

试谈建筑企业的“两金”管控

近期,按照国务院国资委的有关要求,各有关建筑央企接连印发了“两金”压控及清理的工作方案、督导通知等文件,成立了以主管领导为首的“两金”清理压控领导小组、相关班子成员为组长的“两金”清理压控工作督导组等专门机构,又召开了“两金”清理专题工作会议,在全系统掀起了一股“两金”压控“旋风”。由此可见,建筑类央企对系统内“两金”管控工作的关注和重视程度已经达到相当的高度。为什么要如此高度重视企业管理中的“两金”问题?笔者试从自身企业管理的角度谈几点认识和体会。

■ 吴仕岩

一、“两金”的组成和特性

“两金”是企业财务管理中的重要经济数据,顾名思义,它由两部分内容组成:存货和应收未收款。字面上看似简单,但它的定义和具体构成在会计学上有着非常严格的规定。作为非财务出身的企业管理者,应该掌握“两金”的概念及主要成分。

存货主要指原材料、半成品、产成品,在房地产企业中,存货的主要构成是土地、在建工程和现房的价值。应收未收款主要指:应收账款、长期应收款、其它应收款和合同资产。

应收账款主要是顾客已经签署购房合同后,应付而未付的资金;长期应收款是按合约可能需要较长时间才能收回的资金,比如质保金等;其它应收款主要是企业以小股东身份对投资项目的股东借款等;合同资产是企业对已经按定制合同完工的半成品、产成品的自身估值,如施工总承包企业的已完成但未计价的单项工程、单位工程等,其真实价值有非常大的不确定性。

综上所述,“两金”是企业生产经营管理过程中形成的,以财务指标形式出现的经济数据,也可称为财报数据。“两金”具有非常明显的不确定性和动态变化性,给企业管理带来的风险是显而易见的。同时,“两金”的不同成因中所包含的虚假成分,也不可避免地为职业管理团队提供了一种粉饰自己经营业绩的工具。

二、“两金”压降是企业提升经济效益的重要方法,是防范企业经营风险,保持企业健康发展的重要措施

笔者认为,企业“两金”的不确定性和动态变化性是客观存在的,“两金”也是企业管理不可缺少的一类财务指标,它必须存在,且应该存在。但是,过高的“两金”存量会严重影响企业的资金周转效率,形成企业规模发展靠融资、企业资产质量低劣、企业资金紧张、企业信用危机等显性和隐性问题。

我们把“两金”的成因区分为被动成因和主动成因后,可以分析出,有些“两金”是因为管理团队或主要管理者认识不到位、能力不足、责任缺失、措施失效以及不正确的业绩观造成的,特别是在不正确的业绩观影响下,企业的经营始终着力于粉饰任期短期效益,热衷于制造企业经济泡沫或对经济泡沫问题采取“脚踩西瓜皮,走到哪里算哪里”的被动态度。建筑类中央企业高层对企业存在的“两金”居高不下、新官不理“两金”旧账等问题高度重视的态度是非常正确的,是按照“不忘初心、牢记使命”主题教育总要求,对党的事业高度负责精神的体现。只有下大力气压控“两金”,企业才能够保证高质量发展,最终实现综合建筑产业集团的战车沿着做强做优做大的道路稳健前行。

三、做好“两金”压控工作的主要方法和手段

(一)做好教育和培训工作。

“两金”压控不只是财务部门的责任,更是涉及全体企业管理人员,特别是企业中高层管理者责任的综合性重要问题,要教育大家不能只知其然,只针对上级下达的几个具体指标数据仓促应对,更要知其所以然。要教育团队明确“两金”的性质、构成、成因和压控意义,在建立风险意识上下功夫,在分清责任上下功夫,在理清思路上下功夫,在寻找方法上下功夫。尤其要教育大家树立高尚的业绩观、事业观,发挥央企党建工作优势,践行“守初心、担使命,找问题、抓落实”的主题教育总要求,用崇高的理想信念,指导我们的“两金”压控工作。

(二)要深刻着力进行企业的绩效考核体制机制改革创新。

习近平总书记指出,“我们要发挥好市场对资源配置的决定性作用。”企业是市场经济体系内最重要的市场主体,企业的绩效考核机制体制改革,是提高企业“两金”管控力度的内生动力。在习近平新时代中国特色社会主义思想 and 我国社会主义制度的大背景下,我们务必要重视在市场经济发展规律的作用下,资源配置对人的行为的影响和指导,着力研究各种激励机制的创新和实践。

在当前大势下,笔者认为,首先,要在用人机制方面注意科学性。企业人事管理与政府人事管理有非常大的区别,企业管理更需要管理团队,尤其是主要管理者必须建立对企业发展的长远观念。企业管理团队应该相对稳定,主要领导人员任期要有合理安排,主要管理者的考核和业绩认定一定要经过合理的时间考量。对重要领导人员的考核任命、职务调整,务必考虑其在一个合理任职时间内的企业效益,在较短时间内任职的企业效益,不应作为主要的能力表现结论。对企业领军人物的提任,必须对其在下一层级的任期,按照企业经营特点做出合理规定。

