

建筑施工企业“两金”压降的对策

代文佳■

对建筑施工企业而言，“两金”主要是指企业经营过程中形成的存货和债权。存货包括施工过程中涉及的原材料、低值易耗品以及已完工未结算工程；债权是企业各类应收款项及预付账款。“两金”占比过高，占用了企业大部分流动资金，长时间持续下去会影响企业的正常运行，甚至会导致企业出现财务危机；“两金”居高不下也会导致企业的不良资产增加，进而影响企业的资质和信誉度；企业也会由于缺乏现金流导致无法正常发放职工工资，材料采购无法正常进行。因此，必须对“两金”规模采取压降管控，确保企业资金健康运转。

（一）“两金”压降的目标

“两金”压降总体目标：一是坚决清理超出正常经营范围所产生的“两金”；二是控制“两金”占比的增速，确保存货和债权之间的流转效率处于良性状态；三是对企业的经营现金流量进行科学控制，在保证企业经济效益的前提下，提高企业运营水平。“两金”压降具体目标：企业必须制定严格的经营绩效考核责任书，将“两金”存量目标值压降到合理范围内，以“两金”压降基准日余额为准，确保存量债权和存量存货压降目标完成。

1. 债权压降标准。债权的压降标准主要以上年的存量应收账款余额为基准，本年目标值应在上年基础上压缩50%左右为宜。严格控制应收账款的增量，确保本年度应收账款的增速低于本年度营业收入增速，根据企业

实际情况，建议控制在3%~6%为宜。

2. 存货压降标准。建筑施工企业要以上年末存货余额为基准，本年目标值应在上年存货余额基础上压缩50%以上；年末开展全面的存货清理工作，尽可能减少不良资产，提前收回已完工未结算的工程款项。在存货余量的控制上，要确保本年存货增速低于营业收入增速。

（二）“两金”压降的原则

一是现金流原则。建筑施工企业必须确保保留有足够的现金流能够抵御市场上出现的各类风险，改变以往的垫资发展模式，合理规划资金使用。二是全面性原则。对建筑企业工程项目进行全面的风险分析，与相关单位积极磋商，采取有效措施，尽可能减少资金垫付，合理控制应收账款规模，在施工结束后及时进行竣工结算，缩短资金占用时限。三是责任到人原则。“两金”压降工作必须由专职人员在各个环节进行把控，逐级分解任务目标，并制定相应的奖惩措施，从初期评估到后期催收都要由专人进行，压实责任。

（三）“两金”压降的具体对策

1. 全过程控制。一是对客户的前期评估。针对具体的施工项目要做好充分的前期评估工作，从客户资信、市场口碑等多方面进行考察。事先须确定好相关的合作形式，落实好投标前的风险把控工作，保证项目收益合理的前提下做好全面预算管理工作。对涉及资金使用计划的要尤为慎重，

要在保证不影响企业现金流量的情况下进行垫资。二是项目施工做好中期控制。存货计价、工程结算等方面做好材料收集，确保后续结算有充足的材料依据。施工过程中涉及工程变更的关键环节，需要做好相关交接手续，避免在清算过程中发生争议，导致企业产生坏账。三是项目后期资金催收。对已完工未结算的施工项目要及时办理竣工结算确权挂账；在清欠过程中，要对已确权账款的项目落实好工程款项回收工作，做到及时回笼企业资金；明确责任部门具体职责分工，制定回收期限等方案，对恶意拖欠工程款项的客户要尽早通过诉讼、仲裁等合法途径来维护企业的合法权益。

2. 存货控制。一是原材料控制。要根据施工项目实际情况制定采购计划，从采购源头上降低存货存量；对采购市场进行充分调研，寻找优质供应商，获取具有市场优势的价格。对于工程过程中涉及的各类物资集中采购和装配，应采取合理的手段进行科学管控，尽可能减少原材料大规模堆放产生的其他风险。二是加强已完工未结算存货管理。项目完工结束后，及时向客户提出验收请求，并针对项目结算提出时限要求；对施工项目营业收入、利润等财务指标进行详细测算。三是对已完工长期未结算的项目实施动态监控。要根据实际情况进行综合分析，剖析未结算工程款的原因，并采取相应的措施。如签字报批环节受到阻碍，应及时上报主管单位，并