

# Discussion on Financial Management and Fund Management of Investment Projects

Lei Zhang

China Chemical Engineering No.16 Construction Co., Ltd., Yichang, Hubei, 443000, China

## Abstract

With the continuous expansion of investment project scale and the increase of financing methods, the traditional financial management model that focuses on revenue and expenditure accounting has been unable to adapt to the increasingly complex and changeable external business environment and internal operation requirements. Project financial management not only needs to comprehensively plan financing, control costs, and obtain profits, but also needs to improve the dynamic response mechanism of project risk management, capital structure optimization, and cash flow management on this basis. And fund management is an important component of the financial system, which plays a very important role in ensuring the smooth progress of project construction and operation, improving the efficiency of fund utilization, and reducing project financing costs. Therefore, this paper analyzes and discusses the relevant principles and key paths of financial management and fund management at different stages of investment projects, hoping to provide certain reference value for improving project financial management work.

## Keywords

Investment projects; Financial management; Fund management

# 投资项目财务管理与资金管理探讨

张磊

中国化学工程第十六建设有限公司, 中国·湖北 宜昌 443000

## 摘要

随着投资项目规模不断扩大和融资方式的增多,传统的注重收支核算的传统财务管理模式已经无法适应愈加复杂多变的外部经营环境和内部运行要求。项目财务管理不但要全面布局筹资、控制成本、获取利润等内容,还要在此基础上完善项目风险管理、资本结构优化和现金流管理的动态响应机制。而资金管理是财务体系的一项重要构成,在保障项目建设运营顺利进行、提高资金使用效率、减少项目融资成本方面都发挥了非常重要的作用。所以,本论文就投资项目不同阶段的财务管理和资金管理的相关原则和关键路径进行分析与论述,希望能为改进项目财务管理提供一定的参考价值。

## 关键词

投资项目; 财务管理; 资金管理

## 1 引言

投资项目的实施涉及多方面的主体协同、大量资金的运用以及较长的投资回收期,因此在整个过程中需要进行资源配置、风险管理、收益优化的财务和资金管理工作。同时随着项目的不断增多以及资金来源的拓展,单线程的资金和传统的事前静态财务管控已经难以应对目前整个项目建设和运维整个周期的资金需求。所以如何保证项目各阶段资金链平稳运作的同时实现对项目建设及经营的财务资源配置,并根据项目建设阶段的变化灵活调整项目的融资结构以及提高资金使用效率则是现阶段建设投资项目管理体系时不可忽视的问题。

【作者简介】张磊(1985-),男,湖北省宜昌市人,本科,中级会计师,主要从事投资项目财务管理方向的研究。

## 2 投资项目财务管理与资金管理的原则

### 2.1 风险控制优先原则

在投资项目财务管理与资金运作中,需要充分落实辨识、评估与管理风险的工作,并将其融入于融资、建设、运营等每一环节当中。构建起全生命周期的风险预警与实时调控机制,保证在出现市场异常、汇率波动等情况下项目也能够通过资本结构的科学配置、债务比重的优化以及杠杆水平的严格把控来进行有效缓冲,并及时做出相应调整,保证项目资金链的稳定可靠<sup>[1]</sup>。

### 2.2 资金效率最大化原则

在项目财务资源配置中应立足于提高资金周转速度及使用效益进行工作,保持项目各阶段资金的顺利对接,合理安排使用资金,严格把控好预算,及时调整好现金流出的时间,并尽可能减少资金的积压以及无效占压。建设期内要采

取节点式资金拨付方式尽量减少资金闲置；运营期要加强应收账款的回收，加快回款周期的运转，从而达到最大化使用资金的目的。

### 2.3 全周期动态管理原则

从财务和资金运作维度看，投资项目的资金财务运作应围绕投资项目全生命周期进行全过程动态管理，投资项目从立项开始直至项目投入使用、偿还贷款本息并退出的过程，并在投资项目建设不同阶段，按实际情况确定资金安排策略。如：项目建设初期注重控制资本性支出，项目运营期注重加强现金流量稳定和盈余管理等。采用滚动预测、定期阶段性评价方法，及时调整资金计划、财务策略，以有效应对项目周期中的不确定性因素或变动因素的影响。

