

# 施工企业项目全生命周期财务管理及风险控制

张 萌

天津住宅集团建设工程总承包有限公司 天津 300000

**摘 要：**建筑施工企业项目往往具有建设周期长，所面临的不确定性与风险因素多等特点。如果没有足够的管理及成本控制能力，将会对项目的最终利润产生很大的影响。本文阐述施工企业项目全生命周期管理必要性，重点围绕投标、合同签订、合同执行、竣工结算四个阶段对Z企业项目全生命周期财务管理工作中存在的问题进行总结，并从源头识别、过程控制、事后管控的角度提出建议，为施工企业全面提升项目全生命周期财务管理方面提供有力支撑。

**关键词：**财务管理；成本控制；税务管理

## 1 引言

目前建筑施工企业市场竞争激烈，普遍存在“中标难，盈利更难”双重困境。财务管理在项目全生命周期管理中是极其重要的一环，对于整个项目的顺利开展有着重要的作用。由于涉及面广、环节多、管理难度大，大部分施工企业存在财务管理与项目管理融合不够、成本控制不到位、各部门之间信息传递不及时等问题，因此必须加强项目全生命周期财务管理及风险控制，从而提高财务管理预见性，增强项目盈利能力。

## 2 财务管理在施工企业项目全生命周期管理的必要性

财务管理对企业利润最大化具有十分重要的意义，施工项目普遍存在财务风险，如不能及时识别，将导致成本增加和声誉受损。财务管理应从项目跟踪阶段开始，全面考虑各种财务风险，如资金、纳税、经济政策风险等；中标后，面临工期、成本等风险，需要结合踏勘编制施工组织方案和目标成本，抓项目关键控制点，层层防范风险；项目结束后财务管理结合目标成本，将成本分析和全员参与相结合，充分发挥财务数据分析在施工项目全生命周期管理中的基础作用，及时反馈项目管理信息<sup>[1]</sup>。

## 3 Z企业施工项目全生命周期财务管理及风险问题分析

本文以Z企业施工项目在投标、合同签订、合同执行、竣工结算四个阶段财务管理中存在的问题进行分析<sup>[2]</sup>。

### 3.1 投标阶段

3.1.1 对项目投标成本测算数据侧重工程直接成本，对资金成本测算较粗糙。投标时缺少对建设方的信用调查，经常忽视建设方资金来源方式、资金是否充足，能否满足项目顺利实施；需要垫资实施的项目，投标测算时未将垫资成本计入工程总成本考虑，导致项目清算时出现亏损。

3.1.2 投标保证金、履约保证金等现金担保管理方式普遍存在，占压企业大量资金。

投标保证金是企业参与招投标活动时，按照招标文件要求向招标人缴纳保证金。从缴纳保证金到招标结果公布再到最终退还保证金可能会持续数月之久。在此期间，企业无法利用这部分资金从事其他生产经营活动，造成了资金的占压。履约保证金也如此，当企业中标后，为确保其能够按照合同约定履行义务，通常需要向招标人或业主缴纳履约保证金。对于大型工程，履约保证金的金额巨大，占到合同总金额的一定比例。

### 3.2 合同签订阶段

3.2.1 总承包合同：合同约定的结算付款方式一般分为两种，按月结算和分段结算，Z企业大部分合同都为分段结算，存在垫资，公司应收账款余额较大，资金流高度紧张；涉税条款约定不清，一部分项目因对建设方提前开票而占压资金。

3.2.2 分包、采购合同：支付方式约定较为单一，对企业资金流动性构成了一定的影响；合同文本中要求的付款、保函、结算、索赔、处罚条款等是否与总承包合同一致？是否有发票的相关约定，是否存在税务风险？这些内容都缺少专业人员去评审和判断。

3.2.3 合同管理部门对总承包合同条款理解不透彻，同时对分包合同、采购合同安排不合理，条款签订存在不利于本企业的条款等方面，导致潜在的导致本企业的经济利益流出<sup>[3]</sup>。

### 3.3 合同执行阶段

3.3.1 资金管理方面，未能做到以收定支，资金方面缺少制度文件，对项目占用企业资金情况缺乏动态管控。

3.3.2 税务管理方面，项目开工前未做税务筹划，税负成本较高；部分项目对建设方开票后不能及时取得分包抵扣发票，造成预缴压力；对已开发票未回款情况缺

乏跟踪,存在前票未清,仍申请开票情况;涉诉案件被执行的资金因债权人不配合提供发票,造成公司不能抵扣增值税及调增企业所得税。

3.3.3 财务核算方面,成本核算框架不科学,责任划分不清晰。总账会计制单确认应收账款、应付账款科目,成本会计制单核算收入、成本与费用科目,资金会计制单核算收付款,各岗位之间信息交流不通畅,时常出现项目核算数据不准确现象,或出现问题时责任不清,涉及排查人员范围大;会计人员知识结构狭窄,专业知识不全面,对专业性的会计软件操作不熟练。

