

# 浅谈国有建筑施工企业资金预算管理

——以A国有施工企业为例

刘 虎

中铁建设集团中南建设有限公司 湖北武汉 430000

**摘 要:** 国有建筑企业具有项目施工建设周期长、资金投入量大等特点, 所以应该重视国有建筑施工企业的资金预算管理工作质量, 充分发挥出资金管理的价值。本文分析了A国有建筑施工企业的资金预算管理现状, 并从资金管理的重要性出发, 剖析了国有建筑施工企业在资金管理方面存在的问题及原因, 针对性地提出了加强资金预算管理的应对措施, 以期为国有建筑施工企业提升资金的管理水平, 提高企业的竞争能力, 为实现高质量再发展提供助力。

**关键词:** 国有建筑施工企业; 资金预算; 问题及对策

## On the state-owned construction enterprise capital budget management

— take A state-owned construction enterprise as an example

Hu Liu

China Railway Construction Group Zhongnan Construction Co., LTD, Wuhan, Hubei, 430000

**Abstract:** State-owned construction enterprises have the characteristics of long project construction cycle and large amount of capital investment, so we should pay attention to the quality of capital budget management of state-owned construction enterprises, and give full play to the value of capital management. This paper analyzes the current situation of A state-owned construction enterprises, and starting from the importance of capital budget management, analyzes the problems and reasons, targeted to strengthen the capital budget management measures, in order to improve the level of capital management for state-owned construction enterprises, improve the competitiveness of enterprises, to achieve high quality development.

**Keywords:** state-owned construction enterprises; capital budget; problems and countermeasures

建筑业作为我国国民经济的支柱产业, 国有建筑施工企业作为建筑行业的生力军, 要想在资金密集型的市场竞争中脱颖而出, 就应该注重企业内部的资金管理问题, 保证各项资金资源能够进行合理的使用, 充分发挥出国有建筑施工企业资金的价值。此外, 企业内部优秀的资金预算管理工作有利于控制企业的各项开支, 合理的节约成本, 将节约下来的成本用于技术开发或是项目建设上, 实现企业的技术壁垒, 保证企业在变幻莫测的市场环境当中占据有利的位置, 充分发挥出国有企业的领导带头作用, 促进建筑施工行业的高速发展, 为我国经济社会的稳定发展提供助力。

### 1 资金预算管理在建筑施工企业财务管理中的重要意义

在竞争激烈的建筑行业当中, 企业的发展可能会面对各种各样的风险, 如果不对风险进行防范和控制, 很有可能为国有建筑施工企业的发展带来经济损失, 而资金的预算管理工作就是合理规避风险的重要手段, 由于建设施工企业承接来自不同资金背景业主的施工项目, 多数政府和国企背景的业主, 普遍资金状况良好, 资金来源充足, 而少数民营企业的业主, 在房产销售不佳的情况, 举步维艰, 业主方资金压力直接传导到建筑施工企业。由于建筑工程项目的建设需要经过很长时间, 少

则三年，多则十年，在此过程中要不断的进行资金的投入，而做好资金的预算管理工作能够确保财务人员合理的把控各项资金去向，并如实的报告给企业的管理者，为企业的管理者决策提高科学可靠的依据，确保企业下一阶段的发展目标符合现阶段的发展规律<sup>[1]</sup>。

## 2 建筑施工企业资金预算管理过程中存在的问题

### 2.1 资金预算管理制度不健全

任何企业的健康发展都离不开良好的管理制度，国有建筑施工企业的预算管理工作也是如此，但是很多企业对于此项制度的建设并不重视，只关注眼前的短期利益，导致制度建设的不健全，甚至流于形式。A国有建筑施工企业至今已成立10余年，年产值已达到40亿元，直到2020年3月才正式制定全面预算管理制度，此制度只提出了编制资金预算的要求、步骤等，但缺乏资金预算编制实质性的配套指引文件。；A国有施工企业未建立自己内部的预算管理委员会或类似机构，只委派一名财务负责人兼职负责全面预算管理的日常工作；A国有施工企业要求项目在工程进场后，组织项目人员进行技术、商务、资金等“三项策划”，但“资金策划”的可操作性差，缺乏动态的调整。

