

DOI: 10.12361/2661-3263-06-03-131285

浅析项目预算管理在中小型军工企业中的应用

——以军工企业A为例

李龙凤

成都空间矩阵科技有限公司, 中国·四川 成都 610000

【摘要】项目预算管理是军工企业全面预算管理的理论核心,在企业战略目标的引导下,采用“上下结合,分级编制,逐级汇总”的“混合式”方式进行,通过项目预算编制、执行、监督、分析、考核等流程指导企业的运营管理活动。企业采用项目职能矩阵式管理,主要以整个项目生命周期的全过程作为核算维度进行全面预算管理,让管理者可以及时地了解企业的管理动态,为更好地把握项目市场的变化做好充分准备。本文以军工企业A的具体工作案例为基础,通过从战略管理源头对项目预算、成本管理进行分析,实现预算对成本的控制,提升项目预算管理的效率,进而可以改善项目预算管理的运作效果。

【关键词】军工企业;项目预算管理;预算执行;预算考核

Analysis of the Application of Project Budget Management in Small and Medium sized Military Industry Enterprises

——Taking Military Industry Enterprise A as an Example

Longfeng Li

Chengdu Space Matrix Technology Co., Ltd. Chengdu 610000, Sichuan

[Abstract] Project budget management is the theoretical core of the comprehensive budget management of military enterprises. Guided by the strategic objectives of the enterprise, it is carried out in a “hybrid” way of “combining up and down, compiling at different levels, and summarizing at different levels”. It guides the operation and management activities of the enterprise through the process of project budget preparation, implementation, supervision, analysis, assessment, and so on. The enterprise adopts a project function matrix management approach, mainly using the entire project lifecycle as the accounting dimension for comprehensive budget management, allowing managers to timely understand the management dynamics of the enterprise and be fully prepared to better grasp the changes in the project market. This article is based on the specific work case of military enterprise A, and analyzes project budget and cost management from the source of strategic management to achieve budget control over cost, improve the efficiency of project budget management, and thus improve the operational effectiveness of project budget management.

[Keywords] Military enterprises; Project budget management; Budget execution; Budget assessment

1 军工制造企业项目预算管理应用背景

基于目前国际环境及党中央对我国武器装备的重视,军工行业的运作方式及整体流程都比较严格,其对产品质量、物料流转形态、内部管理制度也都有明确要求。我国武器装备一直处于不断进步、不断更新改造的过程,行业的产品并没有达到可标准化生产的状态;同时项目执行过程中,不仅投标流程增加了二次审价,还经常被要求提供

样机进行现场PK,产品交付后还需要同其他供方一起联调装机,使得整个项目周期跨度过长,项目进度难以把控,导致企业成本不断叠加,甚至严重影响公司整体效益。

基于军工制造企业外部环境均如此,唯有加强企业内部控制管理,提高运营效率,才能增强企业的核心竞争力。企业以整个项目生命周期的全过程作为核算维度,依照公司战略目标引进以项目预算管理为主,其他预算编制方法

为辅的全面预算管理,通过以任务计划、授权、编制、执行、监督、分析、考核等节点控制,合理规划资金使用情况,提高资产使用效率,合理控制项目成本,使企业达到降本增效的目的。以下以军工企业A为例,简述项目预算管理在军工企业中存在的问题及应用策略。

2 军工企业A中项目预算管理存在的问题

军工企业A是军工行业中的明星企业,其拥有的高新技术在整个行业独树一帜,发展前景不容小觑。但因项目周期过长,公司成本不断叠加,而项目预算管理未有效落实,及时反映项目的执行情况,预警异常项目,发挥预算的控制作用,经年累月导致企业不堪重负。军工企业A中项目预算管理主要出现以下问题:

2.1 项目预算管理组织机制不健全

军工企业A没有专业的项目预算审查与执行机构,项目预算的全过程都是由财务部负责。项目预算管理是一项全面性、基础性、系统性的工作,除了要将与部门预算有关的工作做好之外,财务人员还需要对企业预算展开审核、汇总和分析,这样的运作方式会明显地加大财务人员的工作量,造成工作人员在情感上的抗拒,从而对项目预算管理的实施产生不利的影响。另外,其他部门成员并未积极参与项目预算管理,本身对预算管理的认知不够清晰,片面的认为项目预算管理是财务部的事情,他们只负责配合,并不会主动跟踪项目预算的进展情况,甚至还产生抵触情绪。然而现实中项目部人员主要负责项目的实施,主导项目进展的节奏,财务人员在其中的存在感并不强,不能及时跟进项目进度,无法充分地体现出岗位职能,缺乏对项目预算的有效监督,使得项目预算资料的精确性及评估的公平性很难得到保障。

