

基于建筑业项目公司制下的 财务管理模式研究

伍贻安 著

基于建筑业项目公司制下的 财务管理模式研究

伍贻安 著



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

基于建筑业项目公司制下的财务管理模式研究 / 伍贻安著. —南京: 南京大学出版社, 2009. 8

ISBN 978 - 7 - 305 - 06409 - 8

I. 基… II. 伍… III. 建筑企业—企业管理: 财务管理—研究 IV. F407.967.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 153553 号

出 版 者 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

网 址 <http://www.NjupCo.com>

出 版 人 左 健

书 名 基于建筑业项目公司制下的财务管理模式研究

著 者 伍贻安

责任编辑 王其平

照 排 南京紫藤制版印务中心

印 刷 溧阳晨明印刷有限公司

开 本 850×1168 1/32 印张 7 字数 166 千

版 次 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 305 - 06409 - 8

定 价 18.00 元

发行热线 025 - 83594756

电子邮箱 Press@NjupCo.com

Sales@NjupCo.com(市场部)

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购图书销售部门联系调换

序 言

600年前地球是割裂的,600年来地球是圆的,而现在地球却是平的!

我们正处在一个急剧变革的时代。工业社会向信息社会的转变,使一切都将发生深刻的变化,包括人们的生活方式、交流方式,组织机构的经营方式、管理方式,国家的管理规则、政治结构,市场的运作模式、运行规律……变革的潜流已经涌来,在市场浪潮中搏击的企业已最先感受到这变革浪潮的冲击。这种冲击正在动摇现有企业的管理理念和管理方法,也正在冲击、动摇企业的财务管理模式,正在动摇着数百年建立起来的现有财务理论体系。新的财务信息技术和财务管理模式在新经济时代初现,一些敢于弄潮的理论先驱者已经在进行创新的尝试。随着近年来我国经济的迅猛增长,建筑业也飞速发展,而建筑施工企业所面临的竞争环境也日趋复杂。为了保持良好的竞争力,国内建筑施工企业不得不在所有权体制和企业管理方面对其做出迅速的革新。由于施工企业管理的核心是对其项目的管理,因而在管理方面的变革更多的是针对其项目管理方面。如今施工企业传统的项目管理模式已经表现出诸多缺陷,基于这一背景,本书提出一种新的管理模式来对传统管理模式的缺陷进行修正,即项目公司制管理模式。而构建项目公司制的核心是构建与之相适应的财务控制系统,因此本书将着重设计基于项目公司制下的财务控制系统,为新模式的实施提供

有效的支撑。

本书作者伍贻安先生是我大学老同学和老朋友,从事财务管理工作 20 多年,并在国内知名大型施工企业集团担任财务总监多年,与他多年交往之中,深深感受到他渊博的业务知识和系统的财务理论功底,应该说,本书既是他在国内著名商学院长江商学院攻读 EMBA 毕业论文的扩充,同时也是他从事财务总监工作的多年成果积累;既有理论深度,也非常实用。本书共包括九章。第一章为导论,提出该书的研究背景、目的及意义,说明该书的研究思路和研究方法等。第二章为相关理论回顾。第三章分析了施工企业在传统管理模式下的财务控制的现状与局限。第四章为基于项目公司制的管理模式的构建。该章主要介绍了项目公司制、实施项目公司制的必要性及其特点,并对项目公司制的组织结构及其在实际项目中运行的具体办法予以分析。第五章为基于项目公司制的财务控制模式的构建。该章是本书的核心部分,对项目公司制下财务控制系统的控制范围、基本特征作了介绍,并对该模式下的资金控制设计、成本管理设计、绩效系统设计、预算控制设计等作了详细的分析。第六章为案例研究,该章以 DDJS 集团有限公司为例,在分析其现状的基础上设计出一套基于项目公司制的管理模式及与其相适应的财务控制系统。第七章、第八章为专题研究。第九章为结束语。

本书的创新之处表现在以下三个方面:(1) 首次对施工企业的项目公司制管理模式进行比较全面的研究和探讨。(2) 构建基于项目公司制的财务控制体系。本书运用全面预算管理理论和全过程成本控制思想等,结合作者长期的工作实际,提出了一套较系统的基于项目公司制的财务控制体系,实现对项目施工成本的全过程和全成本控制。(3) 本书以 DDJS 集团有限公司为例,系统全

