

完善EPC总承包项目财务管理的建议

贺佳

EPC工程总承包是指工程承包企业接受建设方委托,按照合同约定对工程项目的的设计、采购、建筑安装等实行全过程或若干阶段的承包。EPC总承包项目财务管理是项目管理的一个重要组成部分,有助于降低项目成本,提高项目经济效益。

当前,EPC总承包项目财务管理还存在一些问题,如财务人员未参与项目前期调研和后期追踪,未能合理预计项目总成本,工程进度结算单取得不及时或缺失,缺少工程物资出入库管理,项目回款不到位导致资金支付安排不合理,合同成本管理控制流程不顺,缺乏专业的财务管理人才等。对此,笔者提出以下完善建议。

(一) 提高财务人员项目参与度

企业确定投标意向时,应派财务人员到项目现场进行实地考察。聘请项目当地中介机构出具财务税收资金等评估报告,考虑项目的组织机构、合同签订模式、资金流入流出、货币选择、授信业务以及当地相关法律,制定项目财务方案,明确项目财务风险,形成考察报告,上报给公司管理层。

企业确定投标后,财务人员要参与投标工作,重点关注投标中与财务相关合同条款及附件,提出合同评审风险点,必要时聘请中介机构给出专业意见,例如税收风险、资金风险、法律风险等,最终形成合同评审意见,供管理层决策参考。

此外,财务人员需要定期了解项目实际进度,或者根据企业内部管理规定,由项目经理等相关人员定期提供项目实

际进展情况,对比完工百分比进度。

(二) 加强项目核算管理

1.合理预计项目总成本。在与业主签订项目合同前,造价部门概算项目成本。在合同签订后,物资采购部门及时签订安装施工分包合同,锁定安装施工分包成本;为了避免设备原材料涨价,企业可以开展套期保值业务;预计成本要根据合同的变更而及时进行更新,避免由于预计成本不完整而导致人为调节项目收入和利润情况;项目完工后,根据统计的采购合同预计项目总成本,准确核算项目的收入和成本。

2.完善工程进度结算流程。由项目管理部门牵头组织完善工程进度结算流程,按月或按季度定期与项目监理、施工方和业主确认工程结算进度,将当期和累计完成工作量以数字金额形式明确列示出来,工程进度单签字盖章后双方及时进行账务处理。

3.完善工程物资出入库管理。在项目施工现场,可以由项目管理部根据项目管理需要指派专员进行出入库管理登记工作,严格出入库管理流程,按照业务需要进行领料,定期检查用料情况,月末盘点工程物资留存情况,根据实际用料情况出具工程物资成本统计表,财务部门及时进行账务处理,使成本的确认与施工现场进度保持一致。

(三) 构建清收清欠管理体系

1.制定清收清欠管理办法。制定《应收款项管理办法》和《清欠绩效考核实施细则》等管理制度,明确规定各相关部门的权利和义务、应收款项内容、欠款回收方式及奖惩等事项。

2.实行项目经理负责制。清收清欠工作实行项目经理负责制。项目经理需要根据项目的进展情况,列示详细的收款计划,及时进行催收清收。企业定期对项目经理进行考核。

3.定期反馈。定期召开内部生产或者清收清欠等例会,对在项目运行中存在的回款问题及时地向上级汇报,提出解决问题的思路和方法,一些较难收回的款项,必要时聘请专业律师给予支持。

4.合理安排资金。根据业务部门提供的资金收支情况,财务部门按期间进行项目资金计划安排,考虑项目票据以及授信业务信用证等付款支出,动态及时地跟踪关注项目收款情况,对于收汇结汇买汇的外汇收支变动需要特别关注,综合收款情况统筹安排资金支出计划,避免较大金额的项目垫资情况发生。

(四) 制定合同成本管理控制流程

制定《合同成本控制管理办法》,明确规定各部门职责权利,避免出现各部门职责权利混淆的情况。办法中可以根据历年来已经完结的项目类别,统计该类项目毛利率水平,以此作为项目承接的标准之一。

(五) 引进培养专业的财务管理人才为提升EPC总承包项目财务管理水平,企业可引进或培养专业的财务管理人才。如引进有工作经验的财务管理专业人士,举办专业培训班,打造一批复合型财务管理人才,提高企业财务管理水平。

(作者单位:中国昆仑工程有限公司)

责任编辑 刘霖