2.2 项目预算管理制度不完善执行不到位

军工企业A的预算管理制度未全面覆盖企业所有业务范围,预算管理理念未落实到全部人员,设计的管理及监督流程也未全程跟踪。在实际执行过程中,部分项目并没有严格按照项目预算管理制度执行,执行项目预算管理的部分项目也未严格按照制度流程进行跟踪,导致在实施过程中存在信息接洽不通的情况;部分人员选择性做了部分工作,内容不完整,也未形成与其他岗位人员的有效沟通;预算考核制度也未严格执行,没有与部门、个人奖惩机制挂钩,不能对岗位人员起到约束的作用;导致项目预算的执行结果不如人意,达不到企业管理层想要的效果。项目预算管理在企业运营中只有形式,并未发挥其应有的作用。

2.3 预算管理刚性柔性控制存在矛盾

军工企业A的预算管理制度对项目的预算控制方式比较单一,对所有的项目均执行统一的标准,并未结合企业目

前发展阶段的实际情况将项目进行区分,这可能使得项目成员在执行过程中背离项目启动的最初意图,只考虑短期利益而阻碍长期发展,给企业造成巨大的损失;同时预算考核过程中,增大了预算管理成员的工作难度及工作量,但执行效果收获却甚微。对于日常运营费用把控也比较严格,流程繁多,使得企业成员在预算管理执行过程中可变通的空间较小,耗费精力却很大,其管控效果与成本支出不成正比。项目预算考核过程中评估的标准也缺乏科学性,在考核中会有很多被排除掉的特殊情形,甚至项目部会为了使执行数据达到预算要求,进行人为调整预算的情况,这对企业预算管理造成很大的影响。企业缺乏在运营管理中对预算管理范围的柔性控制,也缺乏对预算管理执行的刚性要求,导致企业项目预算管理徒有表面形式。

2.4 预算考核指标划分不科学

军工企业A从企业整个生命周期来看还处在成长期,市场业务高速拓展,启动项目的短期目标不尽相同,其考核重点也有所区别。部分项目为以后能获取更多的机会采用低价渗透的方式打入甲方供方名录库,以牺牲一定的利润为代价为以后长期的发展做铺垫,而军工企业A目前对所有项目预算的考核指标完全一致,并未对项目进行有效分解,制定合适的考核指标。如此粗犷的考核方式有可能导致企业为了短期利益而放弃长期发展的机会。

3 项目预算管理在军工企业中的应用策略

3.1 完善组织架构,明确预算管理的主体责任

项目预算管理应全员参与,预算管理不是财务部一个部门的事情,企业所有部门应当积极参与,全员均应树立预算理念,建立成本效益意识,各岗位成员均须参与到预算编制与实施中。企业应成立专门的预算管理机构,制定企业项目预算管理制度,在预算管理办法中明确各部门在预算管理中的职责,根据项目执行中的角色和职责,将责任细分到各个部门及个人,跟踪、监控企业预算执行情况,提出预算考核及奖惩方案。预算管理机构一般设置在财务部,由企业负责人担任正职,总会计师担任副职,其他部门人员作为机构成员。明确项目预算管理以项目负责人为主要责任人,负责项目日常运营情况,落实项目预算过程中的编制、审核、控制、调整、分析、考评等工作;并配合预算管理机构做好企业总预算的综合平衡、执行监控、考核奖惩等工作。

3.2 完善预算管理制度,加强过程控制

企业应建立健全各内部控制管理制度,夯实项目预算管理的制度基础;企业应特别重视项目预算管理制度体系的建立与完善,使项目预算管理制度的实施有规可依、有章可循。预算管理制度应明确全周期控制流程,切实做到严格控制,奖惩分明。企业应根据战略规划和年度经

营目标, 拟定预算目标分解方案主导企业全面预算管理的执行。

3.3 科学合理编制预算, 突出管理重点

处在不同发展阶段的企业, 预算管理的精细化执行程度和管理重点不尽相同, 启动项目的短期战略目标不同, 执行的考核指标也要有所区别。建议军工企业A可以以单个项目为维度作为企业管理的主线, 再延伸至其他业务综合管理; 财务人员辅助项目负责人将项目的预算方案落地, 对项目涉及到的物料、人工、其他成本费用等进行合理的精细化预算, 以便于后续实施过程中的跟踪反馈, 让预算更贴合实际, 为做好事前控制打好基础。企业应在项目立项之初, 针对项目的战略目标设计关键性考核指标, 做到科学合理预测, 有的放矢。例如, 常规项目应侧重考核项目合同签订金额、销售利润率、自由现金流量等结果类指标; 有短期战略目标的项目应侧重项目执行效果、客户满意度、员工满意度等动因类指标。企业按月、按周甚至进行实时跟踪, 对项目的发展趋势进行合理预测, 做到事前控制, 及时反应。

