

# PPP 项目下建筑类企业的资金管理探讨

郭心想

(中交路桥南方工程有限公司, 北京 101100)

**【摘要】** 建筑工程以及企业在实际运转过程中, 财务管理工作成为了其建筑质量的重要因素, 该管理模式不仅对企业经济收益具有较大作用, 一定程度上还对企业的长远发展具有直接影响, 所以资金管理的合理性可以有效改善企业的管理水平, 以此确保建筑企业的经济效益提升。本文首先详细分析 PPP 项目内涵, 并且结合 PPP 项目下资金管理能力分析以及 PPP 项目下资金管理现状, 进一步总结出 PPP 项目下资金管理优化策略。

**【关键词】** PPP 项目; 资金管理; 财务生存能力

**【DOI】** 10.12294/j.issn.1673-0992.2022.08.044

近几年, 我国建筑行业以及市场上 PPP 项目管理模式产生, 致使建筑行业竞争逐渐激烈, 而对于企业发展来说, 资金管理内容成为了企业经营和日常管理的重要条件, 尤其是对资金应用规模较大、建设周期较长并且经济财务风险较高的建筑企业来说, 该模式成为了建筑行业稳定发展的重要条件和必然需求。

## 一、PPP 项目内涵

在建筑企业资金管理过程中, PPP 项目主要指的是政府以及社会大众之间的资金合作技术模式, 为此该项目和技术模式主要在基础设施建设和社会公共服务方面进行全面应用。其中 PPP 项目社会资本所承担的工作具有许多方面, 比如: 方案设计、项目建设以及日常运行等方面, 最终获得相应的经济收益。所以在此种运转模式条件下, 对于政府管理来说, 其项目内涵主要针对建筑企业支出价格以及质量不断强化控制和质量管理, 并且在保证基础设施正常运转同时, 将经济收益最大化操作。针对此种现状, 开展 PPP 项目资金管理同样可以确保资金相互结合, 一方面减少政府资金基础投入压力, 另一方面致使企业能够对支出资金合理使用。所以, 该项目与传统资金管理模式相互对比, PPP 项目管理模式不仅能够提升社会整体经济水平, 一定程度上还可以优化企业管理结构体系, 以此实现双赢的目标。

## 二、PPP 项目下资金管理现状

某市建筑种类的 PPP 项目实施过程中, 由于其建筑内容主要包含城市道路、桥梁结构以及公园施工等, 整个项目总体投资约为 23 亿元。其中项目主要由央企施工单位以及经济投资公司组成, 中标价格则为投标单位中的最低价格, 但是直至项目实际开始之前, 社会资本所成立的项目管理企业以及

投资公司没有成立相关的项目资金, 加上该项目社会资本的施工单位通过不法手段保证工程施工, 导致后续工程项目由于社会资本无法支出项目资金, 迫使项目停止。

以上实际案例在项目前期准备直至招标环节都十分顺利, 其项目合作模式以及运作方式同样符合标准要求, 但是进入后期建设环节则产生了十分严重且明显的问题, 继而对建筑企业和政府带来了严重的损失。通常来说, PPP 项目在建设时期内的资金投入、经济融合以及工程建设等方面所产生的风险问题需要与社会资本主动承担, 然而项目实际开展之后, 一旦资金产生断裂和风险问题, 首先会将问题传递至政府以及施工方, 最终转变成政府所需要面临的风险问题。

### (一) 资金编制不合理

现阶段我国大多数 PPP 项目下财务编制明显缺少基础的变通性, 加上建筑工程持续时间相对较长, 所以从工程开始直至工程完成结算往往需要长时间, 所以在此期间内无论是施工流程还是工程完成结算流程, 其项目建设情况则会产生明显差异性, 并且 PPP 项目下财务收入和项目施工经济成本普遍已经脱离了项目最终预测效果, 此种模式进一步造成建筑施工效果和经济收益产生了明显的区别[3]。

### (二) 管理制度不完善

PPP 项目管理模式条件下, 其施工项目支出资金的来源主要集中在经济金融处理系统、社会保证资金管理系统以及地方政府资金管理部门, 但是以上资金管理模式进一步表明启动资金在结构分配上不能保证基础合理性, 加上大多数建筑行业以及施工企业无法针对资金使用进行标准项目审批流程, 由于现阶段企业与各个地区政府所签订的文件合同一般由政府所提供的税率文件构成, 所以项目文

件合同的税收与政府建设税率之间明显存在着差距，加上现阶段建筑企业日常运转过程中，储存总额明显大于销售税务，最终造成建筑类企业在施工完成之前进行大量税收留存，最终造成资金的占用和浪费问题。

