

基建施工企业亏损治理策略与管理模式研究

代胜元

中国中铁股份有限公司, 北京 100000

[摘要]企业亏损治理是企业管理难题之一,在建筑业步入微利阶段,企业进行系统的亏损治理以及模式优化成为企业追求可持续发展的有效途径。本篇文章结合风险管理学及精益管理理论,对企业的亏损成因进行了探讨并提出了以源防、道纠、余治、体升为内容的四位一体治理框架,提出了项目核心责任制、风险联控协同治理两种新模式,并从组织保障和技术保障两方面制定了实施保障措施,力求给企业亏损治理带来新的思路 and 方向。

[关键词]亏损治理;策略体系;管理模式

DOI: 10.33142/mem.v7i1.19122

中图分类号: F24

文献标识码: A

Research on Loss Management Strategies and Management Models for Infrastructure Construction Enterprises

DAI Shengyuan

China Railway Group Limited, Beijing, 100000, China

Abstract: Enterprise loss management is one of the management challenges. As the construction industry enters the low profit stage, systematic loss management and model optimization have become effective ways for enterprises to pursue sustainable development. This article combines risk management and lean management theory to explore the causes of losses in enterprises and proposes a four in one governance framework consisting of source prevention, corrective action, residual treatment, and physical enhancement. Two new models, project core responsibility system and risk joint control collaborative governance, are proposed, and implementation guarantee measures are formulated from both organizational and technical aspects, so as to bring new ideas and directions to enterprise loss management.

Keywords: loss management; strategic system; management model

引言

在激烈的市场竞争环境以及不断上升的成本压力下,公司的盈利能力受到了极大的考验,亏损问题成为了阻碍公司长期发展的巨大障碍。根据研究发现,历史上存在亏损的企业由于一直存在着较大的未弥补亏损导致股东分派红利的限制、企业股权融资的限制等一系列的问题,使得公司的不断发展受到阻碍,最后会影响到股东以及债权人权益的保护。系统地对企业亏损管理措施及管理方法的研究是很有必要的。

1 企业亏损形成的主要原因分析

1.1 市场开发与投标决策失误

市场拓展阶段是公司经营风险的发源地,在项目投标过程中投标选择是否合理决定了项目盈利的基础。目前市场上公司在进行市场开拓上存在的主要问题有:第一,招投标审查制度不完备,项目的可行性研究不到位,忽视了对招标单位资质及财务状况了解、资金情况调查以及本地市场情况考察等;第二,盲目追求低价中标,以获得市场为目标不惜牺牲利润空间,签订低于成本价的合同造成日后亏损风险大增;第三,投标与履约相分离,负责投标人员不负责投标后该项目的具体实施工作,从而使得投标时

所作的承诺不能兑现的情况严重。项目管理混乱带来的巨大成本浪费也是造成企业亏损的一个重要原因。

1.2 项目过程管控与成本失控

工程项目过程控制能力缺乏造成成本超出的根本因素,体现在以下几个方面:项目前期策划不周全,施工组织设计中没有进行经济比较,技术创新不够全面;成本过程控制薄弱,缺少动态成本监督检查机制,成本超出无法及时发现并且纠正;劳务分包管理混乱,分包单价缺乏市场比较,分包结算审查不到位,应扣未扣费用累计产生损失;物资采购及使用监管失灵,采购价格高于市场价格,现场材料浪费较多。从责任成本控制角度来看,编制工程成本总控台帐,做好分部分项工程主要材料核销,能有效防止管理漏洞的发生。在进行经济业务分析工作中主要研究表格按各部门职能及工作流程列表化,从而进行工作定岗能有效提升成本控制水平。

1.3 资金周转与财务风险累积

资金管理问题是亏损的问题也是加重亏损的原因。公司资金流转困难体现在以下几个方面:收款时间长,工程尾款结算滞后,已完工程项目长时间挂账收不回来;三金过多,应收款、存货占用、合同资产量大,占用经