## 3 投资项目财务管理与资金管理策略

### 3.1 项目融资阶段的财务与资金管理

项目融资阶段，财务与资金管理的重点在于融资结构设计、资金筹措执行与融资风险防控三位一体的有机结合。一是合理构建项目融资结构体系。企业应结合具体项目规模、预期现金流以及风险属性，将自有资金比重、债务融资额度与其他资金来源等进行全方位考量，从而将最佳融资组合确定下来。并且还可通过结合固定利率和浮动利率的融资方式来使企业承担最少的利息成本，规避一定的利率变动风险<sup>[2]</sup>。二是要做好融资执行和资金到款的过程管理。企业应当建立完善的融资执行与资金到款过程管理体系，在资金筹措中企业应该设定明确的融资进度计划，将融资到位节点和项目用款需求一一对应。在具体实践过程中，企业可采用多渠道交叉并行的方式来实施融资，分散单一渠道可能带来的资金链条断链风险，并加大与金融机构、投资人的信息沟通力度，保证从批复、签订到打款这一系列流程之间环环相扣。此外，在获得资金之后必须严格按照制度规定走资金户头专款专用的流程步骤，避免出现因为管理疏忽导致的资金挪用现象和管理失范问题。

### 3.2 项目建设阶段的财务与资金管理

项目建设阶段需构建严谨的资金管理体系以保证能够有效提高项目投资效率以及成本管控水平。第一，动态匹配资金筹措与支付节奏。在开始建设前，根据工程的施工进度安排、采购计划以及合同的付款条件，将工程的资金需求进行年度、季度以及每月度的预测，在此基础上拟订与建设节点相对应的资金拨付计划。同时要按照里程碑节点设置支付审批程序，依据工程的实际情况开展动态的支付审批，避免出现项目超前支付或者滞后支付所造成的工程冗余款或滞后款的情况。第二，全面精细地管控项目预算。企业在项目开始之初应建立完善的工程预算体系，把每一个专业的各个分项工程细化，建立起预算执行的动态监督机制，在施工过程当中能够动态对比分析，发现其中产生偏差的原因，并将其按照类别的差异进行归类并寻找其原因，利用节点责

任倒逼机制来促使相应责任方及时纠正偏差。第三，在建设期间加强现金流监测以保障项目资金链稳定。建设期间现金流监测是保证资金流动性资金链稳定的一种主要方法，建设前应该由项目的管理者做好详细现金流预算，对每一阶段的各项成本支出，如设备租赁、采购物料、人力资源成本等进行准确预测，结合具体项目推进情况进行现金流规划的调节<sup>[3]</sup>。

### 3.3 运营与回收阶段的财务与资金管理

运营、回收阶段的财务和资金管理工作重在收、支、融的有效匹配。一是建立健全现金流导向下的收入管理、成本控制体系。结合本企业的运营周期特征，对各阶段收入规模以及收款周期进行合理预测，动态安排运营资金预算，并将收入拆分到项目、客户以及业务类型三个维度，实行分账管理，动态掌握回款进展情况。二是完善回收资金的结构化管理模式。基于业务板块、客户的信用等级、回款的时点规律性等差异，采取分类账款管理模式。对于优质客户的应收账款，可以采取标准化账期与电子化对账流程，将回款周期缩短；对于回款风险高的客户采用信用保险保理等风险缓释工具防范资金回收风险。同时设立专门的回款考核指标，并将其分派给负责此项工作的各个具体的部门和人员，按照月度跟进项目推进情况，形成长期闭环，保证生产经营现金流处于正常稳定的状态。三是要重视盈余资金的资产管理与再投资决策。运营期间内形成盈余资金，企业可根据流动性、安全性和收益性的要求分时段采取差异化的分配方案。

### 3.4 还本付息阶段的财务与资金管理

第一，建立动态还款计划体系。基于企业的现金流入情况、贷款利率的变化趋势和自身的债务结构特点来建立灵活的还款安排，并根据自身实际的资金情况提前规划好每个时间段的还款计划，按期及时偿还利息。详细来说，做好还款节点的设置工作，对于成本较高的债务需要优先进行偿还，对于利率较低的债务则可以适当延后其偿还时间，结合具体资金情况来对还款节奏进行调整，确保偿还工作能够精准匹配项目运营现金流，防止由于集中还本而影响了资金的流动性。第二，优化财务指标管理和偿债能力监控体系。企业在还本付息阶段应围绕资产负债率、流动比率、现金偿债比率等重要指标建立并运行动态监测、预警系统。在操作过程中引入分阶段指标控制，根据不同阶段的还款节点设定对应的财务指标管理目标，如在集中还款高峰期，适当缩减资本性支出比例，提高自由现金流的比重，或者在集中还款期后大力补充资本性支出和库存。

## 4 某投资建设运营 BOT 项目的财务与资金管理实践案例分析

为了更加形象化地反映投资项目各个阶段的财务管理和资金管理策略，下文某投资建设运营 BOT 项目为例进行分析，该项目总投资 19 亿元人民币，其中资本金占 20%，

