

电力建设企业两金压降管控

宋明刚

(中国电建集团核电工程有限公司, 山东 济南 250014)

摘要: 在接下来的经济发展中, 电力建设企业更要紧跟国家经济规划部署, 把握产业发展机会, 及时调整经营战略, 处理好市场与资源配置的关系。在新基建背景下, 继续深化推进改革, 继续做好提质增效。重视两金压降工作, 提高企业营业资金管理水平, 在经济新常态下实现企业的进一步稳定发展。

关键词: 电力建设企业; 两金压降; 存货管理

0 引言

近年来, 我国基建市场增速放缓。在处于经济增长速度换挡期、结构调整期、前期刺激政策消化期的当下, 电力建设企业为了实现经济发展, 为了实现产业基础能力提升、产业结构优化的目标, 有扩大经营规模、业务板块的需求, 面对国际市场的考验。在谋求发展的背景下, 企业对资源配置有更高的要求, 而常年居高不下的“两金”(企业债权和存货占用资金), 增加了企业营运资金成本, 成为了企业发展的掣肘。加大了企业资金风险, 降低了企业盈利, 削弱了企业经营决策施行能力^[1]。为解决这个矛盾, 实现电力建设企业降本增效的目标, 近年来, 国资委发布《关于进一步做好中央企业增收节支工作有关事项的通知》、开展降杠杆减负债的工作方案部署, 要求中央企业做好资产清查工作, 清理压缩“两金”占用规模。“两金”压降工作的成效虽然开始展现, 但放眼于未来, 纠其成因, “两金”治理仍是不能忽视的一项任重而道远的工作。

1 两金问题的成因

1.1 行业特色因素

“两金”占比高, 是建造施工行业普遍问题, 因为施工工程多半有工期长、投入大, 回款慢, 质量验收期长的特点, 项目环节多, 影响工期的不确定因素也多。项目前期, 施工企业需向建设单位缴纳履约保证金, 若合同无约定业主预付款或预付款比例低, 施工企业需进行垫资, 项目过程中按折算比例计价, 截止完工前建设单位只能支付合同价款的70%或更少比例, 剩余款项中不含质保金部分要等到工程验收, 通过政府审计完成后才能支付。项目进行期间存在的材料购置, 设备租赁等资金缺口, 施工企业也要自行筹措。最后3%-5%的质保金要等2-3年质保期满或业主返还甲方质保金后, 才能得到支付。质保期满后能否按约定时间金额支付, 也受多因素影响, 金额上要考虑扣除可能发生的由施工方原因造成的整修赔偿。期限上, 若遇无良业主以各种理由拖延竣工结算或审计时间, 获取项目全款的时间会更长。

1.2 经济环境因素

产业链上下游均受宏观环境影响, 上游建设方的资金紧张, 款项不到位, 会造成下游产业链各环节工程款项不能及时收付。

1.3 企业自身因素

电力建设企业是劳动密集的传统行业, 企业间差异化小, 行业竞争严重, 如果企业为了战略目标, 为了市场合作, 迫于竞争压力承接一些非优质项目, 比如收益高但资金回流畅慢的项目, 就会造成应收款项的增加, 或者项目进行过程中因为缺乏风险意识, 加上经营理念不足, 开工后, 仅考虑业绩产值, 加快进度大干特干, 未做好确权工作。虽然完成了进度目标, 但是得不到及时计价甚至得不到应得计价, 就会造成已完工未结算产值的增加。或者项目结束后的收尾工作不重视, 主要岗位人员调离时, 资料未交底或交接手续办理不彻底, 使得后来接手人员不熟悉项目实际情况, 贻误时机, 就会造成后续清收清欠的困难。

1.4 法律保障不足因素

我国对承包人有履约担保质保金等约束, 但少见对发包人的资金落实状况的约束, 我国工程款支付担保制度, 工程款拨付备案机制不健全。加上采取诉讼手段解决后的执行问题一直是难题, 施工企业采取诉讼手段维权的情况不多, 两金压降问题目前通过法律手段未得到有效保障。

2 有效压降“两金”对策建议

2.1 应收账款

(1) 建立预警机制防范坏账风险。财务处建立两种预警信号: 普通预警(黄色预警)、重要预警(红色预警)。普通预警主要针对付款期前10天未付款的客户, 由财务处结算机构负责人将未结算的客户名称、合同号、金额发给相关销售人员, 由销售人员组织催收。重要预警主要针对付款期前3天未付款的客户, 由财务处结算机构负责人将未结算的客户名称、合同号、金额发给相关销售人员和主管销售总经理, 由销售人员和销售经理负责催收。预警机制主要起到催促和提示客户付款的作用^[2]。

(2) 合同管理源头管控。合同管理应该成为财务管理的一项重要内容。现代管理会计提出业财融合, 业财融合首先应从合同开始, 从业务的前端早期介入进行控制, 做好事前防范、事中控制、事后补救。财务部门严格审核销售合同的信用期和收款方式, 财务部门可以设置专人对销售合同与客户信用进行对照审核。

