

# 关于建筑类央企“两金”压降的一点思考

万利

大型建筑类央企的组织结构复杂、内部法人单位多、管理层级长，“两金”规模不断攀升，在造成资产周转率下降的同时，推高了企业资产负债率，成为影响建筑业高质量经济运行的羁绊。笔者拟从分析影响建筑行业“两金”规模的因素入手，围绕源头控制、过程监管、收尾清算三个环节提出“两金”压降的具体建议。

## 一、建筑行业的“两金”内涵

国资委提出的“两金”主要包括存货和各类应收款项。具体到建筑企业，应涵盖财务报表应收款项下的应收工程结算款、质量保证金、各类投标保证金、预留金等，以及存货中正常为施工所储备的原材料、备品备件、尚未完成验工计价的已投入生产要素成本、房地产土地储备和已销售未结转的商品房存货等。根据国资委统计数据，2018年第1季度中央企业“两金”净额9.8万亿元，同比增长7.5%。剔除特殊因素后，“两金”净额6.7万亿元，

同比增长6.7%，其中建筑行业增幅超过10%，严重影响了资金周转。所以，从2018年开始，国资委提出了“军工、石油石化、建筑、房地产等行业企业剔除特殊因素后力争实现‘两金’规模零增长；其他行业‘两金’增幅低于营业收入增幅，1年以上应收账款和非正常存货零增长”的目标。

## 二、建筑业“两金”增幅的原因

建筑业处于产业链的下游，门槛低，属于劳务密集型和资金密集型叠加的行业。在收款端与业主（建设单位）的话语权较低，但在付款端的义务很多是需要刚性兑付的，如农民工工资、民营企业欠款等。

1. 规模增长引起“两金”上涨。随着经济下行压力的增大，稳增长是包括建筑业在内的央企的政治责任。营业收入增长的前提是新签合同额的持续增长转化而来的，但建设单位对建筑业的计价拨款并非100%，需要按照施工合同的约定达到一定条件才能进

行验工计价，之后按照验工计价的一定比率拨付工程款，还需扣除质量保证金等因素。规模的增长带来“两金”的刚性上涨。

2. 建筑市场的不规范推高“两金”余额。建筑市场“僧多粥少”的现状造成不规范竞争，中标条件越来越苛刻，大额投标保证金、履约保证金越推越高。国家规定质量保证金降为3%，但很大一部分工程项目依然按5%扣除，同时预留审计保证金、奖励基金等各种名目的预留金。房建项目的垫付资金更大，一般付款条件为70%左右，有的项目需要从6层以后甚至垫资施工至项目封顶才开始验工拨款。建设单位付款的诚信度大打折扣，与付款端的刚性兑付给施工企业带来的双重压力，是“两金”居高不下的重要因素之一。

3. 建筑企业内部考核体系不完善导致“两金”高位。新签合同、营业收入、净利润等主要经济指标是建筑企业绩效考核的主要内容，而新签合同

计入其他综合收益，不对利润数据产生影响。而当业绩不佳时，公司可通过将前期计入其他综合收益的利得转出，计入利润表。这种模式给上市券商提供了一种盈余管理的工具。而在新金融工具准则下，由于分类条件较为严格，仅少数符合条件的债务工具可分类为FVOCI，极大地压缩了上市券商利用金融工具分类进行盈余管理

的空间。大量前期分类为FVOCI的金融工具转而划入FVPL类型中，公允价值变动均体现在利润表中，公司利润数据的波动加剧。

3. 信用减值模型的影响较小。引入的信用减值模型扩大了需进行减值计提的金融资产范围，并且兼顾了前瞻性信息，按照逻辑不难推测出其会削减部分公司利润。但笔者在对2019

年1月1日转换新金融工具准则的22家上市券商的数据进行统计后发现，在准则转换时点，新减值模型对买入返售金融资产及融出资金的影响金额占资产原值比例均极小。这可能是在原准则下各上市券商对金融工具的减值计提较为充分导致的。☐

（作者单位：财通证券股份有限公司）

责任编辑 李卓

又是实现营业收入和净利润的基础，其质量直接决定企业经济运行的质量。而内部绩效考核的对象是不同主体，造成经营主体为取得“良好”的经营业绩、完成考核目标“饥不择食”，导致工程项目的毛利率降低、计价付款条件苛刻，个别项目甚至亏损。生产主体在施工过程中虽然千方百计挖潜增效，但先天不足、后天难补，建设单位的计价拨款根本无法弥补直接成本的支出，导致“两金”持续高位运行。