面地提出项目公司制及其财务控制系统的实施方案,不但对该公司未来的施工项目管理及成本控制有很好的实践指导意义,而且对国内同类企业的施工项目管理及成本控制也有较好的借鉴意义。

陈良华

目 录

第一章 导论	1
一、研究背景与研究目的	1
(一) 研究背景	1
(二) 研究目的	3
二、研究方法和研究思路	4
(一) 研究方法	4
(二) 研究思路	5
三、主要概念的界定	6
四、研究局限和创新之处	10
五、结构安排	12
第二章 相关理论与文献述评	14
一、国内外有关项目管理理论述评	14
(一) 项目管理理论的产生	14
(二) 项目管理理论的发展	15
(三) 国外有关项目管理研究述评	17
(四) 国内有关项目管理研究述评	21
二、国内外关于流程再造理论述评	25
(一) 关于业务流程再造理论起源的探索	25
(二) 国外业务流程再造理论述评	26
(三) 我国业务流程再造理论述评	30

(四) 结论与启示	31
三、责任会计理论述评	32
(一) 西方责任会计的发展动态述评	32
(二) 我国责任会计的发展动态述评	35
四、全成本核算理论述评	37
(一) 全成本管理理论	37
(二) 全成本管理的应用	39
五、财务控制理论述评	40
(一) 国外财务控制理论述评	40
(二) 国内财务控制理论述评	41
六、作业成本理论述评	43
(一) 国外作业成本理论述评	43
(二) 国内作业成本理论述评	46
第三章 传统管理模式施工企业的财务控制	48
一、施工企业概述	48
(一) 施工企业的概念及特点	48
(二) 施工项目及项目管理	49
二、施工企业的传统管理模式	52
(一) 施工企业的组织结构	52
(二) 施工企业传统管理模式的特点	55
(三) 施工企业传统管理模式的具体内容	56
小结	59
三、传统管理模式下的财务控制体系	59
(一) 传统管理模式下的财务控制体系概述	59
(二) 总公司对分公司的财务管理模式	60
(三) 分公司对项目部的财务控制	61

小结	61
四、施工企业传统管理模式及其财务控制 体系的局限	62
(一) 传统管理模式方面的局限	62
(二) 财务控制体系方面的局限	64
本章小结	65
第四章 基于项目公司制的管理模式的构建	66
一、项目公司制概述	66
二、项目公司制组织结构	69
三、施工企业公司制项目管理的具体内容	70
四、项目公司制下的项目业务流程设计	74
(一) 招投标流程	74
(二) 合同评审与签订流程	79
(三) 建设项目设计流程	81
(四) 施工进度控制流程	81
(五) 物资供应进度管理流程	85
(六) 工序交接检验流程	85
(七) 项目竣工验收流程	87
第五章 基于项目公司制的财务控制模式的构建	90
一、财务控制模式概述	90
(一) 项目公司制下的财务控制模式	90
(二) 项目公司制下的财务控制模式的特点	91
二、资金控制设计	101
三、成本管理设计	105
四、绩效系统设计	106
五、预算控制设计	107

(一) 投标阶段的项目预算管理	107
(二) 施工前的项目预算管理	108
(三) 施工阶段的项目预算管理	109
(四) 竣工阶段的项目预算管理	110
六、其它具有创新性的控制手段:项目经理 风险抵押制度	111
第六章 案例研究:以 DDJS 集团有限公司为例	112
一、DDJS 集团有限公司成本核算及其财务 控制背景	112
(一) 公司基本概况	112
(二) 公司组织结构	115
二、案例研究的目的	116
三、构建基于项目公司制的财务控制模式的 工作程序	118
(一) 概述	118
(二) 前期准备	119
(三) 实施阶段	120
(四) 后期阶段	121
四、财务控制模式的构建内容	121
(一) 财务核算模式设计	121
(二) 资金控制设计	137
(三) 成本管理体系设计	140
(四) 绩效系统设计	144
第七章 专题研究:建筑业集团企业资金管理模式分析	149
一、中外企业集团资金管理模式的比较及借鉴	149
(一) 国外企业集团资金管理模式简介	149

