

管理会计在施工项目管理中的应用研究

黄丽荣

中铁北京工程局集团有限公司, 北京 102308

[摘要]截至 2018 年底, 全国共有建筑业企业 95400 个, 比上年增加 7341 个, 增速为 8.34%, 比上年增加了 2.26 个百分点, 增速连续三年增加, 施工企业竞争形势越来越激烈, 施工项目财务管理在施工企业项目管理中的重要性也越来越突出, 大部分特级建筑施工企业纷纷建立财务共享服务中心规范财务核算及实现大数据信息化管理, 逐渐将施工项目财务管理中的财务会计职能弱化, 而另一职能管理会计逐渐凸显出来, 实现管理会计在施工项目管理中的应用, 成为施工项目财务管理的中重中之重, 与施工企业的生存和发展息息相关, 也是施工企业实现可持续发展的关键。

[关键词]施工企业; 项目管理; 管理会计; 应用

DOI: 10.33142/mem.v1i2.2152

中图分类号: F426.92;F406.7;F234.3

文献标识码: A

Application Research of Management Accounting in Construction Project Management

HUANG Lirong

China Railway Beijing Engineering Group Co., Ltd., Beijing, 102308, China

Abstract: By the end of 2018, there were 95400 construction enterprises in China, an increase of 7341 over the previous year, an increase of 2.26 percentage points over the previous year. With the increase of growth rate for three consecutive years, the competition situation of construction enterprises is becoming more and more fierce, and the importance of financial management of construction projects in project management of construction enterprises is becoming more and more prominent. Most of the super grade construction enterprises have established financial sharing service centers to standardize financial accounting and realize big data information management, gradually weakening the financial accounting function in the financial management of construction projects, and gradually highlighting the other function of management accounting. The application of management accounting in construction project management has become the top priority of financial management of construction project, which is closely related to the survival and development of construction enterprises, and is also the key to the sustainable development of construction enterprises.

Keywords: construction enterprise; project management; management accounting; application

引言

近 10 年来, 建筑业产值利润率(利润总额与总产值之比)一直在 3.5%上下徘徊。2018 年, 建筑业产值利润率为 3.45%, 比上年降低了 0.05 个百分点, 连续两年出现下滑。随着建筑市场竞争的愈发激烈, 经营利润的持续走低, 项目精细化管理成为施工企业的管理关键, 提高施工企业项目管理财务方面的管理能力成为企业发展的首要问题。

1 施工项目管理中财务管理的现状

1.1 项目经理对财务工作的不重视

施工企业项目经理大部分是从工程施工技术岗位进行提拔担任, 虽然在考取一级建造师时会有《建设工程经济》这一门, 但也只是泛泛而谈, 大部分是为了考试而学习, 在实际工作中认为财务管理只是简单进行流水账的记录, 平时做一些工资的核算发放、资金收支等工作, 对项目的管理起不到重大的作用, 极大地造成了自愿的浪费。而真正的管理会计, 可以帮助项目打造良好的内控环境, 经济环境, 作出有效的业务指导和决策分析, 有对施工过程中的经济活动作出预测、评估和分析的作用, 有利于施工项目实现《经营目标责任书》约定的各项目标。

1.2 对全面预算的认识不彻底

全面预算是现代企业进行财务管理的一个重要方面。在大部分施工企业中, 全面预算管理制度不健全, 在具体的工作中, 预算编制不科学, 预算的执行不严谨, 为了财务编制预算而编制预算, 多数施工企业的编制预算不过是徒有虚名, 没有结合预算管理和项目进度管理的实质效果, 这样编制的预算非常僵化, 有名无实, 导致全面预算偏离其目标, 进而导致全面预算的执行效果大打折扣。尤其是基于过去数据得出来的预算, 不具备应对突发情况的能力, 影响

预算作用的彻底发挥，同时浪费施工项目的人力、物力等资源。

1.3 资金管控能力较差

当前，建筑市场资金普遍紧张，工程款拖欠和垫资施工现象普遍存在。主要原因是金融环境影响，一些投资方和房产开发商无法及时融资和贷款，而施工企业为了在竞标中取得优势同意垫付资金，给企业增加负担，增大财务费用，无法贷款或资金不足的施工企业，在工程项目施工过程中又转嫁给分包商或者供应商，资金管控能力差的项目甚至官司缠身，甚至导致停工。即使资金充裕的项目，如果管控不到位，也会造成机会成本的流失，用财无道，理财无方，浪费资金资源。

1.4 对成本管理的意识不强

成本管理是财务管理的重要一环，很多施工项目还停留在抢进度、抓生产的观念中，并没有把全过程、全方位、全要素、全员参与控制成本支出提到日程上来，从而造成产值增大，利润减少的情况；有的施工企业实行了工程成本精细化管理，制定了强制卡控措施，没有柔性管理，比如不能超过企业指导价，但在具体执行过程中，受经济因素、社会因素、生态因素等影响，超限额时有发生，奖惩措施的不合理，严重影响了工作人员的积极性和主动性，间接影响了项目的成本管理。作为项目第一负责人的项目经理只关心进度却对成本开支状况较少过问，甚至放任自流，缺乏健全的规章制度，管理基础工作落实不到位，比如：购料无计划，领料无限量，用工无定量，费用开支不把关等导致成本管理失控，以致出现亏损时找不出原因，更提不出应对措施。

