

最新工程清欠工作总结(汇总5篇)

写总结最重要的一点就是要把每一个要点写清楚，写明白，实事求是。那么我们该如何写一篇较为完美的总结呢？以下是小编收集整理的工作总结书范文，仅供参考，希望能够帮助到大家。

工程清欠工作总结篇一

我于20xx年8月9日来到公司工程技术部工作，初来乍到，虽然我的工作岗位和角色发生了很大变化，但在领导的关心和同事的帮助下，凭着自己的专业基础和工作经验，加上刻苦钻研和学习，很快适应了工作环境，深刻感受到了工作的紧张和忙碌，也体会到了这份工作带给我的快乐和自豪，现就谈谈我对g110公路的一些看法。

1、按损坏形式（推移、壅包）可初判为铺装层内部产生较大剪应力，引起不确定破坏面剪切变形，由于铺装层与桥面板间结合面粘结力差，抗水平剪切能力较弱，在水平方向上产生相对位移发生剪切破坏，产生推移、壅包病害。

2、冬季除雪撒盐，雪融后盐水渗透至铺装层，产生对混凝土铺装层腐蚀现象。

3、4cm厚sma—13级配控制不严，孔隙率较大，透水性较强，桥面雨水渗透到桥面铺装层，产生冬春冻融破坏。

4、山区路段处于严寒地区山区重载公路，近年降雪较大，据同事介绍为达到快速开通的目的，洒布了大量的除雪盐。融化的盐水必然要渗透于铺装层，腐蚀后形成活动层，遇水形成灰浆，加之重载外力车碾压造成铺装层剥蚀。

5、渠化交通、重车破坏导致交通荷载累积，造成局部路面疲

劳开裂。

1、沥青面层层间应使用防水材料，无论是何种沥青混合料，必然有一定的空隙率存在，就会遭受一定的水破坏。在沥青面层表面涂上防水材料，形成一种不透水的薄膜封层，能使沥青面层中因降雨、刹车而聚集的水大大减少。

2、严格控制超载车辆，公路管理部门应该对超载车辆进行强制卸载后方可放行，并在入口处设卡不得让超载车辆进入公路。

3、沥青玛蹄脂碎石混合料sma—16的抗车辙性能要优于sma—13□由于g110为重载货运公路，设计路面4cmsma—13建议改为sma—16□

4、增设山区段路面层排水设施，以利于沥青混凝土下渗水的排出，降低水破坏的影响。

在山区段大修过程中我发现公路隧道的外观质量不尽人意，主要表现在洞身二次衬砌混凝土表面有麻面；混凝土施工缝处理不好影响外观质量；模板缝及错台较大；洞内水沟盖板翘曲、松动；怀疑隧底有少量冒水（洞内混凝土路面局部有少量积水，由于大车行驶要使用刹车水，不能明确肯定积水为隧底冒水）；洞门外装饰的干挂大理石板有局部脱落现象，值得肯定的是洞内防排水质量较好，雨后天在隧道内通行未发现渗漏水的问题，能够做到“拱部不滴水，边墙不淌水，安装设备之孔眼不渗水”的要求。

总之，沥青混凝土路面病害的产生有多方面的因素，有设计方面的原因，也有施工方面的原因。以上是我个人的一些粗浅的看法，有不妥和错误之处敬请领导和同事提出批评，此次大修对我也有很大启发，我决心在二期工程建设中加强施工现场管理、提高现场施工质量，严格要求施工单位规范施工，尽量在提高沥青路面使用性能的同时，延长使用寿命，

提高公司的投资效益。

工程清欠工作总结篇二

随着公司的规模扩大和行业不稳定，客户对产品质量要求越来越高，出于对公司负责，对自己负责，我作为公司管理人员从未对产品质量轻视，工作中积极配合质量部开展的各项工工作，严把质量关，确保产品质量不但提升，教导员工严格按工艺要求操作测试，从不流失一件不合格产品。

