

赵庚学 编著

施工企业 财务管理与会计实务

SHIGONG QIYE

CAIWU GUANLI YU KUAJJI SHIWU



中国财政经济出版社

施工企业财务管理与会计实务

赵庚学 编著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

施工企业财务管理与会计实务/赵庚学编著. —北京: 中国财政经济出版社, 2012. 2

ISBN 978 - 7 - 5095 - 3365 - 9

I. ①施… II. ①赵… III. ①施工企业 - 财务管理②施工企业 - 基本建设会计
IV. ①F407. 967. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 007909 号

责任编辑: 张振中

责任校对: 胡永立

封面设计: 陈 瑶

版式设计: 汤广才

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 15.75 印张 385 000 字

2012 年 2 月第 1 版 2012 年 2 月北京第 1 次印刷

定价: 32.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 3365 - 9/F · 2853

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 88190744

前 言

2006年2月15日财政部颁布了《企业会计准则》，《准则》中专门介绍了建造合同，规范了建筑施工企业的会计核算，2008年又出台了《企业会计准则讲解》，进一步明确了建筑施工企业的核算方法，2008年6月28日财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合发布了《企业内部控制基本规范》，对加强企业内部控制提出了更高、更严格、更规范的要求，建筑施工企业作为国民经济中的重要组成部分，必须按照国家的相关规定，进行会计核算和内部控制。

2008年新的《企业所得税法》的执行，2011年6月30日《个人所得税法》的修改和颁布，增值税、营业税、消费税等也做了较大的修订，建筑施工企业日益成为税务稽查的重点领域，因此，加强建筑施工企业的税务核算和管理也尤为重要。

本书根据国家最新的会计准则和税务政策，主要从施工企业的项目管理、业务外包与分包、施工企业的货币资金、职工薪酬、甲供料、机械设备、成本核算、建造合同收入及费用、利润、债权债务、企业所得税、个人所得税、土地增值税、房产税、土地使用税、营业税、施工企业全面预算管理及会计报表的编制和分析等方面进行了编写。

本书力求通俗易懂，简明扼要，通过大量例题和案例，阐述建筑施工企业的复杂繁琐的业务核算和管理，使其既不枯燥又具有操作性。

在本书的编写过程中，参考了李志远先生、中华会计网校等的文章和资料以及财政部、国家税务总局等颁布的政策文件，在此表示衷心感谢。由于对新的会计准则和财税政策理解把握的有限，书中一定有很多瑕疵甚至是谬误，恳请同行、广大读者朋友批评勘正，不胜感激。

编 者

2011年10月11日

目 录

第一章 施工企业项目管理	(1)
第一节 施工企业项目的概念	(1)
第二节 施工企业项目的特征	(2)
第三节 施工企业项目的主要内容	(3)
第四节 施工项目管理的程序	(5)
第五节 施工企业项目管理的组织机构	(6)
第六节 施工企业项目经理的财权与会计责任	(9)
第二章 施工企业业务外包与分包的管理	(10)
第一节 业务外包概述	(10)
第二节 承包方选择	(12)
第三节 业务外包实施	(15)
第四节 施工企业分包工程会计与税务处理	(18)
第三章 施工企业项目会计核算	(22)
第一节 施工企业会计的特征	(22)
第二节 施工项目会计核算的对象	(24)
第三节 施工企业会计核算的任务	(25)
第四节 施工企业的会计组织与人员配备	(26)
第五节 施工企业会计工作的相关环节	(27)
第四章 施工企业的基本管理与会计核算	(34)
第一节 货币资金的管理与核算	(34)
第二节 职工薪酬的管理与核算	(43)
第三节 材料物资的管理与核算	(50)
第四节 机械设备的管理与核算	(80)
第五节 临时设施的管理与核算	(94)

