

# 加强建筑施工企业 应收账款管控的几点建议

魏志伟 李惠平

## （一）事前管理

1. 选择优质工程进行市场前期开发。工程信息跟踪阶段，应对项目从客户和工程两个方面进行有选择的筛选，只有当两者综合评价满足企业市场定位、评判标准时才有必要进行持续跟踪，否则应及时选择放弃，避免浪费公司各类资源。对客户需要重点关注其资信状况、持续经营能力、偿债能力、资金实力、合同履行能力和已实施工程项目的业内口碑，从而判定客户的状况是否良好、是否具备现有投资及后期持续投资基础。对工程则需要重点关注工程用途、项目未来发展前景、项目本身未来盈利状况和现金流状态、有无其他可替代的资金来源，以此判定项目基于自身条件可以获取的各方面资金支持和保障。

2. 全方位控制项目投标过程。投标阶段，成立包括项目经理、技术、预算、财务、法务等专业人员组成的投标小组，仔细认真研读招标文件、合同主要条款和其他文件约定的内容，在考虑项目所在地的人、材、机报价行情和需要实施的工程量的基础上，综合考虑项目施工工艺复杂程度、计价方式、付款条件和节点、各类保证金的提交方式与时点、奖惩与诉讼的适用条件、工程签证与变更的确认等各种条件来进行投标报价的初步测算，从项目的可行性和经济性上判定是否可以承接。同时，利用客户答疑、沟通等机会进一步明确文件中的存疑事项，积极向客户争取调整招标文件

中存在的各种严苛和不利条件，例如以投标保函、履约保函和质保保函替代相应保证金，从而为实施投标争取最大的有利条件。另外，还需要注意的是，投标阶段还应应对拟投标工程的整个现金流收支进行预测，该项目是否需要占用企业资金，预计占用的时间和资金成本，充分考虑资金成本后是否还具备承接的必要性。

3. 签订合同提高谈判力度。合同签订阶段，应由专门的合同评审小组对合同组成文件进行逐一审阅和评价，尤其需要重点关注工程预付款、工程进度款和质量保证金的结算给付条件和时间，预付工程款的扣回时间和比例，履约保证金、质保金的支付形式和时间，对影响项目现金流收支的各个因素加以分析，对于有失公允的合同条款应积极筹划应对方案和措施，基于公平交易、利他思维和合作共赢的基础与客户进行充分沟通与谈判，从工期、质量和加快客户投资回报速度等方面提供支持来赢得对方的理解与认可，从而争取有利的合同回款条款。

## （二）事中控制

1. 建立分类管理预警机制。为了做到工程款的“应收尽收”，企业应在项目合同签订初期，依据合同条款内容编制项目全周期的《项目资金收支计划表》，对未能如期完成计划的应提示预警，项目组成员应就影响计划的原因进行分析，有针对性地进行预警、防范和应对，保证及时纠偏整改，使

得资金计划回归到可控程度内，另外就是搜集充足的证据资料以备后需。

2. “以收定支”控制项目支出。工程起始，借助财务信息化技术，建立以内部核算单位、项目、客户等多维度的资金收支信息动态管理系统。利用掌握的信息，一是对分类管理预警机制提供服务；二是通过对内采取“以收定支”原则，强化内部基础管理，督促项目团队加快工程结算进度，促进工程款及时收取；三是基于合同条款，及时提示客户加强资金管理，强化双方合同履行能力的管理与提升，确保工程项目按时、顺利进行施工与交付，保证双方利益。

3. 加快预算管理推进债权及时确认。从始至终，项目预算人员都需要坚持“付出既有回报”的理念，避免无效消耗与付出，加强工程量清单核对和价格调整的前期管理。通过与客户的紧密沟通与对接，及时办理工程进度款结算、变更签证等各类债权的确认，做好结算资料的分类整理与归档，为今后与客户办理项目最终结算打好基础。避免因工程延期、人员更替、手续不全等各类原因形成不清债权，给企业带来损失。

4. 利用应收账款保理等多种方式加快资金回流。在施工合同签订中，对于付款条件较差的项目，积极采取应收账款保理业务融资，引入更加专业的金融机构，增强施工企业收取工程款的专业力量，借用第三方金融机构的专业能力，提高工程施工过程

