

基于立体化管控的企业 “两金”压降策略探究

——以 CC 公司为例

张剑

(中国化学工程第七建设有限公司)

【摘要】在国民经济快速发展的背景下，建筑央企凭借品牌实力、科学管理及全产业链优势地位，经营规模迅速扩大。然而，在发展过程中，部分企业的应收账款、存货和已完工未结算项目逐年攀升，严重影响并制约企业改革发展。文章以 CC 公司为例，对该公司“两金”现状、形成原因进行分析，并提出横向项目全生命周期管控为主线，纵向财务部门牵头、多部门联动，总部重在“管”，二级单位重在“抓”，项目部重在“清”的立体化管控模式，旨在实现企业“两金”压降及高质量发展。实践证明，该管控模式可行、有效，为建筑央企实施“两金”立体化管控体系管理提供了新的思路和方法。

【关键词】建筑央企；“两金”压降；立体化；管控

【中图分类号】F426.92；F406.7

一、“两金”概述

建筑央企的“两金”是指企业经营活动中涉及到的应收款项、存货、以及合同资产中已完工未结算部分。具体而言，包括已验工计价的各类应收工程结算款、质保金等；为项目施工所储备的各类原材料、预制件及备品备件；未验工计价但已实质投入项目建设中的各类要素成本等。这些资产对建筑央企的经营和财务状况有着重要的影响，对企业现金流、资金周转率、经营效率等方面产生直接影响。

当建筑企业经营规模不断扩大、市场竞争加剧时，资产结构与现金流管理的重要性日益凸显。尤其是应收账款、存货、已完工未结算等“两金”资产，在企业运营中起着至关重要的作用。“两金”的增加会导致企业经营的财务风险增加，影响企业

的信誉、融资能力，进而影响企业的持续经营。因此，对于建筑央企而言，实施“两金”管控、压降“两金”规模是确保企业稳健经营的必要手段，不仅能提高企业现金流和资金周转率，还能降低企业资产负债率和财务风险，保障企业的持续发展。

二、CC 公司“两金”管控现状

CC 公司成立于 1964 年，是国务院国有资产监督管理委员会管理的建筑央企全资子公司，是集投资、建设、运营于一体的国际型工程公司，拥有石油化工工程、建筑工程等 6 个一级资质及石油化工等 2 个甲级资质，注册资本 70 亿元，公司始终坚持“国内国外两个市场、化工与非化两个领域并举开发”的经营战略，历经半个世纪的创新发展，已成为全球化工建设领先者，年营业收入超 200 亿元，近四年连续进入商务部中国对外承包“双百强”企业，多次荣获中国建设工程鲁班奖、国家首批境外工程鲁班奖等各类奖项，在国内外成功树立了品牌形象。

随着国家“一带一路”建设和双碳战略的相继实施，CC 公司经历了快速的发展，生产经营规模迅速扩大。但是，随着市场环境逐渐恶化，建筑业利润连续 5 年趋缓，利润率跌至 2.92%，为近 10 年来的最低水平。为了提升经营业绩，CC 公司个别二级单位承揽项目不得不接受低价中标、苛刻

条款、项目结算和收款滞后等不利因素，导致“两金”持续快速增长且难以降低。基于CC公司的年报数据，我们对其过去5年的“两金”情况进行了简要分析。

表1 2018—2022年“两金”相关指标情况 单位：亿元

年份	2018	2019	2020	2021	2022
“两金”净额（应收账款+存货）	16.17	11.47	10.66	14.23	16.23
合同资产-已完工未结算净额	7.34	11.36	25.69	21.76	28.88
营业收入	82.66	108.85	115.80	177.22	224.54
“两金”占营收比重	28.44%	20.98%	31.4%	20.31%	20.09%
资产负债率	76.28%	77.32%	85.52%	77.06%	69.4%

由表1可见，CC公司近5年经营规模快速增长，营业收入年均增长率达28.38%，企业发展势头迅猛。从“两金”总额来看，呈现逐年增长态势但低于营收规模增幅；从“两金”占营收比重来看，呈现上下波动态势，其中2020年占比最高达31.4%；从资产负债率来看，同样呈现波动态势，峰值为2020年达85.52%。综上，CC公司2020年“两金”形势为近五年最差。2020年以前，CC公司“两金”管理主要依托项目，管理方式较为粗放，财务风险及经营风险均处于较高区间，2021年，CC公司深入分析“两金”形成原因，科学制定并实施全周期立体化“两金”管控策略，并强化管控督导，“两金”管控成效逐步呈现，2022年达到健康区间，资产负债率低于国资委70%管控线，资产结构进一步优化。

三、“两金”形成原因及后果

（一）宏观环境

CC公司所在的化工、石油化工建设领域受到全球化工市场萎缩、环保压力加大以及能源需求结构调整等宏观因素的影响，导致市场出现产能过剩和价格下滑的现象，业主的投资意愿受到明显抑制，项目的招标标准和付款条件也变得更加苛刻，施工企业在市场开发过程中需要面对更大的挑战。

