

## 建筑施工企业项目内控管理优化措施探究

蔡迎南

秦皇岛金洋建设集团有限公司, 河北 秦皇岛 066000

**[摘要]**当前伴随着经济全球化进程日益加快以及信息化发展速度日新月异,在此形势下对建筑施工行业既是新的挑战也是新的机遇。而作为企业的日常管理不可或缺的一部分,项目管理水平的高低直接影响到了工程项目是否能够顺利进展及企业的总体运营状况。什么是项目内部控制管理呢?项目内控管理就是指企业在项目开展的过程中,构建全面的规章制度和操作流程来保障工程可以依照预期的目标、计划等有步骤地进行;并且能够对可能产生的风险做出有效的规避与管理。此文意在全面剖析建筑施工企业项目的内控管理现状,找出其中存在的不足并提出相应的改进策略,为建筑施工企业提高对项目的管理力度、规避风险并带来项目收益和公司利润提供理论支持和实际借鉴。

**[关键词]**施工企业; 内控管理; 优化措施

DOI: 10.33142/aem.v8i1.18899

中图分类号: F426.92

文献标识码: A

### Exploration on Optimization Measures for Project Internal Control Management in Construction Enterprises

CAI Yingnan

Qinhuangdao Jinyang Construction Group Co., Ltd., Qinhuangdao, Hebei, 066000, China

**Abstract:** With the accelerating process of economic globalization and the rapid development of information technology, the construction industry is facing both new challenges and opportunities in this situation. As an indispensable part of daily management for enterprises, the level of project management directly affects whether engineering projects can proceed smoothly and the overall operational status of the enterprise. What is internal control management in a project? Project internal control management refers to the establishment of comprehensive rules, regulations, and operational processes by enterprises during the project implementation process to ensure that the project can be carried out step by step according to expected goals, plans, etc; It can effectively avoid and manage potential risks. This article aims to comprehensively analyze the current situation of internal control management in construction enterprise projects, identify the shortcomings, and propose corresponding improvement strategies, providing theoretical support and practical reference for construction enterprises to improve project management, avoid risks, and bring project and company profits.

**Keywords:** construction enterprises; internal control management; optimization measures

#### 引言

随着建筑业发展速度加快,工程量逐渐变大,建筑承包商所处的管理环境愈发复杂,工程项目建设周期长、投资额大,同时参与者众多以及施工过程繁琐,同时伴随着安全、质量、成本以及资金的风险,复杂的环境使得建筑企业以往粗放式的管理模式已无法适应项目的规范化高效运营,内部控制的作用愈发重要。项目内控管理是保障工程建设项目规范化运作,防范公司经营风险提高公司管理效益的重要方式手段,可以采取一系列规章制度的约束,岗位分工明确,资金成本的管控,风险提示,信息化等手段,从各个角度对项目进行全面地规范和监督,但是现实中很多承包商还存在内控意识淡薄,制度执行力度弱、岗位职责模糊不定、成本资金管控不力、风险提示迟缓以及信息化手段落后的问题,不利于项目的精细化管理,增加企业的经营风险和管理成本,基于此,本文开展建筑施工企业项目内控管理的改进措施研究,不仅可以帮助企业完善对项目的规范化管理、提高企业管理效率水平,还

能为公司在复杂环境中稳定健康发展提供制度保证和技术支持,所以本文选择建筑施工企业项目内控管理来进行研究,根据实际出现的问题及需求,找出内控中存在的主要问题,探讨相应的解决策略,对企业加强内控管理水平,提高项目管理水平具有一定的借鉴意义。

#### 1 建筑施工企业项目内控管理的原则与作用

企业内部控制基本原则需要做到全覆盖企业管理,权责明确清晰和在适应环境变化的同时兼顾到经济效益的成本原则。制衡和风险管理是重中之重,注重部门之间以及各人员之间的相互制约相互监督,内部控制方式应当依据企业自身条件以及所处的内外部环境 and 面临的风险情况进行及时调整,灵活应对、随机应变,在建筑工程施工企业内部控制管理当中,以上原则体现着以下几个方面作用:首先,内部控制管理是实现项目合规的基础。良好的内部控制制度体系能够有效地降低建筑施工企业在法律、法规上的违规风险。特别是投标招标过程以及履约阶段都严格按照相应的法律法规执行,从而保证了项目的合

