

全面预算背景下工程施工企业财务预算工作的风险控制

王 彤

中铁十六局集团有限公司, 北京
Email: 717056647@qq.com

收稿日期: 2021年3月25日; 录用日期: 2021年4月23日; 发布日期: 2021年4月30日

摘 要

城市建设及地下轨道交通业是我国的重要产业之一, 目前铁路桥梁和城市地下轨道交通建设企业已经迈进了新常态的发展阶段, 在全面预算的背景下, 企业在财务预算和风险控制方面存在着一些问题和挑战。为了更好地推动城市轨道交通建设行业的发展, 本文对这些问题进行深入研究, 并提出有效的解决方案。

关键词

轨道交通建设, 财务预算, 风险控制

Risk Control of Financial Budget Work of Construction Enterprises under the Comprehensive Budget

Tong Wang

China Railway 16th Bureau Group Co., LTD., Beijing
Email: 717056647@qq.com

Received: Mar. 25th, 2021; accepted: Apr. 23rd, 2021; published: Apr. 30th, 2021

Abstract

Urban construction and underground rail transit industry are one of the important industries in China. At present, railway bridge and urban underground rail transit construction enterprises

have entered the new normal development stage. Under the background of comprehensive budget, there are some problems and challenges in financial budget and risk control of enterprises. In order to better promote the development of urban rail transit construction industry, this paper makes an in-depth study of these problems and puts forward effective solutions.

Keywords

Rail Transit Construction, Financial Budget, Risk Control

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

财务预算是一种财务管理形式,基于企业执行的相关财务活动,它具有全员参与性和全面化等特征。这是财务管理的新概念和新方法。当前,我国的建筑业在管理成本方面面临许多需要迫切攻克的问题和困难。引入财务预算管理理念可以有效地应对严峻形势,促进我国建筑企业成本控制体系的改善[1] [2]。

企业预算不同于会计核算,预算是为内部管理服务的,基本上不对外公布,主要就是股东和管理层,而会计核算的结果,其服务的利益相关者众多,除了股东和管理层,还包括供应商、客户、消费者、银行等。以城市轨道交通建设企业(后文简称建筑企业)为例,每年的年末及年初,建筑企业会由会计进行下一年度的预算,其服务对象为企业管理层、轨道交通项目甲方、下游供应商和银行等[3]。

作为全面预算财务管理的一部分,全面预算指的是企业在一定期间内,为实现既定的发展目标,预测与监控现金收支、生产过程等各个方面,合理有效地分配企业财务和各种非财务资源,良好有序地组织企业的生产经营活动。不同于以往的预算概念,全面预算增加了包括日常业务预算与特种决策预算等。财务预算作为全面预算的资本,可以帮助企业具体安排资金用途,有效管理资金使用状况,管理和分配企业经营成果。财务预算报表能够反映并规划企业在相应时期的现金流量与经营状况等内容,为建筑企业正确做出后续工作安排和判断提供了有力数据支撑[3] [4] [5]。

2. 全面预算下建筑企业财务管理的相关问题概述

2.1. 资金管理效率低下, 融资困难

企业财务管理的中心工作之一就是资金管理。依据上文所说,如果企业财务管理水平较低,则很难提高资金管理效率。在建筑企业中,现阶段存在两项主要的资金管理问题,一是建筑业的标准要求较高,涉及到的项目面广点多周期长,很多资金分散在项目部或者子公司上,很难进行有效的资金管理。二是建筑企业中上市公司较少,想要融资时多数会采用债务融资的渠道,方式比较单一,而且建筑企业的融资通常是“随用随借”,没有统筹规划,资金利用率不高,且时常面对建设单位拖欠工程款的危机,企业的资产负债率难以控制,常常造成企业资金周转困难。

2.2. 财务管理人员缺乏管理创新意识、模式陈旧

建筑企业中企业领导人及企业财务管理人员对全面预算背景下财务管理的创新意识与重视程度是制约财务管理的重要因素。目前有一些企业领导人没能与企业管理现状相结合,主动改进财务管理体系,

没有形成良好的全面预算管理环境。除此之外，全面预算财务管理需要完善的体系、健全的制度和全体工作人员的共同参与，但企业中的大部分员工参与全面预算的积极性不够充分，甚至财务管理人员也不具备创新意识，很少能够结合实践经验主动改进财务管理体系[6]。

2.3. 全面预算落实程度差，财务管理执行程度不高

由于建筑行业快速发展，不断扩大的企业规模，复杂的组织结构和管理流程，都增加了建筑企业中全面预算财务管理的难度。我国目前仍有一部分建筑企业，没有形成完整的全面预算管理体系，或者财务管理体系已经不适合企业的运行需求在财务管理工作中，也缺少相应的绩效制度和监管制度，整体落实性较差，财务管理人员对全面预算管理没有形成较高的积极性，管理过程中的智能化和自动化程度不足，甚至很多流程都以人工核算的方式进行，人为不可控因素影响较大，也没有较高的完成效率。

