

# 论建筑施工企业“两金”形成原因及压降措施

刘宝坤

(广州协安建设工程有限公司,广东 广州 510030)

**摘要:**在市场环境复杂多变的背景下,部分建筑施工企业存在工程进度款回收进度缓慢和项目竣工结算滞后的现象。各建筑施工企业需落实好“两金”的压降工作,才能有效地提升企业财务管理的能力,防范资金链断裂,提升企业的盈利空间以及安全运营能力。目前,部分企业存在“两金”压降不合理或者管理手段缺失的情况,科学地制定“两金”压降措施,已成为各建筑施工企业的重要工作之一。

**关键词:**两金;压降措施;建筑施工

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2023.11.112

## 1 “两金”的形成原因

### 1.1 “两金”的概念

本文所提及的“两金”指的是企业应收款(含合同资产)和存货的余额。应收款包括应收账款、应收票据、合同资产等,存货包括库存材料和已施工未计价工程等。“两金”是各大企业资金流动中最为重要的一部分。

### 1.2 应收账款(含合同资产)的主要形成因素

(1)因受到市场环境等诸多因素的影响,各类基础设施建设、公共建筑以及地产开发投资均受到影响,市场上项目投放量呈明显收缩态势,建筑施工市场竞争激烈,建筑施工企业承接项目日益困难,许多建筑施工企业为了能够承接项目,在投标前期缺乏对业主资信考察的情况下,盲目地进行投标或者低价中标。在项目实施过程中,业主因多方面原因存在资金无法及时到位的情况,导致无法按照合同约定的付款时间以及付款金额履行自己的付款义务<sup>①</sup>。还有部分企业在投标前就已经了解此投标为需要垫资的项目,但为了能够保持企业业绩以及企业规模扩张的需求还是继续开展投标工作,导致工程开始实施后,进度款无法按合同约定回收,从而产生大量应收账款。

(2)行业特点的影响,由于建筑行业项目大都具有工期长、体量大、施工和验收流程复杂的特点,项目施工大多存在垫资生产的现象,同时建设单位对项目进度款申请支付审核流程时间长、环节多,大多数合同约定进度款支付有一定的宽限期,时常会受到发包方资金情况的影响导致款项支付滞后。项目完工竣工验收时间久,审计结算环节时间长,这些都会直接导致建筑施工企业产生大量的应收账款,应收款项迟迟无法收回,严重影响企业的资金流,甚至影响企业的生产经营无法开展。

(3)部分建筑施工企业市场单一、客户单一、结算模式单一,长期在一个固定的区域或市场为长时间合作的业主单位提供施工服务,由于长时间合作的业主单位一直采用一贯的工程款支付模式进行付款,合同履行过程中未能按照合同约定工程款支付比例履行合约,但由于

与对方属于多年合作关系,为延续良好合作关系,建筑施工企业只能单方面承受应收账款数额过大的困境,造成自身资金周转困难。

(4)由于合同工程款支付条款缺乏合理性造成的“两金”占用问题。以下举例说明由于收款条款不合理而造成的应收款余额过大的因素:A工程的付款条款中表明主体工程完成,经验收合格后,将按照主体工程计量值的七成付款,支付到合同总金额的七成时停止支付,剩余工程款在竣工验收完成后完成结算至审计值的95%,余下的5%质保金在质保期满后付款<sup>②</sup>。若该工程主体需要一年时间完成,那么此年中均无法收到业主支付的工程款,其余25%的计量款需要在此工程结算审计完成后才可收到,通常一个项目完成结算审计工作最快也需在工程完工后的1年至2年时间,因此剩余25%的工程款要在工程完工后的1年至2年才可收到,此前应收款余额必然相对较多,因此此条款是缺乏合理性的<sup>③</sup>。此类合约中的付款条款均属于严重影响建筑施工企业“两金”余额的原因。

