

新形势下施工企业营运资金管理的优化路径

刘珍

中国水利水电第十一工程局有限公司

DOI:10.12238/ej.v8i7.2746

[摘要] 随着经济环境的变化和市场竞争的加剧,施工企业在营运资金管理方面面临诸多挑战,如资金分散、回款周期长、存货管理不善等问题。本文结合行业现状,分析施工企业营运资金管理的主要问题,并提出优化路径,包括加强资金集中管理、优化应收账款管理、严格资金预算管理等。同时,引入典型案例分析,增强实践指导性,以期为施工企业提高资金使用效率、降低财务风险提供参考。

[关键词] 新形势; 施工企业; 营运资金管理; 优化路径; 案例分析

中图分类号: F830.45 **文献标识码:** A

Optimal path of working capital management of construction enterprises under the new situation

Zhen Liu

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

[Abstract] With the change of economic environment and the intensification of market competition, construction enterprises are facing many challenges in working capital management, such as scattered funds, long payment cycle and poor inventory management. Based on the current situation of the industry, this paper analyzes the main problems of working capital management of construction enterprises, and puts forward the optimization path, including strengthening centralized management of funds, optimizing management of accounts receivable, and strict budget management of funds. At the same time, typical case analysis is introduced to enhance practical guidance, so as to provide reference for construction enterprises to improve the efficiency of capital use and reduce financial risks.

[Key words] new situation; Construction enterprises; Working capital management; Optimize the path; case analysis

引言

营运资金是企业流动资产减去流动负债后的余额,反映企业在短期内维持正常经营的能力。对于施工企业而言,营运资金管理贯穿项目投标、施工、结算等全流程,直接影响企业的资金周转效率和盈利能力。

近年来,受宏观经济下行、行业竞争加剧等因素影响,施工企业普遍面临工程款拖欠、垫资压力大、资金链紧张等问题。例如,某大型国有建筑企业202X年财报显示,其应收账款周转天数高达180天,远高于制造业平均水平,导致企业流动性风险上升。在此背景下,优化营运资金管理成为施工企业提升竞争力的关键。

本文结合行业实践,分析施工企业营运资金管理的主要问题,并提出优化路径,辅以典型案例,以增强实用性和可操作性。

1 新形势下施工企业营运资金管理面临的问题

1.1 营运资金投入大且资金分散

施工企业项目工程造价高,且周期长,项目自投标开始要交纳投标保证金,中标后,大多项目前期需要垫付资金施工,工程完工后还面临着工程款拖欠。企业营运资金投入越大,经营风险就越高。

施工企业项目分布点多面广,一些项目业主要求必须单独开立结算账户,大中型施工企业开立的银行账户少的四五十个,多的上百个,账户繁多、资金分散,大大降低了资金的使用效率和效果。某省级建工集团统计显示,其下属分子公司开设的银行账户超过200个,资金归集率不足60%,严重影响整体资金使用效率。

1.2 项目现金流入不确定,资金预算难以执行到位

施工企业项目众多且分散,大多以设立分子公司进行管理,项目资金预算经过分局汇总上报至公司本部,各个项目的现金流入流出情况由项目部人员上报,项目部人员填报的质量高低决定了公司层面预算报表的准确程度,直接影响公司层面的资

金决策。部分业主较为强势的项目,如合同约定的支付工程进度款需要根据财政资金拨付情况支付,项目层面只能根据与业主口头沟通的信息判断收款时间,这种预判准确性较低,加上受当前经济形势的影响,加剧了项目回款的不确定性,现金流入的预算与实际收款偏差较大,据此做出的决策可能造成资金浪费也可能是资金短缺,严重影响企业整体营运资金的使用效率。

施工企业的回款受业主资金状况影响较大,尤其是政府项目依赖财政拨款,回款周期长。此外,项目部上报的现金流预测准确性较低,公司层面的资金预算与实际偏差较大,影响决策有效性。

1.3 资金周转期长

建筑施工企业的工程项目建设周期长,项目建设周期一般都在一年以上,有的甚至五年以上。在这个过程中,营运资金需要不断的投入和周转,导致资金周转周期较长。新形势下,市场竞争激烈,企业为争夺市场,有时会被迫接受垫资项目,企业需要持续投入资金以保证项目的顺利进行,而资金的回收时间却不确定,使企业的营运资金投入不断增长,严重影响企业的资金流动性和运营效率。

1.4 存货管理不善

施工企业的存货主要包括原材料、周转材料和产成品等。存货积压会占用企业大量的资金,增加企业的资金成本和存储成本;存货短缺则会影响项目的施工进度,给企业带来违约风险。

