

项目财务管理



主 编 邹宏英
杨峙深

中 国 市 场 出 版 社

项目财务管理

主 编 邹宏英 杨峙深

中国市场出版社

图书在版编目(CIP)数据

项目财务管理/邹宏英,杨峙深主编. —北京:中国市场出版社,2006.11

ISBN 7-5092-0002-4

I. 项... II. ①邹...②杨... III. 企业管理:项目管理:财务管理 IV. F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第131450号

书 名:项目财务管理
主 编:邹宏英 杨峙深
责任编辑:郝向前 曹小军
出版发行:中国市场出版社
地 址:北京市西城区月坛北小街2号院3号楼(100837)
电 话:编辑部(010)68032104 读者服务部(010)68022950
 发行部(010)68021338 68020340 68053489
 68024335 68033577 68033539
经 销:新华书店
印 刷:北京科文天和印刷有限公司
规 格:880×1230毫米 1/16 18.75印张 630千字
版 本:2006年12月第1版
印 次:2006年12月第1次印刷
书 号:ISBN 7-5092-0002-4/F·2
定 价:39.40元

前 言

项目管理在全球范围内已发展成为一门独立学科,项目管理经理在一些发达国家和地区成了一种职业。在国民经济微观活动中,有很大一部分是属于有事先设定结束日期的一次性项目,如工程建设、农业技术推广、软件开发、科学研究、技术培训、影视创作、设立新服务、研制新产品、处理突发事件等。有些组织,其业务活动主要采取项目组织的形式,如工程设计和施工、软件开发等。国内外从业人员已经在实践中总结出了一套项目管理的理论、原则、方法和技术。

项目财务管理作为项目管理的重要组成部分,其实务和理论在不断完善和充实并形成体系,事实上,一个工程项目从选定、可行性研究、规划、评估、审核、准备、组织、实施直到完成,无不贯穿着财务管理活动。

为了突出项目财务管理的核心内容,我们在查阅了大量项目财务管理最新文献基础上,结合企业在项目管理过程中的财务热点问题,从项目财务预算管理、项目成本管理、项目融资和项目绩效考核等方面对项目财务管理活动进行研究。在编写过程中,我们以市场经济条件下的项目运作实际为出发点,突出财务管理对项目管理的规划、控制和决策功能,系统地阐述了项目财务管理的理论和方法。

全书共十六章,其中第一章是项目基本概念介绍;第二章至第五章论述财务预算管理;第六章至第八章论述项目成本管理;第九章至第十二章论述项目融资和项目担保问题;第十三章论述研究项目风险的识别和控制;第十四章至第十六章专题介绍项目绩效考核等特殊财务问题。本书在编写过程中得到了中冶集团专家的倾力支持,在此一并致谢。

由于水平有限,书中难免有不当之处,敬请各位读者批评指导。

编 者

2006年12月9日

本书编委会人员

主 编：邹宏英 杨峙深

编 委：(以姓氏笔画为序)

马蕾欣 王文成 王文宣 迂天平

刘玉剑 陈 琳 陈 燕 张玲惠

徐 凤 陶 勇 唐 晋 谭丽隽

目 录

第一章 项目财务管理综述	(1)
第一节 项目的概念	(1)
第二节 项目管理的含义、核心、特点、作用和主要问题	(2)
第三节 项目管理模式	(3)
第四节 项目财务管理的基本内容	(5)
第二章 财务预算综述	(8)
第一节 财务预算的作用	(8)
第二节 财务预算的特征	(13)
第三节 财务预算管理中的权责配置	(16)
第三章 财务预算编制的模式与流程	(19)
第一节 财务预算编制模式	(19)
第二节 财务预算编制流程	(21)
第四章 财务预算的编制和实施	(32)
第一节 营业活动预算的编制	(32)
第二节 投资活动预算的编制	(50)
第三节 筹资活动预算的编制	(53)
第四节 现金流量预算的编制	(55)
第五节 财务预算的执行与调整	(57)
第六节 财务预算的监控	(63)
第七节 财务预算内容的监控	(65)
第五章 财务预算的制度环境和模式	(70)
第一节 预算管理中的激励与约束	(70)
第二节 财务预算实施中的常见问题	(73)
第三节 财务预算编制模式研究	(76)
第四节 财务预算编制方法应用问题研究	(79)
第六章 项目成本管理	(85)
第一节 项目成本的概念	(85)
第二节 项目成本的构成	(86)
第三节 项目成本管理的概念	(92)
第四节 项目成本估算	(93)
第五节 项目成本估算的依据	(98)

