

# 浅谈全面预算管理

预算包括营业预算、资本预算、财务预算、筹资等预算，各项预算的有机组合构成企业总预算，也就是通常所说的全面预算。预算管理可优化企业的资源配置，全方位地调动企业各个层面员工的积极性，是将企业内部的管理效益最大限度地实现的基础。公司推行全面预算管理已有3年了，对于全面预算管理的意义不必赘述。但是3年来基层项目部全面预算管理质量水平未有提高，主要是各预算单位对预算认识不够，造成各单项预算不够准确，单项预算间的联系不够密切，全面预算的最终反映出来的数据信息与后期实际情况偏差较大，整个预算的参考价值不高，甚至对决策造成误导。笔者就个人在编制项目部全面预算过程中总结的一点看法记录下来，以供大家探讨。

## 全面预算编制方法

关于编制全面预算公司有一套统一的表格，其内容涵盖工程预算、材料预算、设备预算、人力资源预算、合同计量预算以及财务预算。各表

间有很明显的逻辑次序和相互关联关系，因此可以明确全面预算的编制方法。

## 预算起点

项目部全面预算以工程部施工进度预算作为项目全面预算的起点。在编制该预算时，要充分考虑以下因素：

以全年的生产任务指标编制全年施工进度预算。

按照施工组织设计，结合影响施工的相关因素（比如如各单项工程施工的次序、天气状况对施工的影响、材料供给等等因素）合理的编排月度预算。

其他各部门预算以工程进度预算为基础，严格按照工程进度预算编制。工程部编制材料设备需求预算，物资部按材料需求预算编制材料采购预算及材料成本预算、设备部按设备需求预算编制设备使用预算以及设备使用费预算，人力资源部编制人力资源需求预算以及人工成本预算，合同部编制工程计量预算以及劳务需求预算。财务部统计其他成本预算以及相关财务预算表格。

## 单项预算要求

工程进度预算作为全面预算的起点，必须保证该预算准确性与合理性，如果该预算不准确那么以次做出的其他预算将无任何参考价值。该预算必须保证是准确合理的并且最终可以在施工生产中实现。如果实际生产状况与该预算出现偏差应及时在月度预算中更正，并做出相应的调整。

物资采购预算，必须在满足工程需要的同时，合理的编制采购计划，既不能出现大量的不合理库存，也要考虑材料合理的入库时间。同时按照市场价格的变化编制材料成本预算，以及材料款支付预算。

计量情况预算在结合生产进度的同时，充分考虑施工合同以及相关变更，准确的预计当期可计量产值。由于多种原因当期计量可小于当期完工产值，也可能

大于当期产值。计量状况直接关系当项目部资金情况，所以该预算必须充分考虑各种可能出现的原因预测，而不能简单的已生产进度计划作为预算依据。

其他成本预算，必须严格的以施工进度计划为依据预算，保证成本与收入的合理性配比。

现金流量预算，该预算在收入成本类预算完成后，先按照工程量情况预计各种计量扣款编制收款情况预算。以成本类项目预算为基础，考虑各类付款的轻重缓急程度，同时必须考虑项目月度资金存量状况，编制付款预算，当预期资金短缺时增加借款预算，预期资金充裕时编制还款预算，最终形成完整且平衡的现金流量预算表。

## 各预算间的联系

从程序上看，各表间以工程进度预算为起点，层层预算，并汇总形成全年经营成果预算，现金流量预算，以及资本预算。反过来，还可以针对全面预算结果中可能出现的不利结果（比如资金短缺、成本预算过高等），对各单项预算作出相应的调整。

## 汇总结果的审核

各表间的逻辑关系，数据的衔接必须准确无误。

成本与收入的比例必须与项目部成本预算一致，或者无太大偏差，否则成本类预算必然有问题。

现金流量预算必须是平滑的，月度资金存量不应该有太大的变化，否则现金流量预算也应该作出调整。

对于项目部而言，由于其生产的单一性，其全面预算并不难。但是由于其行业的特殊性，其全面预算需要考虑的内容很多。想做好全面预算必须要求项目部各预算部门认真的对待，全面细致的考虑各种影响预算的因素，准确详细的编制预算及说明，最终形成的预算才对项目决策有参考价值，同时提高项目部的管理能力、控制预见性。

