

建筑企业财务管控提升探讨

胡先伟

一、项目承揽环节谨慎决策， 从前端防范经营风险和财务风险

（一）加强项目前期风险管控

建筑项目整体规模较大，普遍存在需要落实资金解决方案的状况，因此市场前端的投标环节不能延续以往粗放打单的模式，需设计完善的项目决策内控程序，让财务部门、成控部门、法律部门前置地参与市场环节的风险把控工作，在市场前端就确保项目合法合规、风险可控且具有合理的预期利润。

市场部门、法务部门需对项目的合法性进行调查评估，如需要通过物有所值评价和地方财政承受能力论证，编制科学的PPP项目实施方案。市场部门需对地方财政能力及建设单位信用信息进行多方验证和详细评估，建立客户信息数据库，对地方财政能力及建设单位的信誉通过量化的评分规则打分。建筑企业需要设立项目可行性分析测算专业岗位，和成控部门、财务部门一起，根据项目垫资情况、工程价款下浮水平、当地材料信息价格水平等项目预计收入和预计成本进行概算，测算工程的利润水平（PPP项目需进一步结合甲方给予社会资本的资金回报水平测算项目整体内部收益率），编制项目可行性分析报告，供投标委员会决策参考。同时，设立投标委员会，市场部门、成控部

门、财务部门、工程管理部门、法务部门等分管领导及相关外部专家作为投标委员会成员，根据项目风险和项目可行性分析报告，做综合的可行性分析和评判，并根据投票结果决定是否参与投标、确定投标报价原则。

（二）加强项目合同管控

合同是项目执行的重要依据，建筑企业应注重和加强合同管理。在项目中标后、与建设单位签订合同之前，要经企业市场部门、法务部门、财务部门、成控部门等有关部门综合会审，成控部门要严格审核合同造价清单并做好成本预算，财务部门要对结算方式、结算条件等进行重点审核，争取最优结算条件，杜绝因迫于市场竞争压力而在合同中出现存有较大隐患和风险的条款。合同签订后需及时递交财务部门，财务部门根据合同信息（包括合同金额、工期等）登记项目初始台账，以便后续跟踪管控合同执行情况。合同签订后，合同义务已经存在，财务部门要关注并测试待执行合同的状态，如遇到材料价格涨价等原因导致合同亏损，财务部门需评估可能的损失金额，计提预计负债。

二、强化项目实施过程中的财务管控

（一）开工手续合法完备

合同签订后，建筑企业需认真讨论完善施工组织方案，制定合理的施

工进度计划。同时，开工前需完成相关合法性审批，取得项目开工报告。开工报告需及时交付财务部门，财务部门需及时完善项目台账信息，并在各会计期间及时关注项目实施进度。

（二）工程收入有据可依

将合同金额作为预计总收入的初始确定依据，参照合同的原始投标报价、合同清单编制详细的预计总收入预算；在项目实施过程中，如工程量发生增项或减项，需根据变更联系单或补充合同调整预计总收入。

项目施工过程中，项目部每月编制工程进度月报表，包括实际完成收入、预计总收入、履约进度、结算条款、应结算金额等信息，交由建设单位或监理单位审核签章确认，财务部以此外部确认的文件作为履约进度、当期收入的核算依据（本文以产出法履约进度为例）。工程管理中心定期进行项目现场盘点、财务部门监盘，对项目现场的实际施工进度进行确认，确保工程进度月报表反映的履约进度和工作量是符合实际的。

（三）工期管理、竣工验收、审计决算环节的财务管控

1. 工期管控。项目工期要科学管理，确保工期顺利推进，产值完整实现，财务部门需根据合同约定的工期及时关注履约情况。

2. 竣工验收管控。项目完工后进入竣工验收环节，项目部应提前整理

好项目资料、完工结算资料、项目完工申请表,提请监理单位、建设单位组织验收,尽早取得竣工验收证书。对完工后未及时做到竣工验收的,财务部门需跟踪了解进度,及时获取对称信息。若存在质量问题影响竣工验收的,财务需重点关注,工程管理中心和项目部分析原因并着手解决。