生产严格控制人员使用成本，在生产过程中，一方面满足出货要求。另一方面以能者多劳的办法，提高生产效率压缩人员，控制加班。特别是像我们smt行业，主要成本在于人员上班，加班，提高了效率也直接就降低了生产成本。

企业是我家，维护靠大家，在上半年的工作中，本车间大量的使用维修的耗材如：夹具数据线，射频维修，夹具顶针维修，做到坏了再修，再修。很好的为公司节约了不少成本。上半年公司因为受行业大气候的影响，生产任务不是很饱满。越是在这种时候节能降耗工作越是要狠抓。小到一根针，大到爱护公司的仪器设备。车间在生产的时候，我经常在生产现场进行检查，发现问题及时处理。

1. 在个别部门与人员沟通上，未考虑大局，沟通方法不对，态度太过于激动产生不良的影响，甚至产生负面影响。
2. 有时对下属下达指令，未完全监督到位，导致产生些有事情做的不够完美，或者自己原则信念不够坚定，导致在做个别事情时出现时好时坏局面。
3. 有时在对上司的指令，由于种种原因做的不够完美，特别有时对某事对上级的态度过于冲动。

1、继续发扬职工强烈的责任意识、拼搏奉献意识和创新意识，

做到高标准、严要求、行动快，在今年的生产过程中，圆满完成公司下达的各项工作任务。

2、进一步加强现场管理培训，逐步完善车间“7s”管理, 团队建设, 确保车间全年“各项目标的顺利完成。

3、加强设备管理，实行设备保养到人，真实反应设备运行状态及设备状况，加强员工对设备维护保养，提高设备完好率，按时完成今年生产计划。

1、及时配合各部门开展的各项工作，使质量工作顺利开展。

2、加强学习，进一步提高质量意识，坚定不移的把质量工作摆在管理和生产工作的首位，学习质量控制的相关办法，提高对质量缺陷的判定能力。

3、强化质量控制办法和方案，落实车间的自检频率及自检力度。进一步观察质量监控点上存在的问题，找问题原因的根本，不断分析总结，不断整改完善。

1、在今年订单量不满足期间，狠抓合理安排人员，要做到一方面满足出货，二方面控制人员。

2、加强人员培训，提高员工操作技能熟练程度

3、熟练掌握员工操作特点，合理组织好生产，减少员工抱怨，提高车间员工整体形象。

以上是我个人对上半年的工作总结，及下半年工作计划，好的方面我会继续发扬，再接再厉，不足之处希望各位领导及同仁多给与帮助支持，我将在下半年以更加积极的工作热情出色的完成工作任务。

1. 直接对经理或上级领导负责，向其汇报工作，服从其工作

安排和管理。

2. 全面负责生产运作安排、组织和管理的工作，主持本部门的日常事务。
3. 根据公司发展的需要和实际生产状况，完善组织结构和人员编制，科学合理地配置人手。
4. 根据实际需要提出新增人员的招聘申请，按工作岗位技能要求考核、筛选、录用各级员工，并搞好人力资源管理工作。
5. 根据计划部下达的生产计划，合理地做好生产计划安排和组织生产工作，并检查 / 指导生产计划的执行情况，采取有效措施，按时按质按量地完成生产任务，确保交期。
6. 依照iso9001质量管理体系要求，建立生产过程中的品质保证和制程体系，按照产品质量标准和样板要求，严格控制产品的质量，坚持“三不”原则，确保质量满足客户的需要。
7. 组织/落实/执行公司的安全生产管理制度及防火规定，结合实际运作特点，制订本部门安全生产管理制度，做好各岗位人员的安全防护措施。
8. 对各岗位人员进行安全/消防知识培训，提高属下员工的安全生产和防火意识，并落实与监督执行，消除安全隐患，确保生产安全。
9. 制订机器设备、夹具、测试仪器等的使用/维护/保养及管理制度，并组织/落实/执行。做好设备、夹具、测试仪器等的报修/维修工作，减少故障，防止损坏，延长其使用寿命。
10. 制订生产耗材的使用/管理制度，严格控制“料、工、费”及各种物料的损耗，提高节约意识，增强成本观念，不断降低物耗和生产成本。

