

浅析建筑施工企业项目资金管理

苏雪云

中国水利水电第十二工程局有限公司

DOI: 10.18282/ej.v1i1.3

[摘要] 资金关乎建筑施工企业的生死存亡,资金管理贯穿建筑施工企业生产经营、投资活动和筹资活动全过程,在建筑施工企业运营中起着举足轻重的作用,因此,本文从建筑施工企业项目资金管理的重要性出发,分析了当前建筑施工企业资金管理存在的困难,并有针对性地提出了相关改善建议。

[关键词] 建筑施工企业; 资金管理; 建议

1 建筑施工企业项目资金管理的重要性

建筑施工企业具有项目多、地域分散、项目施工工期较长、项目产品复杂、资金需求量大等特点,这都加大了建筑施工企业项目资金管理的难度。随着国内外经济形势日益复杂,建筑施工企业转型升级任务重,新商业模式下项目投入多、资金需求量大背景下,建筑施工企业项目资金管理的重要性也日益凸显。如何在竞争激烈的市场环境中突出自我的品质实力,这就需要企业有足够的经济支撑。对于建筑施工企业来说,只有将每个施工项目的资金管理工作做到最优化,才能为企业的发展提供最好的支持。

2 建筑施工企业资金管理存在的困难

2.1 在项目前期,建筑施工企业基本没有议价能力,在合同谈判及签订过程中处于弱势地位,面临着垫付大量资金的巨大压力。在金融环境错综复杂、建筑市场竞争激烈的情况下,大部分建筑施工企业都是靠低价中标,挤压了项目的利润空间。首先,项目合同谈判基本都是业主说了算,合同签订还未开工,建筑施工企业就要支付现金履约保证金等,这类无效资金的缴纳占用,严重影响了项目资金的周转效率。其次,在生产过程中,业主在合同中约定的支付比例低,通常按照结算金额的80%—90%支付进度款,有的地区基础设施项目的支付比例可能更低,按照结算工程款的70%甚至更低比例支付。建筑施工企业在生产过程中至少需垫资产值的10%—30%资金,随着工程产值的增加,企业需不断垫付资金,造成企业自有资金匮乏,带息负债上升,资金周转困难。最后,项目工程完工后,结算审计往往需要很长的时间,项目尾款短期内无法取得。

2.2 在项目建设期,建筑施工企业应收账款逐年上升,预付款项形式多样化,资金回笼慢。

2.2.1 应收账款方面,根本的原因:业主资金紧张,无法按合同约定及时支付当期工程款;项目工程已完工但竣工审计严重滞后;项目由于各种内外部因素处于停工、半停工状态;项目工程本身履约结算未达到业主支付工程款义务状态。以上各种情况的项目履约投入的资金大于业主支付的进度款。项目资金在时间上不配比,导致企业应收账款挂账规模持续增加,应收账款周转率下降,资金回笼周期拉长,资金

周转困难。

2.2.2 预付款方面,随着公司规模的不扩大,经营形式多样化,公司内部管理能力有限,优质分包商资源不足,分包招标时符合条件且愿意参与投标的可选分包商有限,且部分单位在选用分包商上面存在着一定的“保护”主义,致使分包招标竞争力不足。造成分包队伍契约精神缺乏,根本不按合同执行,以停工、退场为手段,随时要求项目付款或垫付款;分包单位体量小,可承受垫资能力小,无法承担因业主欠款导致的大额资金缺口。由于项目的收款比例与支付比例不成正比,导致项目预付款加大,垫资严重,造成公司自由资金大量占用。

2.2.3 管理方面,由于建筑市场竞争激烈,招投标市场逐渐出现合理的低价中标现象,施工企业的利润空间越来越少,对企业的内部管控能力的要求也越来越高。相比之下,企业的内部管理能力的不足也随之显现,项目工程变更索赔的难度越来越大,未完施工挂账余额不断加大,某些项目存在大量变更,但因相关资料不能及时收集、整理、上报给业主,导致现金流出先于流入,形成垫资,或者我方虽已提供完整、详实的变更索赔资料,但监理或业主方未能及时进行确认并结算。

3 建筑施工企业项目资金管理的建议

建筑施工企业项目一般持续时间都比较大,资金管理问题可能出现在工程项目的任何一个阶段。所有,要想做好项目资金管理工作,就要从项目的整个过程做好控制,要实行项目资金全过程管理,转变管理观念,严格把控项目施工管理的每个阶段和环节,通过资金预算管理、资金计划、资金运行情况执行,不断提高项目资金管理效率,实现项目精细化管理和依法合规经营,以期达到高质量发展的目标。资金全过程管理围绕工程项目收入和成本目标,以事前、事中、事后的全过程管控措施对工程各阶段资金进行有效控制。包括前期阶段的经营策划;过程阶段的合同管理、成本管理、分包管理、履约管理;完工阶段的完工结算等。

