

Analysis on the Strategy of Capital Centralized Management in Construction Enterprises

Gang Liu

CCCC Fourth Highway Engineering Co., Ltd., Beijing, 10010, China

Abstract

As the urbanization rate increases, the overall situation of China's construction industry has been in a state of volatility and decline for a long period of time. Implementing centralized fund management can not only make the enterprise's overall capital advantage play better, but also make reasonable arrangements for the enterprises' operating structure and effectively reduce the cost of capital use. The paper briefly explains the necessity of centralized management of funds for construction enterprises, analyze the problems in the centralized management of funds in construction enterprises, and puts forward some corresponding improvement strategies.

Keywords

construction enterprise; capital centralized management; strategy

建筑施工企业资金集中管理策略探析

刘刚

中交第四公路工程局有限公司, 中国·北京 100010

摘要

随着城镇化率的提升, 中国建筑业的总体形势在较长时期内处于波动下滑状态, 建筑施工企业“马太效应”逐步明显, 普遍存在自有资金不足的现象。实行资金集中管理, 不但可以使企业的整体资金优势发挥的更好, 而且能对企业的运营结构进行合理的安排, 有效的降低资金使用成本。论文通过简要阐述建筑施工企业资金集中管理的必要性, 分析建筑施工企业资金集中管理中存在的问题, 提出一些相应的完善策略。

关键词

建筑施工企业; 资金集中管理; 策略

1 建筑施工企业资金集中管理的必要性

1.1 项目过程管控的需要

其一, 建筑施工企业施工建设的工程项目, 具有生产周期长、产品结构复杂、管理链条长等特点, 在项目前期施工过程中可能需要垫付大量的资金。如果资金不能实现集中管理和内部统一调配, 建筑施工企业将有可能会选择银行贷款, 导致企业的资金成本不断增加, 从而影响企业的经营绩效。

其二, 建筑施工企业在施工过程中容易受到外部环境不确定性因素的影响, 进而削弱了建筑施工企业抵御风险的能力。只有对资金进行集中管理才能不断盘活大量沉淀的存量资金, 增强建筑施工企业抗风险的能力, 确保其资金的安全运行。

1.2 生产经营活动的需要

建筑施工企业实行资金集中管理, 往往会涉及到诸多工程项目, 在一定程度上增加了资金集中管理的难度, 这需要各部门和各单位之间的协作配合, 确保企业内部之间资金得到合理均衡的调度, 满足日常生产经营活动的需要。此外, 建筑施工企业工程项目多, 施工领域广, 实现资金集中管理可以有效掌控企业各单位的资金流向及安全, 能准确掌握企业现阶段整体现金流的变动情况, 促进企业内部各单位之间资金的有效配置, 从而实现资金均衡的流动保障企业有序的生产经营活动。

1.3 业务战略转型的需要

中国经济正处转型关键期, 新旧动能转换尚需时日, 作

为拉动经济增长的建筑业竞争日趋激烈,建筑施工企业需要消化过剩的资产,完善企业的资产结构,加快企业的转型升级,提高企业的经济效益。一些具有战略思维的建筑施工企业会选择布局投资类工程项目,这些工程项目的运作往往都需要雄厚的资金储备,其快速有效的方法便是对资金实行集中管理,不但可以提升企业的整体实力和授信额度,而且还能够拓宽融资渠道和降低财务成本,有效整合资金规模优势,不断提高资金运作能力,将更多的资金用于更多领域的投资,从而使企业的整体利益实现最大化。

2 建筑施工企业资金集中管理存在的问题

2.1 资金集中管理重视程度不高

首先,不少建筑施工企业资金分散的弊端日渐凸显,尤其是垫资施工项目较多的企业更应当给予高度重视。如果建筑施工企业对资金管理不善可能会导致经营能力的下滑,甚至有可能会因资金链断裂而致使企业破产。其次,加强资金集中管理,有可能会涉及到某些权力和利益的分配,致使部分建筑施工企业管理层不愿意对资金进行集中管理。最后,部分建筑施工企业只着眼于企业的短期利益,而不考虑企业的长期目标,这就使得消极配合资金集中管理和内部统一调配,造成大量的资金沉淀于企业内部单位。

2.2 外部环境制约资金归集

建筑施工企业项目遍布于全国各个地区,跨区域施工经营的现象较为普遍,每个工程项目都需要在项目所在地开立银行账户,这种现象不仅会使大量的资金沉淀于项目银行账户,而且加大了资金集中管理的难度,不能充分发挥资金集中管理效应,影响建筑施工企业整体的运行水平。此外,建筑施工企业在工程项目的实施过程中,业主为确保工程施工的顺利推进,有可能会对工程建设资金实行监管,通常都会要求指定银行开设三方共管账户,甚至不允许开通网上银行结算方式,这些工程项目的资金量相当巨大,由于受到资金监管原因的限制,长期都被闲置在工程项目银行账户,使得资金不能实现充分周转和调拨,导致资金集中率不高,影响资金的使用效率和效益。

2.3 资金集中管理制度不完善

加强资金集中管理,需要行之有效的工具加以保证,建筑施工企业应不断探索研究资金集中管理新模式,以便制定符合企业资金集中管理和统一调配的管理制度。建筑施工企

业虽然制定了资金管理制度,但是在实际执行过程中往往会受到人为因素的制约,使得资金集中管理成效大打折扣。此外,还有一些建筑施工企业即使建立了资金预算管理制度,但在实际的经营过程中,资金的使用并没有严格按照预算执行,而且调整金额大频率高,没有真正将资金预算落实到企业生产经营活动的各个环节,使得资金预算只是一纸空谈,流于形式。

