

建筑施工企业已完工未结算的风险管理

高凯华

中国水利水电第十一工程局有限公司

DOI:10.12238/ej.v8i10.3001

[摘要] 本文针对建筑施工企业面临的已完工未结算问题,从财务角度进行深入探讨。首先,剖析了该问题产生的四大财务因素:结算方式导致的时间差异、预计总收入与总成本估计不准确、成本管理精度不足以及内部财务管控缺陷。其次,分析了这些问题对企业现金流、资产减值、潜在亏损及财务指标风险的影响。最后,提出了全流程的财务导向管理策略,涵盖事前财务预防、事中财务监控和事后财务应对。本研究旨在打通“业务—财务—结算”的协同链条,助力企业实现已完工未结算项目向货币资金的高效转化,确保企业生产经营的健康发展。

[关键词] 建筑施工企业; 已完工未结算; 财务风险; 财务管控

中图分类号: F540.58 文献标识码: A

Risk management of completed and unsettled construction enterprises

Kaihua Gao

China 11th Water Conservancy and Hydropower Engineering Bureau Co., Ltd.

[Abstract] In this paper, the unfinished problems faced by construction enterprises are discussed from the financial point of view. First of all, it analyzes four major financial factors: the time difference caused by the settlement method, the inaccurate estimation of the estimated total revenue and total cost, the insufficient accuracy of cost management and the defects of internal financial control. Secondly, the influence of these problems on cash flow, asset impairment, potential loss and financial index risk is analyzed. Finally, the financial-oriented management strategy of the whole process is put forward, covering financial prevention beforehand, financial monitoring during the event and financial response afterwards. The purpose of this study is to open up the collaborative chain of "business—finance—settlement", help enterprises realize the efficient transformation of completed unsettled projects into monetary funds, and ensure the healthy development of enterprise production and operation.

[Key words] construction enterprises; Completed but not settled; Financial risk; Financial control

引言

由于建筑施工项目通常具有施工周期长、涉及环节众多以及合同关系复杂等特点,已完工未结算在建筑施工企业中成为一种极为普遍的现象。已完工未结算问题的存在,不仅增加了企业的经营风险,还可能引发一系列连锁反应,如现金流紧张、融资难度加大等。这些问题进一步制约了企业的持续发展能力和市场竞争力。因此,本文从财务维度切入,深入剖析已完工未结算形成的财务因素,并制定相应的风险管理策略,这对建筑施工企业具有重要的现实意义。

1 已完工未结算形成的财务因素分析

1.1 结算方式导致的时间差

建筑施工项目结算方式的选择对已完工未结算的形成具有显著影响。常见的结算方式包括按月结算、分段结算以及竣工

后一次结算等,不同的结算方式会导致不同程度的时间差问题。此外,多数结算流程本身存在滞后性,从申请计量、监理审核、业主审批、开票挂账到最终支付,环节众多,均会延长工程结算的时间周期。当项目材料、机械、设备、人工随着施工进度已按期投入,相关成本已进行财务确认,但尚未达到合同约定的结算时间节点时,这部分已完工未结算通常是暂时性的,不构成经营风险。若合同约定的付款节点滞后、进度付款比例过低、最终结算条件苛刻,这种情况下的已完工未结算往往规模较大且清理周期更长。

1.2 预计总收入和预计总成本估计不准确

建筑施工企业通常采用完工百分比法进行收入确认。但由于预计总收入和预计总成本估计不准确,往往导致收入确认与实际结算不一致,这是形成已完工未结算的重要原因。项目最终

的结算收入会受到后期合同变更、索赔、奖励等因素的影响；项目施工成本可能受到原材料价格波动、人工成本上升、施工工艺变更等因素的制约，这都使得预计总收入和预计总成本的估计与实际值之间存在一定偏差。当预计总收入被高估或预计总成本被低估时，预计的合同毛利率将偏高，按照已发生成本确认的营业收入会大于实际结算收入，从而形成已完工未结算。

1.3 成本管理精度不足

成本管理精度不足是导致已完工未结算问题的一个重要因素。财务部门是成本核算的核心部门，但部分建筑施工企业在成本核算过程中，存在数据收集不全面、核算方法不科学、核算流程不规范等问题。比如，对于一些成本费用的分类，没有采用合理有效的标准，导致成本归集不准确；在成本数据统计方面，缺乏及时性和准确性，不能真实反映项目实际成本情况；核算方法过于粗放，未能根据项目特点选择合适的方法，导致成本数据失真；核算流程中缺乏有效的监督与审核机制，使得成本数据在传递过程中容易出现错误或遗漏。同时，财务部门与其他业务部门之间沟通不畅，信息传递不及时，也会影响成本管理的精度，进而引发已完工未结算问题。此外，项目管理人员成本意识淡薄，在施工过程中不注重成本的控制和节约，随意增加施工内容却未及时办理相关签证手续，使得实际成本与预算成本出现较大偏差，进而造成已完工未结算金额的增加。