### （三）选择社会资金不合理

PPP 项目在实际实施过程中，从本质上来看是政府与社会资本的连接体，所以想要两者有效结合，其核心问题则是合作对象，所以 PPP 项目可以顺利开展，实际施工企业需要选择高水平的社会资本。但是现阶段大多数 PPP 项目实施方在实际选择社会资本时不能慎重考虑，并且并不能充分了解社会资本自身所具有的经济背景、经济融资能力、经营业绩以及资金流通信誉等相关方面，仅仅关注项目所支出的价格，进而忽视了社会资本的基础能力，最终造成了建筑项目施工过程中，产生各种经济风险和问题。

而在建筑工程实施过程中，施工方选择社会资本时所产生经济风险问题十分常见，其中本次实际案例中虽然中标企业的经济支出最低，但是并不代表该模式属于最优化的社会资本，而施工方盲目的重视价格同样为后续施工埋下的经济隐患。

### （四）资金风险管理不科学

#### 1. 管理模式片面化

现阶段我国 PPP 项目在资金投入管理方式上所包含的经济投入项目相对较大，并且在长期整个项目运转时间相对较长，然而在 PPP 项目运转模式条件下所包含的经济投入项目不仅整体规模相对较大，其项目运行时间较长，在此种环境下，PPP 项目背景下企业经济管理模式以及融资操作则过度依靠政府和经济金融机构，最终造成其资金管理模式过于片面和单一性，加上现阶段 PPP 项目下建筑类企业财政管理无法跟上政府公共资金投入进程，那么金融机构则为了规避长期经济贷款，无法对 PPP 项目运转模式下建筑行业贷款融资操作，最终造成建筑行业项目产生了资金紧张。

在 PPP 项目运转模式下，资金运转周期长成为了施工项目中明显特点，进而造成建筑企业在经济投入和风险控制工作上十分艰难，建筑企业同样无法在短期内时间内得到经济回报，同时企业运转过程中，巨大的经济支出不仅会增加企业经济投资的风险性，一定程度上阻碍了其他施工环节的正常发展和实施。现阶段我国大多数建筑项目施工过程中，其自身日常管理明显缺少科学、合理经营环节，进而致使其系统在过程中受到了外界因素的影响和作

用，为此企业施工技术人员需要将后续经营环节作为资金回收的核心技术之一，从根本上解决资本回收水平<sup>[4]</sup>。

### （五）企业缺少专业性

PPP 项目在实际实施过程中，其施工方主要以政府或者事业单位构成，但是以上管理部门开展建筑工程施工时经常缺少管理的专业性，如果在施工项目中不依靠专业机构的技术水平和管理力量，则无法在建筑工程施工的各个环节上意识和发现项目可能产生的问题和安全风险，同样不能根据所发现的问题制定出有效的应对策略。而针对实际案例进行研究能够总结出：案例中建筑工程主要由政府进行日常管理，导致建筑项目实施工程中自身管理经验明显不高。此时不能利用专业的管理咨询结构，则会导致案例中部分实施方对项目管理部门没有落实的经济问题不能清楚的认知和了解，长期以往，不仅会影响建筑项目资金管理水平，一定程度上还会阻碍了整个工程项目的发展水平。

### （六）企业监督不力

针对绝大多数建筑工程 PPP 项目来说，中标社会资本则是 PPP 项目企业的绝对话语者，所以其项目企业的管理人员以及核心岗位主要由社会资本的中层管理兼职，因此从本质上来说，项目管理部门与社会资本具有相同管理责任和目标，而此种现状本身并不会产生安全风险，但是此种模式对于建筑项目的正常开展以及施工方提出了更高的水平要求。

作为 PPP 项目的最直接和最重要的监督管理者，项目实施机构应当按照《PPP 合同》约定，在项目建设期在依托专业力量下对项目公司履约情况、项目施工进度、项目资金使用情况进行有效的监管。现实中，项目实施机构往往只要看到项目如火如荼的施工，就会放松对其他方面的监管，案例中项目实施机构对于项目公司未提交履约保函、施工进度慢、未落实资金等问题的监管不到位，未及时发现问題或者发现问题也未及时采取措施，导致风险发生后无法及时得到控制，最终政府不得不面对各种难题。

## 三、PPP 项目下资金管理优化策略

本次研究财务信息分析主要指的是对 PPP 项目管理模式的经济投入决策分析，进而成为 PPP 项目下资金管理数据测算的重要构成环节，以此作为基础条件在重点业务部门以及管理部门相互合作下，完成经济投资种类、经济收入种类、经济成本种类等管理内容。

