

建筑总承包项目财务管理问题及对策探析

张重明

广西建工集团基础建设有限公司

[摘要]随着总承包项目将项目的材料、施工都结合在了一起,可以实现更加高效的管理方式,为当今工程建设提供保障,建筑总承包项目的财务管理是一大重点,良好财务管理系统能够有效制约工程建设成本,为工程建设创造更多的收益,因此加强总承包项目财务管理就显得十分重要,本文针对总承包项目财务管理问题进行讨论,研究出相应的管理对策,实现财务管理的科学性,为企业带来良好的经济收益。

[关键词]总承包项目;财务管理;问题;对策

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.12.1925

建筑的总承包项目在运营过程中因为财务管理不当经常造成项目利润缩水,甚至部分项目出现亏损情况,随着经济时代的建设,财务管理系统正式运用到了建筑总承包项目当中,为工程单位提高了经济收益^[1]。财务管理系统是当前工程项目的主要组成部分,财务管理系统以提高工程利润,对工程中资金运转协调起到了重要作用,发挥经济管理的作用,能够有效提高项目利润水平,是当前总承包项目的重点。

一、当前建筑总承包项目财务管理现状

在当前的建筑行业,施工的项目缺乏财务管理具体的制度,经常会面临工程中期资金短缺,由于对成本的控制不严格,对于材料的预算达不到需求,经常出现多买,少买等情况,同时对于建筑材料的存储管理不到位,造成了大量材料出现了损坏,造成了严重的经济浪费。

(一) 预算缺乏财务管理基础

由于当前建筑总承包的项目运行过程中缺乏良好的预算监督人员,项目初期的预算与结束呈现了两个数字,缺乏对预算的执行,预算的管理人员没有起到管理作用,最后造成预算经济大量浪费,资金的使用没有到点上,项目经济收益低下,并且很难对预算成本进行估算,项目结束后往往出现负收益^[2]。

(二) 预算执行力较差

建筑总承包项目运行当中缺乏对预算的监督使用,项目结束缺乏对预算用的分析,找不到哪里浪费了资金,由于资金大量无效使用,造成项目成本利润低下。

(三) 合同双方不平等待遇

当前的总承包建筑合同都是据业主的合约进行支付,业主在签订合同时处在最有利位置,工程结束以后的工程款交付都是由业主来定,无论是付款的时间、付款的细节以及违约金的支付都是偏向业主一方^[3],合同存在多条不利于总承包方的条款,在工程结算以后受到业主各方面的制约,并且业主往往会对工程款拖欠许久,项目承包放处于一个被动位置。

(四) 财务信息传递效率慢

财务信息的传递位于项目快结束的时候,下面建筑单位向财务部门汇报工程使用量,犹豫汇报的工程量需要经过很多道程序核算,同时工程款审批还要经过项目经理、主管负责人、项目技术负责人的签字^[4],由于手续过多,最后财务收到的信息很容易缺失,导致无法做出财务数据。

(五) 资金管理水平较差

建筑行业材料受到外部市场影响,材料等成本难以控制。

由于受到施工的限制,施工中可能存在各种的变动,会产生预算以外的支出,如果没有一个监督人,资金管理会变得没有秩序,导致资金的流失^[5]。企业管理层制定的相关的政策,制定多种收益指标,但是忘记了对资金的使用,最终造成了资金的流失,项目亏损。

二、建筑总承包项目中的财务管理风险分析

(一) 项目过程中财务管理风险

在项目招标阶段对于工程的预算报价与市场的实际相加甚多,很少有财务人员参与到预算报价当中,预算部门的报价缺乏财务知识,对于市场因素考虑也过低,随着经济的发展,报价忽略了很多因素,工程材料价格增长等问题没有准确的应对方法,项目投标人员为了能够中标,对于材料的报价等都进行压低,建筑总承包项目一般都是固定价格合同,一旦建筑工期过长,原材料价格上涨,建筑成本就是上升,项目利润相对减少,最终可能会出现亏损^[6]。

