

# 管理会计在建筑施工企业项目管理中的运用解析

■ 王其刚

(河南国基建设集团有限公司, 河南 郑州, 450000)

建筑工程项目的施工工作非常复杂, 包含大量的施工人员与各种类型的材料及机械设备, 还要应用不同的施工技术, 这些都会产生较大的成本, 管理会计能为建筑施工企业的决策提供参考, 具有较多的优点, 但是部分企业对管理会计缺乏重视。对此, 本文对管理会计应用的必要性进行分析, 进一步研究建筑施工企业在项目管理工作中对管理会计的运用方法, 让管理会计发挥更大的价值和作用。

## 一、建筑施工企业应用管理会计的必要性

### (一) 项目负责人对财务不够了解

建筑施工企业一般会从施工和管理方面确定项目负责人的人选, 更注重负责人的综合管理能力而非财务管理能力, 因此, 大部分项目负责人对财务的知识和管理的方法不够了解, 比起施工成本, 负责人更注重施工的组织工作与质量进度管理工作, 由于缺少对成本重视, 因此在施工的过程中很难把控各部分的成本, 经常会引发超支问题。因此, 有必要应用管理会计, 从成本和盈利的角度对项目进行管理, 分析施工方案的成本, 对各个施工环节的成本进行控制。项目负责人无法掌握所有领域的知识和能力, 传统的财务会计缺少管理上的知识和能力, 而管理会计能够及时将成本情况反映给项目负责人, 让项目负责人更加重视成本管理工作。

### (二) 缺少对供应商和客户的管理

建筑施工企业需要从供应商处购买材料, 完成施工工作后, 客户需要支付工程款, 供应商的管理和客户的管理直接影响建筑施工企业的成本和收益。在传统的施工管理工作中, 存在对供应商的审核与管理不够严格、供应商延迟交货或材料质量较差等问题。如果缺少对客户的管理, 可能会遇到拖欠工程款和纠纷等问题, 如果没有加强这方面的管理, 施工工作和企业的收益将会受到很大影响, 因此必须引入管理会计, 由管理会计负责供应商和客户的管理工作。

### (三) 建筑施工企业需要精细化管理

建筑行业的发展较为成熟, 在科学技术高速发

展的时代, 出现了很多先进的施工工艺和管理方法。目前, 很多大规模、超高层的建筑工程项目施工难度高、管理难度大, 工程项目对管理工作提出了更高的要求, 因此必须引入先进的工艺技术和管理工作。建筑施工企业可以通过管理会计提高项目管理水平, 为管理会计提供充足的支持, 构建专门的管理会计系统, 让管理工作更加精细和高效。建筑施工企业应当重视管理会计, 安排专业的管理会计人员, 更好地控制施工的成本, 对施工过程的支出情况进行监督和控制, 以免出现超支的情况。最终在管理会计的帮助下, 提高建筑施工企业的利润。

### (四) 管理会计能够提高项目管理水平

管理会计具有较多的优势, 能更好地管理建筑施工企业的工程项目, 可以对企业的资金和工程项目的成本进行全面管理。管理会计能准确分析企业的偿付能力, 判断项目的盈利情况, 还能根据预算指标管理各阶段的施工工作, 对施工工作进行监督, 对施工成本进行控制, 避免企业产生不必要的花费。管理会计可以将项目成本支出表等报表整合到一起, 综合分析项目当前的支出情况, 准确预估企业的盈利情况, 为后续的管理工作提供参考数据。管理会计能挖掘出各种报表中数据信息的价值, 从细节上发现问题, 及时规避施工和资金方面的风险, 为企业的施工工作提供保障, 促使建筑施工企业长远发展。

## 二、建筑施工企业项目管理中管理会计的应用

### (一) 建立管理会计体系

在信息时代, 建筑施工企业的财务管理工作发生了较大变化, 管理会计愈发重要, 管理会计能以更加科学的方式管理企业的资金, 建筑施工企业应当基于管理会计方面的法律法规, 建立系统的管理会计体系, 更新管理理念和创新管理方法, 打造专业的管理会计队伍, 制订准则和标准, 让成本预测更加精确, 成本管理更加有效。首先, 组织建设是建立管理会计体系的首要任务, 部分建筑施工企业的上层领导和管理者尚未认识到管理会计的作用, 忽视组织和制度上的建设, 导致管理会计落实不

