



## 浅谈建筑企业工程项目的财务管理

2011-08-09 14:02:15

郝鉴梁

(辽宁省路桥建设集团有限公司, 辽宁 沈阳110021)

**摘要:** 工程项目作为建筑企业的利润源泉, 其项目的管理水平将直接影响建筑企业的整体效益, 作为项目管理的重要部分, 财务管理在项目管理中的作用不容忽视。本文在分析建筑企业工程项目财务管理的意义基础上, 详细地分析了建筑企业工程项目财务管理中存在的问题, 并提出了完善建筑企业工程项目财务管理的对策建议。

**关键词:** 建筑企业; 工程项目; 财务管理

随着项目工程法在建筑企业中的全面推行, 使得建筑企业的管理方式在以往的以行政部门职能划分的管理层次上有所突破, 并形成了以项目管理为核心的管理方式, 从而使得工程项目财务管理成为建筑企业财务管理的一个重要载体。相对于传统的企业财务管理, 工程项目财务管理在内容、方式和要求上都有自己新的内涵。因此, 如何有效的发挥建筑企业工程项目财务管理的作用, 已经成为搞好工程项目管理, 提高工程项目经济效益的重要途径之一, 同时也是一个极其重要且富有现实意义的课题。

### 一、建筑企业工程项目财务管理的意义

随着我国经济的高速发展, 我国建筑业取得巨大的发展, 同时我国建筑市场竞争也越来越激烈, 建筑企业要想在激烈的竞争中取得立足, 必须加强企业自身的管理去, 其中包括财务管理, 因此, 建筑企业加强项目财务管理具有十分重要的现实意义。笔者认为, 建筑企业工程项目财务管理的意义主要表现在以下方面:

#### (一) 有利于动态实时收集反馈项目成本数据

建筑企业传统的财务管理主要依靠各种财务报表、统计报表及核算来收集项目成本数据, 而建筑企业通过项目财务管理可以有较大的灵活性, 企业可以根据项目自身的需要记录、分析、汇总任何项目决策所需的信息, 而且核算方法和分析方法也可以根据项目的需要而调整。根据项目经理的决策需求制定数据收集的形式、范围、方法, 有利于动态实时收集反馈项目成本数据, 因此在收集过程中需要及时的安排财务数据的收集, 认真制订工程项目财务管理的实施计划, 并抓好落实。分科目安排好每日各项财务数据的收集、管理工作, 使日常数据收集工作在规范化的管理下正常运行, 及时为项目管理者或相关部门提供真实可靠的成本数据, 高效率地收集所需信息, 提高项目决策水平。

#### (二) 有利于改善项目决策

建筑企业工程项目要想实现效益最大化, 必须对工程项目的成本进行有效的控制, 必须对工程项目的造价做出科学的决策。而决策的科学性主要是建立在获得有关项目工程过程中产生的各种成本和财务的数据为依据。在未工程项目财务管理前, 建筑企业工程项目经理在做出一项决策时, 并没有可靠的数据做参考, 做出决策往往根据经验或个人主观臆断, 具有很大的盲目性, 而且不能够对决策效果进行预测。通过实施工程项目财务管理, 可以运用财务管理方法高效的收集工程项目工程造价的信息, 这样就大大的提高建筑企业工程项目经理决策的科学性。

#### (三) 有利于控制成本

建筑企业工程项目在实施工程项目财务管理的过程中, 有利于对工程项目成本管理的前移, 从而项目成本数据的收集和整理更具有现实性, 这是建筑企业加强对工程项目的经营管理, 是提高在建筑市场中的竞争力的重要手段。及时地收集工程项目成本数据能使建筑企业找出经营中存在的问题和确定自身成本管理发展方向。这样为下一个工程项目的招标提供合理的建议, 也为在建项目掌握经营情况, 找出偏差原因, 寻找应对措施降低成本提供方向, 从而有效的控制工程项目的成本。

### 二、建筑企业工程项目财务管理中存在的问题

财务管理作为企业重要的管理部门, 为提高企业的管理水平, 保障企业正常运转及企业核心竞争力方面都有着十分重要的作用, 随着我国改革开放的不断深入, 我国企业财务管理水平有了大幅度的提

高,但由于建筑企业工程项目财务管理的研究和应用滞后于企业财务管理,使得我国建筑企业工程项目财务管理的问题较多,主要表现在以下方面:

#### (一) 项目资金管理难度大

由于建筑企业的工程项目分布较广,造成工程项目的资金高度分散,这就对项目资金的管理提出了较高的要求。由于项目所在地区的差异及项目本身的差异,使得项目资金需求存在差异,这就需要建筑企业安排好各工程项目的资金需求,以便提高项目资金使用效益。在目前市场经济还不完善的情况下,特别是我国的信用制度还未建立的情况下,有的工程项目不能按时取得预收备料款、预收工程款,有的工程项目不能按时办理工程价款结算,有的工程项目质保金、尾工款拖欠达几年等,这都将影响建筑企业的资金使用效率。