营性资金；资金成本增加，为了保障运行不得不高额融资导致财务成本吃掉利润；业务财务分离财务和业务进度不同步，计算成本有误差不能早发现生产经营存在的问题。如表 1 所示存量亏损项目根据亏损金额范围及原因进行处理，其中资金回收类的问题占有一定的比例，工程尾款结算滞后以及业主资金链断裂是造成资金积压的主要问题。企业在财务困境的研究上，通过永续债券置换来拉长负债期限能够很大程度上减轻其短期内偿本付息的压力，锁定长期的资金并规避再融资的风险，根据流动性的不同短缺程度制定不同的组合式解脱措施，有利于加快企业财务困境的解脱速度，减少破产风险的发生概率。

表 1 存量亏损项目分类处置台账

项目分类	亏损金额区间	主要亏损原因	处置措施	责任部门	完成时限	当前状态
竣工结算类	500 万元以上	结算滞后、变更索赔未批	提级管控、专项攻坚	商务合约部	6 个月	清算中
成本超支类	200-500 万元	分包超结、物资浪费	复盘审计、责任追究	成本管控部	3 个月	整改中
合同风险类	200 万元以下	条款缺陷、低价中标	变更索赔、止损减亏	法律合规部	年内	推进中
停缓建项目	暂无法统计	业主资金断裂	资产保全、依法维权	资产管理部	视情况	跟踪中

2 企业亏损治理的核心策略体系

2.1 源头防控策略：投标评审与风险评估

源头防控是最基础的第一道防线，关键是完善的合理化投标决策体系，主要做法有：制定项目立项源头筛选规则，从业主信用、资金渠道、项目合法性等角度设立准入条件，对不符合条件的项目果断舍弃；搭建投标报价及风险评价模型，在市场状况、工艺复杂程度、资源配置等方面计算盈亏平衡点，杜绝恶意低价中标行为；加强合同审核风险条款辨别，由法务、商务、技术等部门集体研讨，针对只对我公司不利的风险进行协商更改；实行投标-履约全流程管控机制，投标人员参加项目进场讲解会，保证投标承诺同实际操作相吻合。

2.2 过程纠偏策略：成本管控与动态监控

过程纠偏措施以工程项目实施过程的成本动态跟踪及偏差调整为核心。项目计划期，进行成本预控，制定责任成本概算，确定各成本项目的控制底线，研究发现，在精细管控下，把经济效益分析的重点表格依据各科室职责分工以及工作流程项目化，从而实行分工到位，可以使岗位职责从纸上变为实际。施工期间，形成成本动态监控制度，定期进行经济效益分析，比较实际成本与目标成本差距，查找问题并采取措施加以矫正；变更索赔上，强化增收增效管理，对于工程变更、现场签证等内容应及时办理

审批手续，做到应收尽收、账面相符。

2.3 存量处置策略：亏损清理与责任追究

存量亏损处置为亏损治理的重点战役，要集中力量打歼灭战。一是摸清存量亏损的底数，按照工程类别、亏损额度、亏损原因等分门别类，形成存量亏损项目分项处置台账(如表 1 所示)；二是对重点亏损项目实行升级督导，实行领导包保制度，由公司高层领导具体负责、挂牌督办，集结精兵强将全力攻坚。三是对已完工项目清算及竣工决算集中发力，对长期未完成清算的项目成立专项工作组进驻项目现场，督促建设方和审计单位尽快落实清算工作。四是对长期挂账不清的亏损项目，加大追责力度，追究责任；五是对无效低效资产进行处置，释放有效资源。在问责上，进行项目回溯及财务专项审计，明确管理责任。对于历史亏损企业由于长期存在的未弥补亏损带来的股东分红限制、企业再融资受限等问题制约了企业发展，但已扭转经营性亏损，与僵尸企业的本质区别在于，历史亏损企业可以借助转型升级及所有者的共同治理，激发内生动力，增强市场竞争力，摆脱“历史欠债”的困扰，在此基础上建立企业股东、债权人以及政府四方关系的利益平衡机制，解决历史亏损问题。

