

# 总包企业ZG公司“走出去”过程中的 “两金”压控措施

陈延明

随着“一带一路”建设的推进,我国企业纷纷“走出去”,在沿线国家的基础设施领域展开建设。但在合同执行过程中,却出现了应收账款和存货这“两金”居高不下的现象。国资委办公厅的通报显示,截至2016年年末,中央企业“两金”余额为6.8万亿元,同比增长3%,虽然央企采取多种措施应对,但是“两金”增量仍然居高不下,部分重点行业如建筑行业此问题突出。ZG公司是一家以境外业务为主的建筑上市公司,主要业务领域在东南亚、中东及非洲等区域,涉及30多个境外国家,其中一半以上为“一带一路”国家。为了压控“两金”,公司对总包项目不同阶段进行全方面把控,并根据不同阶段的特点采取了针对性的措施,近年来的资金压控工作取得了长足进步。

## 一、把好入口关,签订明细款

“两金”压控关键在源头。为此,ZG公司从合同签署前做好业主及项目的尽职调查开始,精心组织谈判,设定好合同条款,包括结算、付款、延期惩罚性措施等,落实好项目执行各阶段的责任,切实将“两金”问题解决在源头。

在合同签署前,通过当地金融机构或其合作伙伴详细了解业主资信情

况,市场和商务部门根据各种情况进行业主方的信用调查,包括业主的资产负债情况、在银行的融资及资信情况、税款缴纳情况、法律纠纷情况、股东的资信情况等。调查的途径包括但不限于:银行、当地税务机构、当地司法机构、其合作伙伴、大使馆、中资企业协会及中信保公司。通过这些调查对业主进行打分,综合其信用和付款风险划分等级,根据不同等级拟定不同的收款条件。通过调查和筛选机制,做到提前对业主充分了解,为合同的后续执行奠定良好的基础。

在合同评审中,合同评审委员会除了对项目工期、质量、安全等进行评审,还对项目可行性分析、合同条款、合同含义等进行评审,尤其对业主的付款能力和付款信用进行重点评估,并对可能出现的问题和业主进一步厘清,根据最终评估结果来进行合同审核。

在合同签订中,明确规定合同条款尤其是业主的结算及付款相关条款。比如,公司早期签订的合同条款大多规定:“合同签订后,承包商(本公司)根据合同提交预付款保函和履约保函后,业主要支付合同价格15%~30%的预付款,作为用于启动和设计的无息贷款;在合同执行期,承包商为业主提供的设备、备件、材料、设计

以及建筑安装服务,按照事先约定的付款条件准备相关资料,向业主进行请款,业主对承包商递交的报表中的任何条款无异议部分进行付款,对有异议部分进行进一步确认;在合同执行完毕后,双方结算,业主对最后的款项(合同价格的5%~10%)进行付款。”这些条款虽然明确,但是在时效性以及相关流程方面并未有进一步的规定。最新的合同则明确规定:(1)“承包商应在每月30号之前就完成工程量向业主代表提交一份报告,业主代表应在实际测量的基础上核实完成工程量,验证工作在收到上述报告的7天内进行,并在工程量核实的24小时内告知承包商。工程量核实的结果应被视为土建和安装合同价格付款的依据。在收到报告后,业主应次月15号之前向承包商支付中期付款。”这样,通过细化工程结算要求,包括根据工期和工程量设定明确结算时间、规范结算签字流程、制定付款确认表,按照明确的时间对业主方进行约束。(2)“如果业主未能按照合同规定的时间和金额进行付款,承包商可在不少于21天前通知业主,暂停工作(或放慢工作速度),除非并直到承包商根据情况和通知中所述,收到付款证书、合理的证明或付款为止;该暂停工作使承包商遭受延误和(或)招致费用,承

包商有权提出工期延长及费用索赔,承包商有权获得单利计算等于伦敦银行间拆借美元利率加百分之三(3%)的年利率的融资费用;如果60天内承包商仍未收到核定金额的款项,承包商应有权终止合同;合同终止后,业主应迅速:将保证金退还承包商;按照相关规定,向承包商付款;付给承包商因此项终止而蒙受的任何利润损失或其他损失或损害的款额。”这些强化拖延付款惩罚的条款,针对业主对工期的痛点需求,采取停工等针对性措施来管理业主,极大地提高了合同质量。(3)在合同签订中,考虑到随着项目实施进度的加快,项目质保金将会逐步成为应收账款的主要内容。所以建议合同签订条款时,尽量与业主商谈以质保保函的形式代替质保金,从而实现现金回流,达到“两金”压控的目的。