#### (二) 成本管理责权利失衡

在任何的管理活动中要是没有建立有效责权利相结合的管理体制,这项管理活动注定是不能成功的。在建筑企业工程项目的成本管理活动中,项目经理享有较大的权力,同时具备获得承包兑现的权利,对成本管理及项目效益方面要对工程企业总经理或董事长负责,项目其他部门也应该有相应的责任权力,及利益分配相配套的管理体制。但是在目前的建筑企业工程项目成本管理体制中,并没有很好的将责权利三者结合起来,造成建筑企业工程项目成本管理责、权、利失衡。例如某建筑企业的一个建筑工程项目,在项目的主体工程期间,因工程质量问题而造成返工,造成巨大经济损失,但由于在项目成本管理中并没有确定明确的分工,无法找出项目的具体负责人,最后不了了之。因此,在建筑企业工程项目中建立起一套责权利相结合的项目成本管理体制是非常必要的。

#### (三) 财务信息分散

在建筑企业项目财务管理中,由于项目的分散而造成企业对各种财务信息的手机比较困难,不能够及时准确的收集、汇总、整理各工程项目的财务信息,从而不能够为建筑企业领导提供及时有效的财务信息。如果建筑企业领导手上的财务信息已经失去了时效性,那么很有可能造成企业领导做出错误的决策,甚至会影响到企业的生存。比如建筑企业管理部门经常不能掌握单位所有工程项目的开工和组织实施情况,以至于对工程项目的财务安排出现偏差,进而影响工程项目的进度;原本该有业务管理部门下达给工程队的生产任务,由于企业信息的沟通不畅,造成领导决策机构直接下达了,这就造成了工程项目的财务信息来源渠道不畅,信息不灵,无法对工程生产中的问题作出及时反应,导致决策失误浪费资金的情况发生。

#### (四) 会计委派制的制度建设尚不规范

为避免工程项目部内部人控制的发生,建筑企业对工程项目一般都实行项目会计委派制度。但目前工程项目会计委派制的制度建设尚不规范。缺乏与委派会计相关的管理制度。会计实行委派后,对委派会计的后期管理就越发重要,而委派会计的各项基本管理制度(如建档、报告、轮岗、激励约束制度等)的建设和贯彻是后期管理的核心,但在工程项目会计委派中还很不完善。

### 三、完善建筑企业工程项目财务管理的对策建议

建筑企业的工程项目财务管理就是要识别项目偏差,包括进度偏差和成本偏差,并根据计划对工程项目的进度和成本进行控制,以便合理安排建筑企业的资金,规避财务风险。因此,针对目前我国建筑企业工程项目财务管理中存在的问题,应从以下方面进行完善。

#### (一) 建立工程项目资金管理运作体系

作为建筑企业赖以生存和发展的血液,资金管理是建筑企业财务管理的中心,是一项必须常抓不懈的工作。建筑企业工程项目由于分散广的特点,如果资金任由工程项目部支配,必然会造成某些工程项目上沉淀大量资金,某些项目则是无法对资金的需求无法满足,造成建筑企业资金使用不当而无法实现资金优化投入、盘活存量、降低使用成本的目标,使企业无财力确保长远战略目标的实施,形成诸侯经济,影响整体经济效益。因此,资金管理的好坏是衡量一个单位的财务管理水平的重要标志,而且直接影响到一个单位的经济效益。

##### 1、完善工程项目资金管理机制

建立由法人代表为首建筑企业资金管理委员会,实现对建筑企业资金的管理,并且实行建筑企业法人代表全权负责,以便能够充分盘活存量资金,发挥资金最佳使用效率。建立建筑企业内部资本市场,各个工程项目的资金调配通过内部资本市场来实现,内部资本市场按集中管理、统筹安排、有偿使用、分级负责、权责结合的原则科学管理。这样就能够避免工程项目上资金的沉淀,也明确了产权关系和经营权责,加强了建筑企业对资金的调控力度,并能够最大限度地盘活存量资金,从而提高建筑企业资金的使用效率。

##### 2、建立健全工程项目资金运作体系

项目财务部门应根据项目进度预测资金流量,编制工程项目资金预算报告,提交建筑企业资金管理委员会,并由建筑企业资金管理委员会批准实施。建筑企业资金管理委员会在综合企业全部项目资金预算并分析预测公司整体资金流量基础上下达各工程项目资金计划。同时要明确资金管理的权限,以建筑企业收、支两条线为原则,各工程项目的工程价款收取应该全部属建筑企业所有,工程项目的资金来源只有建筑企业计划下拨,严禁项目部私自贷款或为他人提供担保,杜绝小金库。对项目资金的使用情况进行实时控制和监督,及时针对实际工作变更和偏差提出修正方案与纠正措施,做到月有月报,季有季报。并结合资金预算和执行情况对工程项目进行考核评价,以实现资金使用的效率。

