



对海外工程承包项目 资金管理的思考

■ 孟文华

随着经济全球化,海外工程承包领域市场竞争日益加剧,项目资金管理已成为项目实施的核心要素,如何合理有效配置资金、确保资金链稳固安全,对降低海外工程承包项目财务风险、实现项目预期收益目标具有重要意义。

(一) 合理筹集流动资金

1. 强化资金需求计划管理

合理筹集流动资金需要以准确的项目资金需求计划为依据。计划通常以月或季度为周期计算资金需求量。资金流入计划的编制应根据工程进度计划并结合合同价格和支付条款按月进行计算,主要分为预收工程款、设备材料交货款、建筑安装款、勘察设计款、技术服务费、索赔及奖励等其他收入;资金流出计划的编制应根据工程进度和控制估算,按各项费用投入的时间分项计算,主要分为设计及技术服务费、设备费、材料费、土建安装费、机械使用费、临时工程费、其他费用,如管理费、财务费、税费、保险费、佣金等;将资金流入和流出计划合并,即可成为资金流量计划表,当资金流量为负时,即产生流动资金需求。承包商应强化项目的资金计划管理,定期编制资金需求计划并及时调整,给流动资金筹集预留时间,可在一定程度上降低筹资成本。

2. 提高资金使用效率

一般而言,企业外部融资成本较高,为了降低资金成本,企业应提高自有资金使用效率。承包商自有资金的主要来源包括业主支付的预付款和企业自有闲置资金。由于海外工程承包项目规模较大,前期工程设计和采购工作需要垫付大额

资金,项目业主一般会提供15%~20%的预付款作为启动资金。在项目执行中,通过推迟支付分包商进度款、利用银行授信额度开具保函代替保证金、开立远期信用证或银行承兑汇票等方式延迟资金流出,使企业资金流出获得一定的缓冲时间。同时,为了提高企业自有资金的使用效率,项目应将资金纳入企业资金池,通过企业资金池实现各项目之间资金余缺的调剂。统筹资金管理有利于提高资金使用效率,降低资金成本。

在内部资金不足的情况下,企业也可以选择借入资金,包括票证贴现、应收账款卖断、流动资金贷款、发行债券或票据等方式。选择何种方式借入资金需结合项目实施特点,综合考虑资金成本、筹资关键节点和融资产品的市场状况等因素。近两年随着短期融资券、中期票据等融资工具的出现,企业借入资金的方式有了更多的选择,融资的规模和时效性也越来越贴近市场需求。

3. 完善企业资金池相关政策

企业执行多个海外工程承包项目,需要建立适合企业管理体制和管理方式的资金池,完善资金集中管理的各项制度(包括资金计划、内部计息等),鼓励各单位积极回笼项目资金,一方面提高资金收益,另一方面发挥资金池的蓄水作用,在各项目之间调剂资金余缺,提高项目执行的资金保障度。

(二) 完善资金调拨与使用

1. 坚持和完善项目预算管理

编制用款计划应按时按量并合理适当。项目的资金使用,需严格控制在预算

范围内,并按企业的职责权限严格审批。在境外的工程项目,可以按照批准的用款计划拨付一定数量的工程款到当地的账户,境外实际支付时再按照权限审批支付。重点支出要优先予以保障,操作上既要避免资金闲置和浪费,又要防止资金支出失控。

2. 建立科学高效的付款审批程序

海外工程承包项目实施过程中,由于施工和采购量较大、施工地点在境外,资金管控难度较大,因此企业应建立一套分工合理、相互制约的付款审批程序,妥善控制资金风险。同时通过合理安排合同支付条款,既要满足供应商、分包商等合理付款要求,又要严格把关,杜绝提前、超额对外付款。

3. 充分争取有利的合同条款和结算条件

合同条款和结算条件的规定是项目资金管理的基础和前提,项目实施的各个环节都涉及资金安排和收支管理。如在流动资金筹集的过程中争取有利的贷款条件,在办理投标保函、履约保函和信用证的过程中减少保证金比例,压缩日常周转资金,推迟采购款支付,加快与业主单位结算并收回资金等,力争最大限度降低资金占用水平。

(三) 资金风险控制

1. 关注资金风险识别

及时准确地识别风险点是企业风险管理的第一步。一般而言,海外工程承包项目的资金风险主要来源于业主资金未落实、承包商垫资、汇率风险、业主信用风险以及移交和质保期风险等。通过