第六节	成本估算参考数据	(100)
第七节	项目成本估算的技术路线	(101)
第八节	项目成本估算的方法	(102)
第九节	学习曲线法	(111)
第七章	项目成本预算	(115)
第一节	项目成本预算概述	(115)
第二节	项目成本预算的依据和方法	(116)
第三节	项目成本预算的编制	(117)
第四节	工程项目成本计划的编制	(125)
第八章	项目成本核算与分析	(129)
第一节	项目成本核算方法综述	(129)
第二节	项目成本会计核算的对象和原则	(130)
第三节	项目成本会计核算方法	(132)
第四节	项目成本分析	(142)
第五节	项目成本控制	(152)
第九章	项目融资基本理论	(158)
第一节	项目融资概述	(158)
第二节	项目融资的框架结构	(160)
第三节	项目投资结构的设计	(162)
第四节	项目融资策略的选择	(167)
第十章	项目投资结构	(171)
第一节	公司型合资结构	(171)
第二节	合伙制结构	(173)
第三节	非公司型合资结构	(177)
第四节	信托基金结构	(179)
第五节	投资结构对项目融资安排的影响	(181)
第六节	项目融资中的合资协议	(183)
第十一章	常用的项目融资模式	(187)
第一节	项目融资模式的设计	(187)
第二节	投资者直接安排项目融资模式	(189)
第三节	通过项目公司安排的融资模式	(192)
第四节	以“设施使用协议”为基础的项目融资模式	(193)
第五节	以“杠杆租赁”为基础的项目融资模式	(195)
第六节	以“生产支付”为基础的项目融资模式	(200)
第七节	以“黄金贷款”为基础的项目融资模式	(202)
第八节	BOT 模式	(205)
第十二章	项目担保	(211)
第一节	担保在项目融资中的地位和作用	(211)

第二节	项目担保人	(212)
第三节	项目担保的类型	(215)
第四节	项目融资中的主要担保形式	(218)
第十三章	项目财务风险识别与控制	(228)
第一节	项目风险概述	(228)
第二节	项目环境风险管理的基本方法	(233)
第三节	项目风险的评价	(240)
第四节	财务风险的分析及量化	(241)
第五节	项目融资风险的防范	(246)
第六节	风险管理在项目融资中的应用	(250)
第十四章	项目绩效与绩效考核	(255)
第一节	绩效与绩效考核的概念	(255)
第二节	不同部门在绩效评估中的作用	(256)
第三节	绩效管理对战略的贡献	(257)
第三节	绩效考核的目的与绩效目标	(260)
第四节	绩效考核方法	(264)
第五节	项目绩效考核指标的设计与衡量	(266)
第十五章	平衡记分卡在绩效考核中的应用	(272)
第一节	平衡记分卡概述	(272)
第二节	平衡记分卡的引入	(277)
第三节	平衡记分卡在绩效测评中的应用	(281)
第十六章	基于目标的绩效考核	(285)
第一节	目标管理法在绩效考核中的运用	(285)
第二节	对目标管理法的评价	(288)

第一章 项目财务管理综述

第一节 项目的概念

项目是指一个特殊的将被完成的有限任务,它是在一定时间内,满足一系列特定目标的多项相关工作的总称。项目来源于人类有组织的活动的分化。随着人类的发展,有组织的活动逐步分化为两种类型:一类是连续不断、周而复始的活动,称之为“作业或运作”;另一类是临时性、一次性的活动,称之为“项目”。

一、项目定义

(一)项目有特定的环境与要求

项目是一项有待完成的任务,有特定的环境和要求。项目是具有一定时间、财务和技术性能目标的非日常性、非重复的一次性任务,是指一个过程,而不是过程终结后所形成的成果。

(二)项目有一定的约束条件

在一定的组织机构内,利用有限资源(人力、物力、财力等)在规定的时间内完成任务。任何项目的实施都会受到一定的条件约束,这些条件是来自由多方面的,如环境、资源、理念等等。这些约束条件成为项目管理者必须努力促其实现的项目管理的具体目标。在众多的约束条件中,质量(工作标准)、进度、费用是项目普遍存在的三个主要的约束条件。

(三)任务要满足一定性能、质量、数量、技术指标等要求

项目是否能实现,能否交付用户,必须达到事先规定的目标要求。

二、项目的特点

1. 项目由多个部分组成,跨越多个组织,因此需要多方合作才能完成。
2. 通常是为了追求一种新产物才组织项目。
3. 可利用资源预先要有明确的预算。
4. 可利用资源一经约定,不再接受其他支援。
5. 有严格的时间界限,并公之于众。
6. 项目的构成人员来自不同专业的不同职能组织,项目结束后原则上仍回到原来的职能组织中。
7. 项目的产物其保全或扩展通常由项目参加者以外的人员来进行。

