

# 加强大项目资金管理，防范全周期资金风险

王雅璠

通用技术集团国际控股有限公司，北京

收稿日期：2022年12月5日；录用日期：2023年2月19日；发布日期：2023年2月28日

## 摘要

随着对外承包工程业务的发展，合同规模持续增长，区域市场日益扩大，业务领域不断拓展，整个行业都面临着更多的挑战。工程规模大、合同金额高、施工周期长、款项结算繁杂等特点，加之人民币汇率波动、外汇管制趋严等外界因素，使得国际工程承包等大型项目资金管理难度越来越大。本文从大型项目资金管理存在问题入手，把握管控原则，研究了如何更好的筹划管理大型项目资金，使企业在资金良性运转的同时，防范风险，降本增效。

## 关键词

对外承包工程，大型项目，资金管理，风险

# Strengthen Funds Management for Large-Scale Projects and Forestall Lifecycle Funds Risk

Yafan Wang

Genertec International Holding Co., Ltd., Beijing

Received: Dec. 5<sup>th</sup>, 2022; accepted: Feb. 19<sup>th</sup>, 2023; published: Feb. 28<sup>th</sup>, 2023

## Abstract

As the business of Engineering Procurement Construction (EPC) develops, contracts continue to scale up, regional markets are enlarged day by day, and the business domain is constantly widened, bringing about more challenges to the whole industry. Due to the large project scale, high contract value, long construction period, and complicated payment settlement, as well external factors such as fluctuations in RMB exchange rate and stricter foreign exchange control, it be-

comes increasingly challenging for funds management in large-scale projects such as international contracting for construction. Started with the problems in large-scale project funds management, this paper, adhering to the principles of management and control, studied how to better plan and manage large-scale project funds, so that enterprises can prevent risks, reduce costs and promote efficiency while maintaining sound operation of funds.

## Keywords

Engineering Procurement Construction, Large-Scale Project, Funds Management, Risk

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

近年来, 市场经济不断发生变化, 国际市场竞争越来越激烈, 就内外环境来说, 对外承包工程等大型项目面临外汇敞口风险、资金收付风险、制度控制风险等诸多问题, 增加了经营成本, 对企业生产和发展带来制约。如何加强全过程资金管理, 提高项目资金使用效率, 使企业在竞争中取胜、谋求更好的发展, 成为了企业管理的重中之重。

## 2. 大型项目资金管理存在的问题

### 2.1. 缺少有效防范汇率风险的措施

国际工程承包等大型项目的签约币别多采用国际主流货币, 如美元、欧元等, 因此项目大量的资金结算涉及货币兑换问题。受国际政治经济环境、项目所在国金融政策、市场供求关系等诸多复杂因素影响, 汇率总是处在持续波动的不稳定状态, 这种波动性带来的外汇风险敞口及损失, 增大项目成本, 侵蚀项目利润。

### 2.2. 资金收付筹划及执行能力有待提升

大型国际工程承包项目体量大, 结构复杂, 常常会带来支付方式选择粗犷、付款节点缺乏合理计划等资金管理瑕疵。上下游合同种类及数量较多, 款项收支涉及主体众多, 使得资金收付很难统筹优化, 还可能面临主体违约、拒付索赔的消极事件, 多数企业缺少对大项目资金收付风险的系统评估和有效防范。

### 2.3. 金融工具和产品运用单一

目前大多数项目还是采用传统支付方式, 相关采购合同、分包合同中的支付条款并未积极推行多样化的支付模式。此外, 对于项目面临的汇率风险, 除远期结售汇业务外, 金融避险产品的使用较为简单, 没有从根源上对项目资金进行合理安排, 易造成项目资金成本上升[1]。

### 2.4. 资金管理制度体系亟需完善

大型项目资金管理是一项复杂的系统工程, 涉及到项目选择、承接、实施、完工等项目全生命周期, 目前绝大多数企业的大项目资金管控体系并未完全建立, 资金管理制度缺乏全局性和精细化, 未能在制度层面对大项目前期选择、立项审批、实施推进等方面进行资金管理统筹规划, 使项目面临一定资金风险。

