

# 全面预算管理在建筑施工企业内控中的应用与探索

姜宝军

北京路鹏达建设发展有限责任公司 北京市 102200

**摘要:**近几年,我国的建筑市场已经趋于饱和,市场的竞争也越来越激烈。从长远来看,要在激烈的市场竞争中取得更大的优势,必须加强自己的核心能力,并加强全面预算管理。建设工程企业应重视拓展新的业务,加强内部控制体系的优化和完善,提高整体的竞争能力。对多个项目的资金进行有效的管理,保证了多种资金的规范使用,对企业发展的风险进行了集中控制,确保了企业的发展能够产生更大的效益。文章通过对施工企业实施全面预算管理的案例,论述了全面预算管理在企业内部控制中的重要性,并对其进行了分析,并给出了一些行之有效的改进措施。

**关键词:**全面预算管理;建筑施工企业;内部控制;有效策略

全面预算管理是一种以预算为基础,将企业内部各个部门、企业整体财务和有关财务资源进行集中和统一的过程。在实施全面预算管理的过程中,要注重运用战略管理、平衡计分卡、绩效工资制等管理手段,确保全面预算管理的效果得到全面提高,另外,要注重以观察项目预算为主体,在项目预算管理活动全面开展中,要注重突出预算核心地位。对所有的工程项目进行标准化管理,从而可以有效地降低工程造价。

## 一、全面预算管理在建筑施工企业内控中的作用

### 1.1 促进建筑施工企业落实内部控制

目前,建设单位在推进内部控制管理工作的同时,必须从整体发展的观点出发,对全面预算管理进行深入的思考,为企业的全面预算管理制度订出一个更为长远的目标与计划,以促进企业内部资源的优化配置,提升建筑施工企业的经济效益和社会效益。通过全面的预算管理,可以在建筑企业内部形成一套合理的评估系统,使其进行科学的规划和调整,使其更好地满足工程的需求,从而达到节约投资的目的。

### 1.2 降低建筑施工企业的经营风险

运用全面预算管理的方法,可以使建筑企业的管理者对市场进行更深入的调研,了解公司的发展状况和战略需要,从而为公司的发展制定出更好的预算管理方案。通过对工程造价进行有效的预测与评价,可以为工程造价管理提供一种有效的风险预防措施,从而避免建设工程项目运行中存在的高风险。同时,通过全面的预算管理,可以使公司的各种经营活动达到高标准、高要求,并使公司的内部资源得到最大程度的发挥。

### 1.3 实现建筑施工企业绩效的量化

在推进全面预算管理工作的实施中,建设单位要组织专门的财务经理,制订出一套行之有效的预算管理方案,并运用定量指标对项目前期的运营状况进行评价。通过评价的结果,可以帮助企业建立更为科学的业绩评价体系,从而为员工建立更为合理的评价和激励机制,从而有效地约束员工的工作行为,激发员工的职业能力和热情,促进公司的各项工作任务的高质量完成,在提升个人业绩的同时,也使得企业的整体业绩得到明显的提高。

### 1.4 促进建筑施工企业提高经营效益

由于施工企业的经济活动比较复杂,实施全面预算可以帮助建设单位建立一个更为科学的预算制度,有利于建设单位合理配置有限的资源,同时也可以有效地提高建筑企业的资源利用率,从而使建筑企业在经济活动中的各种费用得以有效的降低,从而为企业的经济效益提供一个良好的基础,从而在市场上以更高的价格和更好的价格来获取更多的利润。

## 二、全面预算管理在建筑施工企业内控中的问题

### 2.1 执行监督和控制力度欠缺

当前,尽管很多建筑企业都意识到了预算管理的重要性,并通

过对预算的各个环节的检查和析,使其更具科学性和合理性。然而,由于预算编制工作已经结束,部分建筑企业未能有效地控制预算的执行,从而在实施中产生了诸多问题。比如,部分施工单位缺乏科学、严谨的全面预算管理与监控体系,因而在实施中仍存在着随意性、盲目的倾向,没有严格按照预算的有关规定来使用经费和资源,造成了项目到了后期资金的使用越来越混乱,与已制定的预算计划发生了很大的偏差。长期来看,全面预算管理并不能真正发挥其应有的作用,其管理成效只是表象,对改善工程建设企业的资金使用质量和在一定程度上增加其经营成本,从而使其在激烈的市场竞争中丧失发展优势。

