

建筑企业建立全周期、立体化“两金”管控体系方案探析

——以中国化学工程股份有限公司为例

刘东进 孙立刚 周云翔

摘要：为强化统筹协调“两金”管控工作，中国化学工程股份有限公司构建了全周期、立体化“两金”管控体系，覆盖项目开发、资信调查、投标风险、合同评审、进度管控、过程预警、完工结算、尾款清理、项目后评价等多个工作环节。通过建立科学完整的制度流程体系、全面深入推行工程项目精细化管理、构建全覆盖无死角的管控考核机制、建立全级次、全流程的信息化系统、“业财法”联动实现全周期管控、多措并举进行“两金”管控等措施，公司有效控制了“两金”规模，也为其他建筑企业“两金”管控工作提供了参考借鉴。

关键词：应收账款；存货；财务风险；全周期、立体化；管控体系

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2024)11-0030-04

《企业会计准则第14号——收入》中的建筑企业“两金”主要包括应收账款和存货。与原准则相比，存货科目不含已完工未结算工程，但工程结算款仍是日常管控重点。“两金”风险表现为直接占用企业资金、增加现金流压力、侵蚀利润、提高资产负债率、影响偿债能力。其成因包括外部的市场竞争激烈、法律法规不健全、建设单位支付能力不足和工程变更索赔困难；内部的“两金”管控重视不够、风险意识不强、管控能力不足、业务人员法律维权意识不强，以及并购企业“两金”额度高。应收账款回款不及时、已完工程未及时结算和存货周转

管理问题，都会导致“两金”风险。外部因素使建筑企业面临诸多困难，内部因素则体现出企业在管理理念、风险意识等方面的不足。本文以中国化学工程股份有限公司（以下简称中国化学）为例，探索建立全周期、立体化“两金”管控体系方案，为建筑企业“两金”管控工作提供参考借鉴。

一、建立并落实全周期、立体化“两金”管控体系的路径

中国化学是一家集研发、投资、勘察、设计、采购、建造和运营一体化的知识密集型工程建设企业，业务领域主要包括化学工程、基础设施、环

境治理、实业和现代服务业务。2020年前，公司“两金”管控粗放，存在管理人员意识不强、“两金”增长较快、重点项目管控不力、缺乏科学有效的管控体系、投标管理粗放、部分所属企业出现大额垫资和亏损等问题，严重侵蚀企业利润，增加现金流压力，制约企业高质量发展。

为强化统筹协调“两金”管控工作，公司总部成立了以主要领导为组长的领导小组，以及各职能部门参与的工作小组，积极组织开展总部层面“两金”管控工作，提出了打造全周期、立体化“两金”管控工作体系的要求，并于2020年年初完成体系的初步构

作者简介：刘东进，中国化学工程集团有限公司党委常委、总会计师，正高级会计师；

孙立刚，中国化学工程股份有限公司财务资金部副部长，高级会计师；

周云翔，东华工程科技股份有限公司财务资产部副主任。

建。全周期管控体系是指对工程项目事前、事中、事后“两金”相关事项的全程管控体系，覆盖项目开发、资信调查、投标风险、合同评审、进度管控、过程预警、完工结算、尾款清理、项目后评价等多个工作环节。立体化管控体系是指涵盖企业总部、所属企业各部门、一线项目部全级次的矩阵式管控体系，各管理级次根据自身权力责任保证“两金”管控横向到边、纵向到底，协同一致、集中力量对“两金”主要事项进行管控。

(一) 凝心聚力，立足企业战略明确管控思路

1. 健全工作组织，将“两金”管控工作作为“一把手工程”。公司不断完善工作组织，建立了“一把手”亲自挂帅、班子成员带头承担清欠任务、分管领导靠前指挥、牵头部门重点落实、相关部门协同配合、经办人员专项负责的工作机制。这一机制明确了职责分工，确保责任层层压实，形成了“源头控制、过程管理、事后清收”的管理体系。

2. 统一思想，营造全员参与“两金”管控的氛围。公司深知“两金”管控工作的重要性，需要全体员工的共同参与和创新，因此要求在企业层面统一思想，鼓励各层次管理人员发挥主观能动性，实现上下同步、全员同频。