## 二、重在执行端,一手抓生产,一手抓收款

在合同执行阶段,ZG公司高度重视“两金”压控工作,要求所有涉及人员在思想上把“两金”压控放到与生产经营同等重要的位置去管理。为了加强组织保障,公司成立了“两金”压控领导小组及专项工作组,由主管经营的总经理亲自挂帅,并按不同片区指定分管副总负责“两金”压控,这样项目管理部门、现场项目经理部联动协调,形成合力共同抓好业主资金回笼。最终形成总经理、分管副总、项目经理与商务经理四级联动收款机制。

在工作进展上,要求项目经理部与业主方及监理方建立周会工作制。每周就项目进程中出现的问题进行沟通协调,发现问题,解决问题,做好服务的同时重点做好结算收款工作。对于工程完工的工作量及进度进行核算并详细记录,提交业主确认。商务经

理与业主商务经理保持日常接触,做好公关协调工作。国内总部同样召开周会,就不同项目从设计、采购、物流、项目管理、安全及财务等方面进行分析,重点项目要做好进度分析及收款专项报告,发送给有关项目部,做好全面指导和后勤保障。财务部门每月跟踪统计并及时通报资金回款情况,督促相关部门及人员关注回款进度,提醒需要关注的重点事项。公司每个季度进行经济运行分析时,都会要求各个项目对“两金”现状、形成原因、压降成果、经验和存在问题进行汇报,相互交流压降过程中的良好经验,对成效和亮点进行分享。

在具体合同执行过程中,公司还针对收款建立了标准流程,督促项目现场及时办理业主进度结算,包括在工程进度的结算、业主结算单据的保管、结算单据的国内外传递、及时催款等环节建立收款流程,责任明确到位,确保结算款及时入账,实现了存货较大幅度的下降及进度款的应收尽收。同时财务核算与业务进度全程配合,做到对项目收款的动态管控。在做好产品服务的同时关注节点收款工作。如果业主付款有停滞和拖延的情况,一方面要计算工期影响,提出工期索赔,另一方面要分析商务影响,进行经济索赔。拖延金额较大时,项目经理要亲自进行清收工作,必要时可以请更高层与对方商定还款计划,明确还款金额及时间节点。对异常到期款采用发货限制等手段控制项目商务风险。项目执行中严格履行合同,针对业主拖欠等违约行为严格按照合同约定及时采取反制措施,包括索赔甚至停工等。

在执行合同的方式方法上,从业务口径为业主做好服务,抓紧业主的需求点。一般业主都有强烈的提前完工的需求,时间就是商机,所以首要是要做

好工期管控,提前完工不仅可以获得完工奖励,也可以获得业主的认可;二是做好质量管控,在注重工期的同时,按照双方的技术合同不折不扣地完成工程建设,使其满足生产性能;三是做好安全管控,通过持续地识别风险、管控风险,使整个项目顺利进行,保证所有参与人员的安全,促进项目的持续建设。在整个项目执行过程中保持与业主以及监理公司的良好沟通,及时处理业主反馈的问题,获得业主和监理的支持,为商务收款打好良好业务基础。

## 三、关键收尾款,方式多样化

项目进入尾期,要落实专人(一般为项目经理或者商务经理)跟踪未结算项目,加强与业主的结算,厘清双方债权债务关系,及时完成最终结算手续,确定结算价格及欠款金额,推动尾款回收。如果在建设工程中出现业主提供服务的部分,则需要业主提供合格票据或者双方协商扣减合同额,进行合同额的变更,避免项目风险。厘清与业主的债权关系,在公司资金紧张时还可以进行应收账款保理,将应收账款卖断,实现资金的提前回流及应收账款的出表工作。项目尾期其实包括在整个合同执行期间,还可以积极争取项目调试及生产运营的后期业务,使公司的业务链延长,从EPC模式升级到EPCM模式,提高回款保障。这样,一方面取得了新的利润增长点,另一方面通过与业主的进一步合作,消除项目的性能缺陷及扣款事由,降低项目性能测试的不确定性及其回款风险。

