

工程项目竣工决算

财务标准化管理体系的构建及应用

刘静 徐剑锋 郑侨青

摘要：本文从标准化管理视角，针对工程项目竣工决算财务管理的特点及问题，通过制定全方位制度规范、编写全流程操作指引、搭建双向互动的支撑平台等三个层面的标准化建设，构建全流程标准化项目竣工决算财务管理体系，并结合企业管理实践对其具体应用进行了探讨。

关键词：工程项目竣工决算；全流程；标准化；管理体系构建

工程项目达到可使用状态后，通常由建设单位、施工单位、设计、监理、维护单位或资产接收单位参与工程验收（包括初步验收和竣工验收），验收通过后进行竣工决算审计、交付资产和档案归档等。项目竣工决算流程长、步骤多、时间跨度大且需要多个部门的协同配合的特点给企业工程项目竣工决算的实务管理带来了流程及职责划分不明、部门间缺乏有效沟通、业务部门缺少指导竣工决算的操作指引、项目负责人缺失等一系列问题。笔者认为，搭建合理有效的全流程标准化项目竣工决算财务管理体系，是项目财务管理提质增效的关键。财务全流程标准化管理体系的构建以实现项目财务管理的规范性、及时性及准确性为目标，通过制度层、操作层及平台层等三个层面的标准化建设，实现项目竣工决算工作的规范化、标准化、流程化管理（见图1）。全流程标准化项目竣工决算财务管理体系的建设，强调业财合作参与，从制度规范、操作流程及支撑平台等方面着手，最大程度地避免资源浪费、效率低下和经营风险等

情况。

一、制定项目竣工决算财务管理规范

1. 梳理优化项目竣工决算财务管理流程。项目竣工决算工作从项目达到可使用状态开始，大致经过项目初步验收（下称初验）、暂估转资、正式竣工验收（下称终验）、决算送审、调整暂估资产价值、决算资料归档等步骤（见图2）。

项目达到可使用状态后，项目建设部门应组织相关部门进行初步验

收。为了保证验收后暂估转资的及时性、准确性，需在验收前检查资产开支的完成情况，并将部分初验后的部分工作移至验收前，具体步骤如下：

（1）检查资本开支完成情况。“转资”是将“在建工程”结转至“固定资产”等科目，资本开支未完成或错误列支会导致“在建工程”科目余额数不准确，进而影响资产价值暂估准确性。因此，在项目初验前，项目负责人应确保资本开支正确完成，即设备类合同完成订单接收，非设备类合同完成费用暂估。

