

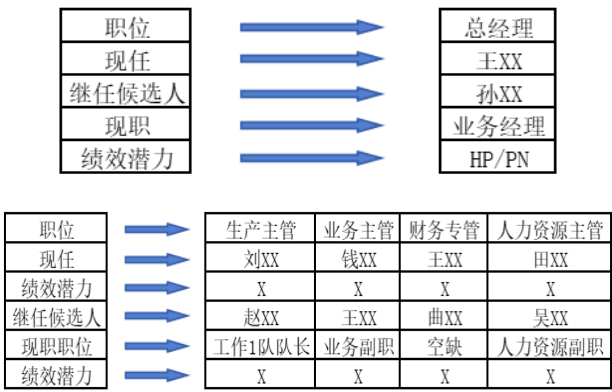


图1 人员替换分析表

转移矩阵分析法，是利用一种转移矩阵的统计分析程序来进行人力资源供给预测。显示在不同的时间不同的职位类型的员工所占的比例或者是数量。通过矩阵可分析，组织内部存在一条从生产操作到生产管理再到主管助理的职业发展通道，描绘一家公司在一段时间内人力资源供给变化趋势，可为人员晋升规划提供途径和借鉴。

绩效管理 with 薪资分配规划，是人力资源规划的核心部分。绩效评价所提供的信息有助于企业判断应当做出何种晋升或工资方面的决策，绩效与薪酬计划，确定薪酬、工资、福利及绩效与薪酬的对应关系等。绩效管理对于改善员工的工作积极性起着十分重要的作用，并与薪资分配管理有着密切的关联。在做规划过程中，要有一些具体原则：一是强调业绩与报酬密切相关，即员工知道他们确实可以完成所要求的任务，标准是可以通过努力能达到的；二是规划能被员工理解，收益也较容易、清楚的计算；三是组织确立的绩效标准是公平、公正、透明的，标准可以定得高，但必须合理，能够让员所接纳；四是确保执行标准有效；五是确保员工的基本薪资有保障。

员工关系规划，主要提高员工满意度、增进沟通理解、实现全员参与管理、提供合理化建议等方面做出努力，旨在

预防和减少劳动争议，增强员工对企业的认同感、忠诚度，增强员工的敬业精神，实现增量价值。

4 人力资源规划为组织健康可持续发展提供战略保障

组织在制定和执行战略计划过程中，有效科学的人力资源策略对组织健康可持续发展起到重要作用。人力资源规划可提供有关组织外部机遇和所受威胁的判断和预测，可提供组织内部优势和劣势的决策信息。人力资源规划能够使组织和个体都能得到长期的利益，及时引进所需要的人才并对现有的人员结构进行调整，以更好的适应环境的变化，最大限度的实现人尽其才，提升组织的效益，以保证组织更好的发展。

5 结语

人力资源管理已广泛的融入组织精简与结构优化重组等重大战略当中，组织在制定发展蓝图过程中，人力资源规划将是不可缺少的重要组成部分，特别是现今社会，各方竞争日益激烈、劳动力队伍性质不断变化、工作方法方式日益复杂多样化，企业兼并重组活动不断出现，这都意味着企业战略制定和执行过程中，考虑组织的战略定位和战略调整、组织所提供产品和服务的变化情况、组织内部各职位的工作量、组织的技术变革、组织结构调整以及流程再造等因素，更要注重对人力资源管理和规划的考量。

参考文献

[1] 陈小漫.战略管理视角下的企业人力资源规划[J].人才资源开发,2020(24):90-91.
[2] 郭宝琳.基于战略管理视角下的企业人力资源规划研究[J].金融经济,2019(8):138-139.
[3] 汤莉莉.探究战略管理视角下的企业人力资源规划管理[J].大陆桥视野,2023(12):93-95.
[4] 程凤.基于胜任力的组织人力资源规划系统的设计研究[J].广东经济,2024(20):67-69.

