

建筑企业现金流管理中的挑战与解决方案

张攀

陕西建工第二建设集团有限公司

DOI:10.12238/ej.v8i10.2971

[摘要] 本文聚焦建筑企业现金流管理,深入剖析其面临的挑战,包括资金回收困难、成本波动影响、融资难度大及内部管控不足等。同时,针对性地提出解决方案,如优化应收账款管理、强化成本控制、拓展融资渠道及加强内部管控等,旨在助力建筑企业提升现金流管理水平,增强财务稳定性与竞争力,实现可持续发展。

[关键词] 建筑企业; 现金流管理; 挑战; 解决方案

中图分类号: F27 文献标识码: A

Cash Flow Management Challenges and Solutions in Construction Enterprises

Pan Zhang

Shaanxi Construction Engineering Group Second Construction Co., Ltd.

[Abstract] This paper focuses on the cash flow management in construction enterprises, deeply analyzing the challenges they face, including difficulties in fund recovery, cost fluctuations, high financing difficulty, and inadequate internal control. It also proposes targeted solutions, such as optimizing accounts receivable management, strengthening cost control, expanding financing channels, and enhancing internal control. The goal is to help construction enterprises improve their cash flow management, enhance financial stability and competitiveness, and achieve sustainable development.

[Key words] Construction enterprises; Cash flow management; Challenges; Solutions

引言

在建筑行业,企业的现金流宛如人体的血液,关乎生存与发展。当下,市场环境风云变幻,建筑企业在现金流管理上荆棘丛生。一方面,经济增速换挡、政策调控趋严,市场需求波动加剧;另一方面,行业竞争白热化,低价中标、垫资施工等现象屡见不鲜。在此背景下,深入探究建筑企业现金流管理的挑战并寻求有效解决方案,对企业稳健运营与长远发展意义非凡。

1 建筑企业现金流管理面临的挑战

1.1 资金回收困难

建筑项目的资金回收问题堪称行业普遍存在的“顽疾”,其复杂性和长期性给企业现金流带来持续压力。从项目全周期来看,从破土动工到最终竣工结算,短则一年半载,长则三五年,期间任何一个环节出现阻滞都可能导致资金链紧绷。业主方作为资金支付的核心主体,其自身状况直接决定回款效率,在房地产行业深度调整期,部分开发商因高杠杆运营陷入资金困境,项目停工、破产重组等情况屡见不鲜,与之合作的建筑企业往往成为“受害者”。某上市建筑公司年报显示,仅2024年就有37亿元工程款因开发商违约被拖欠,其中12亿元涉及烂尾项目,回收希望渺茫。政府类项目虽信用度较高,但财政预算审批流程冗长,

常出现“钱等项目”变为“项目等钱”的反转,某市政工程企业承接的城市快速路项目,因财政评审环节耗时8个月,导致进度款支付滞后6个月,企业不得不垫资2.3亿元维持施工。工程变更引发的结算争议更是回款路上的“拦路虎”,在某商业综合体项目中,业主临时要求增加玻璃幕墙面积,却未及时签订补充协议,竣工后双方就增量工程单价产生分歧,结算周期从原定的3个月延长至14个月,直接导致2.8亿元工程款无法按时到账。而企业内部应收账款管理的松散状态进一步放大了回收风险,多数建筑企业未建立客户信用评级体系,对业主的付款能力评估流于形式,催收团队多由项目经理兼任,缺乏专业谈判技巧和法律手段,某民营建筑企业的统计显示,逾期一年以上的应收账款中,有65%是因初期信用评估失误和后期催收不力造成的,这些沉淀资金不仅占用企业运营成本,还可能因坏账计提侵蚀利润,形成“干得越多、欠得越多”的恶性循环。

1.2 成本波动影响

建筑项目的成本波动如同“隐形的漩涡”,不断吞噬着企业的现金流,其不确定性源于多重因素的交织作用。原材料市场的剧烈震荡首当其冲,钢材作为建筑骨架,其价格受国际铁矿石期货、国内环保限产政策影响显著,2023年国内螺纹钢价格单月最

