

甘肃第七建设集团股份有限公司

甘七建函（2025）207号

甘肃第七建设集团股份有限公司 关于印发清欠、结算、审计暨法务专题会重点任务督办落实台账的通知

机关各部室：

现将七建公司《清欠、结算、审计暨法务专题会重点任务督办落实台账》印发你们，请按照台账工作要求、具体举措填写相关工作完成情况，于每周三更新台账内容并报至办公室王立昕处。

甘肃第七建设集团股份有限公司

2025年4月2日



在清欠、结算、审计暨法务专题会上的讲话

党委书记、董事长 郭震

2025年3月26日

同志们：

今天，我们以“四会合一”的形式召开清欠、结算、审计暨法务专题会议，主要是下决心、下功夫专门研究解决当前集团亟待解决的瓶颈问题。刚才，各相关部室和分管领导对下一步的工作提了具体要求，李杰总经理对重点任务进行了安排部署，以上要求我都同意。

当前，集团公司**现金流急剧萎缩、带息负债规模不断攀升、诉讼案件居高不下、工程结算推进不力、审计监督存在盲区**，这些关键工作正在从“**急难险重**”滑向“**习以为常**”。尽管大会小会三令五申，但执行力层层衰减，问题始终原地打转，需要自问和反思，特别是要反思主观原因是什么、思想上有没有重视、有没有行动、有没有硬措施、有没有落实责任、职能部门的把关作用发挥了没有？

企业该收取的资金收取的不及时或收不回来，有的应收账款甚至还变成了呆账、坏账，有的项目成本倒挂却仍在垫资施工，时间久了企业一定会因现金流断裂而倒下。今天，我们召开专题会，就是要从思想态度、措施办法、责任落实、考核监督等方面，对相关工作做一个系统的安排，全面提升我们的工作质量。下面，我提几点要求：

一、提高认识，查找原因

从今年的工作情况来看，资金回收成效不大，更多是内部主观因素造成的，具体有以下八个方面：**一是思想上不重视。**很多单位的一把手对法务、清欠工作不闻不问，或者说认为这些工作是书记的事儿，没有提级管理，对待工作只是当作一项统计数据，不组织专人对到期债务进行清收，而是想办法融资借款，用借钱代替清欠工作，这种饮鸩止渴的方式，致使企业带息负债迅猛增加；集团当前的未结的 345 个应诉案件中，标的 100 万元以下的占到一半以上，这些案件中，最小的标的是 6000 元，几万元的有 21 个，这充分反映出我们对待诉讼案件的态度有很大问题。因为我们的态度恶劣，没有及时疏解矛盾，才造成大量的应诉案件发生。导致集团的基本户全部冻结，给集团的投标经营、复工复产工作带来巨大的影响。**二是工作局面被动。**一些单位和人员习惯于乙方思维，低声下气地去乞求甲方，把合法清欠变成“跪着要账”，没有理直气壮地维护自身合法利益，处处受制于人。**三是人员能力不强。**我们派出的清收队伍，谈判能力不足，又缺少法律攻防手段，不能有效维护公司利益；**四是结算推进不力。**久拖未结的存量项目还有一些，个别甚至长达 10 年以上，负责结算的人员有些连基础的结算台账都理不清，关键签证办不出。一些公司对于集团的项目承包管理制度不落实，项目经理应有的待遇拿不到，积极性不高，导致当前结算工作

出现“躺平式应付”——该追的不追，能要的不要，想要的要不回。**五是审计作用不强。**审计整改事项的落实率长期低位徘徊，审计结果运用严重不足，往年审计发现的重大事项没有全部纳入绩效考核。监督覆盖面存在盲区，项目审计覆盖率不高。**六是合同管理粗放。**项目研判把关不严，对甲方的信誉、资金来源没有科学评估，合同把关形同虚设，项目一箩筐都拿到会上走程序，没有发挥出部门把关审核的职能作用；一些单位重经营、轻合同，对各类经济合同的合法性、合规性、合理性没有进行严格评审，饥不择食，导致大量“先天不足”的项目带着定时炸弹进入执行阶段。**七是工作积极性不高。**我们的清欠考核、项目承包都制定了激励机制，但真正落实，发放到位的没有几家，考核激励仍是“纸上谈兵”，干好干坏一个样，造成整体工作缺乏积极性。**八是风险意识不足。**以前是垫资施工到正负零，成本相对较小，现在很多项目垫资数额巨大，并且资金都是从银行融资来的，财务成本很高，个别公司还是沉迷于借新还旧的财务幻觉，项目利润迟早被财务成本掏空，这种行为只会让集团陷入越干越亏的困境。

目前，全集团因为清欠、法务、结算等相关工作开展的不扎实，“两金”规模持续增加，已经给企业生产经营、资金周转、债务偿还、工资支付等工作产生了很大的负面影响。个别单位因为工作做的不到位、不扎实，发生了农民工、供货商投诉事件，企业被国家行政机关和司法机关

列入失信黑名单的事件越来越多，这不仅给企业造成了经济损失，也对企业品牌产生了严重的影响。各公司负责人要深刻反思，充分认识到**清欠管理失序就是效益流失，法律防线失守等于自毁长城，结算审计滞后无异于埋设隐患。**

