

# 建筑施工企业“两金”压控存在的问题及措施研究

韩冬冬

(中铁十七局集团第三工程有限公司 河北 石家庄 050000)

**[摘要]**近年来,大型建筑施工企业面临国家宏观经济环境及行业影响,建筑市场竞争十分激烈,特别是近年施工能力大幅提升,市场竞争有加剧之势,以及建筑行业管理现状,企业“两金”总额持续增长,且加大了“两金”管控难度。本文从建筑施工企业“两金”压控的重要性、面临的问题、压控措施进行分析研究,目的是促进建筑施工企业压减“两金”规模,助推建筑施工企业高质量健康发展。

**[关键词]**建筑施工;两金;措施研究

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.10.1989

随着国家基建项目投资放缓,业主单位资金来源收紧,结算付款条件愈加苛刻,企业不得不垫资承揽或低价中标。同时,在经济下行的大环境下,材料涨价、气候、地质变化等不可预见情况时有发生,企业为满足质量要求,必须增加成本,资产质量逐步下滑,“两金”占比逐步攀升,加大了企业的资金压力和财务风险。

## 一、建筑施工企业“两金”的概念及压控的重要性

### (一)“两金”的概念

建筑施工企业的“两金”,由应收款项类和存货类科目组成,主要包括:

#### 1. 应收款项类

建筑施工企业的“两金”中的应收款项类科目包括:应收账款、预付账款、其他应收款、长期应收款等,其中:应收账款主要指核算企业因销售商品、提供劳务等经营活动应收取的款项,具体核算施工企业收到业主批复的验工计价单时,按办理结算金额,和企业发生按适用税率计算的销项税额;预付账款主要指企业按照合同规定预付的款项,包括预付工程款、备料款、购货款、租金等;其他应收款主要指企业除应收票据、应收账款、预付账款等科目以外的其他各种应收及暂付款项;长期应收款主要指融资租赁产生的应收款项、采用递延方式具有融资性质的销售商品和提供劳务等产生的应收款项等。

#### 2. 存货类

建筑施工企业的“两金”中的存货类包括:合同资产、存货等科目,其中:合同资产是指企业已向客户转让商品而有权收取对价的权利,且该权利取决于时间流逝之外的其他因素。该科目应按合同进行辅助核算,下设“收入结转”和“价款结算”明细科目,“收入结转”科目核算企业按履约进度确认的收入金额;存货是指建筑施工企业在工程项目施工生产中耗用的原材料、周转材料、二三类料等。

### (二)建筑施工企业“两金”压控工作的重要性

“两金”压控既是落实中央经济发展方式的重要要求,也是实现企业可持续发展的重要抓手,更是企业自身发展的迫切需要。目前建筑施工企业“两金”规模大、占比高的形势比较严峻,有效压控“两金”,对逐步优化企业资产结构,提高经济运行质量,改善企业资金紧张状况,实现“高质量发展”目标具有重要的意义。

## 二、建筑施工企业“两金”数据占比情况分析

本文选取了大型建筑施工央企2018年-2020年“两金”数据情况,对其“两金”总体及结构情况等相关财务数据进行了分析。

(一)截至2020年底,中国建筑、中国铁建、中国中铁、中国交建、中国中冶等建筑施工企业“两金”总额均呈现上涨的趋势,其中:中国建筑13289亿元,较2019年底增长9.44%,较2018年底增长6.18%;中国铁建7046亿元,较2019

年底增长12.7%,较2018年底增长32.82%;中国中铁5573亿元,较2019年底增长4.75%,较2018年底增长14.78%;中国交建6857亿元,较2019年底增长24.19%,较2018年底增长56.91%;中国中冶3389亿元,较2019年底增长10.1%,较2018年底增长15.66%。

(二)建筑施工央企2020年“两金”占资产总额比例情况:中国建筑60.62%,较上年有略微增长0.93个百分点;中国铁建56.69%,较上年减少1.13个百分点;中国中铁46.44%,较上年减少3.93个百分点;中国交建52.58%,较上年增长3.3个百分点;中国中冶66.92%,较上年减少0.21个百分点。

(三)建筑施工央企“两金”总额中主要为应收账款、合同资产和存货,其中2020年占比分别为:中国建筑12.07%、10.62%、50.8%;中国铁建17.84%、23.42%、32.98%;中国中铁19.36%、22.43%、34.58%;中国交建14.93%、15.81%、10.63%;中国中冶20.48%、24.55%、17.88%。

