

施工企业项目全周期财务管理问题研究

■ 安贤珠

(隆基绿能光伏工程有限公司, 陕西 西安, 710086)

一、引言

现阶段,我国经济实力不断增强,国民生活水平直线上升,各类设施逐渐完善。在此背景下,建筑行业迎来新的发展契机,同时面临着严峻的挑战。建筑企业多以项目为单位进行施工建设,因此,要想工程项目顺利实施并取得圆满成功,就需要加强对项目工程的管理,而其中至关重要的部分就是加强项目全周期财务管理。众所周知,施工企业项目周期长、投入资金规模大,如果不能提前对各阶段的所需资金进行规划,就可能造成资金短缺。因此,施工企业在项目全周期中需要要加强财务管理,以保证项目的顺利实施,提升企业的经营效益。基于此,本文探讨了施工企业在项目全周期中出现的财务管理问题,并针对这些问题提出相应的解决措施,旨在为施工企业进一步发展提供助力。

近年来,随着建筑施工行业的兴起,建筑施工企业如雨后春笋般出现,这使得建筑行业的竞争日益激烈。施工企业在项目全周期中的管理水平关系着企业能否在市场竞争中获得一定的优势,而直接影响项目管理水平的关键性因素就是项目的财务管理水平。因此,企业财务管理水平的提高在一定程度上意味着企业竞争优势的增强,反之,一些建设项目就难以取得圆满成功,进而阻碍企业发展。例如,因资金短缺而造成的“烂尾楼”事件频出,大量资源也因此被浪费,这些问题出现的重要原因之一是施工企业在项目管理的过程中忽略了财务管理的重要性。因此,加强施工企业项目全周期财务管理已迫在眉睫。

二、施工企业项目全周期财务管理的意义

(一)财务管理是项目得以顺利实施的重要保障

建筑施工企业在开展项目建设的过程中,每个环节都会涉及财务管理工作,从项目立项到竣工验收,每一步都离不开财务管理的支持。因此,财务人员需要运用会计核算管理中的监督职能对项目全周期各个阶段进行实时监督,以确保项目实际运营成本在财务预算目标之内,保证项目资金链的完整

性。这不仅能使项目建设得以正常运行,还能使企业实现资源的优化配置,为企业健康发展提供保障。

(二)财务管理有助于提高企业的经营效益

企业开展生产经营活动的主要目的是提高经营效益、达到预期经营效果。这也是企业管理的最终目标。企业发展中的任何环节都离不开资金的支持。因此,建筑施工企业要想使自身获得更多的竞争优势,实现其生产经营目标,就必须加强财务管控工作,提高自身财务管理水平的同时,实现资金的优化配置,提升其经营效益。

三、建筑施工企业在项目全周期中存在的财务管理问题

(一)项目资金使用缺乏规划与控制

项目立项后,在各方资源配置齐全的情况下,承建单位会提前支付给施工企业部分预付款,以保证项目启动时拥有足够的资金支持,推动项目顺利实施。然而,有些建筑施工企业在收到预付款项后并没有并未制订相应的资金使用计划,对款项的使用进行合理、详细的规划。其在资金使用过程中,也未采取控制与调整措施,而是信马由缰、走一步看一步。在这种情况下,很多建筑施工企业在前期资金充足时,就会不顾预算任意使用资金,他们完全不考虑在项目后期是否会出现资金短缺的情况。并且,在项目实施过程中,由于一些建筑施工企业的管理者没有树立正确的财务管理观念,对项目财务管理工作未给予高度重视。在这种思想的影响下,整个项目团队人员都忽视了财务管理工作,而将所有精力集中在项目开展进度、工程施工是否符合质量要求及施工过程中需要注意的安全等问题上。这导致变更索赔、工程款回收更加困难,而这些问题可能会造成工程后期资金匮乏。

(二)缺乏成本控制

首先,很多建筑施工企业在采购建筑材料时并没有制订详细周密的采购计划,通常按照就近原则,采用随时需要随时采购的方式采购相关材料。在工程项目实施初期,因为资金充足,建筑施工企业通常没有事前对工地附近的建材市场进行深入

