

浅谈“两金”管控与项目运营

白立彬

一、“两金”管控的本质是项目运营

两金，即应收账款和存货，是企业资产的重要组成部分，也是工程公司营运资金的主要表现形式。它不仅直接反映在公司的资产负债表上，更是企业运营观念、成效和过程的体现。所以，“两金”管控既是财务管理的重要内容，更是统筹企业运营的重要抓手。而工程项目运营是形成或决定“两金”规模和质量的根本因素，所以“两金”管控的本质是项目运营。

图1反映了工程公司“两金”管控与项目运营的基本关系。就一项EPC总承包合同而言，从收到建设方预付款形成现金（预收款），项目启动；到开始自行或委托设计、招标采购或施工分包实施，支付供货商或分包商预付款；然后到设备陆续到货、进行施工安装，形成企业的存货；再到待建设方或委托的第三方验收并结算确认，形成企业的应收账款；最后到建设方根据合同和结算确认的工程量支付工程款，再次形成企业的现金。上述工作流与资金流一一对应，并以票据形式体现过程。通过项目运营的逐步推进，在财务报表上实现了“现金→预付款→存货→应收账款→现金”的资金循环，该运营资金以存货和应收账款的形式存在的时间和规模，是“两金”管控的质和量，其中，时间是质，规模是量。所以，“两金”管控的

直接工作是工程结算与收款。

从进度管理角度而言：设计、采购、施工和安装等形成存货的进度是完工进度；与建设方进行工程量结算确认的进度是结算进度；根据合同和结算确认情况收取工程款的进度是收款进度。三个进度管理与存货、应收账款的变动息息相关，所以，“两金”管控的具体方式是进度管理。

从票据管理角度而言：完工进度是以设备材料施工等完成情况和供应商分包商开具的发票统计测量，即清票工作；结算进度是以建设方签认的工程量结算和向业主开具的发票测量，同时按照合同收取进度款，即清收工作；收款进度是以合同和结算确认单为依据按照收款凭证测定，即清

欠工作。所以，“两金”管控的具体形式是三清工作（清票、清收、清欠）。

从财务报表角度而言：工程项目的营业收入和利润以完工进度确认，完工进度对公司的损益表具有决定性影响；结算进度和收款进度决定的存货、现金等对资产负债表的流动资产类科目和现金流量表的经营现金流具有决定性影响。所以，“两金”管控对企业的财务报表具有决定性影响。

全面理解“两金”管控的意义、影响和价值，“两金”管控，其本质是精细化和过程化项目运营，是实现企业高质量发展的重要一环。

二、“两金”管控的核心是风险与收益的平衡

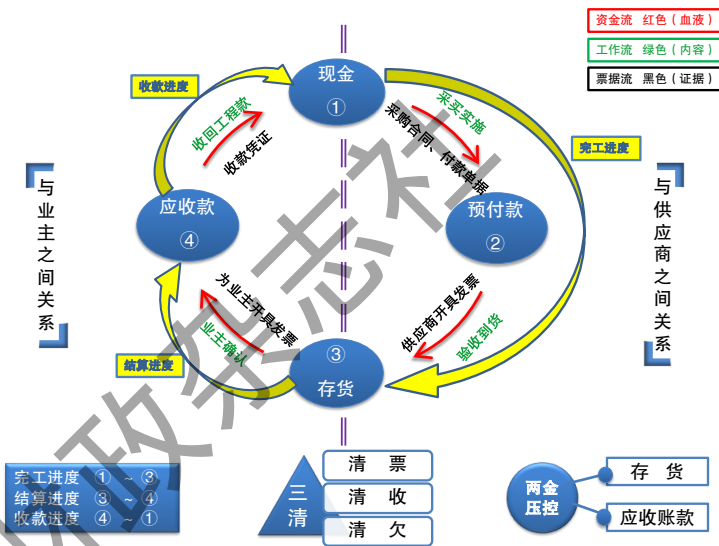


图1

“两金”是随项目运营形成的资金的中间环节,其规模、质量、沉淀时间长短、数据真实可靠性等均反映了项目运营的管控水平和结果。

从收益角度而言:“两金”是企业的在产品、债权,占用了企业资金,占用规模越大、时间越长,资产周转率就越低,财务成本就越高,收益就越低;同时,保持一定数量和周期的应收账款,向客户提供商业信用支持,有利于公司开拓业务,提升竞争能力;存货作为项目运营过程各项投入的集中体现,凝结着专利商、设计和施工管理工程师的智慧,是价值创造的直接体现,工程结算即价值确认的过程。

