

A Preliminary Analysis of the Reduction of 'Two Funds' in the Full Life Cycle of Central Construction Enterprises

Chao Zhang

First Engineering Co., Ltd. of China Communications Construction Company, Tianjin, 300456, China

Abstract

In recent years, the downward pressure on the macro economy has increased, and central construction enterprises are facing severe financial problems. The huge proportion of funds occupied, rapid growth, and high difficulty in reducing them have become constraints on the high-quality development of enterprises. In response to this challenge, it is necessary to conduct in-depth analysis of the causes and potential risks of the two metals, and develop practical and feasible pressure reduction measures. Internally, careful consideration should be given to internal and external factors of the enterprise, such as excessive reliance on investment projects and poor financial operations; Externally, attention should be paid to market uncertainty and policy risks. In terms of pressure reduction measures, by optimizing the project investment structure, improving the efficiency of fund utilization, and strengthening risk management, the asset structure of enterprises can be optimized, governance systems and capabilities can be enhanced, and the quality, efficiency, and upgrading of enterprises can be achieved. This article will study the causes and new forms of "two gold" throughout the entire life cycle from the perspective of value chain guidance, which will help enterprises better adapt to market changes and assist in the high-quality and efficient development of the company.

Keywords

Central construction enterprises; Two Funds; Value chain analysis; Full life cycle management

关于中央建筑企业全生命周期“两金”压降问题浅析

张超

中交一航局第一工程有限公司, 中国·天津 300456

摘要

近年来, 宏观经济下行压力增大, 中央建筑企业正面临着严峻的两金问题, 资金占用比例巨大、增长迅猛、降低难度高成为企业高质量发展的制约因素。针对此挑战, 需深度分析两金成因和潜在风险, 并制订切实可行的压降措施。对内, 应审慎考虑企业内外部因素, 如投资项目依赖过高和资金运作不畅; 对外, 需关注市场不确定性和政策风险等。在压降措施方面, 通过优化项目投资结构、提高资金使用效率和强化风险管理等手段, 优化企业资产结构、提升治理体系和治理能力, 实现企业提质增效升级。本文将从价值链条导角度, 研究其成因及其全生命周期下的“两金”新形态, 有助于企业更好地适应市场变化, 助力公司高质量高效益发展。

关键词

中央建筑企业; 两金; 价值链分析; 全生命周期管理

1 引言

“两金”（特指应收账款和存货, 其中存货包含已完工未结算形成的合同资产）是反映建筑企业运营效率与财务健康的核心指标。当前, 在外部环境复杂严峻（全球政经格局动荡、国内经济增速换挡、地方政府财政承压）与行业内部竞争加剧的背景下, 中央建筑企业普遍面临“两金”规模庞大、增速较快、周转效率低下的困境。这不仅导致巨额资金沉淀、带息负债攀升、资产负债率居高不下, 更严重侵蚀盈利空间、累积经营风险, 成为掣肘企业高质量发展的突出

难题。国资委三令五申要求严控“两金”规模、加速低效无效资产处置。本文基于价值链视角, 深入剖析“两金”成因及其在全生命周期中的动态演化, 并结合当前行业形势, 提出系统性压降策略, 旨在为提升企业资产运营质量和抗风险能力提供理论参考与实践指引。

2 “两金”问题现状及成因

中央建筑企业“两金”占资产比重普遍超 30%, 部分企业超 50%, 已完工未结算项目随经营规模扩大持续累积, 导致资金周转困难、负债率攀升。

成因包括: 外部经济下行与政策环境变化致资金紧张, 建设单位通过拖欠工程款转移风险, 市场竞争内卷使企业被动接受苛刻付款条件; 内部存在项目管理粗放、合同履行困

【作者简介】张超（1994-），男，中国天津人，本科，中级会计师，从事财务管理研究。

难、业财融合不足，以及物资积压、结算滞后等问题。

中央施工企业“两金”之所以如此之高，与其所在的产业、市场以及其他诸多因素有着密切的关系。首先，当前世界经济正面临着结构性调整与下行压力，国内经济增长放缓，谨慎而稳健的投资拉动政策造成了资金持续紧张乃至不足。施工企业所从事的工程规模大、工期长，对资金的需求大，而上游发包方的资金支付能力又会对公司的运营产生直接的影响，因此，两金占比很高。其次，我国建设工程建设领域的有关法律、制度还不够完善，使施工企业在施工过程中的合法利益很难得到切实的保护。由于处于市场支配地位，建设单位往往通过拖欠工程款、延期结算、收取保证金等手段来转移风险，造成了大量的工程项目垫资施工，这样就很难保证合同执行期间的及时回款。第三，如今施工市场的竞争十分内卷，一些施工单位为了完成施工任务，往往会

