

管理会计案例之一

管理会计在小企业也大有可为

湖南湘诚公司是一家只有几十个人的小型建筑防水企业，其主营业务是从事江河大坝水电站混凝土工程裂缝防水施工，公司管理机构距离施工地点远隔千里，而且分散，施工工地遍布全国 10 多个省市区，远离城市，非常偏僻，管理难度大，管理会计帮了大忙。

一、运用保本分析方法，确保项目盈利

湘城公司所从事的工程施工项目，一般都是通过投标取得的，工程项目一旦中标，项目收入和工程量就基本固定了，而公司的盈利水平与工程量、收入有着密切的关系。公司为了保证每个施工项目达到一个合理的盈利水平，从不盲目投标，任何一个招标项目在收到招标文件时，就要立即启动保本分析程序，组织工程技术人员和财务人员，对项目开展保本分析。由工程技术部门在认真分析研究的基础上提供工程量和工程质量要求等方面的资料；由财务部提供相同或类似工程施工历史成本资料，包括固定成本和变动成本资料。在对所搜集的资料进行分析、整理和筛选后，建立保本分析模型，分别计算出保本工程量和公司要求盈利水平的工程量，送公司总经理参考决策。

对总经理决定参加投标的项目，由技术部门和财会部门协同编制投标书。投标书要求紧贴招标文件，做到投标价格合理，计算依据充分，附件资料齐全，售后服务周到。

二、运用全面预算管理，助力资金监管

资金是公司生产经营过程的血液。公司投标项目一旦中标，除了由技术部门与业主单位或发包单位联系取得相关技术资料，经营部门组织施工队伍外，财会部门的主要工作就是建立新的责任中心，编制资金预算。

资金预算分为项目预算、年度预算、月度预算和日常预算。项目资金预算是对跨年度的工程项目就整个项目的资金需要量所编制的预算；年度资金预算是指就公司在一年度内的所有开工实施的施工项目和行政管理部门从事行政管理工作的资金需要量所编制的预算；月度资金预算是对年度资金预算的分解形成的资金执行计划，但月度资金预算决不是年度资金预算的简单平均分配，而是根据当月实施的工程、工程量以及管理需要在年度预算范围内编制的预算。日常资金预算是由项目部在月度资金预算内编制的周资金使用计划。

各项目部（责任中心）只有在周资金使用计划内，由项目部负责人提出用款申请和借款借据，经财会部门审核，报经总经理批准才能使用资金。

三、以项目为责任中心，严格成本监管

公司根据施工项目分散、地点偏僻的特点，实行以一个单独的施工项目为责任中心实施成本管理和成本控制。项目部设专职核算员一人，负责项目资金收支、保管、使用以及项目部成本资料归集、核算等职能。

成本管理的范围，各责任中心只承担项目施工期间的可控成本，包括材料费、人工费、设备等。项目实施前投标过程发生的费用、项目完成并验收合格后的售后服务费以及其他固定性费用由公司承担。

各项目部每日的成本资料都要及时报送公司财会部门，财会部根据项目部的成本资料加工、汇总、考核，对超过目标控制成本的项目，除了要求项目负责人及时说明原因外，一是从资金安排上进行控制，压减资金使用指标；二是与项目部工资挂勾，对项目实际成本超过目标控制成本的金额，凡无正当理由的，70%由项目部承担，扣减项目部当月工资。

四、以信息化传递手段，考核实时进行

公司建立微信圈，各项目负责人和核算员必须加入微信圈，项目部施工管理信息在圈内实时传递。项目部每日发生的成本，包括发生的材料费用、消耗的工时、工资费用等的核算报表和原始票据，由核算员用手机拍照从网上当日传回公司财务部；由公司成本会计按责任中心和成本项目逐日逐笔登记、加总，并与责任中心的目标成本进行比较、分析，将考核结果及时反馈给责任中心（项目部）和公司总经理。

项目部资金每周五从网上传回下一周的资金申报计划表，总经理在下周一批复执行。资金拨付也通过网上银行直达项目部核算员账户。