#### 3.4 竣工结算及后评价阶段

没有对项目结算及后评价工作引起重视,忽视了工程项目结算方面对利润的影响,缺少全员参与项目综合评价的过程。该企业存在大量未完成结算的工程项目。

### 4 Z企业施工项目全生命周期财务管理及风险问题应对措施及建议

#### 4.1 源头识别:投标阶段

4.1.1 加强对建设方信用相关尽职审查,了解资信状况及资金状况,重点关注建设方启动资金投入情况、评价建设方合同履行能力。了解项目付款条件、回款保障机制、是否需要垫资,并进行垫资成本测算,将垫资财务费用计入项目总成本。

4.1.2 要充分与建设方沟通,包括工程结算方式、违约责任、返还各类保证金的合理期限,从源头上对建设方投标保证金、履约保证金等方式进行了解并充分沟通,全力争取用保函替代保证金,降低资金占用,提高资金使用效率。

4.1.3 财务部门开具保函必须经过严格审核,原则上不要开立敞口保函,应明确保函的到期日。不要开立可转让保函,因受让人不明确,担保范围扩大,存在脱离主合同赔付的风险,也存在保函到期不能撤销的风险。财务部门应建立保函账簿,详细记录开出保函的时间、金额及到期日,及时要求业主返还到期或失效的保函。

#### 4.2 过程控制:合同签订阶段

##### 4.2.1 总承包合同中尽量约定按月结算的付款方式

进度付款比例一般不低于70%(以实际情况测算,以不垫资为目的),并且一定要增加违约条款:若建设方未按期付款出现违约,总承包单位可采取停工等措施、且建设方应支付延期利息、违约金等,有效控制资金风险。

如果存在配合建设方融资或税务清算等原因需要提前开具发票,建设方应支付相应税金。

4.2.2 在分包、采购合同中,不要限定单一的现金付款方式

施工过程中经常发生业主方支付方式变更,或考虑Z企业自身融资的需要,需要对分供应商支付承兑汇票或供应链产品等,因此在签订合同时,不要约定单一的付款方式,付款方式应包括但不限于银行存款、商业承兑汇票、供应链ABS/ABN等。如果约定单一的付款方式,分供应商可对融资产生的财务费用随时要求索赔。

4.2.3 分包、采购合同中要有关于发票、税负以及违约责任等的相关约定

Z企业要制定标准的合同模板,对有关税务条款进行约定。例如:

(1) 合同总价款一定要采用价税分离模式,目的是降低印花税成本;

(2) 甲方付款前,乙方提供等额有效的增值税专用发票;合同结算完成15天内,乙方应按结算金额提供剩余的全部增值税发票,目的是能够取得充足的进项发票进行抵扣;

(3) 实际税率低于合同约定税率时,乙方需支付差额税款金额,目的是防止政策变更等原因带来的税负成本增加;

(4) 开具虚假、作废发票或违反法律法规时,乙方需承担法律责任并赔偿经济损失,还需支付违约金。

以上这些条款可在一定程度上规避税务风险和降低税负。

如果总承包合同中进度付款条件要求按照完成产值开具全额发票,则在相应的分包合同中也应做此约定。

除此之外,财务、法务等相关部门还要重点审核分包、采购合同中的付款、保函、结算、索赔、处罚等条款,不得突破总承包合同。

#### 4.3 过程控制:合同执行阶段

##### 4.3.1 搭建制度体系,加强以收定支管理

Z企业要制定相应的资金管理办法,明确资金收付行为,确定以收定支的管理模式。资金是项目建设顺利运转的血液,项目部、财务部门均应高度重视资金收支平衡工作,预判项目未来资金流量,及时办理项目收款,合理付款,确保项目建设有充分的资金保障;对个别项目未回款或回款资金不能满足支出而仍需继续投入的情况,Z企业还应制定内部借款相关规定,对是否投入进行严格预判。财务部门按月统计项目收入支出结余情况,对占用公司资金的项目计取资金占用费,对给公司提供资金支持的项目补给资金成本。