二、强力管控，补齐短板

应收账款高位运行，与我们企业自身的管理水平落后，工作环节脱节，管理制度不落实，基础性工作不扎实，风险意识淡薄，管理不到位有直接的关系，要花大力气构建现金流管理体系。

一要坚持源头治理、关口前移。各公司要转变“重业务轻风控”的传统思维，重点构建事前预防、事中管控的立体化防控体系。项目承揽上，既要评估业主单位的资信等级、履约能力，也要评估项目本身的资金保障和支付条件。特别要强化现金流测算，对垫资比例高、回款周期长的项目建立负面清单，从源头过滤高风险业务。合同管理要过“三重安检”，法务要审条款有没有挖坑，财务要算资金能不能转开，生产要核对工期合不合理，就像买房子要验户型、查产权、算月供一样，三个部门联合把关，主要领导亲自过问，通盘考虑，审慎签订合同。此项工作请赵溪总负责，并深入基层调研，保障落实落地。

二要强化内部管控、筑牢防线。管好家底要出硬招、实招。第一，项目部的印鉴、经济签证、合同文件等管理

工作要更加细致，用章必须层层审批留记录，签合同要走线上系统全程可查。第二，要思考划定红线，要根据拖欠项目工程款的数额大小分级预警，采取洽谈、暂停采买、停工等方式，最大限度维护企业利益。第三，资金支付方面，财务部门要完善一整套资金运行及监控机制，紧盯每笔钱的去向，杜绝资金体外循环，避免大额拖欠款的产生，从根本上防范。从今天起，各单位要无条件将所有独立法人子公司开设的自管账户归集至集团公司统一管理。此项工作请张效荣总负责落实。

三要主动维权清收、增强正气。法律清收要主动尽早，必须做到“三早”：早介入，法务人员要在合同签订阶段前置风险排查；早保全，对高风险项目提前实施诉前财产保全；早执行，要建立败诉方资产动态追踪机制，确保胜诉回款尽快执行到位。已经结案的官司，要及时与法院联系，第一时间做好冻结账户的解冻工作。要平等正义的抓回款，守约是本分，维权是责任。对恶意的拖欠单位和个人要主动采取司法手段，维护企业的合法权益不受侵害，该起诉的要坚决起诉，理直气壮、自信平等地去抓清欠、去要账，要让诚信者得便利，让失信者付代价，构建健康有序的市场生态。此项工作由李树旺书记负责落实。

四要紧抓结算回款、颗粒归仓。各公司要正确认识，高度重视结算推进工作。首先，要严格落实集团公司关于加强结算工作的有关要求，逐个项目做好摸排，建立台账

清单，要敢于顶住外部压力、克服内部困难，对历史遗留问题，主动寻求解决途径，绝不能再一拖了之。针对特殊结算项目，要敢于使用法律手段和采取一些特殊举措，确保竣工项目结算及时、准确和高效完成。**其次**，要结合结算项目特点、难点，分级确定负责人，项目验收 1 年以内的，由项目经理负责推进；项目验收超过 1 年或重大项目，由班子成员负责推进；项目验收超过 2 年的，由分公司经理负责，蹲点领导协调推进项目结算工作。**再次**，集团公司要定期组织召开结算专题会议，及时掌握结算推进成效，研究解决问题；各公司要加强与部门的沟通协调，形成合力，共同推进项目结算工作。**最后**，针对已完工未验收的项目，各公司经理要深入一线，充分了解影响项目验收的关键问题，主动对接建设单位，拿出处置预案，报集团公司生产管理部、质量管理部协调，及时解决存在问题，消除障碍，加快验收进度。此项工作由魏海龙总负责落实，同时尽快深入基层调研，拿出切实可行的办法。

五要从严审计监督、稳健运行。审计部要完善审计闭环管理，对审计问题按超期风险实施分级管控，建立问题整改跟踪台账，过程实时跟踪，设定整改验收硬标准，提高审计整改销项率。要进一步加大审计覆盖面，对公司投融资项目及各基层单位经济责任履行以及财务管理、资产管理、项目管理、各项制度执行情况全面审计，要确保全公司在建项目审计覆盖率不低于 80%。要运用好审计结果，每

个重大审计问题形成案例库，开展制度缺陷示警、管理漏洞示教、廉洁风险示廉。此项工作由张效荣总负责落实。

六要狠抓清欠化债、做好维稳。各公司要不讲困难、不讲条件，紧盯甲方、全力催收，狠抓“六定”原则落实，统筹解决好清欠问题，下大力气清理长期拖欠。还未纳入化债范围的项目，相关单位负责人要积极采取行动，确保项目第一时间纳入化债名单。要高度关注农民工工资支付、维稳工作以及防范化解中小企业民营企业欠款工作，进行专项排查，对可能引发群体事件的欠款分类预警，落实领导包案、专班驻守、应急周转金三到位。特别要抓住岁末年初、年节假日前的关键窗口期，对政府项目、重点工程欠款进行回收。两级公司要确保员工工资及时发放、员工社保及时缴纳，按计划完成拖欠社保费用的补缴工作，保障员工合法权益，以清欠实效筑牢发展稳定防线，特别要强调的是：五一前各公司要无条件确保 2024 年度职工工资足额发放。此项工作由张效荣总负责落实。

