

# 建筑企业资金管理存在的问题及对策

● 廖世杰

在公司的生产运营中，资金的使用、管理处于核心地位，是每一个企业生存和良性发展的命脉，贯穿于整个企业发展的始终，对于建筑企业来说更是流淌在身上的血液。建筑企业作为支撑我国经济发展的重要产业之一，在促进我国国民经济发展的过程中发挥着举足轻重的作用。一方面，建筑业的发展与国家的宏观经济调控政策、城乡基础设施建设及房地产投资开发的规模紧密关联。另一方面，建筑企业的风险应对水平参差不齐，核心竞争力存在明显差异。建筑企业一般具有施工项目多、建设周期长、资金需求量大等特点。其整体资金压力较大，资金管理越来越受到重视。目前，部分建筑企业资金管理存在一些共性问题。本文针对这些问题，提出了相应对策，以期为解决建筑行业普遍存在的资金管理问题提供一些启示，从而推动建筑企业平稳发展。

随着市场经济的高速发展，国际竞争力不断增强，建筑业逐渐发展成为我国市场经济的重要产业。在城乡一体化的推进中，建筑业的国民经济支柱地位更加牢固，建筑产业现代化程度大幅提升。但在高速发展的同时，部分建筑公司片面追求经济效益，走粗放型的发展道路，过度注重扩大公司的规模，带来了极高的资产负债率，而其经营管理水平却未随之提高。加上管理层的经营理念陈旧，缺乏现代企业管理知识，使得公司无法充分应对高速发展过程中面临的各类风险，公司存在资金流断裂的风险，极有可能无法及时清偿企业债务，致使企业面临破产风险。除此之外，大量的应收账款无法及时收回，业主、发包方工程款拖欠，企业工程项目成本失控、亏损等情况都有可能使企业现金流断裂，造成无法挽回的后果。在严峻的竞争和挑战面前，通过加强建筑企业资金管理，可以合理控制施工成本和资金使用，能够有效提高资金使用效率，规避资金风险，从而提升企业的财务管理水平和综合竞争力，促进企业平稳发展。

## 建筑企业资金管理现状

当前随着我国市场经济的发展，劳动力成本进一步上升，建筑业整体处于利润缩水的状态，大部分建筑企业项目周期长、毛利润低，但资产负债率却偏高。而建筑业的增长又主要依赖于工程量的承接，这无疑对企业的资金管理提出了更高要求。完善资金管理体系主要包括做好聚财、管财、理财、用财各项工作，资金的流转贯穿于企业所有活动中，是企业进行各类经营活动，并将盈余用于扩大再生产的必要条件。企业资金流状况反映了企业资产配置情况、资产使用效率、企业经营模式，企业的资金循环是否良性、是否拥有适量现金储备，直接关系到企业能否应对各类市场风险。只有科学有效地管理资金，才能保证整个企业向前发展，提升综合实力，在竞争激烈的市场中拥有属于自己的一席之地。

## 建筑企业资金管理的特征

从生产要素角度出发，建筑业作为资金密集型的产业，其资金具有固定资产多、投资量大、资金周转较慢、投资效果慢的特点。由于建筑企业本身的特性，在资金管理方面带有行业属性。一是前期垫资大，项目开工后多数建筑企业拿不到预付款，需先行垫付各项开支，包括材料、用工、机械等。二是资金回笼速度慢，因项目施工周期一般大于3个月，且项目竣工后仍需要验收及各项审批，这些都在一定程度上延迟了施工企业资金的回笼。三是资金使用分散，因为施工企业的工程项目分布广泛，

通常分布在不同地区,且不同阶段的不同项目资金使用情况也不相同,这也给施工企业的资金管理造成了一定的困难。

## 建筑企业资金管理的重要性

资金作为流动性最强、控制风险最高的资产,越来越受到企业的重视。资金管理逐渐成为企业最重要的管理内容之一。如果没有充裕的资金,建筑企业将很难完成施工任务,更难以顺利地将企业维持下去,更不用说企业的发展和壮大。所以资金管理对建筑企业有着至关重要的作用,是企业生存和可持续发展的基石。在现代企业中,资金管理已成为公司财务管理中的一个重要组成部分。有效的资金管理,能够对不合理的成本支出及时调整,做到事前、事中、事后的全过程管理,为企业提升营运能力提供了新的方向,企业能够及时掌握资金动向,优化资金结构,促进建筑企业长远发展。