## 三、建筑施工企业“两金”压控存在的问题

(一)受业主合同计量规则及工程板块影响,工程项目产值计价率低。一是产值计价率较高的铁路项目产值占比呈现逐年下降趋势,并且铁路项目受业主计量规则及资金管控等因素影响,过程中计量支付已完成产值的比例过低;二是市政、水利工程项目产值占比逐年增高,市政项目普遍“以审代结”且审批周期长,平均计价率过低,同时,水利项目计量程序繁琐且卡控严格,平均产值计价率明显偏低。

(二)合同外合同资产确权普遍存在程序复杂,周期长的问题。一是铁路项目变更调差审批程序复杂、批复周期长,特别是占比较大的I类变更设计、材料调差批复严重滞后,已销号未结算项目,清概虽已结束,但未办理结算,结算时间长期不能确定;二是PPP项目合同外合同资产确权困难,须经第三方造价咨询审核,审核周期长,影响清收确权。

(三)部分建筑施工企业亏损性合同资产占比高,合同资产压降难度较大。部分建筑施工企业产生亏损性合同资产,一是早期项目管理粗放,项目成本管控意识不强,未及对造成成本超支的问题采取有效措施;二是对临建工程管控不到位,临建工程策划深度不够,现场施工把控不严,造成临建成本超支较大;三是受环保政策影响,近几年地材材料价格上涨增幅较大也是项目成本超支的主要因素。

(四)项目工程款支付比例低,严重影响了清欠收款效果。一是部分工程项目业主以终结审计扣款为由,故意拖延支付所欠工程款及质保金,造成陈年老账项目多,清欠回款难度大;二是部分拖延较长的项目原业主、监理主要人员因调离和更换,导致清欠清收工作对接不畅。另外建筑施工企业各类保证金、押金涉及项目多、金额大,而且长期挂账,

严重影响了企业资产质量，久拖将形成潜在的成本费用。

(五) 存货金额较大，材料消耗不及时。施工企业在建工程项目存在涉及原材料库存金额较大的现象，尤其是大体量铁路项目，原材料库存金额较大，库存物资主要是施工所需的钢材、地材、锚具、减水剂等，由于部分项目受到工期紧、任务重且资金严重短缺等因素影响，加上地方环保政策不断持续深入，严重影响材料的保障供应，为保证工地正常施工用料，项目根据现场实际需求加大了原材料的库存储备，导致存货金额较大。

#### 四、建筑施工企业“两金”压控的措施

##### (一) 源头管控，科学理性做好投标经营论证工作

抓好承揽，源头上压降“两金”占比，一是在项目承揽过程中理性参与竞争，规避合同风险，守住效益底线；二是加强对投融资项目的前期论证与运作深度，理性抑制为完成目标而出现的赌博式、冒险性投资，吃透合同条款，掌握管理模式，确保真正揽到效益好、现金流有保障、融资可行的高质量项目，实现源头控制风险。

##### (二) 抓好项目全过程管控工作

对新上项目重视施工策划，密切对接设计单位和建设单位，集中精力做好方案优化等关键工作，千方百计增加效益产出的源头；对在建项目强化“节流”，围绕重点工程和关键线路，严控临建费用、管理费用、工期成本、质量成本、材料超耗等关键事项，抓好项目成本管理；对收尾项目开展尾工、人员、成本、设备、交验等锁定工作，及时并账管理，有效扎住成本口子。

##### (三) 做好工程项目预算管控

合理编制责任预算，对成本费用超预算项目及时予以警示，预算外费用要提级审批支付；对大临建设、地材采购、混凝土超耗等可实行“总价包干”的阶梯费用标准，鼓励项目自主节支降耗，结余部分回馈奖励项目；结合业主资金、支付条款等做好资金预算，搞清楚有多少可供使用的钱、哪些地方可省钱、哪些地方可周转钱、预计什么时间缺钱等，踩准资金节拍，将资金流节奏与施工节奏合理衔接，避免出现节奏错配，导致工期拖延、物料供应停滞，进而造成成本失控、不良资产增加，经济效益失守的乱象。

##### (四) 健全“两金”压控工作机制

持续推行领导带头清欠，收尾项目因克缺整改、末次结算、责任人缺位等原因导致款项回收困难重重，需要投入优质资源去重点盯控。为提高压控效果，可结合项目实际情况，按区域、业主类型等灵活分配领导班子成员责任指标、项目回款比例。对指标完成情况时时关注、按月跟踪，尤其对长期挂账、大额款项等更要盯紧、看住，及时掌握压控情况，确保各节点责任目标按时完成。