大涨幅达18%,某钢结构企业承接的体育场馆项目,仅钢材采购成本就超预算1200万元,不得不紧急调整施工方案。水泥、砂石等地方材料则受区域供需关系影响更大,在长江流域环保整治期间,砂石开采受限导致部分地区价格翻倍,某水利工程因砂石断供停工15天,额外产生设备闲置费和人工误工费800万元。劳动力成本的刚性上涨成为不可逆转的趋势,随着建筑工人老龄化加剧和新生代从业者减少,木工、钢筋工等技术工种日薪从2019年的300元飙升至2024年的500元以上,且季节性短缺问题突出,每年春节后复工阶段,企业为抢工期需支付20%-30%的溢价招工,某住宅项目仅2024年春季复工就多支出人工成本350万元。项目实施中的不可预见因素更让成本控制雪上加霜,某医院改扩建项目因地质勘察疏漏,施工中发现地下暗河,不得不重新设计地基处理方案,不仅增加混凝土用量3000立方米,还导致工期延误4个月,间接产生管理费超500万元。

1.3 融资难度大

建筑行业作为资金密集型产业,融资渠道的畅通与否直接关系企业的生存命脉,但现实中融资难、融资贵的问题始终如影随形。银行贷款作为传统融资主渠道,对建筑企业的态度日益谨慎,在房地产行业风险外溢的背景下,银行将建筑企业划分为“高风险行业”,在贷款审批时设置多重壁垒,如某省级建工集团2024年申请的5亿元流动资金贷款,虽提供了土地抵押,仍被银行要求提高利率1.5个百分点,且贷款期限从3年缩短至1年。中小型建筑企业的融资处境更为艰难,因缺乏优质抵押物和完善的财务报表,90%以上的小微企业难以获得银行信用贷款,某建筑劳务公司年营收超8000万元,却因资产负债率达78%,多次申请500万元贷款均被拒,最终只能通过民间借贷解决,月利率高达3%,年融资成本增加180万元。债券市场对建筑企业的准入门槛居高不下,发行公司债要求企业最近三年平均净利润覆盖债券一年利息的1.5倍以上,这对净利率普遍不足3%的建筑企业而言堪称“天堑”,2024年全行业仅有23家建筑企业成功发行公司债,融资规模较2021年下降62%。行业整体高负债的现状进一步压缩了融资空间,截至2024年三季度,上市建筑企业平均资产负债率达74.3%,部分企业甚至超过85%,接近资不抵债的边缘,这种情况下,金融机构为控制风险,要么拒绝放贷,要么要求苛刻的增信措施,某央企下属建筑公司为发行10亿元中期票据,不得不由集团母公司提供全额担保,为此支付担保费2000万元。

1.4 内部管控不足

建筑企业内部现金流管控的薄弱环节,如同“千里之堤”上的蚁穴,看似细微却可能引发致命危机。资金预算编制的科学性缺失是首要问题,多数企业仍沿用“上年基数+百分比”的粗放式预算方法,忽视项目特殊性和市场变化,某建筑集团2024年编制的年度资金预算中,对钢材价格的预测偏差达23%,导致材料采购资金安排严重不足。预算与业务的脱节更为突出,财务部门闭门造车编制的预算往往不符合项目实际需求,某公路项目预算中人工成本按定额标准测算,却未考虑当地工人实际日薪已上涨40%,开工后两个月就出现工资支付缺口,不得不紧急调整

预算,影响了其他款项的支付计划。部门协同不畅造成的信息壁垒加剧了管控失效,财务部门与项目部、采购部之间缺乏常态化沟通机制,信息传递滞后且失真,某商业楼项目因业主要求提前两个月竣工,项目部加班加点赶工,却未及时告知财务部门调整资金拨付计划,导致工程款支付滞后,引发施工班组罢工3天,造成直接损失120万元。

2 建筑企业现金流管理的解决方案

2.1 优化应收账款管理

建立健全应收账款管理制度需从合同签订环节入手,在合同中明确付款节点、逾期违约金比例及结算争议解决方式,从源头降低回款风险。明确项目经理为收款第一责任人,将回款率与绩效考核直接挂钩,对提前回款的团队给予额外奖励,对逾期未回的启动问责机制。加强与业主的常态化沟通,每月提交工程进度报告时同步确认付款计划,对政府类项目跟踪财政预算拨付进度,对房企项目关注其融资动态,提前预判付款风险。运用ERP系统对接业主付款流程,实时更新账款状态,当账款逾期超30天时自动触发预警,由法务部门介入发送律师函,对恶意拖欠的启动诉讼程序并申请财产保全。此外,针对大额应收账款可灵活选择保理模式,如与银行合作开展有追索权保理,在保留债权的同时快速回笼资金,某央企建筑公司通过该模式将年均应收账款周转率提升25%,有效盘活了沉淀资金。

