

管理会计应用指引第502号

-- 项目管理



管理会计的目的

- ◆ 了解过去
- ◆ 评价现在
- ◆ 预测未来



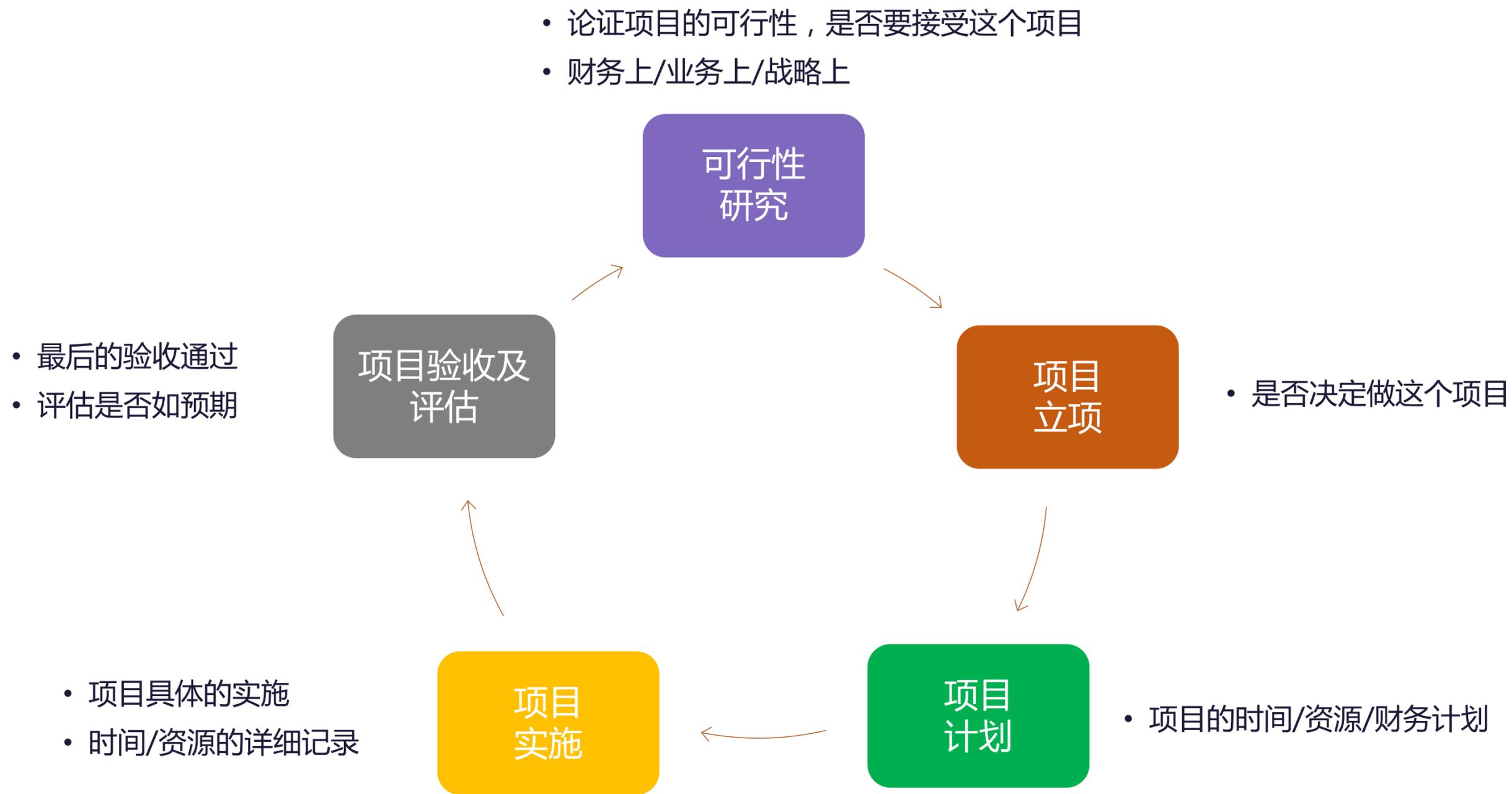
更好地做出决策

充分考虑企业所处的行业特点、经营特点

管理会计的特点

- **充分考虑企业所处的行业特点、经营特点**
- **项目制的公司如：建筑、房地产、装修、科研、金融、设计。需要进行项目管理**
- **项目管理：对项目内的各项资源进行计划、协调、控制。确保项目在预算和计划内完成**

