

国有建筑施工企业应收账款管理问题及对策研究

当前建筑行业整体低迷，市场竞争日趋白热化，国有建筑施工企业面临着多重困境。目前行业内多数企业取得工程项目难度极大且项目利润微薄，部分项目甚至无利润、净亏损，但为维系后续长期合作，企业往往只能被动承接。同时，行业内回款比例普遍偏低，应收账款管理难度进一步加大。基于此，本文结合实际经营现状，剖析了国有建筑施工企业应收账款管理中存在的核心问题，并提出针对性优化对策，以期为企业改善应收账款管理现状提供参考。

一、国有建筑施工企业应收账款管理的现存问题

(一) 客户信用评估滞后，适配特殊项目不足

企业对业主资信调查不够全面深入，仅收集工商注册、合作记录等基础资料，对业主资金来源、财务变动、涉诉记录等关键信息挖掘不足，难以准确判断其履约能力。且信用评估缺乏动态跟踪，无法及时识别项目推进中业主的信用风险。此外，受行业竞争压力影响，企业为提高中标率、维系长期合作，即便承接亏损项目也只能被动接受，对特殊类型项目，未开展针对性信用评估，从源头上加剧了回款风险。

(二) 合同管理不规范，适配回款场景不足

合同作为账款回收的核心凭证，签订、履行、变更环节均存在漏洞，部分合同核心条款界定模糊，逾期付款责任、付款节点等说明存在歧义，侧重对接特殊合作项目，未明确回款特殊约定及保障措施，部分企业还被迫接受放弃工程价款优先受偿权这类不合理条款，缺失有效的履约管控，未对业主付款进度实施实时监控；工程变更实施，未按期签订补充协议、落实签证确认，引发大量结算争议，回收账款缺乏法律依据。

(三) 内部协同不足，现有管理机制效能未显

企业各部门以项目施工为工作核心，没有全局统筹应收账款管理的意识，各部门沟通受阻：工程部门漠视结算及时性，财务部门不掌握项目具体情况，市场部门风险控制存在疏漏，眼下企业已搭建应收账款管理团队，每周统计清收进度、落实考核奖惩，但部门联动和职责落实存在疏漏，出现问题互相推卸，项目管理人员变动量大，工程完工后人员撤离，收尾阶段清收工作无人承接，易出现“烂账”“死账”。

(四) 清收方式无差异化，现有措施需优化

企业已采取发函、起诉、

保理等清收手段，未结合不同项目类型设计差异化策略，仍过度依靠传统清收手段，面向缺钱但主动愿意还款的业主，未设定灵活还款方案；针对恶意拖欠业主，碍于长期合作，未果断推进强制清收，造成逾期账款堆积，清收投入的人力、时间成本长期高企，进一步挤压微薄利润，当前考核奖励机制的激励约束功效尚未充分施展。

(五) 信息化管理效能不足，平台需优化完善

应收账款涉及客户多、覆盖范围广、账龄类型杂，另有多种特殊项目，信息化管理需求高，股份公司当前已搭建完成应收账款管理信息平台，但实际应用成效有限，存在信息更新滞后、数据统计失准、业财数据脱节等问题，管理层无法实时掌握账款整体状况，无有效风险预警系统，未针对不同项目类型配置预警指标，多次错过最佳清收时段。

二、国有建筑施工企业应收账款管理的优化对策

(一) 完善事前信用防控体系，结合项目类型精准把控风险

企业应把信用风险防控作为承接项目的重要前提，结合当前行业实际和不同项目类型，建立科学、全面的业主信用评估体系，依靠现有应收账款管理团队，聚拢财务、法务、工程技术、市场经营人员成立跨部门项目风险评估团队，敲定信用评估的标准和流程，针对潜在业主的工商信息、财务报表、资金来源、涉诉记录、历史合作履约情况、股东结构等信息，开展全面调查与深度分析，使用量化模型开展业主信用评级，划分多档信用等级；可适当放宽信用等级高的业主的合作条件，为信用等级中等的业主增设履约担保手段，诸如提供银行保函、资产抵押等，坚决对信用等级低的业主执行一票否决制，不许承接高风险项目，同时顾及长期合作需求，严格研判亏损项目的承

接价值，搭建业主信用动态追踪机制，在项目施工阶段，按固定周期跟踪评估业主经营状况、资金流变化，第一时间捕捉信用风险征兆，配套采取对应风险防控措施。

(二) 强化合同全流程管理，结合项目类型夯实回款法律基础

在合同签订阶段，组建由法务、财务、工程人员构成的专业合同审核团队，对合同条款进行全面、严格的审查，重点明确付款节点、付款比例、工程计量标准、逾期付款违约金计算方式、违约责任承担等核心内容，严禁签订放弃工程价款优先受偿权、以非现金方式支付工程款等不合理条款；对复杂项目可聘请专业律师参与合同审核，提升合同条款的专业性和严谨性。在合同履行阶段，设置专职合同管理专员，对合同履行情况进行实时跟踪，监控业主的付款进度，及时提醒业主按时付款，对出现的逾期付款苗头及时介入沟通。在工程变更阶段，建立工程变更签证快速办理机制，对因设计调整、施工条件变化产生的工程量增减和价款调整，及时与业主沟通并签订补充协议，完善签证手续，确保结算资料的完整性和有效性。

