



建筑施工企业现金流管理的现状及应对策略

华文健

(苏州中国建筑科技股份有限公司, 江苏 苏州 215000)

摘要: 现金流是建筑施工企业发展的“血液”，只有做好现金流管理，才能保证各项业务、项目顺利开展，获取较佳的管理效果。缺少充足的现金流，建筑施工企业项目建设、业务扩展都会变成举步维艰，但在实际管理过程中，仍存在一些影响因素，导致现金流管理效果不佳，不能发挥自身作用，导致建筑施工企业面临较多的风险。因此，要正确认识现金流管理的重要价值，并且着重分析管理中面临的困境，制定有效的改善措施，以提高现金流管理水平，帮助建筑施工企业稳定、健康地发展。

关键词: 建筑施工企业；现金流；管理问题；策略

新市场经济环境下，我国建筑产业进入新发展阶段，获得令人瞩目的成就，在建设项目过程中，建筑施工企业要投入大量的资金，加强现金流管理是施工企业提高资金使用效率、增强核心竞争力、防范经营风险的重要举措，要对其加以重视。从当前建筑施工企业现金流管理现状分析可知，受内外部影响因素的干扰，导致现金流管理不到位，一定程度影响现金流动的持续性、稳定性，阻碍企业可持续发展。由此，为了提升现金流管理水平，要创新现金流管理方法，最大程度减少现金沉积等问题，有效推动项目顺利是事实，保证建筑施工企业良好发展。

一、建筑施工企业现金流管理的重要性

现金流是现代化企业正常经营、发展的重要基础和前提，只有利用科学、合理的方法和措施，做好现金流管理，能够按照各业务实施所需配置和使用资金，以便于提高资金使用效率。尤其对建筑施工企业来说，强化现金流管理关系着项目顺利实施与否，充足的现金流是建筑施工企业发展的驱动力，积极做好这项工作，具有以下几方面的价值：首先，实现提质增效。提质的关键在于增效，增效要以周转顺畅的现金流为核心支撑，对于建筑施工企业来说，要坚持“现金为王”的基本理念，确保现金流量在数量、时间、结构等方面实现均衡，将其把控在合理范围内，使得现金流良性循环。紧扣现金流管理，就抓住企业提质增效、防范风险的重要因素。其次，为经济决策提供重要参考。现金流信息作为建筑施工企业决策的核心依据，现金流始终贯穿于建筑施工企业各环节，使其进入良性循环作为决策者关注的焦点。现金流流动与企业资本结构、价值创效等紧密相关，决策者要通过现金

流相关信息做好风险辨识、度量和管理工作，以便于实现优化资本结构、提高决策质量，改善建筑施工企业发展的环境，帮助企业创造更大的价值。最后，实现企业财务控制。从本质层面分析，现金流管理是财务管理的核心内容，通过对现金流实际流入、流出管理，能够强化财务管理力度，保证现金流良性循环。同时，以现代化管理理念为支持，通过创新现金流管理模式和方法，能够改善和优化财务管理环境，为财务管理各项工作顺利开展奠定基础，获取较佳的管理效益^[1]。

二、建筑施工企业现金流管理的现状及其原因

(一) 工程前期资金流出压力大

建设周期长、投入资金体量大、资金回收速度缓慢作为建筑项目实施的主要特征，为了保证项目顺利实施，要将重点放在现金流管理方面，建筑施工企业现金流管理作为一项专业且复杂的工作，面临当前竞争激烈环境，为了获取可观的经济效益，占据更大的市场份额，企业可能同时承接多个项目，由于建筑项目施工周期长、资金效益回笼速度缓慢等，工程建设前期耗损资金体量较大，显著增加资金支付压力，继而延长运转周期。同时，在签订施工合同时与业主约定预付款项目较少，在正式施工之前需要施工企业提供大量的资金支持，以便于建筑项目顺利开展。如果建筑施工企业未能预先考量各方面因素，统筹做好资金流安排，科学、合理地配置资金流，导致资金管理不到位，难以获取较佳的资金管理效果，一定程度影响建筑施工企业良好发展。

(二) 工程创效和现金流入存在时间差异

建筑施工企业正式经营和发展过程中，由于业主实施周期性进行拨款，回款比例较低、项目周期较长，使得现金流



滞后于施工进度。现金流与利润并未呈正相关,不少建筑施工企业承接项目的资金源于金融机构,需要承担相应的利息,使得企业账上看似持有“现金”,获取一定的利润,但是缺少正的经营性现金流,大量应收账款不能如约足额的回收,导致建筑施工企业现金流陷入恶性循环,影响各项业务顺利实施。此外,建筑施工企业工程结算存在滞后性,也会影响资金回收,主要体现在工程建设资料审查程序较长,资金回收效率较低,既能影响后期的建设投资,又导致企业压力增加,在此过程中,如果垫资转变为长期拖欠款,对建筑施工企业产生较大的损失,影响施工企业的经营效益^[2]。