2.2 强化成本控制

构建全面成本管理体系需搭建“投标-施工-结算”全链条成本数据库,在投标阶段采用动态定额测算,结合项目所在地材料价格、人工市场价及气候条件调整报价,避免因盲目低价中标导致现金流失衡。采购环节推行“集中采购+区域集采”双模式,总部统一招标确定钢材、水泥等主材供应商及基准价,区域公司根据项目需求就近采购并享受批量折扣,同时与供应商签订价格波动补偿协议,约定当主材价格涨幅超5%时启动调价机制。施工现场实施“BIM+物联网”管理,通过三维建模优化材料堆放与施工流程,利用智能传感器监控设备利用率,减少机械闲置成本。

2.3 拓展融资渠道

在传统银行贷款基础上,针对不同项目特点设计差异化融资方案,如对政府回购类项目采用“项目收益权质押+财政承诺”模式获取贷款,对商业地产配套工程争取开发商提供连带责任担保。积极对接债券市场,中小型建筑企业可联合行业协会发行集合债券,通过抱团取暖降低发行成本;大型企业可探索绿色债券,用于环保类建筑项目,享受政策利率优惠。引入战略投资者时注重产业链协同,优先选择建材供应商、建筑设备租赁商等,既能获得资金支持,又能降低采购成本。深度参与PPP项目时,采用“政府方出资+社会资本方控股+金融机构夹层融资”的股权结构,分散资金压力;对运营期较长的BOT项目,通过资产证券化将未来收益权提前变现,某高速公路建设企业通过此方式盘活存量资产15亿元。

2.4 加强内部管控

资金预算编制采用“上下结合”模式,先由各项目部根据施工计划上报资金需求,总部财务部门结合企业整体战略、融资成本等因素进行汇总平衡,形成年度、季度、月度三级预算体系,并将预算指标分解到各部门及责任人。建立财务与业务一体化信息平台,将项目进度、材料消耗、工程款回收等数据实时同步,实现资金流与业务流的动态匹配,当项目实际进度与计划偏差超15%时,自动触发资金预算调整流程。强化内部审计监督,成立独立的审计部门,对资金使用情况实行“事前审核、事中跟踪、事后审计”,重点检查大额资金支付的审批流程、资金使用的合规性等,对发现的问题及时整改并追究相关人员责任。推行资金集中管理模式,通过设立内部资金结算中心,统一归集各项目部资金,实现资金的统筹调配,提高资金使用效率,某建筑集团通过该模式使闲置资金减少30%,年节约财务费用超千万元。

3 结论

综上所述,建筑企业在现金流管理方面面临着资金回收困难、成本波动影响、融资难度大以及内部管控不足等诸多挑战。这些挑战严重威胁着企业的财务稳定与可持续发展。然而,通过

优化应收账款管理,如建立完善制度、加强沟通催收与运用保理业务;强化成本控制,构建全面管理体系并借助先进技术;拓展融资渠道,尝试发行债券、引入战投及探索资产证券化等;加强内部管控,完善预算编制、促进部门协同与强化审计监督等一系列有效解决方案,建筑企业能够提升现金流管理水平,增强抵御风险能力,在复杂多变的市场环境中稳健前行,实现长期稳定发展的目标。

参考文献

- [1]唐晓鸣.浅析现金流管理对建筑企业经营的影响[J].投资北京,2025,(04):139-140.
- [2]付威红.建筑施工企业现金流管理的优化策略探析[J].活力,2025,43(03):157-159.
- [3]陈天才.建筑施工企业现金流管理的关键因素与策略研究[J].中国市场,2024,(28):119-122.

作者简介:

张攀(1994-),男,汉族,陕西省宝鸡市扶风县人,本科,中级职称,研究方向:财务会计。