3. 做好“两金”管控模式的顶层架构设计。公司制定《“两金”调研工作方案》，旨在巩固“两金”管控成效，降低资金占用，优化资产结构，实现提质增效稳增长。该方案明确了通过摸排情况、梳理问题、分析原因、制定方案、督促落实、指导协调、总结分析等措施，加强对重点所属企业“两金”的调研、督导和帮扶，全力压降

“两金”。

4. 坚持问题导向，明确“两金”管控目标并做好宣贯。公司以日常生产运营中暴露的“两金”管控问题为切入点，了解问题发生的相关业务背景和根源所在，结合专项审计、巡视巡察、调查研究等工作环节中发现的问题，有针对性地提出应对措施和管理提升思路，并通报典型，给予警示。根据各年度“两金”管控工作重点，合理设计相关指标及权重，在总部层面按年发布“两金”专项考核方案，细化量化年度工作目标，去存量控增量并举，设定分解所属企业目标并全部列入考核，关联所属企业主要负责人薪酬。

(二) 完善机制，通过制度建设延伸管理触角

1. 建立科学完整的制度流程体系。公司计划不断推进横向与纵向管理相结合，宏观与微观管理相联动，实现事前、事中、事后全周期管理的有效衔接，构建管理体系，健全“两金”管理的长效机制。鉴于近年来合同收款条件渐趋苛刻、项目收款质量下滑的状况，公司制定了《融资建设管理办法》，进一步加强对融资建设项目的规范管控，同时下发了《债权管理办法》《债务管理办法》《备用金及个人借款管理实施细则》以及《“两金”管理工作指引》等制度办法，为“两金”管控工作提供了坚实的理论依据和指导，以制度为切入点，筑牢“两金”管理工作的基础。

2. 全面深入推行工程项目精细化管理。“两金”是企业对工程项目综合管理能力于财务报表上的直接呈现，要实现对“两金”的有效把控，还需具备横向无边、纵向到底的基层管理：一是聚焦建筑工程主业，颁布《工程

项目精细化管理办法》，将管理要求渗透至项目前、中、后的各个环节，树立“法人管项目”之理念。二是推动管理理念下沉，督导各所属企业用心开展项目策划，鞭策企业按月实行项目经济活动分析，及时察觉“两金”前端问题，并提出应对之策。三是针对项目精细化管理对项目执行的实质性促进改善效用展开深入调研，持续优化完善制度文件，确保相关制度要求精准切中项目痛点，满足项目需求，契合项目实际。

3. 构建全覆盖无死角的管控考核机制。公司已初步构建起涵盖全级次、全部门、全过程以及全员的“两金”考核奖惩体制，全面施展上下联动的组织效能，最大限度地管控“两金”，削减资金沉淀，把控债务风险。一是于顶层设计层面发力，优化考核指标系统，增进“两金”管控指标的分值与权重，持续加强考核奖惩力度。二是在企业总部、所属企业董事会以及经理层逐级别下达考核指标，明晰考核责任主体，将管理压力进行有效传导，力保达成任务目标。三是督促所属企业分解任务，依据各管理节点的完成状况实时考核，从严施行奖惩。

(三) 系统集成，打通数据孤岛确保业财贯通

1. 建立全级次、全流程的信息化系统。公司秉持以“信息化、智能化、数字化”为财务管理赋能的理念，持续推动达成全方位、全级次全面应用财会信息化体系的目标，逐渐达成全业务线上办理，做到数据实时可视，满足国务院国资委有关整体信息化“一张网、一个库、一个池”的要求，达成“两金”管控的信息化。公司依照财务职能，划分出全面预算、司库（资金、债权债务、金融）、投资、资产、

费用、税务、财务风险、国际财务、管理会计、公共综合等众多信息化业务模块,贯通各个业务模块的数据及信息接口,形成管理合力,助力管控“两金”风险。

2.实现系统间、职能间的数据共享。构建“管理联动、协同配合”的对接架构,全面规划财会系统与公司总部统建业务系统以及所属企业自建业务系统的连接,达成流程与数据的双向交融,促使业财数据成功衔接,为全方位的“两金”管控构筑共享平台,与此同时持续检测系统间数据交互的流畅程度、精确性以及时效性,达成“一次数据录入,满足多种管理取数需要”的目标,实现多层面、多指标的“两金”自动化分析。

