

# 建筑施工企业如何加强项目财务管理

■ 丁 炯

建筑施工项目管理是指建筑施工企业对工程项目的质量、安全、进度、合同、财务等事项进行的全过程管理。其中,财务管理的好坏对工程项目效益的高低起着至关重要的作用。财务管理的目的在于通过对项目资金、成本、收入、利润的管理,达到以较少的投入获得最高的回报。下面笔者就如何加强建筑施工项目中的财务管理谈几点个人意见。

## (一) 提升项目财务人员素质

大型施工企业在建项目较多,财务人员的数量往往很难满足项目拓展的需求。而且很多施工企业不重视项目的财务管理,一般都是派新员工或经验并不丰富的财务人员到工地一线担任项目财务工作,而把经验丰富、管理能力强的财务人员留在总部重要岗位,结果由于项目财务管理不到位,导致不能达到预期的经济效益,这也是目前施工企业项目效益普遍偏低的一个重要原因。要把提升项目财务人员素质,当作关系项目财务管理成败的关键因素来抓。

## (二) 规范财务基础工作

一要严格执行国家法律法规、财经制度和企业的各项规章制度,杜绝一切违反财经纪律的行为,保证项目经济行为的合法、合规。二要严格按照《会计基础工作规范》要求履行会计事务,按照《企业会计准则》进行工程项目的财务核算,真实反映项目收入、成本和盈亏情况,保证项目财务状况的真实性。三要严格审核项目原始凭证,仔细审查每一项开支的原始记录,包括单位、单价、数量、金额、交易内容等,以保证原始记录能够准确、及时、清晰、真实地

反映经济业务内容。同时对非薪酬性开支要及时取得正式发票,所有发票必须通过税务部门官方网站鉴别真伪后方可进行款项支付。四要做好项目会计档案管理工作,保证项目会计资料的完整性。项目部的所有会计凭证、会计账簿和会计报表等资料要及时装订成册,建立会计档案,在项目结算后移交公司总部档案室统一保管。

## (三) 强化工程项目资金管理

1. 加强项目专用账户管理。公司所在地省内项目一般不能单独设立银行账户,需开设银行账户的省内大型项目和省外项目,必须报总部审批。财务印鉴必须分开保管,其中财务专用章由项目会计保管,私章由项目出纳或者项目经理保管。项目结算后,账户注销,财务印鉴交由总部销毁。

2. 制订严密的项目资金收支计划,保证资金合理有效作用,发挥资金的最大效益。项目所有工程款要转入经总部批准开设的银行账户或转入总部银行账户,保证收支两条线,即工程款收入由总部集中管理,统一使用,保证资金充分周转、合理使用。工程款支付要按照总部制定的审批程序审批,一般要经过项目业务经办人、项目财务负责人或者主办会计、项目经理签字后报总部工程部门负责人、财务负责人、分管领导、单位负责人审批后,才能办理财务支付手续。

3. 项目经理要对项目资金完整性负责。即项目收到最后一笔尾款后,才能兑现预留的责任奖或效益奖,这样才能保证项目经理能始终以饱满的热情和认真的态度进行工作,最终圆满完

成项目的全部责任与义务。

## (四) 加强项目成本管理

1. 做好项目材料采购询价和定价工作,大宗材料的询价必须经过项目部和业务主管部门共同询价,一般以最低价为采购价,力争做到以最低的价格购买到品质最好的材料。此外,还要建立预选合格材料供应商和预选合格班组名录库,这样便于在紧急情况时快速选择到产品价廉物美的材料供应商和优秀的施工班组。

2. 做好材料购买、收发、领退和内部调拨各个环节的登记、计算、检验、验收管理,保证材料安全和资料完整。要严格按设计图纸和工程进度办理发料手续,搞好机械设备的调配、使用和租用的管理工作,保证材料和设备的使用效率。

3. 做好材料的定期实物清点和账物核对工作,对盘盈、盘亏、毁损的材料要填制“存货清点单”,查明原因。属非正常的物品浮多、缺少、报废的处理,应报总部,属人为原因要追究责任,属于其它原因造成的,按总部的相关规定办理并进行相应的账务处理。

## (五) 严格执行企业内部控制制度

财务人员要全方位介入工程实施的每一个经济事项,要参与材料供应商的联系、谈判、定价、购销的每个环节,要参与所有经济合同制订与会签。项目财务人员对于超出预算和财务资金计划的非正常款项,在支付理由充分条件下要另写书面报告给总部,经总部领导审批后方可按日常审批程序报批,否则就不能按工程款支付程序支付。此外,财

