第一章　概论

本章通过对项目部、项目部财务管理的地位和作用的分析,阐述了规范项目部财务管理的重要性和必要性。并对项目部的组织形式及其责权利关系、项目部财务管理的基本内容、财务管理机构和人员的配备等内容进行了叙述,使读者对项目部及项目部财务管理有一个概括的了解。

第一节　项目部的产生和作用

一、项目部的产生

项目部是施工企业在建筑市场竞争日趋激烈的情况下推行工程项目管理过程中的新生事物。

全国推行工程项目管理始于80年代,当时把按‘项目法’施工作为改革施工管理体制的重要内容,并在部分大中型骨干企业中进行了综合试点,获得了成功。至此,建立了以工程项目为管理对象,以项目经理负责制为基础,以管理层和劳务层相分离为特征,以内部市场为运营机制的,按照工程项目的内在规律,进行有效的计划、组织、协调和控制的新型施工管理制度。

随着社会主义市场经济的逐步建立,企业改革逐步深化,市场竞争更加激烈,铁路施工企业同样面临着激烈的市场竞争,要想生存和发展,必须走加强企业管理、降耗节能、内部挖潜的路子,而加强企

需要全本请访问 www.ertongbook.com

业管理的落脚点就是工程项目管理,项目成了企业经济效益的源头。在这种情况下,工程项目经理部产生了,铁路施工企业的管理体制也由原来的局、处、段、队过渡到了目前的局、处、项目部、队的管理，并把企业管理的立足点和侧重点放在了工程项目管理上。

二、项目部的概念和作用

项目部是铁路施工企业的一个内部核算单位,是项目成本管理中心,是企业实现收入和成本费用支出的主要承担者,是实现各项经济技术指标的体现者,具有管理项目、组织生产的特征,在企业的各项工作中起着承上启下的作用,项目经济核算贯穿于施工生产全过程,它以工点为核算对象,采用业务核算、统计核算、会计核算的核算形式。项目部管理水平的高低、生产状况的好坏,直接关系到整个企业的生存和发展,因此说,抓住了项目部的管理,就是牵住了企业管理的“牛鼻子”。

随着企业改革的不断深化,一些深层次的问题在项目管理上暴露得越来越明显,如某些项目部我行我素,各自为政,搞‘山头主义”、“诸侯经济”只顾眼前利益,短期化行为严重,在分配上过多向个人倾斜，个别的甚至分光吃光；管理行为不规范，存在违法乱纪等现象。因此,进一步加强项目部的管理显得尤为重要。

第二节　项目部的组织形式及其责权利关系

一、项目部的组织形式

目前,项目部主要有两种组织形式:一种是综合型,主要指投资规模较大,技术含量高,施工难度大的项目,可设编制和功能齐全的综合型项目部。另一种是管理型,主要是指投资少,技术含量低,难

度小的工程项目,可派少而精的骨干人员,组成管理指导型项目部。无论实行何种形式,项目部都不是一级行政组织和建制单位,不具备法人资格。它可以是动态的,即随着工程任务的确立而建立,随着工程的竣工交付而撤消;也可以是相对固定的,即通过自身努力,取得相应规模的后续任务,或上级决定项目部原班人马上新项目,项目部可连续存在,履行新项目的管理责任,或者项目部与作业队连为一起,共同作业,滚动发展,并负责作业队的建设与发展。

二、项目部的责权利关系

既然项目部是企业对工程项目进行施工管理和队伍管理的派出机构,就要承担一定的项目管理责任,包括:工期控制、质量控制、安全控制、成本控制、效益保证和队伍管理等。

项目部实行项目承包经营责任制和以项目为单元的内部核算,派出单位授予一定的权利,并承担相应责任,开展工作,接受上级的领导、调控和管理。

1. 项目部应同上级主管单位签订项目承包合同,并切实履行,确保合同指标的全面完成。承包的内容主要有:工期、产值、质量、安全、成本降低率、产值效益率、综合经济效益、上交款指标、现场管理、技术进步和队伍管理等。

