

Reflection on the Pressure Control and Cash Flow Management of “Two Funds” in Construction Enterprises

Furui Hu

China National Chemical Engineering Group Corporation Ltd., Beijing, 100007, China

Abstract

At present, the operation of the Chinese economy is facing new difficulties and challenges, with insufficient domestic demand, operational difficulties for some construction enterprises, multiple risks and hidden dangers in key areas, and a complex and severe external environment. From the perspective of cash flow, many construction companies receive less than expected payments, but lack control over payments or have limited control measures, resulting in significant net outflows of operating cash flow; from the perspective of the “two funds” situation, construction enterprises have the characteristics of a wide range of project points, small contract amounts, and high risks. The paper analyzes the current situation of “two funds” and cash flow management in construction enterprises, analyzes the reasons for the problems, and proposes countermeasures for “two funds” pressure control and cash flow management, in order to improve the management level of construction enterprises and further promote their high-quality development.

Keywords

“two funds” pressure control; cash flow management; high-quality development

关于建筑类企业“两金”压控、现金流管理的思考

胡福瑞

中国化学工程集团有限公司, 中国·北京 100007

摘要

目前, 中国经济运行面临新的困难挑战, 国内需求不足, 一些建筑企业经营困难, 重点领域风险隐患较多, 外部环境复杂严峻。从现金流情况看, 很多建筑企业收款不及预期, 但付款又缺乏控制, 或控制手段有限, 导致经营活动现金流较大的净流出; 从“两金”情况看, 建筑类企业具有项目点多面广、合同金额小、风险高等特点。论文通过分析建筑类企业“两金”、现金流管理的现状, 分析问题产生的原因, 提出“两金”压控、现金流管理的对策, 为提升建筑类企业管理水平, 进一步促进企业的高质量发展。

关键词

“两金”压控; 现金流管理; 高质量发展

1 引言

当前形势下, 通胀居高不下、利率上升和不确定性加剧, 全球经济强劲复苏的前景仍然黯淡, 世界经济仍面临长期低增长的风险。疫情过后市场恢复不如预期, 建筑产业复苏乏力, 国际上美元持续加息、货币回流, 逆国际化和贸易保护主义抬头, 全球贸易往日的兴隆之势在减弱。各种不确定因素在增加, 中国建筑高质量发展面临很多新的挑战 and 机遇。在经济下行时期, 市场需求不旺, 影响企业效益, 甚至出现经营亏损, 这时期最重要的就是管理好现金流。现金流是企业战胜危机、度过困难时期的“生命线”, “两金”管理是管好现金流的关键所在, 要警惕客户经营风险的传导, 这就需要企业在精细化管理上下功夫, 夯实管理基础, 练就过硬

内功, 做好挖潜增收, 持续降本增效, 保障高质量度过困难时期, 更要对未来做好充分准备。

2 目前建筑业“两金”、现金流管理存在的问题

2.1 风险意识不够, 重要性认识不足

部分建筑企业管理层和相关部门管理人员未充分认识“两金”管理和现金流管理的重要性, 底线意识不强, 红线意识不牢, 对高质量发展要求领悟不深, 特别是距离“有收入的合同额、有利润的收入、有现金流的利润”理念有很大差距, 往往更重视表面数据, 特别是几项主要指标^[1]。

2.2 源头管控不足, 相关企业作用发挥不够

一是客户信用评价体系和投标评审机制不健全。客户信用评价未制定评价标准及打分规则, 评价结果未进行应用, 评审无相关职能部门参与。投标评审工作形同虚设, 甚至完全没有。对业主的资信及资金情况调查仅限于天眼查、

【作者简介】胡福瑞(1987-), 男, 中国山东聊城人, 硕士, 高级会计师, 从事财务、审计、业绩考核研究。

信用中国等网站信息，缺乏对业主的资信及资金情况的详尽调查。投标评审原则上要以会议形式开展，由部门以上负责人员参加，要充分进行事前资料、条款、业主等调查研究。二是合同质量方面仍需提升^[2]。部分建筑企业为拿订单新承接项目无预付款且进度款支付比例过低，加大了资金运转难度，增加了“两金”额度和资金回收风险。不少高风险严管控的项目管理没有落到实处。三是对“两金”管理人员配置不到位，“两金”管控手段单一，部分管理措施停留在表面，不注重实效。不少建筑企业对现金流管控意识不够，有的企业没有做到独立核算，没有开展计划预测，或者计划预测工作仍由财务人员在做，造成资金计划预测不准确，没有依据，不能落实，业务条线没有深入参与，项目层面也没有做到独立编制、独立管控，管理体系不完善^[3]。