第五章 施工项目成本管理与核算	(98)
第一节 成本管理的特点	(98)
第二节 施工企业项目成本的预测	(102)
第三节 施工企业项目成本的过程控制	(118)
第四节 施工企业项目成本的核算	(127)
第六章 施工项目收入与费用的管理与核算	(143)
第一节 收入概述	(143)
第二节 建造合同收入及费用的管理与核算	(144)
第七章 利润的会计处理	(156)
第一节 利润总额的组成	(156)
第二节 其他业务利润的税务与会计处理	(157)
第三节 营业外收支的税务与会计处理	(159)
第四节 本年利润的核算	(160)
第八章 施工项目债权债务的管理与核算	(162)
第一节 施工项目债权的管理与核算	(162)
第二节 施工项目债务的管理与核算	(171)
第九章 施工企业税务管理	(176)
第一节 企业所得税的管理	(176)
第二节 其他税费的管理与核算	(195)
第十章 施工企业全面预算管理	(205)
第一节 全面预算的概述	(205)
第二节 预算编制	(208)
第三节 预算执行	(211)
第四节 预算考核	(213)
第十一章 施工企业会计报表的编制与分析	(215)
第一节 会计报表概述	(215)
第二节 对外报表的编制	(217)
第三节 会计报表的分析	(235)
第四节 成本费用报表的编制与分析	(238)

第二节 施工企业项目管理的特征

项目管理是为使项目取得成功（实现的要求的质量、时限、所核定的费用等项目目标）而对其所进行的全过程、全方位的策划、规划、组织、控制、协调、监督等活动过程的总称。项目管理的对象是项目，项目管理的职能同所有管理的职能是一样的。由于项目的特殊性，带来了项目管理的复杂性和艰巨性，项目管理要按照科学的理论、方法和手段来进行，特别是要用系统工程的理念、理论和方法对施工项目进行的计划、组织、监督、控制、协调等全过程、全方位的管理，是工程建设实施阶段的项目管理。

施工项目管理是项目管理的一个分支，其管理对象是施工项目，管理者是施工企业。施工项目管理有以下特征：

一、施工项目的管理者是施工企业

建设单位和设计单位都不进行施工项目管理。一般而言，施工企业也不委托咨询公司进行施工项目管理。由建设单位或监理单位进行的工程项目管理中涉及的施工阶段管理仍属建设项目管理，不能算作施工项目管理。监理单位把施工单位作为监督对象，虽与施工项目管理有关，但不能算作施工项目管理。

二、施工项目管理的对象是施工项目

施工项目管理的周期包括工程投标、签订工程项目承包合同、施工准备、施工、交工验收以及保修等阶段。施工项目的特点决定了施工项目管理的特殊性。施工项目具有多样性、固定性及庞大性的特点，施工项目管理的特殊性主要体现为：生产活动与市场交易活动同时进行；先有交易活动，后有“产成品”（工程项目）；买卖双方都投入生产管理，生产活动和交易活动很难分开。所以施工项目管理是对特殊商品、特殊生产活动，在特殊市场上进行的特殊交易活动的管理，其复杂性和艰难性都是其他生产管理所不能比拟的。

三、施工项目管理的内容是按阶段变化的

每个施工项目都按建设程序进行，也按施工程序进行，从开始到结束，要经过几年乃至十几年的时间。施工项目管理随时间的推移带来施工内容的变化，因而也要求管理内容随之改变。施工项目的准备阶段、基础施工阶段、结构施工阶段、装修施工阶段、安装施工阶段、验收交工阶段的管理内容差异很大。因此，管理者必须作出设计、签订合同、提出措施、进行有针对性的动态管理，并使资源优化组合，以提高施工效率和施工效益。

四、施工项目管理要求强化组织协调工作

由于施工项目生产活动的独特性，使得对产生的问题难以补救或虽可补救但后果严重；由于参与的人员不断流动，需要采取特殊的流水方式，使得组织工作量很大；由于施工在露天进行，工期长，需要的资源多，并且施工活动涉及复杂的经济关系、技术关系、法律关

系、行政关系和人际关系等，故施工项目管理中的组织协调工作最为艰难、复杂和多变，必须强化才能保证施工顺利进行。主要强化方法包括优选项目经理，建立调度机构，配备称职的调度人员，努力使调度工作科学化、信息化，建立起动态的控制体系。

第三节 施工企业项目管理的主要内容

在施工项目管理的全过程中，为了实现各阶段目标和最终目标，在进行各项活动时，必须加强管理工作。在施工实践中，施工项目的具体管理内容一般由建筑业企业法人代表根据签订的施工合同和该企业的管理模式，向项目经理下达“项目管理目标责任书”来确定；在项目管理期间，由发包人或其委托的监理工程师或企业管理层按规定提出的、以施工指令形式下达的因工程变更而导致的额外施工任务或工作，均应列入项目管理范围。不同的企业与施工项目经理签订的责任书不同，其管理的概念和内容也稍有变化。在《建设工程项目管理规范》中，项目管理主要包括以下内容：