## 建筑企业资金管理存在的问题

竞价过低。当前,各施工企业竞争激烈,一些大中型建筑业企业为了抢占市场份额和追求利益,压低投标价格。未对当下经济环境和自身综合实力作出正确的判断,一味看重投标中标额,忽略了业主的信誉情况,导致工程款项收回困难和垫付资金较多,在后续的施工经营过程中资金紧张、难以维持。而企业为了能够扩大自己的市场占有率,会不断承接新业务,资金紧缺问题变得越来越严重。

预算编制不够合理。预算编制不合理,不利于企业开展资金管理。资金管理贯穿企业发展的各个维度,多数建筑企业都制定了预算管理制度,也有相应的工程造价预算管理系统。但在编制资金预算时未全面考虑各项影响因素,仅简单地依据历史数据,造成预算执行偏差增大。而由于施工企业的资金投入大,即使较小的偏差也会严重影响施工进度,不利于优化企业的经营管理。在预算执行过程中,项目管理人员不注重对资金预算的统筹规划,未将全部人员纳入到预算体系中,资金管理意识淡薄。管理人员对项目评估不全面,只考虑项目如何获取,盲目承接经济指标较差的项目;此外,对于扣取的质保金,不能及时收回。建筑施工班组不能充分考虑市场价格的波动,只考虑进度,不能及时适应变化的管理制度与规范,造成预算偏差大。

建筑企业融资渠道较为单一。二十一世纪以来,资本市场尤为青睐科技型企业,加上目前的资本市场管理体系不健全,导致建筑施工企业融资困难。建筑工程企业施工项目多、工程耗资量大,再加上受自身因素的影响,如工程质量低劣、工艺不达标等,容易导致工程资金回笼速度慢。加之建筑施工企业融资渠道有限,仅靠银行贷款维持企业资金周转,而近年来受国家宏观调控政策和银行收紧政策的影响,使建筑公司越来越难以获得银行贷款,而且贷款额度也在不断萎缩,导致企业资金周转困难,资金成本不断加大,造成工期延后、管理成

本上升等问题。

企业管理人员水平较低。建筑施工企业在资金管理方面缺乏专业人才的问题日益突出。资金管理是企业整体管理的核心部分,但现实是很多企业资金管理的财务从业人员整体水平较低,不具备资金管理相关专业基础知识,资金管理意识较为淡薄,这也是资金管理的严重隐患之一。从业人员的水平高低直接影响资金管理是否科学有效。员工对资金管理不够重视,没有责任感也将导致不必要的开支越来越多,不可控因素也逐渐增多。企业内部未设置专门的资金管理部门,也无专人负责资金管理,甚至资金管理由统计员兼职。

## 建筑企业资金管理的对策

强化企业自身成本管理能力。建筑施工企业需明确各项施工的工艺标准和时间节点,以施工方案为抓手,以全面成本管理、精细化成本管理理论为核心思想。通过细分成本管理单元并结合实际施工现场,改进现有施工方案,以成本、质量、进度为目标,完成其所属范围的施工任务,科学、合理地制定材料进场计划、企业资金使用计划和各项成本支出计划。成本管控的执行过程,实际上就是工程项目从开工到竣工的生产全过程,在施工过程中对成本的分析、核算、评价,就是对目标成本进行日常控制。

建筑施工单位在开展工程建设时,本身就需要考虑其经济价值,如果超出目标成本,要组织人员分析原因,找到合理的解决办法,在此后的工程实施过程中加以改进,避免成本增加。通过成本效益评判一个工程项目是否具有好的经济性,成本管控并不是一刀切、一味地降低施工质量,而是要运用成本管理理论,在精细化的管理流程基础上,动员全员参与,狠抓工程质量,提升工程造价,从而达到成本管控目的。

