

# 建筑施工企业债权债务管理

—以A公司为例

蔡翔华

中建海峡建设发展有限公司 福建福州 350001

**【摘要】**债权债务是企业财务管理活动中的一项重要内容。作为企业管理的基础工作，其管理质量的好坏决定着企业资金运作效率的高低。对施工企业来说，是否能够按时收回债权，偿还债务对企业的长远发展具有重要影响。本文以施工企业A公司为例，结合行业债权债务现状，在分析其重要意义和管理问题的基础上，提出改善债权债务具体措施，旨在提高企业债权债务管理能力，促进企业健康发展。

**【关键词】**债权债务；管理；施工企业；措施；发展

## 1 引言

企业的债权债务伴随着日常经营活动而产生。债权是企业对外的权利，是企业对外销售采取赊销方式形成的日后收款权，债权的产生有助于企业扩大市场销售额；债务则是企业赊购货物，主要是企业在资金紧张或者原料短缺的情况下采取的一种无利息购买方式。在当前日趋激烈的竞争市场中，债权债务作为企业的一种经营理念，越来越多地得到了应用。企业加强债权债务管理，不仅能够促进企业财务管理活动的规范，而且能够降低经营风险和合理使用资金，提升企业市场竞争力。

## 2 施工企业债权债务的现状分析

### 2.1 债权现状分析

建筑行业市场竞争日益激烈，施工企业面临着“干工程难，催要工程款更难”的困境。一方面，施工企业为抢占市场，不惜选择低价中标且采取垫资方式承接项目；另一方面，一些地方政府为追求政绩，不管资金到位与否，盲目推进形象工程，建设单位有时出于无奈也只好拖欠工程款。这些情况都会占用施工企业大量流动资金，甚至工程竣工后也无法收回工程款。

建筑施工企业在其资产总额中，以应收工程款为主体的债权性资产占总资产的较大比例。此外，在施工生产过程中，一些虽然已经完工但是尚未获得建设单位验收批复的存货类资产大量存在，这类已完工未结算的资产，也是一项准债权。近年来，一些大型国企的债权类资产占企业总资产比重持续上升，资金周转效率下降，资产负债率也将不断提高。

### 2.2 债务现状分析

目前，国内的建筑行业仍属于劳动密集型行业，在项目施工过程中，施工企业需要雇佣较多人员，购买大量原

材料，租赁大中型机械设备，消耗较多能源，从而保证施工生产的正常推进。但是，由于人工、材料、机械、能源的价格逐年持续攀升，这加剧施工企业的债务负担。

施工单位通常需要向银行借款来支持项目生产，而近年来由于信贷政策的调整，银行从严控制贷款规模发放，一些施工企业贷款枯竭，使得其陷入新贷难求，旧贷催还的恶性循环。此外，由于业主的工程款不及时或者不到位，也会影响到施工企业对分包供应商工程款的支付，施工企业如果无法按照合同约定偿付应付款项，就可能面临法院诉讼或强制执行的风险，这样既耽误企业正常生产经营，又损害企业形象，甚至还为此造成工程亏损。

## 3 施工企业债权债务风险的特点

### 3.1 债权风险特点

#### 3.1.1 规模大

建筑施工企业的应收账款总规模少则两三百亿元，多则五六百亿元，基本占总资产的比例为20%到30%。应收账款居高不下，犹如一把“达摩克利斯之剑”高悬于建筑施工企业的头顶，成为整个建筑施工行业的普遍性问题，某些企业的应收账款规模甚至远超营业收入规模。

#### 3.1.2 增速快

随着近些年地产企业的不断暴雷，说明地产企业的资金链出现问题，会导致明显的大额应付账款逾期。由于房地产等上游企业的暴雷，相应的建筑施工企业的应收账款规模也在短期内激增。很多建筑施工企业半年度应收账款的数据，已经达到以往全年才能到的规模。

#### 3.1.3 周期长

很多建筑施工企业的大部分应收账款在回收天数在1年以上，甚至有些应收账款在5年以上，应收账款的平均回

收周期延长。大量的应收账款回收不了，在具体生产经营中，体现为没有资金可用。而坏账准备计提也直接影响企业财务数据的当期损益。

### 3.2 债务风险特点

#### 3.2.1 总量大

中标项目经过期初测算，项目成本少则占到中标合同额的90%到80%，多则占到95%到97%。这些成本包括在生产过程中对分包分供的债务，对银行借款利息的债务，还有税金、保险、保函、水电等日常费用，项目在生产过程中，需要承担高额债务。

