

施工企业的集群效益和财务管控

杨正祥

(浙江省建工集团有限责任公司 杭州 310012)

【摘要】随着国家基建投资规模的连续增长,产生了相当数量的规模施工企业,但一直以来施工企业管理粗放,外部价值资源利用率不高,资源没有有效整合,从而使规模企业产生不了规模效益。本文就规模企业如何通过资源整合,降低平均成本,创造规模效益,建立相应的财务管控以及支撑规模效益方面进行探讨,以期帮助企业提高经济效益。

【关键词】施工企业 资源整合 集群效应 规模经济 财务管控

一、“集群效应”概念的提出

众所周知,施工企业的规模由无数个项目单元组成,每个项目单元往往有自主的劳务用工权、材料采购权、设备租赁权和部分专业分包的选择权(经市场招投标除外),而建筑业又是充分竞争的行业,所以,每个项目的生产经营都是相对独立的,不同于工业企业是流水线操作。在这种状况下,企业规模效益主要体现在两个方面:一是在一定规模范围内,公司生产规模增长而公司层面固定成本不变,从而使项目单元平均固定成本增长低于生产规模扩大而产生的规模效益;二是因单个项目造价增多,使项目平均固定成本增长低于项目造价增加而产生的项目规模效益。

事实上,上述两方面产生的经济效益只是简单规模增长形成的规模效益,企业未能充分实现更大的规模效益。要想形成规模效益,必须进行资源整合,资源整合可通过两个层面进行。第一层面是通过内部价值资源整合,如建立资金集控平台,成立资金结算中心(内部银行),通过项目闲散资金的集中,充分利用现金流,调剂余缺,提高资金使用效率,降低财务成本,从而产生规模效益。第二层面是通过外部价值资源整合,即通过产业上下游企业,以合作、参股等形式建立长期稳定的商业模式,形成产业集群效应,从而产生规模效益。

产业集群效应(cluster)是指集中于一定区域内特定产业的众多具有分工合作关系的不同规模等级的企业与其发展有关的各种机构、组织等行为主体,通过纵横交错的网络关系紧密联系在一起的空间集聚体,代表着介于市场和等级制之间的一种新的空间经济组织形式。

二、施工企业集群效应实现过程和带来的正效应

在公司层面,未经资源整合、形成集群效应的状况

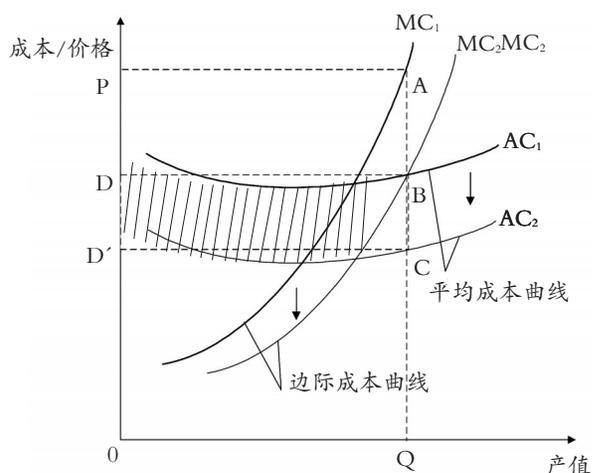
下,项目部与建材供应商、劳务公司、材设租赁商和专业分包商的合作是松散、杂乱的。公司建立统一的集采集付平台后,与供应商、分包商的合作是有序的、系统的。下面以施工企业与钢材供应商之间的合作为例,详细介绍集群效应及规模效益产生的过程。

施工企业利用自身的规模效应,与优秀的钢材供应商建立长期稳定的合作关系,取得议价主动权,获取利益最大化,形成产业集群。双方在互惠互利的基础上,寻求供需利益平衡:材供商着重考虑合作的经营量和到期资金支付的保证及交易成本的降低。而施工方着重考虑低于市场的价格和资金的延期支付。由于钢材供应价格市场信息透明,从钢材供应价格的下调空间不大,但目前市场上钢材款延期支付所承担的利息较大,其利率水平远高于银行同期贷款利率。

以浙江区域为例,平均年息在18%~24%左右,且随支付时间的不同而变动,因此在延期支付的利率上存在较大的谈判余地。假设最后的平衡点在:施工企业满足材供商的供应量,且每笔款项能延期六个月情况下确保支付,延期支付的年化利率为12%,钢材价格按照市场价计算。那么,一个年经营规模200亿元、钢材使用量50亿元的施工企业,一年在钢材集采方面就能获得6%~12%的利差所产生的利润,规模效益明显。