2.4 资金监督考核机制不健全

目前,大多数建筑施工企业都建立了资金监督和考核机制,但由于资金监督考核机制不健全,缺乏合理有效的管控手段,使得资金集中管理工作只停留在表面、执行不到位,究其原因主要有三个方面:一是资金管理控制制度落实不到位;二是资金绩效考核体系不健全;三是缺乏对资金预算执行过程的有效监管机制。此外,部分建筑施工企业对资金集中管理的效果,没有真正建立一套完整的资金管理考核评价体系,这在一定程度上降低了企业员工对资金集中管理工作的积极性^[1]。

3 建筑施工企业资金集中管理的策略

3.1 树立资金集中管理理念

其一,建筑施工企业应树立资金集中管理理念,企业内部所属单位要从整体利益出发,充分认识到资金集中管理工作的重要性。同时,企业管理层要从企业长远利益出发,顾全大局,消除狭隘的本位主义,积极配合资金集中管理和调配,高度重视资金集中管理工作。

其二,建筑施工企业应重视资金管理制度的宣贯和培训,加强对资金时间价值和现金流量观的深入学习。通过学习使企业管理层掌握先进、科学的资金集中管理理念,学会弄懂财务分析方法对资金进行科学、合理的统筹安排,优化整体资金配置,有效降低资金成本和控制资金风险。

3.2 加大监管资金归集力度

首先,建筑施工企业在承揽工程项目合同谈判阶段,应多关注施工合同是否涉及资金监管协议或相关限制条款,在合同谈判过程中需要积极加强与业主的沟通,通过信用保证、书面承诺等措施,争取尽可能的规避资金监管协议的签订,优化合同资金使用限制条款,使得业主对资金“监而不管”。其次,建筑施工企业通过加强与银行的深度合作,借助银行网络技术和管理服务,运用银企直联技术,建立先进、科学

的资金管理系统, 将企业所属内部单位沉淀的资金及时归集到企业本部。最后, 对企业内部单位资金存量额度实行“零余额”管理, 确保其资金控制在最低位运行, 最大限度降低资金运营成本, 提高资金周转速度。

3.3 完善资金集中管理制度

建筑施工企业要高度重视资金集中管理制度的建设, 高效、合理的配套制度是企业资金集中管理效果的重要保障, 建筑施工企业应结合自身的特点和内部管理的需要, 制定和完善一系列行之有效的资金管理制度, 进而保证资金集中管理的各项工作做到事前控制, 为资金集中管理工作提供强而有力的支撑, 并确保制度的刚性执行。此外, 建筑施工企业还应根据外部市场环境的变化, 将企业资金管理制度与企业经营管理有机结合, 实时关注企业内部管理的需求, 动态、适时的修订和优化资金集中管理制度, 保障资金集中管理制度的可行性和合理性, 从而提高建筑施工企业资金集中管理的效果, 确保资金集中管理工作有序的推进。

3.4 健全资金监督考核机制

首先, 建筑施工企业应建立资金集中管理内部控制制度, 加强企业内部单位银行账户管理, 严控企业各单位多头开户, 开立新账户必须向企业提交开户申请并经过审批, 确保开立的银行账户能顺利实现资金归集。其次, 建筑施工企业还应加强对资金集中管理工作的监督检查力度, 及时发现问题并及时采取措施纠偏, 只有确保资金集中管理工作的有效实施, 才能发挥资金集中管理的效果。最后, 建筑施工企业应设置专门的资金预算管理中心, 并配备专职资金预算管理人员, 同时建立一整套符合资金集中管理的奖惩机制, 设置科学、合理的指标进行量化考核。如上存款和调剂款、资金集中率、资金管理中心存款日均值等指标, 通过将这些指标值与企业的财务报表数据进行对比分析, 可以全面、动态的反映建筑

施工企业的资金运行状况, 从而提高对资金集中管理效果的监督和控制^[2]。

4 结语

资金集中管理是企业战略管控模式的具体细化, 能够使企业达到降本增效、控制风险和改善经营活动的效果, 通过对建筑施工企业资金集中管理策略研究分析, 得出以下几点结论。

4.1 改善企业管控体系

建筑施工企业要结合自身特点和发展需要, 面对竞争日益激烈的外部市场环境, 优化企业的发展战略, 完善企业的内部治理, 改善企业的管控体系, 提升企业的资金管理效率, 将更多的资金投入到高收益的项目, 实现企业经济效益最大化, 最终加快建筑施工企业的转型升级发展。

4.2 重视资金集中管理工作

建筑施工企业在生产经营活动过程中必须认识到资金集中管理的重要性, 加大对收款能力的考核力度, 有效减少应收账款和资金运营风险, 防止资金沉淀, 降低资金成本, 通过科学合理的调剂资金余缺, 全面实现资金的统筹调配, 满足工程项目均衡生产资金需求。

4.3 完善资金预算管理体系

资金预算是资金集中管理有效落实的重要工具。建筑施工企业要不断的完善资金预算管理体系, 加强和优化资金预算编制和执行, 从而使建筑施工企业资金链有条不紊地运行, 间接达到资金集中管理的目标。

参考文献

- [1] 岑小莉. 论施工企业资金集中管理[J]. 合作经济与科技, 2012(03):48-49.
- [2] 陈辉煌. 施工企业资金集中管理探讨[J]. 当代经济, 2011(08):24-25.