李光荣

# 落寞的温暖



最近在朋友的推荐下开始阅读龙应台女士的书稿，最先拿到手里的是，名为《目送》的一本书。在书的封底有这么一段话：“她写尽了幽微，如烛光冷照山壁。这是一本生死笔记，深邃、忧伤、美丽。”在这些犹如微风吹过麦田一样的文字中，尤能打动我的，还是那篇短小却深沉的《目送》。

书中的龙应台，目送第一天上小学的儿子踏入校门；目送十六岁的儿子出国作交换生；目送父亲的小火车驶出巷口；目送父亲的灵柩进入炉火。这一次次的目送是血浓于水的亲情的感慨，是来自背后无声的支持，也是一份对生命本质的探寻。

“我慢慢地、慢慢地了解到，所谓父女母子一场，只不过意味着，你和他的缘分就是今生今世不断地在目送他的背影渐行渐远。你站在小路的这一端，看着他逐渐消失在小路转弯的地方，而且，他用背影默默告诉你：不必追。”

读到这里时，我不禁想起了朱自清的《背影》，这都是何等温暖的背影啊！同样相似类似的文字，同样是目送亲人的背影，同样是在家人远去心里涌起落寞之后又悄悄浮上来的温暖。人间之情，做到这样，已是足矣。

目送，一个极为简单的动作，里面却包含了多少的失落和无奈。“有些事，只能一个人做。有些关，只能一个人过。有些路，只能一个人走。”此生为我，便只能目送着父母的苍老和逝去，目送着孩子的成长和离开，然后剩下自己，一个人去做那些事，去过那些关，去走那些路。



目头偏西，阳光黯淡下去。远山像一群迷途难返的羔羊，我意识到一切难忘的故事都很心痛在冬与春的交接地，我怀念湖泊的静谧，渴望苍茫的暮色掩埋我对故乡的思念。春雨飘落，为这个季节添加了一丝的寒意，在这个陌生的城市，陌生的人，陌生的夜，我的心早已经随风飘散，像已失去记忆的森林，不能随着岁月的足迹而健康的生长。

这两年，乡的记忆已经渐渐飘散，那片蓝天，那片白云，那里被季节深深掩盖的亲人。都已经被又倾又斜的夕阳逐渐拉长，当我长大已经能展翅高飞，领悟了自然中生命的绿色，理解了生命开始的艰难与困苦，而我的亲人却已经收拢我那被晒色的翅膀，在曾经的生命年华里走过多少风雨的岁月，如今不得不在岁月里印证自己的苍老。花白的头发，皱了的美丽容颜，如同莲花般的开落。我的亲人，他们已经老的，他们的步伐已经开始蹒跚，那种期待子女的眼神，那种期望，那种沉默，都将成为自己切肤的痛，有一种期待叫做岁月，在那头，一块由石头铺成的道路像一只受惊吓的蚯蚓，爬行着，消失在时间的岁月里。

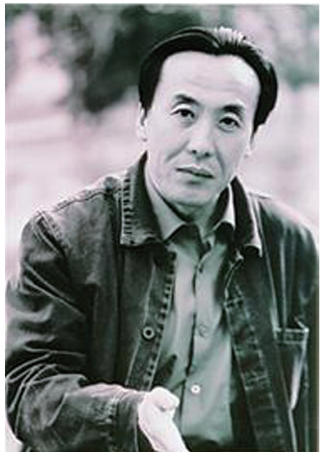
伫立在生命的额前，看风雨贯穿岁月，看人面老去，看海天永恒。一朵安详的云，一串深浅不一的脚印，一头斑白的华发，一片渐黄的阳光中，我的表述已经陷入困境。我搀扶的双手，不能表达内心长满锋利牙齿的愧疚。只是夕阳残照，逝去的安静和躁动，被安置在这一空间。我别开眼，低下头，看见自己的影子被拉成永恒。