七要加强省外市场管控、降低风险。以前的省外市场给了我们很多启发和教训，大额亏损、官司缠身，对于省外项目发生的问题要分类处置，多方沟通，不能放到一边，更不能被动等待，对外工作部和法务部要加大力度，各单位要指派专人负责，“一项目一策”妥善处理好省外项目的问题。下一步的工作中，各公司要积极调整策略，抽调专门力量，有组织、有计划地走出去，要坚定走自营项

目的发展道路，决不能过度依赖经济承包项目和省外合作方，绝不能出现以包代管、违法分包情况发生，省外项目可以合作但不能依赖。同时要注重项目风险管控。构建更加适应“走出去”的管理制度、全面风险排查和绩效考核评价，促进省外项目合规建设，定期进行风险排查和报告。特别是对已出现的瓶颈问题，刘旭东总要深入调研，全程督导，扎扎实实的将瓶颈问题按时间节点稳步推进，尽快解决。

三、担当作为，攻破瓶颈

一要破解历史遗留欠款困局。对待历史遗留的欠款问题，各公司要组建专项攻坚组，进一步梳理遗留问题、还原历史脉络、锁定关键证据链，集团办公室要将解决历史欠账纳入各公司年度考核之中。同时，要加强与建设单位的沟通协调，捋清楚分歧点和矛盾，分类处置，思考是否能够通过司法程序终结一批、债务重组盘活一批、资产置换剥离一批，盘活死账呆账，确保历史遗留问题见底清零。同时，房产抵顶工作要打破壁垒，各公司向外抵顶房产时不再约束，有能力的单位可以帮助兄弟公司抵顶房产，集团公司承诺将出面协调，完善内部审批手续，确保帮助抵顶房产单位的利益不受损失。此项工作由总经理李杰负责落实。

二要妥善解决好内部拖欠问题。目前，集团公司系统内的拖欠款总额不小，各单位之间也存在很多分歧，一些

专业公司七成以上的应收账款是由系统内部单位产生的，这对于企业稳健发展是致命的。集团公司实行集中管控、加强供应链管理，目的是要有效利用集团内部资源，降低企业运营成本，增加企业利润。但从目前来看，个别单位错误地理解了集团公司战略意图，存在只考虑用兄弟单位的人工技术、物资设备，没有考虑还款的现象。下一步集团公司领导小组要加强统一协调，细化内部资金分割办法，思考采用配额等方式手段，推动内部欠款问题有效解决。各专业公司也要做好分包管理工作，赢得总包信任，积极主动对接土建单位，把内部清欠工作彻底解决好。对于双方已确认的历史欠款，要及时制定清偿计划，积极签订还款协议，主动还款。今天要特别强调的是，各单位要无条件严格执行集团公司关于集中管控、供应链管理的工作要求，集团公司的单项分包、设备料租赁、物资采购等一律实行集中管控，由集团内部单位来干，有谈不拢、出现分歧的情况时，各分管领导要出面进行协调，必要时总经理协调。这里划定一个原则，绝不允许承包给七建以外的单位，确实要外包或外租的，必须经总经理签字批准。否则，不但要对分公司主要领导问责，集团分管领导也要一并问责。此项工作由总经理李杰负责落实。

三要树立契约精神。在合同履行阶段，既要严格执行工期、质量等履约标准，避免因施工瑕疵引发纠纷，也要同步收集履约过程的留痕资料，通过工程例会纪要、进度

确认单等过程文件固化履约证据，确保争议发生时能出示完整的履约凭证。刚刚中标的兰大项目，是集团历史上金额最大的单体工程，要投入更多的人力、物力，以优秀的质量、严格的管理、高效的履约打造七建的精品工程，标杆工程。要做好兰大项目的保障与支撑，各基层单位要明确专人负责、专班推进，做好服务，严格执行全面预算管理，解决资金保障问题，以收定支，专款专用。此项工作由崔军红总负责落实。

四要做好诉讼法务攻坚。在当下，法务工作的困局亟待破解，这不仅关乎集团的正常运营，更对长远发展有着深远影响。各位领导要按照业务分工表的要求，亲自到各分管的单位进行调研对接，要深刻剖析各公司在法务方面所面临的实际难题。分管领导要会同各公司一把手，积极主动地与起诉我们的相关方取得联系，主动寻求和解。一方面，能够充分展现我们解决问题的诚恳态度，彰显集团对诉方的重视程度；另一方面，可以有效降低诉讼过程中所产生的时间成本、人力成本以及潜在的高额财务成本。在与起诉方沟通时，要秉持专业、理性且务实的态度，深入剖析纠纷根源，精准把握对方诉求，竭力寻求双方利益的平衡点，达成和解共识。考虑到部分应诉案件涉及复杂的关系，仅靠常规协商手段或许难以彻底解决。在这种必要情况下，可以考虑拿出一定的资金协助解决。当然，此项资金支持不能随意为之，要确保投入精准、高效，切实

