

浅谈建筑施工企业集团资金集中管理

余思明

(中国贵州茅台酒厂(集团)有限公司, 贵州 仁怀 564501)

摘要: 资金是企业生产经营的血液, 是一个企业的命脉, 任何企业的运行都离不开资金的支持。建筑施工企业和其他企业有很大区别, 具有规模大、人员多、业务分散、周期长、资金需求量大等特点, 传统的工程项目管理都是各自为政, 营运资金分散在各下属单位和工程项目上, 资金管理难度比较大。本文对资金集中管理的优势、表现形式、影响因素、对策措施等进行探讨, 以供参考。

关键词: 资金集中管理; 建筑施工企业; 银行账户; 第三方监管

0 引言

随着建筑施工企业集团的发展, 内部组织层级越来越复杂, 管理层级和管理跨度不断加大, 资金风险和资金成本不断增加。为满足企业集团发展需要, 防范资金风险, 提高资金使用效率, 实行资金集中控制势在必行。目前, 加强资金集中管理已经成为施工企业降低资金成本、提高资金使用效率的重要途径。

1 资金集中管理的优势

1.1 强化资金管控, 降低支付风险

大型建筑施工企业一般采用“集团公司—子分公司—工程项目部”三级管理模式, 并实行了项目责任成本承包制度。在未实行资金集中管理前, 企业大量资金散落在全国各地的工程项目部, 资金调动困难、管理效率低下。实行资金集中管理后, 企业集团能够对各下属单位包括项目部的资金进行监管和调控, 降低了资金支付风险, 企业的资金管理水平也得到了提高。

1.2 提高企业资信等级, 降低企业融资成本

建筑施工企业集团的子公司如果单独与银行进行金融业务谈判, 由于经营规模有限、资产实力不强、资源集中度不高, 在谈判桌上与银行的议价能力就会明显降低。如果实行资金集中管理, 集团公司可以集母子公司诸多优势于一体, 资源集中度和自身资信等级均实现大幅提高, 进而增强与银行谈判的议价筹码, 提高银行与其合作的积极性^[1]。

1.3 提高资金使用效率, 实现整体利益最大化

施工企业由于管理层级多、区域性强, 各子分公司发展不平衡的状况十分普遍, 集团公司可以把各单位的闲置资金归集起来进行统一调度, 使实力较强的公司获得更大收益, 让缺少资金的单位以较低的成本快速获取资金, 进一步提高集团公司的资金使用效率。另外, 原本想向外部金融机构借款的子公司也可转向集团公司借

款, 对整个集团来讲, 资金在集团内部流动, 既避免了集团层面“存贷双高”情况, 又能降低整个集团的利息支出, 实现了集团公司利益的最大化。

2 资金集中的主要表现形式

2.1 结算中心

结算中心是建筑企业集团对全集团资金实施集中管理的专业部门, 由集团在总部层面设置, 专门负责集团公司、子分公司、工程项目部及其他成员单位现金收付及往来业务款项结算的资金管理^[2]。具体操作包括结算中心由于集中管理各成员单位的现金收入, 便于统一拨付各成员单位结算业务所需要的货币资金, 统一对外筹资, 并办理集团公司各成员单位内部之间的往来结算等, 实现了“收支两条线”管理。

2.2 统收统支模式

统收统支模式是指企业的所有资金收付活动都集中在总部或集团公司的财务部门, 成员单位不对外单独设立账号, 一切现金支出都通过集团总部财务部门进行, 实现现金收支的审批权高度集中。这种模式一般用于集团总部管理同城或者地域相近的分支机构, 是一种高度集权的管理模式。该模式下, 管理者容易掌控企业资金的收支平衡, 全面了解企业的经营和资金运作状态。但由于这种模式过于集权, 不利于调动各层级开源节流的积极性, 也不利于各层级发挥经营的灵活性, 可能降低集团经营活动和财务活动的开展效率。

2.3 财务公司

财务公司一般是企业集团发展到一定程度, 作为一个子公司而成立, 担负着集团部分商业银行职能和理财任务的非银行金融机构。在我国, 对成立财务公司设立了较高门槛, 需经银监会审批, 对集团公司成立的年限、注册资本金、总资产、营业收支以及税前利润等均要求较高。