出现盲目投标的现象。在工程决策阶段，企业常常没有对招标文件进行深入研究，没有对施工方的履约付款能力以及资金到位状况进行调查，致使在签订合同和执行阶段都被苛刻的付款条件所束缚，对于应收账款的及时回收与清欠工作没有给予应有的关注。最后，因为一些企业在材料管理、施工组织等方面存在不足，造成了大量的物资积压，在工程实施中，常常把重点放在施工进度与安全质量上，而忽略了对已完工数量的及时计量与结算，导致应收账款很难计量，达不到回收的基础条件。总而言之，中央施工企业高两金的形成，是多个因素共同作用的结果：自外而看，经济规模增长、自然发展的市场；自内而看，是双向履约困难甚至是业财融合的不足都会推高“两金”数据，而这一情况又在中央建筑企业被显著放大了。

表 1 主要中央建筑企业 2022 年两金情况统计表 单位：亿元

项目	应收账款	长期应收款	其他应收款	存货及合同资产	资产总额	营业收入	两金占营收比重	两金占资产比重
中国建筑	2104	1091	736	10340	26529	20551	53.79%	69.44%
中国中铁	1222	206	350	3776	16132	11515	34.43%	48.23%
中国铁建	1412	806	661	5543	15239	10963	55.27%	76.82%
中国交建	1039	1727	458	2293	15114	7203	36.50%	76.59%
中国中冶	934	358	481	1686	5854	5927	59.09%	58.36%

注：数据来源于上市公司 2022 年年度报告。

3 “两金”带来的深层危害与财务风险

①资产与效率：资金沉淀致流动性恶化，坏账风险侵蚀盈利，合同资产存在价值确认滞后风险。

②盈利水平：带息负债增加推高融资成本，2022 年五大央企资产减值计提超 280 亿元，机会成本制约战略投入。

③系统风险：经营性现金流持续为负，资产负债率超监管红线，供应链拖欠引发诉讼激增，损害企业信誉。

3.1 严重侵蚀资产质量与运营效率

资产流动性恶化：巨额“两金”沉淀导致营运资金固化，周转效率（如应收账款周转率、存货周转率）显著下降，直接削弱企业短期偿债能力与市场应变弹性。

坏账与资产减值风险激增：长账龄应收账款及长期未结算合同资产面临高比例坏账计提压力。经济下行周期中业主支付能力弱化，进一步放大信用风险敞口，侵蚀企业净资产与盈利基础。

合同资产价值不确定性：已完工未结算项目若因计价争议、验收延迟无法及时确权，存在收入确认滞后甚至最终亏损风险，实质形成隐性资产泡沫。

3.2 显著拉低企业盈利水平

融资成本刚性侵蚀利润：为填补“两金”占用的流动性缺口，企业被动增加带息负债规模。2023 年央企平均融资成本约 4.5%~5.8%，高额利息支出直接挤压经营利润空间。

减值损失直接冲击净利润：坏账准备及合同资产减值

计提（按《企业会计准则第 22 号》要求）对当期利润形成刚性扣减，2022 年五大建工央企合计计提资产减值超 280 亿元。

机会成本损失抑制发展动能：沉淀资金无法投入战略新兴领域（如新能源基建、数字化改造），错失产业转型升级窗口期。

3.3 触发系统性财务风险传导链

经营性现金流枯竭危机：“两金”规模膨胀是经营性现金流持续为负的核心诱因。2023 年部分央企建工板块经营现金流/营收比值降至 -8% 以下，逼近安全警戒线。

杠杆率逆向攀升违反监管要求：被动融资推高资产负债率（部分企业超 75%），与国资委“一利五率”（新增结合 2023 年考核导向）中“资产负债率管控”目标严重背离，触发融资成本上行与信用评级下调风险。

供应链风险传导与声誉折损：对分包商/供应商的持续拖欠引发诉讼激增（2022 年行业涉诉金额同比 +34%），破坏生态链稳定性，损害企业 ESG 评级与社会公信力。

3.4 衍生深层次经营与监管危机

资产质量劣化恶性循环：2022 年五大央企 3.72 万亿“两金”中，账龄 3 年以上占比达 18%（补充数据来源：年报附注）。此类低效资产持续占用资源，拖累新项目造血能力，形成“沉淀→低效→再沉淀”的死亡螺旋。