现代企业存货管理理念与思路更新的几个问题

张先治 于悦

在现实企业经营管理中,人们在强调现金管理、资本经营的过程中往往忽视了对资产特别是存货的管理,使企业生产经营效率和效果受到很大影响。因此,更新现代企业存货管理理念、创新存货经营管理思路是企业经营管理和理财所必须重视的重要内容。

(一) 存货管理的内涵

要理解存货管理的内涵,应先明确存货管理的主体、目标、层级及职能等。

企业存货管理主体是涉及存货经营与管理的所有成员,包括高层管理人员、中层管理人员和普通员工。他们各自从不同的职责出发对存货进行管理。与企业存货主体相适应,存货管理层级可分为存货战略管理、存货经营管理、存货作业管理。通常高层管理人员主要进行存货战略管理;中层管理人员进行存货经营管理,如采购管理、库存管理、销售管理等;普通员工进行存货作业管理,如库存盘点、收发等。存货管理目标首先要与企业目标、企业资产经营管理目标

相协调,具体到存货管理的不同环节有不同目标,如降低成本目标、节约资金目标等。存货管理职能与企业管理的一般职能相同,即对存货的预测、决策、计划及预算、报告、分析、评价、监控等。因此,企业存货管理是指企业的存货经营管理者,为实现存货管理目标,运用存货管理职能,对各类存货进行的战略管理、经营管理和作业管理。

(二) 存货管理的目标与地位

1. 存货管理的目标

(1) 降低存货成本,减少资金占用。存货成本包括存货取得成本、存货储存成本和存货缺货成本。这三种成本既相互独立,又互相影响,降低存货成本要将三种成本综合考虑。当然,从三种成本的构成看,存货取得成本或采购成本是重点或关键,而降低采购成本的关键又在于确定合理的采购批量和采购价格。存货资金的占用从种类上主要表现在库存材料、在产品和库存商品三个方面,从影响因素看主要受存货数量和存

货成本的影响。因此,企业要降低存货成本,减少资金占用,应该从采购管理、库存管理、生产管理及销售管理各环节做好工作。

(2) 优化存货作业,保全存货价值。存货作业涉及从运输、入库、出库到生产的全过程。存货作业管理除要通过对存货作业各环节加强科学管理,保证或实现降低存货成本,减少存货资金占用目标之外,还有一个重要目标是要保证存货数量和质量的安全,从而保全存货价值。威胁存货安全完整的因素包括:毁损、变质和盗窃等。存货的安全完整性遭到破坏不仅会给企业带来直接经济损失,而且可能导致企业面临缺货、生产经营中断。因此,通过完善的存货作业和信息管理来保证存货的安全完整是存货管理的重要目标。

(3) 合理利用存货,创造企业价值。从存货的功能或持有动机可知,存货管理的最根本目标是为企业创造价值。存货管理创造价值的关键在于合理配置与

对风险影响程度的测算,识别重要风险并根据项目执行进度适时调整,为风险控制提供可靠的依据。

2. 加强风险控制能力

在风险识别的基础上,承包商应逐一提出风险控制措施。例如:承包商在获取项目的过程中应积极关注业主资金的落实情况,执行过程中要加强资金集中调配和动态监控,收款过程中,尤其是在信用证收汇项下,要尽量避免软条款,努力提高收汇效率;对于质保期尾款,要

尽量采取保函形式予以替代,并适时利用金融工具锁定汇率风险,减少汇率损失,避免罚款风险等。付款过程中,应从投标报价、总承包合同谈判开始,关注对外合同分项计价及收款进度,签署分包合同时选择有利的计价货币和支付条款,合理匹配收付汇进度,力争以收定支、先收后支,减少货币兑换损失;支付进度上,要合理匹配收付节点和相应支付比例,在按月进度支付的方式下,尤其要关注收支单项价的对比和工程量计量

方法,避免先支后收情况的发生。

综上,为实现海外工程承包项目资金精细化管理,企业应及时了解金融机构的新产品和服务,拓宽资金管理视野。同时应加强资金管理的系统性和整体性,将管理贯穿于项目策划、实施的全过程,并与项目的管理模式、税务筹划和财务核算相匹配,做到统筹安排、调度有序。

(作者单位:中国船舶重工国际贸易有限公司)

责任编辑 达青