

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.04.070

# 建筑施工企业资金管理存在的问题及对策研究

牛杰

(北京房修一建筑工程有限公司,北京 100031)

**摘要:**在全球经济增速持续放缓,我国长期潜在增速逐渐降低的背景下,资金管理已经成为企业经营管理中的一项重要举措,关乎企业的生存与发展。现如今,建筑施工企业早已进入了市场的成熟期,随着建筑施工企业市场竞争日益激烈以及各项施工成本的持续上涨,建筑施工企业出现了应收款项不能及时收回、垫资施工占用了大量的资金、企业各分支机构资金比较分散,不能够集中利用、企业整体的资金管理意识不强、融资渠道单一、企业资金管理制度不够完善,制度执行不到位等问题。建筑施工企业与其他行业企业有所不同,由于工程体量大、建设周期长、项目分布广泛等原因,企业需要更多的流动资金来维持企业日常的运营。据此,本文提出了将各分支机构资金集中管理、建立健全有效的资金管理制度并提高资金管理意识、拓宽融资渠道并加强资金的风险管控、持续加快企业信息化建设为企业资金管理提供保障等解决措施,以期能够为建筑施工企业降低因缺乏资金管理而带来的财务风险并且能够提高资金使用效率。

**关键词:**建筑施工企业;资金管理;问题;对策

资金管理是企业管理者、财务人员的一项工作,也是企业经营管理的重要组成部分。近年来建筑施工企业市场趋于饱和且竞争激烈,对于施工技术难度也日益增加,同时由于工程体量大、建设周期长等特点,导致企业资金的管理尤为重要。只有做好了企业资金管理才能抵御来自企业外部和施工过程中的资金风险,为企业赢得持续的竞争优势使企业健康发展。

## 一、建筑施工企业资金管理概述

### (一)建筑施工企业资金管理的概念

资金管理是企业为实现经营管理目标,将资金划分为固定资金、流动资金和专项资金三类并对资金的使用进行计划、控制和监督的工作。计划管理是对资金的运用,既要适应国家计划任务的要求,又要遵循企业管理者的经营决策充分地利用资金。控制管理是统一集中与分级、分项管理的结合,可以完善资金使用制度,促使企业合理节约地使用资金,还要对资金使用的必要性和利用率进行充分管理。监督管理需要专业监督与群众监督相结合,资金管理部门与资金使用的有关部门相互配合、分工协作、互为监督共同管好、用好企业资金<sup>[1]</sup>。

(二)企业资金管理在建筑施工企业中的重要作用

#### 1.有助于降低企业财务风险

企业的“生命”源自于资金,也是企业财务风险的来源。结合现阶段建筑施工行业特点,不难发现垫资施工对于企业自有资金占用非常严重。企业垫资的同时还要保证有充足的资金维持日常运营,这就需要融资来补充企业的流动资金。如果施工过程中建设方不能及时拨付建设资金,那么极有可能发生资金链断裂造成财务风险,承担巨大损失。资金

管理就是要站在企业整体的角度,合理地运用企业资金,将闲置资金盘活,将资金使用成本降到最低。

#### 2.有效提高企业资金利用率

对建筑施工企业来讲,资金在项目建设过程中发挥着重要的作用,关系着企业的生存与发展。资金利用率是反映企业资金管理是否科学的重要指标,也影响着企业综合发展的水平。建筑施工企业市场竞争非常激烈,企业为了发展会大量垫资施工,这需要更多的资金来维持运营。一味垫资施工,企业将面临资金链断裂甚至破产的风险,但并不是所有的项目都需要垫资,有的可以按时回款,有的会有预付建设资金,这样一来就会有资金闲置,不加以利用也会产生机会成本,所以有效提高企业资金利用率至关重要。

## 二、建筑施工企业资金管理存在的问题

近年来,受宏观经济形势波动影响,市场环境复杂且竞争激烈、垫资施工、资金分散、应收款项不能及时收回、融资渠道单一以及企业自身管理缺陷都是导致建筑施工企业资金紧张的原因。

(一)应收款项不能及时收回,垫资施工占用资金

由于建筑施工行业竞争激烈,市场上供大于求,施工方与建设方处在不平等的地位上。甚至有些建设方将施工方能否接受垫资施工以及垫资能力作为考核施工方的潜在指标。企业带资进场垫资施工,已经是建筑施工企业的普遍现象了。

首先,投标时要先缴纳2%的投标保证金,中标后需要缴纳履约保证金且竣工结算后才可以收回,合同签订时还会约定除拨付预付建设资金外,施工方每期按进度只能申请拨付当期进度款的70%到80%且已拨付的进度款总额达到合同价款的80%以