三、项目的组成要素

为了达到预期的目标,项目由五个要素构成:项目的(界定)范围;项目的组织结构;项目的质量;项目的费用;项目的时间进度。

项目目标五要素中,项目的(界定)范围和项目的组织结构是最基本的,而质量、时间、费用可以有所变动,是依附于界定和组织的。

在项目的组织结构中,必须明确项目的关系人,即那些积极介入项目,其利益可能由于项目执行或项目成功完成而受到积极或消极影响的个人或组织,一个项目中最起码的关系人应当包括项目经理人、客户、执行组织、项目班子成员以及项目出资人五个方面。

四、项目的特征

(一)唯一性

唯一性,也叫做独特性。每个项目都有其特别的地方,没有两个项目会是完全相同的。建设项目通常比

开发项目更程序化些,但不同程度的用户化是所有项目的特点。在有风险存在的情况下,项目就其本质而言,不能完全程序化,项目主管之所以被人们强调很重要,是因为它们有许多例外情况要处理。

(二) 一次性

每个项目都有其确定的起点和终点。当一个项目的目标已经实现,或者已经明确知道该项目的目标不可能实现,或是对项目的需求已经不再存在时,该项目就到达了它的终点。一次性并不意味着时间短,许多项目要经历好几年,甚至更长,但在任何情况下项目的期限都是有限的,它不是一种持续不断的工作。

(三) 多目标属性

项目的目标包括成果性目标和约束性目标。在项目过程中成果性目标都是由一系列技术指标来定义的,同时都受到多种条件的约束,其约束性目标往往是多重的。因而,项目具有多目标属性。

(四) 生命周期属性

项目是一次性的任务,因而它是有起点也有终点的。任何项目都会经历启动、开发、实施、结束这样一个过程,通常把这一过程称为“生命周期”。项目的生命周期特性还表现在项目的全过程中启动比较缓慢,开发实施阶段比较快速,而结束阶段又比较缓慢的规律。

(五) 相互依赖属性

项目常与组织中同时进展的其他工作或项目相互作用,但项目总是与项目组织的标准及手头的工作相抵触的。组织中各事业部门(行销、财务、制造等)间的相互作用是有规律的,而项目与事业部门之间的冲突则是变化无常的。项目主管应清楚这些冲突并与所有相关部门保持适当联系。

(六) 冲突属性

项目经理与其他经理相比,生活在一个更具有冲突特征的世界中,项目之间有为资源而与其他项目进行的竞争,有人员而与其他职能部门的竞争。项目组的成员在解决项目问题时,几乎一直是处在资源和领导问题的冲突中。

第二节 项目管理的含义、核心、特点和主要问题

项目管理就是以项目为对象的系统管理方法,通过一个临时性的专门的柔性组织,对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制,以实现项目全过程的动态管理和项目目标的综合协调与优化。

一、项目管理的含义

(一) 项目管理是指一种管理活动

即一种有意识地按照项目的特点和规律,对项目进行组织管理的活动。

(二) 项目管理是指一种管理学科

即以项目管理活动为研究对象的一门学科,它是探求项目活动科学组织管理的理论与方法。项目管理的日常活动通常是围绕项目计划、项目组织、质量管理、费用控制、进度控制等五项基本任务来展开的。

项目管理贯穿于项目的整个寿命周期,它是一种既有规律又有经济的方法对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制的手段,并在时间、费用和技术效果上达到预定目标。

二、项目管理的核心

(一) 顾客

在新的商业环境中,如果所完成的项目不能让顾客满意,则项目就是最大的失败。

(二) 项目管理技术

项目管理人员不仅要掌握进度安排、预算以及人力和物质资源的分配等方面的基本技术,还需要精通诸如基本的合同管理技术、商业财务、成本与进度综合控制、工作进展测量、质量监控以及进行风险分析等“硬”技术。同时,他们还必须熟练掌握诸如谈判、变化管理、政治敏锐以及了解他们所交往的人员(包括顾客、同级人员、职员以及上级主管)的需求等“软”技术。

(三) 项目经理

授权给项目经理,使他能真正对项目的盈亏负责,在很大程度上把自己看成是独立的经营者,独立动作自己的业务,也使得项目经理具备在新的商业环境中有效经营的知识和技能。

三、项目管理的特点

项目管理是一项复杂的工作,而且复杂性与一般的生产管理有很大不同:由于项目管理是具体的实践活动,因此项目管理在承担风险的同时必须发挥创造性,在项目管理的前期构思中,科学技术情报工作和信息的组织管理是产生新构思和解决问题的首要途径;在项目进行过程中,项目管理需要集权领导和建立专门的项目组织;由于项目经理有权独立进行计划、资源分配、指挥和控制,因此项目经理在项目管理中起着非常重要的作用,项目经理要促使组织成员成为一支真正的队伍。