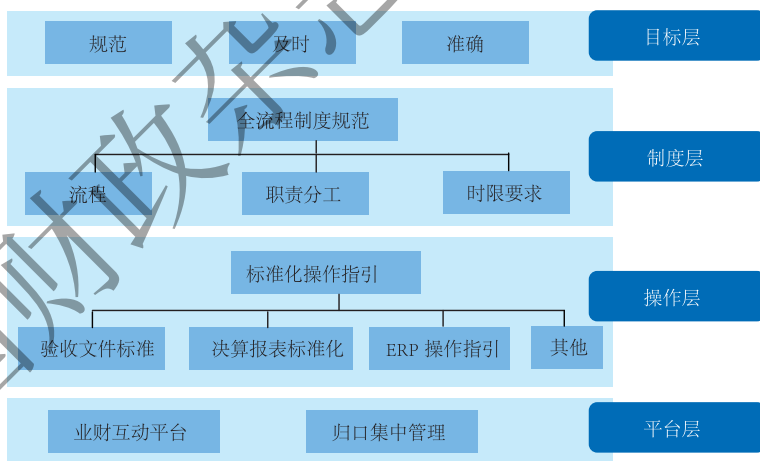


图1 项目竣工决算财务标准化管理体系

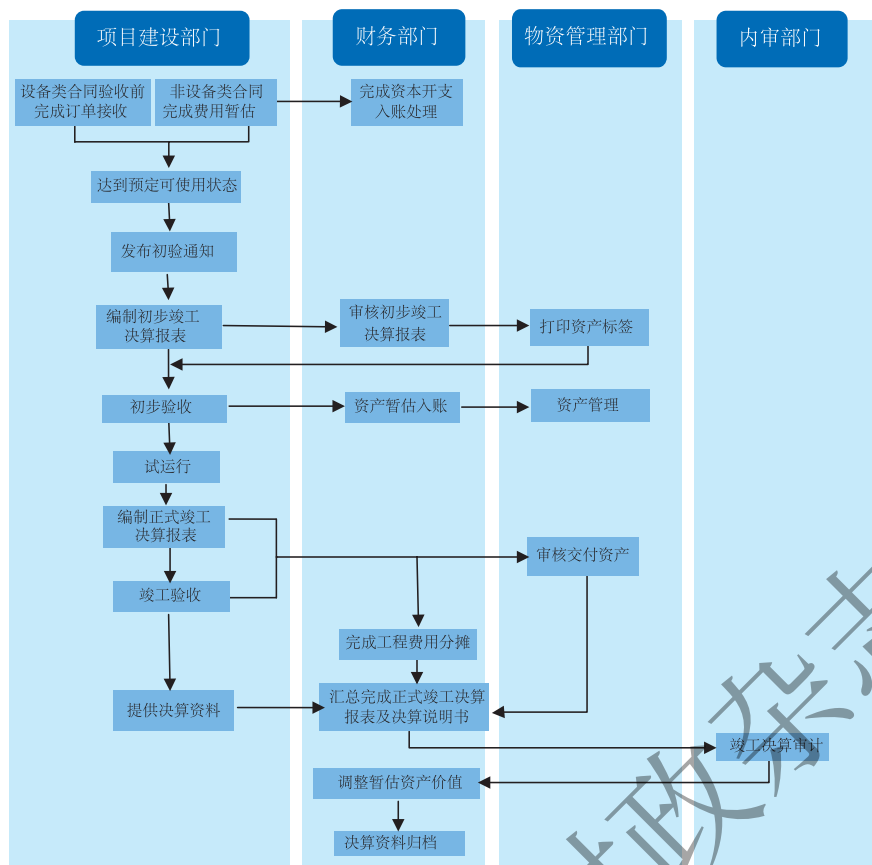


图2 优化梳理后的项目竣工决算流程及分工

(2) 验收前发布验收通知。投资项目验收存在涉及部门多、沟通协调难度大等问题。验收前发布验收通知是一种有效沟通方式，能将验收信息准确传递到各相关部门。

(3) 提前编写《初步竣工决算报表》。收到验收通知后业务部门应提前编写《初步竣工决算报表》交财务部门审核、提前准备验收各项工作，从而缩短验收后资产暂估入账处理时间，保障在规定时间内及时转资。

(4) 组织初验。初验由建设部门、施工单位、设计、监理、维护单位或资产接收部门共同参与，验收后项目建设部门组织初验会议并出具初验文件，并将编写好的《初步竣工决算报表》作为验收文件的附件。

(5) 资产暂估入账。财务部门根

据《初步竣工决算报表》及建设部门提供的其他初验资料进行资产的暂估入账。

(6) 初步竣工决算资料归档。建设部门打印提交经验收各方签字盖章的纸质版《初步竣工决算报表》至财务部门归档。

整体项目建设完成之后，由项目建设部门组织资产使用部门等相关部门进行项目终验，完成项目正式竣工决算，用以反映投资项目投资支出情况、合同付款及交付资产情况。具体步骤如下：

(1) 正式验收前应确认各单项工程的结算审计全部完成，并已根据结算审计价对暂估资产进行价值调整。

(2) 组织项目终验。项目整体完工后，项目建设部门组织资产使用部

门等有关部门到现场进行验收。项目建设部门与资产使用部门根据初验与终验期间资产调整情况，核对确认交付资产与资产实物增减数量以及资产名称、数量、目录、规格型号、地点等资产实物信息。现场验收后，项目建设部门应组织终验会议并出具终验报告。

(3) 各部门配合完成《正式竣工决算报表》及决算说明书。

(4) 竣工决算审计。将正式竣工决算资料(《正式竣工决算报表》、投资计划、初验和终验资料、决算说明书、审计报告等)提交至内部审计部门，由内部审计部门进行竣工决算审计。

(5) 根据内部审计部门的审计报告完成对正式竣工决算的修改及相应资产价值调整和相关账务处理。

(6) 决算资料归档。将签字盖章的《正式竣工决算报表》、决算说明书、省公司决算批复文件等提交档案管理部门保存归档。

2. 明确各部门职责分工。项目建设、财务、物资管理、内审、资产使用等部门应各负其责，密切配合，共同做好投资项目财务管理工作。

项目建设部门中的项目建设负责人根据项目建设情况判定资产是否达到使用状态，完成资产标签申请和粘贴，并及时组织资产使用部门、资产专业管理部门、物资管理部门等相关部门参与投资项目的验收工作，办理现场资产交接；组织资产使用部门、物资管理部门等相关部门进行工程剩余物资清点鉴定，并配合物资管理部门做好工程余料、废料处置工作；编制决算报表并提供详细决算资料。

