

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2023.09.079

# 建筑施工企业资金管理存在的问题及对策探讨

张真真

(中国有色金属工业第六冶金建设有限公司,河南 郑州 450000)

**摘要:**近年来,我国市场经济的快速发展为建筑施工企业带来了新的发展机遇,但随着市场竞争的加剧和施工承包模式的转变,也对企业的资金管理工作带来新的挑战。企业只有紧跟建筑施工行业的发展,不断完善资金管理制度,贯彻落实资金管理,提高资金管理,才能实现持续健康的发展。本文通过对建筑施工企业资金管理存在的问题进行研究探讨,提出相应的对策建议,以期能提高资金使用效率,改善企业现金流,提高资金管控水平,实现高质量发展。

**关键词:**建筑施工企业;资金管理;问题;对策

资金是企业发展的基本条件,是企业开展各项活动的基石。科学管理资金,是企业各项经济活动正常开展的前提。建筑施工企业存在项目利润率低、资金需求量大等特点,而且随着企业规模越来越大,工程项目越来越多,暴露出来的资金问题也越发严重。因此,建筑施工企业想要实现长远发展,势必要转变传统的资金管理理念,不断提高管理资金的能力。

## 一、建筑施工企业加强资金管理的作用

### (一)有利于提高资金使用效率,防范财务风险

近年资金管理主要是组织资金供应,保障企业的生产经营活动,对如何合理使用资金和提高资金使用效率提出建议并采取措施,以促进企业生产和管理水平的提高。建筑施工企业常常面临着工程项目回款比例低、结算付款周期长、工程大额垫资等问题,资金占用量大,需要向银行申请大额贷款。如果资金安排不合理,超出能力范畴承接项目,盲目垫资就会导致资金链断裂,企业日常的生产经营活动难以为继。完善的资金管理制度可以帮助企业科学合理的安排使用资金,优化配置现有资金资源,提高现有资金的使用效率,降低资金使用成本,保证企业偿债能力。在日常的资金管理过程中,企业采用科学合理的资金管理制度,能够降低各类风险事故发生的概率,保证企业的支付能力,有效地规避财务风险。<sup>[1]</sup>

### (二)能够保证企业持续经营

企业的净现金流由资金流入和资金流出两部分决定,持续的净现金流才能保证企业健康持续经营。企业应充分了解建筑市场情况并结合自身资金管理现状,进行有效的资金管理,准确全面地掌握资金的实际流入和流出情况,及时调整生产经营战略。资金较为充裕时可以侧重于开拓市场,承包更多的工程项目,充分利用现有资金,借此提高企业在行业中的竞争地位;在可支配资金过少时,不应盲目承包新工程,应侧重于管理好现有项目,保证资金

回流。

### (三)能够有效提升企业的市场竞争力

有效的资金管理直接影响着企业的经济效益,可以帮助企业合理地分配资金、加快资金周转,有利于管理层更理性地做出正确的企业规划,严格控制经营成本,不断提升自身的竞争力,不断稳固企业在市场中的地位并扩大影响力,增强合作企业的信心,培育稳定的客户群体,承揽更多的优质项目,创造稳定的正的净现金流,为企业持续健康发展提供有力保障。

## 二、建筑施工企业资金管理存在的主要问题

### (一)资金管理意识薄弱

企业管理人员往往缺乏资金全面控制的意识,把工作重点放在工程承包和现场施工上,更多地关注业务拓展、工程工期、工程产值、施工质量、项目利润等方面,对资金管理工作不够重视,忽视了资金管理对企业的积极推动作用。同时内部员工认为本职工作与资金管理没有联系,资金管理是财务部门的工作,平时工作中不会主动去了解企业的资金管理制度,不会把资金管理与自身工作有机结合,不能积极地参与到企业的资金管理工作中去。各业务部门和各项目之间缺乏协调和配合,提供的数据和信息未能全面考虑各种情况,有些数据严重失真,致使企业在资金使用过程中出现不必要的损失,加剧了资金管理问题。<sup>[2]</sup>

### (二)垫资现象和应收账款问题突出

在日益激烈的市场竞争下,建筑施工企业为了扩大企业规模,抢占更多的市场份额,在竞标过程中会选择提前垫付工程款的方式来保证其承包资格,而有些施工企业会接受比较低的付款比例或大节点付款项目,在项目施工过程中被动垫资。企业在签订施工合同前,需要按要求足额缴纳履约保证金和农民工工资保证金,且履约保证金在项目完工验收合格后方可退回,农民工工资保证金则需要全额支付农民工工资后方可申请退回。项目开工后,

企业需投入大量资金用于租赁机械设备、采购原材料,资金需求量大。而钢材、地材等建筑材料受市场影响价格波动较大,还需要预先支付货款,赊购越来越困难。如果不能及时将垫资收回,就会加大企业的资金压力,为企业后续工作的开展带来非常不利的影响,甚至造成严重的资金风险。