一、建立施工项目管理组织

1. 由企业采用适当的方式选聘称职的施工项目经理。
2. 根据施工项目组织原则，选用适当的组织形式，组建施工项目管理机构，明确责任、权限和义务。
3. 在奠定企业规章制度的前提下，根据施工项目管理的需要，制定施工项目管理制度。

二、进行施工项目管理规划

施工项目管理规划是对施工项目管理目标、组织、内容、方法、步骤重点进行预测和决策，作出具体安排的纲领性文件。

1. 进行工程项目分解，形成施工对象分解体系，以便确定阶段控制目标，从局部到整体全面地进行施工活动和施工项目管理。
2. 建立施工项目管理工作体系，绘制施工项目管理工作体系图和施工项目管理工作信息流程图。
3. 编制施工管理规划，确定管理点，形成文件，以利执行。

三、进行施工项目的目标控制

施工项目的目标有阶段性目标和最终目标。实现各项目标是施工项目管理的目的所在。因此应当坚持以控制论为指导，进行全过程的科学控制。施工项目的控制目标分为：进度控制目标、质量控制目标、成本控制目标、安全控制目标和施工现场控制目标。

由于在施工项目目标的控制过程中，会不断受到各种客观因素的干扰，各种风险因素有随时发生的可能性，故应通过组织协调和风险管理，对施工项目目标进行动态控制。

四、对施工项目的生产要素进行优化配置和动态管理

施工项目的生产要素是施工项目目标得以实现的保证,主要包括劳动力、材料、设备、资金和技术,生产要素管理的三项内容包括:分析各项生产要素的特点;按照一定的原则对施工项目生产要素进行优化配置,并对配置状况进行评价;对施工项目的各项生产要素进行动态管理。

五、施工项目的合同管理

由于施工项目管理是在市场条件下进行的对特殊交易活动的管理,这种交易活动从投标开始,并持续于项目管理的全过程,因此必须依法签订合同,进行履约经营。合同管理的好坏直接影响项目管理及工程施工的技术经济效果和目标实现。因此要从招投标开始,加强工程承包合同的签订、履行管理。合同管理是一项执法、守法活动。市场有国内市场和国际市场,因此合同管理相应涉及国内和国际有关法规和合同文本、合同条件,在合同管理中应予高度重视。为了取得经济效益,还必须重视索赔工作,讲究方法和技巧,提供充分的证据。

六、施工项目的信息管理

管理要依靠信息。施工项目管理是一项复杂的现代化的管理活动,要依靠大量信息并对大量信息进行管理。而信息管理又要依靠计算机进行辅助。所以,进行施工项目管理和施工项目目标控制的动态管理,必须依靠信息管理,并运用计算机进行辅助。需要特别注意信息的收集与储存,使一个项目的经验和教训得到记录和保留,为以后的项目管理服务。故认真记录总结,建立及保管制度是非常重要的。

七、施工项目的组织协调

组织协调是指以一定的组织形式、手段和方法,对项目管理中产生的关系不畅进行疏通,对产生的干扰和障碍予以排除的活动。在控制与管理的过程中,由于各种条件和环境的变化,必然会形成不同程度的干扰,使原计划的实施产生困难,这就必须协调。协调要依托一定的组织、形式和手段,并针对干扰的不同种类和关系分别对待。除努力寻求规律以外,协调还要依靠应变能力、处理偶然事件的机制和能力。协调是为顺利地“控制”服务的,协调与控制的目的都是为了保证目标的实现。

八、施工项目的现场管理

建筑施工在现场进行就必然有施工现场管理问题。施工现场是指进行工业和民用项目的房屋建筑、设备安装、管线铺设等施工活动,经批准所占用的施工场地。施工现场管理就是运用科学的管理思想、管理组织、管理方法和管理手段,对施工现场的各种生产要素,如人(操作者、管理者)、机(设备)、料(原材料)、法(工艺、检测)、环境、资金、信息等,进行合理配置和优化组合,通过实施计划、组织、控制、协调、激励等管理职能,保证现场按预定的目标,实现优质、高效、低耗、按期、安全、文明的生产和过程。

