

多措并举解决施工企业经营困境

Taking Multiple Measures to Solve the Management Dilemma of Construction Enterprises

刘强

Qiang Liu

中铁六局集团太原铁路建设有限公司 中国·山西 太原 030013

China Railway Sixth Bureau Group Taiyuan Railway Construction Co., Ltd., Taiyuan, Shanxi, 030013, China

摘要: 针对中国施工企业普遍出现盈利能力不足、偿债能力不强、经营管理水平不高的情况,重点分析了造成此种现状的原因,并通过加强清欠管理、成本管控、债务管理等多方面的共同作用,以帮助施工企业走出经营困境。

Abstract: In view of the general situation of insufficient profitability, weak solvency and low operation and management level of Chinese construction enterprises, the reasons of this current situation are mainly analyzed, and through strengthening the joint role of debt clearing management, cost control and debt management, so as to help construction enterprises out of operating difficulties.

关键词: 施工企业; 清欠; 成本管控; 债务管理

Keywords: construction enterprise; debt clearance; cost control; debt management

DOI: 10.12346/etr.v3i8.4024

1 引言

改革开放以来,中国取得了举世瞩目的成就,固定资产、基础设施等的投入力度在不断增强,建筑业的规模也在极速扩张,但社会建设的重要参与者——建筑施工企业的发展质量却不容乐观,许多施工企业处境艰难,举步维艰。

2 施工企业现状

2.1 项目盈利能力不足,自身偿债能力不强

2021年《财富》世界500强排行榜公布,中国共有9家工程与建筑行业企业上榜。虽然中国建筑、中国中铁、中国铁建、中国交建等4家建筑企业排名前100名,但从净利润角度来看,入围世界500强的中国建筑企业的净资产收益率、销售收益率普遍偏低,跟同入围的其他国家建筑企业相比,盈利能力明显偏低。

究其原因,主要是中国建筑市场供需失衡,建筑市场管理混乱,各施工企业竞争无序,上游产业链市场供需不平衡,劳务、原材料等价格不断上涨,施工企业管理成本高企,在

建项目普遍处于较低盈利水平或亏损状态。以上原因导致各项目盈利能力偏低,资产负债率较高,存在较大的偿债压力。

2.2 项目进度款拨付比例较低,质保金清算不及时

目前项目普遍存在工程进度款拨付比例较低的情况,甚至个别项目存在由施工企业进行垫资施工的情况;已完工项目存在验收不及时,或已验收但竣工决算不及时的情况,导致项目质保金、保留金等无法及时收回。以笔者所在单位的市政工程为例,市政工程合同中约定,工程验收合格后须经过财政评审中心或建设项目投资评审中心审核后,方可做最终决算,竣工决算一年后返还工程质保金。但多年以来,众多市政工程早已完工交付,但项目的“财审”“建审”工作迟迟未能启动,大量的质保金无法及时收回,加剧了企业资金压力。

2.3 历史负担沉重,短期面临巨额资金需求

首先,施工企业资产负债率高,资本金严重不足,大部分企业资产负债率超过75%。其次,已完工多年的项目,由于项目亏损或其他原因导致工程质保金暂时无法收回,此

【作者简介】刘强(1980-),男,中国山西太原人,本科,中级会计师,从事企业成本管理研究。

类项目资金来源匮乏，但应付款金额较大，使企业面临较大的资金压力，而此类债务的清偿一般会集中在年末岁尾或节假日前进行，导致“两节”期间维稳压力较大。最后，由于历史遗留等原因，部分施工企业仍然对已办理离退休人员发放工资，进一步加剧了企业资金压力。

2.4 债务管理不规范，存在较大财务风险

2.4.1 劳务队伍挂靠严重

长期以来，各项目均存在劳务队伍胡乱挂靠的情况，现场实际施工队伍通过上缴挂靠企业管理费后，以被挂靠企业的名义进场施工，甚至出现一家企业被多家队伍挂靠的情况，导致债务管理难度增加。

