

实施资金精细管理 实现企业财务目标

作者：陕西长岭机器厂 夏立楠

【摘要】本文从市场开发、项目管理、标后预算管理、资金预算和集中管理等方面进行了详细分析，认为必须加强资金精细管理。从对资金进行精细管理入手，充分挖掘资金潜能，为企业顺利度过这个转型期发挥中心作用。

【关键词】资金精细管理；企业财务目标

2008年，中国经济悄然转型，由快速增长转型为科学发展，经济主要拉动力由投资转为消费，宏观调控提升至前所未有的高度。

企业面临人民币升值、货币紧缩、能源涨价、环保和劳动力成本增加等等因素带来的转型时期特有的困难，微利保本甚至亏损。施工企业的特点一直以来管理比较粗放，正面临着前所未有的挑战，这次挑战不同于市场经济初期的政府扶持，而是完全靠企业来克服，在这个阶段，企业的资金链不能断，甚至可以说企业可以没有营业额但不能没有资金，所以作为企业领导人，作为企业财务干部，作为企业的每一位员工，必须认清形势、未雨绸缪。必须挖掘现有资源和潜能，从战略高度理解和实施精细管理，由粗放型向精细化拓展是度此难关的有效直接途径。

一、市场开发方面

在资审、投标、运作、合作时，对业主等资信做适当的调查，对业主所属在建项目适当的了解，防范业主风险，熟悉条款，特别是资金来源、质保金、工期保证金、安全保证金、保修金、材料价格、主材补差及其他特殊条款。研究图纸和补漏，减少失误，同时寻找机会，熟悉区域规则，任（调）用有施工经验的工程师、机料员参与方案和报价编制，提高中标价格的准确性，在清单和报价时适当考虑未来涨价等因素，为项目经营利润打下基础。坚持有所为有所不为的方针，综合考虑，谨慎取舍，腾出精力和有限资金专司重点项目，将好钢用在刀刃上，真正提高资金使用效率和效益。

二、项目管理方面

在进场、征地、临建、施工、拆迁过程中，技术方案的经济性，工艺流程的优化，质量上少损失、进度上多获奖，安全上早防范、降风险。在计量、变更、追加、索赔、保险、补差等方面全面细致讲究技巧，完善资料，避免由于缺乏依据而被核减的风险。在工程分包、劳务协作等管理中树立服务第一意识，提高合作方积极性，降低合作各方成本。在业主不能及时计量的情况下，一定要通过合理途径向业主借款，可以以进度款、材料款、设备款、工人工资等项目借款，否则项目施工生产难以维持，进度必将减缓。实行集中招标采购，要有合理适时延迟债务支付意识，利用银行承兑汇票等结算支付方式，锁定价格，节约资金，集中资金到公司机关，发挥资金聚变效应。

三、标后预算管理

机关和项目都应密切关注项目标后预算执行情况并沟通探讨，但更要树立“眼睛



向外”的思想。项目必须确保切块完成，并想方设法最大程度超额完成切块，制定措施想尽办法挖掘项目经营层的潜能，特别是项目主要领导和人员，从公司多年各项目切块完成程度足以证明这一点，公司要加大奖惩幅度、力度和灵活性，充分调动其积极性和创造力。标后预算的制定要依据投标时资料 and 价格的情况来编制，实行慎重的动态管理，因为多数项目投标时是保本或微利，但进场后材料、机具、人工等价格上涨，只有精打细算，统筹安排，节流开源，克服不利，创造盈利条件，贯彻落实精细管理“零缺陷、低成本”一体化战略才能扭转不利局面降低成本、减少亏损、提高效益，为企业增加资金积累。投标时除特殊情况或目的外，应想方设法保本、微利甚至多利中标是参与投标人员为之奋斗的目标，也是责任，干项目使项目完成切块、最大程度超额完成同样是参与项目管理人员为之奋斗的目标，是第一责任。只有这样，才能保证项目切块利润的实现，才能为公司的资金净流入奠定坚实的基础。

四、机关经费管理和项目现场经费管理

制定翔实的预算并严格控制执行，公平、公正执行公司和机关制度，各级干部员工要有为企业负责任而怕得罪人的心理准备，从严从高要求自己 and 身边的人，严格把关，节约每一分钱，这是一种理念，也是文化，更会产生巨大的资金节余，是资金管理不可或缺的一部分。

五、报表稳健反映方面

如将未经业主完全确认的变更计入收入，甚至将把握很小的变更计入收入，造成无利润却编出利润，利润少却编得多，但利润在第二年必须分配，必须支付本未能实现的现金流给税务和股东一一透支，势必造成从银行贷款，增加资金成本，增加财务风险，如不稳健反映，导致资金管理出现困境，并长期难以缓解，并将带动企业其他方面连锁恶化。

六、资金预算和集中管理方面

资金计划要从紧，要切合公司资金短缺和工程急需的实际，特别是项目的计划要以计量资金为限额，编制计划时要作此要求，机关在审核时应注意，年度计划，月度滚动修正调整。要完善资金集中管理办法，一定要及时执行奖惩兑现，使之免成一纸空文，要想办法帮助项目克服其不能克服之困难，如此方能形成良性循环。如遇到项目正常的资金周转困难，视其日常集中资金的表现，可借给其资金，但要紧紧跟踪，按时归还。公司资金管理做到有偿使用（占用），提高资金使用效率。

七、内部诚信和往来

施工企业内部项目较多，公司内部各项目之间要讲求诚信往来，及时清结债权债务和经济事项，建立内部信用机制，避免长期扯皮、悬空费用，造成流失或损失，防止潜亏。及时收回专项资金，适当收回切块资金和超额利润资金，及时收回各类保证金，及时清理备用金。

八、重视完工项目

高度重视完工项目，要求完工项目经理或分管计量的副经理、计量工程师和财务人员如有必要必须留守到计量彻底。这也是真正意义的“零成本”战略。应对完工留守人员的待遇合情合理，适时适当进行多种激励。高度重视业主巨额审减项目，建立预案和应急机制，全力挽回并使损失降到最小。

九、财务部门工作

要重视现金管理，加强现金安全，一定要认真进行现金盘点，并纠正发现的问题，现金管理无小事，通过盘点，对财务工作微小细节高度重视并严格要求，保持并培养良好习惯。财务干部要以身作则、树立效益观念，从严要求自己，刻意营造低成本、低费用的办事理念，如合理调整银行保函承办行，降低保函手续费。再如不厌其烦、反复测算资金使用情况，比较贷款行、贷款期限和实际还款时间，只要能为企业增加效益，再多麻烦、再费事也要做。如



延迟到最后一刻再贷款、早一刻提前归还贷款，利用网上银行减少路途费用提高办事效率等方式，从而在个人和部门力所能及中降低企业资金成本。

企业作为一个社会组织其目标是价值最大化，管理的中心是资金管理，财务目标是盈利最大化且盈利货币化。特别是处在国家经济的转型期，在其他资源和管理受转型严重制约时，资金精细管理更是企业管理重中之重，是企业赖以生存发展的关键。