### （一）强化预算风险管理水平

由于PPP项目在管理过程中，其基础结构建设时间和周期相对较长，所以企业经济效益必然会受到企业管理所产生风险威胁，因此PPP项目下资金管理系统在后续运转过程中，企业需要进一步完善内部系统财政绩效管理和评定结构体系，并且尽可能使用标准性、范围性的财政经济核算技术方式，针对各个地方政府经济收入和支持进行基础能力分析，以此作为基础条件，选择适合的专业资金管理部门，除此之外，企业还应该及时选派专业的资金管理人员与当地政府部门进行财务对接沟通，及时检查与核对后期支付款项账单，降低坏账发生的概率。

### （二）完善识别风险管控系统

在实施过程中，企业需要构建出基础风险管理系统，但是由于该模式在实际贯彻和运营环节上所包含的主要结构体相对较多，所以PPP项目下建筑类企业自身基础建设所需要的时间同样较大，此时如果建筑企业需要在短期内完成经济收益，则需要选择相对应操作模式，并且在方案结构设定环节上，需要针对PPP项目下建筑类企业所产生风险性进一步明确，如果在工程还是过程中针对其相应收益，则需要对项目方案基础核定环境中，对项目的风险性进一步明确，其中建筑施工企业想要在基础方案设计环节上保证财政管理水平，则应该针对建筑项目进一步明确各个管理部门自身经济问题。除此之外，PPP项目下建筑类企业的资金管理还需要以政府作为基础条件，结合其他管理机构承担低收入风险问题，所以建筑项目和管理部还需要在系统建设方面承担应有的经济风险问题，并且在合作开始阶段，需要加强对风险合理预测，以此能够采用科学合理的对策对风险进行规避，尽可能地降低损失<sup>[5]</sup>。

### （三）强化资金管理

第一，建筑企业应该积极完善其内部结构资金管理制度，此时如果企业自身基础能力不足，则无法进一步强化资金管理，所以，建筑企业必须实现项目基础建设环节上的资金流通和系统管理，并且利用完善的资金管理制度，不断提升施工企业资金应用效率和质量水平。第二，为了进一步保证PPP项目下建筑类企业财政管理水平，则需要积极改革项目技术人员技能培训制度以及项目经济风险控制模式，进而优化企业内部管理机制，最终起到规避项目财务风险的作用。

### （四）提升岗位员工基础素质

建筑种类施工企业还应该重视引进财政管理人员、激励企业内部员工等相结合的岗位培养模式，所以高水平的岗位职业素养成为了提升基础工作效率的基础前提条件，为此企业应该实现与时俱进，并且将企业内部文化与实际情况相互结合，将岗位员工的教育培养融合之企业财政管理和系统发展环节上，进而为一线员工提供更多的培训机会。同时企业还需要定期针对资金管理部门和技术人员的操作模式、理论知识等相关方面进行全面审核，以此作为基础条件不断提升岗位员工的核心技术水平。

### （五）规范资金成本管理标准

在PPP项目下建筑类企业财政管理实施过程中，相对于经济成本管理和系统工作来说，其系统管理主要针对项目整体经济成本和经营经济支出开展经济预算，以此保证PPP项目科学、合理贯彻落实，所以相对于经济成本预算管理和系统控制工作现状，主要针对项目基础成本以及经营效果完成经济估算，所以针对此种发展和管理模式，企业需要使用参数计算等技术针对财政成本开展全面测量和计算，以此确保对项目的合理落实可以起到相应的借鉴工作。

## 四、结语

由此可见，随着社会不断发展，此种发展现状对于建筑工程行业具有较高的推动作用，所以为了更好地推动社会经济发展，致使公共建设事业具有较大进步。为此企业需要使用政府监督结构模式进一步完善财政管理制度，以此来合理提升资金管理效率，确保企业可以做出科学合理的对策来应对。

## 参考文献：

- [1] 周靖. 建筑企业PPP项目财务管理面临的困境及对策——以M公司为例[J]. 财政监督, 2021(13):113-119.
- [2] 张发智. 浅析建筑施工企业财务管理存在的问题与对策[J]. 致富时代月刊, 2011(9):144-145.
- [3] 时军霞. PPP模式下建设项目财务管理问题探析[J]. 纳税, 2019(29):125-125.
- [4] 谭玉娇. PPP项目公司财务管理存在的问题及对策建议[J]. 企业改革与管理, 2019(16):148-149.
- [5] 张雪梅. 浅谈建筑施工企业财务管理中存在的问题及对策[J]. 经济视野, 2013(15):150-150.

**作者简介：**郭心想(1985-), 男, 河南省商丘市人, 本科, 中级会计师, 研究方向: 工程财务管理。