(三) 优化企业内部管理体系，提升协同效能，发挥团队作用

首先，明确各部门在应收账款管理中的职责，市场经营部门负责业主信用调研和项目风险初评，工程管理部门负责项目施工、工程结算资料的及时提交，财务部门负责应收账款的账务核算、动态跟踪和数据统计，法务部门负责合同审核、法律支持和诉讼清收，应收账款管理团队负责统筹协调、清收推进和考核落实，形成各部门相互配合、相互监督的管理格局。其次，进一步发挥现有应收账款管理团队的核心作用，优化每周清收情况收集流程，细化考核奖惩标准，将考核结果与绩效、晋升直接挂钩，强化激励约束效能，解决各部门相互推诿的问题。最后，完善项目管理人员交接制度，对于竣工项目，明确项目管理人员的账款清收责任，在未到账回收前不得完全脱离项目，避免因人员流动导致账款清收工作断层。

(四) 优化清收策略与方式，结合项目类型提升回收效率

结合每个项目的实际情

况，制定不同的清收方案，把传统的催收方式升级为柔性协商与刚性震慑相结合的模式，既提高回款效率，又维护好客户关系。例如，根据业主的还款意愿和资金情况，将项目分成绿、黄、红三类来匹配不同的清收方法。其中，绿类是暂时有困难但之前能按时还款的项目，采取灵活帮扶的清收方式，联合财务、业务部门为其制定合理的还款计划，允许短期延期、分期付款，或者用房产、现有资产抵扣债务，把债务转化为未来合作的机会，既保证资金流转，又留住客户口碑。黄类是拖延还款但并非故意不还的项目，适度提醒施压，在催款函中明确告知逾期产生的违约金和打官司的后果，同时安排专人现场核对账目，通过频繁且温和的沟通打破僵局。红类则是故意逃债、转移资产的项目，采取强硬清收方式，协调公司法务与法院在 48 小时内完成对债务人资产的查封、扣押或冻结，同时联合征信机构将其失信行为纳入行业黑名单，加大其违约代价。此外，优化清收工具降低成本，搭建清收专用管理平台，整合各类数据自动给出催收建议，用智能电话替代人工处理小额逾期，大额难题则由公司法务部门直接处理。同时优化考核方式，不再只看回收率，还会考核回款速度、策略适用性和客户关系维护情况，对表现优秀的团队和个人给予奖励，鼓励大家主动想办法解决清收难题。

(五) 完善绩效考核与激励机制，充分调动全员清收积极性

在现有考核基础上，重构绩效考核体系，进一步细化应收账款管理考核指标，强化激励约束，充分调动全员参与应收账款管理的积极性。首先，设计科学的应收账款考核指标，包括应收账款回收率、逾期账款压降率、清收成本控制率、账龄缩短率等，并根据不同部门的职责设置不同的指标权重，如市场经营部门侧重项目信用风险评估准确率和特殊项目回款合规性，工程管理部门侧重工程结算及时性，财务部门侧重账款动态跟踪准确率，应收账款管理团队侧重清收效率和考核落实情况。其次，完善与考核结果挂钩的激励机制，加大对清收成效显著人员的奖励力度，同时强化问责机制，对因工作疏漏、信用评估不严、合同审核不到位、

清收不力等原因导致应收账款无法回收形成坏账的部门和个人，进行相应的绩效扣减、通报批评，情节严重的追究相应责任，充分调动全员参与应收账款管理的积极性。

(六) 优化信息化管理平台，构建智能风险预警管理体系

针对现有应收账款管理信息平台应用效果不明显的问题，进一步优化完善平台功能，整合资源，实现应收账款的数字化、精细化管理。首先，整合企业的财务、工程、合同、客户管理等系统数据，打通数据壁垒，实现业财数据互联互通，实时更新项目施工进度、合同履行情况、应收账款金额、账龄分布、业主付款情况及特殊项目回款进展等信息，让管理层能够实时掌握企业应收账款的整体状况。其次，在现有平台基础上增设智能风险预警功能，结合不同项目类型和账款特点，根据账款到期时间、逾期天数、金额大小设置不同的预警指标，对即将到期的账款自动发出提醒，对逾期账款进行重点标注，并根据账龄和逾期金额自动推送清收建议。最后，利用大数据技术对业主的信用状况进行动态分析，整合业主的经营数据、涉诉记录、付款记录等信息，及时识别业主的信用风险变化，为企业的清收策略制定和特殊项目回款推进提供数据支持，充分发挥平台的管理效能。

三、结语

在建筑行业低迷、竞争加剧、垫资施工成为常态且存在多种特殊合作项目的背景下，国有建筑施工企业的应收账款管理面临着多重问题，这些问题直接影响企业资金周转和可持续发展。对此，企业必须立足自身实际经营现状，结合现有管理基础，转变经营理念，将应收账款管理纳入企业战略管理体系，结合不同项目类型，从完善事前信用防控体系、强化合同全流程管理、优化内部协同管理、创新清收策略与方式、完善绩效考核机制、优化信息化平台功能等多方面采取针对性措施，有效盘活存量资金，降低坏账风险，提升资金周转效率，缓解利润压力，实现高质量发展，同时推动建筑行业形成健康的商业信用环境。

(作者：于学敏 单位：中铁五局第一工程有限责任公司)