### 2.2 资金预算编制和执行不到位

建筑施工企业各层级的员工（项目管理层、普通员工等），普遍的资金预算管理意识淡薄，对预算管理不够重视，资金策划流于形式，内部各业务部门缺乏协同配合，预算指标与实际经常不符。资金的预算要根据工程的整体目标来进行，提高其他部门对财务部门的配合程度。<sup>[2]</sup>A国有建筑施工企业及项目不能协调项目各部室来全面参与编制资金预算的过程中来，编制的资金预算脱离实际情况的比较普遍。

在资金预算执行过程中，资金监管力度不够，项目分散，银行账户较多，资金收支频繁，一定程度影响资金预算的执行，不能准确把握资金的流向。收款环节涉及到多种项目合同条款，所以需要针对不同的业务、合同以及供应商制定合理的收付条款，确保各个项目款项的准确性。有些项目经理根据个人喜好决定了对下游分供方的资金的支付，哪里催的急就支付哪里，财务人员只是执行者；长此以往，严重影响企业资金的筹集、调配、使用，造成管理层决策失误。虽然部分建筑施工企业资金管理部门对资金的支付额度进行了一定的控制，但是仍有些项目在资金预算管理执行过程中消极对待，资金“前松后紧”，有钱超额付，没钱找公司解决，特别在《保障农民工工资支付条例》出台后，项目倒逼公司

开额度付款，以避免农民工“讨薪”及诉讼纠纷，不仅制约了国有建筑施工企业资金预算管理工作的实施，还会导致企业声誉受到影响，提高了风险。

### 2.3 资金预算考核和监督环节薄弱

很多预算的相关指标设立的比较敷衍，只是照搬其他企业的指标，这对于企业的长远发展是不利的，不能确定是否符合本企业的发展规律，难以为企业的资金预算管理工作提供准确的依据，可能会导致实际的预算管理工作出现偏差，严重影响了企业的资金预算管理质量，实际执行时如何定性和定量进行评价，如何奖罚，奖罚时间、奖罚标准、奖罚多少并未量化，甚至在考核时项目部找出各种借口，推脱项目资金预算管理执行不到位的责任，逃避惩罚，使考核失去意义。

### 2.4 资金预算人员财务缺乏

A国有建筑施工企业在大环境不景气的情况下，实行固定工资总额、人员定稿定编、人员分级考核等系列改革，增加了危机感，同时也是的人员进一步优化，导致了财务人员不足，一般一个财务人员兼顾多个项目A国有建筑施工企业所属项目财务人员，既要负责项目资金支付、税务等管理工作，又要进行日常的账务处理，财务人员的精力不足，一定程度上导致施工企业预算管理工作无法精细化、高标准开展；同时许多项目人员从入职以来就没有资金预算管理工作或虽然做过预算编制，但是只为完成“为了预算而预算”的政治任务，未结合公司及项目的实际情况，胡编乱造，实际预算编制水平参差不齐。

## 3 建筑施工企业资金预算管理应对措施

### 3.1 健全资金预算管理制度

提高公司管理者和公司员工对项目资金预算管理的认识，转变原先的粗放式管控的观念，一步步树立精细化管理观念，要充分利用闲置资源，达到盘活资金的效果，财务部们牵头成立专门的预算管理部门，结合公司的实际情况，全面考虑资金预算的编制、执行、调整、分析、考核等各方面，达到健全资金预算管理制度的目的，让资金预算管理成为一种企业文化。制定项目资金预算管理制度时，需公司及项目上的经管部门、财务部门、工程及技术部门等共同参与，调动各部门的积极性，更加全面地更加全面地开展工作，结合公司的实际施工进度及生产经营情况，制度适合本公司的制度。