2.4. 财务风险能力不足，缺乏健全监督监管机制

建筑企业一旦中标承接项目，就将组成项目部门，然后按照合同施工，业主会按照工程进度支付工程款项。由于建筑施工规模较大、投资较多，很多建筑产品订单额度都非常高，而项目管理的周期很长，涉及到的参与方非常多，项目管理中常常存在财务风险隐患。从现在建筑企业的财务管理现状来看，多数建筑企业缺乏健全的监督机制，会计制度落实性比较低，对财务风险的防控意识和防控能力较差，在遇到财务风险的时候，没有办法及时进行财务分析和预算管理，成功止损。

3. 解决建筑企业财务管理弊端的有效策略

3.1. 明确预算编制的管理和协调机制

确定各预算中心的工作，要有个强有力的领导和协调组织，名字叫“预算管理委员会”，公司一把手直接领导，做好全局统筹。预算管理是全公司的工作，不仅仅是财务部的工作，非正式和正式沟通机制都要畅通，非正式机制包括预算编制的细化未注意的规则、解惑答疑等，正式的沟通包括预算初稿的审定沟通会、重大金额或者重要项目预算的安排。财务部门如有无法解决的事，可以由公司的战略企划部牵头处理，虽然很多具体工作依然是财务在统筹，但有了其他部门的配合及管理委员会的统筹，工作效率会得到很大提升。

3.2. 预算的起点、责任中心和分工

一般情况下，建筑预算以建筑项目收入为起点。按照分(子)公司、业务模块(甲工程、乙工程等、对公业务、对私业务等)、月度、施工项目等不同维度编制预算，然后是成本、费用、资本性支出、现金流、投资收益目标、利润，如图1所示。

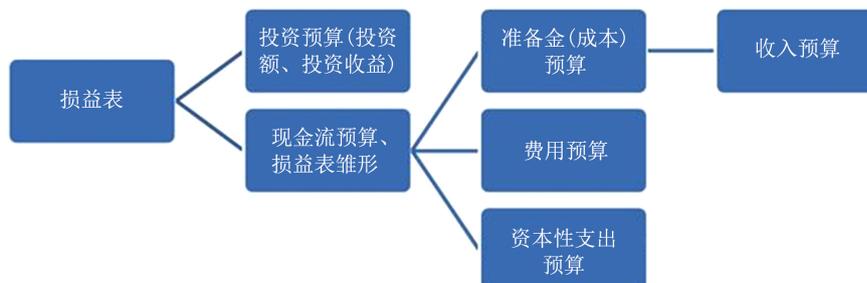


Figure 1. Budget process of construction enterprises

图1. 建筑企业预算流程

此外，建筑企业需明确各部门的预算编制责任，原则是“谁负责谁编制预算”、“谁受益谁承担成本”。也就是哪个部门对这个事项负有管理责任，则预算编制归这个部门，预算控制、执行也归这个部门。采购部门负责建筑施工材料的采购预算，并对上游供应商的来往款项负责，那么此预算就归采购部门编制。如此，即可实现让专业的人做专业的事。在此基础上，财务预算人员需及时与各个部分的预算人员做好沟通，以免出现组织协调的问题。

3.3. 预算汇总协调

一般预算编制会经过至少两个“自下而上”与“自上而下”的流程，“自下而上”是指预算从初级的预算责任部门发起，逐级汇总到上级部门审核。“自上而下”是指预算编制上级部门将预算额度大体框定，要求下级部门在预算额度框架内编制预算。在实践当中，较为合适的方式是先“自下而上”再“自上而下”，如果不行，再轮回一遍。

“自下而上”的过程是：下级预算责任中心先编制预算，报送给上级预算中心，再汇总到牵头部门，上级预算部门在收到下级预算单位报送的预算稿时进行审核，再汇总到牵头部门进行逐项审核，这样一方面有利于了解下级机构的需求并评估其合理性，另一方面牵头部门可以初步从发展、损益角度盘算公司资源能不能支撑。然后，按照公司目标要求，牵头部门进一步提出预算修改的要求，发送到各预算编制责任单位，这就是所谓的“自上而下”。

预算编制过程实际上是多方博弈，在服从公司发展目标下，相互妥协的过程。从预算管理的动机来说，预算牵头部门在某种程度上代表了公司的要求，协调各方的预算立场；预算责任部门的上级管理部门(可能有，也可能没有)，这样预算了解下级预算责任部门的需求，当然，这种需求在上级单位看来有合理也有不合理的，有的虽然合理，但是预算责任部门需要的资源公司是满足不了的。