Problems and Countermeasures of Comprehensive Budget Management of Construction Enterprises

Shuo Dong

CCCC No.1 Aviation Bureau, Urban Traffic Engineering Co., Ltd., Tianjin, 300456, China

Abstract

The complexity of the production process of construction enterprises and the particularity of pricing lead to the widespread problems in the weak consciousness of budget management personnel, the poor accuracy of budget preparation, the lax implementation of the process and the insufficient rigid assessment. To this end, this paper analyzes the deep problems existing in the construction enterprise budget management, by strengthening the business professional judgment, strengthen basic data collection, strict accounting methods, speed up the bearing, subcontract settlement efficiency, establish index database, to improve the quality of the budget, strengthen the execution and appraisal performance, continuously improve and perfect the construction enterprise comprehensive budget management, really play its due role in operation and management.

Keywords

construction enterprise; budget management; control strategy

施工企业全面预算管理存在的问题及对策

董硕

中交一航局城市交通工程有限公司, 中国·天津 300456

摘要

施工企业生产工艺的复杂性和计价的特殊性,导致全面预算管理过程中普遍存在预算管理人员意识薄弱、预算编制准确性差、过程执行不严、刚性考核不足等问题。为此,论文分析了施工企业预算管理中存在的深层次问题,围绕通过增强业务专业判断,夯实基础数据收集、严格会计核算方法、加快承、分包结算效率、建立指标库、重视费用合理性审查等方法提高预算编制质量,强化执行与考核绩效,持续改进和完善施工企业全面预算管理工作,真正发挥其在经营管理中应有的作用。

关键词

施工企业; 预算管理; 控制策略

1 引言

在“十四五”规划背景下,建筑业作为国民经济的支柱产业,面临着转型升级和高质量发展的重要机遇。建筑施工企业主要业务是通过建筑安装活动,把建筑材料和构配件等建成各种建筑物,把机械电气设备组装形成生产能力,为经济发展提供物质技术基础。当前,面对竞争压力巨大的建筑市场,企业生存环境日趋恶化,为了提升管理效益,很多企业引进了全面预算管理方法,试图通过全面预算管理来提质增效。但是,由于建筑产品生产周期长,标准化程度低,不可预见因素多;同时产品计价金额较大、施工工艺复杂,材料价格市场波动性较大,造成营收、成本、费用、利润、资金等预算编制困难,执行不力,无法达到制造企业、服务企业开展全面预算管理能取得的成效。为了充分发挥全面预

算管理对施工企业的作用,需要增强全面预算管理水平,持续优化涵盖“战略规划、年度计划、年度目标、年度预算、节点控制、考核评价”的闭环管理体系。

2 全面预算管理的含义及重要性

全面预算管理以战略目标为导向,对未来一定时期内的所有经营活动及财务结果进行全面预测、筹划,并对各项财务、非财务资源进行科学合理配置,旨在推动企业战略目标的实现。全员参与、业务范围全覆盖和管理流程全程跟踪是其具体要求,经营预算、专门决策预算以及财务预算是其管理内容。由此可见,全面预算管理能够很好地协调企业长短期目标、战略目标及年度行动计划,能够有效整合各分目标,推动企业战略目标积极的“落地”,为企业最终目标的实现保驾护航。

3 全面预算管理原则

①战略引领原则。聚焦战略规划,统筹当下经营任务

【作者简介】董硕(1994-),男,中国河北唐山人,本科,中级会计师,从事财务管理研究。

与中长期目标,合理确定预算目标,科学配置资源,推动战略规划、经营计划、全面预算、运营监控、业绩考核紧密衔接。

②分类分级原则。坚持覆盖各业务环节,结合部门职责分工,从不同维度对预算指标进行分类管理,强化专项预算与财务预算协同联动;坚持覆盖各管理级次,明晰各级次预算管理责权利,推动预算管理由上至下穿透到基层单位。

③问题导向原则。统筹把握预算执行与预算目标的差异程度及突出问题,深挖问题业务动因,加强预算过程管控,推动预算执行结果优化改进。

4 全面预算管理工作存在的实际问题

4.1 预算牵头部门对施工各要素掌握不全面

全面预算管理是利用预算对企业内部各部门、各项目的各种财务、非财务资源进行分配、控制、考核,以便有效地组织和协调企业的生产经营活动,完成既定的经营目标。通常在实际操作过程中基本由财务部门牵头,对生产经营、形象进度和工序安排上的认知存在局限性,无法充分实现业财融合,降低了全面预算的编制质量。