11. 积极推行“5s”管理活动，搞好现场“5s”管理工作，确保工作环境清洁、整齐有序，一切物品需分类标识清楚/摆放整齐，做到安全、文明生产，提升企业形象。
12. 贯彻落实公司有关管理体系和管理制度，并组织制订各项管理制度/运作流程等，加大其执行力度，督导属下员工严格遵守执行。
13. 制订各级员工的岗位工作职责，并监督其履行职责。
14. 做好生产试产过程中的工艺条件记录工作，分析生产过程中的产品工艺合理性，合理地设定生产条件，并对不合理提出改良建议。
15. 做好与各相关部门的协调/沟通，配合各部门搞好工作，让内部客户满意。
16. 随时掌控本部门的生产进度、产品质量状况、生产效率/耗材、仪器设备状态及人员动态等，对其存在的异常状况，及时分析原因确保生产运作顺利正常。
17. 做好各类生产报表和文件的审批工作，确保报表数据真实地反映实际情况。
18. 根据生产需要决定车间是否加班，根据生产任务松紧情况向人事行政部提出增减员工人数。

工程清欠工作总结篇三

我公司承建的保利大江郡四标段项目，总公司将本建设项目定为公司质量安全管理样板项目，体现了公司领导高度重视安全生产，尊重生命，以人为本的理念。本项目自从开工以来，项目部领导一直将安全工作放在第一位，认真贯彻落实党和国家各项安全生产方针、政策、法律、法规，为实现总

公司规定的各项安全管理指标而努力奋战。

一、安全管理综述

本项目今年在华南建设南宁分公司经理莫元利的带领下，项目部坚持以人为本，坚持“安全第一，预防为主，综合治理”的方针，认真编制并经监理及业主审定《保利大江郡四标段工程脚手架施工方案》、《保利大江郡四标段工程安全文明施工方案》、《保利大江郡四标段工程三宝、四口施工方案》、《保利大江郡四标段工程施工机具管理专项方案》、《保利大江郡四标段工程环境保护方案》、《保利大江郡四标段工程施工事故应急处理预案》、落实安全生产责任制，做好安全技术交底工作，在安全管理创新、安全文化、安全制度、安全检查、隐患整改、安全责任、安全宣传教育、安全管理理念、安全管理过程控制上加大管理力度。项目部的安全文明施工和消防保卫工作处于受控状态，在参加柳州市安全文明施工评比工作中获得安全文明样板工地称号，全面完成了总公司规定的各项管理指标。

二、安全管理策划

随着项目施工逐步进入高峰期，施工作业人员、设备、区域、密度不断增加，给安全文明施工管理工作也增加了难度。为此，我们在安全管理中采取了如下一些措施。

1、明确责任、完善制度

根据总公司的要求，项目部建立了各级人员及有关部门安全生产责任制，并与相关人员签订了安全生产责任状，层层落实了责任制，实施“一岗双责”，使其施工工作有了明确的方向；施工现场的环境及安全状况瞬息万变，为了适应安全管理工作的需要，项目部及时完善了相关安全管理程序或安全管理制度，规范施工人员的作业行为，使安全文明施工工作得以顺利进行。

2、加大安全宣传力度和安全文化建设力度

项目部充分利用宣传手段，在项目部安全宣传栏中，共做了两期安全板报，宣传施工安全知识。此外，还通过悬挂横幅、设立安全警示牌等方式加大安全宣传力度。充分利用全国安全生产月活动，大力宣传安全文化，在项目部及工人生活区张贴安全月主题招贴宣教图片，时刻提醒员工注意安全，把安全放在心上，落实在行动中。

3、安全生产管理机构设置情况

为更好管理项目安全生产工作，结合项目经理部的实际情况，项目部成立了以项目经理胡维为首的安全生产工作领导小组，并将办公室设在项目部综合办。此外，项目部还专门配置分管安全生产工作的项目副经理和项目专职安全员。

