

浅析施工企业资金管理问题与对策

钱蓉蓉

五冶集团上海有限公司 上海 201900

摘要: 建筑市场竞争日益激烈,施工企业若想立于不败之地,需精准把握两大核心指标—产值与资金流。产值,企业发展的引擎,企业规模和发展速度的体现,企业综合实力的鲜明体现。而资金流,企业的生命线,企业发展质量的鲜明体现。对于施工企业而言,规模是面子,资金流是里子,没有足够的资金流支撑,盲目扩张将导致举步维艰的惨剧。因此,必须精准平衡规模、利润和资金流的关系,重视资金流维系。本文剖析施工企业资金使用效率低、资金链风险大、内部控制弱、受外部环境制约等问题,多维度分析,提出构建管理体系、创新融资与风险对冲机制、加强现金流监控等对策,为施工企业资金管理提供参考。

关键词: 理论基础;现存问题;问题成因;优化对策

引言:施工企业是资金密集型产业,资金管理水平是企业发展的方向盘,关乎项目履约、运营效率和市场竞争能力。当下市场环境复杂,面临垫资施工常态化、回款周期长、成本控制粗放等压力,这些压力是沉重的枷锁,束缚企业前进的步伐,亟需从战略高度优化资金管理体系。有效资金管理能够保障项目有序推进、减少舆情风险,降低经营及财务风险。当前众多企业在资金管理存在诸多问题,制约发展,研究问题并积极探寻解决对策,具有重要的现实意义。

1 施工企业资金管理的理论基础

1.1 施工企业资金管理的核心概念

(1) 资金周转:指施工企业资金投入项目,如支付工程款、支付材料款、支付人工费等,到项目竣工回款,再投入新项目的循环过程,其效率直接影响资金使用效益,周转越快,资金利用越充分。(2) 现金流管理:围绕施工企业经营、投资、筹资活动产生的现金流入与流出展开,旨在确保企业有足够现金应对日常开支、项目推进及债务偿还,避免现金流断裂。(3) 风险控制:识别施工企业资金管理中的风险,如延迟回款、成本超策划等,通过提前预警、制定对应措施,降低风险,保障资金安全稳定。

1.2 施工企业资金管理的特殊共性

(1) 项目周期长,期间需持续投入资金,资金占用量大且时间长,且回款受业主资金状况、付款流程、验收进度等影响,周期不确定,易导致资金长期沉淀。(2) 施工过程依赖上游供应商提供材料、下游分包商完成专项工程,需上下游协同。若某一环节资金衔接不畅,如供应商断供材料、分包停工,直接影响项目进度,加剧资金管理难度^[1]。

1.3 施工企业资金管理的相关理论

(1) 现金流理论:指导施工企业优化资金流量结构,通过合理安排收支,平衡经营、投资、筹资现金流,确保企业短期流动性与长期发展需求。(2) 风险管理理论:帮助企业识别资金管理的风险,构建风险评估模型,制定应对策略,如购买保险、签订保函,减少风险损失。(3) 供应链金融理论:为施工企业提供上下游资金协同方案,如通过保理、ABS/ABN融资等方式,缓解供应商资金压力、加速企业回款,优化产业链的资金流转。

2 施工企业资金管理的现存问题

2.1 受限资金急增,出现有钱难管窘境

这几年受限资金大幅增长,施工企业有钱难管,资金使用效率低下,带息负债节节攀升,成为了盈利能力的“慢性毒药”。根据数据统计,受限资金年化收益率仅为0.05%,同期银行贷款利率2.11%,这意味着每滞留1亿受限资金,每年净损失206万,而对大型央企来说,受限资金数远大于1亿,助长带息负债恶性循环,为弥补资金缺口,举债度日,资产负债率持续攀升,企业拆东墙补西墙,越借越穷,越穷越借。

2.2 企业资金短缺,出现资金断链风险

(1) 业主常因财政资金不到位、融资不到位、项目验收流程冗长等原因,拖欠工程款,部分项目回款周期长达5年以上仍无法收回,企业应收账款居高不下,资金回收困难,直接影响资金循环。(2) 施工企业融资大部分依赖银行贷款,受宏观经济政策、企业信用评级等影响,贷款审批难度大、利率波动风险高;而股权融资、债券融资等渠道因门槛高、流程复杂,难以成为主要融资方式,融资渠道单一更加剧资金短缺风险。(3) 在市场竞争中,企业为了获取订单,盲目接受苛刻的回款条