4.2 预算核心要素收入与成本数据滞后

施工工艺的复杂性导致施工过程中变更、费用索赔频繁,施工方与发包方会产生分歧,且短期内无法得到有效解决,严重影响公司预算收入的确认;同样对下成本的确认和归集也存在滞后性,营业收入、成本无法及时确认,造成关键预算指标编制不准确,直接影响其他考核指标的下达与考核。

4.3 预算缺少远期的合理性估计

施工企业生产标的体量大、工艺复杂且变更情况较多、涉及面广等特点,施工中投入的人工、材料、机械、间接费等消耗难以准确测算,导致预算编制准确性差。对于材料、人工价差调整、清单外发生的费用能否被业主签认等事项估计不充分,削弱了全面预算管理对成本的控制作用。

4.4 预算执行力度较弱,刚性考核不严

预算执行与控制是预算管理的核心,即使预算编制再科学合理,如果预算执行缺乏及时有效的沟通反馈机制,信息传递不畅,无法及时发现和解决执行中的问题,预算管理的整体效果也会大打折扣。

预算考核是预算业务基本流程的最终环节,预算执行责任界定模糊,部门和个人责任不清晰,缺乏明确的考核和问责机制,导致执行过程缺乏内在动力和面临较大的外部压力。

5 施工企业预算编制与控制策略

5.1 严格遵守基本的预算编制原则

预算编制的目的是明确企业在特定时期内的经营目标,并制定相应的计划和措施。通过预算编制,施工企业能够合理分配资源、控制成本、提高效益,并实现长期的可持续发展。在预算编制过程中,以下原则应当被严格执行:一是战略引领原则。聚焦战略规划,统筹当下经营任务与中长期目

标,合理确定预算目标,科学配置公司资源,推动战略规划、经营计划、全面预算、运营监控、业绩考核紧密衔接。二是分类分级原则。坚持覆盖各业务环节,结合部门职责分工,从不同维度对预算指标进行分类管理,强化专项预算与财务预算协同联动;坚持覆盖各管理级次,明晰各级次预算管理责权利,推动预算管理由上至下穿透到基层单位。三是问题导向原则。统筹把握预算执行与预算目标的差异程度及突出问题,深挖问题业务动因,加强预算过程管控,推动预算执行结果优化改进。

5.2 加强预算管理专业人才培养

全面预算管理专业人才可以从财务人员中培养,也可以在从事工程造价、合同管理方面的商务人员中培养。一是从财务管理人员培养,加强对生产经营活动的感性认识,下派项目部,提高业财一体化管理水平。二是对造价管理人员进行财务会计理论知识学习,以快速掌握财务管理知识,实现造价管理与财务管理的融合,从而更好地参与全面预算管理工作。

5.3 做好数据收集、财务核算等基础管理工作

一是重视基础数据的搜集与整理。生产活动各要素的归集是开展全面预算管理的保证,只有充分掌握真实、有效的基础数据,才能保证预算的合理、准确。二是大力开展企业定额建设。针对不同的业务板块,在对历史数据统计分析提炼的基础上,结合实际情况编制适应不同板块的定额,利用定额来测算即将发生的成本和费用,这些定额不但包括人工、材料、机械等直接费消耗定额,还包括管理费用、税金及附加、财务费用等费用定额。

5.4 加快项目承、分包结算工作

加快项目承、分包结算是预算数据准确的基础性保证,一是公司加强对项目部结算工作的组织领导,项目部成立以项目负责人为组长的结算工作小组,上下联动,保证结算工作的高效完成。同时加强与发包方、审计方的沟通协调,对接召开专题结算会议,明确结算要求与整体进度,并通过会议纪要方式加以固化。二是重视经济签证工作的跟踪落实。经济签证是影响承、分包结算工作的原始资料,过程中应当根据金额大小、业务板块、难易程度建立台账跟踪领导,推动尽快完成经济签证。对于拖延结算时间的发包方,应当采用电话催办、人员督办等多种方式,并充分利用书面函件,以增强沟通实效,制造过程证据。必要时,可以采用催款函、律师函等法律手段,以促进结算工作早日完成。