3 影响集团公司资金集中的主要因素

3.1 铁路工程项目资金三方监管

国家为刺激经济增长，不断加大基础建设的投资力度，其中全国铁路年固定资产投资将超过 8000 亿元，全国铁路营业里程达到 13 万公里以上，新的铁路线路、铁路站房等铁路工程将陆续开工建设，建筑施工企业承揽的铁路工程任务量也逐年增多。由于铁路建设资金为专项资金，根据其使用的特殊性，铁路工程项目一般均由铁路局、施工方、开户银行三方签署资金监管协议。同时，为了保证铁路建设资金不被挪用，影响工程进度，各个铁路局均不允许将专项铁路建设资金进行集中管理，在监管协议的束缚和开户银行的监控下，如发现铁路专项建设资金被上收，会立即对铁路项目进行专项检查，铁路局会以挪用铁路专项建设资金之名要求严禁资金集中，甚至会以停拨工程款为由追回集中资金^[9]。

3.2 房地产项目预售资金监管

预售资金监管是指由房地产行政主管部门会同银行对商品房预售资金实施第三方监管，房地产开发企业须将预售资金存入银行专用监管账户，且只能用作本项目建设，不得随意支取、使用。近几年来，集团公司房地产业务规模不断扩大，直接投资和参与投资的房地产开发项目越来越多，按照地方政府关于商品房预售款监管的要求，房地产项目预售资金应全部被纳入监管范围，随着所开发的房地产项目陆续满足预售条件，被监管资金数额也将变得也越来越大。

3.3 境外项目的复杂环境

随着“一带一路”倡议的深入推进，国内大型建筑施工企业纷纷“走出去”承接国际工程。集团公司作为国内知名房建特级施工企业，近年来，持续加大海外市场的经营力度，境外工程规模逐年扩大，海外资金储备也越来越多。境外资金管理与国内资金管理有很大不同，境外资金具有多样性、管制性、有效性等特点，而且存在跨国别的区域限制，受国际金融环境、国家外汇管控政策、合同中关于资金使用的限制性条款等因素影响，境外项目实现资金集中管理难度较大。

3.4 外部监管强度加大

2016 年 1 月，国务院办公厅印发《关于全面治理拖欠农民工工资问题的意见》，2020 年出台了《保障中小企业款项支付条例》，国家对保障农民工工资和民营企业、中小企业款项支付的重视程度已经提到了历史新高高度，各地方政府根据意见陆续出台了相关办法，要求建筑施工企业在当地承接工程项目后，立即在其指定的银行开立专用账户，并按工程造价的一定比例缴存保

证金。

4 提高资金集中度的几点建议

4.1 加强银行账户管理，及时办理授权

严格控制集团开立外部银行账户，新设机构原则上只开立内部结算账户，确因需要必须开立外部银行账户的应在集团公司指定的八大银行范围内开户。新开立账户应在开户成功后 5 个工作日内提交授权资料，并实时跟踪授权进度，对于已提交授权申请而未授权成功的集团应督促其在第一时间重新提交授权。

4.2 加强预算管理，提高资金上存比例

各单位要加强资金预算管理，做好资金使用计划，在不影响正常生产经营的前提下，主动将存量资金最大限度置于内部账户，努力做到“应存尽存”。同时，资金结算中心要充分利用资金管理系统，合理测算最小“留存额度”，加大“差额上收”频次，倒逼储户加强日常资金精细化管理，形成良性的预约用款机制，进一步提高集团公司日均资金集中水平。

4.3 灵活应对外部监管，合理置换和减少受限资金

针对铁路项目三方监管资金，要积极主动与铁路局沟通，试探其资金监管力度，尝试办理账户授权。无法办理授权的，除管理费、指标款、社保费用外，应争取以“月末上存、月初返还”的形式提高资金集中度。另外，要加强对专用账户的管理，原则上同一地区只开立一个专用账户，同处一个地区的工程项目可在该账户下设子账户进行核算，也可通过资金结算中心办理内部账户分别核算。一般情况下，专用账户内除少量利息收入外，不应存放其他资金。