2 新形势下施工企业营运资金管理的优化路径

2.1 加强资金集中管理

2.1.1 加强资金集中管理,建立资金结算中心。施工企业可以建立资金结算中心,对二级单位的资金进行集中管理。资金结算中心可以统一办理企业的资金收付、结算和调剂等业务,实现资金的集中调配和使用,提高资金的使用效率^[1]。

推行资金池管理模式,将各个项目的资金集中到一个资金池中,进行统一管理和调配。资金池管理模式可以实现资金的实时监控和动态管理,提高资金的安全性和流动性。

2.1.2 加强银行账户管理。明确开立外部银行账户条件,无正当理由不得随意开设银行账户;明确银行账户开设审批流程,银行账户的开设须按要求进行审批;完善银行账户台账管理制度并明确银行账户台账的日常管理职责,对于已开立的外部银行结算账户,公司本部应关注账户资金是否纳入资金集中管理,公司本部应定期对存量银行账户进行清查,对六个月内未发生业务的银行账户须提醒二级单位及时办理销户手续。

2.2 加强资金周转各环节的可控性

企业要树立现金流全过程管理的观念,将现金流量的管理与企业管理相结合,准确完整的识别企业的支付风险和资产流动性风险,严格把控现金流量的出入口,对经营活动、投资活动和筹资活动每个环节发生的现金流量进行严格监控。资金收入方面,应关注应收款项是否逾期,在建项目资金是否及时归集,当期的实际资金收入与预算收入差异及原因;资金支付方面,

应关注应付款项是否存在支付风险,大额资金支出的审批资料及流程是否完整、合规,当期的实际资金支出与预算是否存在差异及其原因分析^[2]。

2.3 建立应收账款过程管理机制

建筑施工项目的应收账款是在施工经营过程中,依据工程结算单确认向业务主张的债权。当前市场竞争日趋激烈,业主拖欠工程款的现象愈演愈烈,极大的影响企业的正常运转。因此,企业应采取科学有效的应收账款管理方式,通过建立制度,采取有效措施实现对应收账款的有效管控,提高资金的周转效率,降低企业的经营风险。

2.3.1 健全客户信用评估制度。企业在投标之前,需要对业主的信用进行初步评估,防范资金无法收回的风险。企业投标部门可以通过多渠道收集业主的信用及资金状况等信息,同时采用5C评价方法,分析客户的品质(Character)、能力(Capacity)、资本(Capital)、抵押(Collateral)、条件(Condition)五个方面,评价业主的抗风险能力,结合以往与业主合作的结算情况,建立更新客户信用评价信息档案,为经营部门提供较为准确的客户信用情况,防患于未然;在工程项目建设的过程中也需要定期跟进业主的资信情况,根据业主资信情况的变化及时调整应收账款的催收方式,避免应收款项无法收回,影响企业资金的正常流转。

2.3.2 建立应收账款监督及风险预警体系。在合同条款执行的过程中,财务人员负责应收账款预警信息的控制及预警信号的发出,实时跟进经营各环节的进度,以结算单为依据,建立台账,按照合同规定,对逾期的应收账款发出预警,提醒经营相关人员催收,做到过程控制;月末财务人员根据当期的财务数据,计算分析应收账款周转率、应收账款增长率、应收账款逾期率、坏账损失率等指标,当指标超过企业承受边际时,向决策人员提出预警。

2.3.3 建立应收账款催收机制。企业应收账款形成后需要完善催收机制,避免逾期应收账款持续增加导致企业产生大量坏账,影响企业资金周转^[3]。准确完整登记应收账款台账,对每笔应收账款未回款原因进行分析并分类,根据类别制定恰当的催收措施,如对逾期时间较短的业主可以通过电话或邮件沟通提醒,对于经过提醒之后仍不回款的,需要了解未回款的原因,主动登门拜访,并加强催收的频率,对逾期时间较长且经过频繁催收仍拒绝偿还的款项,为了避免企业产生更大的损失,需要在法律保护期内运用法律武器提起诉讼;二级单位应制定月度应收账款催收计划及目标,月末评估应收账款回收情况,根据收款情况及时调整下期计划与目标。

2.3.4 建立应收账款奖惩机制。企业应建立科学、量化的应收账款奖惩机制,对应收账款回款情况进行考核。根据应收款项的难易、账龄和金额等情况制定奖惩标准。对完成回款任务的,应按要求给予奖励,对项目完工后应收账款不能及时回收形成坏账的,需要对项目相关负责人进行问责,将回款的情况和相关人员的薪酬兑现挂钩。

