转材料、大型工具的购置、更新、储备问题已经非常突出，并且所占价值量的比重在日益增大。因此，建筑施工企业的投资预算还应包含流动资产投资预算。

④筹资预算。筹资预算是企业进行预算期内需要借入长、短期借款的预算。由于建筑施工企业广泛面临垫资问题，且垫资的幅度越来越大，因此，筹资预算显得非常重要。前面已经提到过施工单位存在负债经营的问题，并且有的负债已经确认，而有的负债虽然不具备确认条件但事实上是存在的，属于隐性的负债问题。从规避企业风险考虑，在进行筹资预算中能否把负债经营的问题纳入其中值得研究。

关于建筑施工企业全面预算管理的模式选择。全面预算管理在工业企业已实施多年，有着许多成功的模式，但由于建筑施工企业在管理上与其有较大的差别，不能照搬别人的模式，要根据建筑施工企业管理的特点进行必要的调整。首先是预算的多主体和主客体转换。众所周知，企业编制预算一般按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行，但是前面已经提到建筑施工企业每一管理层次所涉及的预算内容是不相同的，必然出现预算的多个主体。同时，管理的层次是明晰的，下一层次的主体成为上一层次的客体。其次，“以销定产”广泛被视为是预算管理的核心，既然建筑产品不是建筑施工企业的商品，建筑产品交付使用并非销售行为，建筑施工企业的预算必须以经营（承接工程量）为核心，“经营预算”一词对于建筑施工企业来说，就有了大、小概念之分。再次，必须设立全面预算管理的组织机构即预算管理委员会来具体负责全面预算管理的所有工作。

5、建筑施工企业全面预算管理的指标体系设置。

全面预算管理是一个完整的系统，在指标的设置问题上，既要有绝对指标也要有相对指标；既要有价值量指标也要有实物量指标，构成企业全面预算管理的指标体系。同时，考虑到预算控制、预算评价的可操作性，预算指标的设置并非越细越好，既要符合共性的要求也涵盖了对个性问题的解决，值得我们在实践中不断摸索和完善。因此，设计指标体系时，可以将以下指标作为关键指标并进行分解：

①财务指标可分解为：上缴管理费、当年工程款回收额、工程款清欠额、收回主诉、主执行案标的款、完成施工产值、承接工程任务、资金回收率、其他资金收入、实现利润等。

②预算指标可分解为：现金流量预算、资产负债预算、二级单位生产经营预算、利润及利润分配预算、成本费用预算、投资预算、投资收益预算、当年工程款回收预算、工程款清欠预算、收回主诉、主执行案标的额预算、银行借款及归还预算、机关成本费用及资金使用预算、单位工程成本预算等。

6、全面预算计划的实施、检查与改进。

全面预算计划编制完成后应由预算管理委员会审核通过并经董事会批准，然后分解到更具体的时间段，比如季、月、旬等，这样企业才可以在过程中随时将实际情况与预算对比，寻找差异，解决问题。并将预算分解、下达和作必要的讲解。预算书应有保密控制要求。在适当时间如每季度后组织对预算根据实际执行情况进行比对分析，采取差异分析法（包括比较分析法、比率分析法、因素分析法）分析出出现差异的原因，提出恰当的应对措施包括对预算的调整。实施全面预算管理，还应有良好的保障体系，包括恰当的企业远景描述、良好的企业文化氛围、健全的企业制度体系包括组织与职责制度、财务会计制度、项目管理制度、评价考核制度、薪酬制度等。施工企业进行全面预算管理是一个不断摸索、不断改进过程，只要我们认真、踏实地去做，就一定取得成效（作者单位：河南六建建筑集团有限公司）

相关链接

让质量从企业走向全社会
论企业培训成果的有效转化
关于高校企业改制的几点思考
浅谈如何完善企业物资管理问题
内部利益相关者参与公司治理研究
浅谈企业应收账款的内部会计控制
建筑施工企业实施全面预算管理的探讨
作业成本法在客户价值管理中的应用研究
企业现金流量管理中存在的问题及对策研究
企业成本管理存在问题、原因分析及改进措施

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心