#### 3.2.2 多样化

建筑施工企业通常会通过银行贷款、债券发行、融资租赁等方式获取资金，也会通过网银转账、银行保理、商业汇票等方式支付资金，其债务来源渠道多，有来自银行和券商，也有来自下游的分包分供商，不同的债务来源也会带来不同的风险，从而增加债务管理的复杂性。

#### 3.2.3 期限长

建筑施工企业的项目施工过程，通常周期较长，从进驻现场到质保期满，甚至到运营期结束，少则3至5年，多则10年以上。在此过程中，多样化债务也随着项目推进过程而存在，因此债务风险的产生并非短时间内的事情，而是一个较长周期的过程。

## 4 施工企业加强债权债务管理的重要意义

施工单位的债权债务主要是生产经营过程中承接建筑工程、工程设计、工程建设管理等业务而形成的应收应付款项。近年来，受经济下滑、市场萎缩、政府调控、技术发展等因素的相互作用，诸多建筑企业面临行业的困境和市场的机遇，面临着一系列挑战。因此，加强债权债务管理有助于如实反映经营状况，有助于防范不良债权出现，有助于提高资金良好周转，是施工单位提高市场竞争力和增强综合实力的有效手段。

### 4.1 有助于如实反映经营状况

合理管控债权债务可以规范施工企业的经营活动。通过分析企业的债权债务情况，可以核查债权债务是否存在虚报情况，企业管理者可以了解企业的经营状况和风险大小。施工企业的大部分债权债务属于流动资产和流动负债，与资金联系紧密，从更深层次分析，管理好债权债务，可以引导企业的营运资本结构变得更合理，以便企业管理者做出符合企业经营状况的正确经营决策。

### 4.2 有助于防范不良债权出现

市场竞争激烈，信用交易方式被广泛应用于当今市场

经济。对卖方而言，信用交易可以加快产品的销售，增加营业收入，实现其债权。但是，实现债权并不一定能够给企业带来现金流入。如果有些债权长期难以收回，则可能产生不良债权。因此，通过加强债权债务管理，可以及时对不良债权进行监管，根据相关风险制定出切实可行的方案，将企业的风险降低到最低。

### 4.3 有助于提高资金良好周转

债权债务的管理直接影响资金的周转效率，只有保证资金的良好周转，才能保证企业的健康发展。债权债务占比过高，不利于资金优化配置，可能导致施工单位处于资金短缺或资金冗余的窘境，这样会增加财务风险或加大机会成本。施工单位加强债权债务管理，可以提高资金周转率，结合自身经营状况，在不影响自身信誉的前提下，做出正确的付款决策，减轻现金流压力，避免财务风险。

## 5 A公司债权债务管理的主要问题及改善措施

### 5.1 A公司简介

A建筑公司成立于19XX年，是全球最大的投资建设综合企业集团——Z集团有限公司在海峡西岸区域设立的首家区域总部实体运营公司。A建筑公司下辖主业经营单位18家，年经营规模800亿、年营业收入超300亿元。A公司的经营业务包括投资开发、房屋建筑、基础设施建设、勘察设计、产业与运营等多个板块，业务遍布全国20多个省市及东南亚地区。

### 5.2 A公司债权债务管理的主要问题

#### 5.2.1 管理意识淡薄

受传统经营理念影响，相关管理层和职能部门只是关注于扩大产值、降低成本、增加利润，相对轻视债权债务管理工作，甚至错误地认为此项工作只是财务部门的事情，和业务部门没有直接责任关系，财务部门与业务部门缺乏有效的联动协作，并且缺乏专业性的管理人员从事债权债务的工作，导致债权债务管理工作质量不高。

#### 5.2.2 管理方式老化

传统管理债权债务的方式较为粗放，大多数施工单位不会及时对债权债务进行较为系统地分析，未及时清收追缴应收应付款项，导致项目债权债务挂账现象严重，竣工项目长期处于未结算状态，有的项目债权挂账金额达到几千万甚至上亿，挂账时间长达5年以上。随着已竣未结项目数量不断增加，导致债权债务的数额不断攀升，时间越久越容易产生呆账和坏账。

#### 5.2.3 财务核算滞后

在债权债务核算中，存在财务核算迟缓的现象，未定期

开展与业主单位和分包分供单位的对账工作，凭证没及时记录债权债务增减变动情况，缺乏信息的及时性，导致财务部门与业务部门之间信息存在时间差异，这种差异的影响伴随着挂账滚雪球般提升，最终产生显著的坏账现象，并且会影响企业管理层对债权债务处理决策的制定。