2.4加强存货管理

2.4.1建立科学的存货管理制度。施工企业应建立科学的存货管理制度,明确存货的采购、验收、存储、出库等流程和标准。同时,企业应加强对存货的盘点和清查,确保存货账实相符。

2.4.2优化存货采购策略。施工企业应根据项目的进度和需求,合理安排存货的采购时间和数量,避免存货积压或缺货。同时,企业应加强对供应商的管理,选择信誉良好、价格合理的供应商,降低采购成本。

2.4.3推行存货信息化管理。施工企业可以推行存货信息化管理,利用信息技术对存货进行实时监控和管理。存货信息化管理可以提高存货管理的效率和准确性,降低存货管理成本。

2.5严格资金预算管理

2.5.1科学编制资金预算。施工企业应根据项目的进度和需求,科学编制资金预算。以业务计划为基础,以经营利润为目标,以收定支、总量平衡。资金预算应包括收入预算、支出预算、资金筹集预算等内容,明确各项资金的来源和用途。同时,企业应加强对资金预算的审核和审批,确保资金预算的合理性和可行性。

2.5.2加强资金预算的执行和控制。施工企业应严格执行资金预算,按照预算的要求安排资金的收付和使用。公司本部按照“月度预算刚性约束、年度预算严格管控”的原则对分、子公司实施资金预算执行管理。

2.5.3适时调整资金预算。施工企业应根据市场环境和项目的实际情况,适时调整资金预算。公司正式下达执行的预算,原则上不予调整。在执行中由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化,导致预算编制的基本假设发生重大变化时,方可进行预算调整。资金预算的调整应经过严格的审批程序,确保调整的合理性和必要性。

2.5.4加强资金预算的分析和考核。二级单位财务部门应定期对本单位预算执行做出分析说明,按月报送月度资金预算及执行情况分析,各单位本月实际资金收支大于预算偏差率规定比例的,要对预算执行结果进行详实分析,查找预算执行偏差原因,提出改进措施。对各单位资金预算上报、执行、分析等情况进行监督、检查,定期对公司资金预算整体执行情况进行分析;并对各单位资金预算执行情况进行通报,对于资金预算编制不认真、报表上报不及时、预算执行偏差大、预算控制不力、大额资金使用不规范的单位,将要求其进行整改,严重的将给予通

报批评。

2.6加强内部融资管理

2.6.1规范内部融资流程。制定详细的内部融资申请流程,明确二级单位在资金短缺时需提交的融资申请材料,包括资金需求测算依据、资金用途说明、还款计划等。确保公司本部能够全面了解二级单位的资金需求情况和还款能力。

2.6.2合理确定内部融资利率。根据公司的资金成本、市场利率水平以及二级单位的风险状况,制定合理的内部融资利率,并定期根据市场利率变化做相应的调整,既要保证公司本部的资金收益,又要考虑二级单位的融资成本承受能力,避免过高的利率加重二级单位的财务负担。

2.6.3加强内部融资使用的管理。公司本部应对二级单位使用内部融资资金的过程进行全程监管。要求二级单位定期提交资金使用报告,说明资金的具体使用情况,是否按照申请用途使用资金;建立内部融资台账,对逾期的内部融资应要求二级单位说明逾期的具体原因,重新制定还款计划,对于逾期笔数较多的二级单位应控制新增内部融资的办理,确保内部融资金额在可控范围。

3 结语

新形势下,施工企业营运资金管理的优化不仅是财务问题,更是战略问题。通过资金集中管理、应收账款精细化管控、存货动态优化等措施,企业可显著提升资金效率。未来,随着数字化技术的应用(如区块链支付、智能预算系统),施工企业的资金管理将更加高效、透明。建议企业结合自身特点,借鉴行业标杆经验,构建科学的营运资金管理体系,以增强抗风险能力,实现可持续发展。同时,政策层面可推动工程款支付担保制度,减少企业资金压力,促进行业良性发展。

[参考文献]

[1]刘金芳.建筑施工企业营运资金管理研究[J].中国中小企业,2023,(06):186-188.

[2]陆晓峰.建筑施工企业营运资金管理存在的问题及策略[J].投资与合作,2023,(02):145-147.

[3]杨阳.建筑施工企业营运资金管理存在的问题与优化对策[J].投资与合作,2022,(07):145-147.

作者简介:

刘珍(1986--),女,汉族,河南焦作人,本科,中级,研究方向:财务管理。