(二) 项目签订阶段财务管理风险

项目的合同需要双方在同等条件下才能进行签订的,但是随着当前建筑市场竞争激烈,为了能够抢市场主动权,签订的合同往往业主才是强势一方。业主能够对付款的进度、时间以及结算条款,建筑中的违约都从自身出发,因为合同的不合理,建筑过程中业主可以更改施工方案,造成预算的增加,业主为了转移市场的经济风险,签订合同时要求承包单位付一部分保证金,部分建筑单位为了可以顺利拿到项目开发权,签订了一些不平等附带条款,只注意了合同的利润,忽略了合同中资金支付等不平等条款,使企业财务处于高风险之下^[7]。

(三) 项目实施阶段资金管理的风险

建筑行业施工的门槛较低,由于竞争过于激烈,施工方与承包方的关系十分不平等,承包方一般为了抢占市场地位会垫付施工的资金,长期资金的先行垫付会让自身受到很大的经济打击,如果业主后期不按时支付尾款,垫付的工资就会成为工程欠款^[8],给施工企业带来严重打击。由于建筑行业的特点施工周期较长,一般规模都比较巨大,对于资金的使用大于其他行业,资金链从开始到最后往往需要几年,施工过程中随着设计的变更,施工的进度会被延长,同时随着资金使用的增加,给财务管理系统带来了重大的冲击。

(四) 成本管理风险

成本管理是一个项目全程的管理,需要施工单位所有人员的参与,从项目的开始到执行,最后项目完成后对项目进

行总结，每一个阶段都决定了项目的好坏。项目在建设过程中具有很多不确定因素，可能是人为的、也可能是自然问题引发项目进度的迟缓，最终导致项目延期，如果不能有效应对这些问题，将会出现成本严重亏损的问题，给企业带来严重经济损失。

（五）项目完成阶段财务管理的风险

工程正式完成后，业主会对项目进行验收，验收过程中如果没有准备项目变更文件或者是材料更换等资料，工程款结算就会被推后，工程款无法及时的下发，企业面临众多财务风险^[9]。正常的合同项目竣工以后业主需要支付总工程的90%金额，随着竣工的验收在支付5%，最后的5%需要当做保证金，随着工程的时间推移，业主可能会对项目进行变更或者是撤销项目部，这时再想结算工程款就会变得十分困难，想要追回剩下工程款需要准备大量的资料，证明工程的实施，加大了剩余工程款下发的难度。

三、完善建筑总承包项目财务管理措施

（一）优化财务预算

建立一个具有完善措施的财务管理系统，明确财务管理的要求，让管理层认清项目财务管理在每个环节需要做的事，通过详细的财务制度管理资金，因此下层员工以及管理人员要建立良好的财务管理观念，节省项目资金的浪费现象，实现正常的收益，确保企业在建筑行业的发展^[10]。

（二）强化资金管理，提高资金的使用率

要强化企业资金管理的风险意识，面对当前竞争激烈的建筑施工行业，企业管理层不能盲目地进行低价竞标，改变管理者只重视最终受益的看法，让管理者认清资金流失现状，增强当前风险意识，建立健全的投标风险机制，考虑风险投标的成本危害，对业主以往建筑工程的支付能力进行风险评估，确定业主不会拖欠工程款等问题，提前做好项目的风险措施，对于风险大于建造的项目要坚决放弃，方式不必要的项目亏损。要加强企业资金的管控工作，建筑行业的资金流动存在大量的风险，建筑行业大部分支付方式使用现金，要将资金的支付贯穿整个工程管理环节当中。管理人员要时刻关注公司的项目进度款下发进度，项目的签证问题、保证金问题是否及时解决，加强资金管控方案，确保资金流失不存在较大偏差，在资金支付方面要提前做好风险方案，加强对资金支付的管控力度，对资金支付进行提前安排计算，即使了解工程进度所需的资金，确保剩余资金可以应对接下来的需求。