后建设方不再支付,直到竣工结算以后才会拨付到合同总价款的95%,质保期满后,拨付剩余合同价款的5%。这样就会使得大量的应收资金不能及时收回。其次,竣工结算时除资料多、程序复杂等外在原因外,企业内部往往注重施工过程、轻视竣工结算造成验收、结算周期长,个别项目甚至几年都不能办理结算手续,致使尾款长期挂账。再次,施工企业对供应商的结算比例很高。施工过程中对于劳务类的款项按照100%支付,对专业分包类按照90%支付,分部(项)作业完工后支付至合同价款的95%,其余5%作为质量押金,材料类按月或季度支付,支付比例在80%以上,类如钢筋、商品砼、结构件等特殊货款,按当期用量的100%结算。最后,施工方对于供应商的支付比例远高于建设方拨付给施工方进度款的结算比例,收支严重不匹配,垫资严重<sup>[2]</sup>。

#### (二)各项目资金分散,不能集中利用

首先,各工程建设方在开工前要求施工企业在项目所在地成立分公司并开立银行账户,作为拨付建设资金、支付货款的专用账户,这不但增加了企业银行账户日常的维护成本,还给财务的核算与管理增加了难度。其次,银行账户的增加还会导致资金收支不能及时掌握、不能合理调配资金,以至于有的账户会资金闲置,有的账户会资金不足,这样降低了资金的使用效率,也失去对资金的监管。最后,由于企业的资金分散和不必要的维护成本,导致资金无法发挥规模效应为企业创造价值。

#### (三)整体的资金管理意识不足

第一,企业的管理者是企业资金管理的第一责任人,建筑施工企业管理者的资金管理意识不足,他们更多关注企业的整体经济效益且主要集中在招投标、总产值以及毛利润等方面,忽视了资金管理的重要性,造成了企业资金紧张的困境。第二,项目管理人员是企业资金管理的执行者,目前来看企业项目管理人员在项目施工过程中,把大量的精力投入到了工程质量、施工周期、人员管理和安全施工当中,对资金使用没有详细计划、支出随意,不管资金是否充足,只要有供应商催款就审批支付,也没有专人管理项目收支还错误地认为资金管理是财务人员的专属工作。资金管理作为企业财务管理工作的一部分,难以引起项目管理人员的重视,正是这种不重视造成了业务部门与财务部门之间的矛盾,导致企业在资金使用中出现了不必要的损失,带来了财务风险。最后,普通员工是企业资金管理的参与者,资金管理需要全体员工共同参与,这一点经常被忽视。普通员工没有参与意识,对资金管理完全不了解,也没有成本的概念只关心自己负责部分的工作,认为创造的价值难以被认可或创造的价值无关紧要。企业也缺乏一套资金管理绩效考核的制度,或者制度

不完善,实施不到位,导致员工没有自我认知和改进,影响企业的经营效益<sup>[3]</sup>。

#### (四)融资渠道单一

目前,对于建筑施工企业存在资金短缺的问题,大多选择的是以银行贷款的方式来补充企业的资金缺口。近年来,虽然我国政府在政策、资金、技术、人员等方面对中、小型企业特别关注并大力支持,在金融体系方面提供了专门为中、小企业融资服务的政策性银行,并逐步放开商业银行对中小企业贷款的限制。然而建筑施工企业的中、小企业技术创新能力较低,创新投入少,缺乏相应的技术人才,创造能力明显不足,缺乏竞争优势,在政策执行方面以银行为代表的金融机构从规避风险、提高经济效益的角度出发,限制了建筑施工企业贷款的用途,使得建筑施工企业难以从金融机构获得贷款。

(五)财务人员对资金的掌控力不够,没有严格的资金管理制度

建筑施工企业整体资金管理意识不足,没有资金管理制度,只有简单的收支计划,没有专业的管理团队只有财务人员代管。简单的收支计划不严谨、不科学,执行过程中计划随意更改,计划得不到落实。收款计划不到位,付款计划频频超支,个别企业还存在“一言堂”“一支笔”的情况,财务人员无法有效地执行收支计划,无法对资金的使用进行监督管理。究其原因,企业内部缺少善于资金管理的专业人才,无序的资金管理在企业资金运用上缺少事前计划、事中的管理仅靠财务部门进行事后监管,难以有效掌控企业资金。一旦资金计划的执行力得不到保障又没有权威的组织机构负责,资金使用部门就会与资金计划的执行部门发生业务冲突,产生问题后又相互推诿扯皮,加剧了矛盾给企业的经营管理制造困难。没有一个科学的、严谨、权威的资金制度和管理团队企业是无法做好企业资金管理工作的,所以必须要重视资金管理体的构建<sup>[4]</sup>。

### 三、加强建筑施工企业资金管理的对策

加强企业资金管理以满足生产经营所需是势在必行的,要将资金集中管理,增强企业的资金管理意识,也要拓宽融资渠道,加强资金风险管控,还要提高企业信息化水平为资金管理提供保障,这样才能避免企业财务风险和有效提高企业资金利用率。