九、施工项目的竣工验收

施工现场竣工验收是指整个项目的完成验收。建筑施工项目竣工验收是建设项目竣工验收的一个组成部分，其含义是建筑业企业完成承建的单项工程后，接受建设单位及有关部门的检验，合格后向建设单位交工。它与建设项目竣工验收不同，建设项目竣工验收是动用验收。

十、施工项目的考核评价

施工项目考核评价的目的是规范项目管理行为，鉴定项目管理水平，对项目管理进行全面考核和评价。

十一、施工项目的回访保修

工程项目的质量回访与保修是在工程项目竣工后的一定时间内（在质量保修期内），由施工单位派人到建设单位或用户处了解工程项目的运行情况和存在问题，并对因施工单位的施工责任而造成的工程质量问题实施保修，不留隐患。

第四节 施工项目管理的程序

建筑施工项目管理的程序一般为：编制项目管理规划大纲，编制投标书并进行投标，签订施工合同，选定项目经理，项目经理接受企业法定代表人的委托组建项目经理部，企业法定代表人与项目经理签订“项目管理目标责任书”，项目经理部编制“项目管理实施规划”，进行项目开工前的准备，施工期间按“项目管理实施规划”进行管理，在项目竣工验收阶段进行竣工结算、清理各种债权债务、移交资料和工程，进行经济分析，作出项目管理总结报告并送企业管理层有关职能部门，企业管理层组织考核委员会对项目管理工作进行考核评价并兑现“项目管理目标责任书”中的奖惩承诺，项目经理部在项目竣工验收、审计完成后解体，在保修期满前企业管理层根据“工程质量保修书”的约定进行项目回访保修。

施工项目管理的程序可分为五个阶段，它们构成了施工项目管理的全过程。

一、投标与签订合同阶段

建设单位对建设项目进行设计和建设准备，具备了招标条件以后，便发出招标公告（或邀请函），施工单位见到招标公告或接到邀请函后，从作出投标决策至中标签约，实质上是在进行该施工项目的管理工作。本工作的最终目标就是签订工程承包合同，为此须进行以下工作：建筑业企业从经营战略的高度作出是否投标争取承包该项目的决策；决定投标以后，从多方面（像企业、相关单位、市场、现场等）获取大量信息；编制切合工程实际的施工项目管理规划大纲；编制既能使企业盈利，又有竞争力，有望中标的投标书；如果中标，则与招标方进行谈判，依法签订工程承包合同，使合同符合国家法律、法规和国家计划，符合平等互利的原则。

二、施工准备阶段

施工单位在与招标单位签订了工程承包合同、交易关系正式确立后,便应组建项目经理部,然后在项目经理的领导下,与企业管理层、建设单位、监理单位密切配合,进行施工准备,使工程具备开工和连续施工的基本条件,以便开工。这一阶段主要进行以下工作:成立项目经理部,根据工作管理的需要建立机构,配备管理人员;制定施工项目管理实施规划,以指导施工项目管理活动;进行施工现场准备,使现场具备施工条件,利于进行文明施工;编写开工申请报告,待批开工。

三、施工阶段

这是一个自开工至竣工的实施过程。在这一过程中,项目经理部既是决策机构,又是责任机构、管理机构。该阶段的最终目标是完成合同规定的全部施工任务,达到验收、交工的条件,为此主要进行以下工作:进行施工;在施工中努力做好动态控制工作,保证质量目标、进度目标、造价目标、安全目标、节约目标的实现;管好施工现场,实行文明施工;严格履行施工合同,处理好内外关系,做好合同变更及索赔工作;做好记录、协调、检查、分析工作。

四、验收、交工与结算阶段

这一阶段可称作“结束阶段”,与建设项目的竣工验收阶段协调同步进行。其目标是对项目成果进行总结、评价,对外结清债权债务,结束交易关系。本阶段主要进行以下工作:工程收尾;进行生产试运转;接受正式验收;整理、移交竣工文件,进行工程款结算、总结工作,编制竣工总结报告;办理工程交付手续;项目经理部解体。

五、用后服务阶段

这是施工项目管理的最后阶段,即在竣工验收后,按合同规定的责任期进行用后服务、回访与保修,其目的是保证使用单位正常使用,发挥效益。该阶段主要开展以下工作:为保证工程正常使用而进行必要的技术咨询和服务;进行工程回访,听取使用单位意见,总结经验教训,观察使用中的问题,进行必要的维护、修理和保养;进行沉陷、抗震等性能观察。