(3) 建立客户信用档案。企业在销售时, 首先要收集客户信息, 收集完成后要建立客户信用档案。财务部门建立客户信用档案后, 销售部门根据客户信用评级选择优质客户签

订销售合同。客户信用档案内容主要包括：客户基本资料、客户特征、业务状况、交易状况等。

(4) 定期核对应收账款。企业应加强应收账款定期对账，总账和明细账一致，明细账和每个客户的欠款实际核对一致。对应收账款情况进行全面排查，通过定期走访、核对合同台账等多种方式全面掌握应收账款余额的账龄和客户的资信状况以及偿债能力情况。

(5) 全面预算管理。全面预算管理是管理会计的工具之一，是企业财务管理的重要抓手，是保障企业战略规划落地、年度经营目标得以实现的重要手段。通过全面预算管理合理配置企业资源，协调各部门之间的关系。应收账款管理与销售预算、现金流预算紧密相连，存货管理与企业的采购预算、销售预算密切相关^[3]。

(6) 内部控制制度建设。企业管理要求建立现代企业制度，其中企业内部控制制度建设和流程管理是企业制度管理的核心内容。企业要建立制度体系以保障“两金”治理顺利开展，与“两金”治理相关的制度应该包括销售收款制度、资产管理、信用管理制度等。

(7) 业绩考核。企业建立和实施考评制度，科学设置考核指标体系。对企业内各责任单位的业绩进行定期考核，引导企业完成相应的指标。为了完成“两金”治理的目标，加强经营活动现金流考核，将“两金”占比、回款率指标列入考核指标，并将治理情况与相关人员业绩考核相联系，推进治理责任从部门落实到个人^[4]。

(8) 应收账款证券化、保理业务。应收账款证券化是发起人把未来能产生稳定现金流的资产经过结构性重组形成资产集合，出售给一个特殊载体，由载体在国内外金融市场上出售有价证券，最后由资金池产生的现金流来清偿发行的有价证券。证券化有拓宽企业融资渠道、提高企业经济效益、降低企业风险、降低融资费用、减少管理成本等优势。企业将未到期的应收账款在满足一定条件的情况下，转让给商业银行，获得商业银行的流动资金支持，加快资金周转。应收账款保理有低成本融资加快资金周转，增强销售能力，改善财务报表，融资等功能。

(9) 采取法律手段。企业对于到期未能收回的应收账款可以采取法律手段追讨，前期企业保留好相关的法律证据，例如销售合同、发票、运单号、货物验收单等，争取超过三年的应收账款全部通过法律手段解决。

2.2 存货管理

(1) 建立供应链管理体系。对研发、采购、生产、销售、财务核算等业务流程加强供应链管理，企业应该建立和完善自身的供应链，通过供应链管理降低存货的采购成本，加强存货的质量控制^[5]。

(2) 及时处理积压的非正常存货，回收现金。制定存货定期盘点机制，对企业的存货开展实地盘点，及时掌握存货的结构和状态，对长期未使用和利用价值不高的存货及时处理，减少积压存货占用的资金。尤其是电子类存货，存货跌价很快，不及时处理会给企业带来较大损失。

(3) 严格控制存货采购的经济批量。规范细化存货采购计划，加强源头控制，在存货采购环节根据企业存货管理系统仔细计算存货采购经济批量，在采购环节严格执行，避免存货积压，减少存货占用资金。

(4) 加强存量存货的周转，减少增量存货。对于存量存货，企业的生产部门要尽快领用，明确企业采购、生产、销售各环节职责，在企业的内部考核方面可以设置一些激励性指标鼓励部门优先选择存货^[6]。

(5) 集中采购管理，降低成本。利用集采平台对需求物资进行集中采购和集中调配，整合内部供应链管理，从而有效强化企业存货管理质量，降低企业采购成本。

3 结论

企业要从战略角度看待“两金”治理，企业战略有总成本领先策略和差异化价格策略。优秀企业能够做好供应链管理，提高产品竞争优势。中国企业应该加大技术投入，形成技术领先优势，才能够在与上下游的价格谈判中处于优势地位。

参考文献

- [1] 李素芳.浅析建筑施工企业“两金”占用及管理[J].技术与市场, 2016(9):180-181.
- [2] 刘宗让.探析企业压缩“两金”占用的具体管理措施[J].现代营销:学苑版, 2018(9):171.
- [3] 李静.建筑企业压降两金的管控途径探索[J].会计师, 2019(2):67-68.
- [4] 王海洁.建筑施工企业“两金”压降和管控的意义及对策[J].首席财务官, 2019, 015(011):107-108.
- [5] 朱勇.基于施工企业“两金”压降的探讨[J].中国乡镇企业会计, 2018(8):100-101.
- [6] 王洪智.大型建筑安装企业“两金”管控模式探讨[J].中国总会计师, 2018(8):102-104.