### 3. 加强大型项目资金管理的原则

#### 3.1. 科学性和合理性

国际工程承包等大型项目具有高风险高收益的执行特点，资金安排的科学性决定了资金使用效率，进而影响项目的实施和收益。应从资金管理理念上进行转变，建立合理的资金时间价值和资金流量观念，系统筹划资金的筹集与分配，切实强化资金管理。

#### 3.2. 预测性和灵活性

为保证大项目有充足的资金供给，前期我们要用财务模型等科学预测资金流变动，考虑每个收付节点，规划收付节奏，再根据时间价值计算资金需求，控制资本结构的合理比例的前提下选择最优资金来源。执行过程中还要根据实际情况灵活变通，做出适度调整。

#### 3.3. 计划性和评价性

在大项目执行全过程中，要重视资金计划的必要性，并建立信息反馈和评价制度作为事后控制，根据资金的使用分配过程可以观察出项目实施动态，以及资金结构的不合理之处，以此作为新的资金循环中的借鉴，择优去弊，才能形成经营的良性循环[2]。

### 4. 加强大型项目全周期资金管控的有效措施

#### 4.1. 项目开发阶段——重视前期资金风险调研

1) 对项目背景开展充分调研。在大项目开发阶段，深入了解项目所在国的政治、经济，结合分析行业和市场行情，通过多方途径对业主的业务经验、行业表现、资信情况等进行全面评估。值得关注的是了解当地法律、税收及外汇政策，特别是外汇管制和银行结算特点。

2) 对汇率走势进行合理研判

实时关注汇率变动曲线及各金融机构及专家的走势预测，结合影响汇率变动的前瞻性事件分析，可以对相关货币走势作出初步预判，进而引入运用汇率风险避险工具的设想。

3) 理性权衡收益与风险

为保障项目利润足够覆盖可能产生的汇率风险及损失，果断摒弃投资回报率差的项目。尽量考虑业主实力相当、资金安排易协调的大项目，以平衡项目项下的风险和报酬。

#### 4.2. 项目承接阶段——分散报价定价的资金风险

1) 慎重选择计价币种

鉴于金融外汇市场的变幻多端，大多数在执行项目多直接采用美元、欧元等强势货币作为合同计价货币。随着人民币国际化水平的不断提升，在部分大项目商务合同中也出现了人民币的身影。除此之外，大项目还可采取“一篮子货币”的计价模式，选取汇率变动方向相反的多种货币，币值涨跌可实现相互抵消，达到保值的效果，产生货币组合效应，从而分散汇价风险[3]。

2) 合同报价预留适当风险准备金

在项目投标报价时，应在实际造价总金额的基础上，结合汇率走势预判，充分考虑汇率风险可能带来的损失。为项目预留一定比例的风险准备金，是项目收益的坚实保障，但也要避免风险准备金估算不合理导致报价过高，失去竞争机会。

3) 优化合同付款条件

在大项目商务合同谈判的过程中，支付条款的约定至关重要，可以适当牺牲小部分的合同总价，换取更有利的支付条款。除此之外，还可加列货币保值条款以摊薄汇率损失，规避汇率波动的风险。

#### 4) 统筹总分包合同计价模式

国际工程承包项目的总承包商应具有全盘统筹的布局实力，总包合同的计价货币及支付条款安排，可以对应匹配在分包合同中。通过相同币别和付款条件，紧密衔接的付款节奏安排，将汇率及垫资风险进行转嫁分散。

### 4.3. 项目实施阶段——加强执行过程中的资金管理

#### 1) 建立资金计划体系，提高计划精细程度

资金计划包含资金流入和流出两个部分，资金流入即业主的付款安排，资金流出主要包含设计施工成本支出、分包采购、仓储运输及税收等费用支出。资金计划编制的原则就是统筹全局和细节的前提下，梳理匹配资金流入、流出的数量及时间节点，为寻求整合资金资源、把控资金风险的最优方案做必要准备。通过资金计划的精确编制，把握资金汇入与汇出的时机，可以切实有效的减少汇率变动损失。