第五节 施工企业项目管理的组织机构

施工项目管理组织是指为进行施工项目管理、实现组织职能而进行组织系统的设计与建立、运行和调整。施工项目管理组织机构与企业管理组织机构是局部与整体的关系。组织机构设置的目的是充分发挥项目管理功能,提高项目整体管理效率,以实现施工项目管理的最终目标。因此,企业在推行项目管理时,合同设置项目管理组织机构是至关重要的。高效率的组织体系和组织机构的建立是施工项目管理成功的组织保证。

施工项目组织的形式与企业的组织形式是不可分割的。不同的企业,其施工项目管理组

织机构的形式也略有不同。

一、工作队式项目组织

(一) 特征

1. 项目经理在企业内招聘或抽取职能人员组成管理机构（工作队），由项目经理指挥，独立性大。

2. 项目管理班子成员在工程建设期间与原所在部门断绝领导与被领导关系。原单位负责人员负责业务指导及考察，但不能随意干预其工作或调回人员。

3. 项目管理组织与项目同寿命。项目结束后机构撤销，所有人员仍回原所在部门和岗位。

(二) 适用范围

这种项目组织形式适用于大型项目、工期紧迫的项目、要求多部门多工种配合的项目。它要求项目经理素质高，指挥能力强，有快速组织队伍及指挥协调来自各方人员的能力。

(三) 优缺点

工作队式项目组织形式的优点是：选调人员可以完全为项目服务；项目经理权力集中，干扰少，决策及时，指挥灵便；项目管理成员来自各职能部门，在项目管理中配合工作，有利于取长补短，培养一专多能人才；各专业人员集中在现场办公，减少扯皮和等待时间，提高办事效率。其缺点是：各类人员来自不同部门、不同的专业，配合不熟悉，难免配合不力；各类人员同一时段内的工作差异很大，容易出现忙闲不均，可能导致人才浪费；职能部门的优势无法发挥作用等。

二、部门控制式项目组织形式

(一) 特征

该组织形式的特征是：不打乱企业原有建制，把项目委托给企业某一专业部门或某一施工队组织管理，由被委托的部门领导在本部门选人组成项目管理班子，项目结束后，项目班子成员恢复原职。

(二) 适用范围

这种形式的项目组织一般适用于小型的、专业性较强的、不需涉及众多部门的施工项目。

(三) 优缺点

该组织形式的优点是：人员熟悉，人才的作用能充分发挥；从接受任务到组织运转启动时间短；职责明确，职能专一，关系简单，易于协调。其缺点是：不利于精简机构；不利于对固定建制的组织机构进行调整；不能适用大型项目管理的需要。

三、矩阵式项目组织形式

(一) 特征

1. 项目组织机构的职能部门和企业的职能部门相对应，多个项目与企业职能部门结合成矩阵形状的组织机构。

2. 职能原则与对象原则相结合，既发挥项目组织的横向优势，又发挥职能部门的纵向

优势。

3. 企业职能部门是永久性的, 项目管理组织机构是临时的。职能部门负责人对参与项目管理班子的成员有调动、考察和业务指导的责任; 项目经理则将参与项目组织的人员有效地组织起来, 进行项目管理的各项工作。

4. 项目管理班子成员接受企业职能部门负责人和项目经理的双重领导。职能部门侧重业务领导, 项目经理侧重行政领导。项目经理对参与项目组织的成员有使用、奖惩、增补、调换或辞退的权力。

(二) 适用范围

矩阵式项目组织形式适用于同时承担多个项目工程的企业。在这种情况下, 各项目对专业技术人才和管理人员都有需求, 加在一起数量较大, 采用矩阵式组织形式可以充分利用有限的人力资源对多个项目进行管理, 特别有利于发挥稀有人才的作用。该组织形式也适用于大型、复杂的施工项目。因大型复杂的施工项目要求多部门、多技术、多工程配合实施, 在不同阶段, 对不同人员有数量不同和搭配各异的需求, 显然部门控制式和工作队式组织均不能满足项目的这种要求。