如下图所示:如果价格高于平均成本曲线的最低点,就存在利润。利润由矩形的面积来度量,即单位产品的利润(价格减平均成本,对应于图中的AB和AC)乘以产量Q。在资源未整合的状况下,其平均成本的最低点为B,价格减平均成本即AB乘以产量Q,其产生的利润是PDBA的矩形面积。通过上述资源整合,形成集群效应后,其平均成本向下移动,平均成本的最低点由B移至C,在该状

况下,价格减平均成本即AC乘以产量Q,其产生的利润是PD'CA的矩形面积。因此,通过上述资源整合,产生集群效应能形成规模效益,其产生的效益就是图中的阴影部分面积。如果以此扩大集采范围、种类,同时渗透到专业劳务队伍等其他要素资源,企业的集群效益、规模经济就会大大增加。



注:可变要素价格下降使平均成本曲线和边际成本曲线向下移动,从而使产生的利润由PDBA扩大到PD'CA,产生了阴影矩阵DD'CB面积的规模效益。

集群效应不仅能获取规模经济,还能给施工企业带来许多好处:一是有利于形成地区核心竞争力。二是有利于在长期友好合作的情况下,保证原材料质量,降低工程质量风险。三是有利于债务管理,减少债务违约风险。四是有利于资金综合利用,降低财务成本。五是有利于企业在社会上树立良好形象,扩大品牌效应。六是有利于减少企业管理层次,降低企业间的交易成本。七是由于要素资源的集中配送,有利于节约项目部的时间成本和精力,提高工作效率。

三、目前施工企业无法实现集群效应的原因

既然产业集群效应有如此多的优势,为什么当前施工企业实施较少?笔者认为,除了企业的规模状况、经营者的经营理念和企业资源整合的能力外,主要原因是没有强有力的财务管控支撑。

建筑行业建立产业集群的前提条件是合作双方必须遵守约定的承诺,对施工企业来说就是保证按期支付各类款项,这是其财务管控的主要目的。由于施工企业的粗放型管理,加上施工行业的特殊因素,要保证按期支付也非易事,主要原因归纳如下:

1. 由于建筑业是充分竞争行业,“僧多粥少”导致施工企业所承接的工程项目不仅利润率较低,而且工程款支付比例较低,代垫资现象普遍存在。

2. 民工保证金、工程履约保证金、投标保证金等各类保证金品种繁多,累计金额较大。

3. 项目竣工后工程款结算工作周期较长,受制约因素多,不确定性大,导致工程尾款回收难,催审催讨工作量大,压力重。正常应收款占销售收入比例大概在25~30%左右,有时占比更高。

4. 工程实施过程中的合同外工程量增加、材料、人工等涨价因素,往往在工程实施过程中无法同比例支付,要等到决算确定后方能支付。

5. 特殊项目还会因业主资金紧张而出现少付款、推迟付款情况。

6. 项目工程款项支付基本上由项目部自行安排,项目部在有限的资金状况下先支付拖欠成本较高的款项和外部有支付压力的款项,往往拖欠内部各类应付款。

7. 由于施工项目大都实行经济责任承包模式,经济责任人为了个人利益,从项目工程款中“套现”,不仅影响项目成本和利润,还将直接导致现金流减少。

四、集群效应的保障措施

1. 建立资金集控平台。即成立资金结算中心或内部银行,将项目资金运作实行收支两条线,这是财务管控的前提和基础。通过资金集中管理一方面拥有了强大的现金流,利用现金流和企业规模加大和拓宽银企合作,增加银行融信规模,以达到及时补充资金缺口之目的。另一方面,利用现金流调剂内部资金余缺,提高资金使用效率,从而保证合作方的资金按期支付。集团职能管理部门、资金结算中心和项目部三者之间要建立相应的运行机制,确保信息畅通,形成有效监管,实施有效的支付保证。

2. 增强融资管理能力。利用资金管控平台,结合项目实际支付状况,充分运用金融产品如银行承兑汇票、应收应付保理业务、商票保贴、国内信用证、融资租赁等融资模式,并根据其适用性和融资成本的高低选择合适产品,替代现金支付。有条件的企业还可通过发债和股票业务融资,既降低融资成本,又可弥补资金缺口。

但资金平台融资规模的大小不仅受国家宏观经济货币政策的影响,还受制于企业本身财务状况、规模大小、品牌等诸多因素。单凭对外融资一条腿走路,不仅成本高,而且在特定状况下无法满足需要,因此施工企业还必须内部挖潜。