### 2.2 预算编制方法不科学

当前,很多建筑企业在实施全面预算管理时,仍沿用传统的预算管理观念,把预算作为进行预算的首要依据,从而造成了预算编制不科学、不合理的情况,难以适应企业的战略发展需要。而那些建设工程公司的财务人员,在编制预算时,往往只根据公司往年的经营情况,而直接对未来一年的各种预算进行规划,这样就会造成预算编制不符合企业发展的实际情况,从而使公司的发展与市场的变化产生脱节。因此,科学、合理的预算编制,除了要增加财政部门外,还要结合工程建设、物资分配、规划等部门,根据工程建设的实际情况,对工程项目的特点、施工过程中可能出现的合同变更等问题进行分析,以便制订出更合理、更有针对性的预算指标。在建设项目的预算编制中,若不按照科学的程序进行,将会导致工程项目的内部资源与市场环境发生巨大的变动,从而影响到工程项目的整体预算管理水平和质量。

### 2.3 考核和激励措施欠缺

通常,施工企业在进行绩效评价时,更多的是注重各个部门的产出完成率、管理费的上交、安全生产的执行,而忽略了预算成本支出。所以,在实施全面预算管理时,缺少一个健全的激励和评价机制,没有对其实施进行有效的监督和评价,没有对其绩效进行评价,就无法充分发挥其应有的功能,更无法促进企业内部的资源合理配置。此外,若在绩效考核中发现与预算绩效不符,则会使其更具权威、更具执行力,从而对全面推行全面预算管理带来负面影响[6]。

### 2.4 全面预算管理意识淡薄

当前,尽管很多建筑企业都意识到了实施全面预算管理的重要性,但在实际工程建设中,很多工程项目经理还没有建立起全面预算管理的基本观念,这给工程建设单位的内部控制带来了负面的影响。很多建筑企业的管理者把全面预算管理等同于对内部控制成果的评价和评价,认为它的职能主要是由财政部门承担,因而不需要其它部门的介入,即使是在预算的制定中,也不会涉及到其它部门。这造成了企业其它部门对全面预算的理解发生了进一步的偏误,在实施全面预算时缺乏积极性,从而影响到建设单位的内部控制。

而且,施工单位的主要负责人更多地关注项目的质量和投资,而不重视全面预算的宣传和教育,造成了整体预算管理的质量低下。

### 三、全面预算管理在建筑施工企业内控中的优化策略

#### 3.1 在企业发展战略中全面强化预算管理意识

在经济全球化的今天,各行各业的竞争越来越激烈。在全面预算管理中,建设单位应重视制定清晰的发展目标。在企业战略导向的规划中,要重视预算编制的重要作用,要将不同的经营指标反映到预算中,以提升各种经济活动的效果。在实施企业预算管理的过程中,要重视与预算目标的有效匹配,以增强预算效果。当前,施工企业要在日益激烈的市场竞争中取得全面的发展,必须把全面预算管理融入到公司的内部控制系统之中。建设单位要加强对预算管理的重视,加强多方面的学习,充分认识到预算管理在企业发展中的重要性。应重视组织管理层到大型企业考察、考察、学习,以便更好地借鉴先进管理经验,并将其与企业发展相结合。其次,要重视对财务经理和多个部门的员工进行专业化的预算管理培训。通过有效的训练,可以增强员工的专业素质,为企业进行全面的预算管理提供更充分的人力保证。

#### 3.2 科学编制企业预算,提高预算编制规划成效

要保证预算执行的真实性和总体效果得到全面提高,必须严格按照程序规范进行。预算过程的编制应遵循上下结合、归口管理的基本原则,对预算编制的时限和程序进行标准化的设计。施工企业的基层单位要重视编制预算计划的规范化,并将其向有关主管机关报告。预算草案是由分部制定的,然后提交到预算管理委员会。管理委员会应将所有的数据汇总汇总,编制一个总体的预算计划,并将多个方案分发到有关的部门。当各部门对此有不同的看法和意见时,要及时向他们提出建议,以利于对预算的集中控制和有效的实施。对于许多正在发展中的公司,应注意选择滚动预算法、弹性预算等;对于一些环境和目标变动比较大的企业,可以标准化地选择零基预算法、固定预算法等。建设单位要集中判断工程项目的总体预算,就必须加强各有关部门的协调和协调。项目的经营单位应重视项目收入、直接费用和间接费用的集中,将各种费用因素进行有效的归类,最后得出项目的总费用和总的收入。然后,有效参考企业批准的总体预算限额,将项目的总预算有效分成月度、季度和年度项目的实施计划。在制定月度预算时,要按照下个月的产量指标,将物料、人力、管理费用等进行集中统一,确保各项成本控制指标能够有效地落实到各个部门的工作中。

#### 3.3 做好资金运作管控,提高预算监督成效

全面预算是一种动态的管理流程,因此,在工程建设中,要把资金的投入和投入结合到整个工程的运作之中。因此,建设单位制定的资金管理链条更加具有实效。加强政府和财政部门的联合稽查,完善和完善工程项目的审批流程。