##### 4.3.2 加强税务测算,降低税务成本

设立专职税务人员,做好各类台账的登记,保证税务信息的准确性;纳税提前筹划,一般情况下,项目建

安工程的增值税在项目所在地预交2%，剩余部分在注册地缴纳，财务部门一定做好税金平衡工作，要执行发票“先进后销、见票付款”制度，避免出现多缴纳增值税或形成大额进项税留抵数额的情况；在总包、分包合同执行过程中，应尽量减少业主代付、总包商代付情况，避免代位支付、转移支付可能带来的虚开增值税专用发票风险；针对涉诉案件被执行的资金，财务部门协同法务部门，尽最大努力与债权人、法院、债权人主管税务局沟通，及时取得发票，降低因未取得发票而导致的增值税及所得税风险。

#### 4.3.3 提高财务核算质量，加强财务人员业务培训

Z企业要搭建合理的财务核算体系，财务部门可以下设会计核算、成本管理、税务管理、资金管理、资产管理五个条线，通过明确工作职责，完善财务核算程序，不断提高财务核算效率。例如将应收账款、应付账款，收入、成本与费用科目均由成本会计进行制单核算，成本会计、资金会计再通过往来核算资金收付款，既保证核算的准确性，又清晰界定权责，加强工作责任心；加强财务内外部培训，并实行定期轮岗制度，促进财务人员会计工作流程的学习和掌握，提高对财务软件的应用；加大高素质会计人才的引进，提升财务团队的整体素质。

#### 4.4 事后管控：竣工结算及后评价阶段

4.4.1 Z企业要制定结算奖惩管理办法，加大结算力度，提高结算率。在当今竞争激烈的商业环境中，企业的资金结算效率对于其生存与发展至关重要。高效的结算工作能够保障企业资金链的稳定，增强企业的财务健康状况。制定一套科学合理的结算奖惩管理办法，是加大结算力度、提高结算率的关键举措。比如明确结算目标与原则、细化结算流程与责任分工、设置合理的奖励机制、建立严格的惩罚措施、加强监督与评价、持续培训与沟通等。

4.4.2 项目部与建设方办理竣工结算过程中，财务人员应负责全面核对资金往来，包括建设过程中出现的各种预付款、代扣款、奖励或罚款等，对核对不符的及时查明原因，明确双方债权债务关系。财务人员不仅要关注项目施工成本，更要关注项目结算及验收情况，及时跟踪项目进度，督促按照合同要求进行进度结算、竣工决算。项目完工不结算，不仅影响现金流、而且可能会

形成潜亏。

4.4.3 与分包商办理分包结算过程中，财务人员要全面核对分包商资金往来，并根据竣工结算书，确认与分包商债权债务关系；核对分包商结算金额与发票开具是否一致，作好分包尾款支付工作；合同履行完成后，分包商出具“债权债务结清证明”。

4.4.4 加强项目管理监督机制，增强全员项目管理意识。加强项目管理人员对合同条款的解读能力，准确收集项目成本数据，做好项目成本分析工作。定期作出项目成本的量价对比数据分析，保证项目施工质量的前提下，进行合理安排材料的耗用、人力的安排。对与触发调价条款的单项支出，及时与发包方进行上报确认<sup>[4]</sup>。财务人员在项目竣工结算完成并确定最后的项目利润后，联合业务人员分析项目总成本与目标成本的差异，找出原因总结财务管理经验，提出相应的改进建议和意见，为未来项目财务管理水平的不断提高提供支持。

## 5 结论与展望

由于建筑施工企业项目面临复杂性和周期长的特点，决定了财务管理模式要不断发生变化，这就需要不断提升财务管理水平。Z企业在项目全生命周期财务管理中通过对源头、过程、事后的风险管控，有效降低了项目建设过程中的部分财务、税务、审计风险。除此之外，Z企业还需要完善项目管理信息系统，并在项目财务人员选择上要充分考虑业务能力、稳定性、综合素质等因素，以保证项目会计信息的连续性、完整性。项目全生命周期财务管理体系的实施不仅有利于项目管理和财务管理相结合，而且有利于财务人员及时发现风险，提高财务管理预见性，提前谋划，提升效益，为企业持续稳定发展提供财务支持。

## 参考文献

- [1]赵昆.ZX建筑施工公司应收账款管理改进研究[D].西安电子科技大学,2019.
- [2]赵静,狄跃强,胡滨,赵建飞.施工项目总承包项目全过程财务管理及风险控制[J].建筑财税管理典型案例汇编,2019(14):176-181.
- [3]殷蜀敏.建立以风险为导向的项目全周期财务管理体系统探析[J].中国石油财会,2018(01):16-20.
- [4]葛以衡.浅谈施工企业提升财务管理之策[J].上海建设科技,2020(03):78-80.