（三）保障信息传递的准确性以及效率

建筑总报项目运行需要信息不断地传递才能进行建设，当前建设过程中需要对信息的不断收集、分析才能使企业及时作出更改，抢占市场的先机。面对当前每时每刻都在变化的市场，信息传递的准确性十分关键，及时收到反馈到的信息有利于节省建筑成本，业务部门将项目的原材料等信息反馈给财务部门，财务部门通过计算最终节省项目的成本，这需要业务人员能够及时提供准确的信息，确保工程的资金花费减少。

（四）加强ERP企业信息共享系统的建设

根据自身企业情况，建立一个动态的业务流程，通过ERP

系统进行部署，形成一个具备高效的运作方式，整合当前企业的资源，进行统一的调配，统一企业的业务标准，加强企业内部审批的流程，对流程进行精简，增强财务系统的运行效率。由于建筑行业施工涉及到的东西众多，项目的招标、材料的采购、工程预算、竣工验收，ERP系统可以实现这些业务与财务的一体化管理，通过对数据的集中收集进行计算，最终合理分配资金使用，利用ERP系统的数据收集、信息共享能够快速获得施工过程中需要的信息，运用数据统计分析财务的风险，并且能做出相应的针对性对策，能够改善当前企业经济收益，实现经济收益最大化。同时ERP系统能够制定成本控制计划，能够对施工中的每一个环节落实到人的身上，实现对成本的管控力度。

结束语

建筑总承包项目情况复杂并且风险巨大，承包单位接的工程越大，施工期间的可变因素众多，风险较大，财务要面对的资金链就越长，财务的难度就会增大，加强自身企业财务管理能力就显得很重要，只有加强财务的管理能力，才能够在大的工程中有更好的资金管理对策，使得财务在工程建设中由被动变为主动，保障建筑总承包项目的运行，促进自身企业良好的发展。随着健全建筑总承包项目的法律和法规，提高了当前管理者的素质，加强了当今财务管理系统，进一步完善了我国建筑总承包项目的体系，为工程的质量提供了良好的保障。

参考文献：

- [1] 汤维谷. 建筑企业EPC总承包项目财务风险管理研究[J]. 企业改革与管理, 2021(3): 114-115.
- [2] 黄秀真. 建筑企业承包责任制模式下的财务管理[J]. 企业科技与发展, 2020(9): 147-148.
- [3] 朱祖德. 建筑施工企业内部承包经营如何进行财务和税收管理[J]. 行政事业资产与财务, 2014(27): 148-149.
- [4] 皇红斌. 建筑业项目经理承包制的财税风险管控方法研究[J]. 财讯, 2020(6): 72-73.
- [5] 姜丽. 浅议我国建筑企业在国际工程承包项目中的税收与审计风险[J]. 新金融世界, 2019(6): 13-14.
- [6] 张璠. 承包制建筑企业风险资产管理初探[J]. 会计之友, 2013(22): 39-40, 41.
- [7] 朱剑峰. 浅谈"营改增"对建筑业设计施工总承包企业的若干影响探讨[J]. 中国经贸, 2018(14): 213-214.
- [8] 金涛. 浅谈建筑企业国外工程承包的财务风险和应对措施[J]. 时代金融(下旬), 2016(4): 110-111.
- [9] 窦安民. 建筑施工企业挂靠经营与“内部承包”的本质浅谈[J]. 甘肃科技, 2013, 29(10): 93-94, 144.
- [10] 黄洁. 专业设计院向设计施工总承包转型的财务管理相关问题研究[J]. 环渤海经济瞭望, 2021(6): 118-119.

作者简介：张重明，出生于1984年，女，汉，籍贯：广西玉林市博白县，职称：中级会计职称，学历：本科，研究方向主要从事建筑行业财务工作。