

施工企业如何做好项目财务管理

胡金旭 戴国华

(武桥重工股份有限公司 武汉 430052 中铁大桥局集团有限公司 武汉 430050)

【摘要】项目财务管理是确保施工企业效益的关键环节。本文从项目投标、项目施工准备、项目施工、项目收尾四个阶段阐述了施工企业如何做好项目财务管理工作。

【关键词】施工企业 项目财务管理 效益最大化

在激烈的市场竞争中,如何加强施工企业项目财务管理,满足企业发展的需求,实现企业价值最大化,是企业管理者所面临的一个重要课题。项目管理得好与不好,财务管理是关键,它直接影响到施工企业的经济效益,决定着施工企业的生存和发展。所以,做好项目财务管理是施工企业在激烈的市场竞争中站稳脚跟的根本。笔者现结合工作实际,探讨基于施工企业价值最大化的项目财务管理问题。

一、做好资信审查等基础工作

1. 建立建设单位资信档案管理制度。建立这项制度的基础工作是要对建设单位进行资信调查和评价,调查和评价的内容包括:建设单位的级别、管理水平;以往一些建设工程项目的工期和对工程质量的要求、资金的到位情况;项目投标保证金、履约保函、预留质量保证金比例等等。

2. 做好投标前的可行性分析工作,努力降低投标风险。对于建设单位信誉差、资金不能按时到位或建设单位资金还没有落实、垫资数额超过施工单位承受能力、合同价低于成本、合同条款显失公平的工程项目应慎重承接。

根据上述分析,可知按实际利率计算的利息=1 848 122×9%=166 331(元);实际收到的利息=2 000 000×6%=120 000(元);二者的差额=166 331-120 000=46 331(元)。借:银行存款 120 000元,可供出售金融资产——债券价值变动 46 331元;贷:投资收益 120 000元,可供出售金融资产——期权价值变动 46 331元。

可转换公司债券公允价值的变化主要是由可转换公司债券期权价值的变化引起的,随着发行方普通股市价的提高,期权的内在价值也会不断增加,因此公允价值的变化应反映出期权价值的变化。借:可供出售金融资产——期权价值变动 60 000元;贷:资本公积——其他资本公积 60 000元。

(3)2008年1月10日,甲公司将可转换公司债券转换为股票。借:可供出售金融资产——股票成本 2 060 000元;贷:可供出售金融资产——债券成本 1 848 122元、——期权成本 151 878元、——期权价值变动 13 669元、——债券价值变动 46 331元。

3. 标书编制要留有余地。标书的编制内容要涵盖施工全过程,注意重点突出和留有适当变更的余地。在不提高总报价的前提下,可采用不平衡报价法,但决不能高估冒算。对早期完成的单项工程和预计工程量会增加的分项工程可适当调增单价;对后期完成的单项工程和预计实际工程量会减少的分项工程可适当调减单价,以降低融资成本。对于编制标书时间仓促和资料不全的问题,为避免中标后的被动局面,在制定投标方案时应将一些不可预见因素(如隐蔽工程)编入标书中,为今后的施工方案设计和调整概算索赔打下基础。

二、做好施工前的准备工作

1. 及时签订施工合同。施工企业中标后,既要按建设单位招投标文件中的承诺办事,又要对招投标文件和设计中不明确、不具体的内容,本着平等协商的原则,通过谈判,沟通意见,达成比较合理的合同条款。

2. 施工前的成本费用预测。施工前的成本费用预测是实现项目经济效益最大化的一项重要工作,它可弥补传统成本管理计划性不强的缺陷。做好成本费用预测工作,要求在项目开工前,

三、以行使转换权后对上市公司实施股权控制为目的投资可转换公司债券的会计处理方法

在这种情况下,投资者(多为法人投资者)通过行使转换权后对上市公司实施股权控制所进行的可转换公司债券投资,在实际中较少运用。通常,投资者直接在二级市场收购上市公司股票,会引起股价大幅上涨,收购成本较高。而购买可转换公司债券,通过行使转换权后对上市公司实施股权控制,投资成本远远低于直接收购上市公司股票的成本。

出于实施股权控制目的购买可转换公司债券的会计处理方法比较简单,直接通过“长期股权投资”科目核算,转换前收到的债券利息冲减“长期股权投资”成本。

主要参考文献

1. 财政部.企业会计准则 2006.北京:经济科学出版社,2006

2. 财政部会计司编写组.企业会计准则讲解.北京:人民出版社,2007

划小核算单位,搞好施工图预算,测算出成本费用消耗总量。通过测算施工成本费用,做到心中有数,并且寻找降低施工成本费用的各种途径,从而确定目标成本。

3. 认真做好图纸会审工作。图纸会审并不单纯考虑图纸设计上是否存在什么技术问题,更重要的是要从方便施工、加快工程进度、确保工程质量、降低资源消耗、增加工程收入几方面考虑问题,积极提出修改意见。对于一些明显亏本的项目,在不影响工程质量的前提下,尽量要求采用能节省费用的替代方案,争取建设单位和设计单位的认可。因此,图纸会审也是施工企业价值最大化财务管理的一个重要环节。

三、做好施工过程中的成本控制

1. 优化施工组织设计。施工方案不同,工期就会不同,投入也会不同。而施工方案的优化是有效控制工程成本的主要方面和重要环节。因此,编制出技术上先进、工艺上合理、组织上精干的施工方案,均衡地安排各分项工程的进度,是施工过程中控制成本的一项重要工作。

