

浅析管理会计在施工企业项目管理中的应用

李志华

电建铁路公司，北京，100000；

摘要：在建筑行业竞争日益激烈的背景下，施工企业项目管理的精细化与科学化显得尤为重要。管理会计作为一种融合财务与业务的综合性管理工具，能够为施工企业项目管理提供有效的决策支持、预算管理、成本控制和绩效评价等功能。本文旨在浅析管理会计在施工企业项目管理中的应用，首先阐述了管理会计在施工企业项目管理中的重要性，接着分析了当前管理会计应用过程中存在的问题，最后针对这些问题提出了完善制度体系、加强预算管理等相应的解决策略，并利用管理会计的方法和管理理念，有针对性提出解决问题的意见及应对措施，助推项目提升管理水平，增强企业核心竞争力，实现可持续发展。

关键词：施工企业；管理问题；应用分析

DOI：10.69979/3029-2700.26.01.020

1 绪论

1.1 研究背景与意义

在建筑市场竞争加剧的背景下，施工企业项目管理面临着成本控制、效益提升等诸多挑战。管理会计能为项目提供精准的成本核算、预算管理等决策支持。研究其在施工企业项目管理中的应用，对提高项目效益、增强企业竞争力具有重要现实意义。

国外对管理会计在施工项目管理应用研究起步早，理论体系较成熟。聚焦于预算管理、成本控制等方面，强调信息技术融合提升管理效率，且实践中广泛应用，为施工企业带来显著效益。国内相关研究近年发展快，但仍处探索阶段。结合国情探讨应用模式，多借鉴国外经验，在部分大型企业有实践成果，但整体应用深度和广度有待提高。

2 管理会计与施工企业项目管理概述

2.1 管理会计的内涵及职能

管理会计又称为“内部经营管理会计”，是指在当代市场经济条件下，以强化企业内部经营管理、实现最佳经济效益为最终目的，以现代企业经营活动为对象，运用管理会计工具方法，通过对财务等信息的深加工和再利用，实现对经济过程的预测、决策、规划、控制、责任考核评价等职能的一个会计分支^[1]。是从传统的会计系统中分离出来，两者之间存在一定的联系与区别，其本质是一种侧重于在现代企业内部经营管理中直接发挥作用的会计，同时又是企业管理的重要组成部分。

2.2 管理会计应用于施工企业项目管理中的重要意义

(1) 管理会计处于企业价值管理的核心地位

在市场经济条件下，在经济全球化以及互联网信息技术迅速发展的背景下，施工企业从高速增长向高质量发展转变，向管理要效益，逐渐形成了以价值管理为核心的管理会计理念。管理会计通常运行科学的方法，对财务资料整理、加工和延伸，帮助企业管理者解析过去、控制现在、筹划未来，是内部经营管理水平提升的结果，也是一门有助于提高经济效益的管理科学。管理会计能够帮助经营管理者从作业链管理迈向价值链管理，使其处于企业价值管理的核心地位。管理会计可直接参与企业经营决策，防范财务风险。

(2) 管理会计有助于企业实现自身资源的优化配置

管理会计作为一门新兴的、独立的综合性学科，通过整理、加工和延伸财务和非财务信息，实现对内部资源的优化配置，为企业经营管理提质增效，并争取更大的发展空间。

(3) 管理会计是 IA 智能数据化与会计行业深度融合的必然趋势

IA 智能数据化对管理会计人员影响显著。一方面，降低了基础核算等重复性工作需求，工作效率提升，促使人员向战略决策等高附加值领域转型；另一方面，要求财务人员掌握信息技术、数据分析等新技能，业务技能需持续学习提升。这带来挑战，但也为其职业发展开

辟了更广阔空间。IA 智能数据化深刻改变了管理会计工具方法。传统预算管理中，能借助智能算法精准预测，预算分析高效便捷，提升预算准确性。成本性态分析依靠海量数据实现更精细分类。绩效评价也可结合实时数据动态评估。它让工具方法更高效、精准，增强了管理会计决策支持能力。

3 施工企业工程项目管理中存在的问题

3.1 工程项目成本控制管理粗放，企业发展后劲不足

为获得更大的市场份额及扩大企业经营规模，各施工企业往往压低中标单价或不惜采用低价中标，极大压缩了项目利润空间。成本控制方面，因管理制度不健全，无法对项目各项成本支出进行前期规划和预算控制，导致成本开支范围大，无形中提高了项目成本，无法完成项目利润目标。