助力化解应诉难题，我们最终的目的就是要确保应诉案件两周内见效，一个月清零，解开所有的基本户。此项工作由李树旺书记负责落实。

五要落实考核兑现。各公司要把项目承包、清欠奖罚等政策落到实处，对完成任务的职工要及时进行奖励，对没有完成指标的单位该罚就罚，提高职工主动参与的积极性。同时，一个项目干的怎么样，最终要看结果、要看资金有没有要回来，项目没有完成清欠任务就不能完结，要实行“不清账不审计、不定案不兑奖”的铁规矩。两级机关要进一步完善年度经营业绩考核，调整指标中关于清欠、法务、结算的考核权重。财务部要严格落实考核制度，决不允许打折扣、搞变通。此项工作由魏海龙总负责落实。

六要加强督察力度。集团公司纪委要当好回款护航队，逐项筛查风险点，对推诿扯皮的基层单位先亮黄牌警告、再挂红牌督办。特别要盯住三类人：对“打太极”慢作为的干部约谈，对“和稀泥”乱作为的人员追责，对“捅娄子”违规操作的直接查处。有关监督部门要像过筛子一样细查每笔回款，让监督利剑始终悬在头顶，确保不留法外之地。此项工作由李永峰书记负责落实。

四、靠实责任，健全机制

一要加强组织领导。稳定企业的现金流是一项长期、艰巨、繁重的工作任务，事关企业的经营大局、事关企业

的生存，各单位要把企业的清欠、法务、结算、审计、资金和债务管理提高到一个新的高度认识，要严格按照“一岗双责”“党政同责”的工作要求抓。集团公司高度重视，工作领导小组由总经理李杰亲自牵头主抓，各分管副总划分负责单位，蹲点包抓，要确保清欠、法务、结算、审计等工作高效推进。尤其是诉讼案件，从今天开始，集团领导要按刚才的、清欠法务和结算三个方面的包抓分工亲自督办，确保两周内见效，一个月清零，解开所有的基本户。我们成立领导小组主要是为了更好地统筹协调、集中力量抓好回款，领导小组要积极运转起来，切实发挥应有的职责，督促基层公司真正将这几项工作落实到位。各单位要及时调整和加强分工，明确每项工作主管领导、分管领导，一把手要挂帅履职，班子成员要各管一摊，协调配合解决工作中发生的各类问题，要坚决履行谁的问题谁解决、谁的责任谁承担的铁律，动真碰硬，推进各项工作取得实效。经营、财务、技术、法务、生产等部门都要根据工作职能负起相应的工作职责，形成长效化的机制。

二要压实工作责任。要把今天的会议要求，结合集团下达的 2025 年度任务指标，对相关工作进一步详细分解，“一项目一策略，一业主一对策”压紧压实工作责任，靠实靠牢责任人，拿出破解本单位工作瓶颈的措施。要扎实开展专项行动，严格量化目标，靠实责任、明确奖惩，定人员、定时间、定责任、定指标、定措施、定奖罚，切实

做到天天有行动、周周有进展、月月有收获，该走诉讼的绝不手软，能协商的抓紧盘活，要在后续每个季度进行考核，树立工作成效良好的典型单位。

同志们，现金流的安全就是企业的生命线！各单位要以只争朝夕、持之以恒的精神抓好会上安排的各项工作，在一个月内取得突破、落地见效。我坚信，只要集团上下同心、尽锐出战，全员提振士气，狠抓经营，在经营中解决企业发展中已经遇到的瓶颈难题，过程中铁腕抓清欠、铁腕抓结算、铁腕抓诉讼，我们就一定能够渡过难关。

谢谢大家！

领导班子主管抓清欠、法务、结算业务分工表

序号	姓名	职务	主抓单位	法务案件数
1	郭震	党委书记 董事长	九公司 十公司	16
2	李杰	党委副书记 董事 总经理	一公司 五公司（远厦公司）	17
3	李树旺	党委副书记 工会主席	三公司 酒泉公司（酒嘉玉公司）建科公司 建安公司 荣厦公司	47
4	李永峰	纪委书记 监事会主席	二公司 八公司 智能公司 设计公司 白银公司	57
5	刘旭东	副总经理	天水公司 庆阳公司（金厦公司） 皖南公司（欣丰公司） 青海公司 重庆公司 新疆公司 江苏公司	49
6	崔军红	副总经理	一安公司 二安公司（电力公司） 租赁公司 劳务公司 模架公司 构件公司（华厦公司） 圣厦公司	45
7	赵溪	副总经理	新厦公司 公路公司 装饰公司 物业公司 经营公司	15
8	魏海龙	副总经理	四公司 六公司 七公司 武威公司	64
9	张放荣	总会计师	直属公司 铁路公司 商贸公司 市政公司 管廊公司	34

