



财务管理与项目管理

课程大纲

课程目的：掌握财务管理在项目管理中的应用与控制，学会如何利用财务管理工具把握项目管理进度，做好企业内部控制以及项目风险控制。

壹、项目前期准备评估阶段——财务准备

1. 项目规划阶段。

说明：企业的发展规划和长远战略是否与当前项目有冲突，是否有资金来源支持项目的开展？在项目的运作过程中是否有足够的现金流量作为保证？在此阶段财务人员主要考虑财务计划和资金是否有能力支持该项目，支持力度有多大，以及外部融资环境及融资成本？尽量避免项目太多，过度争夺企业的有限资源，造成一事无成的局面。

2. 项目概念发展阶段。

说明：对项目进行的可行性研究分析及自身业务发展需求的研究。要对业务发展状况和市场需求提供准确的预测数据和部门意见，



特别是区域业务发展数据，必要时通过相应咨询公司完成可行性研究。

案例 1：资金预算计划成功案例分析——万科集团 2009 年财务现金预算中的 12—15% 现金储备的秘密。

3. 项目备选方案分析阶段。

说明：进行项目方案讨论和选择，工程项目管理部门、财务部门、施工管理部门、区域内销售部门及物料采购部门等相关职能部门都要参加讨论，经过对投资区域、投资规模、建设周期、运营成本等进行分析研究，列出项目实施过程中可能存在的问题和困难，估算各方案的总体成本预算，通过分析比较后确定投资方案和项目。

财务部门主要估算各方案的成本预算，并进行比较分析。方案预算不仅包括项目的经济技术指标和投资规模，如生产规模、生产能效、人员配备、投资总额等，还包括运营费用测算，如生产成本、运营费用、销售费用、市场竞争分析等。另外还要进行外部环境分析，如项目劳动力成本、运输条件与成本、环境因素等。

案例 2：为什么你的企业预算总是吃紧？

看某个电子企业如何做好投资预算？

企业对项目方案的各种数据指标有不同的要求和相关的规范，财务部门要按项目管理部门提出的规范表格式样提供数据。另外，



项目咨询公司一般都有相应行业的数据库和数据规范，在方案分析和比较上有较强的能力，聘请项目咨询公司参与项目全过程管理体制是国际上通行的做法。

4. 项目程序设计、范围设计及战略性采购阶段。

说明：根据项目方案进行程序设计、范围设计，并按方案设计对相应的设备商和承包商进行询价和咨询，在询价和咨询的基础上对方案进行优化设计，最终研究项目投资总额和项目控制标准。财务部门在这个阶段的工作中主要是配合项目管理部门和采购部门进行设备询价和方案优化，一般指标要求估算金额不得超过实际项目金额的30%。

在项目评估准备阶段，财务部门要根据企业的长远战略和当前的资金状况，解决发展与资源相匹配的问题，以未来的资源决定是否支持项目方案的实施准备，如企业无相应的现金储备和现金流量，则应考虑项目融资能力和外部融资环境。

课堂讨论：

现金流管理中，如何解决好股东利益最大化与资金预算之间的平衡问题？

二、项目实施阶段

1. 项目细节设计及一般性采购阶段。



说明：经过项目方案优化设计后，项目管理进入细节设计（相当于施工图设计）和招标采购阶段

财务部门的角色：

根据项目资金情况和项目时间性控制要求，配合采购部门拟定物资采购计划和招标合同，并对合同的付款条款进行详细设计，如付款条件、付款时间性约束、付款软条款的商议等，在此基础上与潜在供货商和承包商签订意向性采购或承包协议，制定详细的项目现金流量控制表及控制标准，以保证项目实施过程中的现金支付能力。

由于细节设计指标控制较严格，这阶段项目预算一般比较准确，通常不会超过实际发生金额的5%，这是项目管理要求的硬性指标。项目细节设计中的财务方案是极其重要的一环，对于财务风险的控制是财务方案的一项重要内容，为了应付工程实施过程中可能出现的财务支付风险，项目管理部门对项目风险进行全面评估和管理。

课堂讨论 2:

事前控制、事中控制、与事后控制的关键控制点如何寻找？

财务铁三角的定律：

利润、成本、现金流动性你到底要那个？



2. 项目建设开工阶段。项目通过招投标确定承包商和供货商后，进入项目建设阶段。

说明：财务工作主要围绕工程进度和合同执行情况开展，按时组织资金支付合同价款，确保工程的顺利进行，并针对项目建设过程中出现的财务问题，积极协同项目管理部门解决处理。

在项目建设过程中，需要项目管理部门协调内部机构和外部环境，以保证项目建设按进度进行，由于涉及部门、机构多，工程签证审核与支付应作为重点进行关注；对于某些关键工程的签证是项目节点和项目日程表的重要内容，需要专业咨询和监理机构把关。积极关注外部融资环境的变化，防止外部经济动荡中断项目资金链。

3. 项目预生产准备阶段。

说明：财务部门在此阶段应根据试生产情况测算生产成本及其构成，并配合销售、采购部门制定销售价格、采购标准和价格、仓储管理等制度，制定生产财务控制标准和成本管理办法，为正式生产作好准备。由于试车过程中生产情况不稳定，一些指标可能不准确，需要在正式生产过程中修正完善，如标准成本、费用归集等。

注意：确保现金流性的关键指标：



应收账款回收率、固定资产回收率、投资回收期等符合财务要求。

4. 项目完工生产阶段。

说明：经过生产测试正常，项目进行竣工验收，财务部门配合项目管理部门对项目进行工程决算审计，其后将项目正式移交生产管理部门，进入正式生产程序。财务部门将项目实施过程中成本、费用及资产进行归集分类，移交生产管理部门。项目实施过程中，财务部门的工作是设计和控制现金流量，重点关注现金支付能力，对于拟定合同的支付条款按时按节点执行，因为项目实施过程中的现金支付能力是外部环境（如金融机构、证券公司等）评价一个企业经营状况的重要依据。

参、项目后管理阶段

说明：项目后管理包括项目总结性评估和项目运行跟踪研究。

总结性评估是项目管理部门对整个项目运作过程进行评估，不但包括项目实施过程中管理活动的评估，如节点管理评估、财务管理评估、风险管理评估等；还包括项目经济技术指标、财务指标等指标和性能在决策过程中的评估，如生产销售检验：生产能力设计是否合理、产品产销预测是否准确等。

总结性评估的主要目的是对项目进行评价、对人员进行奖惩。

项目运行跟踪研究是企业常设项目管理部门对生产运行情况进



行跟踪研究，这段时间一般为项目投产后三到五年，并对项目进行再次评估，以检验项目决策管理是否科学合理。

另外，通过项目运行跟踪研究提高企业的决策能力和水平，最终提高企业的项目管理能力。检验评估主要是通过财务部门、销售部门、采购部门等机构提供相应的数据，通过数据的分析比较来评价项目管理水平。