### 1.3 存货形成因素

建筑施工企业项目施工对材料的需求,不仅涉及的材料种类多,同时对材料供应时点要求也比较高,如果施工单位施工组织设计不合理或者采购管理缺乏相关责任人,采购不科学,部门工作衔接错位,经常会发生施工现场材料采购供应进场与生产进度所需材料不匹配,如关键材料缺失,其他已进场材料无法使用的生产瓶颈现象,导致出现原材料提前采购,后期才可使用,形成库存原材料的情况。此外,建筑施工企业还容易受到多种因素影响,例如天气、环保、突发事件等情况导致无法顺利开展施工,或受到其他不可抗力因素影响,造成工期推后,也会出现库存原材料的情况。另外项目已施工但进度确认不及时,结算管理工作滞后,同样会形成存货。存货成本管理经验丰富、意识薄弱、内控制度不完善或执行不到位,都会导致存货上升。

## 2 建筑施工企业进行“两金”压降的作用

### 2.1 规避风险

如若建筑施工企业中的“两金”占比过高,就会对企业的正常运行效率、企业的运营能力以及资产质量造成较大程度的制约,增加企业运营成本,为筹措生产资金而额外承担资金成本,同时加大了企业的生产经营风险,甚至出现各种债务纠纷,对建筑施工企业的公众形象及信誉造成负面影响,导致品牌价值受损。并且“两金”涵盖的范围较为广泛,例如包括各种应收款项、原材料等,会对企业最终的施工工作科学进行形成较大影响。有效地实施“两金”压降,才能有效地解决此类问题。

### 2.2 保证财务的正常运行

若建筑施工企业可以切实有效地实施“两金”压降工作,可以对资产进行有效的管控,为企业整个资金链保障提供有效的保障。有效地实施“两金”压降工作也能够减少企业中一些不必要的负债产生,有效优化企业的资金配置,同时也能有效地降低资产负债率,使企业的财务运作能够正常、良好地进行。

### 2.3 控制现金流

现金流是项目整个生命周期中所存在的现金流出以及现金流入的所有资金收付数量。合理地控制现金流能够保障企业的健康运营,降低施工企业出现产生资金链断裂危机的概率,减少有息负债,扩大企业的盈利能力。对建筑施工企业实施“两金”压降才能更加有效地整合企业存货管理以及应收款项的优势,才可提升实际现金流<sup>④</sup>。

## 3 目前建筑施工企业“两金”管理中存在的问题

### 3.1 企业内部因素

(1)企业职责没有明确划分。“两金”管理的责任人需要对各项管理工作进行落实,保障企业工作能够顺利进行,在工作开展过程中具备更加突出的优势控制<sup>⑤</sup>。如若管控责任划分效果不足,可能会对企业的正常工作效率产生负面影响,工作问题突出。例如在应收账款跟进的工作中,没有明确准确的责任机制,使账款的收付状态得不到落实,就会对建筑施工企业的资金链产生影响。

(2)企业没有完善的管理制度。完整、有效的管理制度是“两金”管理的依据,如若制度上存在缺失,或制度制定不合理,容易导致企业的工作开展无法具备有效的控制规范性,使企业管理流程存在较多漏洞。

### 3.2 外部因素

(1)信用体系有待健全。我国的经济体系发展速度较为迅速,因此有很多信用体系未能及时建立或进行完善,导致缺少管理依据优势。例如在信用体系建设中,一些失信情况行为无法有效地查询到。对部分存在失信行为的企业或个人无法有效识别,导致建筑施工企业在选择建设合作伙伴时存在一定的风险,工程款无法及时回收甚至出现坏账的情况。

(2)市场竞争压力较大。建筑施工企业在顺应市场发

展过程中一直存在市场竞争压力较大的问题,还有部分企业存在管理能力不足的问题,导致企业存在财务风险隐患,一旦该企业发生问题,会对与之合作的企业造成较大的负面影响。

### 3.3 企业资产管理能力不足

如果建筑施工企业未进行有效的物资管理,就容易出现部分材料堆积、无法充分利用已购进物资,或者材料实际消耗较理论消耗偏差过大、毁损、丢失等情况。

### 3.4 未能及时进行合同管理

建筑施工企业的项目所需时间较长,因此需要履行合同义务的时间较长,容易存在一定合同偏差的问题,例如涉及的索赔问题等。若施工单位未能及时进行合同管理,未及时与建设单位进行沟通确认,就会使企业在履约过程中处于被动地位,并且易与建设单位产生合同纠纷,这些纠纷会导致建筑施工单位的管理经营受到负面影响。

