

【优秀复盘案例分享】

基于A项目“放弃优先受偿权”影响工程款回收的复盘

一、复盘事项概况

A项目，为已竣工项目。建设方“B公司”性质为民营房地产企业。项目初始合同金额16673.03万元，2020年10月开工，2022年12月完成内部竣工，2023年12月结算金额17144.46万元。项目累计营业收入15728.86万元，累计营业成本14385.09万元，毛利率为8.54%。已上交管理费769.91万元（上交费率4.60%），财务费用发生668.66万元，税金及附加27.53万元，小计占比为9.32%。累计收款14329.88万元，应收余额2814.58万元，合同付款比例97%，实际支付比例83.58%，按合同拖欠2300.25万元。

项目资金来源为商品房销售资金，项目所有未售房产抵押登记在某银行名下，我司于项目承揽时配合建设单位向某银行出具了“放弃优先受偿权”的承诺，只能就某银行实现抵押权后的剩余财产享有优先受偿权。当前建设单位已无力支付工程款，基于项目已放弃优先受偿权，本项目现存在重大工程款回收风险。现就“放弃优先受偿权”影响工程款回收事项进行复盘。

二、复盘回顾、评估

(一) 预期目标

A项目是2020年陕建集团重回该区域市场的

1. 亮点1的原因分析

优点	主观原因	客观原因	关键因素
帮助业主售楼来提高项目回款比例	项目部重视与建设单位沟通，了解甲方需求	市场环境变化，房地产销售不景气	与属地化合作伙伴建立良好合作关系，介绍了有需求的个人购买本项目房产，促进了甲方销售回款

2. 不足1的原因分析

不足	主观原因	客观原因	关键因素
错过了分包抵房的黄金期	项目部对抵房筹划较晚	属地资源库建设不足，分供抵房意愿不强	属地的分供均为第一次合作，且较多为当地企业，未建立对项目的信赖度

3. 不足2的原因分析

不足	主观原因	客观原因	关键因素
未实现竣备节点资金释放价值最大化	项目部未提前进行相关谈判	未达到合同支付节点，不配合竣备会有工期违约风险	住建局、监管银行等机构对监管资金用途影响较大，未打通相关沟通渠道

4. 不足3的原因分析

不足	主观原因	客观原因	关键因素
“放弃优先受偿权”导致回收被动	项目部在投标时房地产环境尚好	建设单位经营状况急剧变化，商品房销售不景气	建设单位未提供其他保障，导致项目回收工程款被动

四、复盘萃取、提炼

(一) 经验

1. 投标团队在研究招标文件时，把好法律关，对法律风险制定有针对性的解决方案，谨慎做出投标决策，对保障性权利不得放弃。

2. 在竣备关键节点需要研判建设单位经营状况并结合过程履约情况与建设单位提前开展谈判，如果建设单位存在拖欠工程款，那应该抓住竣备后释放资金确保按合同约定比例支付甚至加大支付比例。如果建设单位不存在拖欠工程款，但是建设单位经营困难，必须预防后续工程款回收风险。

3. 针对本项目这类的房建项目，工程建设费

第一个项目，B公司2020年在房地产开发企业品牌价值位列全国第21强，C省民营企业第3，品牌满意度处于行业靠前地位。本项目最初目标是要实现项目优质履约，达到经济绩效，赢得客户认可，把握发展机遇。

关键指标：按期交付并完成竣工结算、实现工程款按合同回收无拖欠。

(二) 实际结果

1. 项目履约交付达成、结算已确认，应收工程款已明确

项目于2020年10月开工，在2021年6月30日之前达到了整体封顶。过程中及时调整合同价款，签订补充协议；2022年12月项目整体竣工，2023年6月向业主交房，2023年12月完成了竣工结算，确定了总价款。

2. 项目工程款未回收完毕，拖欠占总价款比重13.41%

结算金额17144.46万元，累计收款14329.88万元，应收余额2814.58万元，合同付款比例97%，实际支付比例83.58%，按合同拖欠2300.25万元。现因优先受偿权排在某银行之后，导致项目剩余资金存在重大回收风险。

(三) 存在的亮点

用支付节点具体分为取得预售许可证、形象工程进度达50%、主体工程封顶、外墙装修完毕脚手架拆除、完成单体竣工验收、完成综合验收备案、项目完成综合验收备案满一年七个环节，每个环节累计可申请支取监管资金各不相同，要充分了解政府监管的相关政策，分析建设单位资金来源是否充足，及时在过程中做好可收回资金的预判。

(二) 教训

1. 在建设单位没有提供其他担保情形下，不当放弃建设工程项目的优先受偿权。作为保障性权利，如果存在不完整情形，需要通过其他形式及时补足。（如施工方有义务向建设单位开具履

在2021年下半年房地产市场行情下行的形势下，主动助力业主售楼，提高工程款回款比例，实现共赢。

受市场大环境影响，本项目销售情况不佳。项目部践行企业文化，以客户为中心创造价值，让对方先赢，让对方多赢，最终实现共赢。随即项目部主动与业主方沟通，达成通过帮助业主售楼来提高项目回款比例的协议。最终项目部通过积极调动周边资源成功帮助建设单位售出5套房产，回收工程款471.80万元。

(四) 存在的不足

1. 项目前期对项目研判不足，资源库建设不足，没有抓住分包抵房的黄金期，竣工结算后期抵房筹划不易，甲方拖欠款大于应付分供欠款，项目较为被动。

2. 项目未抓住竣工备案节点监管账户所释放的资金争取最大化现金回收工程款，竣工备案节点释放资金回款低于预期。

3. 由于本项目对中国银行上杭支行“放弃了优先受偿权”，且后续建设单位未提供其他保障，导致项目回收工程款极为被动。

三、复盘反思、分析

约保函，建设单位也应当承担对施工方提供履约担保的义务）

2. 在竣备的关键节点要及时研判客户后续履约能力，突破合同多回收工程款。一旦竣工交付，备案完成，施工方将陷入资金回收被动局面，建成的商品控制权已经转移，拖欠风险增加。此时需对后续履约提前研判、及时沟通、做好保障。

3. 在施工过程中，重视对分供支付方式的筹划，建立长期合作的优质资源库，便于有条件制定风险转移策略；尤其是对抵账资产，不改变风险后果，改变风险承担主体。

五、复盘转化、应用

类别 (KISS/ABC)	具体措施	责任人	完成时间	备注
K 需保持的	主动承担作为，对接建设单位关键部门、关键岗位人员，促工程款回收。	项目经理	项目所有工程款（含质保金）回收完毕之前	
I 需改进的	统筹属地化优质供方资源库，做好房建项目分供筹划，在支付方式选择上优化改进。	生产部、财务部	2024年12月底	生产部负责合同评审；财务部配合做好支付方式策划
S 需开始的	重视法律分析，在投标前做好充分的法务支撑。	投标团队	长期	