

中小企业项目管理的财务管控分析

韦永业

(北海市万国都物业管理有限责任公司,广西 北海 536000)

摘要:市场经济的规范化发展使企业间的竞争日益激烈,为提升企业核心竞争力,实现可持续发展,企业着重挖掘内部潜力,在项目管理的方式上由粗放型转向精细化,由追求项目数量的增加转向提高项目的管理质量,从管理中要效益。文章论述了财务管控的重要作用,分析财务管控在项目管理中的现状,针对性地提出改善项目管理中财务管控的对策。

关键词:中小企业;项目管理;财务管控

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.22.153

随着市场经济的发展,优胜劣汰的市场竞争机制,促使企业不断推出新项目建设新项目,这是企业生存与发展的要求,也是考核企业生机与活力的量化指标。要使项目管理规范化并使其产生良好的经济效益和社会效益,财务管控力度要不断加大,充分发挥财务管控在项目管理中的作用,增强企业市场竞争力,确保企业持续稳定发展,实现企业项目管理的目标。

1 财务管控在项目管理中的作用

无论是传统项目还是创新项目,财务管控工作在项目管理中不仅不能削弱,相反地,还要进一步加强,才能使项目实施顺利完成,达到预定的经营目标,彰显出财务管控在项目管理中的重要作用。

1.1 为项目可行性提供决策依据,减少盲目性

不管是企业自行申报的项目,还是投标中标的项目,财务管控扮演着重要角色,从项目立项开始参与其中,全程跟进,保持项目财务运行稳定性。一是提供准确的财务数据,并在此基础上评估项目盈利情况,选择适合企业规模,资源配置的项目;二是提供充分适当的财务信息,支持企业高层管理者对项目决策;三是注重财务数据与其他经济数据的关联性,使项目操作横向可比,纵向连贯。

合理的财务方案是项目实施的必要条件,它可使企业项目的现金流量增加,盈利能力增强。除此之外,内外环境因素的影响,如行业发展趋势,行业内的竞争,企业人力资源配置等也要综合考虑,权衡利弊而取舍,减少盲目性,减轻项目实施风险。

1.2 有助于推动项目协调发展

财务管控,就是对项目成本费用的管理与控制,使项目按预定的目标执行,即使影响因素变化项目超支仍在可控范围之内。因而财务管控不能满足于事后的考核分析,而是前置到项目立项之初,使项目运作全程都在财务监管之下,保持项目合理的经济效益。

项目的实施要统筹兼顾,突出重点,点面结合协调推进,一方面合理安排项目资金,不挪用不挤占,根据项目进度拨付资金,提高项目资金使用效率;另一方面对项目物资的采购、领用、库存管理制度化,避免库存超储积压造成损失,提高物资利用率。与此同时,项目与项目之间,项目与非项目之间的资源分配要综合平衡,防止出现部分项目资源闲置浪费而其他项目则重复采购或紧缺待援现象。

1.3 有利于项目成效的考核

衡量项目成功与否,关键是对项目实施效果进行考核,一是对项目财务指标的考核;二是对项目经济技术指标的考核。由于财务管控的全程性,在项目管理的事前、事中、事后,积累了丰富的第一手资料,为项目考核提供详实的参考数据,提高考核工作效率。实施效益好的项目,总结经验予以推广,以点带面,提高企业整体效益。

财务管控的效果直接体现在财务考核指标,同时也间接地体现在非财务考核指标,一方面是项目技术进步,自我创新能力提升;另

一方面是引进成熟技术,人才梯队培养,增强企业核心竞争力。

2 项目管理中的财务管控现状

项目管理在一定程度上也是项目分析、归因、处理的过程,实务中,既要考虑项目的独立性、综合性程度,又要兼顾企业资源在项目间的配置是否协调,项目的实施是否影响到企业正常的生产经营活动等,特别是资金的调度是否到位,是项目成败的关键,因而财务管控难度增大,一是项目实施在不同阶段有不同的特点,对资金的需要量不同,资金使用量不易控制;二是项目消耗的各种材料、人工成本随市场供求情况的变化而变化,资金使用无规律可循。使财务管理与控制出现的问题难以避免。