3. 规范资金运行秩序。首先,建立项目资金“点对点”管理机制。利用财务资金管理软件,对各二级单位在资金结算中心账户按项目进行拆分,建立项目资金结算子账户。所有项目资金运作实行收支两条线,并对二级单位项目之间资金调配的原则、依据和会计核算作明确的规定。资金结算中心和二级单位实时掌握项目资金运作情况,三者之间形成有效对接和资金信息传递,便于企业以项目为单元细化资金管理,开展项目资金收支统一筹划和控制。

美国企业年金监管模式与方法借鉴

陈星(博士) 魏枫(副教授)

(中国地质大学(武汉)公共管理学院 武汉 430074 黑龙江大学经济与工商管理学院 哈尔滨 150080)

【摘要】美国企业年金的监管体系成熟,根据美国《雇员退休收入保障法》的规定,企业年金计划的监管职责由劳工部下属的雇员待遇保障局、财政部下属的国家税务局和养老金待遇担保公司共同承担,那么如何保证三个机构责任分工明确又运作协调有效呢?美国是使用反应式监管方法的典范国家之一,有哪些主要经验值得借鉴呢?本文围绕这两大问题,对美国企业年金监管实践展开研究分析。

【关键词】美国 企业年金 专业化监管 反应式监管

一、美国企业年金监管架构的建设与完善

1. 美国企业年金监管模式——专业化监管模式。通常,私营养老金(企业年金)的监管架构大体可分为三种模式:模式一,专业化监管模式,即由一个或多个机构专门从事养老基金监管;模式二,部分一体化监管模式,即由一个机构负责保险业和私营养老金监管;模式三,一体化监管模式,即由一个机构负责监管整个金融部门,包括银行、证券公司、保险公司和养老基金。

其次,利用信息化平台建立项目和二级单位资金预算机制。通过资金预算确定合理资金占用量,在保证正常生产经营需要的前提下,努力挖掘内部资金潜力,加强应收款管理,节约成本费用支出,充分使用自有资金,控制融资额度,始终保持贷款的合理性;合理调度资金,使资金的使用达到最优。资金预算包括项目经济运行周期的项目资金总预算和与其分解落实的月度资金滚动预算。同时根据各项目资金总预算不同阶段的融资额形成二级单位的年度融资预算,便于各级财务人员资金运作进行跟踪、分析,发挥监管和控制作用,使项目资金收付始终保持最优化。

第三,建立资金支付平台,这是监管资金流向的有效手段。严格执行资金收支两条线,所有资金收取都必须进集团资金结算中心,资金支付只在一定的平台上支付。通过支付平台与“点对点”相结合可以减少资金沉淀,提高资金使用效率。

第四,建立财务巡查和审计制度。这是监管资金集中管理、项目资金“点对点”、资金预算和资金支付平台管理的重要保障,一方面能及时纠正二级单位资金运行的偏差,为二级单位提供支持和帮助,另一方面通过巡查及时

美国对私营养老金监管的法律基础是联邦法规《国内税收法》和《雇员退休收入保障法》(简称《保障法》),因此,美国的私营养老金计划基本上不受州级政府的管辖,而由联邦政府机构直接监管。根据《保障法》规定,企业年金计划的监管职责由劳工部、财政部和养老金待遇担保公司共同承担。美国企业年金监管架构属于典型的专业化监管模式。《保障法》的执行由劳工部下属的雇员待遇保障局、财政部下属的国家税务局以及养老金待遇担保

了解资金运行情况,并作为考核依据。

资金集中模式、资金信息化、项目资金点对点,资金预算和支付平台建设组成有机的企业资金运行体系,集中管理和点对点是基础,信息化是支撑,资金预算的编制、运行、监管和支付平台管理是重点。该体系的建立进一步规范了企业资金运作秩序,为提高资金使用率,控制资金风险,充分发挥集群正效应提供强大财务保障。

五、结论

根据本文的研究可以得出,规模施工企业可以通过内外价值资源整合产生规模效益。在企业既定条件下要想获得更大的规模效益,产业集群是切实可行的方案。但由于行业的特定性和施工企业管理的粗放性,要想形成集群效应必须有强大的财务管控支撑。

主要参考文献

1. 兰绍清等.产业集群效应的经济学分析.现代商业,2008;36
2. 刘三林.产业群互利共生成长的理论框架.理论月刊,2013;2
3. Joseph E.Stiglitz 著.张帆,黄险峰译.经济学.北京:中国人民大学出版社,2005