3.4. 预算编制的时间节点安排

预算编制必须遵循严格的时间顺序，如同工程施工一样，否则工程质量无法保证。假设明年需要在某省开设一个分公司，这个信息没有被人力资源部、办公室、财务部、销售部知悉并考虑，那么人力资源部新增人员数量和薪资预算会出现误差，办公室的资产采购计划、人员电话费、办公耗材、办公楼租赁等都会出现误差，财务部在银行在区域分部数据上就会出现误差，销售部在区域销售收入、成本、销售费用预算，乃至区域销售政策制定策略上就会出现偏差，正所谓“牵一发而动全身”。所以在预算编制工作中，我们可以是使用甘特图，或者文字表格列明各预算责任单位按照预定时间进度完成各项制定的工作进度顺序一般是这样：

- 1) 确立分公司与子公司开设计划和业务计划总目标；
- 2) 人力资源部编制数量调整计划下发至预算责任中心(编制预算的“单位”)；
- 3) 业务部门分解业务计划至各预算责任中心；
- 4) 各预算责任中心编制费用预算、资本支出预算；
- 5) 上一级单位审核汇总各预算责任单位；
- 6) 牵头部门组织审核各项预算的合理性，主要是结合公司发展目标、利润要求、成本要求等平衡各方诉求；
- 7) 牵头部门反馈预算修改意见，编制重新从 1) 开始，直至预算结果最后达成公司业务目标、利润目标、成本目标等。

4. 预算的编制工具

一个好的预算编制工具，可以使预算编制工作事半功倍，反之，则会出现很多数据都有偏差，无限

沟通扯皮当中，我们的目标是在沟通成本较低的情况下，高质量地完成预算编制工作。所以我们要做好以下几项工作：

1) 下发预算编制工作要求。这个可以有各种方式，根据需要选择适合企业特点的。以前我们通常会以较为正式的方式对预算编制的组织领导、各预算单位的编制和管理责任、时间安排、预算标准化手册、预算表(系统或者 EXCEL 表)。

2) 预算标准化手册。预算标准化手册首先要明确预算的维度，包括期间、公司、部门、预算科目、预算项目、业务板块、产品，也可以更细化，细化的结果就是预算数据更好评价合理性、结果更可控，但是，编制和汇总的工作量会增加。

3) 预算编制工具表或者预算管理系统中编制预算。企业在初始发展阶段以及规模不大的企业可以使用 EXCEL 表作为预算编制工具，待积累相对成熟的管理思路、体系后再上线预算管理系统，否则系统在开发完成后需要随着企业管理的需要不断调整变化，没有开发团队跟进的话，系统的实用性就会较差，也可能逐渐脱离实际，变成个闲置的系统。

预算管理系统的设计逻辑包括预算编制、控制、调整几个部分。如果是 EXCEL 表，那么可以是预算编制一套表格、预算控制一套表格、预算调整一套表格，分别在不同的阶段使用。

预算编制表格设计尽可能标准化，通过 EXCEL 或者系统定义各项内容的标准名称，对于数字填写的一定要注明金额数量单位并且限制输入文本字符，这样做主要是为了以后便于汇总统计。只是费用、成本预算就需要至少十多张乃至上百张表，数据不标准统计工作错误的概率就高。

从预算编制的角度来看，建立以子公司分部门汇总、以子公司、部门最后汇总的预算明细表架构，并建立分别与以往期间数据对比表。预算项目在编制环节，应该尽可能详细，如果不够详细，审核人员则很难审核其合理性。

5. 结语

综合上文所述，我国经济发展迅猛，在现代化建设飞速发展的时代背景中，人们对建筑的质量要求逐渐提升。因此建筑企业应该顺应时代发展的步伐，做到与时俱进，在开展工作中坚持创新全面预算管理机制，及时发现存在的问题，制定合理的解决方案，促进建筑企业内部的预算管理机制更健全完善，确保在激烈的市场竞争中，企业竞争力得到提升，提高人们的生活质量，推动我国建筑行业健康地可持续发展。

参考文献

- [1] 藺伟. 浅谈建筑企业财务预算工作及预算的控制管理思路[J]. 工程技术, 2016(5): 36.
- [2] 郭燕丽. 建筑成本控制中的财务预算管理策略分析[J]. 中外企业家, 2020(13): 112.
- [3] 崔玉华. 关于建筑企业财务预算管理相关问题的探讨[J]. 财会学习, 2019(22): 42-43.
- [4] 戴明. 全面预算背景下建筑企业财务管理办法探讨[J]. 祖国, 2019(8): 293-294.
- [5] 尹国莉. 全面预算背景下建筑企业财务管理对策分析[J]. 财会学习, 2017(8): 54-55.
- [6] 杨琼. 建筑企业财务精细化管理策略研究[J]. 行政事业资产与财务, 2017(3): 85-86.