

建筑施工企业实施资金计划管理的手段

游华 秦义虎

（一）制定企业资金计划管理制度

第一，企业总部应要求各单位按年、月、周编制资金计划，从资金流入、资金流出两方面入手，构建整个企业的资金平衡体系。制度的实施能够确保企业资金水平在合理范围内运行，各单位资金先“预”再“算”后“花”，杜绝无计划、超计划的款项支付。第二，企业总部要从制度上取得资金计划管理的调控权，即把各分子公司的资金计划管理控制权集中到企业总部。这样，既能从制度上让各分子公司自由参与生产经营活动，发挥其各自业务优势，又能从资金上约束各分子公司的经营活动，防范风险。第三，建立健全与资金计划相配套的一系列管理制度，一方面优化资金结构，盘活沉淀资金；另一方面加大监控力度，降低财务风险，提升企业财务管理水平。坚持企业总部统筹计划的原则，遵循分级审批，层层把关的管理流程，做到按计划用款、按进度拨款，加强资金跟踪检查，形成事前计划、事中控制、事后反馈的资金管理控制体系。

（二）打造资金计划管理信息系统

企业总部层面要建立统一的资金管理平台，帮助各企业实现对本单位资金的管控需求，完成与资金结算、投融资管理、财务核算等系统的全面对接，从而达到资金计划、资金结算、财务核算的一体化管理功能。建筑施工企业资金计划管理重点强调资金计划的总体目标和整体规划，系统的定位是企业资金业务的支撑平台，努力打造成为企业各成员单位的资金服务为中心。通过资金计划管理系统实现对资金的精细化管理，

业务单据、业务审批流程都通过信息系统进行固化。这在客观上要求企业将资金计划管理的业务流程整合到资金计划管理信息系统中，实现资金计划管理工作制度化、流程化、标准化。

建筑施工企业资金计划管理信息系统的行业特色还体现在资金集中、资金结算、实时债务控制和现金流预测等内容中，是财务一体化管理思想的重要体现。资金计划管理系统还可以与预算系统、财务核算系统、决策支持系统等实现对接，表现出良好的业务拓展和系统兼容性。通过与其他系统的对接，企业可以不断提高资金预测和统筹能力，解决企业资金预算不准确、计划与实际严重脱离的实际问题。通过对资金计划执行情况的实时掌握，进一步分析资金运行情况，实现对资金运行的全过程管理。

（三）加强对资金计划管理的考核

企业的资金计划必须形成对各单位及各部门的刚性约束，要明确考核主体、考核程序及具体方法，将资金计划管理真正延伸到企业的每个业务部门，让大量使用资金的业务部门成为资金计划管理的主导力量。同时要将资金计划执行情况与各单位主要责任人薪酬绩效挂钩，将资金计划上报的及时性、准确性和执行情况与年终绩效考核挂钩，提高各单位参与资金集中管理的积极性和主动性，确保资金计划执行的时效性和准确率。责任部门在年度考核时，对于资金计划的执行情况应进行专门的考核，且考核不能搞“一刀切”，要根据企业内部不同单位的各自特点进行。在资金计划管理的目标设计上，可以把资金计划

执行的时效性和准确率设为重点考核指标。对于资金预算管理基础工作较好的单位还可以进行分项考核，即按照资金计划管理中的子项进行考核，这是一种较为严格的控制。对于资金计划管理基础工作较弱的单位可以进行综合考核，即按照资金预算中的收入和支出两大项进行考核，这是一种相对宽松的控制。

当然，资金计划管理考核的原则还是要坚持，不能因为不同企业之间有差异而随意调整。资金计划采取逐级编报、逐级审批、滚动管理的办法，原则上各级预算一经批准确定，即成为企业内部组织生产经营活动的法定依据，不得随意更改。如果确因特殊事件需要调整的，要严格遵守资金计划调整程序，建立松弛有度的资金计划管理模式。企业各单位的资金支出在资金计划内，则按使用计划拨款；企业各单位的资金支出超过资金计划时，则应由相应单位追加资金计划，经过审批之后拨款，否则不予拨款。

（四）加强资金计划管理的人才培养

企业在建立良好的资金计划管理制度和信息化系统，完善了相应的考核机制后，资金计划管理水平的提升就需要财务管理人才来保障。因此，企业要根据资金计划管理开展情况对财务管理人员进行动态培训学习，以提高财务人员资金计划管理的业务水平，确保日常资金计划的有序进行，防范操作风险，共同推动资金计划管理工作的开展。

（作者单位：中交财务有限公司 中国交通建设股份有限公司金融管理部）

责任编辑 鲍双双