2. 项目部同上级主管单位不仅是经济合同关系,而且有领导与被领导的行政隶属关系,表现在:

(1) 项目部必须按照上级主管单位的决议、决定和规章制度办事,服从上级主管单位的管理;

(2) 必须将重大事项向上级请示报告,如:项目的人事变动、干部奖惩、大型设备及车辆购置、非生产用一次数额较大的开支、项部年度管理费支出、工资总额的核定、工程分包、成建制使用外部劳务等,都需要向上级请示报告,在得到批准后方可执行;

(3) 项目部应接受上级的审计和监督,坚持离任审计制度,项目部负责人对项目的管理负有无限期的经济责任。

3. 项目部同内部作业队的关系是经济承包和行政隶属的双重关系,项目部既要抓好作业队的施工组织管理和经济核算,又要履行上级主管单位赋予的抓好队伍全面建设的责任。

4. 项目部代表施工企业处理同所建项目的建设、设计、监理单位和当地政府的关系,担负着企业效益、企业信誉的重任,必须主动加强同这些单位或部门的联系,争取他们的支持和帮助。项目部按规定对无权处理的问题,应及时报告上级出面解决。

5. 项目部同外部劳务的关系是劳务合同关系,在选好用好外部劳务、提高经济效益的同时,要将外部劳务的思想教育、工程技术、质量控制、安全生产等纳入内部管理范围,遵循企业规章制度,在经济上按劳务合同办理(具体在以后有关章节中阐述)。

第三节 项目部的财务管理

一、项目部财务管理的定义

项目部的财务管理是以工程项目为对象,对其资金运动的管理,即在项目资金运动中,利用价值形式对项目生产经营活动及其成果进行全面监督和考核的综合性管理工作。其目的在于通过对资金、成本、收入、利润的管理,达到以较少的投入获得最大的经济效益。

二、项目部财务管理的基本任务和基本原则

项目部财务管理的基本任务就是认真履行财务管理的职责,做好工程项目全员、全方位、全过程的会计核算和各项财务收支计划及各项考核工作,合理地使用资金,有效地利用各种资产,努力提高经济效益。

项目部财务管理的基本原则是 建立健全内部财务管理制度,完善内部经济责任制,推行责任成本管理,严格执行国家规定的各项财务开支范围和标准,努力降低项目工程成本,确保国有资产的保值、增值,如实反映财务状况,按规定交纳管理费及其他应交款项,依法纳税,接受上级主管部门的监督检查。

三、项目部财务管理的作用

企业管理体制的改革,导致了企业管理的重心转移到项目部财务管理上来,有些项目部虽然制定了一些相应的财务管理办法,但办法本身不完善、不全面,也不规范,可操作性不强,不能满足施工生产和财务管理的需要,造成了目前项目部财务管理比较混乱,这就要求我们必须改革现行的财务管理办法,使财务管理由核算型向经营管理型转变,财务管理的重心也要转移到企业的基层——项目部上来。因此,加强项目部财务管理,制定一套切实可行的财务管理办法就显得越来越重要。

加强项目部的财务管理,规范管理办法,能够加强企业管理的基础工作,增强企业各部门的分工协作,优化资源配置,合理地使用资金 能够强化资金的管理,减少资金的损失和浪费 使费用支出得到控制,减少铺张浪费 促进加强成本管理,实行项目责任成本核算和单机单车核算,通过责任分解和利益导向,最大限度地调动企业内部各个层次、各类人员的积极性和创造性,使市场竞争的压力直接传递到企业的每个岗位,使降低工程成本成为企业每个成员关注的重点和自觉行为 加强财务预测和财务分析,以使整个财务管理贯穿于生产的全过程,并总结经验,不断完善,保障企业生产经营的健康发展。总之,抓好项目部财务管理,可以大力促进施工管理、计划管理、技术管理、设备管理、质量安全管理,使全员参与全过程全方位的管理,从而保证项目部各项指标的落实。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第四节　项目部财务管理机构