资金流入计划依据的是商务合同中的支付条款、节点安排及施工进度时间表，充分结合进行流入测算。资金流出则是从各分包合同的权重和时间节点出发，对资金收入进行划分和匹配，再根据资金加量和节点限额进行筹划，从而可以制定出合理的年度资金计划。季度及月度资金计划是通过结合工期进度从而实现的，科学合理的资金计划体系是提高资金使用效率的基础。值得一提的是，计划体系为了不脱离实际必须具备可适当调整的灵活性，确保资金计划合理且准确。在明确责任部门的前提下，可考虑结合项目实际情况，对资金计划的准确性、可行性应进行相应的管理约束，通过设立考核指标提高资金计划的准确性。

#### 2) 充分运用金融工具，锁定汇率敞口风险

国际工程承包等大型项目执行周期较长，往往在合同签署和实际外汇收支节点之间有较长时间间隔，为了尽可能减少期间汇率风险敞口，可充分结合各类金融产品对项目资金进行保值操作和风险对冲。根据走势预测抓准产品切入时点，确保与资金收付安排相匹配的前提下，通过合适的金融产品将汇率锁定在一个固定水平(至少要优于签约汇率)，达到风险可控的效果。金融保值产品的运用相当于把风险从企业自身转嫁给外汇市场，使项目在实际收支时以约定好的固定汇率进行结算，项目收益得到一定保障。

防范汇率风险的金融工具主要有远期外汇交易、外汇期权、掉期交易、汇率保险、福费廷业务等。目前应对外汇风险的金融产品种类日益丰富，项目所在国和项目特点不同，金融产品会有所差异，应当根据项目和自身情况进行合理的选择，有效抵消汇率风险[4]。

#### 3) 合理筹措资金，拓展融资渠道

国际工程承包等大型项目资金应该通过多元化的资金筹集方式取得，多品种融资方式结合，积极拓展资金筹集的渠道，满足企业融资需求[5]。充分利用国内商业银行在流动资金贷款上的优势，政策性银行在项目融资方面的经验优势以及外资银行的资金成本优势，满足不同项目的融资需求。同时，拓宽融资品种，创新融资方式和结构，充分利用各银行特色业务，解决项目个性化融资需求。

筹资方式除了常见的银行出口信贷产品外，还可考虑引入企业债券、融资租赁、供应链金融等专项融资方式匹配项目资金需求。在合理筹措资金的同时，科学的估算筹资风险，尽可能转移和分散筹资风险，保证良好的商业信誉，维护出资人的合法权益。

#### 4) 加强银企互动，合理利用银行授信额度

大型国际工程承包项目从投标前，到中标后的运行过程中，直至项目结束之后的质保期之内，都要占用大量的保证金，因此应充分利用企业信用，在各银行争取尽量多的授信额度，使用授信额度，减少各类保证金的占用。通过与银行的紧密合作，既满足了项目结算的要求，又降低资金占用。

利用各种可降低成本的金融支付工具，有效减少项目资金占用成本，提升项目的经济效益。比如有效利用承兑汇票，信用证等占用银行授信额度的工具，进行项目的国际及国内采购，可降低项目前期的资金占用。根据合同支付条款和时间节点及付款比例安排产品，争取对项目有利的条件。

#### 5) 夯实银行账户管理，确保大项目资金安全

企业应建立大项目银行账户管理制度，对大项目境内外账户全覆盖、全周期管理，防范资金和账户管理风险。境外项目在当地开立银行账户必须符合国家外汇管理局及企业内部相关管理规定，按制度流程进行审批，并严格按照外管局核准的收支范围、收支限额及总体额度使用资金账户。相关账户的变更、关闭等事项均需并向外管局报批报备。合理控制在境外银行开设账户的数量，项目结束后及时清理相关账户。