1.5 税务筹划及风险问题严重

虽然现在施工项目在交税方面的问题得到重视，依法纳税意识得到增强，但随之而来的是财务人员在税收规范筹划方面不够完善，出现了很多应抵扣未抵扣的情况以及未及时收取分包发票，导致大部分资金用于缴纳税款，造成了对资金利用率上的浪费和企业所得税汇算清缴上的被动和税务风险。

2 管理会计在施工企业项目管理中的具体应用

施工项目是指企业自工程施工投标开始到保修期满为止的全过程中完成的项目。施工项目管理是企业运用系统的观点、理论和科学技术对施工项目进行的计划、组织、监督、控制、协调等全过程管理，而管理会计也从始至终贯穿于施工项目管理中。

2.1 在投标管理中的应用

项目的取得一般都是通过施工企业投标获得的，在投标的过程中，需要管理会计在投标前对各种数据、招标文件条目进行分析，分析这个项目的投标价值，需要多少资金既可以中标又可以获得最大利润。这都是管理会计需要考虑的地方，也是必须需要管理会计的方面。

2.2 在预算中的应用

在施工企业项目管理中建立全面预算体系，利用财务共享服务中心开发的共享平台开发预算管理模块，针对现场经费及其他经费进行科学预测，既能满足日常管理需要，又能通过软件系统控制实际发生额，针对人工费、材料费及机械使用费等直接费用，在充分调研施工所在地及长期战略合作伙伴的基础上，选择物美价廉信用高的客商，选择真实可靠的数据最终编制责任目标成本，可以根据工程进度节点，第一时间着手成本预算偏差分析工作，也可通过每月、每季度、每年度的预算目标成本、结算收入及实际发生进行对比，及时查找偏差原因，制定纠偏措施，确保预算目标的可控。

2.3 在合同管理中的应用

一是针对承包合同的签订，一般都是发包方根据招标文件起草合同条款，针对承包项目所具特性导致施工企业通常先垫付前期施工资金，除国家大型铁路工程，存在预付款的情况少之又少，对此，管理会计就要有针对性的对合同进行核查，包括工程范围、付款方式、质保金、审计预留金、工程价款是否含税、税率条款，是一般计税还是简易计税、农民工工资发放要求、工程量变更、签证、索赔范围、工程分包、工期（提前是否奖励，逾期是否罚款）、工程质量（是否要求获奖）、保证金返还、工程结算等，确保合同彻底了解，避免因条款理解有误造成企业不必要的损失，承担对应的法律风险；二是针对分包商、供应商、租赁商的合同的签订，要以不超过承包合同的条款要求，如支付比例及方式条款，一般付款比例不能超过承包合同约定的付款比例，付款周期不超过承包合同支付工程款的周期，根据项目是一般计税还是简易计税，明确发票开具类型（专票或普票）并明确税率，合理选择支付方式，将商业汇票纳入合

同条款，以备资金不足违约风险，违约金条款是否明确，如违约计息方式和利率等，合同是否规范，决定着企业是否承担多余的税费成本和利息支出，业财融合应用是管理会计的一个的重要手段。

2.4 在资金管理中的应用

(1) 现金流入方面，工程项目应建立应收账款和应付各类保证金台帐，对于主营业务收入，需要及时与甲方确认结算金额，明确责任人和责任时点，确保收入及时变现，以免资金的无偿垫支。对于其他收入，对于工程项目而言主要是处置废旧物资、出售招标资料费等，此类收入应以业务发生时收取现金为主，不能产生赊销。对于收取的各类保证金，应关注开标时间及退回时间约定，防止挪用无法退回，影响企业信誉。

(2) 现金流出方面，严格遵循以收定支原则，推行资金计划审批工作，对资金的支付按款项类别确定最高支付比例及支付方式，运用债务支付系统软件，对支付进行严格卡控，防范超过合同比例支付等风险。二是建立债务台帐，做到对各项债务资金的流出时间及用途详细了解，确保资金流出的规范性。

(3) 资金筹划方面，一是在资金充裕的情况下，可以根据物资市场主要材料价格变化情况以及往年经验，考虑存货管理成本的情况下，在价格低谷时提前利用资金优势购置材料。或利用公司资金集中优势获取费率较高的利息收入，有的公司甚至出台超额上缴现款的奖励措施，也是一个资金使用的有利渠道；二是在资金暂时短缺的情况下，可以利用其他支付方式，例如开具商业汇票，办理建行 e 信通等银行，避免上级企业承担过多的流动资金压力。