四、项目管理的作用

项目管理是针对特殊任务的特殊管理,有着许多不可替代的价值和作用,项目管理保证可用的资源能以最有效的方式被运用,项目管理使其上级领导能够在单位内部了解到正在发生什么和事物会发展到哪里。

实施项目管理给组织带来明显的价值。经过调查,那些不实行项目管理的组织与实行项目管理的组织相比会处于竞争的劣势。根据大多数项目管理活动积累的经验,项目管理的作用主要有以下几个方面:

1. 使工作进度透明化,整个项目实施更注重结果。
2. 针对不同的工作任务可改进协调和控制。
3. 缩短项目周期,推进项目实施合理化。
4. 减少项目费用,提高项目收益。
5. 促使项目关系人有较高的工作热情和明确的工作目标。

五、项目管理面临的主要问题

(一) 企业资源包括管理资源效用最大化的问题

资源是项目建设的物质基础,它包括了生产力的各种要素,只有通过合理的组织和配置使生产力达到最优的结合,才能最大可能地发挥资源的效用。资源不足或过剩,都会影响资源效用的最大化。资源是企业成本的一项重要内容,当资源效用达到最大化时,企业的成本较低,利润较大。

(二) 项目间利益的均衡问题

企业同时进行多个项目,而每个项目的复杂程度、周期长短及经济效益是不同的,企业中有可能出现项目经理和人员都愿意参加经济效益大而又复杂程度不高的项目,而不愿意参加难度大、经济效益低的项目。项目间的利益难以均衡,造成一部分项目难以按时完成。

(三) 项目组织的临时性与终身为客户服务的问题

项目组织具有临时性。因为项目是一次性的,而项目组织是为了项目的建设服务,项目终结了,其组织使命也就完成了。因而在项目的实施过程中,按项目进展的各个阶段的具体需要,项目组织中的人员来自不同的专业领域或部门,是一种动态的组合,当项目完成后,项目人员根据各自的技能及工作的需要,又投入到另一个项目中。

第三节 项目管理模式

一、传统的项目管理模式

这种项目管理模式在国际上最为通用,许多银行的贷款项目和采用国际咨询工程师联合会合同条件的项目均采用这种模式。

传统的项目管理模式,是由业主委托建筑师和咨询工程师进行前期的各项有关工作,待项目评估立项后

再进行设计,在设计阶段进行施工招标文件准备,随后通过招标选择承包商。业主和承包商订立工程施工合同,有关工程部位的分包和设备、材料的采购一般都由承包商与分包商和供应商单独订立合同并组织实施。

通用模式的优点是:由于长期地、广泛地在世界各地采用,因而管理方法较成熟,各方都对有关程序熟悉;可自由选择咨询设计人员,对设计要求可进行控制;可自由选择监理人员监理工程。通用模式的特点是:项目周期长,业主管费较高,前期投入较高;变更时容易引起较多的索赔。

二、建筑工程管理模式

建筑工程管理模式(CM:Construction Management Approach),又称阶段发包方式或快速轨道方式,这是近年在国外广泛流行的一种合同管理模式。这种模式与过去那种设计图纸全都完成之后才进行招标的连续建设生产模式不同。CM模式可以有多种形式,常用的有两种:

(一)代理型建筑工程管理(“Agency”CM)方式

在此种方式下,CM经理是业主的咨询和代理,业主和CM经理的服务合同规定费用是固定酬金加管理费。业主在各施工阶段和承包商签订工程施工合同。

(二)风险型建筑工程管理(“At Risk”CM)方式

采用这种形式,CM经理同时也担任施工总承包商的角色,一般业主要求CM经理提出保证最大工程费用(GMP),以保证业主的投资控制。如最后结算超过GMP,由CM公司赔偿;如低于GMP,则节约的投资归业主所有。但CM公司由于额外承担了保证施工成本风险,因而能够得到额外的收入。

三、设计—建造与交钥匙(Yurn key)工程方式

设计—建造方式(Eesigning Build)是一种简练的项目管理方式,在项目原则确定之后,业主选定一家公司负责项目的设计和施工。这种方式在投标和签订合同时是以总价合同为基础的。设计建造总承包商对整个项目的成本负责。

设计—建造模式是一种项目组织方式。业主和设计—建造承包商密切合作,完成项目的规划、设计、成本控制、进度安排等工作,甚至负责土地购买和项目融资。使用一个承包商对整个项目负责,避免了设计和施工的矛盾,可显著降低的成本和缩短工期。同时,在选定承包商时,把设计方案的优劣作为主要的评标因素,可保证业主得到高质量的工程项目。

四、设计—管理模式

设计—管理模式(Eesign - Manage)是指同一实体向业主提供设计和施工管理服务的工程管理方式。采用设计—管理合同时,业主只签订一份既包括设计也包括类似CM服务在内的合同。设计—管理模式的实现可以有两种形式:

