

建筑施工企业财会监督有关问题探析

贺春雷

建筑施工企业具有点多线长、队伍分散、流动性大、管理范围和深度不尽相同等特征，其财务管理相比其他行业更为复杂、财务风险更加隐蔽。加强建筑施工企业的财会监督，对强化财务管理、规范经营活动、提升经济运行质量等具有积极的推动作用。笔者针对建筑施工企业经营及财务管理特点，结合实践，梳理财会监督存在的问题，识别财会监督的主要对象，并有针对性地提出完善措施，以期为建筑施工企业开展财会监督工作提供一些思路。

一、建筑施工企业财会监督存在的问题

近年来，随着我国基础设施建设的快速发展，建筑施工企业规模扩张迅速，项目管理水平、施工质量、盈利能力不断得到提升，但仍存在着因经济活动不规范、财务管理质量不高产生的贪污腐败、挪用资金等问题。虽然目前有不少企业已认识到财会监督的重要性，但仍存在一些问题，主要体现在以下方面：

（一）财会监督机制不健全

一些建筑施工企业的财会监督机制相对落后，未能契合企业实情和行业发展。制度建设的滞后与不切实际，不仅掣肘了企业经营业务的开展，也使财会监督工作难以得到有效安排。从机构设置看，有的企业未设立独立监督部门，

财会监督工作完全由财务部门负责，且未遵守不相容岗位相分离的原则，财务部门既是“运动员”又是“裁判员”，影响了企业财务管理的规范性和有效性。

（二）财会监督落实不到位

建筑施工企业工程项目具有体量大、技术标准高、作业工序多以及受外部条件影响大等特征，企业管理层往往将工程项目的节点推进、施工安排、技术研究、安全质量控制等作为管理重点，而忽视财会监督工作。比如：一些企业将财会监督作为一项事后工作或从属工作来抓，导致财会监督落实不到位，存在“亡羊补牢”的现象；一些企业的财务人员与经营业务人员串通合作，徇私舞弊等。

（三）财会监督人员工作能力有所欠缺

建筑施工企业财会监督工作管理难度大、专业跨度大、内容复杂，对财会监督人员综合素质以及财会监督工作目标要求较高，需要财会监督人员具备专业知识和有关工程项目经验。实践中，财会监督人员多以财务专业人员为主，大多缺失工程项目专业知识，不熟悉实务操作流程，参与工程项目的意愿和深度不够，特别是对工程项目管理的薄弱环节和风险点不清楚，不能精准、有效、全面地识别风险，财会监督工作常常处于被动局面。

（四）财会监督信息化建设相对滞后
建筑施工企业属于传统基础行业，信息化建设尤其是财会监督信息化建设相对滞后。现阶段还有一些企业片面重视会计核算信息化建设，将信息化建设的重心局限于信息披露和账表一体化，其主要功能仍停留在审批流程和会计记账等基础工作层面，信息技术没有在各个业务层面得到应用，财务与业务没有得到充分融合，财务嵌入业务的管理功能缺失，基于财务业务一体化的财会监督信息化建设更为薄弱。有的企业甚至还存在财务人员信息化专业水平低、财务与业务信息失真等问题，从而制约财会监督功能的发挥。

二、建筑施工企业财会监督的主要对象

（一）人

人即建筑施工企业工程项目关键岗位人员，是财会监督的源头。工程项目关键岗位人员主要包括项目经理、财务负责人、材料负责人等，其触发法律风险的可能性较大。比如：有的项目经理长期以来担任多个工程项目“一把手”，与企业党委行政领导关系“铁”，久而久之易成为“地方诸侯”，对财会监督置若罔闻，甚至明知故犯；财务、材料等负责人经常与钱、物打交道，有的缺乏法律意识，经不起诱惑而以身试法。

