

新形势下勘察设计类企业债权管理的关键问题

张彦

[上海市政工程设计研究总院(集团)有限公司,上海市 200092]

摘要:在复杂多变的新形势下,为有效提升勘察设计类企业的经济效益,企业的债权管理工作变得尤为重要。企业应剖析自身债权管理中存在的问题,采用多元手段加速存量债权的兑现,优化管理模式保障未来债权的实现。勘察设计类企业债权具有债权形成时间滞后、回收周期长、不确定性强等特点。勘察设计类企业在债权管理中存在确权管理不到位、管理责任未落实、回收方法路径单一等问题。企业应完善债权确权管理机制、制定债权管理责任制度、探索债权回收多元路径,保障企业在当前市场环境中行稳致远。

关键词:勘察设计;债权管理;确权管理;债权回收

中图分类号:F272.35

文献标志码:B

文章编号:1009-7716(2024)08-0301-04

0 引言

我国经济社会已进入由高速发展向高质量发展转变的重要窗口期,工程勘察设计行业在未来很长一段时间都将处于持续转型期。受经济大环境影响,各地财政状况吃紧,城市基础设施投资放缓,新项目缩减,行业竞争日趋激烈。在如此复杂多变的新形势下,为有效提升勘察设计类企业的经济效益,企业的债权管理工作变得尤为重要。企业应剖析自身债权管理中存在的问题,采用多元手段加速存量债权的兑现,优化管理模式,保障未来债权的实现。

1 勘察设计类企业债权的特点

勘察设计类企业的债权种类主要包括勘察设计的费用、投标方案补偿费、各类保证金等。勘察设计的费用往往为分阶段支付,且须以通过相关批复或审查为付款条件;保证金类主要包括投标保证金、履约保证金及质量保证金3类,对于大型勘察设计企业来说,各个项目累积起来的未归保证金数额亦是相当可观。总结起来,勘察设计类企业债权主要有以下3个特点。

1.1 债权形成时间滞后

相较于施工合同中根据实物工程量进行产值计

量,勘察设计合同的履约标的多以智力成果的形式体现,债权的确立更多依赖于发包人对所提交工作成果的最终认可,成果未通过专家评审论证或取得相关部门的审核批复意见前,较难认定发包人已取得所提交工作成果的控制权。因此,勘察设计债权存在债权形成节点滞后、抗风险能力偏弱的特点。

1.2 债权回收周期长

勘察设计的费用通常为分阶段支付,勘察费一般以提交初勘报告、提交详勘报告、竣工验收合格等作为支付节点;设计费一般以预付款、初步设计批复、施工图审查通过、竣工验收合格、通过政府财审等作为支付节点。

勘察设计的费用位于工程项目建设的前期阶段,但勘察设计的收取却贯穿整个建设周期,企业投入的成本需要很长一段时间才能收回。尤其对于政府投资项目,需要等待合同主体以外的第三方审核,这便加剧了债权回收周期的不可控性。

1.3 债权不确定性强

勘察设计合同履行过程中,因规划调整、政策变化、项目条件变化、发包人资金不足等原因导致项目缓建、停建的并不少见,此时即使勘察设计成果文件已经完成,也无法进行后续的批复或审查,导致达不到合同约定的付款条件,无法主张相应款项。若合同中亦未约定此种情形下勘察设计的结算方式,发包承包双方往往会对已完成工作量的结算产生较大争议,此时债权能否成立、金额大小、回款周期等都存在较大不确定性。

收稿日期:2024-03-26

作者简介:张彦(1981—),男,硕士,高级经济师,主要从事企业经济管理与法律合规工作。

2 勘察设计类企业债权管理问题剖析

2.1 债权确权管理不到位

如前文所述,勘察设计类债权的确立依赖于发包人的确认和相关部门的批复或审批,如果得不到便会导致勘察设计费主张的依据不足。确权管理的主要问题体现在合同订立至合同履行的多个阶段,主要表现为以下方面。

(1)合同相关条款签订不完善。在合同订立阶段,企业不注重合同中的勘察设计成果验收确认和交付送达条款,对工作成果的交付主体、送达方式及对工作成果的验收程序及审查标准未予约定或约定不明,亦不重视签订当项目发生停建、缓建等特殊情形下的费用结算条款,导致发生争议时无据可依。

(2)留存相关凭证的意识不足。在合同履行阶段,项目人员未妥善收集和保存工作成果交付的书面记录,未及时向发包人获取通过相关部门批复或审查的文件材料并留档,导致后期因无法取得验收合格凭据而面临债权丧失的风险。