(三) 优缺点

该组织形式兼有工作队式和部门控制式两种形式的优点, 把职能原则与对象原则融为一体, 解决了传统模式中企业组织与项目组织的相互矛盾; 它既有利于人才的全面培养, 又有利于人力资源的充分利用。但它也存在缺点, 主要表现在人员来自各职能部门, 既受项目经理领导, 又受原部门领导, 这种双重领导在意见不一致时易产生矛盾, 使当事人无所适从。

矩阵式组织对企业管理水平、项目管理水平、领导者的素质、组织机构的办事效率、信息沟通渠道的畅通, 均有较高要求。在组织协调内部的关系时, 必须要有强有力的措施和协调办法。

四、事业部式项目组织形式

(一) 特征

1. 事业部对企业来说是职能部门, 对外有相对独立的经营权, 可以是一个独立单位。事业部可以按地区设置, 也可以按工程类型或经营内容设置。事业部能较迅速地适应环境变化, 提高企业的应变能力, 调动部门积极性。当企业向大型化、智能化发展时, 事业部式是一种很受欢迎的选择, 它既可以加强经营战略管理, 又可以加强项目监理。

2. 在事业部(一般为其中的工程部或开发部, 对外工程公司是海外部)下边设置项目经理部, 项目理由事业部选派, 一般对事业部负责, 有的可以直接对业主负责, 根据其授权程度而决定。

(二) 适用范围

事业部式项目组织适用于大型经营性企业的工程承包, 特别适用于远离公司本部的工程承包。但如果一个地区只有一个项目、没有后续工程时不宜设立地区事业部, 即它适宜在一个地区有长期市场或一个企业有多种专业化施工力量时采用。

(三) 优缺点

事业部式项目组织形式的优点是能较快速地适应环境变化, 提高企业的应变能力; 既可

以加强经营战略的管理,又可以加强项目的管理;有利于延伸企业的经营职能,扩大企业的经营业务,便于企业开拓新的业务领域。缺点是企业对项目部的约束力减弱,有时会造成企业结构的松散。因此企业必须加强制度约束,强化企业的综合协调能力。

第六节 施工企业项目经理的财权与会计责任

施工项目经理是施工承包企业法定代表人在施工项目上的代表人。从企业内部看,项目经理是施工项目全过程所有工作的负责人,是项目的总责任者,是项目动态管理的体现者,是项目生产要素合理投入和优化组织的组织者。从对外方面看,作为企业法人代表的企业负责人,不直接对每个建设单位负责,而是由项目经理在授权范围内对建设单位直接负责。项目经理在项目管理中处于中心地位,是项目管理成败的关键。

施工项目经理是施工项目责、权、利的主体。这是因为,项目经理是项目总体的组织管理者,即他是项目中人、财、物、技术、信息和管理等所有生产要素的组织管理人。首先,项目经理必须是项目的责任主体,是实现项目目标的最高责任者,而且目标的实现还应该不超出限定的资源条件。其次,项目经理必须是项目的权力主体。权力是确保项目经理能够承担起责任的条件与手段,所以,权力的范围必须视项目经理责任的要求而定。如果没有必要的权力,项目经理就无法对工作负责。再次,项目经理还必须是项目的利益主体。利益是项目经理工作的动力,是由于项目经理负有相应的责任而得到的报酬,所以,利益的形式及利益的多少也应该视项目经理的责任而定。如果没有一定的利益,项目经理就不愿负相应的责任,也不会认真行使相应的权力,更难以处理好国家、企业和职工的利益关系。

施工项目经理的财权表现在:在企业财务制度允许的范围内,项目经理有权根据工程需要和计划的安排,作出投资决策,流动资金周转调配决策,固定资产购置、使用、大修和计提折旧的决策,对施工项目职工计酬方式、分配办法、分配方案等作出决策。

施工项目经理有责任、有义务保证会计人员依法行使职权,不能阻碍会计人员行使其职能,更不能违法干预。施工项目要建立或严格执行内部控制制度,明确相关人员的职责权限、工作规程和纪律要求,确保相关人员提供正确、真实、合法、完整的原始凭证(包括外来的和自制的),维护会计信息质量。项目经理依法任用具有会计从业资格的会计人员,并依法保障本单位会计人员参加继续教育 and 培训的权利,以促进会计队伍业务素质的不断提高。项目经理要旗帜鲜明地支持会计人员工作,帮助会计人员解决履行《会计法》中遇到的困难和问题,营造重视会计管理、支持会计工作的良好氛围。