足,各项工作执行不到位,资源分配不够合理。只有领导者重视管理会计,才能积极推进管理会计改革,为管理会计组织建设提供全面的支持和坚实的保障,建筑施工企业要大力引进管理会计人才,组建专业的管理会计团队,同时还要加强制度建设,在日常工作中不断完善管理会计制度。其次,企业要以管理会计组织为依托,划分岗位与职责,确定各个管理会计人员的工作内容和权责范围,为了让管理会计部门更高效地运行,还可以建立配套的管理机制,落实绩效考核机制和奖惩机制。建筑施工企业可以设立投资中心、利润中心与成本中心等部门,让管理会计发挥更大的作用。最后,加强对投标环节和施工环节的管理,先对项目资金来源进行调查,确定资金来源可靠之后,分析该项目的投资情况和收益情况,综合各种信息,以此来决定是否投标。管理会计要分析项目的工程量和企业的资源配置情况,做好成本预算工作,对企业的现金流进行分析,在签合同明确各方权责,切实保障建筑施工企业的利益。

## (二)客户管理和收入确认

建筑施工企业完成工程项目的施工作业后,偶尔会遇到拖欠工程款的情况,如果客户没有在规定时间内支付相应的工程款,将会影响建筑施工企业的现金流。部分建筑施工企业有贷款和外欠款,但是整个行业都存在资金回笼时间过长的问題,会影响企业的债务偿还和正常经营,如果受到的影响比较严重,甚至会出现资金链断开的情况。管理会计要重点管理应收账款,根据欠款形成的原因确定欠款收取方案,采取合理的措施,尽快收回欠款。为了更好地管理企业的资金,应当引入先进的技术,根据企业需求构建信息化的管理会计系统,在该系统的帮助下管理客户、记录客户的相关信息,重点记录合同履行情况,对客户工程款支付的进度进行记录,及时与客户进行沟通,直到质保金全部收回为止,确保企业及时收到工程款。管理会计还需要注意建筑施工期间的变更情况,工程项目经常会出现设计调整的问题,一旦出现变更,成本和利益都会受到影响,因此必须在变更前后做好详细的信息记录,为后期的核算工作和收入确认提供凭证,以免因设计调整而使得信息混乱,无法保证最终核算的准确性,使建筑施工企业遭受损失。

## (三)供应商管理

供应商管理会影响建筑施工企业的经济效益,如果没有妥善管理,可能会使企业遭受损失,因此

有效管理供应商是保证企业盈利的前提条件。管理会计应当对整个市场和各个供应商进行调查,分析市场中材料供应情况和价格变化规律,判断供应商的资质和实力,比较不同供应商给出的价格,确保供应商能够稳定供货。一般情况下,供应商的数量较多,管理起来比较困难,管理会计可以根据货物供应类型对供应商进行分类,让供应商管理工作更加有序和明确。建筑施工企业可以通过供应商和出租方这两种途径获得材料和机械,一方面,管理会计要加强对材料供应商的管理,分析材料的价格,了解供应商的信用情况和优惠条件,判断供应商是否能准时供货。管理会计要控制材料成本,减轻企业的资金压力。为了与供应商建立长久稳定的合作关系,管理会计可以建立供应商档案,为其他项目供应商的选择提供参考。另一方面,管理会计要对机械设备的出租方进行管理,分析各个出租方的技术水平和机械设备的性能,分析机械设备的价格,单独建立器械设备出租方档案,综合考虑各种因素,与各方面最契合企业需求的出租方进行合作。

## (四)项目成本管理

建筑施工企业的项目成本管理是影响企业效益的关键因素,管理会计最重要的工作是对项目成本进行管理。为了提高成本管理的质量,管理会计需要收集数据信息,做好核算,确定工程项目的成本和毛利率,根据计算数据编制成本归集。建筑工程项目的施工作业十分复杂,存在较大的不确定性和变化性,成本管理难度较大,管理会计应做好划分,将工程项目划分成不同的模块,对各个模块的成本进行单独管理。例如,单独对拌合站的成本进行管理,对项目的预算指标和实际成本进行比较,如果拌合站的成本超出预算,要分析超支的原因,在整体上进行调整和控制,避免各个模块全部出现超支问题,导致后期资金不足。管理会计要对变更收入和计量收入进行区分,合理分配资金,加强对人工费用、材料费用、器械设备费用及其他各种费用的控制,不断细化成本内容,成本划分越精细,管控效果越好。经过划分,管理会计能够更准确地把握盈利亏损情况,重点对亏损的模块进行管理,以更加科学的方式管理项目成本。

