

厦门路桥财务精细化管理做法浅析

巫升柱

厦门路桥建设集团有限公司(以下简称厦门路桥)是厦门市属大型国有独资企业,工程建设是其核心产业板块。从2012年起,受外部环境影响,厦门路桥重点工程建设任务逐年递减、管理成本日益扩大、经营效益日益下滑。同时,集团化财务精细化管理尚未起步,管理模式无法适应市场需要。另外,厦门路桥工程建设中工程代建以承担厦门市重点工程代建管理职能为主,没有自己的工程建设队伍,代建管理费收入有限。

为改善这种局面,2012年开始,厦门路桥按照福建省提出的厦漳泉一体化发展战略,工程建设从纯代建模式转变为坚持工程代建为核心不放松,工程经营在漳州实现零突破。在近几年开展的工程经营BT项目漳州市迎宾路改造BT项目和漳州市新江东大桥BT项目中,厦门路桥打造工程代建与工程经营“双轮驱动,连环提升”的财务管理精细化模式,全力推动厦门路桥财务管理精细化。

(一)工程建设中财务管理精细化的关键举措

第一,坚持股权投资多元化。基于厦门路桥经营活动现金流一直较为短缺的现实,为保持工程经营BT项目承接的连续性,确保施工单位对工程质量和工期的高度责任感和紧迫性,厦门路桥在新江东桥BT项目中,坚持将建设单位纳入股权投资方,并通过谈判使对方增加股权投资额度,从而实现股权投资多元化。

第二,保证风险管控合法化。在漳州市政府财政担保和土地质押方案的基础上,新增“具有上市公司的漳州市国企担保”为核心的风险控制方案。如新江东桥BT项目风险管控措施主要是国企担

保、土地质押及财政承诺三方面:一是由漳州市属国有企业对该项目BT建设投资合同提供项目全覆盖的连带责任担保;二是漳州市提供约约定面积的土地出让金(扣除征拆及相关规费后足以覆盖本项目投资)作为还款来源,用于合作质押;三是漳州市财政局须出具承诺函。通过这些措施,厦门路桥保证了承接BT项目风险控制的合法化。

第三,实现经营效益合理化。通过对BT合同的经济测算,厦门路桥实现了工程经营BT项目的零突破,经济效益可观。BT项目利润来源于两个部分,一是工程成本概算节约部分,该部分可依托工程管理水平提高和原材料成本控制实现;二是工程筹资成本降低部分,该部分利息费用通常按照三年期以上基准利率上浮20%。在上述两个BT项目谈判中,迎宾路BT项目营业利润率相对较高。为避免投资方建安成本增加,同时建立长期的合作投资关系,新江东桥BT项目适当下调利息费用上浮比率,但是厦门路桥通过发行短期融资券和中期票据等多渠道筹资方式,以较低的市场利率募集资金,从而获取了合理的资金财务成本率:建安工程费资金财务成本均按中国人民银行同期(建设期+回购期)贷款基准利率加约定上浮利率计(即基准利率 $i\%$ +约定上浮利率);代垫费用资金成本率为回购时点同期中国人民银行3~5年期贷款基准利率加约定上浮百分点。考虑到新江东桥BT项目工期较长,其回报水平争取达到每年约定投资回报率,并且获得对方认可。建设期建安费基数计算办法为以各月完成工作量的100%为计算基数,复利计算。

第四,确保工程成本可控化。对于工期较长的项目,增加主要材料价差条款,如对钢材、沥青砼等价差调整,以应对未来不可预测的风险。上述材料浮动幅度在一定范围以内的风险及收益由BT投资方承担,有效地减低了材料涨价带来的风险。

第五,实现激励机制市场化。为有效激励自身管理团队建设,制定集团权属公司业绩考核办法,如设定BT工程回款实收率、净利润预算完成率及成本费用控制率等财务指标,按照市场化激励方法考核管理团队。

(二)财务管理精细化的启示

精细化财务管理一方面能促进重点市政基础设施日益完善,解决地方政府资金短缺的实际问题,避免政府性债务居高不下;另一方面,能提升国有企业的市场价值,提高国有企业的经济效益和社会效益。

厦门路桥的经验对国企改革也有一定借鉴:首先,加强国企经营业务转型。依托公司原有业务结构,发挥强势资源配置,积极拓展相关联产业,避免进入不熟悉行业。其次,加强股权投资多元化。充分发挥国企资源、资金、资本优势,利用民营企业经营灵活、激励机制多样优势,相互补充,严格控制经营风险,实施财务管理资金、资产安全性第一为原则,积极应对经营中的财务风险。最后,完善市场化激励机制。考核指标短期激励与中长期结合,注重产业发展与人才队伍激励相互统一原则。

(作者单位:厦门路桥建设集团有限公司)

责任编辑 刘良伟