## 4 建筑施工企业“两金”压降的相关措施

### 4.1 做好市场分析,严谨选择市场进入

建筑施工企业需要结合市场的投资规模、合作方的守信程度以及资金状况,同时结合自身的条件以及相关风险承受能力,决定项目承接与实施的工作导向。企业要建立企业客户资信管理制度,对客户的资信予以量化评审,建立客户资信管理台账、档案及合格客户名录。对新的上、下游客户必须开展资信调查、实地考察和风险评估。密切跟踪、动态掌握现有客户的生产经营与财务状况,根据客户的资信变化,及时调整客户资信等级和相应的经营方式。针对已经中标的新工程,建筑企业在与对方签订合同时需要重点关注合同中所提计量以及相关支付条款,如若发现存在不合理的付款条款,需要及时提出,与合作方据理力争,将建筑施工企业垫资施工的困难或对双方合作中存在不利的因素告知合作方,尽最大努力降低保留金的支付比例,在合法、合理的基础上加快计量进度,维持企业的良好运转。

### 4.2 实施企业考核机制,企业全员参与“两金”压降工作

“两金”压降要强化目标分解,优化考核导向,将两金压降目标落实分解,实施领导责任制。对余额较大、账龄长的项目进行重点清理,针对存在一定难度的压降项目,相关领导需及时进行项目的帮扶指导,解决困难。企业内部需定期召开“两金”压降工作会议,分析“两金”具体数据及其成因。排查重点关注项目,对存在的问题提出整改措施,同时部署工作目标,加强与机关部门的联动,做到全面管控。企业项目部的相关部门需要在制定岗位职责时增加对“两金”压降的职责,同时增加“两金”压降的考核指标,定期对企业相关人员实施“两金”压降相关知识考核,将企业年末的“两金”余额情况纳入企业相关人员的考核体系,将考核成绩与绩效、工资进行挂钩,建立相关催收奖励机制。针对不同工程应收账款的特点、应收账款具体金额以及催收难度制定相关应收款款回归目标,年底针对目标完成情

况对企业工作人员实施奖励制度,调动企业相关工作人员的催收积极性。

#### 4.3 加强业财融合,强化应收款账压降管理措施

建筑施工企业需结合自身的实际情况细化应收账款的构成,把应收账款细化为在建项目以及完工项目。业务部门与财务部门协同做好“两金”压降台账,实现业务与财务信息共享。建立应收账款清收清欠台账、合同资产结算台账、存货收发存台账,分类管理,按月梳理台账,动态监控每笔应收账款变动情况。对应收账款(含合同资产)进行账龄分析,做好与客户的对账及催收基础工作。针对在建项目的应收账款需要进行实时动态管控,使用分析—预测—对比的思路,每月对项目的应收账款进行跟踪,同时指定相关收款负责人,及时发现应收账款中是否存在未按照合约时间付款或金额有误等情况。并就异常情况及时与合作方进行沟通,了解未及时付款或未按约定金额付款的原因,同时沟通准确的补款时间。针对已经到期的完工项目应收款,也需进行分类催收。对于较为容易收回的合作方可采取电话催收或上门催收,同步跟进收回成果。针对中等难度的合作方,需要由原项目负责人进行催收,催收需要把握关键时点,盯紧合作方动向。对催收难度较大的合作方,企业可以派专人到合作方进行催收,对回收风险较高的应收账款,可以采用法律手段进行催收。