2.3 过程管控不力，项目精细化管控不足

一是部分建筑企业在建项目产值计量和计量收款比未达到合同条款约定，对过程中的验工计价和回款严重滞后，没有采取及时有力措施应对，造成被动局面。二是重点项目管控有待加强，在建项目过程变更和索赔工作也亟待加强。很多集中在少数项目，但没有加大管控，还是按照一般项目在管^[4]。三是部分企业缺乏主动性和创造性，对“两金”管理问题束手无策，问题积累、风险堆积。项目经理缺乏资金整体筹划能力，过于追求工程进度，错失最佳收款时机，增加后期清收难度。四是部分企业项目经济活动分析深度不够，项目策划工作未按制度要求开展，项目分析未正常有序开展，关键时应对不力。

2.4 收监管控缺位，清欠清收效果不佳

一是部分建筑企业完工项目债权清收预算指标完成不佳，催收方式单一，执行效果不好。部分长账龄项目依然采取常规催要手段，未及时采取各种法律清欠措施以及附条件减免、以物抵债、延伸清欠等适当方法，不具备较强的催收效力，进而危害企业利益。二是缺乏对逾期债务方的风险监测，部分业主出现生产经营状况较差，资金严重紧张，有的濒临破产或破产重组等，未能有效规避风险。三是法律清收力度仍需提升。部分建筑企业多年未结算、长期不付款项目未能及时采取法律手段，管理人员整体法律意识不强，存在证据收集、留存不全面问题，导致案件陷于举证困难，甚至存在被反诉的风险^[5]。

2.5 融资建设项目管理不规范

一方面，融资建设项目占用了企业资金，增加了资金成本，自身回款周期长，加大了企业“两金”规模。另一方面，企业要应对融资建设项目全周期内的资金压力，易带来信用风险、融资风险、流动性风险等财务风险。部分建筑企业承接融资建设项目较多，此类项目资金占用多，回款周期长，造成企业“两金”规模阶段性攀升较快。各企业对符合条件的项目应按规定上报，总会计师要切实履行好监督管理责任。

2.6 现金流管理手段运用不充分

资金计划管理需要强化。很多建筑企业对项目资金管理的计划性不强，项目资金收支计划未与项目的施工计划、采购计划、机械使用计划等有效结合，与实际偏差大，准确性、可操作性需要提高。资金计划刚性约束不够，财务系统要加大力度，引导管理层、业务部门强化资金管理^[6]。资金预测与年度预算结合不够，半年度预测情况与全年预算目标存在较大差异，对管控的指导性不足。

2.7 考核激励作用发挥不够。

仍有“两金”考核体系不完善，“两金”奖惩方案力度不大。部分建筑企业“两金”考核奖惩方案宣贯不够，营造氛围和导向不够，集中于领导班子、相关管理人员层面，对基层员工宣贯力度不够，一定程度上减少了奖惩方案对员工实现激励和督促的效果。有的建筑企业奖惩及时性不足。不少建筑企业集团对下属企业下达的现金流考核指标没有分解至基层项目，对下的现金流管控考核激励作用没有充分发挥出来^[7]。

2.8 基础管理工作不够扎实

一是部分企业“两金”管理制度仍存在需完善之处，特别是“两金”状况较差的部分企业存在不同程度的制度缺陷。主要反映在投标管理、合同管理、结算管理、完工项目管理等方面，部分企业未制定管理办法或者存在修订不及时、未完全落实企业管控要求、操作性差等问题。二是部分企业会计核算不规范，存在应收账款确认未按与业主实际结算金额入账，按实际开发票金额确认应收账款，暂估收入、成本依据不充分等情况。三是部分建筑企业普遍存在“两金”相关管理部门间协调不够紧密，“两金”管理涉及市场、财务、工程、费控、法务等部门，但缺少信息互通，形成了信息孤岛。四是基层单位资金管理职能不健全。基层单位的财务人员基础核算业务占据较多时间，资金管理岗位配置不全，精细化管理程度不一，资金管控水平参差不齐。

3 对“两金”压降、现金流管理的几点建议

3.1 完善机制，深入推进综合治理

健全长效机制，持续深化综合治理举措。纵深推进综合治理专项行动，加快推进问题整改提升，对照实施方案和工作台账，重点结合巡视、审计、专项检查、督查督办等各方面监督发现的问题，确保整改闭合，坚持标本兼治，加强对各级企业推进情况的督导检查，对走过场、搞形式的严肃问责。

3.2 进一步强化专项风险管控的重要性认识。

现金流不仅是企业的血脉，更是攸关企业兴衰的命脉和士气的气脉，“两金”压控既是贯彻落实国资委要求的政治任务，又是实现自身高质量发展的需要，建筑企业管理层特别是“一把手”要提高站位看问题，立足实际检视问题、根治顽疾，扎实推进高质量发展。