监管合规风险加剧：持续偏离“一利五率”（利润增速、资产负债率、营收利润率、全员劳动生产率、研发投入强度）

考核目标, 面临国资委专项督导及融资政策收紧压力, 制约企业战略实施空间。

4 “两金”压降管控措施

4.1 源头控制, 提升经营质量

4.1.1 严格筛选投标项目, 调查业主资信与付款能力, 规避垫资项目

在招标投标之前, 企业应谨慎地选择目标, 遵循质量管理、高效率运作的原则。在承接工程承包时, 应权衡利弊, 对业主的资金来源、运营能力、财务及资信状况进行全面地调查, 重点关注付款条款和计量结算条款等条款。优先选择信誉好、资金充裕的客户, 对现金流有很大的需求的客户, 避免不合理报价、变相垫资施工、高额保证金付款条件苛刻的亏损项目。

4.1.2 利用政策优势争取预付款比例, 以银行担保替代保证金, 缩短结算周期

企业应充分发挥国家有关文件的导向作用, 充分发挥自己在业内的优势, 在合同谈判过程中争取到更好的付款条件。这涉及到预付款的10%-30%, 以银行担保代替现金押金。另外, 缩短计量结算、付款审批的程序和时间, 保证在合同中对支付的方法和时间进行规定, 强化签约环节控制, 结合法律风险管制, 规范合同文本, 明确工程结算与支付条款, 通过风险分担策略将上游风险合理转移至承包商, 有效管控采购和分包合同付款风险, 设定付款比例与质保金比例的红线。

4.1.3 聚焦高质量项目, 建立长期合作关系, 避免盲目扩张

央企要在追求发展规模和速度的同时, 更以高质量为准绳作为发展目标。这涉及到企业的整体发展战略, 包括在项目选择、投标决策上要有明确的优质经营目标。企业应注重长期的合作伙伴关系, 建立与信誉佳、资金充足的客户的稳固合作关系, 确保项目的经济效益和公司的盈利水平。

4.1.4 保持灵活性与适度风险管理

在源头控制的过程中, 企业需要保持灵活性, 根据市场变化和项目特点进行适度的风险管理。在投标和合同谈判中, 企业应灵活运用各项政策和措施, 确保在不同的情境下都能够实现源头控制的目标。同时, 建立科学的风险管理体系, 既确保项目收益, 又能够应对潜在的不确定因素。

通过这些源头控制的措施, 中央建筑企业能够在经营的起点就有效地降低两金问题的发生概率, 创造更为有利的收款条件, 提高项目的盈利水平。这是央企建筑企业在解决两金问题上的重要一步。

4.2 强化过程管理, 加速资金回笼

在中央建筑企业面对两金问题时, 实施有效的源头控制是解决问题的关键。企业需要转变思想和发展方式, 将全生命周期重心放在经营源头, 通过提高经营质量来创造更有

利的收款条件, 事半功倍。

4.2.1 及时完成已完工项目计量结算, 推动合同资产转应收账款

在工程建设中, 对工程造价进行计量与结算是中央施工企业必须予以关注的问题。对已完工项目进行全面统计, 防止漏报、少报, 保证计量、结算准确。对项目进度报告进行及时汇报, 密切关注监理和施工单位的审批和审核, 力争早日拿到验收报告。这种方式能够快速地将合同资产转换成应收账款, 增加流动资金。全生命周期中是以项目目标后预算为抓手, 以公司利益最大化为最终目标, 体现“项目是成本中心, 法人是利润中心”的理念。需要用数据加强企业对工程物资采购的监督指导, 做到真正意义的低价、平价采购, 确保实现企业物资采购效益最大化, 建立一套适应企业的共享信息平台。通过对不同维度的同规格物资采购单价的比较, 反映物资采购价格的趋势, 发现问题并指导低价采购, 从而进一步达到降低成本的目的。

4.2.2 专人跟进合同外变更索赔, 确保书面签认

公司要安排专人负责处理合同外的变更、索赔等事项, 确保及时取得书面的报验和签认资料。这有助于防止合同外的事项引发争议, 保护企业的权益。项目完工后, 要及时办理最终结算手续, 为收取合同质保金创造先决条件。

4.2.3 落实“谁建设谁收款”责任, 对拖欠款项采取法律手段

在工程实施中, 应把追回工程款放在首位。通过督促施工方尽早付清工程款, 贯彻“谁建设谁收款”的方针, 落实“两金”清收工作的第一责任人。充分调动全体人员的工作热情, 对计量、结算滞后、拨付进度较慢的工程, 要剖析症结所在, 安排专人跟进。在国有企业中, “两金”的处置主要由项目经理承担, 公司需成立一套全员参与的“清库”制度, 对存在的问题进行及时剖析, 做到“一个工程一个思路、一家单位一项对策”, 以保证资金按时收回。在催讨期间, 要注意保存好书面信函等有效的证据, 并对其施加适当的压力, 对长期拖欠、恶意拖欠行为, 必要时可以采取停工、法律诉讼等手段。