（二）行业特征

由于化工、石油化工建设领域工程量大、施

工周期长、工序繁多、建设资金需求量大，加之近年来国内外市场竞争加剧、资金压力增大、环保要求提高等因素影响，导致建设项目的资金回收周期长、资金回笼缓慢，进而形成大量的已完工未结算项目和应收账款。同时，这些行业也面临着政策调整、原材料价格波动、技术更新换代等挑战，增加了企业经营的不确定性和风险。因此，建筑施工企业在化工、石油化工等特定领域的“两金”管理更加复杂和具有挑战性，需要科学系统的管理策略和方法，以确保企业的可持续发展和财务健康。

（三）管理问题

CC公司虽然制定了较为完善的精细化管理制度，但在实际执行中，主要依赖项目经理及领导班子，存在重进度、轻经营和精细化管理的情况。同时，结算和收款方面缺乏系统性和手段多样性，资金管理不够规范，项目过程资料准备也不充分。此外，分子公司及总部无法实时掌握项目情况，预警纠偏和管控措施相对滞后，也造成了“两金”管控乏力。在金融工具使用方面，CC公司缺乏积极性，没有运用现代金融政策和手段进行结算款回收，也缺乏与各大银行金融机构及资管公司业务对接，造成了“两金”规模难以压降。

（四）“两金”产生后果

由于“两金”缺乏系统性管控，“两金”占营业收入比重波动较大，且在2020年达到历史新高，导致CC公司资产负债率超过预警线，达到85%，出现经营性现金短缺的情况。为弥补资金缺口，公司不得不通过外部贷款6.66亿元，带息负债比率达到13.5%，负债规模快速增长，暴露出一定的经营及财务风险。因此，CC公司需要加强“两金”的管理和管控，防止“两金”规模过大带来的财务风险。

四、构建实施“两金”立体化管控体系措施的建议

（一）“两金”立体化管理体系概述

“两金”立体化管控体系是指在企业内部建立一套完整的、全周期的、多维度的、分层级的财

务管控体系，用于全面控制和管理企业“两金”。该管控体系包括顶层设计中的战略引导、规章制度、信息化系统、风险预警等，同时横向立足项目实施的前、中、后期三个阶段，纵向立足总部（包括各业务部分）、分子公司、项目部分层级管控策略等方面，以确保“两金”的有效管理和控制。通过“两金”立体化管控体系，企业可以实现对“两金”流程的监督和控制在，及时发现和解决可能导致风险的问题，确保企业财务稳健运营。

（二）实施“两金”立体化管控建议

1. 强化顶层设计

CC公司应该将“两金”工作提升为一把手工程，主要领导牵头，各业务单元协作，以问题为导向全面梳理“两金”现状，查找应收账款、存货、已完工未结算管理中的薄弱环节，制定相应的管理制度、工作方案及奖惩办法。层层分解压降目标、落实管控责任，形成了源头把关、过程管控、考核评价及成果运用的“两金”管理制度体系，为“两金”的全过程、全方位闭环管理提供了制度保障。

2. 实施项目全周期“两金”管控

CC公司应根据业务链条，按生产经营周期事前、事中、事后阶段性精确施策，如建立客户信用评级、投标财务风险评估、合同评审、项目策划、进度计量结算、项目结算、债权清收的全过程“两金”管控机制。

一是实施源头控制，严格管控非正常“两金”，确保高质量项目。CC公司应建立客户信用体系，及时维护业主的资信情况。在项目招标前，各业务部门应加强风险评估，对市场准入进行严格控制。同时，进行尽职调查和法务评审，全面分析项目的资金来源、业主的资信情况，并将现金流测算纳入投标项目评审范围。对于支付比例不满足要求的项目，应强制清退。对于存在资金缺口的项目，应按照投融资评审流程进行垫资。通过科学研判项目可行性，并在合同文本和谈判过程中加强法务团队的介入，及时发现和规避合同中存在的结算和收款陷阱，从源头上控制应收账款，降低非正常“两金”

和坏账损失的风险。

二是加强过程管控，提升“两金”压控效率，高质量实施项目。高质量实施项目是建筑企业安家之本，也是“两金”压降重要环节，CC公司在项目实施过程中，首先应高度重视策划对项目实施的指导作用，通过项目策划与评审统一思想，明确分工职责，并细化现金流策划和“两金”管控策划，确保策划方案的准确性和可行性，为“两金”压降打通业务环节；其次，建立完善的履约管理机制，通过实施项目精细化管理，强化项目合同交底、项目过程管控、二次经营管理、项目收尾结算等环节，减少履约风险，提升项目盈利质量；再次，积极规避项目风险，通过投保各类履约保险等方式，降低项目的风险，保障项目权益；最后，加强法律手段运用，完整收集过程资料，及时采用法律武器维护企业利益。

