

企业清欠工作的 难点及对策

□ 黄 辉

1、强化风险意识,狠抓项目审查。施工企业在承揽任务时,要搞好社会调查和可行性研究,了解该项目是否列入了国家基本建设计划,建设单位的资质等级和信誉度,投资的来源渠道、资金到位状况及施工环境等。如果建设单位要求施工企业垫资施工的话,还应当分析研究、考虑垫资的期限,存贷款利息的差额以及建设单位的偿还能力等。在情况得到充分掌握后,再确定是否投标和上场,以便为工程款的及时回收奠定良好的基础。而且在施工过程中,一旦发现拨款不及时,业主资金出现大缺口时,应立即采取应变措施,减少资金垫付,避免越陷越深。对已发生的工程拖欠款,应落实追收欠款责任,对追收人员可采取必要的奖励措施,促使其掌握欠款单位的信息,发现资金来源的应立即收取。对那些故意拖欠且以后又没有合作意向的单位,应毫不迟疑地向法院起诉,利用法律手段维护企业利益。

2、严格合同管理,规范合同的签订和执行。工程施工合同是双方为明确权利和义务以达到各自的经济目的而订立的协议文书,具有很强的法律依据,因此施工企业要严格合同管理。企业的经营管理人员一定要熟悉合同法规和条款,吃透其精神。对中标工程

项目合同的签定必须符合法律的规定,合同的内容要反复推敲,考虑周全。凡是涉及到验工计价时间、方式及工程款结算的违约条款,各自应承担的经济责任等必须填写清楚,切忌模棱两可,尽量避免和消除可能出现的经济纠纷隐患。对于那些一开工就需要施工企业垫付大笔资金的项目,一定要谨慎行事,以防合同一签定就出现工程款拖欠的局面。作为施工企业应模范遵守和执行合同,要确保工程进度和施工质量,切不可因违约而将自身置于被动地位。

3、切实改善经营管理中的不规范做法。验工计价一定要经过业主的签认才能作为本期的收入入账,防止虚增外欠款;竣工项目要及时向甲方办理竣工结算,为全面清理该工程项目的欠款打好基础;凡在施工过程中出现设计变更和新增工程项目的,一定要做好经济签证工作,并以书面的形式建立档案;对于由业主供应材料和分包结算的,应及时清理并做好结算工作。

4、要更新观念,提高认识,增强资金成本意识。企业领导在生产经营过程中一定要充分认识到外欠款给企业带来的资金压力和经营风险,逐步转变“重抓生产经营,淡泊企业管理”的

观念,从而切实重视并身体力行抓好清欠工作。清欠工作不仅仅是财务等个别业务部门的事,需要领导和各相关部门的密切配合及相互支持。特别是领导的重视,没有领导的重视,各相关部门就不好协调,清欠工作就不好开展。

5、建立外欠款催收责任制和“清欠”奖励制度。由于施工企业点多面广,实行项目管理后,外欠款的增减变化均反映在工程项目部里,因此,减少外欠款的重点也应放在项目部上。要促进清欠工作的开展,施工企业必须建立和完善项目经理负责制,选好项目经理。在工程项目的经济承包责任书中应体现外欠款的条款和责任及其奖惩法则。对已完工程项目所欠工程款,由原工程项目部负责人按期收回,工程款未收回的项目负责人不予安排新的项目。对正在施工的工程项目,在年度考核时应按外欠款占年度完成产值的比例,相应抵扣当年承包奖金;剩余奖金待项目结束时,再根据外欠款的回收情况予以兑现。

6、清欠手段和方式要灵活。在清欠过程中,遇到外欠款催收难度大或直接收取资金十分困难的情况下,可采取债权折让、以物抵债、债权拍卖、债转股等办法。特别是债转股的目前是比较时兴的,而且也是政府比较提倡的。对外欠款拖欠时间较长,而业主又因种种原因不能及时偿还拖欠款的,施工企业应抓住企业进行股份制改革的契机,把工程欠款转为法人股份,根据入股的多少来获取利益。这样不但盘活了资金,而且把不良资产转化为良性资产。如果业主所从事的产业与施工企业有关,而且通过论证该产业有发展前途的,施工企业可对其进行兼并或控股,为施工企业进行多元经营多元取值创造条件,对外欠款欠拖不还开辟一条新路。

(作者单位:中铁十三局三处)

责任编辑 刘黎静