加强预算编制的科学性。建筑单位编制资金预算,必须采用更加科学、合理的预算编制方法,建立企业全面预算管理制度和体系,提高领导干部对全面预算重要性的认识。健全的

资金预算编制应当以施工图纸、施工工序、工期、施工方式为基础,以近3年数据作为参考,结合国内外行业趋势、国家政策导向、上游材料价格行情进行综合考虑分析,提高预算编制质量,以最经济有效的方式实现预定目标,保证资金预算编制的科学合理性、客观真实性、系统完整性。要结合公司对项目要求的资金管理制度,编制合理有效的资金预算。全面制定项目工程预算并对预算进行有效的实时监控,确保工程完成时的支出能够控制在预定范围内,确保企业最大程度地实现经营战略目标。自项目中标后,严格按照工程量清单的编制程序:施工设计、施工规范、工程验收规范,广泛开展各项目所在地的经营成本询价,包括工程辅助费用、税费、管理费用、施工机械使用费等,进行合理的、科学的资金预算。在资金预算编制过程中要全员参与,高效利用企业资源,有效规避经营管理风险,强化对施工过程的预算考核。

强化资金预算管理,树立正确的理念。各预算部门之间要全盘参与、协调配合,树立资金预算管理理念,全面考虑企业经营活动的各个环节、企业人财物等各项资源、投融资活动的开展等。科学合理的预算管理制度,需要全面结合施工企业各部门科室及每个员工,相关制度才能科学规范、切实可行。既要考虑数据的准确、合理,又要考虑措施的规范、可行,要让企业全体员工都了解预算基本流程和预算目标。注重培养员工对预算管理的认知,为企业实施全面预算提供有力支撑。

拓宽融资渠道。为有效应对现金流风险、提高风险应对能力,建筑企业应妥善处理、协调产业上下游关系,增加彼此互信、互助能力,与商业银行、原材料供货单位形成不可分割的利益共同体,以便于拓宽自身的融资渠道。针对原材料供货单位,企业要充分利用自身优势,建立可靠、稳定的合作关系,获得一定的赊购能力,减少资金外流。针对下游发包方,可通过自身过硬的工程质量、先进的施工工艺,争取拿到合同主动权。同时,企业也需提升自身的商业信誉,缓解企业自身资金压力,妥善解决各项债权债务纠纷,增强客户信心,使企业

在资金周转困难时能获得外来资金的注入,以有效应对交易性需求和预防性需求。针对合作已久的发包人,要善于沟通、争取较小的质量保证金比例,盘活现有资金,支撑整个企业的运营和发展。

强化团队建设,提高综合素质。首先,建筑企业资金管理人员的业务能力参差不齐,因此要改变传统理念,强化业务培训,提升资金管理水平。不断提升资金管理工作人员的专业技术水平,使之紧跟现代社会发展步伐,科学合理地进行岗位设置,明确各岗位的重要性和严谨性,让资源充分流动,以便让员工熟悉各岗位全貌,调动员工积极性。同时,企业还可以听取资金管理经验丰富的人员讲座,为今后的资金管理指明方向。

其次,建筑施工企业各场线人员需主动进行信息技术学习,并将其在工作中实践,不仅要重视发包方反馈的数据信息,也需虚心学习其他优秀部门的工作经验,熟练掌握各项工作技能,以提高资金管理水平。

综上所述,为了能更好地适应大环境的竞争趋势,建筑企业进行资金管理势在必行。对资金实施动态管理,做到全过程、全方位、全角度管理,从而确保企业资金安全、可控,保障生产经营活动的有序开展,提高建筑企业的综合竞争力。现阶段,建筑业企业要切实加强企业资金管理,提升企业经营效率,降低财务风险,缓解资金压力,为公司项目投资建设提供有力支持,为企业的健康高速发展奠定坚实基础。■



资金管理对建筑企业有着至关重要的作用,是企业可持续发展的基石。



#### 【参考文献】

- [1] 孙嘉. 建筑经济管理中的资金管控策略[J]. 黑龙江科学, 2019, 10(11): 122-123.
- [2] 樊野. 建筑经济管理中的资金管控策略分析[J]. 营销界, 2019(42): 178-179.
- [3] 黄元辰. 建筑经济管理中的资金的管控及应对策略[J]. 中国市场, 2020(04): 102+104.
- [4] 贾杰. 如何有效加强企业现金流管理工作[J]. 今日财富, 2018(01): 94-95.

(作者单位: 广西北投交通养护科技集团有限公司)