2.4 系统提升策略：管理优化与能力建设

系统化改进对策针对企业管理体制及核心竞争力的建设来从根本上避免亏损循环出现，管理工作要学习借鉴同行业的优秀单位，梳理健全各项管理制度，改进管理程序，弥补管理漏洞；在能力培养上强化对项目经理以及项目组成员的培养，提高他们的成本控制意识及自身的能力水平；实践表明，采用责任矩阵来开展定额测算工作，可以把工作落实到各个部门员工身上，把大任务细化成多个小任务，在保证工作不遗漏的前提下做到工作内容与工作责任的完美对接，同时也能明确区分各自的责任范围。

3 企业亏损治理的管理模式创新

3.1 项目核心责任管理模式

项目主要负责管理方式是把项目看作一个成本责任单位，通过责任分配、权责对应，考核兑现等方式做到项目的全过程、全员、全方位的成本控制。它的主要内容如下几点：①责任成本分配制度。在项目中将总体的目标成本根据职能分工及工作程序划分为多个责任单位，并制作成责任成本分配表。②责任矩阵，即以表格的形式来表示工作分解结构中的工作细目的负责人的方式，能够明明白白的知道每个人在整个项目的实施过程中的具体责任是什么。③责任矩阵表头处填写项目所需的各种人员角色，在交叠处标注出相应的每一角色对于各活动的责任关系，建立起人与事的关系。借助责任矩阵，在每一项工作只需一个负责人担主要责任的同时，可以配置多名小组成员进行协助。这样做的好处就是可以很好预防“责任不明、相

互推诿”的问题的出现。保证各项工作的有人负责、有人落实到位。表格二清晰展示了各部门的责任分工以及绩效指标，从而给责任矩阵提供依据。风险抵押与考核兑现制度。项目经理、主要负责人交纳风险抵押金并与项目利润率相联系。项目结束后审计核实后利润后予以兑现，超额完成任务奖励，未完成任务扣除风险抵押金。此种奖惩结合的方式可以最大程度调动项目组人员的创收热情。

表 2 项目核心责任成本分解表

责任中心	责任内容	责任指标	责任人	考核权重	关联部门
项目经理部	项目总体效益	责任成本降低率 $\geq 3\%$	项目经理	30%	所有部门
商务合约部	分包成本、变更索赔	分包单价不超限、变更索赔额 $\geq X$ 万元	商务经理	20%	工程部、物资部
物资设备部	采购成本、消耗管控	采购价低于市场价 5%、损耗率 $\leq 2\%$	物资部长	20%	商务合约部
工程技术部	方案优化、工期控制	技术降本额 $\geq X$ 万元、按期完工	总工程师	15%	商务合约部
财务部	资金回收、成本核算	资金回收率 $\geq 90\%$ 、核算准确率 100%	财务经理	15%	所有部门

3.2 风险联动协同治理模式

风险联防联控治理模式是一种以多种部门协作及多学科融合的风险防控策略，克服各职能部门之间的障碍，做到齐抓共管。其主要内容有以下几点：法商融合的风险管控机制，在商务活动中嵌套法律审查，贯穿合同的签订、履行、变更索赔、争议解决全程，做到法治与商业相统一。在合同评审环节，由法律顾问提出风险点；在履行中，由法务进行证据搜集及文件制作培训；纠纷发生后，由商务人员配合法务人员处理^[1]。业财一体的数据穿透式管理。打通业务系统与财务系统间的信息隔阂，使得项目进展情况、投入成本以及款项支付等信息可以及时交互并跟踪监测。财会人员贴近业务一线，介入成本计算及经济效益考核；业务人员掌握财务管理知识，能够按时提交真实可靠的业务信息。在定额测定工作过程中，因工经部长职务调整造成部门人员大换岗的情况下，借助职责矩阵迅速将岗位职责进行调整，从而防止工作出现空档期，维持工作的连续性。风险分级管控及提升管控措施。按照风险大小、发生频率的不同把工程项目的风险分成若干级别并对不同的级别明确了各自的管理责任单位以及应对方式方法。对于重大级别的风险，由上级单位直管，抽调优质资源全力进行处理；而对于较小级别的一般风险，则由基层单位自行管理，并接受上级检查督促。这种分级分类的管控模式，能够实现风险管理资源的优化配置。