#### (一)资金集中管理,统筹收支项目

建筑施工企业业务模式多以分公司、项目经理部为主,自收自支。各分支机构资金无法相互利用,资金的使用效率极低,要解决这一问题就要资金集中管理、统筹收支项目。首先,要分析各分支机构的资金收支情况,梳理各分支机构的银行账户,保留必要的账户,其余的全部撤销,以减少维护成本。其次,各项目的收支逐步以总公司的银行账户为主,分

支机构账户仅用于日常的管理支出,资金集中到总公司后统筹管理并且分别记账,确保资金的使用公平合理。最后,各分支机构实现资金集中管理,增强了企业管理者对于资金情况的整体掌控,提高了企业资金的使用效率。

(二)提高资金管理意识,建立有效的资金管理制度

在“三重一大”、“三降一减一提升”制度的贯彻下,企业只有提高资金的管理意识才能降低风险,未来的发展才能够更有保障。首先,企业管理人员要自我革新,转变传统的管理观念,践行企业资金管理制度,从自身到各部门再到普通员工,由上至下树立资金管理意识,力求资金管理人人参与。其次,要组建企业资金管理的专业团队,由企业管理者牵头,财务人员进行指导,各项目管理参与,做到事前计划、事中控制和事后监督。再次,建立管理制度必须要建立有效的内部沟通机制,加强各部门之间的协同合作,不断提高企业的资金管理能力和实践出有效的资金管理制度。最后,资金管理与企业中的每个人都有密切的联系。一方面要全员参与资金管理制度的制定并广泛征求员工的建议;另一方面要结合员工提出的建议修改资金管理制度,只有这样才能增强资金管理制度的执行力,使企业资金管理质量不断提高,降低企业的财务风险<sup>[5]</sup>。

(三)多元化融资,加强资金风险管控,相关人员负责制

第一,通过收支计划可以计算出当期的资金缺口,及时补充资金。第二,可以计算出闲置资金,进行短期投资赚取收益。建筑施工企业普遍存在资金短缺的问题,除了传统的银行承兑汇票、短期贷款、质押担保等,还可以使用供应链融资业务,金融机构会审查整个供应链,掌握企业供应链管理的稳定及信用程度,以上下游经营规范资信良好企业为融资对象,改变传统的授信评级要求,不需要提供质押担保就可以解决融资难题。

由于建设过程中施工方垫资持续,如果遇到特殊原因导致延期或者停工,资金链极有可能断裂,给企业带来严重的财务风险。企业要实行相关人员负责制,企业管理人员应提出相应的绩效考核机制,全面调动员工的岗位责任感和工作积极性。项目管理人员要持续关注建设资金的回收,对于完工但尚未办理验收结算的工程要立即做好竣工结算推进工作,尽快回笼资金。财务部门要设立专人对于账面上的应收款项进行账龄分析和风险评估,上报可疑坏账。也可使用保理融资业务,加快应收资金的回收。必要时各部门可联合成立催收团队,对企业的顽固应收款项进行集中处理,通过合法手段逐一进行调查和催收。

(四)持续加快企业信息化建设为资金管理提供保障

建筑施工企业的管理相对粗放,并且多以经验管理为主,现阶段企业规模不断扩大,业务日趋复杂,传统企业管理模式缺乏数据的定性分析和制度的有效执行,无法满足复杂的经营管理需要。企业可以通过搭建信息化平台,打通企业各部门的业务屏障,规范流程,提高效率,并与银行进行数据对接,将合同管理、预算管理、人力资源管理、财务核算等多个业务模块进行整合,让企业资金管理制度的执行更加有效、资金流向更加透明、强化数据分析能力以及资金集中核算的准确性,为企业资金管理提供有力的保障<sup>[6]</sup>。

#### 四、结语

企业资金管理是企业生存发展的关键,今后建筑施工企业的市场竞争更为激烈,在全面信息化及人工智能兴起的时代背景下,从事建筑施工企业资金管理研究不能仅限于传统的会计工作,要将企业信息化、人工智能同管理会计、财务管理结合起来,还要主动掌握建筑施工专业知识,从项目开始到结束全流程进行资金管理,为企业的健康发展,持续提高企业竞争优势,做出切实保障。

#### 参考文献:

- [1]朱义琼.建筑业施工企业资金管理的问题及对策探讨[J].大众投资指南,2021(12):121-122.
- [2]张新占.浅析施工企业资金管理存在的问题及对策[J].中小企业管理与科技,2022(2):31-33.
- [3]杨鹏婵.加强建筑施工企业资金管理的有效策略探讨[J].企业改革与管理,2021(21):187-188.
- [4]姜琰.建筑施工企业资金管理存在的问题及对策[J].纳税,2021(17):169-170.
- [5]王小明.建筑施工企业资金管理存在的问题及对策探讨[J].质量与市场,2022(5):19-21.
- [6]仇科婵.建筑施工企业资金管理探析[J].中国集体经济,2021(1):143-144.