法性、合规性。其次,内部控制管理增加了项目透明程度。标准化流程以及透明化的记载信息使得整个项目的方方面面都更加透明化,更易于被监督与核查,不仅方便建筑施工企业的内部管理也利于外界利益相关者对企业产生信赖。再次,风险控制是内部控制管理中的另一主要作用。系统性地风险识别与评价并提出相应对策来防范控制风险发生,有助于促进项目进程顺利地展开下去<sup>[1]</sup>。第四,内部控制通过对资源的有效配置提高了运营效益,促进了公司的可持续性的发展。第五,质量控制也是内部控制的一项主要工作,健全的质量控制体系对整个工程实施全方位的质量管控使得项目最终成果能符合预期。第六,内部控制明确了责任分工,增强了项目小组的责任意识,提高了其协作能力,减少了责任相互推诿以及互相扯皮的现象。

## 2 建筑施工企业项目内控管理中存在的主要问题

### 2.1 内控意识薄弱, 制度执行力不足

对于建设项目管理过程中的建筑施工企业的管理层及基层来说,部分管理人员和工作人员对项目内部控制管理的重要性缺乏足够的认识,在主观上认为内部控制的理念较为淡薄,依然存在着重视进度忽略管控,重视结果而忽略过程的思想。在实施过程中,内控制度只是存在于纸上,在实际工作中并没有真正的融入到项目的日常工作当中,使得内控制度仅仅只是一种表面文章,并未得到有效的实行。有些项目在工期紧或者成本受限的情况下,就会忽略掉相关内部控制的要求,出现随意调整程序、减少审核环节的现象。同时由于项目管理层对于内部控制制度理解的不同,导致执行力度不一,就出现了选择性的执行甚至有意绕过制度的现象,从而降低了内部控制管理的刚性和震慑能力,使得内部控制管理工作无法起到应有的规范、防范功能。

### 2.2 内控体系不完善, 职责划分不清

建筑施工企业项目管理的实际工作中,还有一些建筑企业还未能形成全面系统的项目内部控制体系,在相关的制度的制定方面缺乏连贯性,而对企业内部控制流程的设计也并不合理,所以在进行项目管理时也就缺少统一有效的内部控制标准;有的企业在组织机构的设立上层次结构混乱,职务职责划分不明晰,项目经理与技术人员以及其他管理人员和相关部门分工不明确,容易发生互相越权或者职责不明等情况,对具体的执行过程中会存在“人人有责, 人人无责”以及出现问题时互相扯皮等现象的发生,使内部控制措施难以发挥其应有的功效。

### 2.3 项目成本控制与资金管理不规范

建筑工程企业在项目实施过程中,项目成本管控以及财务管理混乱的现象也普遍存在,一些项目的成本预算编制不科学合理,脱离实际施工情况,在编制的成本预算的基础上进行的成本控制没有基础,项目在实施的过程中,成本管控重在事后算账,在施工过程的成本动态管控力度

偏弱,在施工材料采购、机械设备使用、人工支出等方面比较粗犷。并且项目的财务资金管理制度落实不到位,项目资金使用随意性强,资金报批支付程序不严格,有的项目更是出现资金去向不明晰,账无实物的情况。

### 2.4 风险识别与预警机制不健全

建筑施工企业项目运作期间,项目所涉及的风险种类繁多,包括合同履行风险、成本风险、施工风险、质量风险和外界环境变动等,但是有些企业对项目内部管理中的风险管理及预警工作并未足够关注,相关的管控体制还不够完善。部分项目在项目立项之初以及开展时并没有建立全面的风险识别流程,在此阶段对所面临的风险仅停留于经验判断上,没有制定出一套系统性、标准化的风险识别单和评价程序<sup>[2]</sup>。项目开展过程之中对风险的信息搜集不畅通,对风险变动情况的监控不到位,以至于很多风险问题都是在造成损失之后才发现。