项目管理程序图



项目可行性报告

受到资源的限制，项目型公司需要选择进行的项目，因此财务在项目可行性报告时需要提供

- a. 项目全周期需要盈利（盈利性分析）
- b. 项目之间的选择所以需要考虑总体收益和时间成本

项目可行性报告

1. 盈利性分析 – 项目总分析

项目 (万元)	A
总收入	3,000
总成本	2,419
人力成本	
- 工程技术人员	400
- 基层人员	400
- 其他支持人员	200
材料成本	300
特别购买固定资产成本	500
其他固定资产在项目期间折旧成本	500
其他成本	100
资金占用成本	19
总税前利润	581

其中：固定资产成本：

- a. 专门为此次项目购买，以后很难再用到的，需要计算全部成本
- b. 一般常用性固定资产，按照其在本次项目期间的折旧费用

项目可行性报告

2. 现金为王，尤其当接洽的是长周期，长账龄的项目，现金流量分析以及资金占用成本的考虑至关重要

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
现金流入					1,000					1,500		500	
现金流出	-630	-60	-150	-80	-140	-110	-140	-110	-150	-100	-180	-50	
-固定资产购买	-500												
-人员工资	-60	-60	-80	-80	-90	-90	-90	-90	-100	-100	-110	-50	
-材料成本	-50		-50		-50		-50		-50		-50		
-其他成本	-20		-20			-20		-20			-20		
现金情况	-630	-690	-840	-920	-60	-170	-310	-420	-570	830	650	1,100	
资金成本(年利率5%)	-2.63	-2.88	-3.50	-3.83	-0.25	-0.71	-1.29	-1.75	-2.38				-19.21

项目可行性报告

3. 项目之间的比较

	A	B	C	D
项目总利润(万)	2,000	3,000	2,300	1,700
现金流量(万)	2,500	4,500	2,500	3,000
项目时间(年)	2.0	2.5	1.5	2.0

如何进行选择和比较？

项目预算

项目 (万元)	A
总收入	3,000
总成本	2,419
人力成本	
- 工程技术人员	400
- 基层人员	400
- 其他支持人员	200
材料成本	300
特别购买固定资产成本	500
其他固定资产在项目期间折旧成本	500
其他成本	100
资金占用成本	19
总税前利润	581

项目成本控制



项目成本控制

1. 项目合同管理

- a. 财务需要参与合同的讨论和签订，明确收入确认，收款流程，纠纷（或有负债）的确认
- b. 通过财务系统或者台账来管理合同的
- c. 如有变更需要尽早知道对以前账务的影响，对项目全周期预算和盈利的影响