2.1 管控理念误区,项目控制风险增大

任何项目的实施都伴随着风险,或多或少,财务管控的目的就是减少风险的发生,把风险降低到项目可接受的程度。多数中小企业对项目管理认知停留在项目实施阶段的管理,所能控制的只是材料消耗量的多少,使用效率的高低,其节能降耗降低成本的效果是有限的。而忽视对项目立项阶段及项目竣工投产初期的管理,留下管理真空地带,使项目风险增大。在立项阶段,企业通过对市场调查研究,在项目设计中运用新技术、新工艺、新材料可以使项目的可行性提升,一方面从源头控制项目成本费用,保持其处于低水平状态,获得市场竞争优势,另一方面可以提高项目品质,增加项目招投标的成功率。在项目竣工投产初期,沿用建设期的财务管控模式,保持项目管理的连续性,防止断崖式管理现象发生,有利于建立项目新的管理秩序。

项目管理与其他职能部门脱节,过分强调项目运营的独立性,人为割裂企业内部部门之间的互助协作关系,既不利于企业资源的充分利用,发挥资源共享优势,也不利于企业内部管理团队建设,发挥集体管理效应,降低项目抵抗风险能力。

项目管理认知的偏差,导致项目管理实务操作上采用粗放型管理形式,片面追求项目数量上的增加,而对项目自身的质量、固有的风险及其实施过程中的风险评估不足,对项目的前景过于乐观,试图以新增的项目带动企业新的利润增长点,忽略了成本效益原则,财务管控边缘化。项目风险意识淡薄,缺乏应有的谨慎态度,项目无应急预案,面对突如其来的风险,束手无策,任其发展,使企业遭受不必要损失。

2.2 项目管理制度缺失,管理技术落后

在项目管理中,没有制度约束,项目执行方向容易偏离,甚至出现反向操作,在资源配置上顾此失彼,不仅项目本身难以保质保量按期完成,而且消极影响与项目相关的其他工作质量。项目管理计划混乱,由有序安排变成无序操作,不是按客观情况变化相应调整项目实施策略,而是按主观意愿继续执行原计划,不论是工作效率

还是资金利用率、物资利用率都大打折扣,企业各项资源无效消耗,使项目管理在人力、财力、物力等方面得不到有效保障,项目建设出现停工待料致使工期延长,严重的甚至被迫下马,项目监管缺位,管理盲区扩大,潜在问题积压增多。

2.3 项目管理弱化,财务管控业务素质低

项目管理需要高素质的复合型技术人才,既有扎实的专业知识背景,又有丰富一线实践经验,中小企业由于工作环境和薪资待遇限制,难以吸引优秀人才加入管理团队,在项目推进过程中,技术管理,人力资源管理,资金管理,现场监督等无法达到规范化要求,项目管理质量得不到保障。而对项目进行财务管控的财务人员,除了掌握财务知识外,增加了解项目管理知识,有利于提高财务管控工作质量,缺乏项目管理经验的财务人员,开展财务管控工作阻力较大,一是知识积累不足,新情况新问题层出不穷,遇事茫然不知所措;二是经验不足,对项目支出发生异常敏感度低,反应迟钝,错失止损良机;三是缺乏合作精神,习惯于单干,不利于综合性项目的管控。这些造成项目管控形同虚设,实际上是在淡化项目管理,降低项目经济效益。

3 改善项目管理中财务管控的对策

3.1 增强财务管控意识,保持项目管理规范化

项目管理只有融入企业管理体系才能充分调动人力、物力、财力等资源为项目服务,财务管控的目的就是要使这些资源利用最大化,以较少的资源占用创造更多的经济利益。要达到这个经营目的,首先,企业上下认识到财务管控的重要性,各管理层级支持管控工作,立足岗位多做出成绩。其次,财务管控的范围要适当扩大,获取充分适合的证据,支持管控相对应的方案,具体工作要求更精细,也就是在细节上下功夫,把项目的安全隐患,各环节高风险控制在萌芽状态,竭力清除,保持项目顺利实施。使项目管理由追求量的扩大转变为管理质量的提高。