4.4 加强海外项目管理，探索境外资金集中新方式

海外项目签订合同时，要对支付资金的币种进行合理规划，尽量争取实现人民币跨境结算，在有效规避汇率风险、节约资金成本的同时，也为境外人民币资金集中创造条件。若只能采用当地币结算，要合理测算好项目支付比例，减少外币资金沉淀；要熟悉掌握国内外相关经济政策，要对所在国外汇管制、税收缴纳、金融机构监管、银行结算等方面的法律法规进行全面调研，必要时可聘请国际上知名的咨询机构、会计师事务所对项目进行前期评估，做好项目实施的资金筹划，确保项目资金回流渠道和方式的合法、合规。同时，积极探索境外资金集中管理，目前可以有选择性地开展部分集中业务，例如，在境外同一国家或区域开展集中核算，建立资金结算中心或推行统收统支模式，形成外汇“资金池”，

(下转第 115 页)

3 加强事业单位经济管理工作的对策

3.1 建立完善的经济管理制度

事业单位的经济管理工作进程，需要充分考虑当前的管理模式和实际工作情况，剖析存在的问题并予以解决，对现有模式进行进一步改进与创新，从而逐渐形成科学、完备的经济管理制度。事业单位的经济管理制度是一个综合性的管理框架，包括了财务管理、人力资源管理、服务管理、监督管理等多方面内容。在改进与完善事业单位经济管理制度的进程中，需要不断强化责任分工，将工作责任细化到个人，不断增强事业单位经济管理人员的责任感和使命感。此外，需要完善事业单位的监督管理体系，把每一个环节都纳入到监督体系内，促进经济管理制度的高效实施^[9]。

3.2 进一步加强固定资产管理力度

事业单位的固定资产管理工作是经济管理工作的重点内容之一，其管理成果与事业单位经济管理效率紧密相连。需要进一步加强事业单位的固定资产管理力度，增加固定资产的使用价值。首先，要完善固定资产的管理制度，从而保障固定资产管理处于正常运行状态。其次，完善固定资产配置标准，对需要报废的固定资产制定完整的手续，促进固定资产实现高效利用。再次，要在强化责任归属的基础上，做好责任考核。明确管理责任，确保责任落实到人。如果管理人员调离岗位，要做好交接手续；涉及固定资产损坏的，要落实赔偿责任。

（上接第 113 页）

为境外项目提供资金支持。此外，国内总部和境外项目之间要加强联系，积极与具有国际影响力的银行进行合作，争取将来能够和国内的银行机构实现对接，为实现境内外外资金集中管理奠定基础。

5 结论

随着建筑施工企业集团的不断发展，加强资金集中管理非常有必要。为满足企业集团发展需要，防范资金风险，提高资金使用效率。集团有必要在加强银行账

最后，要做好对财务人员的宣传培训，提高财务人员的综合素质，构建一个良好的资产管理环境^[4]。

3.3 加快经济管理的信息化建设

信息技术的迅猛发展，促进了信息化办公的普及。事业单位要充分发挥信息技术对开展经济管理工作的优势，进一步提高经济管理工作水平。在构建信息化管理平台时，要充分考虑单位实际情况，并在理清各管理部门的责任脉络后进行精准设置，让各部门间的信息流通更加顺畅。同时，要格外重视人才培养，通过积极引进技术人才，加快事业单位信息化建设速度，促进经济管理工作提质增效。

4 结论

事业单位作为我国重要的社会服务部门，在经济社会发展进程中占有重要地位。目前，其经济管理工作中存在一些问题，需要对此引起高度重视，通过优化经济管理工作模式，加强国有资产管理，加快信息化办公，不断提高事业单位工作质量和公共服务水平。

参考文献

- [1] 曹庆喜. 规范化的现代经济管理模式在事业单位中的应用[J]. 现代经济信息, 2019(24):122.
- [2] 汪月. 试析事业单位经济管理中的问题及解决方法[J]. 财富时代, 2019(9):226-227.
- [3] 解兆友. 关于事业单位经济管理的策略和方法探究[J]. 全国商情, 2016(32):108-109.
- [4] 朱梅. 国企经济管理中财务预算管理的必要性[J]. 首席财务官, 2018,14(9):21-24.

户管理，及时办理授权；加强预算管理，提高上存比例；灵活应对外部监管，合理置换和减少受限资金等方面下功夫，为项目的正常开展提供有力资金支持。

参考文献

- [1] 王蓼鹤. 施工企业集团资金集中管理信息化建设[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2010(06):49-50.
- [2] 郑美璞. 浅议施工企业集团资金集中管理[J]. 时代金融:旬刊, 2015(17):144.
- [3] 王立坤. 建筑施工企业资金集中管理浅谈[J]. 首席财务官, 2019, 15(21):63-64.