2.5 在项目成本管理中的应用

企业在业财融合原则、适应性原则、成本效益原则和重要性原则的基础上，一是确立全过程成本控制管理意识，完善项目成本管理制度。改变落后的思想观念，从投标报价、施工前的成本预算、目标成本的制定、施工过程中的成本控制、工程竣工结算后的成本分析等方面加以考虑，推行施工全过程成本管理，并覆盖项目全部人员；二是充分应用合适的成本管理，根据核心成本动因，在工程成本管理过程中运用作业成本法，施工项目存在预算定额等资料，可以将预算成本作为标准成本进行管理，在控制实际费用时，将其控制在预算额内。对于希望获得超额利润的项目，需制定更加苛刻的标准成本，但可行性需给予论证；三是优化工程施工方案，在确保工程质量的基础上，不断优化施工设计方案，提高管理水平，合理降低工程项目成本；四是做好项目成本的精细化，探索应用精益成本管理，强化施工前项目策划、施工过程中各项费用的管理和控制，做好事前和事中控制；五是做好项目目标成本的管理与控制，将成本分为有效成本和无效成本，据此编制成本管理台帐，清晰的显示收入、目标成本与实际成本的对比，继而分析该项成本是否有效（产生效益），为下一步成本管理做出决策并制定措施。项目成本是赢是亏，有无效益，关键在于成本管理是否规范，要切实增强成本观念，全面树立成本意识。

2.6 在税务筹划方面的应用

树立正确的纳税观念的同时，管理会计还要进行合法合理的纳税筹划，一是针对税务资金利用，做到事前规划，事中控制，项目前中期尽量保持销项进项持平，减少税务资金的流出，对于按照结算金额提供发票的情况，预交增值税尽可能取得较多的分包发票，实现少预交甚至零预交；二是要尽可能做到进项税能抵尽抵的原则，有的项目财务人员认为非专票发票，例如滴滴打车开具旅客运输服务发票，按照税法规定是可以按照 3% 税率进项抵扣的，还有火车票以及飞机票产生的抵扣税额等，为了减少账务核算的繁琐以及计算的麻烦，认为抵扣不了多少钱，将价税金额一律计入费用处理，积少成多，人为增加了项目成本；三是针对垫资施工的项目，未达到纳税义务时，为了减少资金的流出，针对分包单位不能及时提供发票的情况，一定注意资金的支付应扣除增值税及适当下调支付比例，以防发票收取的风险，建议在债务报表中增加未开票金额及税额，防止超付；四是财务人员增值税知识匮乏，不能有效指导业务，例如项目与旅店签订不动产租赁合同，应取得 9% 的不动产租赁专票，但在实际发票报销时，取得的是 6% 的住宿服务专票，导致发票开具名称与合同不一致，在进项抵扣时造成了少抵扣。

2.7 在实物资产管理方面的应用

施工项目的实物资产一般包括固定资产和存货，存货主要包括原材料、周转材料、临时设施、低值易耗品，项目可以根据现有资产根据重要性原则进行明确和分析，完善管理制度和台帐信息，可以使用软件系统进行管理，定期开展资产盘点工作，防止资产的流失，尤其是项目结束时，对资产进行有效盘点，将利用价值高的资产进行合理调拨，将使用价值低不能带来经济效益的资产及时进行处理，减少资产的管理浪费和回收价值冲减成本，实现项目的资产收益。

3 管理会计在施工项目管理中取得的效果

3.1 管理会计提升施工项目管理水平

管理会计通过参与施工项目全过程管理，能够在投标管理、预算管理、资金管理、成本管理、税务管理、资产管理等经济活动中发挥管理作用，规范项目管理的经营行为，提高项目管理水平，优化整合项目资源，减小项目存在的风险，很大程度上能降低损失，在开源节流方面发挥效用，为项目创造更多的经济利润。

3.2 管理会计弥补施工项目的信息产品

管理会计作为施工项目进行管理的重要工具，主要用于施工项目的内部管理，用于提高施工项目内部的协调和控制，管理会计通过管理套表的运用，比如债务报表、资金收支报表、税务报表、资产报表、成本报表等，很大程度上弥补施工项目信息产品的缺失。

3.3 管理会计有助于人才培养

财务共享中心的建立，在一定程度上取代了财务会计的职能，项目财务人员有更多的精力参与到项目的管理中来，为了提高管理能力，财务人员会更多的学习管理知识，包括人力资源管理知识、工期质量管理知识、预算管理知识、税务筹划知识等等，对于培养财务管理人才，增加专业管理知识技能起到很大的促进作用。

结束语

建筑业发展的速度以及竞争程度越来越快越来越激烈，管理会计在施工项目管理中的作用越来越明显，在施工项目管理中应用管理会计是施工企业顺应时代发展的必然要求，是提高项目管理水平的有效途径，必须得到高度重视，并将其加以落实应用。

[参考文献]

[1]陈海坤. 管理会计在施工企业中的应用探讨[J]. 中国乡镇企业会计, 2020(2): 156-157.

[2]王萍. 管理会计在施工企业中的应用[J]. 财会学习, 2019(3): 82-84.

作者简介：黄丽荣（1983.1.2-），女，北京市门头沟区，汉族，大学学历，工作方向为财务管理。