

# 银根紧缩下铁路施工企业资金面临的问题及对策

戴国华 ■

近两年，国家实施积极的财政政策和稳健的货币政策，加大了宏观调控力度，采取众多措施抑制通货膨胀。受此影响，全国基建规模投入放缓，特别是在2011年铁路建设资金压力增大的情况下，铁道部对建设工程计划和进度进行了重大调整，大量新建或在建项目停工或缓建，给铁路施工企业带来前所未有的压力，企业前期投入的资源不可避免地出现部分浪费和损失，息工待工损失不断扩大，企业营业额大幅度下降。现笔者结合工作实际，就银根紧缩下铁路施工企业资金面临的问题及其对策作一些探讨，希望能够为其他施工企业带来一定的借鉴意义。本文所指的铁路施工企业为通过主辅分流，从铁道部分离出来，现归属于国务院国资委直接管理的以中国铁路工程总公司和中国铁道建筑总公司为代表的中央建筑企业。目前承担铁路大部分施工任务的分别是中国铁路工程总公司和中国铁道建筑总公司发起设立并上市的中国中铁股份有限公司（以下简称中国中铁）和中国铁建股份有限公司（以下简称中国铁建）。

## 一、进行战略转型，实施多元战略，增加企业资金流入

事实上，2010年以来，各地已经出现了因铁路建设单位拖欠施工方工程和材料款导致工程短暂停工的现象，2011年尤其突出，1-9月份，铁路一级市场开标仅340亿元左右。从上海证券交易所公布的中国中铁和中国铁建2010年和2011年第三季度报表数据对比分析可知，中国铁建2010年新签合同总额为5395亿元，2011年同期新签合同总额为3017亿元，同比减少44%，其中2010年新签铁路合同额为3662亿元，占该公司新签合同总额的68%，2011年该比例却寥寥无几；中国中铁2010年新签合同总额为5689亿元，2011年同期新签合同总额3577亿元，同比减少37%，其中2011年从铁路市场获得一级订单176.7亿元。通过以上数据可以看出，

铁路施工企业依赖于铁路建设项目施工是十分明显的，一旦铁路建设项目投资萎缩，对企业后续的发展影响十分巨大。

针对以上问题，笔者认为主要有以下解决对策：一是国家和地方应出台相关政策，取消行业和地区保护，进一步放宽行业和地区限制。铁道部在京沪线高铁施工中，首次允许中国交通建设股份有限公司、中国建筑股份有限公司等大型建筑公司参与高铁建设，放宽对铁路建设市场的施工企业的限制。同样，交通运输部和地方建设主管部门也应允许铁路施工企业与其他施工企业一同参与国家公路和城市基础设施等方面的建设，这样才能使铁路施工企业和其他施工企业共同均衡发展。二是铁路施工企业必须进行战略转型，在参与铁路建设的同时，实施多元化战略，拓宽企业上下游产业，广开经营渠道，可采取BT（建设-移交模式）、BOT（建设-经营-转让模式）等投资形式参与国家和地方其他基础设施建设，以投资带动施工总承包。三是在国家实施“走出去”战略指引下，铁路施工企业要积极参与国际市场竞争，争取获得更多的海外市场份额，增加企业营业额和充足的现金流，这样才能保证企业的可持续发展。

## 二、统筹安排资金，搞好在建项目施工，确保企业经济运行安全

2011年9月28日《经济参考报》披露的消息：截至8月底，全国铁路基建完成3164亿元，这显然与铁路基建全年6000亿元的目标有很大差距。查阅中国中铁和中国铁建2011年第三季度报表相关数据可知，截至9月底，中国铁建未完成的合同额9586亿元，其中铁路项目有4615亿元；中国中铁未完成的合同额9840亿元，其中铁路项目所占比重也不低。铁路在建项目由于前期受到铁道部建设资金的影响，不少项目目前处于停工和缓建中。

2011年11月24日《21世纪经济报道》披露的消息，“目

前,铁道部已从国开行和邮储银行等金融机构贷得2 000亿元资金,另外尚有1 000亿元的铁路建设债券也于10-11月中发行完毕。铁道部已于近日给各工程建设项目部下发了做好维稳工作和资金管理文件的文件。新近筹集到的资金一是偿还拖欠的款项,做好维稳;二是保证桥隧等控制性工程建设进度;三是保证扫尾工程能尽快完工开通。按照这一文件,前述数条有望明年开通的铁路线在资金拨付上将会受到优先照顾。”所以,铁路施工企业要利用铁道部这一利好的消息,及时与当地铁路建设单位加强沟通和联系,争取尽快得到建设单位拖欠的工程款和在建项目工程进度款,同时,按建设单位的要求,集中精力,安排精兵强将,抓好铁路在建项目的施工。对建设单位有资金保障的在建项目,要快速施工,争取按进度计价,确保资金及时回笼;对只需少量资金即可完成收尾的在建项目,要先行投入,尽快完工和撤场,减少费用支出;对无资金保障和缓建的项目,要在保证桥隧等控制性工程施工的资金需求情况下,控制规模,区别对待,有保有压,减少项目资金投入。同时,对拖欠供货商的原材料款、分包商的工程款、协力队伍劳务款、职工工资等也要合理规划,结合企业实际进行支付,确保社会稳定,保证企业安全运行。