(三) 工程项目分散,资金管理信息不对称

对于当前建筑施工企业来说,为了占据更大的市场份额,获取较佳的经济效益,可能同时开展多个项目,可能处在同一区域或者不同区域,项目分散化、涉及范围广,部分项目建设存在大量闲置资金,有些项目资金周转难度较大,从整体层面分析现金流管理形式较为复杂,涉及多方面主体进行配合和支持,资金管理受多方面因素的影响,难以实现集中化、统一化调配,降低资金使用效率,不能提高现金流管理水平。同时,信息时代背景下,建设数字化的现金流管理系统,对原本分散化、区域广的项目实现统一管理,以便于现金流管理工作顺利推进,但由于建筑施工企业在现金流信息化系统建设资金投入较少,缺少良好的物质基础和软件环境,不能动态、实时开展现金流监督,无法准确辨识实际管理中的问题,制定有效的策略和方法,造成了现金流管理效率低下。

(四) 清收清欠难度大,资金时间价值较低

建筑施工企业项目建设过程中,业主计价存在周期性、滞后性,且随着垫资项目、PPP项目数量的增加,建筑业“两金”高举成为普遍现象,计价不及时、回款滞后使得建筑施工企业内部资金存量不充足,同时质量保证金占用部分资金,资金周转较为紧张的形势难以转变和改善,使得建设项目清收清欠难度较大,资金时间价值度较低,不能提高资金使用效率,一定程度阻碍现金流管理的效果。同时,建筑施工企业未能制定完善的回款计划,严格按照相关程序和制度实施,应收账款催收策略和方法不科学、不合理,难以如约足额的回收资金,使得建筑施工企业内部资金流陷入恶性循环,无法保证各项工作顺利、有序地开展,一定程度弱化建筑施工企业管理效果^[3]。

(五) 现金流风险管控机制不完善

现金流直接关系着建筑施工企业的发展,始终贯穿企业经营活动,从资金投入开始,企业各项经营活动都与现金流

具有紧密的关系,只有强化现金流风险管控机制,能够准确辨识当前现金流管理中存在的问题,及时进行优化和改善,以便于现金流管理规范、标准化,为各项工作顺利开展奠定良好的基础。但是,从当前实际现状分析,由于建筑施工企业仍存在重业务、轻财务,一味将重点放在短期效益获取方面,现金流风险管控意识薄弱,不能根据施工企业自身实际状况,构建完善、切实可行的现金流风险管控机制,无法及时辨识各类风险,形成完善的风险清单,逐一分析各类风险形成的主要原因、影响程度,制定有效的策略和方法将各类风险遏制于摇篮中,导致现金流风险管控不到位,难以发挥初期设定的作用。

三、建筑施工企业现金流管理的应对策略

(一) 抓好前端管理,严控资金流出

建筑施工企业开展现金流管理过程中,为了获取较佳的效果,建议紧扣前端管理,严格把控资金实际流出,使得资金配置、使用透明化、公开化,推动建筑项目顺利实施。建筑业现金流分析,核心在于项目现金流分析,要积极做好以下几方面:首先,要想从根本上提升项目建设质量的同时,实现经济效益最大化,要在承接环节将现金流管理理念融入到全过程,自上而下统一思想,坚持“现金为王”的理念,能够采取有效的措施和方法把控现金流不均衡的项目。财务应发挥自身优势,主动参与到项目经营承揽,对于全部项目现金流承揽阶段展开模拟仿真分析,做好全面、系统化的论证,严禁依靠债务投入项目。其次,强化项目前期现金流策划,积极使用项目上场策划的机会,积极加大宣传现金流管理的重要价值,使得管理人员树立先进的现金流管理理念,能够按照项目建设的现状,统筹做好现金流策划,避免各项现金流入、流出不合理、不合规,在企业战略投资中,管理中需要将现金流纳入考虑范围,分析项目投资对现金流的占用情况,最大程度减少企业项目建设前期垫资比重,使得经营性净现金流管理成为项目推进的常态。

(二) 注重在建管理,保证资金流入

项目实施是由设计图纸转变为实体的重要阶段,也是现金流管理的核心环节,建筑施工企业要实现全方位覆盖,突出重点,加快资金回笼速度,以便于提高运营质量。当前建筑施工企业管理层将重点放在项目施工进度、效益和运作等方面,对于现金流管理有所忽视,为了保证项目创收创利,应注重项目收入、利润的质量。为了使得在建项目资金管理规范化、标准化,保证每笔资金流出、流入透明化,应全方位落实和贯彻各主体的职责,对于当前企业全部在建项目管理人员要及时与业主做好沟通和交流,保证已完工程的确权,并