调研、货比三家,以挑选出性价比最高的材料,也没有严格遵照招投标的规定进行材料购买。这使得建筑施工企业实际购置的材料价格高出平均价格,进而出现成本虚高的情况。其次,在项目施工过程中,一些建筑施工企业内部没有设定严格、规范的物料领用审批流程,这使得各部门在进行物料领用时没有节制,这不仅会导致现物料浪费的情况,还会增加了项目的运营成本。再次,在人员构成上,由于建筑施工企业项目建设周期长、工序复杂、地域差异大等特点,企业在构建项目施工团队时,很难建设一支长期稳定的施工队伍,以保障项目施工建设的顺利进行。由于这种特殊性,每次更换新的施工人员时,企业都需要给施工人员一定的时间,以使其适应生产需求。因此,建筑施工企业如果在项目建设过程中不能对施工团队进行及时合理的安排,就可能出现工程停工现象,这不仅徒增人工成本,还降低了施工效率,阻碍了项目工程的施工进度。最后,在施工设备配置上,施工企业前期没有对施工设备配置进行合理的规划,使得工程施工设备的配置容易出现混乱,而导致混乱的主要环节在于对设备的购买和租赁上。由于工程施工设备的价格比较昂贵,设备采购费用会占用施工企业大量的流动资金。企业前期没有进行详细的计划可能会导致本该购买的施工设备而采用了租赁的形式获得,本该租赁的设备使用了购买的方式获得,从而导致了项目施工设备配置费用增加。这不仅增加了项目成本,还增加了施工企业的财务风险。并且,大多数建筑施工企业没有在组织内配备专业的设备保养、维修人员,并且相关人员没有形成对施工设备进行日常保养、检修,定期全面大修的观念意识,使得设备在使用过程中缺少维修保养,这不仅增加了设备的损耗率,而且在一定程度上增加了施工设备的维修成本,降低了设备利用率,影响了工程的正常实施。

(三) 财务人员配置不足且综合素养不高

建筑施工企业在项目建设过程中,给项目配备的财务人员不管是在数量上还是质量上都存在明显不足。从数量上来说,有些项目在建设过程中只配备了一名财务人员,并且这名财务人员经常还要身兼多职,这使得财务人员投入在财务工作上的时间与精力有限,在通常情况下,他们仅做些记账、报销等基础的工作就已经消耗其所有精力,更遑论对财务进行有效管理与控制。从质量上而言,工程项目中的财务人员专业水平一般,缺乏现场管理经

验且理论知识不扎实,对施工现场的会计核算、项目成本归集等工作无法进行准确编制,并且缺乏对财务数据进行分析总结的能力,不能帮助项目负责人进行有效的项目管理决策。

(四) 缺乏对财务管理的正确认知

不同于其他企业,建筑施工企业的项目负责人虽然具有项目工程的专业背景,但是他们大多对财务管理缺乏正确的认识,以至于对工程项目中的财务管理并不重视,将财务工作简单地概括为收付款、费用报销、发放工资等,把财务工作纳入后勤服务中,没有认识到财务管理在项目工程中的重要作用。这导致财务管理在项目工程中无法发挥其应有的效用,在一定程度上影响了工程项目效益。

(五) 缺乏奖惩机制

首先,一些建筑施工企业在项目开展全周期中,没有建立相关的财务管理奖惩机制,无论财务人员的工作成绩是优秀还是低劣,都不会给予相应的奖励或者处罚,这在一定程度上影响了财务人员的工作积极性。其次,在项目运营的过程中,企业通过财务管理可以实现对增值税及其他税收的筹划管控、减少财务风险,通过监督减少法律风险,并且可以对施工过程进行有效的调整规划,以保证项目的顺利实施,并提升项目效益。然而,建筑施工企业在财务管理中缺少奖惩机制,这在一定程度上助长了员工的惰性,对上述财务管理效能视而不见,这使得企业财务管理水平与工程项目效益难以得到提升。

四、施工企业对项目全周期财务管理问题的解决办法

(一) 规划资金使用,加大资金管控力度

建筑施工企业要想使项目工程得以顺利实施并在约定期限内竣工验收,就必须对项目的资金使用进行规划,保障项目在实施的各个阶段都有充足的资金支持。施工企业如果不能对项目资金使用进行合理的规划,就可能造成项目工程在运营后期因资金匮乏而停工。因此,企业在项目正式开始实施前就要做好以下规划。第一,对资金进行预算管理,施工企业项目负责人要在施工前综合分析项目特点、工程预算目标、工程进度实施计划等情况,在此基础上,预测项目在各实施环节的资金使用情况及使用金额等,对资金的使用作出合理的规划,制订合理的使用计划。第二,建筑施工企业在施工过程中,要实时把控项目的资金使用情况,开展相应的资金筹集工作,以保证项目实施拥有足够的资金支