### 三、实施全面预算管理,以收定支,规范企业经营行为

目前,铁路施工企业大部分仍然停留在财务预算管理层面,业务预算特别是工程项目预算还未真正全面深入展开,预算管理的基础仍然薄弱,业务预算、资本预算与财务预算还未全面有效衔接,全面预算不全、预算的刚性不够、过程控制乏力、预算考核还不完善等问题依然存在。因此,在当前和今后严峻的形势下,实施全面预算管理,做好资金合理流动,向管理要效益,意义十分重大。

国务院国资委副主任孟建民在中央企业财务工作会议上提出,“十二五”期间和未来十年中央企业财务管理工作的总体思路是:完善财务功能,提升财务能力,加快财务转型,实现管理一流;同时提出各中央企业当前和今后一段时期要着重做好深化全面预算管理,推动战略规划顺利实施等十项重点工作。所以,铁路施工企业应加大全面预算的实施力度,一是完善预算管理机构。建立以业务流程为导向、以责任分工为基础、各职能部门相互协同、各管理层级密切联动的,分工明确、责任清晰、高效配合的组织工作体系。二是完善预算基础工作。要完成业务预算、资本预算和财务预算的衔接工作,真正建立健全“横向到边、纵向到底”的全面预算管理体系;加强现金流预算管理,加快资金周转,提升现金保障能力。三是推行项目全面预算。项目中标后,按以收定

支的原则,根据项目概、预算和施工组织设计的安排,及时编制项目整体资金预算和费用预算,并将整体资金预算按年度、季度、月度进行分解落实,确定各期的资金需求计划。四是建立全面预算管理系统。加强预算的实时控制,提高预算管理系统的信息处理功能,保证企业经营活动的实时数据及时传导到有管理权限的决策者手中,进行事前监督。同时把企业预算指标落实到具体责任单位,使预算责任明确,考核监督程序规范,真正起到实时控制作用。五是确保预算的执行力。加强预算的执行控制与分析,建立健全全面预算的执行考核力度,强化预算约束力,更好地发挥财务预算对经营目标的引导与控制作用,保证预算执行高效。

### 四、拓宽融资渠道,储备信用资源,保障企业经营需求

根据中国人民银行公布的消息,从2011年12月5日起,下调存款类金融机构人民币存款准备金率0.5个百分点,这是自2008年12月以来,央行首次下调存款准备金率,此次下调所释放的资金将超过3 960亿元,这一政策在一定程度上缓解了银行放贷的压力。但是,目前下调后的大型银行存款准备金率仍然高达21%,短时间内银行控制放贷的规模不可能发生大的改变。所以,一是铁路施工企业要充分发挥集团整体优势,加强与金融机构的沟通和联系,建立稳固的合作关系,争取到与集团规模发展相适应的金融信用资源。二是根据集团情况和规模,适时发行中期票据、短期融资券等,不但能够筹集到低成本资金,降低财务费用,而且还可促进整体负债结构的优化。三是充分利用国家对进出口、特定区域的信贷优惠政策开展低成本融资;在合作银行开通法人透支账户,保证企业应急资金的使用。四是集思广益,多方筹资,创造性融资,采用异地融资、信托融资、应收账款保理、售后回租、融资租赁、项目融资等多品种融资方式积极筹措资金。五是鼓励铁路施工企业在物资设备采购、租赁和劳务分包等环节选择有实力的合作伙伴,合理利用商业信用进行融资,保障企业正常经营所需资金。

### 五、规范投资行为,量力而行,保证投资回报

从中国中铁和中国铁建2011年三季度报表相关数据可知,截至9月底,中国中铁长期股权投资余额86.5亿元,中国铁建长期股权投资余额44.36亿元。同时,铁路施工企业为了增强核心竞争力和兑现投标中的承诺,出现用大量短期银行借款购置大型施工机械设备的“短借长投”做法。由于施工企业的特殊性和建筑产品的不规则性,投资的大型设备通用性较差,往往一个施工项目完成后,设备就闲置下来,这样的后果是投资成本很难按期收回,过高的维护费又是一笔

不小的现金支出,致使资金回笼较慢,使现金流周转“雪上加霜”。加上受国家清理地方融资平台的影响,地方政府资金短缺,各级地方政府为了解决制约地方发展的资金短缺问题,紧紧“盯”上了国有大中型施工企业,以各种各样的优惠条件吸引中央施工企业去投资。因此,铁路施工企业必须增强风险防范意识,重点是防范资金风险和项目风险,要进一步增强可持续经营意识,抑制不合理的投资冲动,抑制短期非主业的盈利诱惑,提升投资效率和效益;抑制投资范围过宽、增长速度过快、投资效益过低的风险;要量力而行、慎重决策,在保证企业经营的情况下,可以利用部分沉淀资金,将投资重点放在对企业战略发展切实必要、风险较小、回收周期短、收益率高的项目上,确保投资有稳定的回报。