(二) 中外企业集团资金管理模式的比较	151
(三) 国外企业集团资金管理模式的借鉴	154
二、我国企业集团资金管理的模式分析	157
(一) 统收统支模式	157
(二) 拨付备用金模式	158
(三) 内部银行模式	160
(四) 结算中心模式	164
(五) 财务公司模式	167
(六) 五种资金管理模式的比较	170
三、建筑业集团企业资金管理体系的构建	172
(一) 资金管理体系设计的原则	172
(二) 资金管理体系的三个层次	173
(三) 资金管理体系的模块	174
第八章 专题研究:建筑业集团企业项目管理与财务控制 ...	182
一、施工项目管理	182
(一) 施工项目管理概述	182
(二) 施工项目管理的内容和特点	183
(三) 项目管理的施工系统	184
二、项目成本控制	185
(一) 项目成本控制原则	185
(二) 项目成本控制措施	186
三、运用全面预算管理进行项目流程控制	192
(一) 投标阶段的项目预算管理	192
(二) 施工前的项目预算管理	193
(三) 施工阶段的项目预算管理	194
(四) 竣工阶段的项目预算管理	194

四、借助 ERP 进行项目合同过程控制	195
(一) 建筑业集团企业信息集成管理的 必要性	195
(二) 建筑企业 ERP 的功能和内涵	196
(三) 建筑业集团企业推行 ERP 的四个步骤	198
第九章 结束语	200
一、本书研究的局限性	200
二、未来研究的拓展方向	200
主要参考文献	202
后记	207

第一章 导 论

一、研究背景与研究目的

(一) 研究背景

自 1979 年以来,中国经济获得了快速而又稳定的发展。据官方统计数据显示,1979 至 2004 年,我国 GDP 年均增长率为 9.6%,在 20 世纪 80 年代和 90 年代的前五年,GDP 年均增长率高达 14.2%，“八五”期间(1991—1995)平均增长率为 12%，“九五”期间的平均增长率为 8.3%，“十五”期间 GDP 平均增长率为 9% 以上。^① 中国经济的良好发展态势为建筑业的发展提供了极为有利的环境。在这一背景下,国家的经济政策对建筑业的发展在很大程度上也偏向推动性,如:坚持采取积极的财政政策、扩大对基础设施的投资、大力推进经济适用房的建设以及完善建筑行业法律法规等等。

在这期间,我国建筑业得到了持续而快速的发展,建筑业发展的环境进一步改善,工程质量稳中有升,产业整体素质不断提高。建筑业在国民经济中的支柱地位不断加强,对国民经济的拉动作

^① 杨青,赖颖梅.冷静看待中国经济高速增长.商业视角,2006(8).

用更加显著,具体表现在以下几个方面:(1)较好地完成了国家重点工程、城市基础设施和城乡住宅建设的任务,为国民经济的持续发展作出了重大贡献;(2)生产规模继续扩大,在国民经济中的地位更加突出;(3)创造的利税总额大幅增加,劳动生产率稳步提高;(4)技术装备进一步改善,建筑科技水平不断提高;(5)工程质量和安全管理水平稳中有升;(6)对外承包工程和劳务合作继续增长;(7)建设法规进一步完善,建筑市场环境逐步好转;(8)建设监理力量逐步壮大,为建设水平的提高作出了重要贡献;(9)各项改革进一步深化。

建筑企业在这一背景下也迅速发展,如实行企业制度改革、管理理念革新、技术水平提升等等,当然也出现了较多的缺陷,突出地体现在以下两个方面:组织结构和水平。长期以来由于受地方保护主义、行业垄断的影响,市场尚未形成真正公开、公平、公正的竞争环境。国有建筑企业大而全、中而全、小而散,同国外建筑企业的规模结构相比,企业平均规模偏大。而且我国大部分建筑企业工程管理水平较低,其中质量管理、成本管理仍属于粗放式管理。企业在施工生产中随意性强,未形成制度化、程序化、标准化的管理模式;在管理上缺乏先进、实用的手段。

作为劳动密集型的建筑施工企业,尤其是建筑总工程师承包企业,往往实行“总公司—分公司—项目部—作业队”的四级管理模式(集团公司为五级管理),管理机构庞杂、管理层次重复、管理职能交叉。项目经理部作为一级核算组织,相对“固化”,责、权、利关系不明确,严重制约了施工项目管理的规范运作,本该归属于项目部的各项职能,经过公司(或集团公司)、分公司的层层“过滤”,到项目经理时已经所剩无几,致使项目经理及其他项目部人员难以

开展正常的工程管理;项目成本核算模式的界定模糊和管理滞后,极易造成施工项目的“前盈后亏”或“明盈暗亏”,从而最终导致企业整体亏损;绩效考核工作的缺位和不到位,造成“干好干坏一个样”的大锅饭现象,项目部人员缺乏责任感和危机感,工作能动性差,极易造成项目利润流失,甚至“项目腐败”。