(3)未及时发函中断债权诉讼时效。针对已达到付款条件的勘察设计费,基于考虑客户关系、主观上不重视等种种原因,未在诉讼时效期间内发函催讨,加大了债权回收的难度。

2.2 债权管理责任未落实

勘察设计类企业传统上更注重新项目的跟踪与承接,往往忽视老项目尤其是疑难复杂项目的债权回收工作。这类老项目历时较长,可能会出现经营人员流动、项目信息保存不全、与发包人失去联络等情况,导致该类债权无人跟进、难以回收。另外,为了开拓市场,企业仅有针对新项目承接方面的奖惩制度,缺乏对老项目债权回收的相应管理和激励机制,导致项目人员在债权回收方面缺乏自发性、主动性。这两方面体现出勘察设计类企业在债权管理责任落实的主观意识和客观机制方面都存在较多不足。显然,在面对新项目增长乏力的新形势下,如何挖掘老项目的债权余量将成为勘察设计类企业未来管理工作中的重点之一。

2.3 债权回收方法路径单一

勘察设计类企业传统上主要依靠经营人员进行收费工作,在实践中有时会出现由于正常经营收费工作执行不到位,导致部分常规债权逐渐演变成复杂、疑难债权,甚至造成最终无法变现的情况。另外,勘察设计行业具有项目周期长的特点,若出现对口

经营人员离职、退休、轮换等情况,接任的经营人员对于之前的工作未必能够完全连续,这也会造成部分合同债权未能及时变现甚至发生损失的问题。

勘察设计类企业在收费工作中,未根据具体情况对存量债权进行差异化处理,导致部分本有希望通过诉讼、仲裁或其他途径收回的债权丧失。通过正常的经营收费工作仍无法收回债权的,经营人员往往会将精力投入到承接新项目中去,久而久之,债权被搁置,期间如果没有发函中断诉讼时效,该债权就丧失了司法保护。

3 勘察设计类企业债权管理优化建议

3.1 完善债权确权管理机制

3.1.1 树立全生命周期管理理念

债权确权管理应贯穿合同订立、履行、结算的全生命周期。在签约谈判阶段,应尽可能明确工作范围和内容、计价依据和结算方式、工作成果交付验收的程序及审查标准以及未履行完毕的合同费用结算条款,为债权确权管理打好基础。在履约阶段,严格按照合同约定的成果交付、验收条款履行,满足付款条件时及时按约申请付款,如发包人逾期不付,积极沟通并保留相应沟通记录。在结算阶段,及时与发包人对接进行尾款收取,防止时间过长外部环境发生变化而造成尾款损失。

3.1.2 收集留存债权确认依据

债权确认依据是企业主张债权的最有效直接的凭证。在合同履行中,应妥善收集好工作成果验收合格的依据,如政府审查批复文件、专家评审会议纪要等。实践中,成果文件的报审单位是发包人,企业应在履约过程中有意识地收集相关材料,确实难以获取的,可尝试通过各省市建筑市场监管信息平台等网络渠道查询。

3.1.3 成果交付送达注重留痕

工作成果交付的送达确认是企业履行合同义务的重要凭证。在项目存在异常中止、取消等难以取得工作成果验收合格凭据的情况下,成果的交付记录是企业主张已完成工作量对应价款的关键依据。

工作成果文件应通过合同中约定的联系方式向合同中约定的联系人进行交付。如通过邮件交付的,应保留原始邮件及其附件;如项目人员现场交付的,交付对象应为合同约定的具备相应权限的发包人代表,并提前制作签收单供其签收确认;如通过邮寄交付的,保留邮寄底单和回单,并与对方书面沟通寄送

情况。特殊情况下,如项目难以继续履行,发包人以各种方式拒收设计成果的,也可视情况将成果文件留置送达至合同指定地点,并采用拍照、录像等方式记录,在签收单上由送达人或第三方见证人记明拒收事由和日期。

3.2 制定债权管理责任制度

3.2.1 提升全员债权管理责任意识

企业要提升全员对债权管理工作的重视程度,自上而下提升债权主动管理意识,带动债权管理积极性。可由大领导带队,成立债权管理工作组,明确债权管理的重点工作和方案计划,将债权管理工作融入到基层业务单位的日常工作中去;亦可通过典型案例的宣传,加强全员对债权管理工作的关注。

3.2.2 明确债权管理责任范围与分工

首先,债权管理责任应覆盖事前、事中及事后管理,具体包括债权形成前期的管理、债权的日常管理以及逾期债权的回收管理等^[1]。其次,要出台管理制度,明确债权管理的组织与分工。基层业务单位是债权管理的第一责任人,应定期梳理存量债权,分析评估具体情况,制定回收方案,委派专人跟进,并形成管理台账。针对疑难、复杂债权,可向相关管理部门汇报后共同协作推进。相关管理部门应做好自身管理条线上的服务支撑工作,为基层单位债权管理出谋划策。

