

新冠肺炎疫情下建筑业应对策略

刘玉翔

（一）疫情对建筑业的影响

第一阶段为停工停产阶段（春节前~2月中旬），分为两个时期：一是2月3日（国务院法定假日延长后的日期）前，这一时间是中国传统春节假期，即使没有疫情，除需赶工的特殊项目外，建筑行业一般会放假至2月3日（正月初十）左右。因此，这一时期，疫情对整个行业基本没有影响。二是2月3日后，因疫情暂时未得到有效管控，停工停产持续进行，各地复工复产时间推迟到2月中旬。主要的影响是建设工期延误、固定成本仍在发生、现金流不断消耗，资金回笼困难。

第二阶段为复工不复产阶段（2月中旬~3月中旬）。复工后，管理人员多数可以到岗或者通过线上办公等方式逐步恢复正常工作，但因疫情严管措施并未放松，工地开工还是存在种种困难。企业无现金流入，但管理费用开支增加，加重了第一阶段的影响。

第三阶段为复工复产阶段（3月中旬之后）。在此阶段，建筑企业仍面临诸多困难：一是安全费用增加。如企业租用大巴进行点对点接送工人，现场疫情排查和消毒、医疗防护用具的购买、疑似感染人员的隔离和处置费用等，导致成本大幅增加。二是施工产出效率降低。受疫情期间需要隔离影响，工人到岗时间不一，无法集中开工，施工效率有所降低，工程进度受到不同程度影响，复工复产需要时间逐步恢复。三是现金流紧张。会出现业主拖欠工程款的情况，造成项目收款困难，现金流持续紧张。

（二）建筑业应对策略

一是抓政策利好。为最大程度缓冲疫情对经济的影响，国家出台了多项政策提振经济，支持实体经济的发展。如先后出台了减免、缓交增值税、消费税、关税、社保费，以及所得税全额扣除、延长以前年度亏损弥补时限等税费优惠政策；通过公开市场操作（MLF）和定向降准，提供短期和中长期流动性，保持流动性合理充裕；设立3 000亿元的专项再贷款和增加5 000亿元的再贷款再贴现额度，精准支持疫情防控和复工复产；通过贷款市场报价利率（LPR），积极引导市场利率下行，切实降低实体经济的融资成本。这些政策对建筑业来说是重大利好。

二是抓有效合同转化。复工复产后，建筑企业要确定项目的优先级，对业主资信良好、政府扶持及关乎国计民生的项目抓紧施工。重排计划，抢回工期，通过整合资源来保障项目质量。同时积极做好工程计量，认真梳理施工项目，统计计量收款情况，早日实现资金流入。及时确权，强化催收清欠；严格考核，及时兑现奖罚。

三是抓降本增效。一要精打细算，过紧日子。压缩非生产费用开支，加大降本增效的宣传，提高节能生产意识；从点滴抓起，提倡无纸化、信息化管理，厉行节约；做好技术创新，加班加点赶工期。二要做好工期变更签证。受疫情影响导致的建设工程延误，应当合理顺延工期，并免除工期延误的违约责任，造成的损失和费用

增加由建设单位、施工企业合理分担。三要做好工程价格签证。防控费用计入工程造价，因人工、材料、工程设备、机械台班价格波动影响合同价款时，应合理确定价款调整方法。

四是抓商务能力建设。一要提升商务创效。落实低成本运营，优化考核指标，确保责任落实到位、考核激励到位。二要加快结算确权。从源头抓商务数字管理，工程与商务两个系统对完成的产值、确权形成联动，形成共享数字。三要强化总承包管理能力。整合优化资源，扩大优质分工资源储备；强化数据运用，通过数据库选择最优的分包模式提供成本测算依据，为工程承接提供投标报价依据，为现场管理提供消耗控制依据。

五是抓集采能力培育。疫情导致原材料供给产生一定困难，尤其是疫情严重地区几乎处于断供状态。为打破目前的窘境，要着力培育集采能力。一要积极与政府部门沟通，协调原材料采购、运输，建筑企业也可以适当调整供应链，选择供应能力较强的供应商。二要设置物资采购中心，在建立供应资源、降低采购成本、组织一级平台物资招标采购、协调业主关系、协助公司招标、提供专业招标服务等方面发挥重要作用。三要加强科技合作，建成一体化信息平台，实现各级设备物资管理业务的远程监控和查询。

（作者单位：中国建筑股份有限公司财务部）

责任编辑 刘粟