

建筑施工企业收尾工程项目清欠管理分析

刘 莉

(中铁十四局集团有限公司,山东 济南 250000)

摘要:工程行业现代化发展的趋势下,各种性质、规模和类型的工程项目在陆续实施,建筑施工企业有了更大的发展潜力。但与此同时,部分建筑施工企业的完工收尾项目数量也显著增多。针对收尾工程项目,清欠管理工作存在着很多的工作难题,导致建筑施工企业的债券回收不及时,阻碍了企业的利润实现,也限制了建筑施工企业的长远发展。因此,本文针对建筑施工企业收尾工程项目的清欠管理展开了详细的分析,提出了对应的清欠管理对策,有利于帮助建筑施工企业抵御财务风险,提升其经营能力。

关键词:建筑施工企业;收尾工程项目;清欠管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.21.122

近年来,伴随着国家国内经济形势的总体变化,我国的建筑行业市场上表现出明显的供需不平衡,很多建筑施工企业在参与工程项目时,虽然积累了丰富的经验,但在企业中的应收款项和存货占比却逐年递增,这种情况下,建筑施工企业的经营压力显著上升,企业往往没有足够的资金周转。因此,各个建筑施工企业的现代化发展中,都应该针对这一问题来做好收尾工程项目的清欠管理,严格根据企业中的应收款项和存货占比,来进行清欠管理工作的全面优化。

1 收尾项目现状给建筑施工企业管理带来的困局

1.1 加大了企业融资成本的支出

当建筑施工企业在收尾工程项目中没有做好清欠管理工作时,将会同步增大企业融资成本方面的支出。首先,对于建筑施工企业而言,很多企业的收尾项目较多,如果将这些项目汇总到企业法人层面,应收回的债权数额将十分巨大,如果在长时间内这部分债权难以回收,将导致企业的资金周转困难,甚至在一些时候会使得企业因为巨大的资金压力而被市场所淘汰。其次,建筑施工企业在将资金投入项目以后难以形成闭环模式,其资金往往只能够停留在项目中间环节,这种情况下,为保持企业的正常经营,往往需通过融资方式来维持企业的资金周转。因为建筑行业的特殊性,部分建筑施工企业往往会因为收尾工程项目的债权占比过高而存在债权、债务都偏高的情况,每年需额外支付很多的贷款利息和融资成本,更是增大了企业的经营难度。

1.2 加大了企业管理成本和管理难度

1.2.1 企业管理成本方面

对于建筑施工企业收尾工程项目而言,在收尾阶段往往有着较长的工作战线,如果企业内所包含的收尾项目数量多,且处于收尾阶段下难以快速销号并账,势必会导致在建筑施工企业内需投入更多的人力、物力来进行这一方面的工作,也就同步增大了企业在此项管理工作中的成本支出。

1.2.2 企业管理难度方面

收尾工程项目的清欠工作难以在规定的周期内完成,不仅使得企业面临着巨大的发展压力,也使得企业的管理难度同步增大,企业为维持其正常的经营,实现长远发展,就必须在发展的过程中投入一定的资源,来负责收尾工程项目的清欠管理工作。如果企业不

存在这方面的管理工作,只需要负责日常的管理工作即可,但一旦需开展收尾工程项目的清欠管理,管理工作将愈发复杂,不仅要投入较大的资源,更需要消耗一定的时间。

1.3 给企业带来不可预测的财务风险

收尾工程项目清欠管理工作是否到位,也同样影响着企业的盈利水平和经营能力,当清欠管理工作难以在特定的周期内完成时,可能会导致企业在未来的发展过程中面临着巨大的财务风险。事实上,收尾项目的债券周期非常长,在此漫长的周期内,建筑施工企业的经营过程中往往会遇到来自内外部的各种不确定因素,尤其是财务风险的出现,更是会导致建筑施工企业会出现经营不善的问题。