4 企业亏损治理的实施保障机制

4.1 组织保障：健全治理结构与领导机制

完善的组织保障是亏损治理有效开展的基础。一是建立健全亏损治理领导组织体系，在公司主要领导同志担任组长的基础上成立亏损治理领导组，统领协调治亏工作，不定期研讨解决有关问题等。二是健全相关制度及工作流程，对亏损治理的重点环节进行有针对性地制度设计，出台亏损项目处置管理办法、亏损责任追究实施细则等相关制度，做到治亏有据可依。三是建立长效监督管理机制，定期对治亏工作开展情况进行督促，对于行动迟缓的单位进行告诫谈话等。四是落实制度监管闭环管理，做到每项治亏任务都有人去抓、有人落实、有人负责。对于清产核资及亏损核实工作来说，公司应该制定严格的申报审批流程，在亏损项目申报时要包括项目名称，亏损原因，亏损金额，项目的具体情况等信息，经过办理人，资产管理部，财务负责人，公司领导层依次批准签字，如果是涉及到资产损失，还要取得相关资料证明并由中介机构审核。这些规定的审批流程可以保证对损失认定的真实性可靠性从而便于之后处理工作顺利开展^[2]。

4.2 技术保障：构建数字化管理平台

数字管控平台是亏损治理的技术保障，可以做到成本数据实时化、信息化、智能化采集、跟踪管理、数据分析处理等^[3]。数字化平台建设分为以下几个方面：一是业务财务一体化平台，打通业务系统与财务管理系统的衔接通道，对项目施工进度、投入成本、项目资金等信息进行自动生成并推送；二是项目全生命周期管理系统，涵盖项目的整个流程：从招投标阶段到最终完工结算，做到各个节点的数据贯通和有迹可循；三是物资采购电商化平台，做到物资供应商信息透明公开，价格透明可见、交易过程可视化，从而减少采购成本支出；四是成本数据库建立，收集整理各种类型的工程项目成本信息，用于投标报价参考、成本预估、绩效评价等。责任矩阵是项目管理工作的一个重要手段，可以利用数字信息系统来做到随时更新和监测，将责任矩阵跟成本数据库以及经济业务分析系统的结合，就可以生成绩效考核信息，完成责任落实的数字闭环回路，在此基础上还可以做到项目经营管理状况的形象描绘，根据数据分析模型得出项目的运行情况的好坏程度，提前预警可能存在的隐患，为经营提供帮助。

5 结语

企业亏损治理是一项系统工程需要进行原因诊断、对策制定、机制设计、保障机制构建一个完整的循环体系，在对企业的亏损成因进行深入研究的前提下，提出了源头预防、过程纠偏、存量化解、全面提质四个层面的对策体系，在此基础上还提出了一种新的项目核心责任人管理方式以及一种风险管理联动协同管理方式并分别从组织保证和技术保障两个方面进行了相应的制度设计。结果显示

亏损治理一方面要解决存量亏损的问题另一方面也要建立防止新的亏损发生的长效机制；一方面要加强成本控制等“硬”手段另一方面也要改变管理模式、激活内在活力。只有做到标本兼治、综合治理才能最终达到扭亏解困及高质量发展的目的。今后的研究还可以继续挖掘好数字化转型对于亏损治理的赋能价值，以及各个行业的、不同大小的企业亏损治理的不同策略。

[参考文献]

[1]谭春萍,秦学志,尚勤,等.企业财务困境的激励相容式组

合纾解策略——基于永续债置换与策略性债务支付[J].中国管理科学,2025,33(5):13-25.

[2]张琼予.财务共享模式下企业全面预算管理优化研究[J].中国农业会计,2026,36(4):36-38.

[3]唐文文.中央企业在亏损企业治理中的实践策略研究[J].产权导刊,2022(7):63-67.

作者简介：代胜元（1988.1—），男，毕业院校：华北理工大学，所学专业：交通工程，当前就职单位：中国中铁股份有限公司，职务：高级经理，职称级别：高级工程师。