清欠、结算、审计暨法务专题会重点任务督办落实台账

填表时间：2025年4月1日

序号	工作内容	责任领导	责任部门	具体措施	完成情况	备注
1	<p>1. 项目承揽上，既要评估业主单位的资信等级、履约能力，也要评估项目本身的资金保障和支付条件。特别要强化现金流测算，对垫资比例高、回款周期长的项目建立负面清单，从源头过滤高风险业务。</p> <p>2. 合同管理要过“三重安检”，法务要审条款有没有挖坑，财务要算资金能不能转开，生产要核对工期合不合理，三个部门联合把关，主要领导亲自过问，通盘考虑，审慎签订合同。</p> <p>3. 副总经理赵溪主抓新厦公司、公路公司、装饰公司、物业公司、经营公司法务案件。</p>	赵溪	经营部、财务部、生产管理部	<p>1. 针对跟踪项目加强前期调研考察工作，经营部要求各公司在跟踪项目信息上，重点关注项目建设手续的完整性、合法性、合规性，并对建设项目资金来源做好调研工作，杜绝因资金不到位导致的项目停工、烂尾。进一步细化了跟踪项目信息一览表的内容。</p> <p>2. 经营部进一步加强对标前成本测算的管控工作，对盈利点低、垫资施工的项目拒绝投标，从源头杜绝项目亏损的隐患。</p> <p>3. 经营部重新梳理细化了集团对施工总承包合同的审批流程，增加“生产部、财务部、法务部”，以加强对合同条款的审核审批。</p> <p>4. 生产管理部根据投标要求，结合项目实际提出工期的合理建议，分公司结合建议综合研究，确定合理、可实现的竣工时间，积极与业主协商沟通，消除不合理的工期履约风险。</p> <p>5. 财务部审核施工合同中主要付款条款，对于涉及影响资金周转的条款及时向主管领导汇报，结合工程造价，成本预测等多方面综合考虑付款条款的合理性。</p> <p>6. 法务案件数15件，确保应诉案件两周内初见成效，一个月内全部清零。</p>		
2	<p>1. 项目部的印鉴、经济签证、合同文件等管理工作要更加细致，用章必须层层审批留记录，签合同要走线上系统全程可查。</p> <p>2. 要思考划定红线，要根据拖欠项目工程款的数额大小分级预警，采取洽谈、暂停采购、停工等方式，最大限度维护企业利益。</p> <p>3. 资金支付方面，财务部门要完善一整套资金运行及监控机制，紧盯每笔钱的去向，杜绝资金体外循环，避免大额拖欠款的产生，从根本上防范。</p> <p>4. 各单位要无条件将所有独立法人子公司开设的自管账户归集至集团公司统一管理。</p> <p>5. 总会计师张效荣主抓直属公司、铁路公司、商贸公司、市政公司、管廊公司法务案件。</p>	张效荣	财务部、办公室、资金中心	<p>1. 两级财务部付款时结合合同金额、结算金额严格审核付款金额、严禁超合同、超结算付款。</p> <p>2. 办公室修订了《印章管理办法》，待相关会议流程结束后，下发执行。</p> <p>3. 3月28日财务例会要求所有独立法人子公司将所开设的自管账户归集至集团公司统一管理，于5月30日以前完成所有的账户归集。6月份资金中心开始逐个公司进行检查核实。</p> <p>4. 法务案件数34件，确保应诉案件两周内初见成效，一个月内全部清零。</p>		
3	<p>1. 法律清收要主动尽早，必须做到“三早”：早介入，法务人员要在合同签订阶段前置风险排查；早保全，对高风险项目提前实施诉前财产保全；早执行，要建立败诉方资产动态追踪机制，确保胜诉回款尽快执行到位。</p> <p>2. 已经结案的官司，要及时与法院联系，第一时间做好冻结账户的解冻工作。</p> <p>3. 对恶意的拖欠单位和个人要主动采取司法手段，维护企业的合法权益不受侵害，该起诉的要坚决起诉，理直气壮、自信平等地去抓清欠、去要账。</p> <p>4. 党委副书记、工会主席李树旺主抓三公司、酒泉公司(酒嘉玉公司)、建科公司、建安公司、荣厦公司法务案件。</p>	李树旺	法务部	<p>1. 尽快编制出台《诉讼案件管理办法》</p> <p>2. 督促各公司对败诉方资产动态进行追踪，确保胜诉回款尽早到位。</p> <p>3. 已结案官司，及时联系法院，第一时间解冻冻结账户。</p> <p>4. 针对恶意拖欠的单位和个人，主动运用司法手段，果断起诉，维护企业合法权益。</p> <p>5. 法务案件数47件，确保应诉案件两周内初见成效，一个月内全部清零。</p>		