1. 业主与设计—管理公司和施工总承包商分别签订合同,由设计—管理公司负责设计并对项目的实施进行管理。
2. 业主只与设计—管理公司签订合同,由设计公司分别与各个单独的承包商和供应商签订合同,由他们负责对项目的实施进行管理。

五、BOT方式

BOT(Build - Operate - Transfer),即建造—运营—移交模式。它是指东道国政府开放本国基础设施建设和运营市场,吸收国外资金,授给项目公司以特许权,由该公司负责融资和组织建设,建成后负责运营及偿还贷款,在特许期满时将工程移交给东道国政府。这种模式是20世纪80年代在国外兴起的依靠国外私人资本进行基础设施建设的融资和建造的项目管理方式,或者说是基础设施国有项目民营化。

六、管理承包

管理承包模式中,管理承包(Management Contracting)商必须与专业咨询顾问(如建筑师、工程师、测量师

等)进行密切合作,对工程进行计划管理、协调和控制。工程的实际施工由分包商或各单独承包商承担。

七、项目经理

项目经理(Project Management)的主要任务是自始至终对一个项目负责,这包括项目任务书的编制、预算控制、法律与行政障碍的排除、土地资金的筹集等,同时使设计者、工料测量师和承包商的工作正确地分阶段进行,在适当的时候引入指定分包商的合同和任何专业建造商的单独合同,以使业主委托的活动顺利进行。

第四节 项目财务管理的基本内容

财务管理实际上就是理财,是关于资金的筹集、投放和分配的管理活动。财务管理作为一项独立的活动,形成于20世纪初,其理论和方法还在继续发展和完善。本书旨在现代企业财务管理理论及实践的指导下,以项目管理为主线,就项目管理过程中最常用的项目财务预算、成本控制、项目融资、项目财务风险识别和项目绩效评价等内容进行归纳和探讨。这些内容有些从表面上看似乎超越了财务管理的范畴,但从具体实施层面上看,仍然是财务管理学科的延伸,本书在结构安排方面也围绕上述内容进行素材的组织 and 论述。

一、项目预算

项目预算管理包括预算编制、预算执行、预算分析、预算调控、预算考评等多个方面。加拿大麦吉尔大学管理学院教授亨利·明茨伯格系统地提出了协调方式发展三阶段论,他认为企业的协调方式经过了相互调整方式、直接监督方式和标准化方式三个阶段。而协调方式发展的最后一个阶段,即标准化方式所包含的思想与预算管理的思想是一致的,或者说,预算管理是实现标准化方式协调的一个很好手段。

预算管理是以价值形式和其他数量形式综合反映企业未来计划和目标等各个方面信息的全面预算,是全面落实企业战略目标的具体行动方案与控制制度。它通过企业的销售、生产、分配以及筹资等活动确定明确的目标,进而据以执行与控制,分析并调节差异,指导企业在市场竞争中趋利避险,全面实现企业战略目标。预算管理通过对企业各部门和成员在预算编制、执行与控制、考证与激励等过程中责、权、利关系的全面规范,将企业管理机制具体化、数量化、明晰化;通过以市场为起点的研究和预测,将外部市场竞争和风险与企业内部管理机制连接起来。即通过使预算成为一种自动有效的平衡系统,而不仅仅是单纯的管理手段,有助于完善企业管理机制,为优化公司治理结构提供了切实保障。

预算管理的过程就是将企业的总体目标分解、落实到各个部门的过程,从而使各部门明确自己的工作目标和任务。企业的总体目标只有在各部门的共同努力下才能得以实现,这样可避免各部门忽视企业总体利益,片面追求部门利益的现象。而且明确目标可以起到两个作用:一是引导企业的各项活动按预定的轨道运行,防止出现偏差;二是激励企业员工的积极性,创造出最大的经济效益。预算管理具有基本的控制职能,预算的控制作用贯穿在整个经营活动过程中。

二、项目融资

任何一个项目都需要资金来支持,但并非每个项目的资金筹集方式都是项目融资。所以说,项目融资不是“为了项目而融资”,其准确含义应该是“通过项目来融资”。进一步讲,是“以项目的资产、收益作抵押来融资”。所以必须正确理解“项目”与“融资”的关系。下面给出项目融资的一种定义。

项目融资是一种无追索权或是有限追索权的融资或贷款。按照FASB《美国财会标准手册》所下的定义,项目融资是指对需要大规模资金的项目而采取的金融活动。借款人原则上将项目本身拥有的资金及其收益作为还款资金来源,而且将其项目资产作为抵押条件来处理。该项目事业主体的一般性信用能力通常不被作为重要因素来考虑。这是因为其项目主体要么是不具备其他资产的企业,要么对项目主体的所有者(母体企业)不能直接追究责任,两者必居其一。

