

建筑行业财务风险管控体系构建

师庆杰

随着建筑行业的快速发展,建筑企业面临更大的资金回收风险、融资风险、财务能力风险等,财务风险管理已成为建筑企业生存和发展的关键。

一、建筑企业财务风险管控要点

1. 资金回收风险。建筑企业在供需关系中往往处于被动状态。在项目执行过程中,约有70%~85%的项目进度款会按比例支付,剩余款项常因清收不及时或后期清收困难而长期挂账,甚至成为呆账坏账,严重影响了企业的资金周转和经营效率。近年来,我国基建投资逐渐饱和,房地产行业走势下滑,各种不确定因素涌现。项目结算时,客户无法按时支付垫资款项,应收账款比例上升,财务风险增大。同时,工程项目供应链较长,涉及的款项金额巨大。如果建筑企业同时开展多个项目,资金投入大且回收周期长,工程款和押金难以按时回收,将影响对分包商的款项支付,损害公司声誉,甚至可能引发更多法律诉讼。面对长期无法回收的款项,企业不得不借债还债,陷入资金恶性循环,引发更严重的财务危机。

2. 融资风险。建筑行业的融资通常依赖政府出资和银行贷款,融资渠道有限。同时,建筑企业经营成本高,内源融资能力差,通过融资机构获得的资金成本相对较高,企业财务负担重。而且工程项目的融资利率倾向于采用浮动利率,存在利率风险,受经济

波动影响贷款成本,而建筑行业生产周期长、验收程序复杂、工程回款慢,累积的高额利息费用无疑增加了企业的财务风险。

3. 财务能力风险。建筑行业中以工程建设为主,财务人员主要从事事后的核算和统计工作,未能充分发挥风险管理的功能。同时,在数字经济蓬勃发展的背景下,财务人员不擅长运用数字技术、利用数字技术平台及时发现财务风险。而且还存在应收账款责任划分不明确,未能将账款回收与考核指标有效结合,回款责任人积极性不高的问题。此外,建筑行业的财务预算能力有待提升。如果财务预算机制不完善,就难以对预算进行事前计划、事中控制和事后管理,导致项目成本高、消耗大,经济效益大幅下降,企业很容易陷入财务危机。

二、建筑行业财务风险管控体系的构建

1. 建筑行业财务风险管控体系构建思路。当前,建筑企业面临的经营环境发生了显著变化,需求端的持续疲弱使财务风险不断加剧。因此,构建一个用于监督和防控财务风险的管理体系至关重要。本文提出的建筑行业财务风险管控体系构建思路主要包括以下方面:

(1) 风险规避:通过特定方法规避风险源,以预防风险发生。对于资金回收风险,可采用风险规避策略。对于偿债能力较弱、合作项目资金垫付量

大、长期拖欠账款的客户,应准确预判,及时止损,在资源未结清且风险未降低之前,避免新增财务资源投入。对于风险较大的新项目,应在前期就让法律资源介入,并提供全程跟踪服务。

(2) 风险降低:企业在综合考量项目收益与成本的基础上,若无法完全规避风险,则可通过降低风险发生的概率和损失来控制财务风险。例如,建筑行业面临较大的融资风险,一方面,应积极争取更高额度的综合授信,动态管理资金,加快资金周转速度,提高资金使用效率;与政策性银行签订长期战略合作协议,通过产融结合提升企业竞争力。另一方面,借鉴国内其他行业先进企业的经验,尝试债券融资、租赁融资、信托融资等多种融资方式,拓展多元化融资渠道。

(3) 风险自留:企业对风险发生后的损失有承受能力时,可主动采取措施防控风险。例如,针对建筑企业的财务能力风险,可采用风险自留的方式进行管理;加强对财务人员的专业培训,提高风险管理意识;将财务风险管理与员工绩效考核相结合,通过完善激励机制调动员工的积极性。同时,强化预算控制,确保预算计划的有效执行,借助信息系统提高预算的科学性、可操作性和准确性。