#### 6) 注重项目合同的变更，补偿汇率风险

在大项目建设过程中，难免会出现合同变更、业主拖延付款等导致工程款支付时间拖延的事件。而在这段时间之内，可能存在由于汇率变化而导致实收金额发生变化的汇率风险，这时，如果是业主的责任，应向业主提出索赔；如果是其他主体原因造成损失，需要重新进行责任划分并适当的向相关责任方索赔[4]。

#### 7) 规范大额资金收付，强化资金监控预警

大项目项下大额资金收付必须严格按照制度要求进行逐级审批，大项目需定期提交项目资金月报、季报或年报，详细列明项目资金收支情况、资金实际执行与预算的偏差及原因，执行相应的审查工作，关注和质疑异常资金收支，做好资金风险的事中控制，做好资金预警工作[6]。

#### 8) 提高工程项目回款速度

在项目施工阶段，财务部门积极跟业务部门进行沟通及时反馈工程结算支持文件，组织及时有效的验工计价，尽快回收工程资金，减少资金占压，降低企业“两金”规模。

### 4.4. 项目完工阶段——推动关闭后的资金回笼

1) 协调做好项目清算工作，积极跟踪落实各类保证金、滞留金、银行保函的释放条件，通过正式信件、高层沟通、法律等形式敦促尾款的结算。

2) 对在大项目竣工验收后，派专人负责项目尾款的清收工作，明确应收账款清收责任，建立相应考核机制，同时要做好日常催收款的证据的收集、整理和保存，以备在发现业主有恶意欠款嫌疑时，可以采取必要的法律手段来维护项目资金免受损失。也可运用应收账款保理业务，把由于延期付款而形成的应收账款有条件地转让给银行，由银行提供资金，并负责管理、催收应收账款和坏账担保等业务，企业借此收回账款，加快资金周转[7]。

3) 提高应变能力，完善科学的信息反馈制度。建立大项目资金财务指标考核机制，通过财务指标的绩效考核，加强对项目资金的管控，起到事后监督的作用，健全资金管理机制[6]。

## 5. 大项目资金管理案例

### 5.1. 项目概况

某公司越南基础设施类 EPC 承包工程项目，合同总价：1.18 亿美元 + 5900 万人民币。工期 12 个月，工程开工日 2020 年 11 月 15 日，竣工日 2021 年 12 月 19 日。

## 5.2. 项目资金管理措施

### 5.2.1. 加强项目前期资金谋划

#### 1) 签约多币种合同

项目前期，已确定采用美元作为合同签约币种，经与业主协商，根据主机辅机等国内采购规模测算，将部分合同金额签署为人民币结算方式，结合越南跨境人民币建设背景，带动了人民币跨境结算进程，充分减少了一定汇率风险。

#### 2) 优化合同支付条款

由于总包合同采用美元 + 人民币的计价货币，支付主要为里程碑节点支付安排，为保证相同币种的收付款紧密衔接，该项目主机采购采用的是美元 180 天远期信用证及人民币 90 天银行承兑汇票结算方式，即设置具有一定账期的延付模式进行分包款项结算，这样可以保证里程碑节点收到业务的进度款后再支付采购分包款，将汇率及垫资风险分散至最低。

### 5.2.2. 关注项目执行过程中资金管控

#### 1) 通过定期及滚动的资金收付计划控制头寸

项目前期，首先通过项目管理团队就可研报告及工程概预算内容进行梳理分析，编写总体资金预算和收付计划，列明项目项下各类款项的收付内容、金额及时间安排。项目执行过程中，再通过按月按季汇总填报资金收付计划表，实现切合实际的动态数据。

#### 2) 积极运用金融避险工具

由于总包合同中预付款及其他支付比例覆盖了分包合同对应款项支付比例，部分收款及付款资金存在币种错配问题，如预计三个月后收到进度款 3600 万美元，对应有人民币采购分包款支付需求，则及时将部分收款办理远期结汇业务，锁定了 3 个月的汇率变动风险。