4、安全投入情况

自项目部施工准备阶段截止20__年__月底，项目部共投入280万元用于安全生产防护措施、安全整改、安全宣传教育、劳保用品等方面，确保了安全投入充足，为安全生产工作提供财物支持。

5、安全检查及隐患治理情况

项目部加强安全检查，加大整改力度，以日常检查、专项检查、突击检查及月度检查相结合，每月不定期组织开展一次综合大检查，安全检查方面，在随同监理公司进行每周专项检查的同时，也进一步加强了日常监督检查，其中下发书面整改通知单10份，工作联系单2份，整改事项共计16条，整改完成率100%。根据总公司质量安全年活动和项目安全生产月活动的要求，项目部分别组织开展了深基坑防护检查和施工现场触电检查两次专项安全整治工作。通过不断检查，发现隐患及时处理，确保项目的安全生产。

6、组织开展安全培训教育工作

项目部始终坚持安全生产，教育先行的理念，牢牢抓好安全培训教育工作，提高了员工及劳务队作业人员的安全意识。项目筹备期间，项目部组织进行了1次消防安全培训教育、2次岗前培训教育及4次安全技术交底会议。自20__年12月19日项目正式开工以来，随着劳务队的进入，项目部及时组织对新进场人员进行了岗前安全教育，此外还对全员进行了两次安全培训。

7、扎实开展安全基础管理工作

项目部坚持“安全第一，预防为主，综合治理”的方针，扎实开展各项安全基础管理工作，一是认真落实岗前安全教育及三级安全技术交底制度，对所有新进场人员进行岗前安全教育及安全技术交底后，方给其上岗。二是加强施工现场的安全检查及隐患整改力度。三是完善管理制度，建立安全生产管理教育台帐。四是加强对特种作业的管理，要求所有特种作业人员必须持证上岗。五是发挥每月安全生产例会的作用，协调和解决安全生产工作的难题。六是项目部管理人员深入施工现场，及时纠正施工现场的不安全行为和不安全状态。七是建立重大危险源安全生产应急预案，实时监控重大危险源情况。八是加大对流动人员的管理，对进退场人员建立台账。九是加强消防安全、文明施工管理。

8、应急预案管理

为了预防和控制事故的发生，项目部结合项目施工的实际情况成立了安全生产应急救援预案领导小组，并制定了《保利大江郡四标段工程施工事故应急处理预案》。同时对应急预案进行演练，验证预案可行性，及时更新修改不符合实际的预案。

9、现场防护和人员防护情况

现场防护方面，施工现场采用防护挡板、安全警示牌、防护围栏等进行防护，将施工现场隔离封闭，警戒现场作业人员及附近居民。其次，针对电梯井洞口、结构临边、楼梯间、出入道口、施工电梯口、预留洞口的安全围护和维护及机械操作安全防护棚搭设。在施工现场存在危险因素的地点设置安全警示牌，予以警告作业人员及附近居民注意安全。人员防护方面，项目部给施工作业人员发放安全帽，高空作业人员发放安全带。并指定施工员对危险性较大的作业进行实时指挥控制，确保人员不受伤害。

10、安全月活动开展情况

为了提高项目部作业人员的安全意识，按照集团公司的要求，项目部制定了《大江郡项目经理部--20__年安全生产月活动方案》，并根据方案的要求有序开展各项宣传教育工作，已经完成了活动动员、安全教育培训、观看事故案例警示教育片《血与泪的诉说》。

三、当前安全生产工作存在的难题

建筑施工人员流动大、民工安全意识薄弱等性质，给项目施工安全管理工作带来很大的难度。特别是进入20__年各种甲委分包单位进场施工，由于项目施工工期长，民工流动性大，导致民工安全意识短期内无法提高，这是当前建筑施工行业安全生产工作中亟待解决的难题，造成增加我公司在安全管理的难度。特种作业及特种设备管理方面是项目安全管理工作的薄弱环节，缺乏有效的安全管理执行力，部分员工及劳务队的安全执行力差，有出现拖拉推诿责任的现象。所以特别强调所有进入现场施工的分包单位必须签订安全协议，办理相关手续方能够进场施工。