在企业实际执行的预算控制中, 也应采用刚性控制和柔性控制相结合的方式, 抓大放小, 突出管理重点, 达到成本支出与管理效果的平衡。军工企业A在项目实施中可根据项目的不同关键考核指标有针对性的跟踪记录; 对于日常经营相关的业务, 如招待费、办公费等, 可采用通过质疑、问询、警示等方式酌情提醒相关人员的柔性控制, 提高企业的资源使用效率, 达到预算管理的目标。

3.4 落实预算执行、监督及分析过程

加强对项目预算执行过程的控制, 是通过预算分解、过程监督、差异分析等促使日常经营不偏离预算标准的管理活动。军工企业A应建立预算执行的监督分析制度, 将预算目标层层分解, 按照各部门各职能权、责、利相匹配的原则落实, 促进预算目标的实现。企业以预算作为预算期内组织协调经营活动的基本依据, 严格按照预算管理执行, 分项目分周期进行预算控制, 确保年度预算的正常进行。加强过程控制监督落实情况, 及时收集数据, 对形成的差异进行分析; 企业可结合预算执行的现状采用不同的分析方法(比如差异分析、对比分析、对标分析、结构分析、趋势分析、因素分析、排名分析、多维分析)进行分析, 以达到最优的分析效果, 并形成分析报告及时送达管理层。管理层根据企业预算的执行情况, 对企业运营管理存在的问题及风险迅速作出反应, 及时整改, 以保障企业未来的良好发展。

3.5 严格规范预算调整程序

军工企业A项目预算一经批准下发, 原则上不作调整。企业应当在制度中明确预算调整的条件、权限、程序事

宜, 只有当内外部战略环境发生重大变化导致预算编制的基本假设发生重大变化时, 才可进行预算调整。例如国家政策发生重大变化, 市场环境、经营条件、经营方针, 内部组织结构重大调整等导致预算的编制基础不成立或预算与执行结果产生重大偏差时, 才可进行调整。并且需严格制定预算调整的程序, 以防各预算单位因目标难以达成、实际执行存在差异而随意调整预算。

3.6 科学划分预算考核指标, 落实考核执行情况

企业以为更好的实现企业战略和预算目标为导向, 避免存在只顾局部利益, 不顾全局利益的情况, 对各部门、各项目制定不同的考核指标。例如, 项目部门不仅要考核项目执行的效率、成本管控程度、销售利润率等指标, 还应根据项目的分类调整各指标的考核侧重点, 以公平公正公开及例外管理为原则, 科学划分预算考核指标。预算考核以预算完成情况为考核核心, 通过预算执行情况与预算目标的比较, 确定差异并查明产生差异的原因, 评价各部门的工作业绩, 并与个人的激励绩效挂钩, 促进其与预算目标相一致。企业应建立预算执行考核制度, 并要求企业所有人员严格、认真的组织实施, 按照“统一管理, 分级负责, 资金预算, 费用预算, 风险预测”的思路, 通过“从上到下”的方式, 分部门分项目维度按月、按季对项目的整体预算情况进行考核。在一个预算期间结束后, 收集与考核相关的内外部资料, 对实际绩效与预算数存在的差异进行考核和评价, 对识别出的运营管理中存在的问题和风险进行分析并提出针对性的改进建议形成报告, 使企业形成事前预算、事中控制和事后考核的一个动态的流程, 促进预算管理的全面执行。

4 结语

总之, 在军工企业中推行项目预算管理, 是为最大限度地发挥企业的资源优势, 使企业能更好地进行各种经营活动, 以达到企业发展的战略目标。军工企业应提升领导及全体员工的预算意识, 建立健全预算管理体系, 认真进行预算编制工作, 强化对年度预算及项目预算的执行、监控和考核, 摒弃为预算而预算的观念, 让项目预算在军工企业发展战略中起到牵引和带动作用。

参考文献:

- [1] 宋晓伟, 李鹤鹏, 周明, 杜鑫. 军工制造企业基于项目全周期预算管理及数字化实践研究[J]. 中国总会计师, 2022 (12): 156-159.
- [2] 邹明志. 全面预算管理在企业中的应用探讨——以B公司为例[J]. 财务管理研究, 2023 (03).
- [3] 尹从军, 何少勇, 雷园园, 万舟, 曹三方. 浅析预算管理及成本控制在预研项目中的应用——以A预研项目为例[J]. 中国总会计师, 2020 (09).