



# 施工企业如何做好 项目财务预算

涂更武

财务预算是促进企业建立、健全内部约束机制,落实内部经济责任制,提高企业管理水平的重要手段。而施工企业项目财务预算与通常情况下的财务预算是有着一定区别的。如,施工企业项目财务预算由主营业务收入、成本预算表、费用支出预算表及附表组成,侧重于收入和支出的完成情况,其预算期间一般为一个工程项目的合同期。下面笔者就具体谈谈施工企业项目财务预算的编制与实施。

## 一、预算编制

1. 主营业务收入预算。主营业务收入就是计划经营部门每月的上报工程量。每个月上报业主的工程量就是各单项工程完成的工程量汇总,所以为了做好上报工程量的预算,得从施工计划做起。项目部工程部应根据整个工程进度和业主的时间安排,控制好主要的工程节点并把节点细分到月份,经总工程师及项目经理审核后,对计划中相互冲突的部分进行协调改进,以增强施工计划的可操作性。项目部计划经营部门应根据工程施工计划计算出每月应完成的工程量,并把各单项工程的完工量汇总为整个项目部每月的完工量。

2. 主营业务成本预算。主营业务成本(预计合同成本)是指从合同签订时开始到合同完成时止所发生的、与执行合同有关的直接费(人工费、材料费、机械使用费、其他直接费)及间接费。其中,人工费预算是指经营部门根据工程投标价中人工费含量或自行制定的人工费占工程量的百分比计算出的人工费总额。

材料费预算是指工程部根据施工计划安排每月所需材料及工具等,经总工程师、项目经理审核后,由设备物资部门根据各项材料(或同类)的市场价格计算出采购计划所需资金。机械使用费预算是指工程部根据施工计划上报所需设备,再由设备物资部门统筹安排配备并计算购置设备、外租设备的费用。其他直接费用预算包括临时设施摊销、水电费、检验试验费、场地清理费等。

3. 费用支出预算。主要包括间接费用、管理费用及财务费用的预算。间接费用指项目部为组织和管理施工生产活动所发生的费用,其预算重点是工资,工资预算是由人力资源部根据整个工程进度,合理测算各施工阶段所需人员及工资水平汇总得出整个工程的工资总额。管理费用预算主要包括工会经费、住房公积金、住房补贴、招待费等。财务费用预算指项目部为筹集和使用资金发生的费用,主要包括利息支出及金融机构手续费等。

在编制预算时需按以收定支、留有余地的原则在各部门之间统筹安排,既要砍掉预算中的水分,又要考虑到可能被忽略或少计的金额。同时对于金额较大或比较重要的预算目标必须列出每月的预算目标,以利于在预算执行过程中进行有力、及时的调控;而对于金额较小或重要性比较低的预算目标既可以按全年预算计划统一考核,也可将全年预算目标按12个月平均划分考核。

## 二、预算执行及控制

1. 事前把关。财务部是预算管理的

职能部门,必须严格遵守财务预算管理要求,严格执行按规定程序批准下达的各项财务预算,并按照预算的审批签字权限做好事前把关,对于不符合财务管理制度和预算审批程序的支出项目,一律拒绝付款。

2. 事中控制。各预算执行部门及项目负责人必须认真组织好基层部门财务预算的实施,对本部门分管的专项财务预算进行不定期追踪、检查,及时了解 and 掌握预算执行情况,对执行中出现与预算不符的情况,要认真分析原因,如在施工过程中出现合同变更、施工图变更、索赔等不可预见的事项时,应及时对预算进行调整。项目部应及时向项目财务预算管理工作组反馈,项目财务预算管理工作组应及时按项目财务预算的职责分工及编制程序进行编制调整,未经批准,不得擅自调整或超预算。

3. 事后分析。项目部各业务部门每季应根据项目财务预算进行预算执行情况差异分析,并召开财务预算执行情况分析例会,掌握财务预算执行情况,研究、落实解决财务预算执行中存在的问题,明确各责任岗位应负的成本效益责任。对出现偏离预算、超预算或无预算的项目要查明原因,及时向项目财务预算管理工作组反馈财务预算的执行情况。