#### 3) 加强回款催收，确保资金及时回流

建立催收机制，紧盯进度完成情况，满足条件时及时申报，积极沟通审定反馈事项。关注项目执行过程中的关键节点和存在争议的内容，通过专业团队的谈判最大程度和最快速度进行协商和索赔，确认问题及时解决，为回款扫清障碍。

#### 4) 建立资金收支管控“回头看”机制

定期开展已完成资金收付计划及实际执行情况的专项对比分析，测算时间和额度的相关偏离度，对偏离较大的事项进行回顾和反思。

#### 5) 强化内部资金运作，盘活内部资源

在大项目上开展内部资金运作，采取内部计息政策，按照合理的利率，对于项目占压公司资金的部分给与利息支出调整，对收款大于付款的部分给与利息收入考核调整。

#### 6) 建立资金管理考核评价制度

科学设立多维度考评指标，例如资金收付计划偏离度、存量资金运作考核损益等，按季度对关键指标进行测算和评价，并于绩效挂钩。

## 5.3. 项目资金管理成效

本工程项目签约前积极优化合同币种及条款，执行过程中严格按照指定的资金内部控制及审批流程进行管理，办理金融衍生业务及时锁定成本、规避汇率风险，资金基本根据计划及预算有序收付，对于个别突发事件严格进行特殊审批，兼顾了灵活性的管理原则，内部资金运作有效调动了项目部的积极性，加快催收取得成效，项目结束未发生相关诉讼事项。

总结上述实际案例，以下几点值得借鉴：

- 1) 对外投标签约时充分考虑汇率风险，通过跨境人民币结算等方式，事前从源头降低汇率波动风险。
- 2) 科学合理编制大项目资金计划，资金计划编制需由财务部、项目部及工程管理部等相关部门共同参与，注重可行性、严谨性、系统性、合理性及准确性；
- 3) 确保资金计划执行的严肃性，全面贯彻无计划不支出的原则。突发事项或者个别原因造成的追加计划情况需要履行特定程序，但要把控特定事项的发生频率，确保计划偏离度在合理的区间浮动。
- 4) 科学安排合同币种及条款，通过设置多币种结算、收付款时间节点、进度比例及延付条件等关键内容，可以给资金管理减少风险和压力，减少不必要的损失。
- 5) 该项目收款为美元，部分付款为人民币，产生收付款币种差异，在远期汇率高于测算汇率时进行美元远期结汇，降低外汇风险敞口，锁定项目成本。
- 6) 工程进度是大项目管理的血脉线，只有将进度把握在正常范围，才能为收款提供基础和保障。一旦遇到各种风险导致项目拖期或停滞，将直接增加项目和资金成本，侵蚀项目利润。

## 6. 结论

大项目资金管理是一个系统性的工程，需要企业各部门的通力配合和有力执行。依据各项目的特点，随项目执行过程中的变化，各部门需加强大项目资金管理的重视程度，将相关工作落实到位。通过行之有效的管控措施降低大型国际工程承包项目运营风险，提升资金整体利用率，确保项目资金顺利周转，让项目乃至企业能够维持健康、良性的发展状态[8]。

## 参考文献

- [1] 王相伟. 对国际项目工程资金管理问题研究[J]. 财会学习, 2018(5): 144-145.
- [2] 刘玉涛. 海外 EPC 工程资金管理 & 风险控制[J]. 纳税, 2018(19): 171, 173.
- [3] 李米仁. 境外工程项目资金管理创新探析[J]. 财务与会计, 2019(5): 81-82.
- [4] 戴伟胜, 徐礼林. 海外项目的外汇风险控制[J]. 施工企业管理, 2013(12): 107-109.
- [5] 许丽兰. 浅谈国内工程总承包项目的资金管理[J]. 当代经济, 2014(20): 52-53.
- [6] 李波. 关于境外工程项目资金管理问题的探讨[J]. 价值工程, 2020, 39(3): 37-38.
- [7] 高敬欣. 关于境外工程项目资金管理的思考[J]. 中国集体经济, 2019(35): 125-127.
- [8] 齐涛. 海外工程施工项目资金风险管理[J]. 财经界, 2019(1): 63.