# 财务制度体系化建设的几点思考

郭永昊

规范的财务管理离不开制度建设。但长期以来,不成体系的制度建设仍大行其道,好一点的汇编成册名为制度集,差一点的散乱无序、难以查找,更有甚者在制度中冠一句“凡过去与本办法不一致的,均执行本办法”,则让人无从遵守。可以想见,不成体系的财务制度的执行效果一定不好,实践也无数次地证实了这一点。那么如何进行财务制度体系化建设呢?笔者认为,财务制度体系化建设就是要将各种财务制度分门别类地梳理出来,同时要区分层次,避免有的制度既有宏观的、全局性的内容又有操作性的规范;同时,也要注意制度的及时更新。具体可从以下四方面来着手。

**1. 领导支持, 全员参与。**某种意义上讲,财务制度主要是规范领导的行为。因此,要建设体系化的财务制度首先是要得到领导的支持。此外,财务制度涉及到一个单位的方方面面,它也会规范所有员工的行为,因此全员参与也非常重要。当然,这里的“全员”更侧重于与财务管理业务联系度高的人员,尤其是项目管理、营销管理、人力资源管理方面的人员。“参与”的意思并非是需要这些人员

来帮助写制度,而是需要他们在制度建设中就具体业务与财务管理的衔接提供业务支持和参考意见,更重要的是在制度建成后需要他们来理解和执行。

**2. 系统思考, 区分层次。**体系化的财务制度建设就像是在“栽树”。首先,要有一个财务管理制度,这是“树干”,用来规范财务管理的基本原则和覆盖范围。其次,要有不同的“树枝”。一般来讲,财务管理可以划分为预算管理、成本费用管理、收入管理、资金管理、税务管理、保险管理、会计核算管理、资产管理、会计信息化管理、财务档案资料管理等内容,也就是说在财务管理这棵树上要有10个“树枝”。最后,每个“树枝”上要有不同数量的“树叶”,即操作细则,用于规范具体业务的操作。在集团化管理的公司里,集团总部侧重于基本制度和管理办法的制定,对于集团本部的业务操作则用操作细则来规范;在二级公司,除了有一定的基本制度外,更多的是管理办法和操作细则;在三级或更低层级的公司里,比较多的是操作细则。

**3. 严格执行, 全面落地。**首先,领导应带头,到底该不该签这个字、能不能

签这个字要看制度是怎么规定的。其次,业务经办人员要熟悉制度,不能总问领导该怎么办。再次,中层干部在制度执行中要起到中坚作用,一方面自己要熟悉制度,知道哪些需要呈报领导,哪些自己把关即可;另一方面,还要培养和教育普通员工全面学习、认真领会、熟练掌握制度,当下属问怎么办时,要反问下属一句“制度是怎么规定的?”只有这样,制度才能真正发挥作用。

**4. 闭环管理, 持续完善。**如果将制度建设也看成是一个项目,那么项目管理中的PDCA这样一种闭环管理原则(即计划、实施、检查、改进)也完全适用于制度建设。因此,经过了计划和实施之后,也要注意检查制度的执行情况,针对原制度设计中的不足和公司所处内外部环境的变化作持续的改进和完善。这种完善宜以制度更新的方式来进行,即,通过发布新版的制度体系来代替旧版的制度体系,而不是仅发个文件告诉大家“凡过去与本办法不一致的,均执行本办法”。

(作者系中海油基建管理有限责任公司计划财务部经理)

责任编辑 周愈博

务人员还要深入工地一线现场,掌握现场材料情况、机械使用情况、人员到场情况、工程进度进展情况,以保证财务监督的有效性。

**(六) 适时进行项目经济效益情况分析**

项目经理每个月或者每季度应组织项目部人员对项目成本开支情况与市

场价格和预算清单进行对比分析,掌握成本开支动态,找出盈利点和亏损点,分析查找原因,并将分析情况报告总部。对分析中发现的问题,要及时采取相应措施,以保证项目随时处在成本可控状态,实现最好的经济效益。

建筑工程项目财务管理成败的因素很多,有客观条件限制,也有人为的

原因。但只要财务人员练好内功,充分运用法律法规,把握市场运行的规律,客观公正地审视各种经济行为,就一定能够把财务管理工作做好,为企业经济效益的提升做出积极贡献。

(作者系福建建工集团总公司工程总承包部总会计师)

责任编辑 周愈博