

浅谈推动施工企业高质量发展的财务举措

齐 明

中铁六局集团有限公司, 北京 100036

[摘要]当前,百年变局加速演进,世界经济复苏乏力,双循环发展格局加速形成,国内经济面临新的挑战,我们赖以生存的基础设施建筑业市场也迎来重要转折期和深度调整期,施工企业的生存和发展面临着严峻的考验和巨大的风险。文中聚焦施工企业经济运行当中普遍存在的共性问题,深挖问题产生原因,并从财经管理的角度,提出了破解施工企业高质量发展“堵点”、“难点”问题的方法和手段,有效提升项目管理水平,推动施工企业高质量发展。

[关键词]施工企业;高质量发展;财务管理

DOI: 10.33142/mem.v7i5.20536

中图分类号: F275

文献标识码: A

Brief Discussion on Financial Measures to Promote High Quality Development of Construction Enterprises

QI Ming

China Railway Sixth Group Co., Ltd., Beijing, 100036, China

Abstract: Currently, the century long changes are accelerating, the global economic recovery is weak, and the dual circulation development pattern is accelerating. The domestic economy is facing new challenges, and the infrastructure construction industry market, which we rely on for survival, is also entering an important turning point and deep adjustment period. The survival and development of construction enterprises are facing severe tests and huge risks. The article focuses on the common problems that commonly exist in the economic operation of construction enterprises, delves into the causes of these problems, and proposes methods and means to solve the "bottlenecks" and "difficulties" in the high-quality development of construction enterprises from the perspective of financial management, which improves the level of project management and promotes the high-quality development of construction enterprises.

Keywords: construction enterprises; high quality development; financial management

引言

当前,百年变局加速演进,世界经济复苏乏力,新一轮科技革命和产业变革深入发展,双循环发展格局加速形成,国内经济面临新的挑战,基础设施建筑业市场也迎来重要转折期和深度调整期。虽然随着国家继续实施积极财政政策和稳健货币政策,加大对基础设施建设的投资力度,基础设施建筑业逐步回暖终将成为必然趋势,但铁路市场竞争四郊多垒、投资市场阴晴不定、市政工程规模萎缩、行业竞争日益加剧、地方化债工作推进艰难,以上一系列现实问题,使得施工企业仍然处在风险挑战和战略机遇并存的新时期,如果施工企业不能紧跟当前的发展趋势,加快改革攻坚步伐、提升经济发展质量、防范化解经营风险,今后的生存和发展将面临严峻的考验。

工程项目是施工企业生存和发展的基础,项目管理的

成败直接影响到施工企业的可持续发展。提升项目管理水平、提升项目创效能力,是施工企业实现高质量发展的必由之路和关键之所在。财务管理作为施工企业管理和项目管理的重要组成部分,要深度融合到企业高质量发展体系建设中,在市场经营、项目策划、资金统筹、清收清欠、债务风险防控、税务策划等方面,加强与相关业务系统的“上下联动”“系统协同”,不断健全和完善财务工作体系、制度、方法,推动企业高质量发展。

1 目前施工企业经济运行中存在的问题

1.1 “两金”余额、有息负债持续高位运行

自 2017 年开始,党中央、国务院出台了关于降杠杆、减负债的决策部署,各建筑央企按照国务院国资委的要求,制定了 2017—2020 年降杠杆、减负债的总体工作方案和具体措施,“两金”、有息负债、资产负债率的上涨趋势得

到了一定的遏制。但施工企业“两金”总额普遍仍在高位运行，加之部分铁路项目经营状况不理想，调概索赔普遍滞后，施工企业“两金”压减存在较大困难；同时，目前施工企业承揽的部分工程存在一定的亏损，“双清”工作、中小企业清欠、农民工工资支付压力较大，资金周转存在一定困难，有息负债上涨压力较大。

1.2 项目亏损不同程度存在

施工企业承揽的部分工程项目，尤其是大型铁路项目前期策划执行不力，流于形式，组织、方案、分包等方面策划不全面，指导性不强，导致停窝工、抢工期问题突出，返工费用、质量克缺整修费用、窝工补偿费用支出较大；隧道超挖、物资超耗问题屡禁不止，大临工程超标准施工，超概问题突出，导致项目成本无序增加，在施工过程中很容易出现亏损，为了保证现场施工进度，施工企业对亏损项目垫付大额的周转资金，部分资金将成为永久性垫资。此外，为扩大经营规模，施工企业承揽的部分投资项目利润率普遍偏低，如果管理不善，极易出现项目亏损的情况，因此，企业在支付资本金的同时，在生产经营上再进行垫资，将对生产经营产生重要影响。