在项目结算和尾款清收时要积极做好项目调试验收,通过主动服务来促进收款工作的完成。例如ZG公司国内某项目早已完工,但尚余近千万尾款不能收取。主要原因为某个装备不

能有效工作,属于质量问题需要扣款。业主非但不打算付款,甚至要求索赔。后经过积极沟通,找到了症结所在,公司主动上门进行服务整改,为业主更换问题部件,虽然增加了小幅成本,但是业主把全部的尾款很快进行了结清,也主动撤销了索赔工作。

在收款形式上可多样化。应收账款尽量以现汇、票据方式回款,必要时可以用非货币性资产抵债及债转股方式。如在业主资金确实困难的情况下,可以考虑接受房产、车辆甚至生产材料等实物抵债。部分业主确有困难但是项目运行良好,双方也有进一步合作意向,甚至可以经过上级批准后实施债转股程序。集团内部单位也可以探讨多方抹账方式。需要注意的是,对于非货币性资产抵债或清偿事项,需要按照《企业国有资产交易监督管理办法》(国务院国资委 财政部令第32号)及国有资产评估的要求执

行。涉及国家出资企业内部或特定行业的资产转让,确需在国有及国有控股、国有实际控制企业之间非公开转让的,由转让方逐级报国家出资企业审核批准。

#### 四、建立考核机制,奖惩并行,压控“两金”

ZG公司建立了绩效考核机制及奖惩机制,将“两金”压控目标纳入公司绩效考核指标。同时要求各下属单位严格收款考核,强化项目经理部的收款责任。项目经理部KPI考核指标中,加大工程回款指标的考核比重。项目经理的年终绩效与工程回款直接挂钩,综合考虑工程回款情况逐步发放绩效。即使离职人员也制定相应措施使其配合公司追索前期项目的应收款项。改变市场经理绩效工资发放方式,将其也放入项目收款及效益考核机制,使市场经理与项目部形成利益

共同体,在合同解释以及交涉时提供最大帮助。

对于部分老大难的项目尾款回收,公司采取收款奖励的方式,鼓励员工参与应收账款的清收,实现应收尽收。如果确实无法收回,则移交法务部门通过律师函、司法诉讼等渠道进行法律催收。

公司定期(每半年)组织一次应收款项收回的可能性评估,确实无法收回或者收回成本高于收益的,履行内部审批手续后,每半年度进行一次核销。公司还建立了合同索偿及项目后评价制度,通过对已经结束的项目全面评价,总结经验教训,并运用到正在进行中的项目运营管理上去。

(本文作者系全国会计领军<后备>人才企业类十一期学员)

(作者单位:中国中材国际工程股份有限公司)

责任编辑 刘良伟

### 封面图片·封面读说



封面图片:云南云阳梯田  
(供稿:汇图网)

## 我们和所有的春天都不会彼此辜负

王枰

一年之尾。

或许最严寒的天气即将来临,或许那些祝福和庆祝和往年没什么两样,然而最真实的消息是,有一个新的春天,已经不远了。

她走向我们,带着芬芳的气息和迷人的微笑;我们走向她,不迟疑不畏缩,带着希望和喜悦;我们准备了土地和种子,智慧、体力和耐心。

干渴过龟裂过也好,争夺过杀戮过荒芜过也好,所有值得哭泣的一切都早已过去,为了下一个新的更美丽的春天,我们已细心打理好我们所有的土地。

阳光会照顾每一寸泥土,因为田地已经富含养分;温度会在每一个角落升起来,因为植物们的根在痛快延伸;田野的花香配得上无边细雨,而劳动者的歌喉可以任性吟唱。

一年之尾,这一个账期结束了,有预算有决算,有品评有掂量;我们在所有的账期里夙兴夜寐,我们在所有的季节里顺时而作,我们也会在所有的春天里及时播种。

无需陈述更多的理由了,我们和所有的春天彼此祝福,结伴同行之后,彼此绝不会有所辜负。