2.4.2 未对债务进行账龄分析

施工企业的领导对债务账龄不够重视，对外债务未按账龄进行详细分析，债务管理较为被动，对公司债务底数掌握不清，往往只是关注欠款金额，但对债务账龄不清楚或了解不准确，在债务清偿时，无法按债务账龄合理安排资金，而账龄较长的债务往往存在较大的诉讼风险^[1]。

3 加大项目“清欠”力度，提高项目资金回收率

清欠对象，包括以前年度形成的应收款项的清欠，当年验工计价形成的应收账款，以及其他应收款项。

3.1 合同约定收款

在建项目要按照合同约定足额收取计价款、估验款、年度（开工）预付款、月度预支款及各项代垫款等；收尾及竣工项目要组织好尾工、交验、资产移交、变更索赔等工作，及时清收尾工程款和质保金。

3.2 基础资料收集

财务部门要收集、完善每笔债权形成的基础资料，包括合同、计价单、发票底联、银行回单、转账单、各种签认资料、会议纪要等，应按季与业主进行对账，每年至少取得一次书面签认记录。

3.3 清欠措施多样

在日常清欠过程中，除采用电话（短信）催收、上门催要等方式外，可有选择地使用发律师函催收、法律诉讼、仲裁等手段，还可结合债务方自身特点，利用社会资源、民工力量及政府、行业相关政策等多种清欠方式。

3.4 分管领导主抓

分管领导应高度重视项目清欠工作，采取定期召开清欠工作会议或定期听取清欠汇报的形式，及时掌握各项目债权债务清理工作的进展情况及清欠过程中面临的主要问题，找出关

键点、关键环节，根据不同的地区、不同的项目、不同业主采用不同的清欠措施，有针对性地提出解决方案。

3.5 清欠奖罚分明

要与清欠责任人签订清欠目标责任状，确定清欠目标及完成清欠的具体期限；为充分调动清欠人员积极性，要做到奖罚分明，尤其是已完工多年的工程项目所形成的陈年旧账、清欠难度较大的应收款项，应做到奖勤罚懒；对清欠工作表现突出，清欠成绩突出的责任人给予一定的奖励，对偷奸耍滑，责任落实不到位，清欠进展缓慢或毫无进展的责任人进行经济处罚^[2]。

4 加强成本管控，降低项目成本

项目部要认真组织编制责任成本预算，细化核算单元，加强对各项成本费用支出的过程控制。

4.1 全面推行责任成本预算管理

在工程中标价、预算价、施工组织设计、现场实际需求、概预算费用定额等相关资料进行综合分析的基础上，编制项目责任成本预算并由公司对预算进行审核。

责任成本预算确定后，项目部应及时将预算分解至各部门、架子队等具体成本管控部门，部分成本费用甚至可分解到每一个人，确保责任成本预算有效落实。

日常工作中，公司各职能部门应及时了解、掌握项目责任成本执行情况，严控项目成本支出。公司相关部门应组织各项目按月（季）进行项目经济活动分析，对责任成本执行情况进行对比分析，确定项目责任成本节超金额，并对节超原因进行分析，制定措施，保证责任成本目标的实现。

公司应制定责任成本考核标准，作为项目责任成本节超奖惩依据，根据月（季）度经济活动分析中确定的责任成本节超的考核结果进行奖罚。

4.2 加强过程控制，提高项目成本管理水平

项目部要坚持先签合同后进场施工的原则，杜绝未签合同进场施工、未签合同进料的情况。对超合同范围的工作项目及工程量，要及时签订补充合同，提前锁定项目成本，降低债务风险。严格执行合同内容，不得超合同结算。

项目部要及时准确的进行现场收方，物资部门要认真对库存物资进行盘点，尤其要关注半成品的盘点，为工程量收方的准确性提供依据。按时进行各类结算并及时入账，努力夯实成本，严格控制欠支成本规模，确保各项债务归集准确。