第二章 施工企业业务外包与分包的管理

第一节 业务外包概述

一、概念

业务外包是企业将日常经营中的部分业务委托给本企业以外的专业服务机构或其他经济组织（承包方）完成的经营行为。目前，业务外包活动已经广泛用于电信、手机、金融、施工等各行各业，为企业优化资源配置、加速业务重组、提高经营效率提供了活力。但是，企业在将业务外包的同时，也承担着一些重大风险，主要包括：外包范围和价格确定不合理，承包方选择不当，可能导致企业遭受损失；业务外包监控不严、服务质量低劣，可能导致企业难以发挥业务外包的优势；业务外包存在商业贿赂等舞弊行为，可能导致企业相关人员涉案等。为此，《企业内部控制应用指引第 13 号——业务外包》明确指出，存在业务外包活动的企业应当着手建立和完善业务外包管理制度，规定业务外包的范围、方式、条件、程序和实施等相关内容，明确相关机构和岗位的职责权限，强化业务外包全过程的监控，防范外包风险，充分发挥业务外包的优势。

二、业务外包的发展

专业化分工是各类交换活动产生、存在和发展的根本原因之一，人们用专业化分工提供的剩余产品互相交易，在互惠互利中获得了各种需要的满足，并推动了经济发展，而且会使分工和增长具有持续加速的特征。从自给自足到分工与专业化的发展已经将人类社会带入了新世纪的现代生活，人们无不感受到来自各个专业化领域分工所带来的极大的便利，交易效率的提高促进分工自发演进，而反之分工水平的提高加速经济的增长。

在讲究专业化分工的 20 世纪末，企业为维持组织的核心竞争力，且因组织中资源不足的困境，将组织的非核心业务委派给外部的专业企业，以降低运营成本，提高品质，集中人力资源，提高顾客满意度。外包业是新近兴起的一个行业，它给企业带来了新的活力。外包将组织解放出来以便专注于核心业务。外包合作伙伴为组织带来支持，增加后备管理时间。在执行者专注于其特长业务时，为其改善产品的整体质量。外包解放了企业的财务资本，使之用于可取得最大利润回报的活动。同时，外包使一些新的经营业务得以实现。一些小企业和刚起步的企业可能因外包大量运营职能而获得全球性的飞速增长。



企业应当对外包业务实施分类管理,通常划分为重大外包业务和一般外包业务。重大外包业务是指对企业生产经营有重大影响的外包业务。

外包业务通常包括研发、资信调查、可行性研究、委托加工、物业管理、客户服务、IT服务等。

三、企业业务外包面临的风险及风险管理

企业的业务外包至少应当关注下列风险:

1. 外包范围和价格确定不合理,承包方选择不当,可能导致企业遭受损失;
2. 业务外包监控不严、服务质量低劣,可能导致企业难以发挥业务外包的优势;
3. 业务外包存在商业贿赂等舞弊行为,可能导致企业相关人员涉案。

识别风险是进行风险分析、作出风险应对策略、加强风险管理的必要前提条件。首先,风险有两种定义:一种定义强调了风险表现为不确定性;而另一种定义则强调风险表现为损失的不确定性。若风险表现为不确定性,说明风险只能表现出损失,没有从风险中获利的可能性,属于狭义风险。而风险表现为损失的不确定性,说明风险产生的结果可能带来损失、获利或是无损失也无获利,属于广义风险,本书所指的风险属于狭义风险。风险具有以下几点特征:客观性、偶然性、损害性、不确定性、相对性(或可变性)。

对于现代企业来说,风险管理就是通过风险的识别、预测和衡量并选择有效的管理手段,以尽可能降低成本,有计划地处理风险,最终获得企业安全生产的经济保障。这就要求企业在生产经营过程中,应对可能发生的风险进行识别,预测各种风险发生后对资源及生产经营造成的消极影响,使生产能够持续进行。可见,风险的识别、风险的预测和风险的处理是企业风险管理的主要步骤。

企业应当建立和完善业务外包管理制度,规定业务外包的范围、方式、条件、程序和实施等相关内容,明确相关部门和岗位的职责权限,强化业务外包全过程的监控,防范外包风险,充分发挥业务外包的优势。

