

# 建筑企业现金流管理浅析

孟凡胜

## 一、建筑企业现金流管理存在的问题及原因分析

### (一) 应收账款管理不善

建筑企业应收账款的管理工作非常繁琐复杂,涉及甲方信用的评估、判定和识别风险、制定相关的管理办法、应收账款账龄和类别的统计归纳、清欠方式的选择等,必须和企业整体经营策略相适应。但多数建筑公司仅依靠不成体系的间断性管理,难以很好完成应收账款管理工作。而且多数建筑企业应收账款回款手段单一,仅依靠财务或营销人员的零星催收,对诉讼等看起来相对激烈的催款手段大多避之不及,原因在于一方面考虑到对声誉及维护关系的影响,另一方面诉讼一般所需时间较长,时间成本、费用成本过高,且也存在胜诉后无法落实执行的风险。

### (二) 付现比大幅上升

受部分项目需要垫资、各类保证

金支出较多、下游供应商付款条件要求越来越高等影响,建筑企业付现比连年攀升。《保障农民工工资支付条例》(国务院第724号令)于2020年5月1日起正式实施,要求建设单位建立保障农民工工资支付协调机制和工资拖欠预防机制,提供支付担保,按时足额支付农民工工资。对此,在业主拨款不到位的情况下,建筑企业往往需要先垫资支付,导致其现金流不管是流量还是流速都高于以往,形成短期刚性兑付。另外,面对同行竞争的压力,多数建筑企业在投标时过于冒进,导致投标保证金占用大量资金,且退款所需流程较长,造成资金周转困难。

### (三) 管控方式不科学

多数建筑企业没有构建科学的现金流量管理体系,缺乏长期目标,现金管理混乱。一旦企业资金周转出现问题,只能向金融机构申请贷款,导致建筑企业杠杆增大,风险增大。具

体到项目层面来说,主要表现为:

一是营改增政策落地以来,建筑企业一开始多数通过采用“应抵尽抵”“小规模纳税人不合作”等政策,加大进项获取力度,降低综合税负。但由于缺乏对税金资金流的统筹安排,尤其是项目流转税的匹配、专业分包增值税差额纳税系统筹划等,导致税款缴纳带来的现金流挤占越来越严重,特别是因纳税时间差或成本超耗产生的增值税留抵占用了大量经营资金,间接形成“花钱买税”的情况。

二是现金流预算有形无实。除财务部外,其他部门参与程度有限,预算编制“拍脑袋”,执行中临时、例外情况较多,预算表和实际执行结果差异较大。

三是多数项目原材料金额过高,未计算合理的库存量,与现场实际施工进度不匹配,虽有考虑备料或材料季节性涨价提前囤积等因素,但仍经常出现因预计不合理导致原材料余额

用,科学化决策、精细化管理都需要会计大数据的支撑,需要通过数据深入分析、挖掘来实现。应进一步加强会计信息化建设,更好地应用信息技术,实现会计监督与会计数据电子化建设的有效融合,有效推进会计数据电子化的深度开发和有效利用,为经济科学决策和管理提供及时准确的会计信息。

五是深入学习领会政策精神,促进财税改革事业发展。随着债务管

理、预算体制、绩效管理、政府会计、财政事权与支出责任等改革逐步深入,会计部门作为落实各项财政管理改革政策的践行者之一,需要深入学习领会政策精神,在监督工作中确保改革政策实施落地“不走样、不变形”,促进财税体制改革工作进行。

六是积极践行会计转型,助力财会监督促进经济发展作用。现代信息技术在会计行业的运用,迫切需要会

计工作者不断提高管理意识,更新观念,积极践行会计转型,加速由核算型会计向管理型会计过渡。积极推进业财融合,加强会计监督,保障资源高效使用,有效控制风险,不断提高会计管理工作的能力和水平,为发挥好财会监督工作的作用打好坚实的基础,更好助力经济社会健康发展。

(作者单位:吉林省会计学会

吉林省交通运输厅审计处)

责任编辑 张璐怡

占比过高的情况，占用企业大量资金，影响资金使用效率。

四是专款专用致使资金调度较为困难。部分项目业主方会要求项目资金专款专用，成立三方共管账户，禁止项目资金回流建筑企业上级公司，导致项目资金无法集中，公司无法合理调配和监管，给企业整体现金流调度带来困难。