5 加强债务管理，规范业务行为

5.1 完善项目资金汇报制度

项目财务部门要形成定期向领导汇报项目资金状况的制

度,便于资金的统筹安排。分管领导、项目经理要提高对资金计划性的认识,应按项目资金状况,结合现场实际,对项目资金支出进行合理统筹,并采取积极措施努力增加项目资金流入,降低不必要的资金支出,提高资金使用效率。

5.2 努力做到均衡支付

各项目应结合自身资金到位情况,做到固定时间进行债务支付,努力按合同约定比例进行支付。若无法按合同约定比例支付时,应提前与债权方进行沟通,取得对方理解,并确定合理支付比例,或采取“约定延期支付”的方式进行支付。对外债务支付比例要保持均衡,避免因债务支付不均衡引起纠纷^[3]。

5.3 规范债务管理

公司劳务部门应加强劳务队伍入场审核力度,杜绝劳务队伍挂靠行为,确保现场实际施工队伍与营业执照上单位名称一致,降低因建筑劳务挂靠带来的风险,减少债务管理难度。

加强债务账龄分析,对公司全部债务账龄进行梳理,对各债务情况做到心中有数,实现债务计划性管理、降低债务

支付风险。

6 结语

随着社会主义市场经济体制的建立,施工企业在扩大内需,推动国民经济发展等方面作出了积极的贡献,但由于诸多问题的存在,仍面临着严重的经营压力。论文通过加强清欠力度、强化债务管理等方面,对施工企业经营管理进行探讨,希望施工企业走出一条健康发展之路,为中国的经济建设做出新的贡献。

参考文献

- [1] 中铁六太财〔2015〕151号,关于印发《经济活动分析管理办法》的通知,2015[Z].
- [2] 中铁六太财〔2019〕69号,关于印发《清欠管理办法》的通知,2019[Z].
- [3] 中铁六太财〔2021〕50号关于印发《资金管理办法》的通知 2021[Z].

(上接第76页)

工方法还需要施工人员从自身做出努力,施工人员应该提升施工作业的基本能力,施工单位也需要做好规范和制度建设,为施工提供全面保障,同时施工单位还需要采取充分的奖惩措施,提高员工的积极性和主动性,另外,施工中的一个重要问题就是施工安全,施工单位需要在全体职工中建立安全防范意识,避免出现安全事故,影响工程建设^[10]。

6 结语

综上所述,为了确保建筑工程的稳定性,必须开展桩基和基坑支护工作,从而更好地确保工程质量,但是桩基和基坑支护工作会受到地质环境的影响,中国幅员辽阔,部分地区地质情况复杂,针对复杂地层的桩基和基坑支护施工会出现很多困难,影响工程进度和质量。因此,我们需要注意复杂地层中的桩基和基坑支护工作,分析常见问题,然后注重施工方法的优化,提高桩基和基坑支护的综合水平,推动建筑工程不断发展。

参考文献

- [1] 耿协威.桩基础及基坑支护工程技术控制探讨[J].土地基

础,2020,147(2):13-15.

- [2] 高飞.基坑支护过程中的灌注桩施工方法:中国,CN111058456A [P].2020.
- [3] 邓利平,冉华,廖荣,等.一种复杂地质条件下临近道路的深基坑支护施工工艺:中国,CN110685286A[P].2020.
- [4] 曹巍,马齐,张非凡.旋扩工法植桩技术在复杂地层中的应用与研究[J].地基处理,2020(1):41-47.
- [5] 张艳如.复杂地层条件下灌注桩施工技术研究[J].江西建材,2020,254(3):111-112.
- [6] 张重贵.土木工程施工中桩基础施工技术[J].智能城市,2020(11):33.
- [7] 张志勇,丁正全,孙启东,等.基坑支护施工方法:中国,CN111206594A[P].2020.
- [8] 赵卯忠.土建施工中深基坑支护施工技术的运用[J].住宅与房地产,2020,590(29):144-145.
- [9] 震张.建筑工程中的深基坑支护施工技术分析[J].工程建设,2020,3(1):76-78.
- [10] 王旭.复杂地层中桩基及基坑支护施工方法[Z].