作者简介：贺春雷，中铁建金融租赁有限公司业务总监兼金融运营部总经理。

（二）财

财即建筑施工企业的资金、成本、费用，是财会监督的核心。资金监督的内容包括资金运行质量、资金收支计划的合理性及执行情况、资金来源及使用是否合法、过程管理是否合规等，促使企业依法合规管理资金和规避挪用资金风险；成本费用监督的内容包括成本费用的预算制定与执行、超预算原因、结构变化是否合理等，促使企业压缩不必要开支和防止乱支滥用、铺张浪费、损公肥私等现象。此外，对劳务成本也应实施财会监督，通过监督劳务成本，优化资源配置，提升劳动效率，降低人工成本。

（三）物

物即建筑施工企业的材料及合同，是财会监督的重点。建筑施工企业材料消耗约占工程总造价的60%以上，材料业务流程较长，包括申请、审批、采购、验收、付款等诸多环节，极易滋生舞弊和腐败现象。加强对材料的监督，有助于严格材料程序控制，促使比质比价采购、采购决策透明和堵塞各环节漏洞；合同与建筑施工企业息息相关，是工程项目开展材料采购、机械租赁、房屋租赁等经济活动的重要契约，强化合同监督，有助于增强合同风险管理意识，促使企业严格按合同条款履约，防范经济纠纷，维护合法权益。

（四）制

制即建筑施工企业的制度和流程，是财会监督的基础。建筑施工企业的工程项目从立项、施工、竣工到验收、运营，整个过程涉及诸多利益主体，如果制度流程本身存在漏洞或者执行不到位，极易引发财务风险。通过加强财会监督，可以保障制度流程执行有效，倒逼制度流程不断改进，逐步形成科学规范、行之有效、切合实际的制度流程，进而为财会监督营造良好的运行环境，而财会监督又能够促进制度流程持续优化。

（五）信息

信息，即建筑施工企业的信息化建设。通过建立信息化管理系统，可实现工程项目安全、质量、技术、施工、进度、资金、成本、劳务、成本、费用、财务、合同等有机融合，为财会监督提供有力的支撑。考虑到建筑施工企业跨地区特征，信息系统在互联网中开放，信息泄露和被非法篡改的几率也相应增加。通过加强财会监督，完善信息化建设，可以使获取的数据更加可靠，对“人、财、物、制”的监督更加精准，企业信息也更加安全。

三、建筑施工企业完善财会监督的主要对策

（一）完善财会监督运行机制

随着政府监管、社会监督、审计检查的力度不断加大，对企业经营行为合规的要求也更加严格。建筑施工企业应根据政策变化及自身发展需要，定期梳理和改进完善各项制度流程，达到将财会监督融入工程项目全生命周期和服务企业内控管理的目的。比如：改进决策治理机制，明确在决策重大重要经济事项时，保证财会监督手段能够有效触及；将财会监督与内控机制评价有机融合，定期评估内部控制的有效性，揭示内控机制设计与运行方面存在的问题，促进企业优化内控管理。同时，要通过完善内控机制，保障财会监督的独立性和权威性。

（二）关键岗位人员公开招聘与委派相结合

1. 实行项目经理公开招聘选拔。建筑施工企业项目经理的道德品质、法律意识、职业素养、经营能力等直接影响企业的营运效率、项目管理水平和财会监督效果。应按照市场化和职业化原则，围绕德、能、勤、绩、廉，公开招聘选拔项目经理，同时建立健全招聘、考核、选拔、审查、公布等相关配套制度，

保障项目财会监督有效实施、不受干扰，以及在发现项目经理违反有关规定时，通过财会监督手段能够充分揭露。此外，可考虑建立项目经理库，增加项目经理的职业危机感，促进财会监督得到更好地实施。

2. 推行财务负责人委派制。财务管理是企业管理的中心，建筑施工企业对工程项目财务负责人应实行委派制，按照“持证上岗、两级管理、双重领导、双轨考核、交流定期”的原则进行管理；对一些大型工程项目，可推行总会计师或财务总监委派制，将资金收支、成本费用、会计核算、支付结算等财务资源进行集中管理，同时围绕责任、策划、控制、核算、分析、评价实施集约管控，促进财会监督有效实施。