3.用好智能化、标准化的数据资产。推动财务数字化顺利转型,实现数据可视化,构建数据显示底层逻辑,创建企业财务看板,实时更新企业生产经营所形成的各项精准数据指标,使管理层能够实时把控企业的整体运行状况和关键数据信息,及时、确切、完整地体现“两金”的实际情况。实现智能化预测和实时分析,及时发现经由数据分析所反映出的“两金”管理问题,进而对企业未来的生产运营进行预先的规划、引导和纠偏,形成对决策层的有力支撑,推动甚至完成对现有业务模式的升级与重构。

(四)重心前移,“业财法”联动实现全周期管控

1.加强源头管控,提升合同质量。在投标阶段、合同谈判阶段深入开展对客户资信的调查评估,充分进行对招标文件、合同条款的研究沟通,乃是从根源上管控“两金”最为行之有效的手段之一。管控重心的前移,能够在极大程度上规避后期项目执行进



图/中国化学工程股份有限公司

程中,因对招标文件的不当回应、对合同条款风险的不完全识别而引发的不必要损失。公司在总部层面构建完善统一的客户信用评价体系,明确相关部门的职责所在,其评估结果将作为后续是否继续合作的关键参考内容,引领并督促所属企业牢固树立红线、底线意识,严禁以低于成本价进行竞标,严禁参与合同条款不可控的项目投标,原则上严禁垫资施工,垫资项目需依照投资类项目向总部进行报批。

2.狠抓过程管理,夯实人员责任。工程项目建设期间是建筑企业管控“两金”的黄金阶段。依据合同,于完工前同建设单位完成进程中的进度结算,并收回约定的工程进度款,以保障新增“两金”与业务发展规模相匹配,此乃该阶段工程项目“两金”管控的主要目标。公司不断增强对重点在建项目“两金”管控的过程督导:一是于市场、财务、法律、进度、计量等多维度构建了在建项目三级预警机制,及时鞭策或引导所属企业采取督办等手段予以干预和止损。二是持续落实项目建设过程中的资金集中管理,强化资金计划与预测管理。三是指引并监督所属各企业面向在建项目确立问题导向、切合实际、突出重点

的奖惩办法,并通过审计、巡视、巡察等方式检查奖惩办法的科学性与执行落实状况。

3.推动完工清收,确保颗粒归仓。公司大力加强存量“两金”管理力度,加速推进完工项目结算,加大完工项目的清收强度,加快处置在手存货,减少坏账与积压。其具体措施如下:一是在总部层面下达所属各企业完工项目的清收计划目标,定期进行督导并通报完成情形。二是压实完工收尾项目的管理职责,要求项目在收尾清算阶段,项目负责人以及费控负责人原则上不得调整,以保证清收责任人始终在位。三是在必要情况下,针对重点客户展开“总对总”的清欠工作,对于纳入总部督导或其他影响较大的项目,积极寻求金融机构、地方政府、司法机关等各方资源的支持,在总部层面集中推动工程款的清收工作。

4.用好法律武器,牢筑风险防线。公司法律部门持续强化对经济合同的审核把控,以及在履约过程中就工程结算、变更、收款等事项提供法律支持,制定计量结算和债权清收法律诉讼的年度工作规划,增强案件或重大事件的推进处置力度。一是加强重点“两金”案件的处置力度,整合内外部资源,促使各级企业、项目部运用法

律手段维护权益。二是针对部分客户已停工且无还款能力的项目,采取法律手段申请财产保全和优先受偿权,把经济风险损失降至最低。三是探索构建诉讼黑名单,整合办案过程中发现的资信不良客户、分包商、材料商,逐步创建诉讼黑名单并定期通报,进行风险提示,为企业的可持续发展筑牢法律防线。