1.3 现金流紧张的局面无法缓解

由于施工企业面临较大的竞争压力以及市场环境的影响，部分工程项目中标后迟迟无法开工、施工进度进展缓慢、业主资金拨付滞后等情形经常出现，导致现金流持续紧张；部分工程项目“双清”工作推进力度不够，责任落实不到位，主观能动性发挥有所欠缺，体制机制不够完善，导致资金回收进度缓慢，“双清”工作效果有待进一步提升；部分工程项目资金管控能力不强，未建立起全周期的资金策划方案，导致项目资金管理能力薄弱，项目资金形势异常紧张，无法实现项目资金自平衡；部分工程项目债务管控主体责任落实不到位，债务筹划能力不足，债务支付比例不均衡，债权债务双方沟通不顺畅，导致中小企业清欠问题时有发生，因法律诉讼导致的银行账户冻结、扣划事项时有发生，企业维稳工作难度较高。

2 产生问题的根源分析

2.1 市场营销经营质量不高

一是施工企业经营能力不强，区域市场没有做深做透，缺乏核心优势区域；二是标前联动介入深度不足，联动实施方案编制质量不高，未明确创效目标，项目创效不明显；三是新签合同额转化率不足，全产业链整合能力不强，部分新中标项目迟迟无法开工，无法及时转化为营业收入；四是立体经营、滚动开发的能力和意识有待进一步增强。五是部分中标项目质量不高，市场营销工作缺乏与经济运

行质量的协调联动，部分中标项目天生亏损，部分中标投资项目资金支付比例较低，项目效益质量不佳，经营投资后评价工作落实不到位。

2.2 项目成本管控能力不强

一是部分项目管理薄弱，质量意识不强，返工费用、质量克缺整修费用较大；二是部分在建项目进度严重滞后，劳务分包管理规范性差，存在前期窝工、后期抢工的现象，造成材料投入加大，增大了项目人力、物资成本；三是“双超”（超范围供料、超定额数量供料）问题屡禁不止，现场人员只负责生产进度，不考虑物资消耗卡控，造成施工生产有管理，物资超耗无管控，增大了项目物资成本；四是临建超概问题突出，大临工程超标准施工“高大上”，造成费用失控；五是部分新开工项目前期策划不足，后期施工与前期策划偏差较大，导致前期策划形同虚设；六是责任预算预控能力不足，在编制质量上，预算精准度有待提高，在分解上，没有将预算横向分解到责任部门，纵向没有分解到核算单元、分包队伍。七是项目部关键岗位管理技术人才、一线技能人才相对不足，人员素质、队伍结构有待改善，项目管理所需的优秀人才、商务人才、专家人才亟待补充，项目经理的成长大多处于“散养”状态，甚至出现人才严重流失问题，项目经理职业化仍需深入推进，项目“铁三角”的高效履职、密切协同作用亟待提升。

2.3 资金管理水平有待提高

一是近年来，受宏观经济影响，铁路工程投资压缩、地方政府财政资金不足，导致施工企业承揽的部分工程项目不能按照合同约定及时、足额收取工程款，收款比例偏低，普遍出现资金不到位、施工进展缓慢的情况，造成施工企业资金形势异常紧张，部分施工企业经营性净现金流处于负向流动。二是部分施工企业集团内部单位受新开工项目不多、铁路项目效益下滑、投资项目垫资增多、项目管理不善、历史负债多、亏损面大等多种因素的影响，陆续出现了资金紧张的局面，加之自身“造血”能力较差，只能依靠集团公司的资金支持赖以生存，导致企业集团的内部贷款、欠票款持续增长，压降资产负债率压力巨大，严重影响到企业集团正常的经济秩序。三是部分工程项目资金管控能力不强，未建立起全周期的资金策划方案，导致项目资金管理能力薄弱，项目资金形势异常紧张，无法实现项目资金自平衡。四是部分施工企业对合作方的选聘机制不完善、合同支付条款约定不合理、支付比例不均衡、不主动与合作方沟通、不回应合作方合理诉求、风险预警机制形同虚设，导致法律诉讼、中小企业清欠投诉风险不断加大。五是部分施工企业“双清”工作开展不到位，没