融资占比 80%，项目运营期为 19 年。该项目由某大中型国有企业牵头成立公司作为项目公司承担项目的投融资、建设和运营以及后期运维等工作，具有典型性。

#### 4.1 融资阶段——杠杆融资与风险隔离策略并举

项目刚开始时，项目公司的资本金由牵头方以自筹资金的方式出资 3.8 亿，占项目总投资金额的 20%，其余 80% 的资金利用银行贷款的方式进行融资，贷款年限根据项目建设期和运营期来确定，并按照等额本息的还款方式进行偿还。为提高贷款可得性和降低融资成本，用特许经营权收益权作抵，引入政策性担保，在此期间需要着重关注的就是搭建起项目的资本结构框架，达到债务资金和权益资金二者相分离的目的，保证项目融资方案的风险可控以及资金的筹措时间节点精确。此外，建立起资金的专户管理制度，确保资本金、贷款资金能够按时、足额到位，避免出现资金通过过程中资本金被挪用或闲置的情况发生。

#### 4.2 建设阶段——成本控制与拨付节奏精准匹配

项目建设期间财务管理工作实行项目进度与财务管理相挂钩的动态资金滚动计划方式，每季根据工程进度、新增工作量和投资安排等变化情况进行成本调整、预算追加，由建设管理部门负责按新的计划监督费用支出。并且严格执行工程量和拨款联审联批制，所有建设付款需经第三方造价咨询公司审定。采取多级资金拨付程序，并实行财务、工程、监理三方签字才能予以支付的资金管理制度。设置电子化资金支付平台，链接银行托管系统，实施三流合一管理，确保资金流、业务流、票据流三流一致，有利于防范和避免财务风险发生。

#### 4.3 运营与回收阶段——收入预测与现金流监控同步推进

项目建成进入运营回收阶段后，要根据特许经营收入构成来科学预测财务以及资金管理，同时做好现金流的动态监控工作，确保项目资金链稳定且具有充足的偿债能力。其中可以根据流量测算、合同、通胀指数、价格机制与市场弹性需求等情况来建设起多情景模拟框架，将运营各个收益估算区间均涵括在内，以达到准确预测收入的目的。对于可变收益项目，为了保证预测的适应性以及稳定性，则能够引进感性分析和蒙特卡洛仿真等方法来量化评估重要的阐述变

化对现金流的影响。在实施现金监控过程中，建设与财务系统相耦合的数据采集与分析平台，以动态最终项目的营运收入、运行成本、税费缴纳以及利息支出等情况。并且联系运营支出进度、回款周期以及偿债安排来调配资金，避免因为现金流不足而引发财务风险。

#### 4.4 还本付息阶段——严控偿债风险与收益分配机制协同

该项目从第 3 年开始逐步偿还本息，项目财务管理的重点是建立早期预警，运用偿债保障比（DSCR）来动态监管资金情况，设置财务“红线值”，一旦项目发生偏离就启动再融资或者资本金补足程序；设立专门还本付息的资金账户，专款专用，封闭运行，将还本付息款优先偿还银行债务，如有余额可用于日常的运转和维护以及向投资人分红；最后严格控制还本付息计划来维护项目的正常信用等级，从而为未来同类项目争取更低成本融资奠定基础。

针对上述投资建设运营项目 BOT 项目的案例研究发现，在特许经营权类的长期项目中要统揽全局统筹考虑，根据全生命周期分别去安排资金结构和财务安排，做到用阶段性的差异化策略以及封闭式资金管理制度使项目公司把每一分钱都花在刀刃上，既达到配置资金的目的又可以避免系统性的财务风险发生，值得供类似的 PPP 项目借鉴学习。

## 5 结语

总而言之，投资项目财务管理与资金管理要通过实现系统化和精细化管理来保证投资效益实现、提高项目抗风险能力和促进项目的可持续发展。从融、建、运、收四个阶段入手深入分析，可以发现，高效的管理模式不仅要求在资金筹措与配置上实现科学统筹，更需在预算执行、成本控制、回款管理及盈余资金运用等环节，构建起闭环式动态调控体系。

## 参考文献

- [1] 蔡炼. 固定资产投资项目管理中的财务管理问题研究[J]. 中小企业管理与科技, 2023(2):188-190.
- [2] 肖艳平. 企业投资项目财务管理策略研究[J]. 当代会计, 2024(15): 52-54.
- [3] 安胜利. 探讨工程投资项目财务管理思路及对策[J]. 经济与社会发展研究, 2024(9):0040-0042.