### 2.5 信息化水平较低, 内控手段滞后

对于一些建筑工程公司项目内控管理中,信息化进程较为缓慢,内控管理仍然依靠传统的手动管理模式以及纸质文件为主,信息的收集、整理、传输速度较慢,项目管理中包括进度、费用、合同、资金和风险等方面的信息都分布在不同部门或岗位上,缺少一个统一的信息平台来进行集中管理,造成信息共享化水平不高,无法做到实时更新信息,在执行过程中内控数据的真实性、完整性不能有效保证,管理者得到的信息也会出现滞后现象,不利于了解项目动态。

## 3 建筑施工企业项目内控管理的优化措施

### 3.1 强化内控意识, 完善项目内控制度体系

而在建设工程项目内控管理提升的过程中,增强内控意识是对内控管理中的各项举措进行有效落地的重要基础保障。项目内控管理并不仅仅是财务或者监审部门的工作内容,在整个项目从项目的策划到组织执行再到过程监管都是一种综合性的管理行为,但实践中一些项目管理者还存在着对于内控管理流于表面的认知,内控行为并未被真正地贯彻在项目管理决策和平时工作中去。所以需要企业的引导使得整个项目管理团队能够建立起“内控就是管理”的观点,让内控意识转化为项目管理行为中的基本要求与主动之举。同时针对建设工程项目建设周期长,涉及单位广,管理链条较长而且存在不确定性因素较多的情况,对项目内控制度进行全面梳理与系统完善,做到各个制度互相联系有条不紊,杜绝出现制度空白和重复的现象。

### 3.2 明确岗位职责, 健全项目内控责任机制

对于建筑施工企业工程项目内部控制来说,岗位职责不明确、责任不明晰的问题也是阻碍内部控制有效实施的一个重要原因。所以对岗位分工予以明确化,完善内部责任制是加强工程项目内部控制的关键步骤。公司需要在工程项目部组织架构的设计和管理流程的设计方面做好项

目经理、技术人员、财会人员以及各个部门的具体任务分配工作,做到各个岗位都在项目的决策过程、操作过程以及监管过程中有其各自的任务,并完善岗位权力与责任相对应的责任体系,做到每一件事都有相应的责任人可以追踪<sup>[3]</sup>。把具体职责落实下去,在具体的合同签订审批、费用开支、工程进度安排上、工程风险防范方面、工程质量管理等方面进行具体分工,做到具体岗位的职责跟公司的内控制度紧密结合,防止出现“职责重叠”或者是“无人承担责任”的情况发生;在此基础上还要建立健全内部控制相关的问责制度以及奖罚政策,把企业的内部控制情况作为绩效考核的标准之一,以具体的指标来衡量每个人的工作质量,做到奖罚分明,鼓励项目管理人员以及项目成员积极主动地做好自身在内部控制方面的工作。

### 3.3 加强项目资金与成本全过程管控

在建筑施工企业管理工程项目的过程中,资金及成本的合理管控是维持工程项目的盈利能力及企业的稳定运行的重要一环,但是由于项目时间跨度大、利益相关者众多以及项目建设过程复杂等特征导致资金成本管控易出现失散、滞后或无序的情况。所以加强对项目资金、成本的管理势在必行。企业要以预算编制为基础,建立健全合理、精细的成本管控体系,将材料费、机械费用、人工费、分包费用等各种成本环节进行全过程管理,在标准流程、信息系统、实时跟踪的基础上对资金运用进行全面监督,保证资金流向与项目规划、施工进度保持统一。此外要加强成本监控和预警措施,对实际花费与预算间的差异要及时发现、及时分析,为企业管理人员提供参考信息,减少非必要开支和损耗。企业在项目实施过程中的每一个环节都要严格规定其资金审核程序和流程,强化资金使用的合法性透明度,并通过定期的财务核算、阶段性的审查及项目收入和支出比较分析的方式,实现闭环管理。做到成本管控与资金管理同步并进,在提升企业项目管理效益的同时,加大内部控制对企业资金流动及成本风险的防范作用,进而为企业的项目运作和持续健康发展保驾护航。