有将“双清”工作贯穿于施工生产和生产经营的始终，该计的价计不回来，该收的钱收不回来，过度依赖上级单位的专项资金支持，等、靠、要思想严重。

2.4 二次经营及变更索赔工作滞后

一是一些施工企业在施工过程中未注意对基础资料的收集，未及时做好有关会议纪要、补充合同、现场资料签认等工作，导致过程中无法形成验工计价；二是对关键环节审查、审批、协调跟踪不到位，责任分级不清，时间节点不明确；三是部分项目合同外施工情况时有发生，后补资料迟迟无法得到业主及监理单位的签认，增加了清概索赔的难度。

3 提升工程项目创效能力的财务举措

3.1 把市场经营作为确保项目效益的重要前提

市场经营是企业发展的龙头，是我们做好各项工作的基础和前提，更是成本管理的起始点。施工企业要坚守住投标底线、红线，慎选优选项目，加强投标项目清单式管理，强化标前评估和成本测算，重点关注盈利情况、支付比例等关键性指标，认真履行投标决策程序，不投亏损标、不投违规垫资标、不投购买金融产品标、争取有利的计量及支付方式，充分发挥标前联动的重要作用，强化标前审查，建立损失问责机制，从源头上严控效益风险，确保和提高项目含金量。

3.2 把项目全周期策划管理作为项目增收创效的重要手段

就工程项目而言，项目全周期策划管理的成败直接影响了整个项目的盈利水平，进而影响施工企业的可持续发展。如若投标标的不佳，项目策划主观能动性往往是扭转项目效益的关键，因此工程项目的利润将由向业主要效益、向管理要效益转变成向策划、设计、施工融合要效益。在项目投标阶段，财务系统要主动参与项目的标前评审，对大额垫资项目、无资金来源项目、工程款支付条件苛刻的项目等情况进行严格把关，防范项目资金风险；在项目管理策划阶段，要以“项目资金自平衡管理”为载体开展项目全周期资金管理策划，要围绕“控制税负水平、减少税金占资、管控税务风险”为目标开展项目税收筹划；在项目实施阶段，要加强项目资金的源头把控，健全完善上下联动的清收清欠责任落实机制，同时要做好债务的风险管控，严格资金支付审批程序，以有效的支付管控促进成本管控；在项目的收尾阶段，要积极配合抓好收尾项目的清概索赔工作，强化质保金、预留金的催收，组织力量专门解决、消除回款障碍，同时要统筹风险债务的管控，防范各项法律诉讼和债务风险。

3.3 把资金统筹管理作为推动项目管理提升的重要举措

施工企业要以持续推动工程项目资金自平衡管理为抓手，切实抓好现金流管理。建立以“项目现金流自平衡”为目标的资金策划基本逻辑，将资金策划思维从“以支定收、简单向上传导压力”转换到“以收定支、先收后支、不收不支”的原则上来。要扎实开展项目全周期资金管理策划，以现金流自平衡为目标，统筹考虑项目资金收、支情况，细化各项收、支安排，建立健全过程监督和风险预警机制，强化资金策划方案对各项收支业务的刚性约束，着力解决项目资金策划和债务支付比例约定“两张皮”的问题，推动正向经营性现金流常态化，为企业发展提供充足的资金保障。要着力加强现金负向流动管控，动态分级监管救助资金，严格救助程序，提高决策门槛，明确各层级对于项目垫资、大额资金流出等事项的管控责任和审批权限，并强化刚性执行，必要时应履行追责问责程序，实现负向现金流项目闭环管理，进一步提升施工企业工程项目现金流管理水平。

3.4 把清收清欠管理作为项目目标实现的重要环节

施工企业要牢固树立“清收就是创收，清欠就是创效”的管理理念，持之以恒将双清工作作为财经管理工作的主线，不断加强和完善双清管理机制建设，努力开源，增加收入，加快资金回笼，有效压减两金规模，缓解当前资金高度紧张局面。一是压实双清责任。要进一步完善全系统、全级次、全覆盖的双清责任体系，压实各层级工作内容和职责，明确项目经理为双清工作第一责任人，始终坚持“谁经手、谁负责、谁形成、谁催讨”原则，严格落实清欠工作终身负责制，确保清欠工作的延续性。二是突破重难点环节。要紧盯合同内收入计价，紧抓合同外收入确权，尤其要防范“已完工未计量”敞口风险，对长期无法确权的项目要开展专项督办。要成立常态化的清收专班，定目标、定任务、定奖惩，不断推进重点项目清收工作，积极利用地方政府债务化解、清理拖欠企业欠款和农民工工资支付等政策时机，加强协调沟通，充分运用各种资源，创新工作方式精准攻坚，打通政企沟通对接渠道，全力抢抓政策窗口期，因类施策，因项施策，积极推动长期债权纳入政府化债清单，加大收入确权、逾期账款回收、投资回款力度，加快推动“两金”资产尽快向货币资金转化。三是跟踪督导落实。施工企业以及所属下级单位主要领导要挂帅亲征，亲自协调本单位重点项目的“双清”工作，分管领导要牵头组织、带队跟踪督导检查，推动项目紧盯收款的每一环节，真正做到主要领导亲自抓、分管领导具