施工单位要重视与工程单位的资金监督,确保多种资金的正常流通,并对各种资金的支持进行有效的控制。在工程建设中,要坚持专款专用的原则,并与项目预算计划相结合,合理使用各种资金,避免违规挪用、转移和拆借。为保证工程进度顺利进行,施工单位应重视对工程总预算报表的数据进行集中分析,编制工程建设和资金保障方案。对工程施工过程进行判断,做好资金使用的控制和控制。

#### 3.4 建立全面预算管理信息化系统,合理运用 BIM 技术

近几年,施工行业的发展竞争越来越激烈,各种信息技术的迅猛发展,使得施工单位必须重视全面的财务管理信息化建设。从而为施工企业编制预算、预算执行、预算分析提供一个比较完整的管理平台。加强工程造价指标数据库的建设,加强对各方面成本费用的变化情况的研究。要重视信息化运用的重点和重点加强预算控制的效果。集中和配置企业发展中的多种资源,增强预算管理的整体效果。在 BIM 技术的基础上,可以实现工程施工信息的自动集成,

并将工程施工与设计库的关系反映出来,从而为工程造价预报提供更多的资料。各施工单位要重视 BIM 技术的集成和运用,建立一个完整的成本数据库和三维模型,以方便管理者对项目的信息进行集中采集,并配合计量软件进行应用,从而达到成本控制的目的。

#### 3.5 注重监督与考评,拟定奖惩机制

在全面实施预算管理时,要重视对预算的监控和考核,从多个角度、全方位监控预算管理,确保能够获得更加准确的预算信息。要重视综合考核和管理,提高企业的整体经营效益。要重视预算编制方案的分析,细化预算指标,确保预算监督的全面实施。做好绩效审计、工程决算等方面的控制工作,可以有效地充实预算管理的监督效果。同时,各有关单位也要重视对绩效考核的效果进行有效的分析,确保绩效考核与员工的个人工资挂钩,从而形成一个公平、公正的激励机制。另外,各有关单位要重视定期召开资金调度会,把各项经营措施有效地纳入到全面预算的实施之中,从而提高了整体的预算管理效果。

### 四、结语

总之,建设工程企业要充分认识全面预算管理的价值和作用,加强对全面预算管理的认识,在企业内营造一个良好的环境,同时要加强对全面预算管理工作的科学管理,为全面预算管理工作的有效落实提供制度保障,落实严格的监督管理方案,同时还要建立起科学的激励和考核体系强化管理质量,建立起科学的预警机制降低全面预算管理过程中潜在的经营风险,这样才能够真正提高建筑施工企业的内部控制效果,促进企业的长远发展。

### 参考文献:

- [1]施润华.建筑施工企业实施全面预算管理探讨[J].行政事业资产与财务, 2022 ( 04 ): 85 - 87.
- [2]姜红.建筑施工企业全面预算管理存在的问题及对策[J].投资与合作, 2021 ( 12 ): 161 - 162.
- [3]辛悦琳,张强,马鸣.浅析全面预算管理在建筑施工企业的运用[J].中国市场, 2021 ( 34 ): 108 - 109.
- [4]王璐.混改后建筑施工企业全面预算管理存在的问题及对策[J].行政事业资产与财务, 2021 ( 22 ): 42 - 43.
- [5]贾培花.建筑施工企业全面预算管理的困境及对策[J].纳税, 2021 ( 30 ): 173 - 174.
- [6]曲亚红.初探建筑施工企业成本控制中全面预算管理[J].财会学习, 2021 ( 29 ): 105 - 107.
- [7]郑琳萍.建筑施工企业全面预算管理的现存问题及完善对策[J].企业改革与管理, 2021 ( 17 ): 201 - 202.
- [8]胡伟明.全面预算管理在建筑施工企业内控中的应用探究[J].财会学习, 2022 ( 23 ): 57-59.
- [9]刘艳芹.建筑施工企业全面预算管理的困境及对策[J].质量与市场, 2022 ( 08 ): 58-60.
- [10]侯兰璧.全面预算管理在建筑施工企业中的应用分析[J].财会学习, 2022 ( 09 ): 62-64.
- [11]曹均兴.全面预算管理下国有建筑施工企业内部控制[J].财会学习, 2022 ( 09 ): 161-163.
- [12]高才帅.深化建筑施工企业全面预算管理工作的实践研究[J].财经界, 2022 ( 09 ): 50-52.DOI : 10.19887/j.cnki.cn11-4098/f.2022.09.001.
- [13]施润华.建筑施工企业实施全面预算管理探讨[J].行政事业资产与财务, 2022 ( 04 ): 85-87.
- [14]辛悦琳,张强,马鸣.浅析全面预算管理在建筑施工企业的运用[J].中国市场, 2021 ( 34 ): 108-109.DOI : 10.13939/j.cnki.zgsc.2021.34.108.
- [15]苏静.全面预算管理在建筑施工企业中的应用[J].会计师, 2021 ( 15 ): 41-42.