四、积极加强现场协调管理工作，认真落实各项安全管理责任

在现场施工区域，我们一直坚持物料摆放定置化的管理要求，并创造条件进行封闭化管理。但随着土建工程和分包单位施工工作的开展，施工现场已呈现为交叉作业局面，且在短时期内继续无法避免。针对这种局面，我们已同相关施工单位签订了书面的安全管理协议，明确了双方的管理职责和管理义务。同时，为了进一步加强作业班组的自我管理，切实消除高处落物、物体打击等恶性事故的潜在隐患。在下一阶段，将继续严格遵照“安全第一，预防为主”的方针，进一步加强现场各工序的衔接和协调工作，切实落实好各项防范措施，确保不发生安全事故。

此外，部分施工人员存在缺乏自我安全管理的思想，在安全生产工作上处于被动状态，没有积极主动去做好安全防范措施、安全知识等，完全靠安全员强迫式的管理，没有形成全员关注安全，全员抓安全的良好氛围。这些都是当前安全生产工作的难点和重点。

五、明年的安全工作计划

鉴于施工作业人员流动性大、民工安全意识低等情况，明年安全工作的重点主要偏向于提升土建及分包单位的民工安全意识及机械设备的管理，切实从根本上解决安全难题，及时完善管理制度，从人、机、物、法、环等方面实现全员、全过程、全天候、全方位的安全跟踪管理。

1、提高施工作业人员的安全意识

坚持以日常安全教育为主，安全宣传及培训教育为辅，加大对违章行为的处罚力度，纠正作业人员的不安全行为。每月充分利用安全生产例会的时间总结和布置安全工作的同时，对劳务队负责人及其管理人员进行安全培训教育，由劳务队负责人及其管理人员对其作业人员进行培训教育。此外将培训教育资料发放到每一个从业人员的手上，适当时期对从业人员进行安全知识考试。另一方面，利用质量安全年活动，

大力宣传安全知识教育，通过悬挂安全标语横幅，发放安全知识教育图书等方式提高施工作业人员的安全意识。

2、加强对特种作业及特种设备的管理力度

明年安全工作的另一个重点即特种设备及其作业人员的管理，项目部将查询相关规范，制定每一套设备的安全检查表，加强特种设备的班前检查及月度检查力度，加强对特种作业人员的管理力度，确保特种作业的安全。

3、坚持做好岗前教育及三级安全技术交底制度，对所有从业人员100%进行岗前安全教育及安全技术交底工作。

4、继续做好各项安全基础管理工作。

5、加大安全投入资金，确保资金投入充足，满足安全投入需求。

6、落实质量安全年活动各项工作。

7、开展安全生产知识竞赛等活动。

8、做好秋冬季节防火安全及消防月活动的安全工作。

9、加强对高空坠落、坍塌、触电、防火、机械伤害等重大危险源的管理工作。

工程清欠工作总结篇四

一、年度工作情况

在过去的这一年中，我从对公司项目的熟悉，逐步成长到可以承担公司项目的部分模块，并且在这些方面为公司做出了应有的贡献，对我个人而言自己的能力也得到了相应的提高。

但是公司的项目复杂，要学习的东西还有很多，因此我要继续努力，对项目中的细节和难点更加深入的理解，希望通过自己的努力看到产品的完美诞生。

在这一年里我主要完成了以下任务：

1、在20xx年的基础上对电台的各项指标进行细化和研究，并且根据邓工的建议与民航的指标总结出了我们自己的电台测试方法，并且对我们电台进行了详细测试，根据测试记录对电台进行了各项性能的评估。