#### 4.4 存货压降

(1)针对库存原材料的压降,需要强化物资采购计划与生产投入的管理,物资总需求计划需要在项目进场30天内编制完成,同时上报至企业相关采购部门。如若在上报后出现新增品类或者上报物品数量需要调整,要及时补报。施工计划进度随时同物资采购部门保持密切沟通,物资月度需求计划是相关物资需求部门结合施工生产计划,编制的物资需求计划。此需求计划由相关需求部门编制,经过项目主管领导审核以及批准后上报至相关物资管理部门。结合建筑施工企业具体情况及时对采购计划进行调整,除了周期性备料等相关特殊情况,其他材料需实现每月无库存的目标,不占用企业的项目流动资金。

(2)针对已完工未结算的压降,若属于因计量周期未达到无法计量的问题,可以加强与合作方的沟通,询问是否能够在合理时间范围内尽早为合作方签认计量,同时建筑施工企业相关人员需熟悉掌握合同条款,熟知计量规则,能提早地整合好相关计量资料,并将资料上交至合作方审核,尽快完成当期的工程计量。如若合作方存在资金紧张的情况,需延后批复计量形成的已完工未结算,仍然需要加强与合作方的沟通,虽其经济紧张无法正常支付工程款,但针对已完成的工程量应该为我方签认,尽快完成计量。对已取得合作方和设计方的认可,但暂时无法批复的变更项目,必须对其数量进行监理以及合作方的书面签认,并且将存在变更的项目资料进行收集、整合、存档,同时及时上报计量资料,与合作方保持密切沟通,以严谨的

态度确认收入,并将其计入合同的预计总收入中。针对材料调查工作,需要有相应的允许调查的文件,调查的相关计算方式以及相关计算依据、详细计算过程。总之,需要将变更以及索赔的收入进行可靠计量。

#### 4.5 做好合同管理

建筑施工企业需要做好与合作方的合同管理工作。合同管理能够及时确认自身与合作方的权利、责任以及义务,合同要素等必须齐全且符合法律规定,特别是收款方式、账期和延期收款的具体违约责任要清楚,强化审核把关,项目管理人员必须对合同条款有清晰的认识,了解各项目的进度款的回款节点,强化合同履行管理,加强应收账款分类管理,应收账款催收措施有效且证据资料齐全,防止影响企业的现金流稳定。项目合同管理需要结合相关施工责任内容,及时制订以及更新相关财务的管理计划,多从资金占用或者材料战略储备方向思考,在达到财务成本有效控制的过程中,保证建筑施工企业的财务管理稳定、安全发展。

### 5 结束语

建筑施工企业需要加强“两金”压降工作,其不仅关乎企业的资金周转程度,甚至直接影响企业的生死存亡。因此,建筑施工企业需要将“两金”压降作为一项长期的、制度化的工作进行紧抓,要将相关措施落到实处,竭尽所能将企业的“两金”水平控制在合理范围内。通过相关实践经验表明,制度规范化越好、管理能力越强、措施使用得最得当的建筑施工企业,所存在的“两金”占用问题也越少。建筑施工企业需结合自身情况,选择与自身最贴合的“两金”压降措施,达到维护企业利益,降低损失的目的。同时尽量维护好与建设单位的良好合作关系,保障业务的延续,减少市场丢失和利益损失。企业中合理的“两金”占用才能满足自身经营性现金流,防范企业存在的经营风险,使建筑施工企业呈持续健康的发展状态。

#### 参考文献

- [1]闫小兵.论建筑施工企业“两金”压降的重要性及对策[J].商情,2020(20):101-102.
- [2]范丽霞,陈秋玉,谭华楠.探讨建筑施工企业两金压降的重要性及对策[J].现代商业,2020(12):180-181.
- [3]尤军英.建筑施工企业“两金”原因分析及压降对策[J].经营者,2021,35(16):102-103.
- [4]王永华.论建筑施工企业“两金”压降的重要性及对策[J].理财周刊,2020(31):191-192.
- [5]王陈萍.外经基建企业“两金”压降措施探究—以H公司为例[J].国际商务财会,2022(07):34-37+41.

作者简介:刘宝坤(1982-),男,汉族,河南辉县人,本科,中级会计师,研究方向:建筑行业两金压降。