项目管理内容涉及到方方面面,情况错综复杂,单一部门难以完成项目管理任务,必须充分调动各职能部门参与共同管理,利用各自优势,取长补短,形成合力,促使项目规范化发展,同时加强财务管控力度,一是能及时发现管理漏洞,整改措施到位,使项目实施达到预期的目标;二是能使财务管控目标明确,针对性强,工作效率高;三是管理人员的素质得到提高,企业项目管理水平上档次。在此基础上,不断优化项目管理流程,缩短周期提高办事效率,努力适应项目变化新情况、解决项目产生新问题,正确处理好项目速度、规模、风险、效益之间的关系,使项目健康稳定发展。

3.2 加强制度建设,抵御项目风险

完善的管理制度,是企业项目管理得以顺利实施的保证。制度建设在企业管理体系中处于首要地位,有牵一发而动全身功效。无论企业哪方面的管理,都要制度先行,用制度来规范企业、职员的行为,往往事半功倍。高效的项目管理更是离不开完善的制度,因此,在制度建设上,要体现精细化管理的要求,在项目与项目之间,项目内部之间,制度管控横到边纵到底,项目的横向比较与纵向发展都在制度框架内操作,保持项目管理工作有序进行,提高项目的经济效益和社会效益。

完善的项目管理制度,使企业资源在项目间的分配合理化,避免厚此薄彼,提高资源利用率降低项目成本增加项目效益。同时,利用现代信息技术,财务软件,电子控制资源系统,提高管理技术,项目执行透明度高,利于财务管控。项目的流程无缝衔接,各个环节一目了然,使财务管控在资金投入、成本费用核算、利润考核等方面有的放矢,精准施策,有效应对市场变化,降低企业经营风险、财务风

险,增强项目抗风险能力。

3.3 重视项目知识培训,提高财务管控水平

项目管理既要注意宏观环境的变化,又要兼顾微观环境动态,只有掌握内外环境的变化情况,结合企业项目实情,相应地调整项目管理策略,才能使项目运营稳定,实现预计目标。完成这样的目标,势必加强项目管理,而项目知识的培训是关键,也是实施财务管控的必要条件,在知识更新速度迅猛的当今,财务管控者要学习掌握新的理论,新的方法,去解决出现的新问题,使财务管控工作在项目管理中更高效。

项目管理并非一个部门的职责,而是各个部门齐心协力,齐抓共管,是一个管理团队在工作。因而,培训项目知识面要宽,对不同管理层次的人施以相应的项目培训内容,其目的就是提高管理人员的业务素质,把项目管理质量提高,从管理中争创效益。为此,项目的财务管控工作需要做得更深更细,在细节管理中体现管控水平的提升。

4 结论

项目管理和财务管控二者密不可分,互为依托,项目管理的规范化有助于财务管控工作质量的提高,而财务管控严密防范财务风险,促使项目安全运营推动项目向前发展。尽管财务管控工作在思想观念上、管理制度上以及业务素质上等存在不足之处,但在实际操作中根据项目管理的需要不断加以调整,促使项目持续健康发展,达到项目管理预定的目标,为企业创造更好的经济效益。

参考文献

- [1] 张家全.论在企业工程项目管理中提升财务管理的作用[J].中国市场,2020(14):99.
- [2] 朱爱萍.企业项目管理中财务管控工作存在的问题及应对策略[J].全国流通经济,2019(12):18-19.
- [3] 董佳鑫.财务管理在项目管理中的应用[J].时代经贸,2020(27):49-50.

作者简介:韦永业(1966-)男,壮族,广西北海人,本科学历,会计师,研究方向:中小企业财务管理。