2、根据对电台的跟踪测试，陆续整理出了电台现有存在的问题，并且将各个模块的相应参数做出了修改。随后修改了每个模块的原理图，针对发射机频合的小数分频问题、发射机谐波大问题等提出了解决方案。

3、历时一个半月对整个电台的系统原理图进行了整合修改，同时更加明确了整个电台的各路信号含义，为后面的研发与测试奠定了基础。

4、根据发射机的测试数据对发射机做出了相应评估，提出了一些问题，例如功率不稳定、不精确、调制度漂移、失真度大、pdt超时等，随后与西工大配合解决发射机的相关问题。在此期间通过配合解决了功率稳定性问题、调制度漂移问题、pdt超时问题等，通过解决这些问题我们自己也总结出一些方法和公式，更加深入的解决了发射机相关问题，为后续发射机调试和生产打下了基础。

5、对发射机遗留的失真度大、谐波大等问题进一步努力解决。尝试制作mod电压产生电路，缩小排查问题的范围，尝试使用定制滤波器降低谐波，修改功放参数，解决问题。虽然问题没有得到很好的解决，但是我们从中也找到了方向，我想在沿着这个方向继续努力，这些问题一定会得到解决。

6、着手参与新方案的讨论研究，首先是调制板，减少调制板的无用信号线，使用dsp串口协议来与arm通信；然后是电源板，将原来分立的电源板和整流板整合在了一起，减少了连接线，并且增加了散热面积；随后是arm的改进，根据新采购arm的型号制定有效的隔离方案，改变原有的供电方式；再根据电台的新要求，频合增加小数分频的功能，因此频合采用adf4351锁相环来设计。

7、绘制电源板、调制板和arm转接板的pcb板，同时参与每个板子接口方式的讨论，为pcb板焊接配料。

8、负责公司新项目数传电台，制作数传电台测试工具，策划数传电台研发初步方案，进行了3次户外测试，对数传电台进行了评估，虽然这个项目没有进行下去，但是通过这个项目，我自己也学到了不少东西，也感受到了公司发展的动力。

9、将调制板、arm转接板和电源板，进行单板测试，后续焊接屏蔽框，在焊接和安装过程中还对部分结构进行了修改和完善，最后进行功能性测试，将新版的调制板、电源板和arm转接板等进行联合调试。

10、复旦项目上，主要做了以下几点：1) 首先熟悉项目的基本情况，开始着手设计电压采样电路、确定电阻器的型号；2) 随着项目的进展，最后确定和生产了电阻器，确定了基本电路形式；3) 然后根据电阻器尺寸确定机柜的尺寸，确定了厂家，设计和加工了母排；4) 后续将项目提交到上海测评，根据测评结果再次修该机柜内的安装尺寸和母排安装方式。

11、参与公司9000审核文档的编写，最后整合实验台位置，使工具、仪器等物品按位放置，整合文件柜，使公司办公室更加整齐、也规范了工作流程和工作方式。

二、工作心得

来到公司已经一年多了，从对项目的初步了解，到熟悉各个模块的工作原理，再到独自承担起项目中模块的研发，我看到我自己在成长，在进步、在成熟。在工作中也意识到配合的重要性，我们电台系统非常复杂，我们每个人就是电台复杂系统的一部分，因此各自的配合很重要。

三、工作中存在的不足

1、工作的专业技术方面不够精通，对发射机的失真度问题没有找出解决办法，应该在这方面加强学习，为以后的工作提供指导。

2、工作环境不够清洁，实验台不够整齐，仪器摆放不到位，希望以后我约束自己将物品摆放到位，养成良好习惯。习惯决定成败，良好的工作习惯会积极促进我们的工作。

3、工作总结做的不到位，没有积极总结自己工作中的得失和经验，导致在同一个地方跌倒两次，希望以后在这方面加强。

工程清欠工作总结篇五

一、清收清欠完成情况

（一）清收清欠指标完成情况

本年清收清欠目标值**亿元，三项指标控制金额**亿元。截止*月底，完成清收清欠**亿元，三项指标余额**亿元，调减清收清欠完成值后实际完成**亿元，占目标值的**%，低于时间进度**个百分点。