### 3.4 完善风险管理机制,提高风险防控能力

在建筑施工企业项目管理中,风险因素复杂多样,包括施工安全、工程质量、合同履行、成本超支以及外部环境变化等,而风险管理机制不完善往往导致项目运行中潜在问题难以及时识别和应对。因此,完善风险管理机制是优化项目内控管理的重要措施。企业应构建系统化、全流程的风险管理体系,将风险识别、评估、预警与控制有机结合,覆盖项目立项、设计、采购、施工、验收及结算等各个环节。在风险识别阶段,应建立多渠道信息收集机制,对内部管理风险和外部环境变化进行全面分析,形成风险清单和分类目录,以确保各类风险能够得到充分关注。在风险评估环节,应结合项目特点,量化风险等级和可能影响,明确风险责任主体和监控指标,为项目管理决策提供

科学依据<sup>[4]</sup>。在风险预警与控制方面,应引入动态监测机制和定期检查制度,通过数据分析和现场反馈,及时发现风险变化趋势,并制定相应的应对措施和应急预案,使风险管理从被动处理转向主动防控。

### 3.5 推进信息化建设,提升内控管理效率

信息化程度是影响当前现代建筑工程施工企业工程项目内部控制管理水平高低以及精细度的一个重要方面,目前有些企业的工程项目内控管理工作还停留在传统的手工登记或者纸质文件的办理形式上,传递速度慢、资料分散而且不具备时效性,造成内控管理无法做到对整个项目的全程管控以及合理化判断,因此加强信息化建设也是提高项目内控管理水平有效方法之一。要建立统一的企业项目管理信息系统,将资金管理、成本控制、合同履行、工程进度、质量安全管理以及风险预警等核心业务模块进行数据汇总、处理,并加以智能化分析。实现信息及时收集、传送、分享,做到数据统一管理以及实时监控,让管理层第一时间获取到项目运营信息,尽早察觉异常情况以及发生的风险隐患,从而使得内控管理层在进行判断时可以具有前瞻性以及准确性。另外,信息化工具可以辅助标准化操作流程和权限设置,能够避免手工操作过程中出现的纰漏以及执行不到位的情况,增强内控措施的操作性和强制效力。通过大数据统计以及可视化展现方式,还能够对项目指标进行动态追踪,便于考核评价,从而帮助企业合理部署资源分配、完善管理制度、改善项目业绩水平和发展前景等。

## 4 结语

建筑施工企业工程项目内部控制管理对于推进项目有效开展,防范风险以及加强管理水平等都有重要意义。通过现状与存在的问题的调查分析可以发现建筑施工企业在内控思想、落实内部控制制度、明确岗位人员责任、对资金成本进行控制、预警风险和信息化建设等方面还存在很多不足之处,文章提出的相关对策建议有利于健全完善内部控制体系,增强企业管控执行力,强化管理水平,为企业工程项目顺利实施和健康发展保驾护航。

### 【参考文献】

- [1]王泳茹.建筑施工企业项目内控管理优化措施探究[J].环渤海经济瞭望,2025(2):63-65.
- [2]王玮.建筑企业项目内控建设初探[J].中国市场,2018(29):90-91.
- [3]张全忠,周德如.建筑企业内控体系的构建对策分析[J].财会学习,2021(5):191-192.
- [4]吕占武.建筑施工企业内部控制存在的问题及应对措施[J].国际商务财会,2024(5):65-67.

作者简介:蔡迎南(1991.10—),女,毕业院校:河北建材职业技术学院,学历:大专,所学专业:工程管理,当前就职单位:秦皇岛金洋建设集团有限公司,职务:技术员,职称级别:中级工程师。