## (五)资产管理和债务管理

建筑施工企业的资产包含现有资产和待回收资产,管理会计要根据各个资产的特点采用不同的管理方法。现有资产的管理属于日常管理,管理会

计应重点对待回收资产进行管理,根据协议中的条例进行管理,确认资产的数量,明确各个资产的回收期限,及时回收企业的资产。责任划分不明确可能会使工作人员相互推卸责任,建筑施工企业要安排专门的负责人,每位负责人单独管理一项待回收资产,将资产回收工作和负责人互相绑定,避免资产回收不及时影响企业的正常经营和项目的正常施工。另外,管理会计还要重视债务方面的管理,建筑施工企业的各项债务也不尽相同,有些债务属于短期债务,需要在短时间内筹集足够的资金,及时还款,以免企业的信用受到影响,管理会计可以建立债务台账,科学地管理债务,避免出现提前还款、延期还款、超额还款与还款不足等问题,根据企业的资金情况和债务情况,合理分配企业的资金。管理会计还要重视长期债务的管理,长期债务容易出现一定的争议和纠纷,要全面了解债务的情况,及时还款,与借款方保持良好的关系。会计管理学的发展和革新中存在“时间管理”的概念,主要是对产品的生产周期、使用寿命和有效循环时间进行分析,时间管理在施工企业中能够发挥重要的作用。管理会计需要掌握项目的整体工期和各阶段施工的时间节点,可以采用网络图的方式管理工期,分析各时间段的实际成本,注意各个供应商的交货时间与付款期限,把握好时间差,提高施工企业资金的利用率。

#### (六)协调财务会计和管理会计的关系

管理会计是一种全新的管理模式,目前仍处于发展的阶段,在应用的过程中难免出现各种问题,建筑施工企业要循序渐进地应用管理会计,不能因为应用管理会计就完全舍弃财务会计,要将财务会计和管理会计综合起来,持续深化管理,在双方结合的过程中,需要一段过渡适应的阶段,让财务会计人员逐渐接受管理会计,积极展开合作与交流,发挥各自的特长和优势,为建筑施工企业提供财务方面的信息。技术人员要构建财务信息系统,提高财务管理和管理会计工作的效率,根据企业的实际发展情况和两者的融合情况构建总体框架,构建统一的财务管理信息系统,为两者的融合和管理工作提供技术上的支持。管理会计和财务会计有着紧密的联系,但两者并不完全一样。管理会计更注重建筑施工企业的信息数据整合,对整个企业的财会信息进行掌控,为企业的决策和战略目标提供准确的信息;可以对企业的财务报表进行分析,综合分析企业的财务现状,让企业的项目资金得到更全面

的管理;还可以根据财务会计提供的数据信息对项目预算进行管理,还能为预算人员提供更多有价值的信息,强化预算管理,让预算更加精确,在财务会计和管理会计的合作中,减少预算的误差。

#### (七)建立管理会计培训机制

建筑施工企业应当重视管理会计的培养,调整企业的组织架构,成立管理会计机构,安排专业的管理会计人员,保证管理会计机构的独立性。企业应用管理会计的最大阻力是人才短缺,目前的管理会计人员大都来源于原本的财务部门,缺少先进的管理理念、完善的管理制度和科学的管理方法,管理会计只能在工作中不断摸索,不断改进工作流程,不断完善管理标准。建筑施工企业可以邀请行业内的专家和优秀的管理会计人员,对企业内部的管理会计人员进行培训,分享管理工作经验,使管理会计明确管理的对象。管理会计要重点管理施工企业的未实现收入、货币资金与间接费等,明确施工企业的应收账款,及时解决拖欠工程款的问题,收回欠款,避免企业的资金链断开,保证施工企业有充足的资金支持。企业通过成本方面的管理可以减少浪费,在间接费用的管理中删减贡献较小的费用。成本部门机构要定期对管理会计人员进行考核,如果管理会计的能力不达标,要对该人员的岗位进行调整,通过培训与考核,全面提高管理会计队伍的能力水平,更好地管理建筑施工企业的资金。

### 三、结论

管理会计在工程项目成本管理工作中具有重要的作用,建筑施工企业应建立完善的管理会计体系,加强组织和制度上的建设,提供资金和技术上的支持,通过应用管理会计,更好地管理企业的项目成本、资产和债务,与供应商和客户建立良好的关系,建筑施工企业要培养管理会计人才,进一步提高项目管理水平。

【作者简介】王其刚(1981—),男,河南南阳人,本科,中级会计师,河南国基建设集团有限公司,研究方向为建筑、市政等施工项目财务工作。