

水电施工企业费用预算管理问题及对策研究

王鹤

中国水利水电第十二工程局有限公司

DOI:10.12238/ej.v6i4.1128

[摘要] 国有施工企业工程施工项目众多,从工程立项至竣工验收,工程施工的周期长,部分工程项目需要跨年度完成,且国有施工企业体量大、部门多,工程项目又分散在各个地区,日常业务繁杂,各部门之间存在业务交叉,使国有施工企业面临着费用管控难的问题。因此,本文就S水电施工企业费用预算管理的问题进行深入的分析,查找费用预算管理的难点、痛点与风险点,以便于制定有效的对策,形成对国有施工企业费用预算编制、预算执行、预算修正、预算监督、预算绩效考核等各个环节的有效管控与监督。

[关键词] 国有施工企业; 费用预算管理; 预算编制; 预算执行

中图分类号: F811.3 文献标识码: A

Research on the Problems and Countermeasures of Cost Budget Management in Hydropower Construction Enterprises

He Wang

Sinohydro Bureau 12 Co., Ltd

[Abstract] There are numerous engineering construction projects in state-owned construction enterprises, with a long construction cycle from project initiation to completion acceptance. Moreover, state-owned construction enterprises are large in size and have many departments, and the projects are scattered in various regions. The daily business is complex, and there is business intersection between various departments, which makes state-owned construction enterprises face the problem of difficult cost control. Therefore, this article conducts an in-depth analysis of the cost budget management of S hydropower construction enterprise, identifying the difficulties, pain points, and risk points of cost budget management, in order to formulate effective countermeasures and form effective control and supervision of various links such as cost budget preparation, budget execution, budget revision, budget supervision, and budget performance evaluation for state-owned construction enterprises.

[Key words] state-owned construction enterprises; cost budget management; budget preparation; budget execution

引言

费用预算管理是水利施工企业节约资金成本、提高资金使用效益的重要措施,因此在其费用预算编制及执行过程中需要设定有效的预算监控机制,制定具体细化与严谨的费用预算计划,监控费用预算执行全过程的各个环节,以驱动费用预算管理的落地,防范预算执行过程中出现偏差,规避超预算风险的发生。但受到国有施工企业预算松弛、预算执行过程监控缺失、管理制度建设不够完善等的影响,致使其费用预算管理效率与质量不高,影响到费用预算管理的成效,进而对国有施工企业经营发展产生不良的影响。

1 实行费用预算管理的意义

费用预算管理是全面预算管理的一个重要组成部分,企业

预算的有效实施可以为总部及其所属单位确定具体可行的目标,并建立全体员工共同遵守的行为规范。科学合理的预算有效性是企业战略管理的基准和参考,以及企业绩效评价的数据基础和比较对象。可以说,费用预算管理的过程是企业目标分解、实施、控制和实现的过程。费用预算的有效实施有利于提高企业费用支出的合理有效性,进而提高企业资金使用的有效性,随着市场竞争的日益激烈和经营风险的增加,加强企业的管理水平,增强企业的市场竞争力和抗风险能力。至此,费用预算管理以其高效、生产经营全覆盖的优势,决定性地成为企业实施内部管理、实现经营目标的核心管理方法和手段。综合预算的有效实施也为企业实现经营目标提供了有力支持,通过科学的预测和决策,对企业内部各部门的经济活动进行调整和评估,对企业的

战略目标进行评估和修订,以实现良好的成本控制、有效降低管理风险、高效利用企业资源,最终使国有企业的战略目标得以实现。

2 S水电施工企业费用预算管理中呈现出的问题

S企业是一家国有大型水电施工企业,在费用预算执行过程中,取得了一些管理的效果,但是仍然存在一些问题。

2.1 费用预算松弛

费用预算松弛是指预算编制的预算值与预算执行后的实际值之间存在偏差,实际费用发生数偏多或偏少,导致费用预算资金的浪费,是费用预算编制中比较常见的问题。费用预算编制影响着后续的预算执行,决定着费用预算管理的有效性,而S水电施工企业费用预算编制的准确度不够,成为其费用预算管理中的痛点与难点。引起S水电施工企业费用预算松弛的原因主要有以下几点,一是费用预算管理未能实现全员参与。在费用预算编制中,S水电施工企业费用预算按照“编制-审核-部分部门重新编制”流程进行编制。以财务部门为主导,工程、技术、设备物资、数字中心、经营、安全等部门及人员参与的配合度不够,各业务部门只将基础的业务数据提交给财务部,财务部负责各项预算的编制、汇总、监督,以及为预算考核提供数据依据,而其他职能部门并没有真正参与预算编制。难以保障预算编制的质量,降低预算编制数据的可用性;二是费用预算编制未能结合S水电施工企业发展实际、工程建设市场的发展形势、企业的经营战略目标,以及每个部门对费用预算的实际需要。目前每个部门费用预算值是按照近三年平均值(下降10%)的数据来填报,费用预算编制未能体现出其费用预测、计划等职能,影响到费用预算编制结果的实用性。