#### (二) 建立三级治理的组织结构和二级管理的生产经营管理模式

建立建筑企业董事会、经营管理层和项目经理部三级治理结构,积极推行法人层次直接管项目,取消派出机构的管理层,实行企业和项目部二级生产经营管理,精简机构,减少管理层次,提高效率,降

低企业运行成本。根据工程任务组建项目经理部，企业与项目经理部签订项目“两制”责任承包合同，项目经理根据责任承包合同负责组织项目的工程生产和责任成本控制。经营管理层和项目经理部可以采用事业部制或矩阵式组织结构。两者在工程承包中各自承担风险，自我约束，按照市场的供求关系和价值规律谋求经济效益最大化，实现企业的最大发展。

### （三）建立健全财务管理信息系统

针对建筑企业工程项目分散的特点，笔者认为应该尽快建立建筑企业财务管理信息系统，运用现代信息技术，针对偏远地区尽可能的采取无线网络来实现工程项目财务管理信息系统与建筑企业的财务管理信息系统的对接，以便建筑企业对工程项目的财务信息进行实时更新。在建立财务管理信息系统的过程中，将先进的财务管理理念和方法引入到财务管理流程中，提高财务管理效率和水平。通过财务管理信息系统的运用，实现多维管控目标：①实现建筑企业与各工程项目会计要素数据信息相互关联、全面共享；②实现建筑企业单一业务模块信息数据自动汇总分析；③实现建筑企业各工程项目中财务数据的比较与分析；④实现建筑企业不同会计期间和业务期间数据可对比分析。通过财务信息管理系统，可以实现对工程项目的财务控制，最终实现全面提高企业的财务管理水平和企业管理水平。

### （四）完善项目会计委派制度

结合建筑企业自身的实际情况和特点，实行财务总监、财务部长下管一级和直接委派财务会计人员等形式多样的会计委派制。建立完善建筑企业工程项目委派会计人员的各项管理制度，包括选拔任

（聘）用制度、重大事项报告制度、业务考核制度、定期轮换轮岗制度、岗位责任制度、成本（费用）开支审核制度、定期报告制度、监督检查制度、继续教育制度、奖惩制度、回避制度、建档制度、激励约束制度、离任审计制度等，防止工程项目内部人控制问题的发生。

工程项目作为建筑企业的效益的源泉，其项目财务管理的重要性对建筑企业来说是不言而喻的。因此，要想提高建筑企业管理效益，就必须高度重视工程项目财务管理，树立起以项目财务管理为核心的项目经营管理模式，通过建立工程项目资金管理运作体系、建立三级治理的组织结构和二级管理的生产经营管理模式、建立健全财务管理信息系统和完善项目会计委派制度等措施来完善建筑企业工程项目财务管理，使建筑企业通过工程项目财务管理带动企业管理经济效益。促使建筑企业健康发展，提升建筑企业整体竞争力，为建筑企业的可持续发展奠定良好的基础。

### 参考文献

- [1]赵卫兵. 建筑施工过程中的项目成本控制. 石河子科技, 2009. 第8期.
- [2]周开福, 任喆. 浅谈建筑工程施工项目的成本控制方法. 科技信息(科学教研), 2009. 第10期.
- [3]刘凤芹. 施工项目财务管理中存在的问题及对策探讨. 黑龙江科技信息, 2009. 第6期.
- [4]樊禹均. 浅析施工企业财务管理存在的问题及对策. 山西建筑, 2009. 第22期.
- [5]姚乔茜. 浅析建筑企业的成本控制. 现代商业, 2010. 第36期.
- [6]张浪. 论施工项目财务管理现状及对策. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2010. 第4期.

作者简介：郝鉴梁（1978-），男，汉族，辽宁省沈阳市人，会计师，辽宁省路桥建设集团有限公司，研究方向：财务成本管理。

（备注：以出刊内容为准）

[设为首页](#) | [加入收藏](#) | [关于本站](#) | [版权声明](#) | [诚聘英才](#) | [联系方式](#) | [友情链接](#) | [我要统计](#)

主管：中国人民银行昆明中心支行 版权所有：《时代金融》杂志社

网络实名：时代金融、时代金融杂志、时代金融杂志社、《时代金融》编辑部

社址：昆明市正义路69号

电子邮箱：ynsdj r@126.com 电话：010-57107535 0871-3212464

版权所有 未经许可不得复制或建立镜像

电信与信息服务业务经营许可证：京ICP备案中 组织机构代码：79718261-3