财务部门协助项目建设部门完成竣工决算报表中价值信息填制，审核项目建设部门提交的转资资料和MIS系统转资准备信息，完成相关MIS系统转资操作；当出现资产价

值变动情况时,协助项目建设部门完成后续资产价值调整;项目终验后,组织开展正式竣工决算工作,并提交正式竣工决算审计申请。物资管理部门负责进行物资验收入库,对物资出库、退库等情况进行管理;打印提供固定资产标签;项目暂估转资后对实物资产进行管理;决算时审核交付资产。

内审部门负责对项目进行决算审计,提供决算审计报告。

资产使用部门协助进行工程质量(硬件和软件方面)检查;参与设备实物的清点和接收;参与工程剩余物资的清点鉴定并提出处理意见;判定项目是否达到验收标准;验收完成后对验收结论进行确认。

3. 严格实行时效管控。会计准则规定,新增固定资产当月不计折旧,从下月开始计提折旧。因此新增固定资产的暂估入账不应跨月,否则会影响企业会计信息准确性。根据国家会计制度及转资及时性的要求,应明确资产达到预定可使用状态后资产暂估入账不得跨月,并制定完成竣工决算的编制、审计及上报等操作的时限要求及一系列相应保障措施严格实行时效管控,以降低转资、决算不及时风险。

二、提供全方位标准化支撑

结合本公司业务特点和项目竣工决算管理的相关要求,制定包括业务侧及财务侧等全方面详细的操作指引,不仅为业务部门提供操作层面的细化支撑,也有助于实现全流程的标准化。

1. 规范预定可使用状态的判断标准。项目竣工决算是以资产达到预定可使用状态为起点。规范预定可使用状态的判断标准有助于项目负责人对项目状态进行准确判断,及时进行

项目验收。根据企业会计准则,判定工程资产达到预定可使用状态一般应遵循以下总体原则:所购建资产的整体或部分已具备使用条件或已实际开始使用,设备、施工等主要合同已签订完成,且满足以下条件之一时,则该工程资产的整体或部分应被认定为已达到预定可使用状态:(1)资产的实体建造(包括安装)工作已经全部完成或者实质上已经完成;(2)所购建的资产与设计要求基本相符,个别与设计不相符的不影响其正常使用。

2. 提供标准化决算报表。投资项目的《竣工决算报表》(包括《初步竣工决算报表》和《正式竣工决算报表》)是正确核定建设形成固定资产、流动资产、无形资产和长期待摊费用价值,反映竣工项目建设成果的综合文件,是办理资产入账和交付手续的依据。可通过规范决算报表样式、编写竣工决算报表编写指引、竣工决算报表填写举例等措施使竣工决算报表标准化,提高资产暂估入账准确性及决算准确性。

3. 编制ERP系统操作指引。为了实现资产的精细化管理,许多企业都在ERP系统中进行资产信息维护。转资是资产管理的起点,规范转资操作能够提高ERP系统中资产信息的准确性。可编制简明易懂的ERP系统转资操作指引,并加以培训,提高项目负责人对ERP系统的操作能力,规范转资操作。

4. 制定验收文件模板。验收文件中准确反映本次验收所属建设内容涉及的相关项目名称、项目编号、合同名称、合同编号、验收时间、验收是否通过等关键信息,不仅能够提高文件使用效率,也便于日后查询和归档。因此,可以制定验收文件模板,对验收关键信息加以规范和强调。

三、搭建高效的沟通平台

1. 建立统一的互动沟通平台,拓宽业财沟通渠道。为了提高财务与其他决算责任部门间的沟通效率,实现决算知识共享,企业应建立统一的业财互动沟通平台和渠道。通过各种即时通讯工具或企业自有ERP系统,建立项目竣工决算工作沟通群组,人员包括所有责任部门的相关人员。通过该平台可及时讨论或咨询决算过程中出现的问题,达到充分及时的沟通效果;分享决算过程中的优秀经验,及时总结学习;发布决算的标准化支撑材料,实现资源共享。

2. 实行归口集中化管理方式,提升业财沟通效率。集中化机制可有效提高财务管理的效率和质量。各部门应设立项目转资管理员及资产管理,作为业财的重要纽带,其人员确立和相关技能培养需业务部门和财务部门共同努力;前者应负责确定项目转资管理员和资产管理,明确其职权范围,尽量保持人员稳定性,后者侧重后续人员培养环节,培训宣传相关制度规范,协助工作的开展。

(作者单位:中国移动南方基地)

责任编辑 李卓

主要参考文献

[1] 孙晓康.企业标准体系实施指南[M].北京:中国标准出版社,2003.

[2] 郑侨青,刘鑫,徐剑锋.企业报账全流程标准化体系的构建及应用探究.财务与会计,2015,(9):49.

[3] 张长平.企业精细化财务管理的应用研究[J].财政监督,2011,(35).