

# 财务内控在工程项目过程管理中的问题及对策

刘建国

(新疆北新路桥集团股份有限公司 新疆乌鲁木齐 830000)

**摘要:** 财务内控在内部控制的范围之内。近来,我国建筑业越来越重视工程项目管理,并取得了一定成效,但是仍然还存在着一些不足的地方,具体体现在控制制度、管理措施、监督等方面。因此,本文总结了我国工程项目过程管理中财务内部控制存在的一些问题,并提出了一些解决办法。

**关键词:** 工程项目、过程管理、财务、内部控制

**引言:** 随着我国建筑市场的不断扩大,我国建筑业的竞争也日趋激烈,要想在同行业的竞争中胜出,不仅要有极高施工资质、项目质量和服务口碑。此外,还要以工程项目内部控制为起点,实施工程项目内部管理的规范化。财务内部控制是施工企业项目管理的核心工作,项目财务管理的内部控制目标是降低施工企业的财务管理风险,提高资金使用效率,保证经营成果的顺利实现。

## 一、财务内控在工程项目过程管理中存在的问题

目前,我国的建筑项目小到几千万元,大的项目投资额甚至高达数百亿元,规模越来越大。虽然项目的大小不同,但财务管理本质上是相同的,财务内部控制问题在这方面也非常相似。详情可概括如下:

### (一) 项目部的组织架构不完整

我国许多施工企业的项目经理部或项目公司的组织结构存在许多问题。如职能部门设置不合理,多个职能部门无法相互监督,或者一个部门内多个岗位无法实现监督;此外,还缺乏岗位设置的合理性,没有专职人员,或由兼职员工兼任。尽管许多工程项目在实施过程中形成了一套看似完整的财务政策控制机制,但这些制度或措施中有许多来自其他项目或其他公司,所采用的技术不仅落后,而且不符合项目的特点<sup>[1]</sup>。

### (二) 工程项目人员配置不合理

中国大型建筑企业,特别是国有企业,内部管理复杂,问题较多。有些时候,为了成本控制或其他原因,工作人员的专业技能与岗位职责不匹配,导致出现难以满足工作需求,甚至出现差错导致成本费用的增加。

### (三) 财务预算管理缺乏科学性

施工企业的预算和财务管理主要基于相关项目部门提交的数据报告。如果这些数据有偏差,预算将难以作为参考依据。目前,我国大多数施工企业已经逐步实现了财务预算管理,但项目部经营层的重视程度不够,更多的还是倾向于保障工程进度。无法有效的建立科学、系统的预算评估,因此不可能充分了解预算执行情况,更加不会了解额外的反馈和监督了。

### (四) 项目负责人和管理者对财务内部控制的重视程度较低

项目正式开工以后,管理人员密切关注的是项目建设进度和现场的管理情况、工程结算及资金收支情况,内控建设浮于表面。当项目部由于出现问题产生损失时,回过头来看如果当初有内控制度,则可能这个问题及损失就能降低甚至避免,所以内控产生的经济效益不能直接体现出来,科学合理的内控措施是可以直接避免经济损失的。

## 二、解决财务内控在工程项目全过程管理问题的对策

### (一) 健全完善财务内控组织结构

建立跨部门组织控制和制衡机制,指定项目经理为内部财务控制的负责人,财务部部长、计划合同部部长、物资设备部部长、工程管理部部长为内控管理组成员,负责内控管理的具体工作。财务部在项目内控机制中起到枢纽作用,在财务管理职能方面,核算项目成本和跟踪资金使用情况只是其中一个方面。此外,它还包括项目计划合同部、物资设备部、工程管理部等部门的资金相关活动进行监控和监督,防范因漏洞可能出现的问题,对出现的问题及时提出应对方案加以解决,避免问题扩大化。

### (二) 加强工程项目财务内控中资金预算管理

在项目部组建之初,根据与业主的合同约定,编制合理的施工组织计划,按预计工程进度预测材料、人工、机械等资金需求,做好资金统筹安排工作。首先要明确预算编制方法和要求,根据项目清单编制成本费用的资金运用计划,并根据项目实际情况编制成本费用的资金需求计划。编制的前提是成本费用、时间以及工程款的回收,尽量做到以收定支,避免垫资情况出现,减少回收风险。在编制资金预算工作时,财务部做好预算编制指导,以及需要哪些部门合作,审查每个部门的预算;其次,跟踪预算资金使用,总结预算执行情况,在出现较大偏差时,及时分析原因,并根据实际情况立即调整资金预算需求,避免资金延迟到位引发的其他问题。为实现上述目标,各部门必须具有大局观、协作性,积极支持配合财务部的工作,完善内控体系的执行。

### (三) 强化工程建设前期财务内控

1、财务部做为项目部的重要部门之一,应当参与项目的重要经济活动,从财务角度分析和衡量项目的效益;如果可用资金不足以启动项目,则必须进行自筹资金并提前检查自筹资金计划<sup>[2]</sup>,确保项目顺利实施。

2、财务部要参与项目各类合同签订。重点关注合同付款内容、质量保证、支付条款、发票种类和税率、违约责任的确等,避免因滥用合同条款而造成损失以及给项目部带来不便。

### (四) 充分发挥财务内控在工程建设过程中的作用

项目一旦进入正式施工阶段,财务部门就要特别关注项目资金、施工进度,确保资金使用与项目进度相匹配。

1、准确计算工程项目的建设成本。在确定项目成本之前,需要从技术角度分析项目,了解项目所用材料的种类和数量,手机市场价格信息、建立合同及结算台账,对各种成本和费用合同进行编号,统一管理。

2、按规定管理工程价格结算。结算工程价款时,应根据合同条款和工程实际完工数量确定。一是审查工程价款结算程序是否完备,审批程序是否合法合规;二是检查结算发票、凭证的真实性,是否符合税法规定,防止发票弄虚作假、虚开虚收。

3、监督物资采购行为。根据企业物资管理制度、财务管理制度等,制定物料采购全过程的管理办法,确保物料的采购、运输、检验、入库、领用、消耗及确认成本费用等真实可靠,物资部门月底依据材料采购、消耗、结余等编制材料购销存报表,并进行材料盘点,确保账实、账表相符。同时还需要将使用的材料与项目的进度和材料预算的情况进行比较,以避免人为或不必要的消耗。

## 三、结语

财务管理是工程项目管理的有效性极为重要的一个部分,能确保项目管理成果最大化。财务管理的关键是内部控制,必须确保在项目的整个建设过程中有内部控制,从财务管理开始控制项目资金的使用、成本费用确认,保证项目按时、保质保量完成。

### 参考文献:

[1]张美娜.财务内控在工程项目全过程管理中的问题及解决对策[J].今日财富,2021(15):131-132.

[2]钟素芝.浅析财务内控在工程项目全过程管理中的问题及对策[J].现代经济信息,2019(07):289.