## 六、强化“双清”工作,加速资金回笼,防止效益流失

清理清收外欠款可简称为“双清”,它对缓解铁路施工企业资金紧张、增加经营性现金流入、降低融资成本、优化资产结构、规避经营风险和财务风险都具有十分重要的意义。从中国中铁和中国铁建2011年三季度报表相关数据可知,截至9月底,中国中铁应收款总额为1179.16亿元,占资产总额的26.68%,其中应收账款961.55亿元,其他应收款217.61亿元,分别比年初增加146.83亿元和34.47亿元;中国铁建应收款总额为861.59亿元,占资产总额的21.06%,其中应收账款585.78亿元,其他应收款275.81亿元,分别比年初增加90.46亿元和55.86亿元。一些市政项目由于受到信贷压缩和国家清理地方融资平台的影响,原定承诺还款,现在也无法兑现;铁路项目支付不到位的情况进一步加剧,有的工程项目部几个月都未能收到业主拨付的工程款,为了保证一些重点项目和关键性控制工程不受停工影响,不得不垫支施工,进一步加剧了铁路施工企业资金紧张的局面。

铁路拖欠工程款问题已引起国务院的高度重视,2011年9月23日,国务院召开专题会议,研究落实铁路建设发展有关问题,会议提出了科学确定铁路“十二五”建设规模、科学确定建设项目投资规模及审核程序、积极稳妥解决当前铁路建设资金紧张问题等三条意见。国务院专题会议后,在有关部委的推动下,大规模铁路建设融资工作迅速启动。从铁道部近期已取得融资额度分劈来看,部分铁路建设项目资金状况已有好转。同时,为了支持地方基础设施建设等方面融资难问题,2011年10月20日,财政部发布通知称,经国务院批准,2011年在上海市、浙江省、广东省和深圳市试点地方政府自行发债,目前一些试点城市已陆续开始发行地方债券。铁路施工企业要抓住这一有利时机,加强与铁路建设单位和地方政府的沟通,力争收回所欠的工程款,缓解资金支付压

力。年末岁初往往又是分包商和供应商索要款的高峰时期,铁路施工企业又将面临更大的资金支付压力。因此,铁路施工企业必须高度重视“双清”工作,建立长效机制,将“双清”工作纳入企业日常管理中,牢固树立“双清即是经营,理债即是理财,清收即是创收”的理念,一是各级主要领导必须亲自负责,成立专门的办事机构和人员,加大清收力度。二是抓重点,力争债权规模大幅下降;破难点,力争在账龄较长的项目清收上取得突破;找准着力点,力争形成一套行之有效的清收策略和方法。三是要多措并举,综合运用三角抹账、以物抵债、债务重组、让利清收、招标清收和诉讼清欠等各种方法着力清收。四是资金具有时间价值,当期资金不能及时收回,资金的时间价值就已经开始流失,因此,铁路施工企业在对以前年度外欠款清理的同时,还要加大在建项目当期应收工程款和其他应收款的清收力度,加速资金回笼,防止效益流失。

## 七、厉行节约,压缩非经营性支出,大力增收节支

面对国家调控和复杂的经济环境以及金融危机带来的长期不利局面,尽管铁路基建市场急剧萎缩,新开工项目较少,多数在建铁路项目因资金短缺陷入缓建和停工状态,给铁路施工企业可持续发展带来了重大负面影响,但铁路施工企业必须认识到当前国家经济形势基本上还是好的,目前铁路建设和地方基础设施建设资金拖欠问题是暂时的,铁路、公路和市政缓建、停建也是阶段性的,铁路施工企业需要“捂紧钱袋子,过好紧日子”,一是严格控制非生产性支出,对公务用车的购置要进行压缩,对确需购置的车辆,要严格限制标准,不得超标购置;对闲置的公务用车,可进行拍卖转让或相互调剂使用,减少不必要的费用支出;特别是对各种办公大楼的建设需慎重决策,杜绝办公用房进行豪华装修。二是大力开展勤俭治企、增收节支运动。强化业务招待费管理,对外接待要制定标准,不得安排高档娱乐活动;对内接待要严格控制在食堂或企业接待中心就餐。三是精简各类会议和人员。控制大规模会议的次数,用视频会议替代集中召开会议;确需要集中召开会议,也要控制会议规模、参会人员 and 会期;要严格控制各类工程庆典和各类研讨会,确需要召开的,要履行审批程序。四是控制差旅费支出。要在年度预算范围,按标准报销差旅费,同时,要控制出差人数,对超标差旅费支出必须执行个人自理。通过以上措施,上下共同努力,控制非生产性支出,将有限的资金用在“刀刃上”。■

(作者单位:中铁大桥局集团有限公司财务部)

责任编辑 张璐怡