1.4 内部财务管控存在缺陷

内部财务管控的不足同样是制约已完工未结算压降的关键因素。首先，财务部门未能深入业务前端，全面掌握项目实际施工及经营结算的具体情况，未能及时发现并识别影响项目收入成本核算准确性的关键制约因素，导致财务监督职能未能充分发挥。其次，在事中管理环节，未能建立有效的资产监控和预警机制，当预计项目存在已完工未结算情况时，未能分析差异并及时纠偏。最后，事后催收环节力度不足，减值计提不充分，导致风险逐步累积。

此外，部分企业在财务核算过程中，未能严格遵循财务制度所规定的流程和方法进行操作。在确认收入和成本时，未充分考量工程实际进度、合同条款等因素，随意调整收入和成本确认的时间及金额。这不仅导致已完工未结算款项的混乱和不准确，还进一步加剧了已完工未结算给企业带来的财务风险。

2 已完工未结算带来的财务风险分析

2.1 现金流风险

现金流风险是已完工未结算项目中最为直接且紧迫的风险，主要表现为“资金流入滞后于流出”，进而形成流动性缺口。首先，经营性现金流紧张，已完工未结算的结算款项本属于经营性现金流入，由于款项无法及时变现，导致企业现金流入减少。同时，企业在日常经营中仍需支付各类费用，如原材料采购款、员工工资等，使得现金流出保持不变甚至增加，最终导致经营现金流量不足。其次，融资成本显著上升，为弥补现金流缺口，企业不得不通过银行贷款、商业汇票、供应链金融等途径进行融资；部

分中小企业可能因信用评级下降而被迫选择高息民间融资，进一步加剧了财务负担。

2.2 资产减值风险

根据会计准则，已完工未结算作为合同资产进行列示。当合同资产出现减值迹象时，企业必须对其进行减值测试，并相应计提合同资产减值准备，计提的资产减值损失将计入当期损益，直接影响企业的净利润。若合同资产长期挂账，其收回的不确定性将显著增加，相应地，减值风险也会随之升高。特别是当业主遭遇财务危机（如破产重组、政府项目财政拨款取消）时，已完工未结算可能转化为坏账，直接侵蚀企业的利润。

2.3 潜亏风险

在建筑施工项目中，若已完工未结算款项长期未能获得业主的签字确认，依据会计准则，企业在进行项目竣工结算时，必须对这部分款项进行相应调整。若前期已根据完工进度确认了收入，而实际结算金额低于已确认的收入，则需对合同收入进行冲减，进而使合同毛利降低，可能导致项目出现亏损，甚至使原本盈利的项目转变为亏损项目。

2.4 财务指标风险

由于已完工未结算的变现能力存在较大不确定性，难以准确评估其真实价值，这可能导致企业的资产规模被高估。一些建筑施工企业的资产负债表显示资产总额庞大，但这些款项能否及时收回却存在疑问，其实际价值可能远低于账面价值。资产规模的高估会对资产周转率和资产净利率产生负面影响。资产周转率反映了企业资产的运营效率，大量已完工未结算款项的存在，使平均资产总额虚增，而营业收入并未相应增加，导致资产周转率降低。在杜邦分析体系中，净资产收益率是核心指标，反映了股东权益的收益水平，衡量公司运用自有资本的效率。已完工未结算导致资产规模高估，但净利润并未增加，反而可能因资金占用成本等因素而减少，从而降低资产净利率。在权益乘数不变的情况下，净资产收益率也会随之降低。这将使投资者对企业的盈利能力及投资回报率产生误判，影响企业在资本市场的形象和融资能力。

3 已完工未结算的财务导向风险管理策略

3.1 事前财务预防

在合同签订前，务必加强结算条款的审查力度。财务部门应深入参与合同评审过程，重点审查支付条款，包括进度款支付比例、结算周期、最终付款条件、违约责任及变更索赔处理程序等，确保条款表述清晰、操作性强，付款节点明确无误，并清晰界定双方的权利与义务，以最大限度保障公司现金流的顺畅回流。尤其在结算方式的约定方面，须详细规定结算的时间节点、计算方法及支付方式等具体细节。若采用按月结算方式，应明确要求业主在每月指定日期前提供工程结算单；若业主未按时提供，须承担相应的违约责任，如支付违约金或按一定比例支付逾期利息等。此外，还应积极争取预付款，缩短计量支付周期，并明确约定审计时限及拖延支付的处罚措施，从源头上有效降低潜在风险。