4.3 健全管理机制, 压实清收责任

成立“两金治理领导小组”, 将压控指标纳入绩效考核, 权重向利润、现金流等核心指标倾斜, 建立风险预警与动态监测机制。本文认为, 要从根本上解决中央施工企业“两金”问题, 必须健全其内部治理结构, 实行铁三角模式。首先, 建立以党政一把手为组长的“两金治理工作领导小组”, 明确“两金指标”, 并及时协调解决“两金减量”工作中存在的重要共性问题。其次, 建立“两金”的日常管理机构 and 岗位, 并配备相应的工作人员, 对“两金”的清算过程中的合同、计量、收款、评估等环节进行全面的指导和监督。

在目标的设定上, 提出了科学的绩效考核导向, 积极发挥绩效考核的导向作用, 运用关键指标法(KPI), 优化

经营绩效考核指标体系,经营性自由现金流、“两金”压控等“两金”关键绩效指标,提高指标权重,重点考核利润、“两金”占用、经营现金流等体现营运能力及盈利能力的指标,降低收入类指标权重。层层分解和细化目标,并将其落实到具体的项目和责任人身上,签订目标责任书,对考核指标进行量化,并将清理结果与责任人的业绩评价相结合。期间,定期召开专题会议,通报“两金”处置的进度和财务资料,特别提醒“两金”数额大、时间长、风险大的“两金”,实施“挂牌”揭榜挂帅举措。并提出了构建企业内部信息数据库,对其增减变化、账龄结构进行动态记录。对未签订合同、不能及时计量、不能及时收取工程款等行为,建立风险等级分类预警机制,以便及时发现并解决问题,增强了公司的内部管理的透明度与效率,为公司的高质量发展奠定了坚实的金融基础。

4.4 创新压降模式,拓展盘活路径

开展应收账款保理、资产证券化(ABS),通过三方抵账、债务重组优化结构,借助数字化技术提升结算与回款效率。在降低“两金”的基础上,中央施工企业还应该进行改革,采用应收账款保理,三方抵账,资产证券化,债权债务重组等方法,使财务结构得到优化,资产质量得到提升。

①大力发展应收账款保理:充分利用央企优质信用,与金融机构合作,开展有追索/无追索保理业务,快速回笼资金,优化报表结构。

②探索资产证券化(ABS):遴选优质应收账款或(未来)收费权资产,通过结构化设计发行ABS产品,对接资本市场,实现资产出表与低成本融资。

③进债务重组与三方抵账:在风险可控前提下,与业主、主要分包商/供应商协商,通过债权债务抵销、债务展期、以资抵债等方式,优化债务结构,缓解即期支付压力。

④数字化赋能:应用大数据、AI技术提升业主资信评估、合同风险识别、结算进度跟踪、回款预测的精准度。探索区块链技术在供应链金融、确权中的应用,提升透明度与效率。

中央建筑企业在解决两金问题的过程中,需要创新驱

动模式,采取多措并举的方式来解决难题。企业可以更好地应对市场洪流,提升财务稳健性,为持续高质量经营打下基础。这种创新思维和多元化措施的应用将有助于中央建筑企业更好地应对挑战,实现可持续发展。

5 结语

“两金”压降是关乎企业生存的战略任务,需构建全生命周期管控体系:源头严控项目风险,过程强化结算收款,机制保障长效管理,创新驱动资产盘活,方能破解困局,夯实高质量发展根基。

①源头严防:以高质量经营为导向,严控项目入口与合同风险,减少“问题两金”产生。

②过程严管:狠抓计量结算时效与收款责任落实,加速“两金”流转与变现。

③机制保障:通过强有力的组织、精准的考核、动态的监测,确保压降工作常态化、长效化。

④创新驱动:积极拥抱金融工具创新与数字化转型,开辟多元化的资产盘活与风险化解路径。

唯有如此,中央建筑企业方能有效破解“两金”困局,显著改善现金流状况,降低财务杠杆与风险,全面提升资产运营效率和盈利质量,从而在复杂严峻的环境中夯实高质量发展根基,实现行稳致远。

参考文献

- [1] 周国明.施工企业两金压降的重要性及管控对策[J].质量与市场,2022(14):193-195.
- [2] 张慕鸿.数字化管理系统建设对建筑施工企业“两金”压降的重要性研究[J].数字化用户,2024(1):79-80.
- [3] 胡瑶.基于资金短缺角度谈企业“两金”压降[J].纳税,2023(14):64-66.
- [4] 牛蕊.浅谈国有建筑施工企业项目资金管控策略——以Z公司为例[J].财经界,2022(26):75-77.
- [5] 国务院国资委.关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见.2022.
- [6] 中国建筑、中国中铁等央企2022-2023年年度报告.