一、财务管理机构的设置及人员配备

项目部应根据《中华人民共和国会计法》、《会计基础工作规范》中有关规定设置财会机构，并根据实际业务需要配备财会人员。财会人员的配备必须遵守以下规定：

1. 项目部财务主管必须由上级指派，统一任命，在行政上隶属于项目部和上级财务部门的双重领导，在工作上既要对本项目部负责，又要对上级财务部门负责。财务主管不经上级财务部门的许可不得调换，选派的财务主管必须是思想素质好、业务熟练、敢于坚持原则的优秀财务人员。

2. 财会人员上岗必须持有《会计证》、《会计电算化知识培训合格证书》或《珠算等级证书》，无证人员和临时工不得担任财会工作。

3. 本着精干高效的原则，会计人员可以一人多岗，但出纳人员不得兼管其他岗位工作。

4. 项目部领导的直系亲属不得担任本项目的财会工作。

5. 选派的财会人员要能坚持原则，依法办事，依法监督，维护财经纪律的严肃性。

二、财务部门的工作职责

项目部财务部门具体实施上级财务授予的权利，在资金运作、财务人员配备、财务管理及成本核算等方面接受上级财务部门的统一调度和管理。对所属的内部单位实行财务监督与管理，对所属单位的会计负有监督、业务指导的责任。其工作职责主要有以下几点：

1. 建立健全适应项目特点的财务管理办法和有关规章制度，做到有章可循，有法可依，项目财务管理标准化、规范化。

2. 预测项目部管理费支出及项目成本控制目标,制定成本费用支出控制计划,参与项目责任成本核算,做好成本费用支出情况分析和项目经济活动分析。

3. 集中管理项目资金,做好资金预测,筹集资金,催收拖欠的工程款,合理使用和调度资金,配合有关部门做好验工计价工作。

4. 参与分包工程合同的签订、执行及对分包工程款的管理,确保不出现失误。

第二章　项目部财务管理的基础工作

原始记录管理制度、定额管理制度、计量验收制度、财产物资管理及清查制度、会计档案标准化管理制度、会计电算化管理制度以及财务分析制度是企业财务管理的基础工作，在企业财务管理的基层——项目部财务管理中，也具有重要地位和作用。本章对各项基础工作进行了规范性阐述，目的是使项目部财务管理的各项基础工作达到标准化、制度化、规范化要求。对项目评估、项目经济技术指标考核等内容也在本章中进行了阐述。

第一节　项目原始记录管理制度的建立

一、原始记录及其基本内容

项目部的原始记录是反映项目部生产经营活动的原始资料，是进行财务预测、财务管理、会计核算和计划分析的重要依据。

1. 原始记录的取得。原始记录分外部取得和自制两部分。项目部进行的一切经济活动，包括款项的收付，财物的收发，增减和使用，债权债务的发生和结算，资产的增减，经费的收支，工程价款的收入及成本费用的核算，财务成果的计算和处理等，均应取得或填制原始记录。

2. 原始记录的内容。项目部经济活动业务的内容是多种多样的，其原始记录包括的具体内容也各不相同，各有其不同的要求和特点。

但每一种原始记录都必须客观地、真实地记录和反映经济业务的发生及完成情况,都必须明确有关单位、部门及人员的经济责任。这些共同的要求,决定了每种原始记录都必须具备以下几方面的基本内容:

(1) 原始记录的名称(如发票、收据);

(2)填制的时间;

(3)接受单位的名称;

(4) 经济业务的内容;

(5) 经济业务的实物数量、单价和金额等;

(6)填制单位的公章和填制人姓名;

(7) 经办人签字或盖章。

二、原始记录的一般要求

为了保证项目原始记录能够正确、及时、清晰地反映项目部经济业务活动的真实情况,提高项目会计核算的质量,并真正具备法律效力,原始记录应符合以下要求:

1.原始记录的格式和内容要统一、规范。原始记录的七项内容不得缺少,否则,就不能成为具有法律效力的书面证明。

2.原始记录的填报要严格。必须指定专职或兼职人员负责产量、质量、工时、设备利用、存货的消耗、收发、领退、转移以及各项财产物资的毁损等各环节原始数据的记录工作。原始记录的填制必须做到内容真实、完整,数据准确,字迹清晰,填报及时。