# 区块链：企业集团业财融合与财务透明的助推器

刘豫 李杰

区块链的核心优势在于合同的执行与记录同步。其未能在金融业以外得到规模化应用，主因在于市场基础设施的不完备：合同涉及的货物或服务的执行与信息的记录同步性差。而在企业集团内部，通过财务共享中心建成了内部高度统一的信息平台，但痛点仍表现为财务对账难、合同争议多，实质为业财未融合。笔者认为，结合移动及智能设备的规模化应用、基于区块链技术的智能合约，能够打通企业集团内部业财融合的“最后一公里”并显著提升会计信息质量。

（一）以太坊 komgo 案例：区块链解决国际大宗商品贸易融资

以太坊 (Ethereum) 的加密货币排名世界第二。截至 2020 年 2 月 13 日，其总市值为 287.8 亿美元。虽然和排名第一的比特币的千亿级别的市值差了一个数量级，但以太坊作为一个区块链平台，其特色是可供创设各种智能合约，为商业合同的智能执行提供可能。在应用区块链之前，国际大宗商品贸易通常需要 90 ~ 120 天准备应不同国家、地区、组织要求的纸质文件。贸易商普遍需要银行以国际信用证的形式提供信用支持，银行则暂时拥有贸易商品的所有权，体现为抵押形式。交易还涉及货运商、保险商、文件递送商 (如图 1 所示)。主要的文件包括：

货运单，即货运商开出的证明其代表货主有货物的单证；原产国证书，以石油为例，由于涉及国际制裁的问题，原产国证书必不可少；量质证书，由独立第三方在载运和弃运时抽取样品，进行特定化学检验等；保险证，即运输过程中的投保；信用证，即由国际银行提供的支付担保。

为改进这一落后而复杂的系统，以太坊于 2018 年年底联合 15 个全球性银行、大宗商品贸易商和石油巨头建立了 komgo 平台，用区块链技术重建国际大宗商品贸易生态系统。首先，基于私有链和分享链提供的加密验证的数字化公证功能来处理交易；其次，

的资金回流；在工程实施过程中或竣工后，对已经形成的应收账款债权，可以利用银行和金融机构的“应收账款无追保理”产品，以转让债权的方式获取企业所需的资金，以满足企业阶段性的资金周转。具体操作时，应尽可能选择不带追索权的转让方式，这种方式具有规避企业债务风险，改善企业财务状况，降低后期管理成本，提前加快资金回流，进而实现企业开拓新业务的能力。

5. 建立应收账款考核指标机制。建立现金流考核机制，从绩效向上引导各级管理层重视应收账款回收工作。一般情况下，可以从“应收账款周转率”“到期债务本息偿付比率”“现金利息保障倍数”“净利润和经营活动净现金流量比率”等多个指标中设置

年度或某时期内考核的重点方向和领域。需要注意的是，项目层级绩效奖金发放的前提条件是以工程款回收为前提，否则将预留较大比例的绩效奖金转为应收账款清欠奖金；工程款回收超过预定时间后，对应的绩效奖金应扣除合理的资金成本。

### （三）事后清欠

1. 争取以质量保函替代工程质量保证金留存。工程临近结束时，应积极与客户协商，在满足客户对工程缺陷责任期或质保期内索赔权利不受影响的基础上，以低成本的质量保函代替质量保证金，达到减少企业资金占用，尽快回收资金的目的。

2. 建立清欠部门加快资金回收。针对已完工或未完工但长期挂账的应收账款，应在企业内部建立由项目经

理、法务和相关专业人员组成的专业的清欠部门，由其认真梳理与客户的各类结算资料、收款证据，从中分析和整理客户存在的违约事实的有关证据，以仲裁和诉讼手段催要老旧难债权。

3. 设立清欠基金激发催款动力。为了提高清欠人员回收工程款的积极性，应建立清欠奖励基金，基金来源一般从回收的工程款中或项目实现的利润中按照一定比例提取，按照贡献大小以资奖励，从而鼓励清欠组成员发挥个人能力、调动全员、挖掘潜力、拓展人脉、开拓各种资源、采用多种途径在合法合规的前提下实现应收账款的及早回收。

（作者单位：河北建工集团有限责任公司）

责任编辑 武献杰