清欠、结算、审计暨法务专题会重点任务督办落实台账

填表时间：2025年4月1日

序号	工作内容	责任领导	责任部门	具体措施	完成情况	备注
4	<p>1. 要严格落实集团公司关于加强结算工作的有关要求，逐个项目做好摸排，建立台账清单，要敢于顶住外部压力、克服内部困难，对历史遗留问题，主动寻求解决途径，绝不能再一拖了之。针对特殊结算项目，要敢于使用法律手段和采取一些特殊举措，确保竣工项目结算及时、准确和高效完成。</p> <p>2. 要结合结算项目特点、难点，分级确定负责人，项目验收1年以内的，由项目经理负责推进；项目验收超过1年或重大项目，由班子成员负责推进；项目验收超过2年的，由分公司经理负责，蹲点领导协调推进项目结算工作。</p> <p>3. 集团公司要定期组织召开结算专题会议，及时掌握结算推进成效，研究解决问题；各公司要加强与部门的沟通协调，形成合力，共同推进项目结算工作。</p> <p>4. 针对已完工未验收的项目，各公司经理要深入一线，充分了解影响项目验收的关键问题，主动对接建设单位，拿出处置预案，报集团公司生产管理部、质量管理部协调，及时解决存在问题，消除障碍，加快验收进度。</p> <p>5. 副总经理魏海龙主抓四公司、六公司、七公司、武威公司法务案件。</p>	魏海龙	企管部、生产管理部、质量管理部	<p>1. 由企业管理部规范建立已竣工未结算项目存量库，定期（每月）由专人负责对各公司的结算完成情况进行统计、汇总。</p> <p>2. 根据竣工项目验收时间，按照“三年动态清零”的推进原则，由企业管理部牵头，定期组织对各公司的结算推进情况进行督导、指导，并及时解决结算推进中遇到的疑难问题，及时反馈信息。</p> <p>3. 每季度组织召开结算推进会议一次，总结分析上一阶段的结算完成情况，并对下一阶段的结算推进提出指导、改进性意见。</p> <p>4. 严格落实结算考核，按照目标经营承包合同考核办法，年底组织对各公司结算完成情况进行考核。</p> <p>5. 生产管理部对分公司提出的协调要求，部门在两日内到现场实地查验，协调相关分公司，确定解决措施、完成时间，并进行跟踪验证。</p> <p>6. 质量管理部针对已完工、未竣工验收项目两大类分别采取以下措施：从去年已开始每月召开已完工待验收项目推进会，对工程资料未及时收集整理完成的确定责任人限期完成并跟踪落实考核；并针对以上问题编制了七建公司《建设项目档案验收办法》，确保严格执行。</p> <p>7. 对因建设单位手续不全或资金支付不到位，其他参建单位不盖章影响验收的，主动对接建设单位，积极协调推进。</p> <p>8. 法务案件数64件，确保应诉案件两周内初见成效，一个月内全部清零。</p>		
5	<p>1. 审计部要完善审计闭环管理，对审计问题按超期风险实施分级管控，建立问题整改跟踪台账，过程实时跟踪，设定整改验收硬标准，提高审计整改销项率。</p> <p>2. 要进一步加大审计覆盖面，对公司投融资项目及各基层单位经济责任履行以及财务管理、资产管理、项目管理、各项制度执行情况全面审计，要确保全司在建项目审计覆盖率不低于80%。</p> <p>3. 要运用好审计结果，每个重大审计问题形成案例库，开展制度缺陷示警、管理漏洞示教、廉洁风险示廉。</p>	张效荣	审计部	<p>1. 根据内审计划开展经济责任审计，对五家分子公司开展离任经济责任审计、对九家子公司开展任中经济责任审计，同时对在建项目进行审计。</p> <p>2. 根据内审计划对项目管理公司所属投资项目开展专项审计。</p> <p>3. 被审计单位按照审计报告的要求，制定切实可行的整改方案，明确责任人和整改时限，报送整改报告，提供印证资料。</p> <p>4. 根据审计报告的问题，形成整改台账，对问题整改情况进行跟踪检查并督促落实。</p>		
6	<p>1. 狠抓“六定”原则落实，统筹解决好清欠问题，下大力气清理长期拖欠。还未纳入化债范围的项目，相关单位负责人要积极采取行动，确保项目第一时间纳入化债名单。</p> <p>2. 高度关注农民工工资支付、维稳工作以及防范化解中小企业民营企业欠款工作，进行专项排查，对可能引发群体事件的欠款分类预警，落实领导包案、专班驻守、应急周转金三到位。特别要抓住岁末年初、年节假日前的关键窗口期，对政府项目、重点工程欠款进行回收。</p> <p>3. 两级公司要确保员工工资及时发放、员工社保及时缴纳，按计划完成拖欠社保费用的补缴工作，保障员工合法权益，以清欠实效筑牢发展稳定防线，特别要强调的是：五一前各公司要无条件确保2024年度职工工资足额发放。</p>	张效荣	法务部、财务部、人力资源部	<p>1. 财务部在此部分负责中小企业投诉事项，截止3月底共收到中小企业投诉事项21件，投诉金额6,752.67万元。向上级部门回复核实投诉线索11件，剩余10件正在办理中。配合基层公司处理好每一起投诉案件，降低负面影响。</p> <p>2. 4月30日前，人力资源部将督促各基层公司务必将拖欠员工2024年的工资发放到位，截止3月31日，还有11家未发放到位。2025年员工工资拖欠不得超过3个月，在年底前要确保2025年员工工资发放到位。</p> <p>3. 人力资源部督促各公司务必确保2025年员工社保按时缴纳，另外，有历史拖欠员工社保的单位，要按照上报清缴计划按时清缴。</p>		
7	<p>1. 省外项目发生的问题要分类处置，多方沟通，不能放到一边，更不能被动等待，对外工作部和法务部要加大力度，各单位要指派专人负责，“一项目一策”妥善处理好省外项目的问题。</p> <p>2. 积极调整策略，抽调专门力量，有组织、有计划地走出去，要坚定走自营项目的发展道路，决不能过度依赖经济承包项目和省外合作方，绝不能出现以包代管、违法分包情况发生。</p> <p>3. 注重项目风险管控。构建更加适应“走出去”的管理制度、全面风险排查和绩效考核评价，促进省外项目合规建设，定期进行风险排查和报告。</p> <p>4. 副总经理刘旭东主抓天水公司、庆阳公司（金厦公司）、陇南公司（欣丰公司）、青海公司、重庆公司、新疆公司、江苏公司法务案件。</p>	刘旭东	对外工作部、法务部	<p>1. 针对新疆五彩湾项目，南京苏宝项目，安排专人负责推进，一项目一策。</p> <p>2. 强化省外管理，要求基层公司针对省外开拓加强力量，专人负责，对参与省外项目投标的公司明确规矩意识，要求必须自营并签订承诺。</p> <p>3. 对省外区域进行划分，定期协调各部门对风险项进行排查，对存在的问题督促整改。同时，对省外项目管理制度落实情况进行跟踪。</p> <p>4. 法务案件数49件，确保应诉案件两周内初见成效，一个月内全部清零。</p>		