3. 要加强原始记录的保管:

(1) 对应作为记账凭证附件的原始记录,要随同记账凭证装订保管。

(2) 对数量过多的原始记录如收发料单等,可以单独装订保管,但要在封面上注明记账凭证的日期、编号和种类,同时,在记账凭证上也应注明‘附件另订’和原始记录名称和编号。

(3) 各种经济合同、存出保证金收据以及涉外文件等重要原始记录,应另编目录,单独登记保管。

第二节项目定额管理制度的建立

一、定额及其作用

定额是企业生产经营管理和考核的重要尺度,是编制资金和成本计划、进行资金和成本控制的直接依据。作为企业生产经营管理基础的项目部更要建立一套适合本项目生产经营管理需要的、以经营责任制为中心的、先进合理的定额管理体系。项目部建立自己的定额管理具有以下几方面的作用:

1. 为实行项目责任成本核算提供基础资料。项目部可以根据有关定额和办法、规定,预测项目成本费用控制目标和利润指标,编制责任成本预算和责任资金预算。

2. 可根据有关定额和施工图物资数量,编制物资供应计划和消耗控制目标,促进物资采购部门加强对材料采购、保管、使用的控制。

3. 根据劳动定额和项目施工组织情况测算适用本项目的人工工天单价,编制补充劳动定额,测算工资总额,控制工费支出,采取相应措施提高施工生产人员的出勤率和工时利用率。

4. 根据实际测算,确定本项目的机械台班单价,为实行单机单车核算提供依据。

二、定额管理的范围及一般要求

1. 管理的范围

项目部要根据自身的特点和管理需要,确定本项目部定额管理的范围。一般应包括 综合施工定额、费用定额、物资消耗定额、劳动定额、工时定额、设备利用定额及成本费用开支标准等。

2. 管理的要求

(1) 项目部要规范定额制定的依据、方法和程序。定额的制定要立足于先进、合理的原则,即在正常施工条件、先进合理的施工工艺和施工组织的条件下,采用科学的方法,制定完成每一计量单位的质量合格的成品所必须消耗的人工、材料、机械设备数量的标准。定额的制定还要着眼于控制成本费用和提高管理水平 要考虑主客观因素,如设备状况、技术水平、人员素质、市场环境、法规要求、经营目标等,必要时还要通过实地测算 要明确牵头的组织部门,确定必要的程序,规范计算的方法。制定的定额要简明适用。

(2) 要加强定额管理工作。对定额的执行要制定相应的考核办法,明确各项定额的组织部门,把责任和管理权限落实到有关部门和个人,对定额执行情况按规定办法给予奖罚 要建立定期的定额修订制度,应根据有关因素的变化,适时修订定额指标。

第三节 项目计量验收管理制度的建立

项目部的计量工作有两项内容:一是材料物资计量;二是工程计量,即验工计价。这里做一简要说明,在以后有关章节中还要详细阐述。

一、材料物资的计量

项目部材料物资的计量验收应做到以下几点:

1. 项目部应配备必要的人员和设备(计量器具),并做好各种计量、检测手段的日常维修、校正工作,保证正确无误。

2. 对各种物资的收发、领退、内部调拨等各个环节都必须进行严格的计量验收工作,建立验量、验价与验质相结合的计量验收管理制度。

3. 对一切物资的采购、保管中的合理损耗建立审批办法。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

4. 制定必要的检查考核办法。

二、工程计量的管理

1. 项目部应根据承发包合同等有关规定,制定符合项目特点的工程计量办法,做好计量原始资料的收集、汇总工作,及时取得监理的签认。

2. 计量管理办法中应对工程计量的依据、计量的时间、计量原始资料、计量的工作程序、计量的要求、支付的程序、工程预付款、材料预付款的支付与抵扣等加以详细规定。

3. 要建立计量档案,对计量所附的各种原始资料如计量单、工程量确认单、材料供应发票、试验资料等均应及时整理归档保管。

4. 要建立有关工程设计变更、索赔资料收集、汇总、上报的工作制度。有关责任部门要明确工程设计变更、索赔的范围与区别,变更、索赔的原则、程序、处理时限、资料提报要求等内容,保证索赔的有效性,防止错、漏和因超时限而丧失索赔的权利,要建立工程变更、索赔台账。