企业应当权衡利弊,避免核心业务外包。核心业务(Core Business)是指一个多元化经营的企业或企业集团中具有竞争优势并能够带来主要利润收入的业务,企业的核心业务在企业的业务组合中,一定是在该行业中最具有竞争能力的业务。企业的核心能力要得到市场承认,必须通过企业的产品反映出来。企业是一种或几种核心能力的组合,通过它,企业虽然可以衍生出许多的业务单元,也可以跨越传统的市场界限和产品界限,但企业的核心能力最终仍需通过核心产品及其组合,也就是企业的核心业务表现出来。如果把企业比喻成一棵大树,核心能力就是树干,核心业务便是果实。核心业务可以给市场和消费者一个明确的概念:我主要是做什么的。如果企业的核心业务能依托核心能力形成一种对内兼容、对外排他的技术壁垒,那么就能在纷繁复杂的市场中保持应有的竞争优势。

从上述分析可以得出,核心业务对于企业的意义和价值是非核心业务所无法比拟的。市场竞争日趋激烈,企业的核心竞争力的创造和保持也愈发的重要,由核心竞争力衍生的核心业务是企业生产经营过程中的中流砥柱,因此,企业要想在与竞争对手的较量中保持屹立不败的地位,必须将核心业务牢牢控制在自己掌握的范围之内,一旦将其外包出去,不但无法保证最终的完成质量,还有遭到竞争对手模仿与抄袭的风险。在长期的合作中,外包机构掌握了企业大量的信息、机密,很有可能控制企业,使企业陷入被动。

第二节 承包方选择

任何企业所拥有的资源都是有限的，它不可能在所有的业务领域都获得竞争优势，企业必须把有限的资源精力集中在核心业务上，通过业务外包把别人能做的甚至做得更好的业务外包给承包方，达到提高企业的业务能力，改善企业的服务质量，降低企业成本，提高利润和生产率的目的。换言之，通过业务外包，让承包方分担企业的固定成本，并将固定成本转化为可变成本，从而减少企业的压力，使企业在开发和生产新产品的核心业务上更加灵活和高效。因此企业应在确定自己核心业务的基础上，将非核心业务、核心业务的外围服务业务、辅助业务拿出去外包，选择合适的承包方，从而达到转换机制提升企业竞争能力的目的。

企业进行业务外包一是合理确定外包业务范围，综合考虑成本效益原则，权衡利弊，避免将核心业务外包；二是拟定业务外包实施方案，按照规定的权限和程序审核批准。重大外包业务方案应当提交董事会或类似决策机构审批；三是按照批准的业务外包实施方案，择优选择外包业务的承包方，签订外包合同，合理确定外包价格，严格控制外包业务成本，切实做到相关业务承包方选择的相关事项和原则性要求。

企业选择业务外包承包方的过程具体包括：外包业务的方案拟订与审核批准；承包方应具备的条件；外包价格的确定与控制；不同方式下承包方的确定；业务外包合同的签订；外包业务的保密与责任追究。

一、外包业务的方案拟订与审核批准

企业应当根据年度生产经营计划和业务外包管理制度，结合确定的业务外包范围，拟定实施方案，按照规定的权限和程序审核批准。总会计师或分管会计工作的负责人应当参与重大业务外包的决策。重大业务外包方案应当提交董事会或类似权力机构审批。

企业应当着重在关键环节做好职责分工与授权批准。企业的职责分工应当合理明确，授权审核制度和外包业务归口管理制度应当规范化。具体控制政策和措施包括：企业应当建立业务外包的岗位责任制，明确相关部门和岗位职责权限，确保办理业务外包的不相容岗位相互分离、制约和监督。业务外包的不相容岗位（或职责）至少包括：业务外包的申请与审批；业务外包的审批与执行；外包合同协议的订立与审核；业务外包的执行与相关会计记录；付款的申请、审批与执行。

企业应当建立业务外包的授权制度和审核批准制度，明确企业内部各单位、各部门授权范围、授权内容、授权期间和被授权人条件等。企业重大或核心业务外包，应当提交董事会及其审计委员会审议通过后方可实施。非核心业务或涉及金额较小的业务外包，应当由相关部门在授权范围内提出申请，报董事长、总经理审核通过后实施。

企业应当实行业务外包归口管理制度。企业应当根据外包业务职能的不同，制定外包业务归口管理部门，负责对外包业务的管理工作进行规范。

总会计师和分管会计工作的负责人需要参与重大业务外包的决策过程。总会计师和分管