且对已确权部分及时做好追踪,采取有效的方法进行催收,使得资金流能够及时回笼,保证建筑施工企业资金额度充足,进入良性循环状态,为项目建设顺利实施夯实基础。同时,对于项目资金支付做好监管,根据项目建设进度,充分考量各方面因素,定期编制资金支付计划和方案,严格把控资金支付的比重,紧扣资金支付的“总阀门”,以免资金管理低效。要积极借助信息化技术和方法,构建完善的现金流信息系统,对于资金支付进行动态、实时监督,切实发挥资金支付集中审批的监督职能,减少计划外付款引发的风险,适当增加企业可调配资金存量,为各项活动顺利、有序地开展奠定良好的基础^[4]。

(三) 做好资金筹划,实现价值创效

建筑施工企业资金集中化管理,强化资金调用、配置力度,加快资金周转速度,提高资金管理水平和,是有效解决建筑施工企业面临资金不足、有息负债占比增大的重要举措和方法。首先,实现资金集中化管理。《企业财务通则》明确规定,对于有条件的企业,需要建立资金结算中心,实施企业资金集中管理,这为现代企业建设资金结算中心,并实施资金集中管理提供了理论指导。要求建筑施工企业管理层高度重视资金集中管理,借助先进的信息技术,为资金集中化管理顺利开展奠定良好的基础,通过全面、系统性分析当前各项目现金流管理现状,及时做好调剂,减少资金占用,加速资金周转速度,提高资金使用效率、效益,能够有效解决资金分布不均衡的状态;其次,在新时期的现金流管理过程中,管理人员还要注重应用全流程管理模式和方法,从事前、事中和事后三个阶段着手,对于建筑施工企业现金流进行管理,消除现金流管理中面临的各类风险,以便于提升现金流管理水平,推动建筑施工企业良好发展。

(四) 严控清收清欠,保证现金流为正

清收清欠工作开展的效果关系着建筑施工企业现金流管理的实际状况,更是企业可持续发展的重要任务,也是保障经营性现金流为正的核心途径。建筑施工企业现金流管理是一项系统性工作,其始终贯穿于整个项目建设始终,为了提升现金流管理水平,缩短现金流周转时场,要强化应收账款管理。建筑施工企业要开展应收账款管理中,注重应收账款制度的建设,搭建完善的催收机制、清收机制,并且将应收账款回收的责任落于个人层面,配置相应的奖惩机制,调动人员参与工作的积极性、主动性,提升应收账款的回收率。同时,对于清收清欠工作而言,要对其整个工作执行过程进行监督,明确监督对象、内容、依据等,建立完善、切实可行的监督机制,配置专业化监督人员,能够严格依照相关工作程序和

制度实施,快速确定实施中存在的困境,制定有效的解决措施和方法,确保清收清欠工作顺利开展,争取尽可能地回笼资金,为项目推进提供保障。

(五) 提高现金流风险管控能力

建筑施工企业现金流管理过程中,受多重因素的影响,仍面临着一些风险,如果不能及时把控和应对,可能导致风险产生一系列影响,导致现金流管理不到位,阻碍建筑施工企业良好发展。要想从根本上解决这一现状,要求建筑施工企业根据自身实际状况,保证自上而下人员思想统一,建立完善的现金流风险控制机制,能够准确、及时地辨识各类风险,形成现金流风险清单,逐一对其特征、影响程度进行分析,以便于保证现金流风险管理控制到位,促进建筑施工企业项目顺利、有序地开展。同时,要在现金流风险管理中引入现代化管理手段,动态、及时追踪现金流周转状况,实现现金流全生命周期监管,对于现金持有量做好规划和评估,整理风险分析报告,继而提高企业对现金流风险管控的能力。此外,财务人员可以使用财务指标,如资金周转率、债务保障率等,对建筑施工企业经营过程中现金流状况进行检查,如果存在较大的偏差,需要立即将相关信息反馈到管理层,并提出相应的防范措施。

四、结束语

现金流是建筑施工企业发展之根本,强化现金流管理,能够防范各类风险,有助于提升企业经济效益、防范经营风险。但是不可否认的是,建筑施工企业承接项目周期长、资金体量大、资金回笼速度慢,对于现金流管理难度显著增加,受多重因素的影响,不能获取较佳的效果,阻碍建筑施工企业良好发展。因此,要提高对现金流管理的意识,明确各部门的职责,使用先进的工具、科学的方法,梳理现金流管理中存在的困境,制定有效的解决措施,使得资金管理到位,为各项业务顺利实施提供保障,推动建筑施工企业可持续发展。

参考文献:

- [1] 万竞辉.基于建筑施工企业现金流管理相关问题的思考[J].纳税,2021,15(13):2.
- [2] 王鹏.经营活动现金流管理存在的问题及原因分析[J].市场周刊·理论版,2021(23):2.
- [3] 王丽娜.施工企业如何有效加强现金流管理与控制的探讨[J].上海商业,2022(4):144-145.
- [4] 李剑客.基于财务共享中心模式的施工企业现金流管理研究[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理,2021(7):3.