5. 项目部所有管理人员都应认真学习和研究与项目有关的合同、计量规范和工作程序等文件资料,保证计量的及时、完整、准确。

第四节 项目财产、物资管理与清查制度的建立

一、项目部要建立并完善财产物资管理制度

其具体管理内容及规定详见第五、六章。

二、项目部要建立并完善财产清查制度

为了保证项目的各项资产的完整和会计报表的真实性,项目部每

年必须对各种存货、固定资产进行定期清查盘点,建立定期清查盘点制度。

1. 存货的清查。存货清查应采取实物清点及账物核对的方法。清查中盘盈、盘亏、毁损的要填制‘存货清点单’并及时查明原因。非正常的物资浮多、缺少、贬值、报废损失的处理,应按国家及铁道部的有关规定报批。

盘盈存货应按取得同类存货的实际成本或按市价计价,冲减管理费用或待分配间接费用。

盘亏、毁损的存货按照规定程序批准转销后,属人为原因造成的,应根据情节、后果按有关法规处理;属于其他原因造成的,其损失的价值扣除过失人或保险公司赔偿及残值后,计入存货采购成本、管理费用或待分配间接费用;属于非常损失的,扣除残值后,计入营业外支出。

2. 固定资产的清查。固定资产清查盘点发现盈亏时,应由固定资产保管人员填写固定资产盈亏理由书,固定资产管理部门负责审查并提出处理意见,财务部门汇总编制固定资产盘盈、盘亏报告表,逐级报批。

固定资产盘盈由项目部主管部门自行审批。盘盈的固定资产要核对落实,并作全面鉴定,财务部门凭批件建卡、列账。盘亏的固定资产要查明原因分清责任,写出专题报告报批,财务部门凭批件注销固定资产。

项目部每年在生产经营过程中发生的各项资产的盘亏、毁损、报废净损失、坏账损失以及非常损失等均应及时上报主管部门,按审批权限确认后,由主管部门统一报当地税务机关批准后,项目部可做增加管理费用或待分配间接费用、营业外支出处理。没有税务机关的批文,项目部不得作上述账务处理。

第五节　项目会计档案标准化管理制度的建立

一、会计档案

会计档案是指会计凭证、会计账簿和会计报表等会计核算专业资料，它是记录和反映经济业务的重要史料和证据，是企业档案的重要组成部分。

二、会计档案标准化管理的要求

1. 项目部要按照财政部颁发的《会计档案管理办法》建立项目会计档案管理制度，规范会计档案管理，从立卷、归档、保管、借阅等方面加以明确规定，避免档案的丢失等现象的发生。

2. 项目部每年形成的会计档案，财务部门都应按照归档的要求，把会计凭证、账簿、会计报表及其他会计资料按时装订成册。

3. 形成的会计档案可暂由项目部财务部门负责保管，在项目竣工决算后一次移交上级主管部门归档管理。

三、会计档案的保管期限

项目部形成的会计档案在装订成册时也要按照《会计档案管理办法》规定确定各类会计档案的保管期限，注明保管期限的起始日期。企业会计档案的保管期限见表 2－1。

第六节　项目会计电算化管理制度的建立

一、会计电算化的作用及要求

会计电算化是现代会计工作的必然要求，是促进会计基础工作规

表 2-1 企业会计档案保管期限表

序号	档案名称	保管期限	备注
	一、会计凭证类		
1	原始凭证、记账凭证和汇总凭证	15 年	
	其中:涉及外事和对私改造的会计凭证	永久	
2	银行存款余额调节表	3 年	
	二、会计账簿类		
3	日记账	15 年	
	其中:现金和银行存款日记账	25 年	
4	明细账	15 年	
5	总账	15 年	包括日记总账
6	固定资产卡片	固定资产报废清理后保存 5 年	
7	辅助账簿	15 年	
8	涉及外事和对私改造的会计账簿	永久	
	三、会计报表类		包括各级主管部门的汇总会计报表
9	主要财务指标快报	3 年	包括文字分析
10	月、季度会计报表	5 年	包括文字分析
11	年度会计报表(决算)	永久	包括文字分析
	四、其他类		
12	会计移交清册	15 年	
13	会计档案保管清册	25 年	
14	会计档案销毁清册	25 年	