清欠、结算、审计暨法务专题会重点任务督办落实台账

填表时间：2025年4月1日

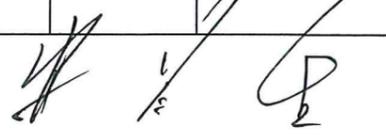
序号	工作内容	责任领导	责任部门	具体措施	完成情况	备注
8	<p>1. 组建专项攻坚组，进一步梳理遗留问题、还原历史脉络、锁定关键证据链，集团办公室要将解决历史欠账纳入各公司年度目标考核之中。</p> <p>2. 加强与建设单位的沟通协调，捋清楚分歧点和矛盾，分类处置，思考是否能够通过司法程序终结一批、债务重组盘活一批、资产置换剥离一批，盘活死账呆账，确保历史遗留问题见底清零。</p> <p>3. 房产抵顶工作要打破壁垒，各公司向外抵顶房产时不再约束，有能力的单位可以帮助兄弟公司抵顶房产，集团公司承诺将出面协调，完善内部审批手续，确保帮助抵顶房产单位的利益不受损失。</p> <p>4. 党委副书记、总经理李杰主抓一公司、五公司(远厦公司)法务案件。</p>	李杰	法务部、财务部、资产管理部	<p>1. 财务部严格把控实物抵顶金额，严禁超合同抵顶，仔细审核实物抵顶的手续资料，确保审批流程、抵顶协议、收款收据齐全，并将手续齐全的实物抵顶业务及时进行账务处理。核算好抵入未抵出实物资产，每季度和实物资产管理部对账。</p> <p>2. 资产管理部督促各公司按法务部的文件要求，每月底在I6P流程中填报抵顶资产的增减变化及盘存情况，以便各公司共享，需化解债务时可任意挑选合适的房产，集团公司进行协调。</p> <p>3. 法务案件数17件，确保应诉案件两周内初见成效，一个月内全部清零。</p>		
9	<p>1. 加强统一协调，细化内部资金分割办法，思考采用配额等方式手段，推动内部欠款问题有效解决。</p> <p>2. 各专业公司也要做好分包管理工作，赢得总包信任，积极主动对接土建单位，把内部清欠工作彻底解决好。对于双方已确认的历史欠款，要及时制定清偿计划，积极签订还款协议，主动还款。</p> <p>3. 各单位要无条件严格执行集团公司关于集中管控、供应链管理的工作要求，集团公司的单项分包、设备料租赁、物资采购等一律实行集中管控，由集团内部单位来干，有谈不拢、出现分歧的情况时，各分管领导要出面进行协调，必要时总经理协调。这里划定一个原则，绝不允许承包给七建以外的单位，确实要外包或外租的，必须经总经理签字批准。</p>	李杰	法务部、财务部	<p>1. 基层公司财务部对于涉及单项分包、设备料租赁、物资采购的款项支付、涉及向外部单位支付的，付款手续中必须有经公司经理签字批准的文件。</p> <p>2. 细化修订《内部资金分割办法》，并督促执行。</p> <p>3. 企管部调研各公司集采落实情况，严格执行集采管理办法。</p>		
10	<p>1. 在合同履行阶段，既要严格执行工期、质量等履约标准，避免因施工瑕疵引发纠纷，也要同步收集履约过程的留痕资料，通过工程例会纪要、进度确认单等过程文件固化履约证据，确保争议发生时能出示完整的履约凭证。</p> <p>2. 要投入更多的人力、物力、财力，以优秀的质量、严格的管理、高效的履约将兰大生命楼项目打造七建的精品工程，标杆工程。</p> <p>3. 要做好兰大项目的保障与支撑，各基层单位要明确专人负责、专班推进，做好服务，严格执行全面预算管理，解决资金保障问题，以收定支，专款专用。</p> <p>4. 副总经理崔军红主抓一安公司、二安公司(电力公司)、租赁公司、劳务公司、模架公司、构件公司(华夏公司)、圣厦公司法务案件。</p>	崔军红	生产管理部、质量管理部	<p>1. 生产管理部对重点项目每两月至少巡回检查一次，每季度对各公司的工期延期手续台账进行检查，对发现的问题以书面的形式对项目作相关建议和要求，对延期较多且未办理相关手续的项目，进行跟踪督办。</p> <p>2. 实时跟踪兰大项目进展，要参与前期管理，及时掌握项目材料、劳动力的保障情况，按照计划工期监控节点工期和过程管理。质量管理部确定部门负责人为该项目创优帮扶责任人；督促项目部严格执行“策划先行、样板引路、有效交底、三检制度、整改提升”五项制度，确保该项目全过程质量优质；与相关协会保持良好沟通渠道，积极组织项目部参与其培训及竞赛，为创优夯实基础。</p> <p>3. 生产管理部将及时参与项目创优策划，对实施过程要跟踪监督，实现项目高标准建设。</p> <p>4. 质量管理部将加强内部开工报告审核，明确合同约定质量标准，并进行兑现考核；加强四阶段预验收管理程序的执行刚度，降低合同履行过程风险；督导基层公司落实专业分包合同、劳务合同中的质量评定，确保履约质量标准落地。</p> <p>5. 法务案件数45件，确保应诉案件两周内初见成效，一个月内全部清零。</p>		