其次,上级绩效管理部门要对离任的主要领导人做出离任考核,不能只停留在离任审计的层面上。对继任的主要领导人划定起跑线,保证对每一个任期领导考核的公平性、合理性。当前,国有企业在考核管理方面存在着许多粗放管理的现象,一个办法管到底、管到面,在考核方法上的差异化不到位、在考核时段上的连续性不到位、在考核指标上的合理性上不到位,应当在顶层设计上予以完善优化。

再次,要着力推进股权多元化改革和中高层管理者股权激励机制,让主要管理者持股,让中高层管理者得到股权激励。只有这样,才能体现中国特色社会主义市场经济的内在优势,激发企业管理者的工作主动性和积极性,提高“两金”压控的力度和效率。

(三)要用辩证的方法论分析和解决眼前存在的“两金”压控问题。

马克思主义的唯物辩证法告诉我们,要

善于分析和解决主要矛盾,同时要分析和解决矛盾的主要方面,“两金”问题也是如此。

在笔者服务的中国铁建系统,工程承包板块的“两金”主要是应收账款和合同资产,而我们房地产集团的“两金”主要是存货和其他应收款,再仔细分析,形成其他应收款的主要原因在于其他投资人的存货。所以,强力推进营销,着力促进销售是我们工作的重要任务。在督导销售工作中,我们要注意把握好存量现房与预售房的比例关系、开发进度与市场行情的变化关系、售价与售量的轻重关系以及不同产品之间的价格互动关系。应该明确,有效控制“两金”的落地性成果是实现销售回款,对售后回款的落实,是我们解决主要矛盾的主要方面。

当前,中铁地产与标杆企业的差距,从存在形态上看,是销售能力的差距;从财务数据上看,就是“两金”比重较大、现房货值比重大、一年以上“顽固性库存”比重大。过去,我们寄希望于市场变化给我们带来减少“顽固性库存”的压力,如今,这种可能性越来越小,我们要坚决消除投机心态,端正业绩观,顺势而为,有所为有所不为,坚决把困扰我们多年的“顽固性库存”去化掉,实现轻装前行、优质发展的目标,为国有资产保值增值作出更大贡献。

(四)要坚决贯彻落实上级股东对“两金”压控的要求。

上级股东已经分解了对二级公司“两金”压控的具体指标,这些指标的确定,既考虑了企业发展质量提升和风险控制的要求,也充分照顾发展现实。针对各子企业而言,准确性、必要性、合理性是非常到位的,我们落实上级的要求责无旁贷。困难肯定存在,但如果完成不好这一压控目标,即使再三表态能够做到保质保量完成党组织交给我们的企业管理任务,都是空话、虚话和假话。

因此,各级企业负责人要高度重视上级分解下达的“两金”压控指标,以压降“两金”作为指导企业生产经营活动的重要内容,努力实现企业经济效益和社会效益的双赢。

作者简介:

中国房地产业协会副会长,中国铁建房地产集团有限公司党委书记、董事长,研究员、教授级高级工程师,享受国务院政府特殊津贴,北京房地产业协会副会长,《中国市场经济学大辞典》专家委员会副主任,《中国装备制造业发展蓝皮书》、《中国轨道交通行业发展蓝皮书》编委

厦门国际信托有限公司与厦门资产管理有限公司债权转让暨债务催收联合公告

根据厦门国际信托有限公司与厦门资产管理有限公司于2016年09月23日签署的《资产受让协议》,厦门国际信托有限公司已将下列委托贷款债权的全部权益依法转让给厦门资产管理有限公司(详见公告资产清单)。厦门国际信托有限公司与厦门资产管理有限公司联合公告通知各债务人及担保人以及其他相关各方。

厦门资产管理有限公司作为上述债权的受让方,现公告要求下列债务人及担保人,及时向厦门资产管理有限公司履行主债权合同及担保合同约定的偿付义务或相应的担保责任。

特此公告。

厦门国际信托有限公司

厦门资产管理有限公司

2019年09月03日

公告资产清单

单位:元/人民币 基准日:2016年6月30日

债务人	债务本金 (折合人民币元)	主合同	担保情况		
			抵押	质押	保证
上海明虹投资有限公司	688,203,500.00	《委托贷款借款合同》 cibwtdkj kht2013 w005	明虹公司以①新会路394号全幢;②新会路410、422号(101、102、103、104、202、203、204、301、302、303、304、401、402、403、404);③长寿路393号甲(底层、二层、三层、三层夹层);④长寿路401号、401号甲(106、205-214、301、303、305、307-314、401、403、405)的房产共28177.59平方米房产提供抵押担保。	1.明虹公司以其拥有物业(即抵押物)的所有权和经营权而根据经营合同要求应收账款付款方支付经营合同项下价款的权益提供质押; 2.明虹公司以保证金账户内的资金总额及保证金在质押担保期限内所产生所有利息及孳息提供质押。	杨爱莲 金福音 上海人民企业(集团)有限公司

注:1.本公告清单列示截至债权基准日的贷款本金余额,债务人和担保人应支付给厦门资产管理有限公司的利息按借款合同、担保合同及法律判决书的有关规定计算。

2.若债务人、担保人因各种原因更名、改制、停业、吊销营业执照或丧失民事主体资格的,请相关责任主体及/或主管部门代位履行义务或履行清算责任。

3.清单中的“担保人”包括保证人、抵押人、出质人。