

关于新形势下施工企业降杠杆的几点思考

倪颖欣

建筑企业普遍点多面广，管理跨度大，盈利能力偏低，产权结构单一，注册资本不高，属于劳动密集型的微利行业，降杠杆工作压力较大。以北京市四大建筑企业为例，基本上企业资产负债率都在80%~85%。北京市国资委实施意见中明确提出，非工业企业管控线是75%，警戒线是70%，且要以2017年市管企业实际资产负债率为基准，整体只降不升，到2020年年末下降2个百分点左右，之后市管企业整体资产负债率基本保持在全国全行业国有企业的平均水平。由此，给市属国有建筑企业提出了艰巨的降杠杆任务目标。本文就此进行思考。

一、新形势下施工企业降杠杆的难点

建筑施工市场竞争激烈，受政策影响程度高，项目投入大，资金占压时间长，项目盈利能力偏低，施工企业应收账款规模大，资产负债率普遍较高。施工企业要进一步降杆杆，达到降杠杆管控线以下难度较大，主要难点集中在以下几方面：

1. “两金”规模大，资金占压多

施工企业受行业特点影响，普遍计量结算滞后，存货和应收账款数额大，资金占压多，回款难。存货规模大的主要原因是结算难，这是施工企业的老大难问题。客观上讲，建筑工程的结算工作具有复杂程度高、难度大、

结算周期相对较长的特点。从合同到结算需要确定设计变更、施工变更、工程洽商、签证、调差、索赔等变更项目，要涉及到设计单位、监理单位、业主单位、审计单位等多个相关单位，结算用时也相对较长，不确定因素多，大部分工程结算金额高于合同金额，很多项目结算增加的金额大，超出概算的情况并不少见，施工单位单方推动困难。另一方面，也存在业主或投资方由于资金困难等原因，有意以各种理由拖延结算的情况。

应收账款规模大的主要原因是：

(1) 建筑施工工程一般都有约定的质保金和质保期，由此会增加施工企业的应收账款。2017年住建部和财政部下发了《建设工程质量保证金管理办法》，对质保金的比例、期限、缴纳方式等进行了规范，但实际落实情况并不理想，质保金保函应用很少，缺陷责任期进入和期满认定并不规范，使这部分应收账款迟迟不能回收。

(2) 工程款计量支付比例不断降低，计量支付不及时。前些年工程款计量支付比例一般在80%~90%，近年来呈下降趋势，目前多在70%~80%。有的业主由于资金紧张而故意拖延对施工单位进行计量，出现了能给多少钱就计量多少钱的现象。

(3) 延迟支付项目大量出现。自2018年国家规范PPP项目和金融领域治理以后，垫资施工项目迅速增多，

甚至在一些财政相对紧张的地区已经成为主要方式，而垫资施工必然造成施工单位的应收账款增加。

2. 账户限制多，资金集中难

为提高资金使用效率，加快内部资金周转流动，减少闲置资金占用，很多企业都进行了资金集中管理，主要形式包括：内部银行、资金结算中心，乃至创立财务公司。但是对于施工企业而言，要想提高资金集中度较难，主要原因：一是业主监管专用账户多，此类账户由业主、开户行、施工方三方签订资金监管协议，要求对大额支出进行监管，专款专用，企业不能统筹使用。二是指定账户或关系账户多，此类账户是基于业主单位与银行的业务关系、项目融资银行的附加要求、相关权利人的个人关系等因素而产生的，一般不签订正式的监管协议，施工方开户后难以进行资金集中。

3. PPP融资建造项目影响大

(1) 有的PPP项目由于不符合新出台的PPP政策或金融政策的要求而下马，给施工企业留下了难以收回的欠款和损失。

(2) PPP融资建造项目参与的主力军是国有施工企业特别是大型施工央企，包括一些上市的民营施工企业，而PPP项目的特点是前期投入大，资金回款周期长，这就给这些施工企业背上了沉重的包袱。

(3) 盲目的跑马圈地式的PPP扩

张模式在政策收紧、金融严管后，大量已签约项目需要投资成立项目公司以及后续进行项目融资，由于原来设计好的基金接盘等操作模式或融资渠道现在已无法实现，只能由做为社会投资人的施工企业自身输血，压力巨大。