### 3.2 科学编制并严格地执行资金预算

在编制资金预算时，必须考虑到建筑工程的属性，总包合同的结算及收款条件、项目所在地的税务返还、

优惠政策等特点,并依据“以收定支、量入为出、统筹平衡、科学管控”的原则,努力做到资金预算不仅有较强的可行性,还要有较高的可执行性。<sup>[3]</sup>

许多国有建筑施工企业已上线财务共享服务中心,财务共享服务中心模式的出现为资金预算管理开辟了一条新路径。在财务共享平台上,建立资金预算的管理体系,统一资金预算编制口径,全级次纳入。企业每个项目都要在线上编制预算,然后对各项目的预算进行整合,加上管理部门的各项费用支出的预算,形成纵横交错、多角度、多维度的年度、季度、月度的收支预算体系;同时统一资金预算审批流程,强化资金预算管理执行的力度,对资金的预算由项目部统一申报,法人逐级进行审批,不可随意安排资金使用,遵照先预算再支配,特殊情况下申请动态调整,纠正偏差,同时利用财务共享平台的技术设置,对预算偏差较大的项目,自动触发指标预警,暂停对下资金支付,同时查明具体原因,杜绝预算编制填报随意、敷衍,从而达到督促项目合理编制资金预算数据,强化资金预算管理的执行力度,增强公司对项目资金的管控的目的。

### 3.3 优化资金预算评价和考评体系

加强资金预算管理的执行考核,建立资金预算考评机制,选择合适的考评指标建立清晰明了的奖惩机制。考评机制的指标中既要包括与财务有关的指标,也要包括非财务的指标。<sup>[4]</sup>因财务数据容易获得且比较客观、公正,财务指标的考评占主导。一般来说,资金预算管理工作按月考核,按照资金收入和支出分别考核完成度,计划准确率在90%~110%之间的考核为优秀。如:已上线财务共享平台的企业,通过资金预算平台能快速确定货币资金(含银行存款受限资金)的变化情况,通过月、季、年度的变化程度,能评价出项目资金的使用效果,盘活管理资金及预算执行情况的能力。

建立和优化奖惩体系,奖惩制度的建立要有助于资金预算控制管理的执行,确保资金预算工作能够落实到每个环节,明确了每位参与人员的责任、义务、行为标

准,与之对应的奖惩措施。激励制度的建设有利于调动员工工作的积极性,确保员工在工作的过程中富有热情,在实际的预算管理工作中能够积极配合财务部门的工作要求,不仅节约了企业的成本,员工也获得了相应的奖励,这对于企业和员工都是有利的,引导和激励参与人员能按照预算方案完成的方向完成各项预算工作。

### 3.4 重视资金预算管理人才队伍建设

资金预算的编制较复杂,涉及协调的部门及项目科室较多,专业性较强,而大多数国有企业资金预算管理工作还比较粗放,专业人员缺乏,要真正确保资金预算发挥出效能,把每一分资金用在刀刃上,只有建立一支高素质的专业团队才能实现这一目标。国有建筑企业重视预算管理人才的培养,加强人才梯队的建设,建立人才库,对新入职的财务人员,入职第一课就要让其树立资金预算管理的意识,同时企业要定期组织集中培训,树立预算管理先进个人,分享标杆项目的资金预算管理的经验,财务人员要充分参与项目的管理中来,让财务人员成为资金预算管理的专业化的尖兵。

## 4 结语

综上所述,资金预算管理是企业管理的重要环节,国有建筑企业虽然在预算管理中存在有待完善的问题,只要重视资金预算,积极采取措施,转挑战为机遇,提高资金预算的准确性,可执行性,确保资金的有效使用,降低企业的财务风险,一定能助力企业长远发展和战略目标的实现。

### 参考文献:

- [1]饶缤灵.财务共享模式下建筑施工企业资金预算管理探究[J].经营管理,2021(1)74-76.
- [2]饶缤灵.财务共享模式下建筑施工企业资金预算管理探究[J].经营管理,2021(1)74-76.
- [3]刘娟.浅谈建筑施工企业资金预算控制管理[J].经济管理文摘,2021(08)83.
- [4]刘娟.浅谈建筑施工企业资金预算控制管理[J].经济管理文摘,2021(08)83.