（二）“两金”压降指标完成情况

截止*月底，两金总额**亿元，较年初增加**亿元，增幅**%，

其中合同资产增加**亿元，应收账款增加**亿元，其他应收款增加**亿元，存货减少**万元，两金总额增幅*于营业收入增幅**个百分点。

二、2021年清欠工作措施

二是公司采用了“一对一”模式召开清收清欠推进会，与**家单位签订了《清收清欠责任书》，明确了春节前清收确权和清欠回款的必保值、努力值、争取值。三是研究下发了《重点项目清收清欠考核办法及指标》，重奖重罚，确保春节前资金平稳有序；四是结合实际，制定了《**清收清欠督导方案》，分**个组对重点项目进行包保督导，采用重、难点项目公司主管领导包保督导，重点项目公司分管领导包保督导，一般项目公司业务部门包保督导的三级督导模式，压实了清收清欠责任，目前各重点项目部门包保人已全部驻扎项目进行现场帮扶。五是各督导组每月通过召开清收清欠视频促进会，及时掌握各项目当月清收清欠完成情况，解决清收清欠工作中存在的问题，不断传导压力，激发动力；六是按月整理下发清收清欠完成通报，鼓励先进，鞭策后进。

三、工作亮点

（一）执行了一套系统全面的精准重点项目督导例会方案

每月公司董事长、总经理等十位班子成员按组分别通过现场或视频例会的方式对**个包保重点项目进行督导，灌输项目要突破传统束缚，创新思想，坚定信心，提升对清收清欠工作重要性的认识，真正将清收清欠工作付诸于实践，落实到每一个细节。

（二）制定了一套系统全面的其他应收款清理方案

总部根据项目其他应收款清理情况针对已到期各类保证金、押金制定催要计划，明确具体承办人员，对于长期挂账的其

他应收款查明了原因，分清责任，制定了处理方案，对形成的年代久远、回收无望的呆坏账并有确凿证据表明无法收回的其他应收款项，整理说明原因。

（三）聚焦指标、精准施策，用好以会代训抓细抓实清欠工作

三四季度总部密集召开*次清收清欠推进会，集团公司副总经理、公司党委书记、董事长出席并作出重要指示，会上逐一分析重点项目指标完成值较差原因，下一步工作重点。总部包保人员全部驻扎项目进行现场帮扶，并督促要求各项目经理必须亲力亲为，对工作中的每一环节亲自督办、亲自过问，及时掌握工作进度和工作的具体实施情况，在清收清欠相关工作过程中要充分发挥领导的表率作用，以此推进工作的开展。

（四）加强考核、压实责任、确保其他应收款项应收尽收

为调动各单位清理其他应收款的积极性，增加企业货币积累，压减其他应收款金额，公司下发《关于下达**考核指标的通知》，按协议约定到期应收回的款项、无明确约定退还时间但现场已履约完毕的款项、缴纳时间超过5年的各类押金下达清欠指标，明确每笔挂账款责任人，采用回款即奖，定期考核，净额兑现的奖罚原则，确保及时回收各类款项。

四、清欠工作存在的问题

一是由于清欠负责人重视不够，认识不足，没有把这项工作摆到重要的议事日程。

二是在客观上，由于拖欠时间的延续，一些业主机构、人员和经营状况在不断发生变化，特别是一些政府拖欠的项目受到地方保护主义的干扰，无形中增加了清欠的难度。三是在公司内部，由于管理基础工作薄弱，合同签订不规范或存在漏洞，设计变更增加工程量的签证未能及时办理，竣工结算资料不全，工

