

建筑企业全面预算管理现状研究

——以A公司为例

王海洋

中国港湾工程有限责任公司, 中国·北京 100027

【摘要】在全球经济持续放缓的大背景下,世界经济处在“深度调整期”,贸易摩擦演变、国际经济规则调整,国际经贸及投资环境,国际基础设施合作不确定性增加,建筑企业海外业务下行压力不断增加。此外,新冠疫情被评为PHEIC,“短期冲击”不容忽视。上述影响对建筑企业A公司海外业务板块抗风险能力,新签合同额及营业额下行趋势下,实现内部精益管控、深挖潜能、提质增效提出更高要求。

本文从公司全面预算管理理论研究入手,结合A公司全面预算管理工作实施情况及存在问题,从制度建设、绩效考评等方面,提出工作提升建议内容,全面系统提升管理品质,进一步增强运营质效,促进实现公司管理升级。

【关键词】全面预算;实施现状及问题;优化建议

1 全面预算管理概述

1.1 全面预算管理概念。预算管理是指以公司战略目标为导向,通过对未来一定期间内的生产经营活动和财务管理结果进行系统性预测和筹划,以实现对公司各类财务资源、非财务资源的科学、合理、高效地配置。在此基础上,全面预算在制度建设、体系建设、流程管控、监督执行等方面,提出了更高的要求,主要体现在公司各业务流程的全面覆盖、公司管控流程的全程跟踪、公司生产经营要素的全部统筹。

1.2 全面预算管理特征 (1) 全面性特征:作为全面预算管理的突出特征,突出表现在全方位、全员性及全程性等方面。其中,全方位重点侧重于公司经营要素,需涵盖资金、收入、成本、投资等;全员性重点突出公司组织机构,要求各相关部门、单位的全面参与;全程性则突出强调业务流程,即全面预算应渗入公司生产经营管理的各项活动中。(2) 协调性特征:全面预算管理与公司经营和发展紧密相联,需要企业各相关部门共同沟通及协调下,积极参与其中,协调配比企业发展资源,以达到高效配置各项资源的预期目的。(3) 系统性特征:全面预算管理可以看作作为一个横向、纵向相结合的管理系统。横向是指企业各相关部门沟通协作的紧密性;纵向则突出预算的编制、控制以及考核等管理环节构成的全面预算管理体系。

1.3 实施全面预算管理的意义

1.3.1 树立成本效益管控理念。通过加强业务预算与资金预算的联系,能够系统梳理企业资金使用计划,通过结合企业战略目标、经营情况等因素,优先保证重点业务项目,减少或放弃效益水平较低的业务内容,有针对性的提升成本效益管控理念。

1.3.2 提高风险防控水平。通过全面预算编制可以对未来一段期间公司生产经营情况进行有效推演,可以预先发现生产经营计划、经营管控流程及财务经营成果等方面的问题和风险。因此,公司通过实施全面预算管理,可以提升风险的预判性,可以提高相关措施制定的时效性和针对性,提升公司整体的风险防控水平和工作质量。

1.3.3 促进资源合理配置。通过实施全面预算管理,可以将各业务部门、生产流程进行量化和整合,形成公司全面预算管理方案。进而结合公司整体战略目标和经营管理重点,实现对各业务部门、生产单位的经营管理进行优化整合,实现对公司现有资源进行合理调配,最大限度的发挥企业生产经营效益,避免公司资源分配不合理的问题。

2 A公司全面预算管理工作存在问题

A公司是一家基础设施建设施工领域国企,核心业务涵盖港口建设、疏浚吹填、公路桥梁、港口机械、轨道交通等领域,A公司作为集团“走出去”的平台企业,在境外设有10大区域机构,108个常驻驻外机构,业务涉及近100个国家

和地区。结合上述全面预算管理理论概述,对A公司全面预算管理制度、工作流程、实施效果等展开了系统梳理,明确了其与高质量的全面预算管理标准相比,仍存在一定问题与不足。

2.1 工作管理制度体系需要完善

A公司现行《全面预算管理实施细则》于2007年编写并执行,近年来,A公司经营规模逐年扩大,业务范围不断拓展,伴随组织架构的调整、管控模式的变化,新的管理理念和发展战略逐步成型,现行制度的部分内容已经无法满足新形势下全面预算管理的要求。

2.2 全面预算编制方法不够科学

A公司目前的全面预算编制工作,主要是由财务部门根据以往年度财务数据,经过修改、汇总,编制所在单位资产负债表预算、资金预算等相关预算,涉及损益等预算指标直接依据考核指标进行二次分解得出,缺乏关键职能部门的参与和上下沟通环节,尚未树立起全员预算的工作理念,造成预算目标脱离业务实际,在预算编制的科学性、可行性等方面存在一定问题。

3 全面预算管理工作提升建议

3.1 完善全面预算管理工作体系。坚持以全面预算紧密结合生产经营为原则,开展全面预算制度修订及完善工作,以明晰各相关部门工作职责,规范工作管理流程,确保全年预算管理涵盖公司生产经营的重要环节,将全面预算管理作为公司战略提升的重要着力点和立足点。

3.2 建立科学的预算编制方法。坚持目标导向和战略导向,树立全员预算管理理念,明确工作职责分工,在保证公司核心业务相关指标预算确定的基础上,兼顾经济效益优先原则,明确成本费用控制目标,提高经营效益,确保资产保值增值,科学编制公司预算。

3.3 加强预算执行监控及分析。提升全面预算管理与公司业财一体化融合度,通过开发预算管控模块、优化软件系统拓展功能等方面入手,在有效保证公司预算刚性管控的基础上,强化预算执行情况的动态监控和执行统计。同时,完善、优化公司全面预算执行分析模板,突出全面预算分析的重点及针对性,对于实际执行和预算目标差异较大的项目,深入分析原因,形成专项分析报告,及时协同职能部门共同解决问题,全面提高预算管控效率和管控水平。

3.4 优化工作考核评价体系

深入分析现有考核评价体系与全面预算管理工作的结合点,与相关部门进行充分沟通,对预算考核评价体系进行优化,实现考核压力层层传导,有效保证公司全面预算管理工作职责分工明确,管控要点清晰,工作流程标准规范。

参考文献:

- [1] 蔡珊玲. 建筑施工企业全面预算管理的现状及改善建议[J]. 企业研究, 2014(18): 51-52.
- [2] 建筑施工企业预算管理探析[J]. 温权. 现代经济信息. 2012(03).