##### (五) 精准施策、分类治理“两金”存量

对债务人破产、倒闭等导致债权无法变现，成为死账的各类应收款项，根据会计准则及时进行坏账准备计提账务处理；对物资管理，由财务、物资部门按期盘点、对账，并留存季度末盘点资料备查，对发现有账无物的存货，要按规定提取减值损失、报备处理等，并对管理不善造成损失的人员进行责任追究，确保物资存货真实存在。

对原材料、周转料进行全面清理，对损毁无法使用、利用价值不高等低效、无效存货按规定进行报废报备、残料变卖等处理，确保低效、无效存货及时压降；对长期挂账但仍具备收回条件的合同资产，由经管部门牵头，将项目变更索赔、竣工结算、计价清理作为工程、经管等多业务部门联合推动的一项综合性工作，明确责任、时间节点，切实将各专业口工作压实，做好工程量统计、业主监理沟通、数据资料

提供、发票开具等实质性工作，并保留部门间工作转办联络单，确保“两金”变现手续完备、渠道畅通。

对逾期未收回各类应收款项，由财务部门牵头，分项制定措施，对签订的责任书要明确责任人员、责任指标、时间节点、奖罚措施，并按月跟踪进展情况，做好盯控记录，对款项收回的要及时兑现，充分调动清欠人员工作积极性，确保在顽固性债务清回上取得新突破；对收尾完工项目长期未退租的房屋、未处置的材料等，结合实际尽快退租各类房屋设备，清理、退货剩余材料，循环利用周转材料等；积极鼓励通过外租、转让等形式对暂无使用计划的资产进行价值转化，合理利用资源。

##### (六) 创新清欠方法，实现“两金”压控和创效

不断开拓思路、创新方式方法，按照市场化、法治化原则，加强与债务人、金融机构、司法机关、地方政府等有关方面的沟通协调。可按企业布局区域，组建专项性清欠队伍；可按债权债务人性质，开展同链条企业清欠；对债权无争议且回收难度高的，可在建筑施工企业集团范围内招募清欠人，充分利用现有人力资源，做到人尽其能；可充分利用财务信息化手段，快速锁定长时间未发生变动的“两金”，点对点分析、盯控。

##### (七) 加强考核兑现，强化激励与约束

不断完善考核激励制度，突出对改善企业效益、现金流等有明显作用的指标，要做到奖罚公平，奖到个人、罚到个人，对完成专项目标的要及时兑现，对长期、多次未完成目标的，可将经济处罚与行政手段相结合，切实做到公正严明，消除大锅饭、只奖不罚的乱象，充分发挥奖罚机制引领作用。进一步强化收尾项目管理，明确项目经理承担直接管理责任，以便扎实推进竣工移交、索赔补差、项目清算等，直至项目清欠收款完成，确保项目全面履约、创效增盈。

## 五、结语

总之，建筑施工企业“两金”占用问题日趋突出、与企业高质量发展的矛盾日益加剧，应进一步深刻认识“两金”造成的危害，要以国资委“两金压控深化”为契机，聚焦压控目标，坚持“标本兼治，治本为主”“降低存量，遏制增量”原则，正确处理“两金”与规模的关系，严格执行压控方案；应切实将“两金”管理提升到现金管理的高度加以重视；应以源头控制为基础、提高创效和现金流为根本、确权清收为核心、债权清欠为关键，大力提升全流程压控能力；应着力完善相关管理制度，着力强化目标考核制度落实，着力提高资产运营效率和质量，持续优化财务状况，提升企业核心竞争力，助推企业稳增长和高质量发展。

## 参考文献

- [1] 赵涛. 关于建筑央企“两金”压控工作的重要性及措施[J]. 会计师, 2021(10): 106-108
- [2] 瞿庆冬. 建筑施工企业“两金”压降和管控的意义及对策[J]. 纳税, 2021(10): 183-184
- [3] 吴腾飞. 建筑业“两金”压控存在的问题及对策[J]. 四川建材, 2021(08): 222-223
- [4] 付建兰. 建筑施工企业资金管理存在的问题及对策探讨[J]. 中国乡镇企业会计, 2020(01): 56-57
- [5] 章再勤. 浅议集团化建筑施工企业资金管理和控制[J]. 会计师, 2020(01): 123-124
- [6] 韩光远. 如何加强建筑施工企业资金管理[J]. 城市建设理论研究(电子版), 2020(13): 125-126
- [7] 王莉. 基于管理会计视角论建筑施工企业资金管理[J]. 今日财富(中国知识产权), 2021(08): 16-17