基于上述背景,本书认为有必要提出一种新的管理模式来对传统管理模式的缺陷进行修正。而项目公司制的管理模式有效地避免了项目管理权限过度分散的现象,能保证公司对工程项目进行有效的监控,极大地调动项目管理人员的工作积极性,使之真正成为“以项目经理为核心,以施工项目为核算对象,以项目目标管理责任书为依据,以创建优质高效工程为目标,集施工生产和经营核算于一体的相对独立的经济实体”。因此,将传统的管理模式转变为项目公司制不失为推动建筑施工企业管理发展的一次具有挑战性的尝试。而构建项目公司制的核心是构建与之相适应的财务控制模式,这也是促使本书将建筑企业项目公司制下的财务控制模式作为研究重点的重要因素之一。

(二) 研究目的

本次研究的主要目的是为了构建与项目公司制相适应的财务控制体系,以优化施工企业的管控模式。本次研究拟达到以下目的:

1. 构建一套基于建筑业项目公司制下的财务管理模式,有效支持施工企业项目管理和控制;
2. 进行基于建筑业项目公司制下的财务管理模式的理论基础研究,以指导施工企业全过程的项目管理实践;
3. 优化项目公司所提供的收入、成本、利润和现金流等信息

的质量,准确反映施工企业项目公司的绩效,为企业管理者提供过程控制信息,更好地支持决策;

4. 将施工企业财务管理的事后核算,扩展为事前、事中的全面财务管理控制,使业务系统与财务系统实现对接。

5. 以 DDJS 集团有限公司为例,结合现实需求,构建一套基于建筑业项目公司制下的财务管理模式,从而优化其管理控制。

二、研究方法和研究思路

(一) 研究方法

本书主要采用规范研究和案例研究相结合的方法。规范研究和实证研究是目前会计学的两大研究方法,它们各有其优势和劣势,有一定的使用范围,偏废任何一种均非善策。案例研究在会计研究中也相当常见,尤其在管理会计领域更为普遍。案例研究提供了理解会计实务本质的可能性,利用案例研究可以描述会计实务、探索新程序的应用、解释现存实务的决定因素。^①通过对施工企业传统管理模式的批判提出基于项目公司制的项目管理模式思想,并在此基础上描述施工企业财务管理体系的设计方法,是本书所做的主要工作。在理论方案形成之后,又需在应用中不断接受经验检验,以获取新的突破和发展。由于难以收集大量样本数据,项目公司制及其财务控制方法的研究很难采用数理统计方式的实证研究方法,因此,案例研究可以为这

^① 鲍勃·瑞安,罗伯特·W. 斯卡彭斯,迈克尔·西奥博尔德. 财务与会计研究:方法与方法论[M]. 阎达五,戴德明,何广涛等,译. 北京:机械工业出版社,2004.

一方案的合理性和准确性提供检验依据。不仅如此,案例研究还可以用来识别后续研究所要探讨的问题,为规范研究提供思路。可以说,规范研究和案例研究在本书中是相辅相成、互相弥补的。此外,本书还试图做到定性分析和定量分析有效结合,逻辑演绎与历史归纳有效结合,借助具体案例进行深入研究,力求研究成果具有前瞻性,能对项目公司制及其财务控制方法的理论和实践做出一定的指导作用。

(二) 研究思路

基于项目公司制的财务控制体系是一种全新的管理控制模式。本书首先在第二章对项目管理及项目公司制理论、流程再造理论、全面预算理论和财务控制理论进行评述,以便为基于项目公司制的财务控制体系的研究提供理论支持。接着在第三章阐述了施工企业的传统管理模式及其财务控制体系,并对其普遍存在的缺陷进行了分析和评价,以便针对其缺陷提出改进方案或构建新模式加以取代。在第四章,首先介绍了项目公司制、实施项目公司制的必要性及其特点,接着对项目公司制的组织结构及其在实际项目中运行的具体办法予以分析,最后在此基础上对项目公司制下项目的运作流程作了详细的介绍和流程图示。紧接着在第五章,首先对项目公司制下财务控制系统的控制范围、基本特征作了介绍,随后对该模式下的资金控制设计、成本管理设计、绩效系统设计、预算控制设计及其它具创新性的控制手段作了详细的分析。第六章为案例研究和设计,以 DDJS 集团有限公司为背景,在分析现状的基础上设计了一套基于项目公司制及与其相对应的财务控制系统。