2.2 费用预算执行过程监控乏力

从S水电施工企业费用预算执行监控的实际情况来看,监控出现以下两个方面的问题,一方面未能实现费用预算执行全过程的监督与控制,事前与事后监控缺失,目前S水电施工企业预算执行部门根据部门预算编制的内容,自行审批费用支出,由于网络报销系统没有上线预算执行限制,在审批费用时不用与财务部门沟通,未能做到专款专用,费用支出判断失误,无法保证费用支出符合费用预算要求。形成预算执行部门与财务部门之间预算信息的偏差,致使费用预算监控失效。另一方面费用预算数据信息不够准确,在费用预算执行期间,财务部从智慧共享业务平台中查询费用预算相关的数据信息,按月对通过OA系统对各部门费用预算执行情况进行通报,按季度定期分析预算差异,评估各部门预算执行情况,获取分析结果。在此过程中,由于审批流程没有走完,报销各项费用没有及时入账,财务部门分析的结果与各部门自行报销费用填报台账分析的结果会存在不一致,也就是说两个部门所掌握的数据信息存在差异,影响到分析结果的准确性与可用性,财务部门无法为该部门提供准确的预算修正及预算调整建议,限制其费用预算执行监督与控制效用的发挥。

2.3 费用预算管理制度体系建设迟滞

工程项目部与企业处于不同的空间,即使是在5G时代,两者之间也存在着信息沟通与交互上的不足,工程项目部脱离于企业的有效监管范围,再加上费用预算管理制度存在监管疏漏,使其在费用预算管理制度执行阶段,出于工程项目部自身利益的考虑,有选择性的执行费用预算,形成审批程序混乱、越权审批、重复审批等现象,费用预算管理形式化。以及费用预算反馈与汇报制度建设与执行存在的不足,也是导致工程项目部门费用预算管理失控的原因之一,工程项目部未能按照制度的要求,定期反馈费用预算执行中存在的问题及汇报预算执行的效果,财务部门无法准确的掌握其预算实际情况,形成对其费用预算管理、监督、指导、控制等职能发挥的掣肘,导致工程项目部费用预算管理得不到明显的改善。此外,费用预算绩效考核制度的缺失或是建设的不够完善,也是引起预算执行部门费用预算管理执行不到位的主要原因,如绩效考核与绩效工资脱节、奖惩执行不严、奖惩标准不够清晰明确、考核指标单一等,像是在工程建设中,考核的重点是工程施工质量、施工进度等,缺少工程施工预算费用支出方面的考核指标,只是根据工程造价进行整体费用支出的绩效考评,考评的不够细致、严谨与科学,制约费用预算绩效考核制度激励、督促、约束等作用的发挥。

3 S水电施工企业费用预算管理问题的应对策略

3.1 前移费用预算编制关口,加强编制前期的准备工作

S水电施工企业各个部门需积极配合及深度参与费用预算管理各项工作,在预算编制前期,根据企业经营战略目标,结合财务部门费用预算编制的要求,编制部门的年度工作计划、工作目标,明确自身费用预算的需求。工程项目部门还需编写项目立项报告书,给出项目预算投入、参与项目的人员,以及项目实施风险、采用的先进设备、新技术等信息,如工程建设采购的新设备费用、新招聘管理人员与技术人员费用等,将工程建设所有费用纳入预算。同时根据工程建设的税收优惠政策,对工程施工项目费用进行加计扣除,编制费用支出辅助明细。按照会计准则要求,编写部门费用预算明细,包括人员的薪资福利待遇、办公费用、业务招待费、水电费、修理费、差旅费及其他费用等。通过以上措施,使各部门精确自身年度的费用预算需要。财务部门在预算编制之前,收集各部门编制的文件资料,同时发放费用预算填报表,各部门自行填报。并且要在费用预算填报之前,对各部门负责人及员工进行培训,就费用预算管理内容、预算费用明细科目、管理制度、绩效考核等进行统一的讲解,使各部门及部门人员了解自身在费用预算管理中的责任,需要配合工作的内容,实现全员参与,为预算编制做好数据信息及人员思想层面的准备。

3.2 正确选用预算编制方法,构建全员全过程参与预算编制格局

费用预算管理为全面预算管理的组成部分,在S水电施工企业内部实行全面的费用预算管控,需要其保持与全面预算管理的步调一致、协同推进。在企业费用预算编制中,应根据企业不同发展阶段的发展需求,结合企业实际的资金状况及工程建设