#### 5.2.4 内控机制单薄

虽然针对债权债务管理已建立相关内控制度，但是内控机制流程设置以及执行效果却不甚理想，没有对债权债务形成系统化、程序化、常态化管理。在内控机制运转不灵活的情况下，意味着部门可能存在债权债务信息孤岛现象，部门间有关债权债务工作的协调效应不佳，并且企业各部门存在各自为政现象，同样不利于债权债务内控理念的落实。

### 5.3 A公司债权债务管理的改善措施

#### 5.3.1 增强管理意识

树立债权债务管理必要性和重要性的意识。清理债权债务是企业经营管理的重要内容，还是企业规避风险的重要举措。一方面，企业管理者要重视债权债务管理工作，要将债权债务管理融入到企业日常管理的全过程，并且领导推动此项工作在部门间的配合；另一方面，加强对工作人员的债权债务管理意识的教育培训，开展专业性的债权债务管理教育培训。

#### 5.3.2 转变管理方式

首先，采用信用证或者保理方式，通过与签约银行合作，受让建设单位对其确认产值所产生的应收工程款，签约银行先代施工单位垫付对分包分供商的工程款，并在将来按约定时间从工程业主处收回款项。这样的支付方式不仅有效地缓解施工企业的资金压力，而且有助于优化工程款的结算方式，实现债权债务“双降”。

其次，积极推进债权清缴与固定资产清算等相结合、实施综合清欠。针对业主是房地产商，对其拖欠于施工单位的工程款，可以通过重新协商、审核、签订合同补充协议，要求房地产商用商品房来偿还拖欠的工程款，从而实现“以房抵款”。而施工单位也可以用从房地产商拿到的商品房，作为工程款，采取平价或溢价的方式，转给分包分供商，这样也可以实现债权债务“双降”。

接着，考虑通过诉讼的方式解决业主的长期拖欠的债权。在在工程完工后，施工单位为及时收回工程欠款，必要时可以通过法律手段保护自己的权力，挽回损失。因为如果工程欠款不到位，施工单位可能无法按相应的分包分供合同支付应付账款，分包分供商就有可能一纸诉状将企

业起诉到法院，企业忙于应诉协调等工作，既耽误生产经营，又损害企业形象，甚至还为此造成工程亏损。

最后，建立相配套的债权债务管理信息系统。一方面，财务部门通过信息化平台及时公布债权债务处理信息，设置债权债务到期时间，通过与业务部门配合，建立完善客户档案，定期评价客户的履约能力和风险系数；另一方面，企业管理者通过信息化平台确定未来需要处理的债权债务事项，提高债权债务管控能力，降低企业的经营风险。

#### 5.3.3 完善财务核算

财务核算严格遵守和执行企业会计准则，财务部门在取得原始计量结算资料后，结合相关合同条款，据实、及时、准确、完整记录债权债务情况，比如单位、金额、账期等信息，确保债权债务有据可查。定期开展对账工作，以便能够及时根据会计登记信息做好相关权利和义务的履行，比如查阅会计信息及时了解企业所拥有的债权，及时行使收款权利。

#### 5.3.4 加强内控力度

建立横向和纵向管理体系，明确“两金”压降的责任人，建立全系统、全级次、全覆盖的责任体系，实现统一管理、分级负责、责任到人，将“两金”年末余额纳入绩效考核，并赋予较大权重。制定应收账款催收办法、奖惩措施、债务重组方案、法律诉讼实施方案等制度和规定，定期分析和评审企业的应收款项，成立责任追究制度，确保债权清收，最大限度降低企业的被拖欠行为。

## 6 结语

总体来说，债权债务管理在企业的经营管理中有着十分重要的作用。在当前施工行业日益激烈的市场竞争下，企业应学会更加精细化管理债权债务，全面助推企业降本增效，提高企业自身竞争力，防范因债权债务管理不善导致的经营风险，从而使得企业健康、高效、持久发展。

### 参考文献：

- [1] 蔡浪, 陈龙. 浅谈加强勘察设计公司债权债务管理的必要性[J]. 中国国际财经(中英文), 2017(16): 91-92.
- [2] 刘吉荣. 浅谈企业加强债权债务精细化管理的重要性和措施[J]. 百科论坛电子杂志, 2018, 000(018): 699.
- [3] 宋慧聪. 国有企业债权债务管理策略研究[J]. 纳税, 2020(12): 2.

### 作者简介：

蔡翔华(1986.9-), 男, 汉族, 福建福州人, 硕士, 高级会计师, 研究方向: 公司财务。