建筑施工企业的大多数施工合同收款比例较低,应收账款金额较大,而工程款的回收也无法得到有力保障,导致应收账款居高不下。而且工程项目施工周期较长,在施工期间会多次遇到计价、安全等方面的问题。工程合同一般约定按月进行进度结算,如果企业的项目管理水平较低,就会导致企业对施工现场的管控力度不足,过程确权滞后。由于建筑市场信用不足,甲方占据明显优势,经常拖延结算和付款,拖欠工程款的现象相当普遍。如果项目经理对工程的现场管理不到位,施工进度缓慢,达不到合同约定的付款节点或存在争议事项,会加剧甲方拖欠工程款的问题,影响企业应收账款的回收。

工程竣工后,甲方又会以各种理由不进行竣工结算,推迟工程款的支付。而且审计流程复杂,审计周期漫长,最终结算金额的确定时间较长,会加大应收账款的回收难度。而且项目竣工验收后,项目成员被安排到其他项目开展工作,与甲方疏于沟通交流,应收账款得不到有效管理,无法及时收回,加大了坏账风险。

### (三) 资金预算编制不科学,预算执行不到位

资金预算是企业根据各工程项目的资金收支情况制定的资金使用计划。企业按照资金使用计划指导其日常运行和各项的资金活动。虽然建筑施工企业每月都以工程项目为单位编制了资金计划,但往往无法按照计划进行资金的收支管理。企业受到外部市场波动的影响,材料、设备和人工的成本难以控制,经常会出现预算外支出。另外企业对资金预算编制工作不够重视,各项目负责人上报的资金预算随意性很大,没有全面考虑施工现场实际情况。资金预算实行刚性管理,一经上报不能随意调整,而且预算调整审批流程复杂。这些因素都会导致资金预算的编制不合理不科学,与实际情况偏差较大,预算的可操作性较差,企业无法按照预算进行资金收付管理。

各工程项目往往不认真执行资金预算,收支随意性很大。而且预算执行情况缺乏相关部门有效的监督和考核评价,这些都会造成预算执行不到位,资金实际占用随意性大,预算管理流于形式。

### (四) 资金筹集难度加剧

近年来,随着经济形势的愈发严峻和国家对房地产行业的高压管控,建筑施工企业的融资成本越来越高,融资难度加剧。而建筑施工行业整体竞争

激烈,导致企业最终能够获得的经济效益十分有限。工程项目大部分都有特定的工期限制,且企业在施工过程中很容易受到不可控因素的影响,因此很可能在施工进展过半时出现资金不足的现象。<sup>[3]</sup>

银行贷款是大多数建筑施工企业的首选融资方式,而银行在发放贷款过程中更加慎重,对企业的盈利能力有相当严苛的标准,导致企业筹集资金难度加大。如果企业的融资渠道过于单一,融资成本太高,就容易出现可支配资金不足的困境甚至资金链断裂,严重影响其生产经营活动。

### (五) 财务人员专业能力不足

建筑施工企业工程项目繁多,所涉及的事项多样且琐碎,需要及时学习、及时处理、尽早发现问题。而且近几年会计准则和税法变动较大,财务知识时效性变强,企业的信息化进程也在不断加快。如果财务人员不及时学习新知识,更新知识储备,提高自己的业务能力,就无法适应新形势下企业的资金管理要求,无法根据变化及时调整工作,无法更好地对施工项目管理提供服务,造成企业的资金管理水平较低,引发财务风险。

## 三、建筑施工企业加强资金管理的对策

### (一) 强化全体员工的资金管理意识

企业需要树立正确的资金管理意识,加强对资金管理工作的重视,采取有力措施保证资金管理工作的顺利开展。首先,企业管理人员应率先转变传统的资金管理观念,在日常工作和会议中加强对资金管理的宣传,使全体员工明确现金为王、以收定支的理念,在企业内部形成积极向上的工作氛围,提高全体员工的责任意识,促使其积极配合资金管理工作的顺利开展提供有力保障。其次,企业应加强对内部员工的培训,尤其是项目负责人员的培训,普及资金管理的基本知识,宣传企业现有的资金管理制度,解答项目管理过程中遇到的资金收付方面的问题,使员工充分认识到资金管理对项目管理的积极作用,使资金管理的理念深入人心。同时,各部门也应紧密联系,加强沟通交流,共同参与 to 资金管理工作中去,把资金管理理念深入到项目管理全过程。<sup>[4]</sup>

### (二) 建立应收账款清欠制度,减少垫资

首先,企业应培养责任心强、业务能力强和管理能力强的项目经理负责工程项目的现场管理,提高施工质量,保证工期要求,及时取得甲方结算单,使项目尽快达到付款条件。

其次,企业应建立应收账款清欠制度和奖惩制度。企业成立清欠工作领导小组,明确清欠目标,明确各工程项目的清欠金额、清欠责任人和清欠完成时间。清欠工作小组按时统计各工程项目的清欠完成情况,定期召开清欠专题会,针对未完成清欠目标