清欠、结算、审计暨法务专题会重点任务督办落实台账

填表时间：2025年4月1日

序号	工作内容	责任领导	责任部门	具体措施	完成情况	备注
11	<p>1. 各位领导要按照业务分工表的要求，亲自到各分管的单位进行调研对接，要深刻剖析各公司在法务方面所面临的实际难题。分管领导要会同各公司一把手，积极主动地与起诉我们的相关方取得联系，主动寻求和解。</p> <p>2. 必要情况下，可以考虑拿出一定的资金协助解决。当然，此项资金支持不能随意为之，要确保投入精准、高效，切实助力化解应诉难题，我们最终的目的就是要确保应诉案件两周内见效，一个月清零，解开所有的基本户。</p>	李树旺	法务部	<p>1. 法务部组织各分管领导对基层公司法务清欠工作进行专项调研，“一案一策”推进法务清欠工作尽快解决。按照业务安排分工确保应诉案件两周内初见成效，一个月内全部清零，解封所有基本户。具体分工如下：纪委书记、监事会主席李永峰主抓二公司、八公司、智能公司、设计公司、白银公司，法务案件数57件；</p> <p>2. 分管领导协同各公司一把手，积极与起诉相关方联系，争取和解。</p> <p>3. 必要时，审慎拿出资金助力解决应诉难题，确保投入精准、高效。</p>		
12	<p>1. 要把项目承包、清欠奖罚等政策落到实处，对完成任务的职工要及时进行奖励，对没有完成指标的单位该罚就罚，提高职工主动参与的积极性。</p> <p>2. 项目没有完成清欠任务就不能完结，要实行“不清账不审计、不定案不兑奖”的铁规矩。</p> <p>3. 两级机关要进一步完善年度经营业绩考核，调整指标中关于清欠、法务、结算的考核权重。财务部要严格落实考核制度，决不允许打折扣、搞变通。</p>	魏海龙	财务部、企管部	<p>1、通过充分调研，解决当前项目承发包管理中遇到的突出问题，规范、督促项目承发包机制良性运转，优化履约保证金交纳程序与金额，积极推动盈利项目的承包兑现落地，提高全员参与成本管理的积极性。</p> <p>2. 财务部牵头督促各单位根据清欠奖罚要求，落实兑现。</p>		
13	<p>1. 集团公司纪委要当好回款护航队，逐项筛查风险点，对推诿扯皮的基层单位先亮黄牌警告、再挂红牌督办。特别要盯住三类人：对“打太极”慢作为的干部约谈，对“和稀泥”乱作为的人员追责，对“捅娄子”违规操作的直接查处。</p> <p>2. 有关监督部门要像过筛子一样细查每笔回款，让监督利剑始终悬在头顶，确保不留法外之地。</p> <p>3. 纪委书记、监事会主席李永峰主抓二公司、八公司、智能公司、设计公司、白银公司法务案件。</p>	李永峰	纪委办公室	<p>1. 紧盯本次专题会重点任务部署和相关落实部门做好信息交流和反馈，按月对重点任务落实不力、回款工作中推诿扯皮、“打太极”、慢作为的相关责任人进行提醒约谈；对“和稀泥”不作为的责任人进行追责问责；对“捅娄子”乱作为的责任人直接查处。</p> <p>2. 及时与法务部、财务部沟通，对清欠信息全面梳理，建立台账进行督办，掌握清欠工作全动态，厘清每笔款项源头、去处、回收，不留监督死角，确保回款工作天天有行动、周周有进展、月月有收获。</p> <p>3. 法务案件数57件，确保应诉案件两周内初见成效，一个月内全部清零。</p>		

编制：王立新

审核：

审批：