2. 建筑行业财务风险管控体系。

(1) 完善建筑企业常态化财务风险管理机制。首先,完善项目常态化财务风险预警机制,通过分析管理指标和财经指标,及时发现工程项目中

的财务风险。将项目经济运行中非正常的管理行为和结果纳入监控预警指标体系,包括管理类和财经类指标。关注管理类指标如安全质量事故、施工进度偏差、项目经理更换、违规违纪事件等,以及财经类指标如资源占用额、合同欠款、成本确权率、预计利润等。管理者根据具体情况判断是否触发预警,具体流程如下:第一步,从客观数据中进行初步筛选。利用信息化手段生成报表分析,对照指标,初步筛选出预警项目。第二步,成立工作小组复核确认。定期召开预警工程分析会,对于触发监控预警指标的项目,综合多种情况复核风险,确定预警项目。若复核后发现预警事项不存在或风险可控,工作小组可解除预警;若复核后发现存在风险,工作小组应制定应对措施。第三步,采取应对措施。对于复核后纳入预警的项目,减少或切断资源投入,根据情况采取谈判、缓建、停工、仲裁诉讼等措施应对,并逐步升级措施。第四步,跟踪落实。工作小组督促职能部门落实应对措施,并做好跟踪。根据风险化解程度和应对措施效果的不同,及时更新应对措施。第五步,解除预警。当预警指标降至阈值以下,生产施工平稳运行时可解除监控。

其次,强化企业财务风险意识,营造全员管控的新环境。持续完善财务人员在引入、培养、日常管理、职务晋升、岗位轮换等方面的管理要求,营造多劳多得、优胜劣汰的工作氛围。培养数字化人才,构建企业财务数字化运营体系,建立相应的财务风险控制绩效考核与奖惩数字平台,充分发挥考核的引导作用;搭建合理的人才梯队,营造数字化企业文化氛围,树立良好的财务风险责任意识,提高员工防控风险的积极性。加强廉政建设,加强财务人员廉洁从业和职业道德教育,提高职业敏感性,促使财务人员加强审



图 / 戴国华

核把关,认真履行职责,严守红线底线,打造廉洁的财务团队,提升企业财务管理水平。

再次,全层级参与年度预算管理工作。各项目及业务部门根据策划、总承包合同、结算谈判等内容,分析上报基础数据,由预算编报人员汇总审核;优化流程设置,按照企业预算管理制度一体化要求,完善预算编制汇总工作细节;加强对新开项目的综合分析,结合现场项目进度、实际施工产值、属地市场环境等多方面因素,统筹公司整体指标,降低实际与预算的差异。最后,积极维护与供应商、信用良好客户的关系,通过供应链金融缓解融资约束,与政策性银行签订长期战略合作协议,争取更高额度的综合授信。

(2) 完善项目财务风险预警强管控管理体系。在预警强管控阶段,主要关注对财经指标的分析,如资源占用额、合同欠款、合同资产、成本确权率、风险业主、资源超配等。当任何一个指标达到阈值时就会触发预警,管理程序如下:第一步,初步筛选。集团公司管理部门根据施工项目管理系统中的项目工程状态,将其分为在施、停工、竣工、涉诉工程四类,并转至共享

中心,统计账面计价、账面资金余额、非现金资源余额、贷款余额、应付账款、应付票据等情况;债权中心提供合同欠款、合同资产项目清单以及风险业主清单;财务部门对未按要求进行资源配置的新承揽项目进行管理情况评估,确定资源配置管控项目清单;管理部门按照预警管理指标阈值梳理触发预警的项目清单,汇总确定初步的预警清单。第二步,复核确定。二级单位根据集团下发的初步清单,对照拟预警项目,统计账面日与实际预警日期间签署的过程计价、结算和收款等情况,并提供相关资料。经集团公司管理部门复核后,确定月份预警清单。第三步,预警封控。集团公司对清单内的项目实施临时管制措施,包括关闭支付闸口和停止集团物资供应。第四步,跟踪督导。二级单位的预警工作小组对预警强管控项目应迅速停止供应和支付,并与项目经理共同制定和落实预警化解措施,做好跟踪督导工作。第五步,预警解除。当预警指标降至阈值以下时即可解除监控。

(作者单位:中铁建设集团中南分公司)

责任编辑 李斐然