## 三、预算考评

财务预算的奖惩激励机制应建立在对财务预算执行情况的总结分析、考核评价的基础上。对预算项目的考评重点应放在项目的节支增效上。如对专项工



# 企业应加强 无形资产全面风险管理

■ 武 艳

**1. 无形资产风险的识别。**无形资产风险的识别是指通过密切关注企业所处的经济环境中与企业利益相关者的重大经济变量变化,从定性的角度运用各种方法全面剖析企业经营活动可能面临的各种无形资产风险及其形成的原因。形成无形资产风险的主要原因包括无形资产概念本身的模糊性;国家产业政策、行业发展规划及地区发展政策对无形资产使用的影响;市场变化带来的不确定性,无形资产的市场供求及无形资产的竞争情况,包括市场占有率和影响力,无形资产转让特许权使用费标准;无形资产的使用状况、机会成本;机构管理混乱,操作不规范,未形成完善的质量控制体系;无形资产管理人员法制观念、职业道德、工作经验等方面的欠缺,等等。无形资产风险识别的方法主要有:第一,无形资产形成流程法,即按无形资产形成的流程顺序,对每一个过程、环节进行检查,发现其中潜在的风险,挖掘产生风险的根源。第二,无形资产环境分析法,即分析企业面临的内外部环境。第三,无形资产组织图分析法,即在不同组织的职能范围内进行无形资产风险分析,例如财务部门针对无形资产财务状况进行分析,风险管理职能部门

就无形资产风险清单进行调查,企业管理层就无形资产事故组织专家调查等。

无形资产的风险识别是无形资产风险全面管理的起点,无形资产自身的特殊性以及无形资产未来收入的不确定性,增加了经济决策的风险。因此,企业高层管理者要加强无形资产风险的识别,使无形资产风险深入人心,充分认识加强对无形资产风险管理必要性和紧迫性。

**2. 无形资产风险的评估。**无形资产风险评估是在无形资产风险识别的基础上,对无形资产发生的可能性及其损失程度进行评估,为选择无形资产风险管理策略做准备。

无形资产风险评估可以借助于简化的模型来计算某种风险程度下的期望收益,通常采用定性和定量分析相结合的方法。由于无形资产风险的发生是随机的,所以可用概率进行评估。从理论上讲,发生损失的概率越大,无形资产风险也就越大;概率越小,无形资产风险也就越小。同时,无形资产风险的大小还与其概率密度有关,通常可以用标准差和变异系数来描述。

在企业管理资源有限的情况下,企业不可能也没有必要关注所有的风险,

一般应重点关注发生的概率大且预期损失严重的风险,其次要防范损失小但发生概率大的风险,最后要针对损失严重的小概率风险制定应急管理措施。

**3. 无形资产风险的控制。**无形资产风险控制是依据无形资产风险管理计划以及实际发生的无形资产风险事件和随时进行的风险识别的结果,在无形资产风险发生时实施风险管理计划中预定的规避措施的过程。无形资产风险控制应注意两个方面:一是风险控制的手段不应仅仅局限于风险管理计划中的风险规避措施,还应根据实际情况确定应变措施。二是当情况发生变化时,应重新进行风险分析并制定新的规避措施。

虽然我国还没有制定无形资产风险控制指南,但企业可以将COSO报告中关于企业风险管理的八要素作为控制标准,用以控制无形资产风险。在知识经济时代,无形资产对于企业价值的形成和增值有巨大的作用,但无形资产所固有的风险及其特征也同时可能给企业带来现实的或潜在的巨大损失,企业加强对无形资产全员全过程的风险管理无疑是非常必要的。■

(作者单位:三江学院商学院)

责任编辑 王贵一

程预算考评的重点应放在决算比预算的节支情况,工程质量验收是否达到预期要求,项目建成后的产出效益是否达到经济评价的目标。在进行考核评价时应

注意结合实际、客观公正,以利于充分调动管理者的积极性和创造性,同时还要坚持责、权、利一致的原则,坚决按照制度兑现奖惩,这样才能保证财务预算

管理的顺利实施和财务目标的实现。■

(作者单位:中国十五冶金建设有限公司)

责任编辑 雷蕾