款,造成施工垫资,若项目回款延迟,企业资金危机雪上加霜,甚至到期无法偿还债务,影响资金运转。

2.3 内部控制薄弱,出现管理失控局面

(1) 预算编制未充分结合项目工程量、市场价格波动等因素,导致预算与实际执行偏差大;预算执行缺乏刚性约束,超预算支出现象频发,无法有效控制资金使用。(2) 资金使用审批需经过项目审批、二级公司审批、集团公司审批等多环节,审批流程冗长,特别是紧急支付,易延误资金拨付,影响项目进度。(3) 财务信息反馈多以事后报表形式呈现,缺乏实时动态反馈,部分项目存在资金使用信息隐瞒、虚报等情况,财务信息透明度不足;同时,内部督机制缺失,难以及时发现和纠正资金管理中的违规行为。

2.4 外部环境制约,出现超预算外成本

(1) 随着“双碳”目标推进,国家出台《大气污染防治法》《建筑施工现场环境与卫生标准》等法规,对施工扬尘、噪音、废水排放等提出更高要求。部分高污染施工项目不得不增加设备购置成本及整改成本,加剧资金压力。(2) 施工行业市场竞争激烈,部分企业为中标恶意压低报价,陷入“低价中标—利润微薄—资金紧张”的恶性循环;同时,业主方对工程质量、工期要求不断提高,企业需增加资金投入以满足要求,进一步加剧资金管理难度。

3 施工企业资金管理的问题成因

3.1 内部管理因素

(1) 多数施工企业聚焦短期项目中标与施工进度,缺乏长期战略资金规划,未结合企业整体发展目标制定资金统筹方案。例如,为抢占市场盲目承接垫资项目,未充分评估企业资金承受能力及回款风险;在资金分配上优先满足当前项目开支,忽视预留应急资金与未来投资需求,导致短期行为主导资金管理,加剧资金链脆弱性与使用效率低下问题。(2) 企业内部各部门多使用独立系统管理数据,项目部的工程进度数据、采购部的材料采购数据与财务部的资金数据无法实时共享,形成“数据孤岛”。集团管理层面难以通过整合数据精准判断资金需求与余缺,导致资金调配滞后、预算编制脱离实际,进一步放大资金管理漏洞^[2]。

3.2 外部市场因素

(1) 施工行业信用体系不完善,缺乏统一的信用评价标准与违约惩戒机制。业主拖欠工程款,施工企业通过法律维权成本高、周期长,且业主方违约后对其后续项目招投标影响较小,违约成本远低于拖欠资金带来的收益,导致拖欠工程款现象屡禁不止,加剧企业资金链

风险。(2) 金融支持政策对施工企业覆盖不足,一方面,银行针对施工企业的信贷产品多依赖抵押物,而施工企业核心资产多为应收账款与施工设备,抵押物价值低、变现难,难以满足贷款要求;另一方面,政府针对中小施工企业的融资担保、财政贴息等政策覆盖面窄,企业难以获得低成本融资,被迫依赖高成本民间融资,加重资金压力。

3.3 人与技术因素

(1) 施工企业财务人员专业能力参差不齐,部分财务人员仅掌握核算技能,缺乏资金预算管理、风险控制、投融资规划等专业能力。例如,在预算编制时无法结合工程量、市场价格波动精准测算资金需求,在资金风险识别时难以预判业主拖欠、政策变动等潜在风险,导致资金管理缺乏专业支撑。(2) 数字化管理工具应用滞后,多数施工企业仍依赖Excel等传统工具进行资金管理,无法实现资金数据实时采集、动态监控与智能分析。例如,无法实时跟踪应收账款回收进度,无法快速识别资金超支、闲置等异常情况,导致资金管理效率低、风险响应滞后,难以适应复杂的项目资金管理需求。

4 施工企业资金管理的优化对策

4.1 构建全流程资金管理体系,实现资金精细管理

(1) 近年各大央企搭建财务共享中心,推行资金集中管理,统一归集项目分散账户资金,实时掌握余缺并调配闲置资金,减少沉淀;统一对接银行办理业务,降本控险提效。2022年3月国资委发文,要求将银行集中账户、资金集中管理等纳入司库体系。央企以司库建设为契机,统一管控全级次银行账户,实现银企直联全覆盖;对不达标账户资金限额管理或零余额上存,规范账户开销并推广财司户,强化资金集中管控。同时,央企控制受限资金增量,加强业主沟通,推进业财融合;制定专项计划盘活受限资金,建“横向协同、纵向联动”机制,以现金流为核心盘活资金,为高质量发展“管好钱”。(2) 强化预算-执行-考核闭环管理。预算编制阶段,结合工程量清单、价格走势、工期计划等因素,制定可行的资金预算方案;执行阶段,通过数字化工具实时监控资金支出与预算的偏差,超预算支出多层审批,确保预算刚性执行;考核阶段,将资金预算执行率、资金使用效率纳入项目考核,使各项目按规高效使用资金。