2 建筑施工企业收尾工程项目清欠管理要点

2.1 确认收入

针对建筑施工企业收尾工程项目的清欠管理工作,为保障清欠管理工作的有效性,专业的管理人员在开展此项工作的过程中,必须要严格按照建筑工程项目的验收报告、变更设计通知方案、变更手续、工程计价验收等各种资料,来进行收入的准确确定。对于部分工程项目的结算资源,要做好对应的资料、文件等收集与整合,充分掌握在收尾阶段已经完成的施工任务和尚未验收的项目,以使得清欠工作开展的过程中,能够有完整、准确的工程数据和资料作为参考,结合对应的索赔内容,掌握工程期限、设定的收入规划方案。

2.2 保证金确认

保证金的确认也是收尾工程项目清欠管理中的重点性工作,建筑工程企业内负责清欠管理工作的有关部门,要结合对建筑工程项目履行约定保证金、招投标保障金、施工群众保障金等各类应收账款都加以全面计算和管控,在企业内部构建相对完善的系统追踪销号台账。各个项目经办人员要严格按照项目实施中所签订的合同条款规定,针对项目实施中的预付款项加以及时催收,而建筑施工企业则需开展统一的项目安排与规划,给保证金的清缴工作创造良好的前提。国家相关部门要定期审核建筑施工企业的保证金清缴情况,开展定期的核查,检查每个建筑施工企业是否有严格按照相应的规定来限期进行保证金的返还。如果在收尾工程项目清欠管理工作中存在已经取消的保证金项目,收取部门要在第一时间内将其返还,对于保留保障金如果没有相应的返还期限要求,可有针对性的开展相应的管控,尽早返还。建筑施工企业在条件允许的情况下,可

结合收尾工程项目清欠管理的经验,来逐步构建完善的银行保函体系、保证金管理体系,来对保证金的确认与返还提供制度指导。

2.3 应收账款确认

清欠管理工作要取得最佳的效果,各个建筑施工企业针对收尾工程项目,同样要做好应收账款的确认,建筑施工企业中的项目管理部门,需密切关注保证金台账、收入情况,并事先向企业提交催收工程款项的通知。在项目实施的过程中,项目管理部门的专业管理人员,要密切跟踪企业资金的消耗和分配情况,及时进行工程款项的催收,尽可能将应收账款回收不回来的损失降至最小。

2.4 拖欠款工程款明确

收尾工程项目清欠管理工作开展时,有关管理人员也需要结合项目的具体实施情况,来明确了解拖欠款、工程款的数额、对应的项目。首先,对于财务结算工作,专业的工作人员要准确了解项目法人、建筑企业已经完成支付的工程款项。其次,对于合同条款所规定的需要清算的范围与对象,一般要根据建设双方所签署的合同或者协议,来明确其中的工程款项。最后,对于存在工程款项拖欠情况的部分,应在审计部门的审核工作基础上,开展对应的核减或者审核。

3 建筑施工企业收尾工程项目清欠管理的优化对策

3.1 加强工程全程追踪

建筑施工企业收尾工程项目清欠管理工作本身就具有一定的专业性和复杂性,为在特定的工作周期内完成此项工作,专业的管理人员在开展工作的过程中,要加强对项目实施全过程的跟踪和监测。首先,管理人员要开展全面的市场调研和分析,了解甲方企业的经营情况、盈利水平、资产情况,来做好风险因素的识别与预防。在工程项目实施中,涉及到工程合同和协议的签订工作时,管理人员要结合项目规模和特点,在合同条款中明确规定工程款项支付比例、支付期限,一旦在项目实施的过程中合同双方中有一方违反了合同条款的规定,立即追究责任。在工程项目实施时,为使得工程双方可正常履行其约定,在工期范围内如期完工,同样可在工程合同中添加关于提升支付笔录、提前支付时间等方面的条款。其次,因为工程项目的实施周期相对较长,为使得收尾工程项目清欠管理工作能够更为高效地开展,同样要做好施工全过程的管理,对施工进度、质量与安全等都加以科学管控,以使得这些方面的管理工作可以符合施工要求。针对项目实施中的所存在的各种资料,如变更设计协议、实体交付款项等,都应该做好相应的信息记录,以使得这些信息可以直接作为后续清欠管理工作中的参考。