情况等,进行预算编制方法、编制内容等的选用和调整。比如,S水电施工企业处于稳定发展阶段,费用预算管理经验丰富、各项资源储备充足,应选用项目预算法。在实际的费用预算编制中,为了增加各部门的参与深度,财务人员需全面深度了解部门的业务类型、业务流程、业务内容及业务预算需求等,指导帮助其建立部门的费用预算管理制度、管理标准要求及管理程序等,并在编制过程中保持财务部门与预算执行部门之间密切的沟通交流,共同解决编制中面临的问题、共同确定选用的预算编制方法,落实各部门参与费用预算编制的责任,提升预算编制的准确性及实用性。再者,费用预算编制需经过多次的审核、修改流程,持续完善预算编制的内容,最终由水电施工企业领导层审批通过才可正式实施。

3.3完善预算管理制度体系,落实预算执行过程监控

一是建立并实行权签制度,针对预算范围内的费用,按照正常的审批付流程操作即可,针对非预算内的费用,需要部门负责人、分管领导、总经理等的审批,或者是由企业预算委员会进行审批,财务部门在接收到审批文件后,进行费用预算编制内容的调整,然后再启动审批付款程序;二是建立费用单项控制与年度控制相结合机制,其中单项控制是控制每一笔预算范围内的费用,保证费用支付发生在预算范围内,每笔单项费用不可提前使用,但可延后使用,以此保证当前实际发生的费用预算,在当期费用预算编制的范围内。通过月度单项费用的累积,完成季度与年度预算累计,实现单项与年度控制的结合,防范费用超预算的发生;三是依托于费用预算设定的绝对数额,建立绝对数额控制的费用预算刚性管理制度,并以预算费用收入比与实际费用收入比,建立相对数额费用预算柔性管理制度,两项制度并行以有效控制超预算;四是引进现代绩效考核理念,建立健全的费用预算绩效考核制度,按月定期考评水电施工企业各部门的费用预算执行情况,监控预算费用支出前、支出中及支出后,弥补监控漏洞,防范部门费用超预算风险。首先是建立多维度的分析机制,对部门费用预算执行进行差异分析,包括了人员、业务、制度等多个维度,精确预算差异,评估差异对费用预算执行的影响程度,给出费用预算修正的建议。同时设置费用预算预警机制,基于预算差异程度,发出黄色或红色预警,督促部门及时的调整费用预算,保证部门费用不偏离预算轨道。根据考评的结果,给予部门负责人及部门员工奖励或处罚,绩效考核与部门薪资对接,提升绩效考核的权威性与约束力,推动费用预算管理在国有施工企业各个部门的全面开花落地结果。

4 结语

从国有施工企业的业务实际来看,其以工程项目建设为主,工程建设项目分散在各个地区,并且工程建设的类型也不相同,以及工程项目的周期长、投资规模大、参与建设的人员数量众多,增加了国有施工企业费用预算管理的复杂程度及难度,衍生出众多的费用预算管理问题。所以在国有水利施工企业费用预算管理中,应以问题为导向,加大费用预算整个过程各个环节的管控力度,建立完善的费用预算管理制度体系,并采取有效的监督、控制策略,以提高企业费用管控的水平,保证资金安排的合理科学,最终保驾护航国有水利施工企业的高质量发展。

【参考文献】

- [1]蔡晓燕.国有企业全面预算管理的困境及对策研究[J].行政事业资产与财务,2022,(24):22-24.
- [2]高隽.国有控股企业全面预算管理问题及对策研究[J].现代商业,2021,(26):3-3.
- [3]魏巍.国有企业全面预算管理现状及优化对策研究[J].大众商务,2022,(9):113-115.
- [4]张爱霞.新形势下国有企业预算管理问题研究[J].今商圈,2023,(5):4.
- [5]费智聪.企业全面预算管理的问题及对策探讨[J].现代商业,2022,(6):145-147.
- [6]王欣.企业预算管理风险问题及对策研究[J].商场现代化,2023,(3):168-170.
- [7]王芳.国有企业全面预算管理的问题与对策[J].中国市场,2023,(6):9-12.
- [8]颜芳.国有企业全面预算管理存在的问题及对策探讨——以A企业为例[J].企业改革与管理,2022,(11):3.
- [9]肖郁蓝.国有企业实施全面预算管理中存在的问题及其对策探讨[J].企业改革与管理,2023,(3):3.
- [10]刘平.功能类国有企业全面预算管理的问题及对策研究[J].老字号品牌营销,2023,(1):126-128.
- [11]孙晓娣.关于国有企业预算编制与预算执行管理中的问题和对策探究[J].商情,2022,(17):0091-0093.
- [12]吴慧.浅析国有中小企业全面预算管理存在的问题及对策探讨[J].经济技术协作信息,2023,(2):0208-0210.
- [13]庄健.新时期国有企业全面预算管理现状及其对策探讨[J].企业改革与管理,2022,(22):3.