4.2 开拓创新多元化融资渠道,形成风险对冲机制

(1) 探索新型融资方式,突破传统银行贷款依赖。针对上下游产业链,与核心供应商、金融机构合作开展供应链金融,以企业应收账款或订单为依托,获取低成本融资;对大额应收账款,通过资产证券化将其转化为可流通

的证券产品,快速回笼资金;此外,还可引入产业投资基金,丰富融资渠道,分散融资风险。(2)建立风险分担工具,缓解资金链压力。与金融机构合作开展工程款保理业务,将对业主的应收账款转让给保理商,提前获取资金,实现回款风险的转移;针对业主拖欠风险,投保工程履约信用保险,一旦业主出现拖欠违约行为,由保险公司负责赔付部分损失;同时,合同中明确工程款支付节点与违约条款,从源头降低垫资与拖欠风险^[3]。

4.3 动态智能监控资金的情况,织密织紧防范措施

(1)运用大数据与智能技术搭建现金流动态监控平台,整合项目进度数据、采购数据、财务数据及业主付款信息,通过预测未来3-6个月的现金流缺口,提前发出预警;同时,实时监控各项目资金支出是否符合预算、应收账款是否按约定回收,一旦出现异常,早发现,早应对。(2)优化应收账款管理,降低回收风险。在合同中约定分期收款条款,将工程款与工程进度结合,减少垫资压力;安排专人专项清收,定期与业主沟通回款,对逾期款及时发送催款函;对于长期拖欠且沟通无效的业主,果断采取法律追偿措施,强制回款。

4.4 完善内部控制与监督机制,风险防控走深走实

(1)明确资金审批权限与追责制度,根据金额设定审批层级,避免审批权限过于集中或分散;同时制定追偿细则,若因审批失误、违规支付导致资金损失,追究审批人员与执行人员责任,确保资金审批规范有序。(2)与交叉检查联动机制,每年定期对企业资金管理情况进行交叉,重点核查资金使用规范、资金归集、预算执行等;按管控要求检查并形成整改清单,明确整改责任人与期限,确保监督无死角见成效^[4]。

4.5 提升财务人员的综合素养,锻造业务精湛队伍

(1)定期开展资金专题培训,围绕现金流预测、供应链操作、资金风险防控等授课,提升财务人员专业能

力;组织交流学习,借鉴先进的资金管理经验,打破传统思维局限,实操考核学习效果,确保培训落地见效。(2)建立财务与业务部门的协同机制,要求财务人员参与项目前期合同评审、合同谈判,从资金角度提出建议,避免未充分评估业主资信状况,未设置风险缓释措施,使项目执行中陷入被动;定期向财务反馈施工进度、业主付款意向、业主资金状况等,帮助财务部精准预测现金流;每月召开财务与业务部门协同会议,沟通资金管理存在的问题,共同制定解决方案,实现业财融合,提升资金管理的针对性与有效性。

结束语

现金流,企业发展的生命线与质量保障,需精准把握产值与资金流的关系,将资金管理置于重要位置。从被动应对转向主动管控,通过战略协同、技术赋能和制度重构,实现资金流、业务流与信息流的深度融合;更需以资金管理为“方向盘”,在规模扩张与资金安全之间取得平衡,确保在市场竞争中行稳致远。智能工具普及,资金管理逐步数字化和精细化,未来施工企业需紧跟市场变化与技术发展,持续优化资金管理模式,强化业财融合与风险防控,以高效资金管理赋能企业高质量发展,在激烈竞争中稳健前行。

参考文献

- [1]邓露.浅析建筑企业资金集中管理问题与对策[J].中国乡镇企业会计,2020,(06):68-69.
- [2]金旭霞.建筑施工企业资金管理向司库管理体系转型研究[J].经营管理者,2023,(07):78-79.
- [3]马嘉.建筑施工企业资金管理合理模式如何构建[J].今日财富,2023,(12):77-79.
- [4]黄景玲.建筑施工企业资金管理存在的问题及对策探讨[J].大众投资指南,2023,(12):137-139.