2. 加强材料和机械设备的管理。材料成本和机械设备使用成本占整个工程成本的70%左右,有较大的节约潜力。材料采购人员应该在熟悉材料性能、质量、价格的基础上制定合理的采购方案,保证在相同的条件下选择价格最低的材料。一般在不影响正常施工的前提下,应减少材料储存量,以加速资金周转。要加强现场物资、设备管理,合理堆放材料,减少二次搬运和材料堆放的场地,从而可节省费用。要严格材料点验、收发制度,并严格按计划发放材料,同时要加强对现场用料管理,及时回收剩余的材料,做好防盗、防火等安全工作,坚决杜绝材料损失和浪费。设备管理部门要根据工程质量、进度和设备能力的要求,合理地配备机械设备,合理安排机械设备的进退场时间,尽量减少机械设备的闲置,使机械设备得到合理调度和充分利用,提高机械设备的使用效率。还应建立机械设备日常保养和定期检修制度,确保机械设备的完好率,防止机械事故的发生,努力降低机械设备使用成本。

3. 强化分包项目管理。第一,建立分包准入机制,严格执行分包工程招标工作程序和分包队伍管理程序,严格按程序公开运作,择优选择分包队伍,不能将工程分包给不具备相应资质和不具备履约能力的单位。第二,强化分包现场管理,按要求派驻相应的技术、经济管理人员,明确现场派驻人员的工作职责,合理界定其工作权限,加强岗位责任考核,督促其切实履行好各项管理职能,做好分包项目的监理工作;同时严格把好结算关,防止高估冒算,防止应扣款项的遗漏、流失。第三,强化对分包队伍的过程控制,强化入场培训,特别要加强岗前前的安全培训与考核工作,拓展对分包队伍的监控范围,确保分包队伍投入、进度、质量、安全、操作流程、施工等情况都处于项目部的监控之中。第四,建立工资支付保证金制度,为农民工工资的及时发放提供资金保障。在签订分包合同时,要明确分包队伍必须预交一定数额的保证金,专项用于解决分包商拖欠和克扣农民工的工资问题。

4. 确定适度的经营成本。在保证工程质量的前提下要尽量节省开支,达到工程最佳质量水平。但这并不是为追求工程

的高质量而投入越多越好,过高的要求并不符合成本效益原则。只要符合设计的标准和合同的要求,满足工程本身的需要即可。因此在此前提下,完全可以利用规范允许的正负偏差,节约材料的使用量,以降低项目成本。

5. 抓好进度结算,转嫁资金风险。根据合同条款约定,施工企业应按时编制进度报表和工程结算资料,报送建设单位并收取进度款;同时对分包商和供货商提出一定的垫资要求,以降低资金使用成本。开工前,与分包商签订合同时要明确分包商缴付一定比例的履约保证金,并明确不支付预付款。在支付分包工程款时,应严格依照惯例扣留不低于建设单位扣留比例的质保金,以便分摊资金压力和风险。

四、做好项目收尾工作

工程项目的收尾工作主要包括调整概算索赔、办理分包工程决算手续、处理废旧材料和机械设备、清收质保金和履约保证金以及催收工程余款等。项目收尾工作做得好不好,对实现工程项目的效益目标有很大的影响。若最后环节管理不善,即使前期利润丰厚,也可能前功尽弃。只有到工程款全部收回之后,全部债权债务清理完毕,工程项目的财务管理工作才算做完。做好项目收尾工作主要包括以下三个方面:

1. 高度重视竣工决算管理。在竣工决算阶段,项目部应将施工、材料等数据资料和会计核算资料进行汇总,及时移交预算部门,积极配合预算部门进行决算。预算部门应对预算、材料实耗清单、人工费发生额进行分析、比较,查找决算的漏项,以确保决算的正确性、完整性。

2. 加强索赔管理。工程索赔是工程项目收尾的一项重要工作,对工程项目的盈亏有较大的影响。针对建设单位变更设计图纸、增减工程量等因素提出索赔要求,一般能得到建设单位、监理单位的认可。所以,收集施工中保存的各种与合同有关的施工日记、来往信函、会议纪要、备忘录、工程声像等资料,为索赔提供详细的证明材料,是获得工程索赔的必要条件,也是实现施工企业价值最大化的一个重要方面。

3. 加强应收账款的催收管理。工程竣工以后,要及时进行结算,以明确债权债务关系。对到期的应收账款,财务部门应及时通知经办部门和合同管理员、合同承办人员,采取灵活多样的方式如信函、电话、传真及至派专人到建设单位催收。还可采取双方协商解决或在第三方调解下解决工程项目余款问题。在催收欠款过程中,要考虑成本效益原则,权衡得失,以免失去与本来较好的建设单位合作的机会。但对有钱不还、恶意拖欠的建设单位,施工企业在多次上门追讨无效的情况下,可以通过律师事务所发出律师催款函,在没有得到明确答复后,再向法院提起诉讼或申请仲裁委员会仲裁,采取法律手段收回应收账款,捍卫自己的合法权益。

主要参考文献

1. 孙慧.项目成本管理.北京:机械工业出版社,2005
2. 戴国华.工程项目终结审计几点问题的体会.财务与会计,2005;7
3. 中铁大桥局.施工企业工程项目投标过程中的财务风险防范.财政监督,2006;2