5.5 建立全面预算指标库

为提升全面预算管理在项目层面的适用性和穿透性,助力项目高质量发展建设,必须以价值创造和目标管理为导向,突出效益为中心和现金流获取能力,聚焦项目年度经济指标预算管控,需选定多类、多项指标纳入项目全面预算指标库,持续跟踪和分析项目指标短板弱项;对出现指标异常的项目,及时预警提示,分析问题原因,制定优化措施,做好困难帮扶,持续强化项目指标执行刚性,指标库见表1。

表 1 全面预算指标库

序号	指标属性	指标名称	指标计算公式	项目牵头部门
1	经营效益指标	施工产值	取自产值报表	工程部门
2		营业收入	取自财务报表	财务部门
3		产值营收偏差率	产值营收偏差率 = (不含税产值 - 营业收入) / 营业收入 × 100%	财务部门
4		利润总额	取自财务报表	财务部门
5	周转效率指标	资产总额	取自财务报表	财务部门
6		产值计量率	产值计量率 = 开累计量 / 开累产值 * 100%	成本部门
7		计量指标	本年实际计量金额	成本部门
8		计量收款率	计量收款率 = 开累收款 (不含预收款) / 开累计量 × 100%	财务部门
9		收款指标	本年实际收款金额	财务部门
10	成本费用指标	研发经费投入强度	研发经费投入强度 = 研发费用 / 营业收入 × 100%	技术质量部门
11		研发费用	取自财务报表	技术质量部门
12		间接费用	取自财务报表	综合办公室
13		业务招待费	取自财务报表	综合办公室
14		安全生产费用	取自财务报表	安监部门
15	变现能力指标	资金集中度	资金集中度 = 集中资金总额 / 货币资金总额 × 100%	财务部门
16		内部拆借	项目内部资金拆借余额	财务部门
17		上缴费用	项目应上缴的管理费及代垫款	财务部门

5.6 重视预算的刚性执行与兑现

在预算执行过程中，必须强调预算的刚性执行，并根据考核结果奖优罚劣。为此，对公司职能部门应当建立预算考核制度，公司与项目之间应当签订内部经济责任书，并根据完成情况兑现奖惩。另外应当规定非特殊情况不得调整，如确实发生了可以调整的意外情况，在调整流程设置上也应当故意增加审批难度，包括增加审批节点、提高审批层级等，以严肃调整纪律，增强预算的刚性执行。

6 预算管理工作的总结和措施

6.1 预算指标执行情况分析

针对每项预算指标，从预算执行情况、同比变动情况两方面，重点从客观环境、内部管理、驱动要素、业务结构等角度对预算执行情况进行全方位多维度分析。分析需从业务活动出发，穿透到最基层单位或项目，避免简单的罗列数据。分析要涵盖所有的预算指标，针对预算执行较差的短板指标要深入查找问题、分析原因，针对预算执行较好的指标也要分析有利影响因素、总结先进管理经验。

6.2 完成预算目标保障措施

单个项目要按照月度对预算执行情况进行分析，做到

项目全覆盖、指标全覆盖，持续跟踪和分析项目指标短板弱项；对出现指标异常的项目，及时预警提示，分析问题原因，制定优化措施，做好困难帮扶，持续强化项目指标执行刚性，保障年度预算目标的完成。

7 结语

面对当前十分严峻的市场竞争，施工企业应当充分利用全面预算管理方法和手段，实行全员、全方位、全过程预算管理，努力构建全面预算管理体系，着力培养预算复合型人才，夯实企业经营基础管理工作，完善预算考核奖惩制度，充分利用信息化手段，全面提升预算管理水平，保证企业持续、稳定、健康发展。

参考文献

[1] 孙珊.施工企业财务会计管理中的预算管理问题及对策研究[J].财会学习,2023(21):85-87.
[2] 王丹丹.施工企业预算管理中财务会计与管理会计融合发展研究[J].投资与合作,2023(4):100-102.
[3] 江月.新时期施工企业财务会计与管理会计协同发展的策略[J].山东纺织经济,2023,40(2):19-22.