的项目分析原因并制订有效措施,督促清欠责任人按时完成清收目标。企业可以采用“逢收必奖”的方式,根据各项目责任人每月上报的资金预算情况,按月兑现奖励,加快应收账款的清收进度。企业应把清欠完成情况计入项目绩效指标评价体系,分季度和年度对项目进行考核评价,及时兑现,激发员工的工作积极性。

对于大额逾期应收账款,企业应增强自身的确权意识,注重现场资料的保管,及时与甲方对账,取得对账单,明确企业债权,为后续的清收工作和法律诉讼提供有力的保障。同时对于资料完整、符合条件的大额逾期应收账款,企业可以与金融机构加强合作,运用资产证券化、应收账款保理等手段激活应收账款,盘活企业资金。

最后,企业应尽量避免承揽垫资项目,在合同签订之前应谨慎审查合同方的生产经营情况、信誉履约情况,合同中明确双方的权利义务、付款时间、付款方式等,尽可能从源头把控风险。企业应加强与合同方的沟通交流,采用银行保函、商业保函完成履约保证金和农民工工资保证金的缴纳,避免前期大量现金支出。同时,企业也要避免迫切开工的急躁心态,杜绝盲目垫资开工。企业在项目管理过程中应严格执行资金管理制度,做到无合同不支付、无结算不支付、未按要求开具发票不支付、无预算不支付、超合同约定比例不支付、无项目可用资金不支付、未完成审批流程不支付,避免垫资,缓解企业资金压力。<sup>[5]</sup>

### (三)强化资金预算管理

各工程项目应基于以收定支、重点突出、加强节约的原则,在充分考虑工程现场实际情况的基础上上报每月资金收支预算。企业在各工程项目上报的资金收支预算的基础上结合公司月度、年度现金流考核指标,统筹安排资金,科学合理地编制资金预算。

企业应按月统计各工程项目收款情况,并对收款完成情况进行考核评价,及时兑现奖惩,促使各项目责任人合理上报每月资金收支预算。同时企业要严格按照资金预算安排使用资金,无收款不支付,超出预算的部分不予支付。大型施工企业可建立资金管理系统,实现现代化的资金管理。企业借助资金管理系统,可以有效地消除时间限制和空间限制,实现异地协同办公和信息共享,实现信息化。在资管系统中上报年预算、月预算和日预算,每日严格按照日预算安排付款,超预算、无预算都将无法支付,从而有效提高企业的资金管控水平和资金使用效率。

### (四)提升融资能力

企业要实现可持续发展,就离不开充足资金来源的保障。企业应通过保信誉、拓渠道等多种方式

来提升融资能力。企业应将银行作为长期战略合作伙伴,和银行保持良好的合作关系,加强深度合作,获得足额的授信额度,同时加大银行承兑汇票、建行融信、工行e信等供应链融资工具的使用。

对于具有健全的内部控制制度、信息集成化程度高、内部成员企业业务往来密切、结算量大的大型施工企业集团,可以采用财务公司模式对集团内资金进行集中管理。企业集团以财务公司名义开展同业拆借、办理成员企业的承兑汇票及委托贷款等业务,可以有效地提升融资能力。

### (五)重视财务人员培训,提高人才素养

随着建筑施工行业的竞争和发展,企业的资金管理工作要求财务人员不仅要精通财务专业知识,还要懂得工程施工知识,这样才能更好地了解项目资金运行规律,不断优化资金支付流程,提高资金使用效率,提高管理水平。

金管企业需要定期对财务人员举行相关培训,要求财务人员深入理解企业推行资金管理的重要意义,及时掌握资金管理的相关内容和相关法规,坚持逢培必考,提高学习效率,不断适应新形势下企业发展变化的资金管理要求。企业应建立绩效考核评价机制,根据财务资金管理工作的具体执行效果,按期考核,及时兑现奖励,不断激发财务人员的工作积极性,从而提高企业的资金管控水平。

## 四、结语

四高效的资金管理是企业健康运行的重要保障。建筑施工企业应强化全体员工的资金管理意识,加强对资金管理工作的重视;建立应收账款清欠制度,加强应收账款的回收;强化资金预算管理,提高预算执行水平;提升融资能力,拓宽融资渠道;重视对财务人员的培训,提高人才素养。以此来不断提高企业的资金管控水平,助力企业实现高质量发展。

### 参考文献:

- [1]符京硕.论建筑施工企业的资金集中管理[J].中国市场,2022(17):167-169.
- [2]张洋.建筑企业资金管理的难题和针对性举措[J].山西财经大学学报,2022(S1):31-32.
- [3]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(05):19-21.
- [4]姜珑.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]郭旭东.建筑施工企业资金管理风险控制分析[J].居舍,2021(13):99-100.