程质量、工期进度等问题没有得到及时处理,导致债权数额不能确认,给业主继续拖欠造成借口,使清欠催收变得更加艰难。

这充分说明,在这方面还有大量工作亟待去做,清欠工作任务依然十分繁重。这就要求我们必须把这项工作摆到重要的工作日程,坚定信心,迎难而上,以加强经营管理、有效遏制新的拖欠为主线,以清收国家重点工程项目拖欠的工程款为重点,以突破一批重点、难点项目为目标,采取有力措施,加大工作力度,打一场清欠催收攻坚战,努力在清理外欠款工作中取得实效。

五、下一步措施

(一) 改进清收清欠工作的财务管理

加强账龄分析,敦促业主确认债务。各项目应定期对本项目的债权债务数据进行汇总,定期召开清收清欠工作分析会议,特别是针对应收款项的账龄数据及时进行统计与更新,并按照账龄长短进行排序整理。根据《中华人民共和国民法总则》第一百八十八条第一款规定,“向人民法院请求保护民事权利的诉讼时效期间为3年”,即针对企业而言,各项应收款项的诉讼时效为3年,因此项目应关注本项目应收款项的账龄,并将3年作为一个重要的实际节点对应收款项的账龄风险进行提示和预警,对于临近3年账龄的应收款项,应积极与业主进行沟通,通过邮寄应收款项询证函等方式,让业主签字盖章确认债务,促成该笔应收款项的诉讼时效中断归零。同时对于各类应收款项应根据账龄长短和信用风险大小和会计准则要求,计提坏账准备,确认坏账风险,加强风险管理。

(二) 夯实清收清欠基础工作,完善激励机制

科学合理的组织架构是清收清欠工作完成的基础。清欠部、工程经济部负责提供每个工程项目的清收清欠相关数据,并向各个项目部下达清收清欠指标;各个工程项目的项目经理

为清收清欠工作的第一责任人，负责具体项目的清收清欠工作；法律合规部是项目清收清欠工作的协办部门，负责对清收清欠工作中原始资料、合同和协议内容、工作方式等提出法律意见，并参与应收账款纠纷案件的协商、调解、仲裁、诉讼、执行等工作。各部门各司其职，工作任务和压力层层传导，确保清收清欠工作扎实完成。另外，公司印发《关于下达重点项目清收清欠考核办法及指标的通知》，完善了考核和奖惩措施，调动所有相关部门和人员的工作积极性，20**年年初将对重点项目进行奖罚兑现，形成赏罚分明、“能者上、庸者下”的良好工作局面。

（三）梳理清收清欠工作流程，提高管理水平

20**年清欠部将对工程项目流程进行梳理，找到清收清欠的重要工作节点并提高管理水平。在项目承揽阶段，合同的签订过程涉及到大量与清收清欠工作密切相关的合同条款，特别是对付款方式和条件、质保金条款等要认真进行评审，积极与甲方沟通和谈判，争取到对企业有利的合同约定方式。在项目合同执行过程中，要加强对工程建设进度和工程质量的管理力度，提高甲方满意度，促使甲方尽早进行工程量验工计价、尽快付款，加快回款进度；对于甲方履约付款不理想的项目，要积极与甲方进行沟通，在必要的情况下，可以考虑采用诉讼和资产保全等法律手段积极维权。在项目执行完毕后，要积极关注质保金的回收情况，与甲方积极做好沟通和协调并创新回款方式，尽早收回工程质保金。

（四）依法维权，充分利用国家法律法规，维护企业

合法权益根据《国务院办公厅关于清理规范工程建设领域保证金的通知》，目前施工企业只需要交纳投标保证金等四类保证金和农民工工资保证金这四类保证金，如果业主和建设方要求施工企业交纳其他非法保证金，应予以拒绝。20**年清欠部积极关注国家最新法律法规和政策变化，充分维权，切实维护企业合法权益。

（五）创新工作方式，尽量减少资金垫付和占用

根据《关于进一步推动中央企业工程建设领域保证金保函替代工作有关事项的通知》（国资厅发财管〔2017〕49号）的要求，2022年清欠部将积极与业主和建设方沟通，尽量使用保函，来代替直接支付资金。