项目成本控制

2. 使用费用定额表，形成成本控制的依据（多采用系统等现代化工具）

a. 工时定额

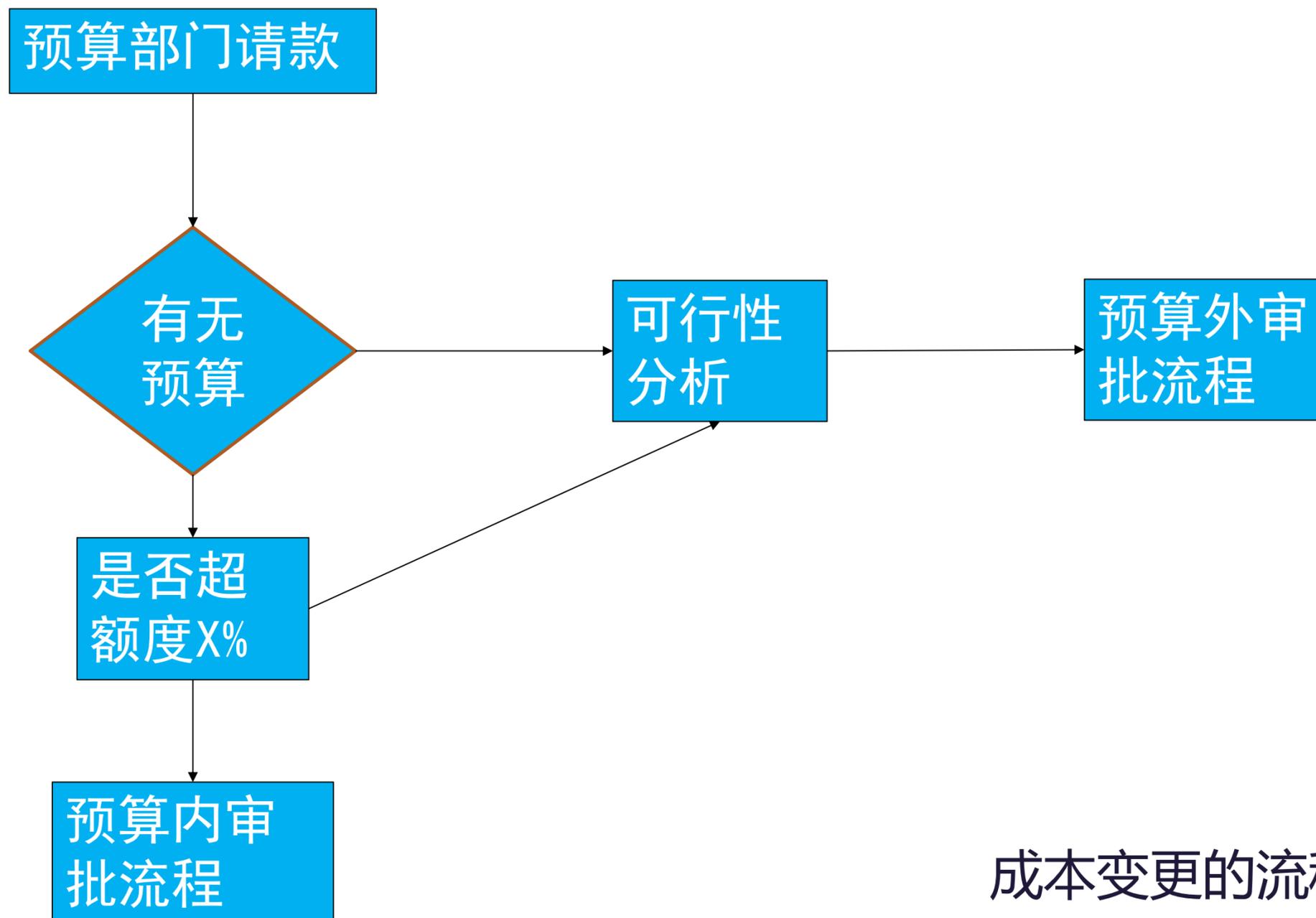
项目工时统计表										
部门：工程部			姓名：			时间：2019年9月				
序号	项目编号	项目名称	1	2	3	4	5	6	7	各目合计工时
1									xxxxxxxxx	
2										
3										
4										
5										

项目成本控制

b. 物料耗费汇总表（标准的出库流程和成本归集方法）

项目工时统计表											
部门：工程部						时间：2019年9月				合计	
名称及规格	单位	数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额
	1										
	2										
	3										
	4										
	5										

项目成本控制



成本变更的流程和审核标准

预算执行控制

1.项目制公司管理的难点

a.项目的延迟会对盈利率有很大的影响

b.项目完成后，如果新项目不及时开始也有很大影响

c.现金流非常重要

项目管理程序图

在项目管理的每个阶段财务需要做的事情



预算执行控制

1. 定期对项目进行总结分析。 分析包括：
 - a. 时间进度
 - b. 实际成本与预计成本
 - c. 实际收款与预计收款
 - d. 现金流情况

预算执行控制

a. 时间进度分析

序号	需完成关键节点	预计完成节点	实际完成情况	预计完成时间
				2019-9-30
1	客户沟通细节	2019-7-15	已完成	
2	指定初步实施方案	2019-8-15	已完成	
3	客户端数据采集	2019-9-15	进行中	2019-10-10
4	客户方案制定	2019-10-15		2019-11-7
5	客户方案实施	2019-11-15		2019-12-5
6	客户方案试运行	2019-12-15		2019-12-25
7	客户方案验收	2020-1-15		2020-1-24

预算执行控制

b. 成本分析（参考挣值法）

项目 (万元)	A	前六个月预算	实际
总收入	3,000	1,500	1,200
总成本	2,419	1,210	1,275
人力成本			
- 工程技术人员	400	200	220
- 基层人员	400	200	220
- 其他支持人员	200	100	110
材料成本	300	150	165
特别购买固定资产成本	500	250	250
其他固定资产在项目期间折旧成本	500	250	250
其他成本	100	50	50
资金占用成本	19	10	10
总税前利润	581	290	-75