持。第三,企业在资金筹集完毕后,要加强对资金的管控力度,建立完善的审批流程,以保证资金的合理配置,防止因资金使用方式不当造成资金浪费的情况,反之,就会徒增项目运营成本。

(二)加强成本控制,提升项目效益

在建筑施工企业项目成本的构成中,人工成本、建筑材料成本及施工设备成本占到整个项目运营成本的百分之九十。因此,建筑施工企业要想进行有效的成本控制,就必须对设备、人力、物料等方面的费用进行合理的管控。在实践中,可采取以下措施。第一,建筑施工企业要想降低人工成本,就要对施工进度进行合理周密地计划,保障施工的顺利进行,避免工人停工的现象发生,以提高工作效率。第二,企业需要建立完善的激励制度,将员工的工作成果与绩效考核挂钩,提升员工的工作积极性。另外,企业在组建施工队伍时,需要适当提高招聘门槛,招聘一些具备一定工作经验的人员,以减少人员适应工作的时间,节约人工成本。第三,从进货源头就要控制好物料的价格。建筑企业在施工前,要对其周边的物料价格进行详细的调查研究,询价后找出物料性价比最高的供应商,并与其建立长期的合作关系,进一步降低物料的价格。另外,企业还要严格按照招投标的要求选取材料供应商,综合考评后挑出最合适的供应商进行合作。第四,建筑企业需要建立完善的出入库制度,对物料的领用进行出库登记,并规范使用流程,避免因物料的浪费而增加企业成本。第五,加强对施工设备的成本控制。建筑施工企业在施工前要对施工设备的获取方式进行严格周密的讨论,既要考虑设备的当前使用价值,又要考虑设备对企业未来发展的潜在功效,并且要安排专业的设备维护保养人员,定期对施工设备进行维护保养,保证设备在使用过程中可以正常运行,减少损耗检修的频次,提高设备的使用效率。

(三)增加财务人员配置,提高财务人员综合水平

首先,在施工项目中配备的财务人员不足会使财务管理工作受到了严重的影响。因此,建筑施工企业要想提升施工项目的财务管理水平,就必须配备足够的财务人员,只有在人员充足前提下,财务人员才能各司其职、以充足的精力进行财务管理研究,进而提高财务管理水平。其次,部分参与施工项目财务管理的财务人员专业水平一般,缺乏专业的知识技能和管理技能。对此,建筑施工企业应该定期对财务人员开展专业的财务管理培训及企业

业务进行培训,在提升财务人员专业技能的同时,推动业财融合,还可以聘请专业的财务管理专业人员为企业为相关人员讲授财务管理经验,提高施工企业整体财务管理水平。

(四)树立正确的财务管理意识,提高财务管理重视程度

项目负责人要转变传统的思想观念,树立正确的财务管理意识,提高对项目全周期财务管理的重视程度。只有领导开始重视财务管理,财务管理的重要性才会在企业内部得到广泛的传播与认同。因此,财务人员要加强与项目负责人的交流,潜移默化地转变负责人的思想观念,通过各种财务管理成功或者失败的案例来警醒项目负责人,提高管理者对财务管理的重视程度。另外,施工企业要加强对项目管理者进行财务知识培训,使其了解相关的财务管理知识,全面提升负责人的管理水平,加强项目财务管理,提升项目经营效益。

(五)建立合理的奖惩机制

部分建筑施工企业在项目工程实施过程中,由于没有建立合理的奖惩机制,部分财务人员丧失了工作积极性,进而影响企业的财务管理水平。因此,建筑施工企业要建立合理的奖惩机制。在健全的奖惩机制下,财务人员的工作表现与自身的利益密切相关。因此,他们要想获得奖励,就必须激发自身的工作积极性,反之,如果工作表现欠佳,则会受到惩罚。这有利于激发财务人员深入钻研财务管理,增强责任意识与进取意识,从而推动管理水平的提升,推动项目的顺利实施,保障经营效益。

五、结束语

综上所述,财务管理在保证施工项目顺利完成、提升项目经营效益上具有重要作用。因此,建筑施工企业要想加强项目全周期财务管理,就必须对项目资金进行合理规划与管控、加强项目成本控制、增加项目财务人员的配置、提高其综合素养、树立正确的财务管理意识、建立合理的奖惩机制,从各方面加强项目财务管理,提升项目的财务管理水平,从而提高项目经营效益,保障施工企业的市场竞争力,为施工企业健康可持续发展提供财务保障。

【作者简介】安贤珠(1982—),男,甘肃兰州人,本科,财务总监,会计师,隆基绿能光伏工程有限公司,研究方向为财务管理。