体抓、项目经理全程抓，分工包保、各司其职的清收清欠管理局面。四是创新工作方法。针对金额大、拖欠时间长的重难点清欠项目，要整合资源，多措并举，通过高层对接、借势借力、招标清欠等多种综合措施，积极回笼资金；针对资信差、恶意拖欠的长期债权，要在不影响市场开发的前提下，合理利用法律手段进行清欠，确保回收。

3.5 把债务风险防控作为项目稳定发展的重要保障

当前，党中央、国务院高度重视中央企业拖欠中小企业账款问题，施工企业债务风险管控也是维护社会稳定大局的一项政治任务，更是推动企业高质量发展的一项重点工作。施工企业尤其是所属各工程项目要压实债务风险管控的主体责任，确保债务管控的措施落实落地。一是施工企业要全面梳理合同管理、支付流程、信息化管理等工作，从制度、机制、流程和信息化管控上杜绝拖欠账款行为，建立防止拖欠的长效机制。二是施工企业要加强分包分供商管理，根据业务实际，合理设置合作方资质、资信等选择标准，推动与重履约、讲信用、有实力的优质大型分包分供商建立长期稳定合作关系。同时要进一步健全完善培育优秀分包分供商的制度体系，做实过程考核及履约评价机制，依据履约评价，扶优清劣，强化供应商、劳务分包队伍分级管理。三是施工企业要健全完善项目经理包保责任制，坚持“谁签订的合同，谁是清欠第一责任人”的原则，细化职责分工和奖罚措施，坚决杜绝“新官不理旧账”的现象发生，确保及时回应中小企业诉求。四是施工企业要建立紧密顺畅的沟通对接机制，积极回应中小企业的各项合理诉求，增加互信、理解，主动与对方单位沟通，维护企业良好形象。

3.6 把税务筹划作为项目提质增效的重要内容

施工企业要紧密围绕“整体规划、分步实施、抓住重点、创新突破”的税务管理思路积极开展各项税务工作。一是要积极实施项目税务筹划和管理交底制度，重点做好

税负测算、计税方法的选择、采购定价及供应商选择、进销项平衡测算、发票取得管控、国家或地方可能的税收优惠政策梳理与享受等工作，以“综合采购成本最低，企业效益最大化”为原则，加强事前筹划、过程管理，有效规避税务风险。二是要积极运用税收优惠政策进行税收筹划，组织推进符合条件的子分公司进行高新技术企业申请认定和延续工作，力争最大程度享受高新技术企业低税率优惠；深挖研发费用加计扣除潜力，确保依法合规享受加计扣除政策红利，降低企业所得税税负。三是要不断规范增值税全流程的管理，通过定期分析增值税全链条管理中存在的问题，规范增值税管理流程，提高留抵退税等税收优惠政策运用意识，切实做到应抵尽抵、应退尽退，减少税款资金的占用，将增值税管理由事后管理向事前筹划、事中管理转变。

4 结束语

建筑施工企业高质量发展是当前行业转型攻坚的核心任务，而提升工程项目创效能力是夯实企业效益底盘、破解盈利难题的关键抓手，我们要以项目全周期策划为载体，抓实市场经营、资金策划、清收清欠、债务风险防控、税务筹划等关键环节，推动项目从“重产值”向“重效益”转变，筑牢企业高质量发展根基。

[参考文献]

- [1]钟勇.基于大商务管理模式下的施工企业项目管理探讨[J].国际商务财会,2023(9):76-79.
- [2]李成.广东国有企业发展历程及功能定位研究(下)[J].广东经济,2019(3):6-19.
- [3]赵桂生.夯筑改革之基柱赓续中鼎新事业[J].施工企业管理,2022(3):1.

作者简介：齐明（1982—），男，河北人，汉族，本科，就职于中铁六局集团有限公司，高级会计师，主要从事建筑施工企业财务管理工作。