预算执行控制

c. 收款情况

合同编号	1234	客户名称	A	合同签署日期	2019-3-1
付款批次	付款金额 (万)	付款时间	实际付款金额	原因	后续行动
1	100	2019-7-15	100		
2	200	2019-8-15	200		
3	200	2019-12-15		有延迟收款风险	
4	100	2020-1-15		有延迟收款风险	

预算执行控制

d. 现金流

	项目前期	Jul-19	Aug-19	Sep-19
现金流入		100	200	
现金流出		-50	-100	-60
- 固定资产购买				
- 人员工资	-10	-50	-50	-60
- 材料成本			-30	
- 其他成本			-20	
现金情况	-10	40	140	80

项目预算调整

1. 当出现重大性变化，需要对项目预算进行调整。管理会计指引是超过预算10% 需要进行调整，
但具体参考公司的业务和规定
2. 需要讲预算调整继续负责到每个人，并且调整相应的绩效考核

项目管理的工具方法 – 挣值法 Earned Value

- 1.通过项目计划都可以得到计划中各个任务的计划时间和预算成本
- 2.对项目过程的跟踪可以得到项目计划中各个任务的实际时间和实际成本
- 3.同样的工作任务前提下。实际和预算进行对比
- 4.用于对项目事中的评估分析

	预计时间	预算成本	实际时间	实际成本	EV
客户情况评估阶段	10	100	8	80	20
研发阶段	20	200	25	250	-50
POC执行阶段	20	200	20	190	10
项目落地阶段	20	100	20	120	-20

项目管理的工具方法 – 成本效益法

通过比较项目不同实现方法的全部成本和效益, 寻求最优投资决策

属于事前控制, 适用于项目可行性研究阶段

	低成本	中成本	高成本
成本	100	150	200
收益	130	170	220
收益率	30%	13%	10%

项目管理的工具方法 – 价值工程法

对研究对象的功能和成本进行系统分析，比较为获取功能而发生的成本，以提高研究对象价值的管理方法。

$$\text{价值 (V)} = \text{功能 (F)} / \text{成本 (C)}$$

以最低的总费用，可靠的实现产品或作业的必要功能

用以事前可行性分析或项目进行中对成本控制和效率提高

项目管理的工具方法 – 价值工程法

1. 选定价值工程的对象
2. 提出几种项目或者部分功能的可实行性方案
3. 确定价值工程的重要性指标
4. 评价不同方案的重要性指标评分和相关成本
5. 确定价值系数，选择方案

项目管理的工具方法 – 价值工程法

1. 项目可行性方案时候的使用：

修建一栋研发楼，有A/B/C 三种方案,其重要性指标如下

	A			B		C	
	权重	评分	调整后参数	评分	调整后参数	评分	调整后参数
面积系数	0.35	9	3.15	8	2.8	7	2.45
结构体系	0.25	10	2.5	10	2.5	7	1.75
墙体材料	0.25	8	2	9	2.25	8	2
窗户类型	0.1	9	0.9	7	0.7	8	0.8
墙板类型	0.05	10	0.5	10	0.5	9	0.45
合计	1		9.05		8.75		7.45

项目管理的工具方法 – 价值工程法

1. 价值乘数计算如下：

	功能评分	功能乘数	成本（元/平方米）	成本乘数	价值乘数
A	9.05	0.358	1,438	0.396	0.904
B	8.75	0.347	1,108	0.305	1.135
C	7.45	0.295	1,082	0.298	0.989
合计	25.25	1	3628	1.00	

项目管理的工具方法 – 价值工程法

在一个项目方案里，进行方案优化和总成本控制

目前的项目方案包括4个工程，总成本12,812万。希望可以降低到12,710万

功能项目	功能评分	功能指数	目前成本（万）	成本指数	价值指数	目标成本（万）	需要降低成本（万）
A工程	10	0.106	1,520	0.119	0.897	1,295	225
B工程	11	0.117	1,482	0.116	1.012	1,424	58
C工程	35	0.372	4,705	0.367	1.014	4,531	174
D工程	38	0.404	5,105	0.398	1.015	4,920	185
合计	94	1.000	12,812	1.000		12,170	642



谢谢观看