3.2 合理分配工作职责

建筑施工企业的收尾工程项目清欠管理涉及了很多的管理工作,为全面提升其清欠管理水平,工程企业在开展此项管理工作的过程中,投入的管理人员相对较多,且需要严格根据清欠管理的总体要求,进行各个管理人员管理职责的详细划分,经由管理责任的全面落实来提升清欠管理的有效性。首先,工程企业的项目管理部门,要对经济管理部门的管理职责和权限加以详细划分,运营核算部门应结合收尾项目特点,在第一时间进行清欠管理工作规划方案的编制,选派专人负责清欠处理,对于已经完成结算的部分,做好数据的综合,而施工作业已经完成但尚未完成结算的部分,需详细

了解其情况,使得后续的清欠工作可以顺利实施。其次,规定关于财务部门的工作职责与要求,财务部门要与经营核算部门的工作有效结合起来,当经营核算部门向财务部门提交了对应的项目报价单据以后,财务部门就要进入收款和核算工作流程,在最短的时间内组织制定资金回笼计划,并明确相应的债权,使得建筑施工企业能够在财务部门的工作支持下,有足够的会计数据来进行工程清欠规划方案的编制与优化,科学进行清欠台账的全面汇总,并将其整合结果上报相关部门。最后,对运营部门的工作职责加以详细划分,事实上,在整个的清欠管理工作开展时,运营部门主要负责的是各类合作纠纷的处理,这就要求运营部门要在日常的工作中安排专人来负责客户信用风险的调查与评估。

3.3 时刻关注甲方发展动向

清欠管理工作要高效、有序实施,同样需要建筑施工企业在日常的工作中注意对甲方动向的了解,当然,除此之外,建筑施工企业同样要准确把握行业发展的趋势,一旦发现甲方存在资金链断裂或者资金周转困难的情况时,第一时间向企业内部的其他部门发送预警信息,与甲方企业就工程款项等问题展开密切的交流,及时制定相应的应急预案。如果清欠管理工作中遇到了故意拖欠或者延迟结算的企业,应注重时机的把握,必要情况下引入法律手段来维护自身权益,根据合同条款的规定,追究违约,违法的责任。

3.4 合理采用清欠管理方法

收尾工程项目清欠管理工作的水平也会受到管理方法的影响,因此,各个建筑施工企业在针对收尾工程项目清欠管理工作时,要结合项目的具体特点,从多种方式中选取最为恰当的管理方式。为使得清欠管理工作能够高效实施,在企业内部还应该进行管理体系的构建,在该清欠管理体系中明确规定相应的管理职责和权限、流程和要求,确保清欠管理工作能够以管理制度作为指导来开展。建筑施工企业可结合其发展水平和规模,采用质保金置换、应收账款保理的方式。首先,企业应进行预警指标的科学设定,并在企业内部构建风险管理体系,对于企业中的应收账款,根据其规模、特点等,进行对应的风险评估和等级划分,制定最为科学的清欠管理方案。其次,在企业内部构建完善的绩效考核体系,应制定奖励和惩罚相结合的制度,来调动有关人员参与清欠管理工作的积极性。

4 结束语

建筑施工企业的收尾工程项目清欠管理工作难度系数高,工作效果关乎企业的盈利能力、经营水平,因此,各个建筑施工企业都要针对收尾工程项目的具体特点,来进行清欠管理工作的全面创新。

参考文献

- [1]刘晓霞.试析建筑施工企业收尾工程项目清欠管理[J].财会学习,2019,234(25):190+192.
- [2] 闫玉龙. 建筑施工企业完工收尾项目问题研究 [J]. 会计之友, 2019,000(017):55-57.
- [3]陈阅文.浅析建筑施工企业清收清欠管理[J].中国民商,2019,77(05):82+114.