(五)多措并举,结合企业发展实际探索破局之道

1.对标学习提升管控。公司在总部、所属企业两个层面对标国际国内先进企业,查找“两金”管控的不足之处,补足管理短板;定时组织开展企业内部的对标工作,实时推广宣传优秀企业的先进经验做法,助力所属企业提升“两金”管理水平;定期举办“两金”专题内控联席会,为“两金”管理工作进行定期“体检”,剖析“两金”管理问题,制定具有针对性的措施,并部署下一步工作;组织召开“两金”管理研讨交流会,树立典型标杆,推广“两金”管控优秀企业的管理经验,推动整体“两金”管理水平的提高。

2.定期开展专项行动。公司近些年来多次展开“两金”专项的大盘点与大清理行动,全级次、无遗漏地摸清“两金”底数,多次召开债权清收工作会以部署各年度“两金”管控工作;实施了2018~2020三年专项清收行动,该专项行动累计清收存量“两金”达161.17亿元;制定并发布了《2020~2022“两金”管控三年工作方案》,明确了总部以及所属企业非正常“两金”压降的责任目标,将其纳入企业负责人年度绩效考核之中,至2022年年末,公司非正常“两金”压降比例达58.32%,全面达成了国务院国资委下达的压降任务目标。未来,公司将

继续组织开展大客户“总对总”专项清欠工作等专项行动,针对重点督导、监控项目进行常态化的跟踪,向总部资源倾斜,助力所属企业压降存量“两金”。

3.完善监督问责机制。公司已将“两金”管控纳入巡视巡察、审计、财会检查等内部监督工作的重点。对于在“两金”管理过程中,因违法违规行为而导致企业出现风险和损失等属于责任追究情形的问题线索,做到应移交尽移交、应追责尽追责。此外,公司还加强了对所属各企业及下级单位“两金”管理推进情况的督导检查,对于履职不力、推诿敷衍而造成不良后果的,将依规依纪依法追责问责;对于造成重大资产损失或严重不良后果的,将严肃追责问责。

4.探索创新清收手段。为了进行“两金”管控,需要创新工作思路,丰富工作手段,利用内外部资源,多措并举,打破“算账、收钱”的传统模式,主动协调相关机构,尝试运用附条件减免、以物抵债、延伸清欠等创新手段。在成本合理、风险可控的原则下,公司积极通过无追保理、债权转让、融资租赁、资产证券化等手段,盘活存量“两金”,减少资金占用。对于抵债取得的、长期未能自行处置盘活的房产,积极探索、创新处置盘活方式。

二、实施全周期、立体化“两金”管控体系的成效

从“两金”总体情况来看,公司自2020年年初初步构建全周期、立体化“两金”管控体系后,“两金”规模和相对规模均得到有效控制,整体规模随企业规模增长而稳定增长,相对规模也同营业收入增幅、总资产规模增幅保持基本一致,未出现“两金”规模爆

发式增长或大幅超过企业整体规模增长速度的情况,在同行业建筑央企中“两金”管控主要指标位居前列。

从重点项目角度来看,公司2020年后主要在建项目未出现大额计提“两金”减值的情况,整体生产经营状态平稳,管理人员“两金”风险意识明显加强,项目过程管控力度、完工项目清收力度明显加大,历史遗留的存量“两金”问题得到有效解决,“两金”风险显著降低。

责任编辑 李斐然

主要参考文献

- [1]戴静.建筑企业“两金”过高的危害及应对措施探究[J].投资与创业,2023,34(11):123-125.
- [2]杨小宇.中央企业两金管控问题探究[J].经营管理者,2023,(8):90-91.
- [3]原国旗.建筑施工企业建立“两金”压降长效机制的思考[J].财务与会计,2023,(14):76-77.
- [4]周丹.加强“两金”管控 促进中央企业高质量发展[J].中国商界,2023,(7):42-43.
- [5]刘红,朝金璐.企业“两金”压控与平衡实践研究[J].企业改革与管理,2023,(15):156-157.
- [6]孙琪.建筑施工企业“两金”管理问题研究——基于“两金”数字化管理系统建设[J].中国市场,2023,(23):92-95.
- [7]王健.业财融合视角下公司“两金”管控长效机制的构建[J].财务与会计,2022,(14):20-23.
- [8]郭伟.新时期下建筑施工企业“两金”压降的重要性与对策探究[J].财经界,2021,(34):60-61.