宋东权



# 看翟鸿燊《大智慧》

## 讲座视频有感



翟鸿燊 近照

生活：给我们讲了许多我们本应熟悉的道理，可以说“一语点醒梦中人”。我感到比较新鲜，也是比较触动我的神经的是，他对于《亮剑》中的精神文化的讲解。

日本的坂田联队因为他的下属一问三不知，不知道跟他们作战的是那个团，所以一败涂地；李云龙的下一团因为当领导询问时，下属清楚知道自己面对的敌人是谁，充分的做好了战斗前的侦查工作，所以能以一团之力歼灭日军精锐。角色就是人格。一个下属最忌讳的就是领导向他询问情况的时候，回答是“我不知道”、“我不清楚”。该我们知道的凭什么我们不知道。一个人要想成大事就要“与时消息，与时偕行，与时俱进。”当领导询问我们事情的时候，我们回答“我不知道”、“我不清楚”，就是我们没有做到与时消息，没做好事前准备工作。

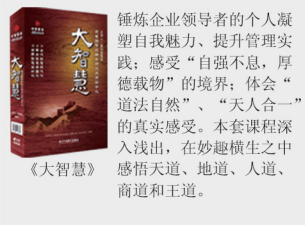
很多事情失败的原因不是在行动前没有计划，而是缺少计划前的行动。毛泽东说过：“调查就像十月怀胎，解决问题就像一朝分娩。没有调查研究就没有发言权。”

我是从事质检工作，质检工作的重点工作则是事前控制。百年大计，质量第一，面对当前施工队伍素质参差不齐的现实情况，作为质检员，切实做好质量事前控制工作更显重要。事前控制是事中控制的基础，是实

现质量控制目标的前提和保障。我们知道，质量的事前控制是指施工前针对影响工程质量的诸因素及环节，制定措施和计划，从组织、技术等方面为工程的顺利实施做好准备工作的。其内容包括：建立健全质量保证体系，编制施工组织设计，搞好图纸会审，测量复核和材料检查工作等。切实做好质量事前控制工作能够把质量问题消灭在萌芽状态，实现防患于未然。因此，我们说质量事前控制是事中控制乃至整个质量控制工作的基础，是实现质量控制目标的重要保障。

可见工程管理和打仗一样，做好计划前的行动是必不可少的。只有做好了计划前的行动才能制定出正确的计划，只有做好了行动前的计划才能成功。

萧萧



拂晓再望，我已泪眼晴天，我忘了自由，越发现清晰的美丽，被自己年少无知而倾尽。那小桥边的乔木，沾在凛冽的季节里，惹尽了忧愁。年少碎了，用消瘦的生命换来敲不开的成熟，品尽风月。把亲人的相册揣在胸口，几年封印，我看见岁月在那变化里，装满了自己残念的无奈。如花之谢，那挽不回的花落都蒸干了眼泪，不敢正视那刻画在你面目上的风雨。不敢去细听你那虚弱粗重的呼吸。

你们老了，走不动了，而我任然奔忙在路上，故乡的悲哀，被一些又一些的话，漠然忘却。现在，手上转动着春天缤纷的色彩，脚下如约约造访城市的花园，繁盛的时间抚过我光洁的额头。我，还是必将——悄然无声——合上黑白的封面。

故岁，您必定会原谅我的流浪，原谅我笨拙幼稚、空虚荒凉的样子。您的明亮、您的包容、您的安静、您的滋润，您的悲悯之心，需要我一生的仰望。我也必定向上成长，追求一座山的高度。在心灵流浪的山路，或许，这是另一种拯救。我灵魂深处的美质与真诚，来自于您的哺育和洗濯。

不管我飘得多高多远，我都会沿着亲人手中细细的线，回家。愿春风把我吹送到天涯海角，我要给大海的角落带去春的消息。

宋东权



# 龙川河特大桥2#主墩墩身顺利封顶



(现场照片)