虽然关于“项目融资”的定义有不同说法,但它一般具备以下一些基本特征。

至少有项目发起方、项目公司、贷款方三方参与;项目发起方以股东身份组建项目,从法律上与股东分离;贷款银行项目公司提供贷款;贷款银行主要依靠项目本身的资产和未来的现金流量作为贷款偿还保证,而原则上对项目公司之外的资产却没有追索权或仅有有限追索权。换句话说,如果项目公司将来无力偿还贷款,则贷款银行只能获得项目本身的收入与资产,但对项目发起方的资产却基本上无权染指。

由以上三条基本特征,可以推断出项目融资的其他一些“衍生”特征:出于自身安全的需要,贷款银行必然对项目的谈判、建设、运营进行全过程的监控;由于涉及项目风险的合理分担,项目融资必然要以复杂的贷款和担保文件作为项目各方行为的依据。由于贷款方承担的风险较高,其要求的利率也必然较高,再加上其他各种费用,使得项目融资整体费用较高。由于项目融资是一个复杂的过程,因此对项目主办者及经营者的要求都很高。从另一方面看,能否成功地进行项目融资,也成了考察和评价主办者、经营者能力高低的一个标准。

三、风险管理

项目风险管理研究是风险管理研究和项目管理研究的结合点。一方面,项目风险是在项目管理中出现的风险,项目中各种不确定因素的变动对项目管理过程有重大影响。项目风险管理要结合项目风险的特点并与项目管理过程相适应,因此,项目风险研究是项目管理研究不可缺少的内容。另一方面,项目风险是风险在项目中的特殊表现形式,项目风险管理是风险管理在项目管理领域的延伸,要按风险管理的一般原则进行管理,因此项目风险管理研究也是风险管理研究的一个分支。通过项目风险管理研究,即可以丰富项目管理的研究内容,又可以拓宽风险管理的研究领域,从而可以促进项目管理研究和风险管理研究的结合和渗透,使两者相得益彰。

项目风险管理研究是理论研究和实务研究的结合点。项目风险管理研究要从分析项目风险的起源入手,探讨降低项目风险、为项目提供安全保障、促使项目顺利完成的方法,项目风险管理的目的是寻找对项目风险进行有效管理的途径。这些都属于项目风险管理理论研究的范围。项目风险管理要运用若干风险管理所特有的手段,这些手段和项目风险管理计划的制订和实施,以及根据实施效果的反馈信息而对计划的调整和再实施等,都属于项目风险管理的实务研究。因此,在项目风险管理研究中,可以将理论与实务研究有机地结合在一起,通过项目风险管理理论研究更好地指导项目风险管理实务,从而实现项目风险管理理论研究的根本目的,通过项目风险管理实务研究,进一步丰富和发展风险管理理论。

项目风险管理是一种最小成本达到最大安全保障的管理方法。它将有关处置风险管理的各种费用合理地分摊到产品、劳务之中,减少了费用开支的盈利中的扣除,从而起到了间接提高经营效益的作用。此外,项目风险管理的各种监督措施也要求各职能部门提高管理效率,减少风险损失,这也促进了各经济单位经营效益的提高。

在了解项目风险的基础上,识别项目财务风险就具备了一定基础。项目财务风险是指项目在实施过程中的资金融通、资金调度、资金周转、利息支付等不确定性因素影响项目的预期收益的可能性。可以借助项目财务风险识别的定量方法和定性方法,并利用数学模型等对财务风险进行评估和预测。

四、项目成本

关于项目成本的概念,我们将在本书的有关章节进行讨论。项目成本的范围一般和项目范围密切相关。项目成本的结构,是指项目总成本的构成部分和项目成本的总量,项目成本是由一系列的项目成本细目构成的,主要包括:

项目决策成本—项目决策是每个项目都必须经历的,也是项目形成的第一个阶段。项目决策的好坏,对项目建设和建成后的经济效益与社会效益会产生重要影响。为了对项目进行科学的决策,在这一阶段要进行详细的调查研究,收集和掌握第一手信息资料,进行项目的可行性研究,最终做出决策。完成这些工作需要耗用人力、物力资源,需要花费资金,这些费用构成了项目成本中的项目决策成本。

项目设计成本—在可行性研究之后,通过分析、研究和试验等环节,项目就可以进入设计阶段了。任何

一个项目都要开展项目设计工作。这些设计工作同样要发生费用,同样是项目成本的一个重要组成部分。

项目获得成本—项目获得成本,就是为获取项目所需的各种资源,项目组织必须开展一系列的询价、选择供应商、广告、承发包、招投标等一系列的工作。对于项目所需商品购买的询价、供应商选择、合同谈判与合同履约的管理需要经费;对于项目所需劳务的承发包,从发标、广告、开标、评标、定标、谈判到签约和履约同样也需要经费。这些就是项目为获得各种外部资源所需要花费的成本,即项目获得成本。