3. 审计决算环节的财务管控。取得工程竣工验收证书后,应及时整理相关审计决算需要的工程资料,报监理单位、建设单位审核,财务部门需定期关注决算结果。决算报告确定后,财务部根据审定金额和账面累计确认收入金额之间的差额,调整当期损益。对决算周期较长、决算金额争议较大的,财务部门需根据争议的焦点评估风险,收集书面依据,根据谨慎性原则提前对预计总收入做调整,从而准确反映当期损益,并酌情纳入对项目部的考核。

三、加强成本控制,提升项目利润水平

(一) 加强成本预算管控

项目中标后,成控部门根据招标文件、项目合同、施工图纸等资料,结合人、材、机等市场价格编制详细的成本预算,财务部门据此作为确认项目预计总成本的会计核算依据,同时将该项目成本作为重要指标列入与项目部签订的考核责任状。在项目实施过程中,各项目部应在注重施工进度的同时加强成本控制,成控部门、财务部门加强过程监督,及时分析项目成本进度与施工进度是否发生偏离,如发生偏离,需分析原因分类处理。

(二) 加强供应商管理,降低采购成本

在企业总部设置采购中心,负责供应商的选择与管理、建立合格供应商库、材料信息和价格收集、制定采

购计划,确保采购的时效性和质量要求。对于大宗材料,总部以招标方式统一采购,可以相对灵活地控制采购的品种和时间,有利于增强与供应商的议价能力,最大限度降低采购成本。另外,考虑项目实施的紧迫性等原因,对于零星材料和项目施工急需的特殊地方材料,各项目部可以根据实际情况货比三家,上报采购中心审批后,由项目部和采购员直接购买并由仓管员验收入库。财务部门应定期检查供应商名称、金额、时间、采购品种等情况,对主要供应商进行函证或进行实地走访,了解采购明细及金额的真实情况。

(三) 加强项目安全、质量管控

建筑企业项目实施过程中,项目人员应加强安全、质量管理理念培训,落实安全责任人,建立安全质量管理台账,预防安全质量事故的发生。并加强技术质量,严格要求项目部落实企业质量手册,按照施工标准执行,确保项目施工质量和观感质量,尽可能避免停工、返工成本和质量维护成本,从而保证项目效益的有效实现。

四、加强存货盘点、应收账款财务管控,确保资产安全完整

(一) 存货管控措施

1. 工程管理中心要定期对各项目施工产值进行存货盘点,由财务部监盘。建筑企业施工内容比较综合、复杂,标准化程度低,项目盘点难度相对较大,可以根据工程施工图纸对主要工程价值进行盘点;对隐蔽工程、品类繁多但附加值低的工程量等,可以通过查阅工程施工日志、翻阅项目监理单位保存的项目复核资料、监理或建设单位书面确认等方式替代盘点。

2. 定期对各项目进行检查测试,确保存货质量。如在施工项目是否存

在异常中止或停工的情形;已施工的工程量价值是否可能无法收回;施工期间预计总成本是否发生重大变化,是否存在预计总成本大于预计总收入的情况(在执行的亏损合同)等,若出现以上情况,财务部门需酌情计提存货减值准备,准确核算并对相关责任人进行问责与考核。

(二) 应收账款管控措施

根据应收账款的账龄和客户信用状况分类管理,制定科学的收款计划,检查应收账款是否存在减值及坏账准备计提是否充分,重点分析1年以上的应收账款未及时收回的原因,查询企业信用信息公示系统,对客户的征信情况进行调查;财务部门定期对客户进行函证或实地走访,核实项目的完工进度、结算、收款等相关信息。

五、借助远程信息化管理平台,提升财务管控效率和水平

建筑企业的项目遍布全国各地,总部管理部门很难做到对项目的实时管控。建议建筑企业在强化项目经理责任的同时,聘请专业软件工程师自主开发一套远程信息化管理系统,使企业管理人员可以远程对各管理环节进行及时督促与检查,及时发现问题、作出决策,提高工作质量和工作效率。同时,建立项目信息化管理制度和工作流程,各部门及各项目部严格按照制度规定的格式和内容要求执行,采购审批程序、资金审批程序等通过信息化流程审批,及时将项目合同、采购合同、开工报告、材料出入库单、工程进度月报表、竣工验收报告、审计决算报告等信息及时完整地录入系统,并对项目信息进行有效分析,为项目管理科学决策提供量化的依据。

(作者单位:诚邦生态环境股份有限公司)

责任编辑 任宇欣