4. 工程项目潜亏使“两金”难以下降。工程项目的合同工期一般在3年左右，从投标至项目竣工移交、价款结算时间会更长。施工过程中材料价格的变动对项目盈亏产生重大影响。经营管理层为完成年度经营目标，将实际发生成本与业主计量之差，在财务报表存货项下反映，该部分“存货”实际上是企业的亏损，属于非正常存货，很难从“两金”中压降。

### 三、建筑业压降“两金”的建议

要把“两金”管控从施工过程向经营端转移、向后期收尾端延伸，形成工程项目从经营承揽到收尾清算的全过程系统管控，方能形成“两金”压降的闭环管理，促进建筑企业步入高质量发展的良性轨道。

1. 承揽“含金量”高的工程项目是“两金”压降的基础。工程项目的好坏应从两个维度去判断：一是降造少、利润率高；二是验工计价及时、合同付款条件高。能同时具备这两个条件的项目很少，作为建筑施工企业选择工程项目的标准至少要满足其中一个条件，否则就会造成“两金”增加，影响企业的经济运行质量。所以，加强投标过程的源头控制，划定营销底线，严格信用管理，约定逾期责任是降“两金”的基础。特别是近年来投资、垫资项目较多，对于付款条件差的项目，

一定要守住利润这条底线。具有超额利润的工程项目，即使过程付款条件差，企业也可通过使用金融工具付出一定的资金成本，实现过程融资，这样既可顺利完成项目建设，又可赚取目标利润，同时实现稳增长的目标。

2. 抓好施工过程控制是“两金”压降的关键。施工过程是合同履约的过程，也是与建设单位沟通的关键环节。首先，建筑施工企业要控制好施工的安全、质量、进度等节点目标，用自己的诚信换取建设单位诚信履约，按合同约定及时计价、拨款。其次，法人单位要将清收清欠、降“两金”的压力传递到项目管理层，因为项目管理层才是真正的合同履约主体，是企业与建设单位对接的“前沿阵地”。第三，在整个项目履约风险可控的前提下，要把握好施工节奏，减少材料库存，按照《企业会计准则》要求统筹谋划财务决算指标，使“两金”规模保持在合理水平。

3. 做好收尾清算是“两金”压降的保障。收尾清算是建筑施工企业工程项目建造过程的末端工作环节，也是施工利润变现的关键时期。抓好收尾阶段的竣工决算工作是从根本上降低“两金”占用的途径。建筑施工企业要确定主要项目管理人员，根据施工合同的约定，做好详实的资料准备，积极协调建设单位办理竣工决算手续。同时，设定结算目标和期限，并与项目管理团队的绩效考核挂钩，确保高效完成，实现项目“两金”清零。

4. 金融工具运用是压降“两金”的重要手段。基于建筑产品的特性，在合同履约过程中很难做到建造投入与验工计价同步、计价与拨款同步，同时建设单位的资金到位率也影响施工单位的履约。因此，对于一些降造少、利润率高但付款条件差的工程项目，在成本合理、风险可控的原则下，可

通过应收款保理、资产证券化、供应链金融等手段，打通上下游企业的产业链条，合理设计产品期限，匹配合同付款条件，这样既能保证施工生产的顺利进行，又能降低“两金”占用余额。同时，加大与建设单位的沟通力度，通过保函置换到期保证金实现应收款项的资金回流。

5. 谨慎拿地，做好房地产库存去化工作。大型建筑类央企为延长产业链条，一般会设立房地产开发企业，从事房屋建筑施工的上游开发业务。房地产“两金”的快速增长是建筑企业“两金”高企的重要因素。建筑企业要结合自身战略方向，聚焦主业，科学规划房地产业务的发展，充分考虑企业的财务资源，谨慎拿地，合理控制资源投入，严防快速扩张带来的经营风险。同时，要认真分析房地产“两金”的结构，对滞销的“顽固”库存采取折价转让等盘活方案，加快房地产存货去化。□

(作者单位：中铁十四局集团财务部)

责任编辑 李卓

### 主要参考文献

- [1] 杜菊如, 杨震. 施工企业管理会计指标体系的建立[J]. 施工企业管理, 2019, (7): 91-94.
- [2] 房小兵, 胡思珩. 行为财务与建筑企业营运资金管理: 影响机理分析[J]. 会计研究, 2016, (3): 50-55.
- [3] 王喆. 建筑施工企业应收账款融资工具分析[J]. 中国总会计师, 2019, (12): 78-80.
- [4] 张兆亮. 大型建筑集团资金短缺原因分析与应对措施[J]. 中国总会计师, 2019, (9): 42-44.