项目实施成本—项目实施成本,是指在项目实施过程中,为完成“项目产出物”所耗用的各项资源所构成的费用。这既包括在项目实施过程中所耗费物质资料的成本,也包括项目实施中所消耗活劳动的成本。

五、项目绩效评价

绩效评价是指运用数理统计和运筹学原理,利用特定的指标体系,对照统一的标准,按照一定的程序,通过定量定性对比分析,对项目一定运营期间的经营效益和经营者业绩进行客观公正的综合评价。项目绩效评价有利于为出资人行使经营者的选择权提供基础依据,有利于加强对项目经营者的约束,有利于为有效激励项目经营者提供可靠依据;有利于促进经营观念和发展战略的转变。

值得注意的是,项目财务管理的主角是项目管理人员,而不是财务管理人员。这是由于涉及项目投资与财务的各种计划、方案和控制基准主要是项目管理人员设计的。专业财务管理人员是上述计划、方案和控制基准的制订参与者和执行者。事实上诸如项目立项阶段的产品研制费科目与估算,开发投资额内容与预算,经济指标计算、经济效益分析。项目策划阶段的目标设定与费用目标、工作分解与预算分解、各种估算方法与精度、资金-时间计划、项目风险与应对方法。项目实施阶段的合同支付控制、费用变更控制。项目后期的经营预算编制、成本控制、成本改善方法和流动资金控制等工作,都不是财务部门能够独立完成的。因此项目涉及的各项财务管理工作,都是需要相互协调的系统管理工程。

第二章 财务预算综述

第一节 财务预算的作用

一、财务预算概念

据文献记载,我国早在周王朝的官厅会计中就已经存在预算制度,当时主要是用以计划王室收支,以后这一制度为历代王朝所效仿。19世纪60年代后,预算管理的做法也被广泛地应用于民族工业企业。但由于我国在相当长的一段时间内运行计划经济管理模式,预算控制思想没有得到有效的发展,企业内实施的管理方式完全不同于西方企业预算管理模式。

项目财务预算管理是项目财务控制的一种重要方法,通过计划、组织、控制和协调企业人、财、物等各项资源来贯彻落实企业的发展战略,实现项目价值最大化。项目财务预算管理是完善企业法人治理结构的客观要求和具体体现,是现代财务管理的重要标志。项目财务预算管理作为企业管理当局对未来生产经营活动的总体规划,在所有经营组织中都发挥着重要的作用。

二、我国财务预算管理现状

随着我国计划经济向市场经济的转换,越来越多的企业在不断摸索中,逐渐认识到预算管理是行之有效的企业管理模式,因而借鉴西方企业的做法,建立起预算控制制度。下面介绍几个实施预算管理较早的企业:

宝钢集团。宝山钢铁(集团)公司投建三期工程之初,其一期工程也进入大规模更新改造阶段,而此时正值国家连年实行货币紧缩政策,国内资金环境相对缩小,国际钢材市场持续低迷。宝钢实行“以现金流量预算为龙头,集中一贯的资金管理”模式,制定了资金管理办法及15个管理细则,从各方面规范全公司的资金行为,确保资金安全及有效利用,取得了较好的经济效益。1996年宝钢的银行日平均存款减少3亿元,节约利息支出达3000多万元。

新兴铸管。中国新兴铸管股份有限公司从1994年开始推行预算管理,以销售为龙头,以成本费用控制为重点,以资金平衡为准绳,并建立配套的管理制度体系,收到了可喜的效果:在全国57家地方钢铁骨干企业中,虽然其规模居第29位,利润总额和人均利润却分别由1994年的第5位和第2位,上升到1995年的第4位和第1位,至1998年,人均利润仍居第1位。

江苏省电力公司。该公司的预算管理模式经历了四个阶段的演变,从最初的生产技术财务计划模式,到目标利润—目标成本管理模式和全面预算管理模式,又到后来的电脑网络支持下的预算管理模式,在“量入为出、综合平衡”、“全面、全额、全员预算”、“相互衔接”三个原则的指导下,建立了从省公司到各厂、各级供电局的金字塔型的财务预算管理体系。

谏壁发电厂。该厂曾是国内最大的火力发电厂,现有员工近4000人。自1993年起搞预算管理,2000年5月起运用FMIS系统(包含业务处理中心、总账中心、预算中心、专项合同中心、查询分析中心等五大中心),基本实现了预算管理、内部控制和会计核算三位一体的管理目标,所以资金的使用都出自于预算,构成管理信息系统的厂内局域网已延伸到全厂所有主要班组。