3. 推行材料负责人委派制。建筑施工企业应参照项目财务负责人委派机制与管理模式，实施工程项目材料负责人委派管理。通过加强材料管理人员队伍建设，一方面，为工程项目财会监督提供更为准确的材料管理信息，进而改善材料管理和业务环境；另一方面，推动材料业务条线参与财会监督工作，使财会监督全面覆盖材料业务流，涵盖供应商资质审查、招标、采购、合同签订和付款结算等环节。

4. 推行成本负责人委派制。建筑施工企业应参照项目财务负责人委派机制与管理模式，实施工程项目成本负责人委派管理。由于建筑施工企业成本专业人才较少，可围绕计划、预算、经济等专业，建立成本专业人才库，加强队伍培养，实行统筹安排，并定期跟踪考评，推进项目成本负责人委派机制不断完善。同时，赋予成本负责人组织开展责任成本计划、预算、核算、控制、分析、考核等工作权限，为实施财会监督提供有利环境。

（三）加强财会监督过程分析

建筑施工企业应将过程分析作为财



图 / 陈刚

会监督的一种常态机制加以实施推广，并不断改进深化，具体做法是：以实现有效的揭示、预警、制约、防控为目标，科学设计财会监督分析的范围、方法、标准和节点期限等，充分发挥财会监督的作用；围绕“人、财、物、制、信息”要素运行过程中存在的风险点、相互关联和相互作用的连接点进行监控和排查，定期发现问题，及时揭示风险，持续整改完善，提高财会监督的质量和效率。

（四）加强信息化系统建设

充分运用信息化系统，促进工程项目管理优化，推动财会监督作用的发挥。首先，重视财务信息系统建设，建立业务与财务相融合的信息化系统，满足业务管理、数据治理、财务检查、专项检查、资料查证等多视角的财会监督要求。其次，持续改进信息系统功能，释放系统应用效能，提升数据治理能力，进而提高财会监督的标准化和精益化程度。最后，加强信息安全管理，定期开展信息系统检测与风险评估，同时升级安全防护功能。

（五）发挥绩效考核导向功能

实施财会监督离不开“指挥棒”。建筑施工企业要通过完善激励约束机制，

加强项目考核评价，发挥绩效考核导向功能，促进财会监督措施落地。一方面，围绕经济指标和经营管理责任，实施项目年度考核、竣工考核并及时兑现；另一方面，将财会监督与专项检查、重大项目审计、项目经理调离审计、工期长的项目中期考核相结合，加强财会监督和过程考核。此外，还应重点围绕经济效益、经营责任、财经纪律等方面进行考核，对考核达标和规范实施财会监督的，应及时给予奖励；对考核不达标和违规违纪的，要严格进行处罚。

（六）优化财会监督方案

建筑施工企业应着眼高质量发展的目标，聚焦财会监督，优化方案设计，加大监督力度。一是结合管理需要，统筹规划工作，细化、优化财会监督实施方案。比如：围绕建筑施工企业主要监督对象，协同业务条线，设计一套表单，量化财会监督指标，并将其植入信息系统，推进财会监督数字化；针对不同类型的工程项目，设置差异化的财会监督指标。二是将经济效益审计、内部控制评价纳入财会监督方案，采取定期与不定期监督、公开通报等措施，加大财会监督频率。三是根据财会监督工作的有关要

求，分析检验实施方案，定期梳理修正，持续改进完善，进而不断提高财会监督方案的可操作性和有效性。

财会监督作为依法合规经营的保障手段，有助于强化财务管理、规范项目管理、提高经济运行质量、防范财务风险等。建筑施工企业应提高财会监督认识，围绕主要监督对象，优化财会监督机制，注重项目关键岗位人员管理，加强过程财会监督分析，发挥信息系统、考核评价、方案指引等手段，不断提高财会监督水平，进而推动建筑施工企业健康持续发展。

责任编辑 刘黎静

主要参考文献

- [1] 陶文波. 建筑施工企业财务风险成因及其防范策略[J]. 财会研究, 2019, (8).
- [2] 王建新. 建筑施工企业财务风险管控探讨[J]. 财会学习, 2019, (3).
- [3] 宋秀玲. 建筑业在财务监管与内控中存在的问题及对策[J]. 财会研究, 2019, (1).