三是强化闭环管理，“两金”考核刚性兑现。建议加强对“两金”考核的监督，并建立科学合理的考核指标和评价体系，加强对考核结果的分析 and 评估，积极推动“两金”考核的信息公开，让所有相关人员都能够清晰了解考核的内容和标准，从而更好地参与到全周期的“两金”管控中。最后，建议将考核结果与激励机制相结合，将考核成果与员工的薪酬、晋升和福利等方面挂钩，以达到全员参与、全员负责的目的。

3. 实施分层级立体化“两金”管控

针对前期管理粗放，管控预警力度及成效不足的情况，CC公司可以构建立体化“两金”管控模式，具体来说由财务部门牵头，市场、运营、法律、考核多部门联动，公司总部重在“管”，分（子）公司重在“抓”，项目部重在“清”。这种模式将各个部门及各个层级的职能互相结合起来，从而能够更加全面、精细地管控“两金”。

一是统筹谋划“两金”过程督导机制。科学制定“两金”管理规范 and 流程，明确各职能部门职责，减少信息滞后和协作不畅的情况，提高“两金”管控的效率和质量；将“两金”压降作为提质

增效重点工作，定期指标完成进行执行跟催与考评分析，设定主体召开专题会及推进会，整体把控，靶向施策，解决压降过程中存在的难点问题，帮助公司在“两金”压降过程中进行精细化管理和持续的风险预警，提高管理效率和风险控制水平。此外，督导机制的建立还可以促进各部门之间的协作，强化责任落实和工作推进，从而实现“两金”压降目标的可持续实现。因此，建议公司高度重视并积极推进该机制的建立和落实。

二是丰富工作手段，部门协作联动。高度重视财务分析对战略支撑及决策支持的媒介作用，包括应用整体、项目、专项分析，并针对“两金”管控的重要指标和重点项目进行预警。同时，将“两金”嵌入现金流管控中，从资金预算入手，对产值计量比、计量收款比及收支平衡点的健康度进行评估，及时发现问题并启动预警机制，督导纠偏。此外，建议加强各部门之间的协作联动，发挥综合效应，提高“两金”管控的整体水平。

三是细化考核指标，量化考核标准。深入分析“两金”影响因素和管控盲点，将“两金”压降目标细化分解为具体的考核指标，并将其与领导班子和职能部门绩效紧密挂钩。同时，量化考核标准，实现完成结果与过程管控双重考核，以便更好地监督和评估各项工作的完成情况。

四是丰富金融工具应用。CC公司可采用金融工具进行资金及“两金”管理，以优化现金流运营。具体来说，可以采用货币基金、短期理财产品、债券等金融工具来进行资金管理，降低企业的资金成本，并增加资金的收益率。此外，还可以通过应收账款保理、资产证券化、信托、债权债务打包处置等方式进行资产转化，将存量资产转化为现金流，提高现金流的运营效率，这些金融工具能够在提高资金使用效率的同时，保证企业的资金安全和流动性，为企业的发展提供有力的资金支持。

五是加强信息化建设，提升管控效率。将“两金”管控纳入信息化建设体系，实现全程数据可视

化、追溯、分析，通过信息化手段快速识别风险点，及时预警，全方位提升管控效率。例如，可以通过建立“两金”风险预警平台，实现数据整合和预警机制的构建，及时跟进处理风险点，提高管控的主动性和预见性。

六是强化风险管理，实现互利共赢。在“两金”管控过程中，应重视利益相关方的沟通和协调，建立健全利益相关方参与机制，积极听取各方意见和建议，同时还需强化风险管理和应急预案，对可能出现的风险做好预判，及时采取应对措施，以保障公司的利益和形象。同时，也要建立应急预案，确保在出现紧急情况时，公司能够迅速应对，避免损失扩大化。

五、结语

经过对“两金”管理的分析和研究，我们发现企业对于“两金”问题需要采取一系列综合的管控措施。这些措施包括：建立健全“两金”管理制度、实施立体化管控、丰富工作手段、细化考核指标、加强督导机制等。通过这些措施，企业可以更好地掌控“两金”问题，有效降低风险，提高运营效率和盈利水平。除此之外，我们还需要意识到，对于“两金”问题的管控不能仅仅停留在表面，而是要深入探究问题的本质和深层次原因。只有深入理解和掌握“两金”问题的本质，才能更好地解决问题，避免类似问题再次发生。最后，我们相信通过我们的研究和分析，企业可以更好地控制“两金”问题，提高财务运营效率，为企业的持续发展提供有力保障。

主要参考文献：

- [1] 胡银霜. 基于价值创造的H公司现金流管理研究[D]. 湖南工业大学硕士论文, 2020.
- [2] 薛翠蓉. 降杠杆背景下施工企业“两金”管控的探讨[J]. 国际商务财会, 2022(08): 47-49.
- [3] 陈星辰. 建筑央企“两金”成因及压降策略[J]. 国际商务财会, 2021(12): 27-29+32.

责编：险峰 