杭钢集团。杭州钢铁集团公司董事会确立“以全面预算为龙头,以‘学邯钢’为载体,以经济责任制为手段,以班组经济核算为基础”的预算管理指导方针,预算管理成本为经济责任制等管理手段的合适的结合点,并且把科技创新、目标管理、责任会计、质量管理等控制手段充实到全面预算管理体系之中。

巨化集团。浙江巨化集团公司自1998年起逐步推行全面预算管理制度,并融合责任会计、目标成本管

理中的合理内核,围绕一个中心(现金流)、三个目标(目标利润、资产保值增值、资产收益率),并以管理方法经济化、资产变现化、制度系统化、税收筹划系统化、资源使用有偿化、考核程序化、管理信息化、课题化管理等多种手段加以保证,财务管理作为公司价值流、功能流、信息流的中枢地位得以充分体现。

浙江沪杭甬高速公路股份有限公司。该公司从2000年开始借鉴全面预算管理制度,到2002年基本确立了适合本企业特点的预算管理体系,在公司的快速发展中发挥了重要作用,尤其是出色的资本预算有效地规避了投资风险,使公司在维持每年40%~60%的现金派息率的前提下,净资产每年增长数亿元。

浙江省轻纺集团公司。该公司从1997年起逐步推行以目标利润为导向的预算管理,把企业的所有管理活动引导到以实现“目标利润”为中心的轨道上,以“目标利润”作为考核各单位、各部门工作实绩和评价整个企业经营水平的基本依据,集团利润每年都有大幅度的增长。

浙江传化化学集团有限公司。作为一家民营企业,该公司近年来确立了新颖的管理理念,建立了以财务信息网络和信息技术平台为基础、以财务管理制度建设为保障、以绩效考核为手段的全面预算管理体系,使管理水平和营运效益得到提升。

(一)近年来我国出现了全面预算热

1. 大量企业表示已经或准备实施全面预算管理,甚至有的公司在人才招聘信息中,特别注明聘任负责全面预算的会计师。

2. 一些特大型企业或行业将这两年称为“全面预算管理年”,如中国电信、平安保险和电力系统,都强调积极推行全面预算管理。

3. 不少财务软件公司加紧开发全面预算管理软件,如用友、新逸科技、军微、新中大等。

4. 政府部门和学术界积极推动。全面预算管理在企业制度建设中的意义,受到政府和学术界的广泛关注。2002年,财政部颁发了《关于企业实行财务预算管理的指导意见》,以促进企业建立、健全内部约束机制,进一步规范企业财务管理行为。该文件对财务预算管理的基本内容、财务预算管理的组织机构、财务预算的形式及其编制依据、财务预算的编制程序和方法、财务预算的执行与控制、财务预算的调整、财务预算的分析与考核等方面提出了规范意见。

5. 管理咨询机构积极开展相关的咨询活动。例如,广发证券有限责任公司根据安达信公司的建议,在全系统试行全面预算制度、绩效管理制度、经纪业务三级管理模式。

(二)从多数已开始实施预算管理的企业来看,实际运行中存在的缺陷

1. 在预算组织上,缺乏董事会对预算管理的组织领导,与子公司预算管理的对接也很不够。

2. 在预算观念上,仅仅将预算管理当作控制费用的工具,对企业资源整合的作用不明显。

3. 在管理环节上,着眼点放在预算编制上,预算与执行分为两张皮。

4. 在预算制度上,相关管理制度的建设缺乏体系化。

5. 在预算指标上,目标不明确,重点不突出,内容较粗,责任没有落实到人。

6. 在预算编制方法上,基本采用固定预算,其他方法运用很少,而且预算程序缺乏效率。

7. 在预算监控上,没有建立预算管理所必须的责任会计核算体系,预算反馈信息质量较差。

三、财务预算的作用

财务预算管理的重要作用主要表现在:支持企业战略管理;分解企业经营目标;明确部门(单位)经济责任;协调部门(单位)经济关系;控制企业经济活动;评价企业经营业绩;激励企业全体员工;促进企业制度完善;推动企业文化和提高企业管理水平等。

(一)支持企业战略管理

战略管理是现代企业竞争的一个重要法宝。无数成功(或失败)企业的实践经验(或教训)表明,科学的战略管理是企业在竞争中立于不败之地的重要保障。从战略管理的过程来看,企业的战略管理包括战略调研、战略规划、战略实施、战略控制和战略评价五个阶段,每一个阶段都需要财务预算管理的支持。在战略调研和战略规划这两个阶段,以往年度的财务预算管理实施情况是全面评价企业的战略环境和科学规划企业的总体战略、分部战略以及职能战略的重要事实依据;在战略实施阶段,企业总体战略、分部战略、职能战略