从风险角度而言:存货,尚未经投资方验收结算,其质量是否合格、工作量是否全部被认可均存在不确定性;应收账款作为债权,虽然流动性较强,但其控制权却掌握在客户手中,能否及时、足额变现存在不确定性。另外,如前所述,企业通过主观测定或左右完工进度而调节营业收入和利润,导致存货(工程施工)不实,不仅影响当期损益情况,更重要的是存货将形成长期“潜亏”。可见,“两金”的不确定性和可能的“潜亏”因素构成了工程公司极大的风险。

综上,一定数量和周期的存货和应收账款是项目运营的必然过程,是项目运营过程中现金的体现,既是资源,也是成本;既体现其收益性,也有其风险特征。评判“两金”管控的效果,不仅要考虑数量,更重要的是甄别其质量,不仅仅是“压控”,最核心的工作是做好风险与收益的平衡。

三、精细化“两金”管控,实现项目高质量运营

1.在总承包合同签订前进行“两金”管控的合同筹划。工程建设企业的运营模式是“订单式生产”,即先签

订销售合同再组织工程实施,所以,EPC总承包合同的签订成为项目管理的最重要依据,合同中的收款、结算条款对“两金”的规模和占用时间具有决定作用,为此,在合同签订前应根据公司的业务分类发展战略、在该领域的技术实力、客户的信用能力制定合理的结算条款,既确保资金周转有效,也要保证收款风险可控。

具体而言,可以按照“两金”量化基本模型进行合同筹划,在项目起始阶段的预收款额度和收款节奏应与进行设计、设备和材料采购支付的预付款额度和频次基本相当;项目实施阶段的结算频次和结算回款比例应与分包单位的结算相当;项目最终的应收账款(质量保证金),除控制尾款比例外,应主要考虑收款风险和应对措施,有条件的,可以开具质量保函代替扣留质量保证金,将业务风险和结算风险分离。针对不符合上述模型原则的,制定接受标准,对于确有风险且无法规避风险的项目,坚决退出。

2.统筹完工、结算和收款进度管理,对清票、清收、清欠进行过程化管理。工程建设企业因从事业务品种不同,生产管理模式和链条不尽相同,但均以项目运营为主线进行管理。设备材料和安装验收通过后取得相应的发票和验收票据,即“清票”,对应完工进度;对“已完工未结算”的确权叫“清收”,对应结算进度;将应收款项收回叫“清欠”,对应收款进度。

对于存货,即已经完工的未结算款项,判断属于合同内还是变更索赔补差,如果是合同内的,及时办理完工计价;如果是变更索赔补差,及时完善相关审批手续,加快变更索赔资料的确认和批复,及时把已完工未结算款确认为有效债权。

对于应收账款,若是拖欠到期的质保金,以经营和法律部门为主,利

用内外部资源,采用多项措施(必要时采取法律手段)限期清欠;若是拖欠的工程进度款,项目经理是清收责任人,按合同约定清收,必要时集公司之力,实施暂停设计、暂停施工、撤回现场人员等措施。

此外,应在合同管理部门设立项目的合同管理综合岗,跟踪监控项目执行中的偏差并及时反馈和纠偏,统筹三个进度管理,建立“两金”台账,进行分类和过程化管理,把“两金”管控化解为项目运营的具体步骤。

3.建立“两金”最优质量模型,制订合理的考核指标体系。

首先,就一个工程建设企业而言,收到的预收款大于预付款、存货和应收账款之和,则不存在垫资,“两金”的规模就基本位于可控范围内,资金周转应处于较好状态。除上述量的测定外,更应细化考虑存货和应收账款的质,即结算和收款风险。合同范围外进行的工程施工投入是否取得业主的委托或结算依据、按合同约定的收款逾期是否取得了业主的书面证据、业主方的财务状况是否发生了根本的不可逆的负向变化等等,都是风险因素,需要结合项目情况设置“两金”周转和边界控制指标,设置最大宽延周期,制定后续具体措施。

其次,要制订“两金”管理政策及责任追究办法,融入业绩考核,签订“两金”管控责任书。按照上述量和质的模型,赋予相应的权重;必要时将“两金”管控作为专项考核,进行专项奖励和惩罚。同时,建立跟踪机制进行责任落实,把问题反映和解决在过程中,而不仅仅在年末。另外,要对“两金”问题突出的项目或下属公司,拧紧资金和授信支持的阀门,以收定支,倒逼管理。

(作者单位:中国昆仑工程有限公司)

责任编辑 陈利花