4. 盈利能力低，企业混改难

施工企业属于劳动密集型企业，普遍股权结构单一，原始注册资本偏低，后续资本性投入不足。同时，工程项目点多面广，工序复杂，流程差异大，想突破传统的管理模式，由粗放型向精细化转变难度较大，普遍盈利能力低，企业依靠自身发展积累增加净资产速度缓慢。再加上施工企业债务风险大，管理责任重，因此很难通过混合所有制改革的方式来吸纳民营投资，增加企业权益，提高企业综合实力。目前虽然也有一些民营企业增资国有施工企业，但大多也是并不是完全为了投资增值，而多出于联合经营、借船出海等其他商业性目的。因此，施工企业特别是仅以施工为主业的国有施工企业想通过增资扩股来降杠杆难度较大。

二、新形势下施工企业降杠杆的重点

1. 从资金链源头入手，推进降杠杆工作良性开展

近几年施工企业资金压力持续加大，若通过增加贷款的方式解决，无疑是饮鸩止渴，将进一步加剧企业贷款压力和偿债风险。因此，加速工程资金回收，促结算、减应收、降存货是促进企业降杠杆工作良性开展的重要管理措施，要从资金链的源头入手，促进资金良性运转。

2. 提升项目管理水平，防范经营风险

完善基础管理。实施项目全生命

周期管理，以信息化为抓手，推进项目标准化、精细化、集约化管理，提高资金收支的计划性，提升项目管理水平，增加项目盈利能力。

加强风险防控。强化风险意识，建立风险评估和预警系统，有效识别风险点，及时发布预警信息并形成风险控制预案，降低项目损失。逐步减少合作项目，杜绝联营挂靠项目发生。

借助网络技术，实现信息共享。强化对供应商、分包商的管理，利用采购平台调配资源逐步实现集中采购，降低工程成本，提高项目盈利。

3. 加强PPP项目投资管理，严控垫资施工项目

针对PPP项目现状，施工企业一方面应更加关注投标项目的筛选和科学有效地评估，要认真把控投资方向、整体投资规模、收益回报、政府资信等情况，避免历史问题再次发生。另一方面要稳妥处置化解存量PPP项目风险，尤其是投资控股的政府付费PPP项目，对于已进入运营期的PPP项目，要加强对项目公司的管理，及时督促政府按期按时付费，规避政府隐性债务。

以北京市政路桥集团为例，目前集团出台了相关管理办法和指导意见，明确PPP项目投资要坚持好地区、好项目、好收益的“三好”原则，要严格筛选，优中选优，严控投资风险。另外，集团未来将以承揽大型PPP项目施工为主导，以少量参股投资带动较大PPP项目施工额，有效控制企业投资规模。对垫资施工项目严格控制尽量压缩，负债率高的企业不允许投标垫资施工项目。

4. 苦练内功，提高企业综合实力

施工企业要想通过增资扩股、债转股等方式，提高企业权益规模，就需要企业苦练内功，提高基础管理水

平，从近几年国有企业的重点管理工作入手，提高企业综合实力。一是加强战略管理，明确发展方向；拓展业务领域，优化区域布局；创新经营模式，打造新型产业；盘活企业资产，提高资产质量。二是打好企业“压减”和“处僵治困”攻坚战，加大股权投资清理退出力度，进一步实现企业瘦身健体、减亏止损、提质增效，有效提高资产质量和经济效益。三是适度推进企业上市，一方面有利于打造企业品牌，提高企业的公信力、影响力和知名度；另一方面可以广泛吸纳社会资金，减少对银行的依赖度，为企业持续平稳发展增加新动力，激发新活力。

5. 上下联动、系统联动

降杠杆专项工作的源头不在财务，在经营，在管理，因此需要企业领导层高度重视，综合施策，需要系统联动，同心协力。同时，施工企业降杠杆的重点在基层，在项目，只有基层一线每个项目都重视了，都能够真抓实干，从每个项目、每项工作、每个合同入手，才能实现降杠杆的长效管理目标。另外，全集团上下应树立“一盘棋”的思想，要上下联动，同心协力，防范本位主义影响降杠杆整体成效。同时，各单位、各系统要加强绩效考核管理，切实保证降杠杆工作落到实处。

6. 统筹资金使用，做好债务清理

企业要继续以资金管理为抓手，严控贷款规模、加强资金集中、创新融资渠道、加强战略授信等财务控制手段，努力降低融资规模，降低融资成本。同时，要在“两金”清理的基础上，加大企业负债清理，化解企业债务风险。

(作者单位：北京市政路桥集团有限公司)

责任编辑 武献杰