3.3 进一步夯实“两金”管控工作

持续推行“两金”立体化管控模式,健全细化上下贯通、左右联动的组织责任矩阵,加强多维度全周期管理,前置“两金”管理重心,加强事前事中管理。源头把控,降低风险债权,完善客户评价体系,建立会审事项清单,对合同中的项目质量标准、履约进度、验收结算、付款条件、付款方式、付款时间、违约责任等内容签署审批意见,严防合同风险。强化过程管理,提升管理水平,有效运行“两金”三级预警机制,督促各企业、各项目在合同执行过程中,动态监测客户履约情况和资信状态变化,指导所属企业及时采取相应的应对措施,动态管控“两金”形成过程,防范“两金”风险。强化重点项目结算,对于已完工未结算时间长、回款风险较大的项目建立监控机制,安排专人推动项目结算。合理确定实物类存货规模,对于工程材料、原材料、大宗商品、房地产存货,开展有针对性的措施,确保管控有效,有效盘点库存。进一步明确目标,明晰管理责任,完善清收奖罚机制。开展“两金”管控情况评价,坚持两级管控与突出重点相结合、压减存量与严控增量相结合、专项行动与日常管控相结合、协同推进与各尽其责相结合、责任考核与奖罚并举相结合、建章立制与信息化管理相结合的原则,持续推进“两金”管控工作^[8]。

3.4 持续推进现金流精细化管理

注重现金流的事前规划、事中控制和事后分析,把现金流量管理切实落实到企业的日常经营中去,将其作为一种有效的管理工具,揭示经营风险和财务风险,提升企业价值。加大事后分析及考核力度,形成预警机制,分析总结资金预算执行偏差,与年度考核指标相结合,建立奖惩机制,调动预算管理主观能动性。重视财务的分级授权工作落地,确保责权利相结合,切实重视项目现金流管控水平提升,开展项目全周期现金流策划,依据施工组织,科学编制项目全周期现金流量表。严格执行资金预算管理制度,依据项目进度计划编制项目收款计划、工程物资采购和分包付款资金预算,绘制项目资金流曲线,当进度收款和支付发生偏离,出现负现金流时,要及时分析原因,是结算原因造成收款滞后,还是业主支付滞后造成的,还是项目亏损原因造成的,要主动采取应对措施。

3.5 积极发挥权益工具作用

灵活合理运用权益工具,做好永续工具续发、应收账款ABS储架发行,发挥企业内部金融平台作用,推动企业

外部贷款置换,降低企业合并口径资产负债率水平。支持探索通过员工持股、产业基金、战略投资人等多种途径引入权益资金。研究搭建债转股基金,将债权转化为股权或引入股权专项用于偿还负债,可从权益和负债两端发力降低“两金”,将金融管理职能建设作为重点,切实提高产融结合水平。

3.6 控制存货总量

工程类存货要高度重视物资计划、采购供应、到货验收、保管发放、现场使用和工地盘点等环节。物资计划要以施工图为基础进行编制,杜绝无计划和超计划采购。物资的发放要按单位工程进行限额领料,物资损耗要严格控制在行业定额水平之内。项目部每月要对物资进行工地盘点,分析物资节超情况和库存情况,查明原因,并制定改进措施,实现安全、及时、经济、绿色采购供应的管理目标。关注大宗产品价格市场周期性波动,研究分析原材料或产成品价格趋势,合理确定原料和产成品库存比例,实现产品价格周期随动,避免存货长期高位占用资金。

4 结语

在高质量可持续发展主题下,建筑类企业在“两金”、现金流管理工作上仍然面临巨大压力,建筑类企业上下应高度重视,同频共振,深入推进精细化管理,持续提高生产运营能力和水平,坚定信心,锐意进取,扎实做好各项工作,积极对标一流企业管理经验,找差距补短板,切实提升管理水平,扎实推动工作开展,保障企业高质量可持续发展。

参考文献

- [1] 涂志敏,戴浪.浅析建筑类中央企业“两金”的成因及压控措施[J].浅析建筑类中央企业“两金”的成因及压控措施,2018(26):58-60.
- [2] 万利.关于建筑类央企“两金”压降的一点思考[J].财务与会计,2020(11):77-78.
- [3] 代文佳.建筑施工企业“两金”压降的对策[J].财务与会计,2022(18):73-74.
- [4] 胡立杰.建筑类央企应收账款资产证券化研究[J].财讯,2020(5):128-130.
- [5] 洪岩.建筑企业融资和现金流管理分析[J].财讯,2023(19):80-82.
- [6] 孟凡胜.建筑企业现金流管理浅析[J].财务与会计,2021(13):83-84.
- [7] 金建华,徐俊.浅析应收账款ABS及应收票据ABS的区别[J].中国总会计师,2021(1):76-77.
- [8] 郭春然.建筑施工企业现金流管理的重要性、现状及应对策略分析[J].现代经济信息,2018(4):234.