3.2事中财务监控

财务人员应深入项目一线,全面熟悉施工工序及工程进展情况,从源头上严格把控会计核算,充分发挥财务监督职能,确保已完工未结算部分与实物工程量相匹配。具体而言,主要从以下两个方面着手:

3.2.1加强成本控制

建筑施工企业强化成本控制是降低已完工未结算问题的关键。财务部门应已完工未结算的本质上是企业垫付了大量资金,却未能及时转化为应收账款,从而占用了宝贵的现金流。成本控制的核心目标就是最大限度地减少这部分被占用的“沉没成本”,并加速其向“应收账款”乃至最终“现金”的转化。

财务部门在强化成本控制方面,首先,应积极参与项目的前期策划,深入掌握施工内容,对项目的目标成本及预计现金流进行科学且合理的预测,确保预测的合理性与全面性。其次,必须严格实施动态成本核算,确保各类成本费用(包括人工、材料、机械、分包、间接费用等)能够及时、准确地归集至相应的项目成本中心;严格审核成本费用的原始单据,确保原始资料完整,并对其合理性保持应有的财务谨慎,对于非正常的经营性支出,应推行“预警-审批”制度。此外,定期对成本核算数据进行内部审查,以验证成本核算的准确性与合规性。通过深入的成本分析,识别成本控制中的问题及薄弱环节,并及时采取有效措施进行改进与优化。

3.2.2规范收入确认

首先,准确估计预计总收入和预计总成本是规范收入确认的前提条件。在估计预计总收入时,需全面考虑合同约定的工程价款、变更增加的工程价款、索赔收入等因素,且不可将暂列款计入预计总收入;在估计预计总成本时,则应涵盖材料成本、人工成本、机械使用费、现场管理费等各项费用。其次,为确保收入确认与实际结算的一致性,必须加强对收入确认过程的监督和管理。应定期对收入确认情况进行审查和审计,核实其依据是否充分、计算是否精确、方法是否合理。定期梳理预计合同总收入和预计合同总成本的准确性,当与实际状况出现偏差时,应迅速进行调整和处理。此外,需防范为追求营业收入而人为操纵成本入账时间,导致已完工未结算金额虚高。

3.3事后财务应对

财务部门应与经营部门协同建立已完工未结算风险跟踪机制。首先,需建立“已完工未结算”项目明细台账,实时更新金额、账龄、款项分类、预计结算时间及责任人信息,对长期未结算款项进行账龄分析和分类管理。同时,深入剖析未结算的主客观原因(如甲方拖延、资料不全、争议纠纷),尤其对“完工百分比”与实际产值比例偏差较大的项目进行重点监控,评估坏账风险。其次,根据不同账龄和原因的拖欠项目,制定差异化的催收策略(如沟通协商、发送催款函、启动仲裁或诉讼等)。定期(如每月)与业务部门和甲方进行对接,明确结算推进节点,督促业务部门补充缺失资料(如签证单、验收报告),协助解决结算争议(如工程量核对差异),以推动结算进程,加速资金回收。

4 结束语

综上,已完工未结算的风险管理本质是“资金转化的财务管理”,其核心在于从财务视角打通“业务-财务-结算”的协同链条,通过事前财务参与规避风险、事中财务监控跟踪风险、事后财务应对化解风险,实现“已完工未结算”向“货币资金”的高效转化。建筑施工企业需重视财务部门在结算管理中的主导作用,将财务管控融入生产、结算全流程,通过优化财务协同、规范财务核算、强化财务约束,有效压降已完工未结算,降低资金占用成本,规避财务损失,最终保障企业财务健康与可持续发展。

参考文献

- [1]禄文龙,郑彦静.论建筑施工企业已完工未结算管理[J].云南水力发电,2023,39(08):210-212.
- [2]代文佳.建筑施工企业“两金”压降的对策[J].财务与会计,2022,(18):73-74.
- [3]姚美玲.基于内部控制视角的Z建筑施工企业“两金”管理研究[D].重庆工商大学,2022.
- [4]周翠.建筑企业存货管理存在的问题及改进建议[J].中国国经,2021,(03):161-162.
- [5]孙凝.建筑施工企业已完工未结算项目的风险及控制措施[J].经济管理文摘,2020,(02):62-63.

作者简介:

高凯华(1990--),女,汉族,河南许昌人,本科,中国水利水电第十一工程局有限公司,中级,研究方向:财务管理。