**本报讯** 北京时间4月30日下午16点，思剑高速第八合同段项目施工现场历经 118天连续作战，顺利完成了龙川河特大桥2#主墩墩身最后混凝土浇筑工作。

据悉，2#主墩为空心薄壁墩，由 4个墩身组成，墩身尺寸为横宽6.5m\*纵向2.5m，墩身涉及高度为47米，浇筑总量为2221m³。思剑八标项目为此专门成立了混凝土浇筑质量安全管理领导小组，指挥长丁齐亲自督阵，副总工曹清坚守施工现场，盯紧每个环节，

确保施工过程中无任何差错。在此次施工过程中，项目部对此次浇筑非常重视，项目领导不仅一直坚守在施工现场组织协调，还在浇筑前专门组织相关部门召开了协调会议，对每一个需要协调的事项罗列清晰，对存在

的问题及时发现和协调，保证了施工过程不出现场打架现象，做到作业工序有条不紊进行。最终得以顺利完成此次浇筑任务，为下一道施工工序打下了良好的基础。

张文

# 思剑八标预制梁场正式投产



(思剑八标首片T梁浇筑现场)

**本报讯** 4月1日，由五分公司承建的思剑至剑河高速公路第八合同段首片 20米T梁成功浇筑，预制梁场正式投产。

为了优质、安全、节约建好思剑公路，项目部修建了占地约7500平方米的预制场，严格按照标准化场地合理布设，设有钢筋棚

搭设区、材料存储区以及T梁预制区。T梁浇筑过程中，试验人员全程监控，确保实现最优配合比，技术人员现场严格把关，保证操

作人员振捣符合技术规范要求，确保了 T梁质量和外观。经过两个小时精心浇筑，第一片长达 30吨长20米T梁成功浇筑。据悉，

该预制场共有20米、30米、40米三种梁型，用于项目部杨柳湾大桥、龙川河特大桥等四座大桥，预计明年2月份将完成全部T梁预制任务。

胡莹 张志翔

# 中交二航局思剑八标获业主2010年度综合评比多项表彰

2011年3月15日，贵州高速公路开发总公司思剑项目办根据贵州省思剑至剑河高速公路项目2010年度质量、安全综合大检查，“大于100天”劳动竞赛、及项目部具体执行情况对表现优秀的项目部及个人提出表彰并予以奖励。在项目部领导和职工的共同努力下，我项目部龙川河大桥2#墩承台获评示范性工点；我项目部获评评优项目经理；徐涛获评优秀项目党支部书记；同时项目部获党风廉政建设流动红旗，共四项荣誉。

在项目部第一次职工大会上，项目经理邓理提出“努力工作，愉快生活”的项目部管理文化，结合公司“争科技领先、创技术一流”的管理理念，项目部管理精细，技术超前密切关注安全与质量控制。项目初期建设就充分参考公司规范，无论是项目部总部或者现场施工区。无论是搅拌站还是材料加工场，每个细节都透出二航局作为一个大型中央企业的风范。项目员工更是紧密

团结在项目部班子的领导下，充分发挥个人特长积极工作。在过去的一年里项目部在生产管理还是党风廉政建设都取得了较好的成绩，这一次评比的结果正是项目部上下全年努力的最好证明，同时项目部在节假日多次组织职工集体活动以丰富职工的业余生活。好的成绩必须依靠一个优秀的集体，一个优秀的集体少不了一套先进的管理制度和企业文化。项目部将继续发扬“努力工作，愉快生活”的作风，保质保量的完成施工任务，早日实现思剑至剑河公路通车，为石工人作贡献。

李光荣

# 龙川河特大桥1#主墩承台浇筑完成



(现场照片)

2011年4月18日下午17点15分，在思剑高速第八合同段龙川河特大桥1#主墩施工工地现场，鞭炮齐鸣，在全体工作人员精密配合，冒着降雨的不利影响，经过76个小时的连续奋战，1#主墩承台 2704m³混凝土顺利浇筑完成。

徐康杰