3.2 工程建设资金拨付不及时，项目面临现金流风险

工程总承包项目具有投资大、期限长、毛利率低的特点，如果项目建设过程中出现工程款回收困难等财务风险，将有可能导致外欠款难以支付，给项目带来诉讼及资金风险。

3.3 预算管控不到位，无法有效发挥全面预算管理作用

建筑施工企业工程项目点多、线长、面广，不确定性因素较多，而且随着我国施工企业的不断发展，使工程项目朝着复杂化、多样化的方向发展，进一步加大了管理的难度。一些大型的施工企业已经树立了“向管理要效益”的观念，并且引进了全面预算管理等一些先进的管理手段，虽然取得了一定的成效，但目前预算管理普遍存在的问题：一是重预算编制轻预算执行的情况，究其原因，主要是部分项目不重视预算管理，预算编制只是为了应付上级部门，预算执行流于形式。二是预算执行时重考核、轻管理。在预算执行中，仅局限在财务报表预算中，只关注预算考核指标，而忽略项目预算落实中产生的问题，不利于合理开展全面预算管理工作。

3.4 项目关键财务指标管控不力，给项目带来财务管理失控风险

项目经营过程中关键性财务指标管控不力，尤其是

对应收账款、存货（未完施工）、净现金流量、利润等关键性指标未引起足够重视，严重影响项目的获利能力、偿债能力、经济效益和项目发展潜力。随着经营规模不断扩大，施工企业“两金”占比持续增长，甚至“两金”占比增长幅度超过了营业收入的占比。“两金”占比不断提高，使项目资金链紧张与资产负债率升高，影响了项目资产的盈利能力与运营质量，导致施工企业的财务风险增加。

3.5 项目责任考核刚性不足，问责机制不健全

针对工程项目的评价，有专项的经营业绩考核办法和问责制度进行激励约束，但在实际执行中，对经营亏损单位问责机制落实不到位，造成对项目管理者的履职尽责的约束性不够，还存在部分项目管理者不在状态的现象。

3.6 项目管理会计人才匮乏，人员素质亟待提升

目前我国会计人员人才结构处于失衡状态，尤其是施工企业高素质管理会计人员匮乏，虽然一直强调财务人员要转型，但是真正转型成功，能为企业创造价值的管理会计人员较少，传统核算型会计仍然占大多数，大部分财务人员依然困于繁琐的账务处理中不能自拔。

4 管理会计在施工企业项目管理中的应用对策分析

4.1 应建立完善管理制度体系

(1) 建立责任成本管理制度，深化成本管理。将市场开发部门纳入成本管理中心，项目在投标之前应组织评估小组对投标项目进行成本测算，准确划分项目固定成本与变动成本，测算项目经营期边际贡献，揭示项目盈利能力，切忌盲目投标。纠正市场开发部门只注重经营任务承揽不管效益的错误观念。因此，加强成本管理应从源头抓起^[2]。

(2) 加强项目工期、进度和质量安全管理。按照工程全周期工期计划，超前进行工期筹划，合理配置资源，强化工序之间衔接，通过提高前期策划与现场施工组织效率，提高项目履约能力及完成业主合同目标。积极优化施工方案，降低投入，施工方案要在保证工程质量的同时进行优化，提高资源配置效率，杜绝浪费。重视合同和索赔对项目盈利的重要作用，重点关注项目实施过程中合同变更和索赔工作，做好日常索赔资源的收集与上报，为项目增收创效。

(3) 建立全面风险管理。首先要识别项目潜在风险，如成本超支、工期延误等。接着评估风险发生可能性与影响程度。然后制定应对策略，如风险规避、减轻等。最后建立风险监控机制，持续跟踪风险状态，及时调整策略，保障项目顺利推进。

4.2 应充分发挥管理会计筹划未来的管理理念，提升项目现金流管理水平

(1) 贯彻项目以收定支的原则，运用管理会计预测分析方法，在项目开工前由项目管理部门根据项目营业收入编制全生命周期的资金需要量。根据历史数据确定销售百分比，运用销售百分比法，来预测项目资产、负债及收入、成本和利润总额，以项目资金收入来源安排资金支付计划。

(2) 财务部门定期分析资金实际收付与计划的差异，并根据建设进度按期调整现金流收付计划，对项目进行考核评价，并将考核结果纳入项目绩效考核管理体系，提升项目现金流管理水平，保障项目经营安全^[3]。

(3) 为缓解项目资金支付压力，选择施工队伍与物资供应商时将付现成本作为一项重要的考量条件，优先选择付现成本最低、信誉良好的企业。

4.3 应建立全面预算管理体系，助推项目管理效率提升

(1) 建立全面预算管理体系。首先，编制业务预算，施工企业项目营业收入预算是业务预算的编制起点，根据“以销定产”的原则确定营业成本费用预算，包括直接人工预算、直接材料预算、机械使用费预算、制造费用预算及其他费用预算，汇总以上五种业务预算，即可编制出施工项目合同成本预算。其次，以业务预算为基础编制财务预算，包括预计现金流量表、预计利润表和预计资产负债表。最后，定期进行预算执行分析，强化预算过程管控。对预算执行过程中存在的问题，尤其是预算偏差较大的指标，及时查明原因，提出整改措施，实时控制预算执行过程，确保预算目标的完成。