3.1 事前管理—中标、签约

3.1.1 利用合同谈判,争取有利条款

建筑施工企业在投标前就要做好项目筹划,根据招标要

求和项目的情况,对企业自身的综合能力进行分析,并组建适当的项目管理团队,这样在投标及合同谈判环节才能争取更多利益。虽然合同谈判过程中业主占据主导地位,但是工程建设这样的大型谈判涉及诸多需要讨论的事项,而各谈判事项的重要性不同,谈判各方对同一事项的关注程度也不相同。合同谈判过程中尽量掌握谈判进度,抓大放小。当施工企业资金周转困难,合同谈判要想方设法降低垫资施工,如保证金的缴纳用保函替代,加大预付款的拨付比例、缓扣预付款等,都能有效降低企业垫资施工及资金成本增加的风险。分包招标时,选择实力强,资金雄厚的分包单位,合理的转嫁垫资风险。

3.1.2 投资性项目进行可行性研究报告

随着当代建筑施工企业的各种转型,投资类项目日益增多。企业投资的最终目的是获得经济效益,而投资类项目对资金的需求量大、回收周期长,因此每一项投资都需要慎之又慎,必须保证财务的盈利性,经济上的合理性。在财务可承受范围内控制投资规模,严控规模无效增长。

3.2 事中管理—施工履约

3.2.1 加强项目管理,开源节流,降本增效

随着经济的发展,以规模扩张、粗放管理为特征的增长模式难以为继,企业上下要摒弃粗放的项目管理模式,树立开源节流,降本增效意识,强化施工过程成本控制,合理安排筹资结构与总量,以银行账户管理和资金预算管理为基础,以收支二条线为基本模式,以项目资金流管理为主线,通过资金预算管理、项目大额资金“集付”管理,规范资金收、支行为,进一步提高对资金的集约化、规范化管理水平。

3.2.2 积极开展变更索赔,压降未完施工,加强工程结算,争取垫资回流

项目变更索赔一直是建筑施工企业的一个难点问题,项目应强化双向履约意识,既要“干活”,也要“算账”,要认真分析未完施工形成的具体原因和潜在风险,建立未完施工分析预警机制。对于正常工程进度款,要做到及时按月结算,对于变更索赔事项,要收集证据,加强与业主、监理的沟通,切实维护项目的利益。企业层面要落实变更索赔工作的奖惩机制,调动全体员工参与,改善效益,缓解资金周转困难。

3.2.3 全力做好亏损项目治理

由于建筑施工企业项目存在各种不确定性,内外部影响

因素多,项目亏损现象普遍存在。制定减亏扭亏相关战略方针,将减亏扭亏责任落实到人,针对性的解决亏损项目面临的各种问题。定期对项目减亏扭亏进展、存在的问题等情况梳理汇总,强化分析,形成重点项目减亏扭亏动态跟踪机制。对于减亏扭亏的结果加大奖罚力度,形成良好的考核体系,让减亏扭亏得到制度保证。

3.3 事后管理—竣工结算,以创新的方式实现债权资金回流方式

在建筑施工企业的后续生产经营过程中,应根据各个项目的具体情况推广开展不同形式的应收账款保理业务,缓解企业阶段性资金紧张。应收账款保理是企业将赊销形成的未到期应收账款在满足一定的情况下,转让给商业银行,以获得银行的流动资金支持,加快资金周转。在建筑行业,业主扣留质量保证金按照建设合同的5%计提,返还期限一般都是项目竣工。这种资金长期无息占用,严重降低了公司的资金周转效率。后续工程完工,业主常常以项目未竣工审计、项目资料移交不全等理由拖延支付,造成公司清收成本和坏账风险加大。开具以工程业主为受益人的质保金保函来置换质保金,保证在提前收回尾款后,如果承包商承包的工程达不到合同规定的质量标准时,承包商将把这部分留置款项退回给工程业主。所以利用保函置换保证金对于企业盘活资金,加速资金周转,降低企业债权管理、清收、减值、坏账的风险意义重大。

4 总结

当前项目资金管理是建筑施工企业发展的首要问题,也是企业核心竞争力的体现之一。资金管理贯穿于工程项目投标到项目完工、直至项目资金全部收回的全过程。强化项目管理,提高项目自身“造血”功能,加强债权清收,加快资金周转,减少无效资金占用,为企业健康持续发展提供资金支持。

[参考文献]

[1]陈圆圆.当前建筑施工企业资金管理存在的问题[J].经贸实践,2017(17):212.

[2]曹晓玲.浅议建筑施工企业的资金管理和控制[J].经济视角,2007(9):74-75.

[3]岳艳春.浅谈资金管理在建筑施工企业经营管理中的重要性[J].西部财会,2015(12):59-61.