范化和提高经济效益的重要手段和有效措施。企业的各级管理部门都要把实现会计电算化作为建立现代企业制度和提高会计工作质量的一项重要工作来抓。

项目部的财务机构必须实现会计电算化,配备电子计算机及持有会计电算化等级证书的财会人员,使用统一的财务应用软件，并根据

财政部发布的《会计电算化工作规范》的有关规定,建立健全适合项目部特点的会计电算化内部管理制度。

二、会计电算化内部管理制度的主要内容

会计电算化内部管理制度的主要内容包括:会计电算化岗位责任制、会计电算化操作管理制度、计算机硬软件和数据管理制度、电算化会计档案管理制度等。

1. 会计电算化岗位责任制。项目部建立会计电算化岗位责任制,就是要明确各个工作岗位的职责范围,切实做到事事有人管,人人有专责,办事有要求,工作有检查。项目部的财务主管兼任电算主管,持有会计电算化等级证书的财会人员兼任软件操作员,财务主管或主管会计负责审核及进行数据分析。既要满足财务工作的需要又要达到各个岗位相互牵制的目的。

2. 会计电算化操作管理制度。项目部会计电算化操作管理制度主要规定上机操作人员对会计软件的操作工作内容和权限,严格管理操作密码,杜绝非本岗位人员操作会计软件;会计数据录入前应经过审核;及时登记每次操作的有关记录;操作完毕应及时退出会计软件等。

3. 计算机硬软件及数据管理制度。包括计算机硬件的保养、维护,软件修改的审批手续,数据的备份及安全保密措施,计算机硬、软件出现故障进行排除时保证数据完整性的措施,防止计算机病毒的措施等。

4. 电算化会计档案管理制度。电算化会计档案包括存储在机内的会计数据,以其他磁性介质或光盘存储的会计数据和计算机打印出来的会计数据等形式,要有专人负责管理,做好防磁、防潮和防尘工作,重要数据应备份双份,存放在不同的地点,建立定期检查、定期复制制度,以防会计档案丢失,并随同其他会计档案一起及时归档及移交。

第七节　项目评估制度的建立

一、项目评估的作用

工程项目评估是合理确定项目承包合同的各项指标和公正评价项目管理水平的重要基础工作,它可以促进企业从宏观上有效地控制工程成本,达到提高企业经济效益的目的;可以规范企业的项目承包,使其统一到一个基本点上,增强内部公平竞争意识,促进项目承包中的各项经济指标的落实;可以加强项目各职能部门的责任感,提高各部门的业务素质和水平,促进项目管理水平的提高。

二、项目评估的基本内容

1. 项目的重要特点、难易程度和技术含量。

2. 造价分析及盈亏平衡点分析。这是项目评估的重点,也是推行项目中标价"二次分割"的基础。要评估项目中标价格,预测项目收入及评估项目成本,既包括人工费、材料费、机械费、其他直接费、临时设施费、调遣费、各种税费,也包括项目部经费、上交管理费及各项计提费用。

3. 影响项目效益的客观因素。要考虑外部施工环境对项目施工的影响。

4. 降低造价的途径及措施。目的在于促进项目部加强管理,不断优化施工组织设计,强化施工现场管理,开展责任成本核算,努力降低消耗,提高项目的经济效益。

5. 确定项目目标。通过项目的综合评估,最终确定项目承包的各项指标,包括利润指标、成本控制目标,以及质量、安全、工期及综合经济效益指标。

需要全本请访问 www.ertongbook.com