(2) 建立财务共享中心。由集团总部构建财务共享中心，各子公司及项目部执行统一的业务标准与流程，精简工作步骤与流程，将财务人员从繁杂的核算工作中解放出来，提高工作效率，使其集中精力用在管理会计上，有助于同行业的交流与培训，提升人员素质，提高全面预算管理工作质量，从而更好为公司创造价值。

财务共享服务中心除了传统的费用报销等业务外，还可将项目各业务部门的部分分散式、重复性工作整合到共享服务中心进行集中处理，如人员信息、物资采购、分包结算等，以达到整合资源、降低成本、保证质量和提高效率的目的。另外，财务人员通过共享服务中心获取各个业务部门的相关信息，可以加强“业财融合”。

4.4 运用好管理会计的工具方法对影响指标因素进行深入分析，提高指标管控能力

(1) 全面梳理合同中结算相关条款，系统清理已完工未结算工程量，完善计量结算资料等，加快结算进度办理，缩短计量结算批复周期。协调业主、监理等相关方，协商处理好变更索赔事项。

(2) 对长期拖欠的工程款，细分款项性质、期限、金额等，建立催收台账，落实责任人催收，确保按期回收，并且在业绩考核时奖优罚劣^[4]。

(3) 建立对关键性财务指标的预警机制，利用现有项目综合管理系统软件、财务系统软件、或手机APP客户端等互联网信息技术，实现对关键性财务指标的实时监控，并把这些指标设置为红线范围区域值，触碰到红线自动引起相关软件报警提示，立即引起项目和公司总部的高度警惕，以便于及时采取措施，消除财务风险。

4.5 实行责任会计制度，建立有效的激励约束机制

(1) 建立责任中心。项目各业务部门及现场施工班组分别成立费用中心（成本中心），项目经理部成立利润中心，利润中心是考核项目管理者的责任单位。各责任中心根据管理权限划清责任范围，组织单独核算。

(2) 编制责任预算。上级公司根据项目一段时期的经营目标，编制全面预算，再将全面预算逐层分解，形成各级责任中心的责任预算，作为管理者考核责任中心业绩的依据。

(3) 进行责任核算。企业对各个责任中心实行内部责任核算，通过对责任中心工作成果与经济效益的核算，进一步揭示经营指标节约与超支的原因。

(4) 对业绩考核与评价。费用中心（成本中心）由项目经理层进行考核，利润中心由上级公司进行考核，将各责任中心指标的预算数与实际数相比较，借以考核与评价责任中心的经营业绩，根据考核结果进行奖惩兑现，使项目各层级更好的履行承担相应的责任。因此，工程项目的考核评价除了有切实有效的激励机制和业

绩考核办法外，还必须建立约束机制予以监督，并保证约束机制的刚性执行。

4.6 在数字化智能化浪潮下，会计人员需多维度提升能力

在数字化智能化浪潮下，会计人员需多维度提升能力。其一，紧跟时代发展，加强技术学习，掌握大人工智能、数据分析等新兴技术在会计领域的应用，以更好处理海量财务数据。其二，跳出传统记账局限，培养战略思维，为企业战略决策提供财务支持与洞察。其三，强化沟通协作能力，与其他部门协同，理解业务需求，推动业财融合。其四，持续更新知识体系，关注会计准则、税收政策变化。企业和行业协会也应提供培训机会，营造良好学习氛围，助力会计人员成长。

5 总结

自 2014 年财政部颁布《关于全面推行管理会计体系建设的指导意见》以来，管理会计在全国施工企业工程项目管理中得到了广泛应用。管理会计评价过去、控

制现在、筹划未来的应用领域已然清晰，其提供的管理信息能够促使企业提升财务管理能力，提高竞争能力、盈利能力和风险应对能力。虽然在管理会计应用过程中存在各种各样的问题，但只要施工企业能够转变观念，不断深入研究，广泛汲取人才，夯实自身实力，充分利用国家政策，一定能够提高项目经济效益，升级财务管理模式，提升风险意识及防范能力，强化公司核心竞争力，从而实现施工企业转型升级的经营战略目标。

参考文献

- [1] 蔡维灿. 管理会计-3 版 [M]. 北京：北京理工大学出版社, 2018. 8
- [2] 王光明. 管理会计在建筑企业工程项目财务管理中的应用研究 [J]. 商讯. 2019. (5) : 83—84
- [3] 张全柳. 建筑施工企业财务内部控制存在的常见问题及对策 [J]. 会计师. 2019(7) : 45—47
- [4] 郭斌. 项目管理从粗放向精细化转变 [J]. 施工企业管理. 2018 (04)