3.2.3 构建债权回收奖罚激励机制

将债权回收额度纳入企业考核评价体系,制定可执行、可落地的激励方案,调动员工对债权管理的积极性和主动性。

3.3 探索债权回收多元路径

3.3.1 债权追索繁简分流机制

对于一般性的债权,通过正常经营工作进行催收,此种路径是绝大部分债权的处理模式,主要由企业经营人员负责。而对于正常经营工作无法回收的债权,经营人员应将项目情况汇报给相关管理部门,并可采用发送催款函、律师函进一步催讨。针对不同类型的发包人,缓慢释放催款压力,给予对方必要的思考与转圜余地。通过发函也可及时中断债权的诉讼时效,延长债权的司法保护时限。如发函仍无效果的,可视情况采取诉讼或仲裁手段追讨。

3.3.2 必要时采取诉讼仲裁手段

通常认为,在企业实现合同债权的方式中,采用诉讼仲裁程序进行债权追索不能作为主要手段,一方面由于诉讼仲裁程序本身会产生一定的纠纷处置

成本,另一方面频繁采用诉讼仲裁程序追索债权也会对客户印象产生一定影响。因此,我们应当把司法程序作为实现债权的最终救济手段来使用,所针对的也应当是最为“复杂、疑难”的债权。具体而言,应把握好以下原则。

(1)充分考虑商业形象、市场影响、客户关系等因素,对长期合作的核心客户和重要区域市场内的头部客户,谨慎采用司法手段。当必须采取诉讼仲裁程序进行追索时,也应当就事论事处理个案纠纷,切忌激化矛盾。对于争议事项需要保密的,可优先选择仲裁程序。

(2)结合企业实际情况,可重点关注以下债权:a.已经正式交付工作成果并且已经开具发票的债权;b.产生较大分包成本,承包合同收费发生重大困难的债权;c.已符合回收条件,但未能如期回收的投标保证金、履约保证金等其他应收款;d.客户性质为民营企业,合同义务已履行完毕的到期债权。

(3)做好诉前分析与策划。企业法务部门、业务部门可与外聘法律顾问一起,共同对项目情况进行分析探讨,收集履约证据,例如工作成果的交付签收、项目结算手续、诉讼时效的有效中断、档案资料的妥善保管、项目过程中的债权确认等,为提起司法程序做好最充分的准备。

3.3.3 充分利用其他非诉法律手段

在我国法律体系内,债权追索的方式不只有诉讼或仲裁,如满足相关条件的,还可尝试以下路径。

(1)公证债权文书。即经公证的以给付为内容并载明债务人愿意接受强制执行承诺的债权文书。企业如能取得经公证的债权文书及公证机关出具的执行证书后,依法向有管辖权的人民法院申请执行。

(2)调解协议司法确认。司法确认是民事诉讼法中规定的特别程序的一种,它是依据双方当事人的申请,法院对当事人达成的民事调解协议进行自愿性、合法性的审查,并赋予其强制执行力的非诉讼程序。

(3)开展应收账款保理业务。当企业的现金流处于不太稳健状态时,企业还可开展应收账款保理业务加速资金周转,提高资金使用效率,降低应收账款管理成本,改善资产负债结构及经营性现金流状况^[2]。企业应根据自身情况选择适用无追索权保理或有追索权保理。

(4)以房抵债。所谓“以房抵债”,是指债务人无法清偿到期或尚未到期的债务时,与债权人签订协议,约定以债务人的房产等协商折价,用于抵销其所

欠债权人的债务。抵债资产可能存在难以处置和变现问题,同时还存在其他法律风险,此种方式是勘察设计类企业迫不得已才能接受的偿债方式。

4 结 语

新形势下,勘察设计类企业应结合自身实际情况认真谋划企业债权管理工作,提升对债权管理的认知,转变债权管理的模式,保障企业在当前市场环

境中行稳致远。

参考文献:

- [1] 二航三公司.对标一流 | 债权管理标杆经验交流[EB/OL].(2021-03-07)[2024-03-18].<https://mp.weixin.qq.com/s/Ybzyf2PuRA3isY1b3y05zw>.
- [2] 中衡设计.中衡设计关于开展应收款无追索权保理业务的公告[EB/OL].(2024-02-03)[2024-03-18].<http://www.cninfo.com.cn/new/disclosure/detail?orgId=9900023640&announcementId=1219080121&announcementTime=2024-02-03>.

《城市道桥与防洪》杂志

是您合作的伙伴,为您提供平台,携手共同发展!

欢迎新老读者订阅期刊 欢迎新老客户刊登广告

投稿网站:<http://www.csdqyfh.com> 电话:021-55008850 联系邮箱:cdq@smedi.com