#### (四) 投资项目占用大量资金

目前常见的投资项目类型包括BT、BOT、PPP等，常见模式包括“参股+施工总承包”“基金+施工总承包”等，均需建筑企业或先行投入股权、债权资金，或垫资施工等，如果公司现金流充足则可，若资金短缺，仍盲目为获取项目而先行投入资金，漫长的回款期极易导致公司资金链断裂。

## 二、改善建筑企业现金流管理困境的对策

### (一) 积极开展供应链金融业务，盘活存量资产

供应链金融有别于传统信贷融资模式，指利用核心企业信用，对上下游企业基于真实交易背景形成的应收、应付款项所开展的有关金融业务。具体来说包括资产端供应链金融和负债端供应链金融两类。

1. 资产端供应链金融：指对资产端“应收”（包括应收账款、合同资产、其他应收款等）所开展的各类资产转让行为，具体包括以ABS（资产支持证券化）、ABN（资产支持票据）为代表的标准化金融产品，和以无追索权保理为代表的非标金融产品，围绕资产负债表左侧，推动存量资产出表，加快各类资产的变现能力。建筑企业可将符合条件的、在未来能够产生现金流的资产，如应收账款等，或出售给特殊目的机构，后者将其汇聚

成资产池，再以证券的方式销售给投资者；或与银行及保理商签订无追索权保理协议，办理应收账款保理业务，在支付一定融资利息和手续费的情况下，将应收账款变相出售给银行等金融机构。

2. 负债端供应链金融：指基于负债端“应付”（包括应付账款、合同负债、其他应付款等）所开展的银行承兑汇票、商业承兑汇票、信用证、反向保理、云链金融、E点通等约定到期付款且占用（或贴现后占用）银行授信的确权行为。通过办理银行承兑汇票等各类金融产品，可以有效延缓债务支付时间，重新确定债务刚性兑付时点，但加大了债务到期刚性兑付的压力和风险，因此建筑企业应积极探索成本低、使用便捷的金融产品，切实延缓资金支出，但同时应根据自身情况控制未到期的负债端供应链金融余额的规模（一般建议控制在当年营业收入的15%~20%左右，经营状况较好的企业可适当提高比例），避免出现到期无法兑付的违约行为。

### (二) 立足产业链思维，从全局角度提高现金流

随着社会化生产方式的不断深入，增加企业现金流已经不能仅局限在某一环节，而应贯穿在整个产业链环节中。建筑企业一是应聚焦产业链上游，密切关注行业变化，通过高质量的投标来调整优化业务结构。整合资源，合理利用“金融+产业”模式，确保投标质量，务实开展投标评审工作，避免盲投高风险项目，既注重“量”的产出，又不能忽视“质”的提高，进而调整经营活动现金流入端。二是聚焦产业链下游，整合配套供应商，建立集中采购平台，提升建筑企业采购议价能力，缩短中间环节，降低采购次数，提高采购效率。应充分利用战略采购、大额采购买方市场地位和

自身商业信用、金融资源优势，在充分考虑资金状况和供应商所能接受的条件等情况下，提出包括使用各种金融工具在内的各类付款方案，占用下游供应商的账期，优化下游供应商现金流流出端管理。

### (三) 多措并举，加强基础项目资金管理

一是强化项目资金预算管理，以预算为引领，通过项目全周期资金规划，确保项目施工过程中资金收入能够覆盖资金支出，在扣除企业管理费、计提收益后，能够保证项目施工生产所必须的资金支出，实现项目资金自平衡。

二是建立项目库存管理制度，建立存货经济批量模型，合理采购，控制项目存货库存金额，避免提早支付货款占用资金。

三是做好纳税筹划，合理筹划增值税进项销项平衡，在兼顾资金、成本及税负的情况下，灵活选择纳税人类型，避免税款过度占用资金并及时转嫁给供应商。

四是推进项目资金集中管理，统筹规划，避免出现有的项目资金闲置而有的项目资金紧缺无法顺利施工的情况。针对资金监管的项目，要采取多种手段，如通过提高代办保函及汇票保证金比例、回流社保费用、代付债务等办法尽可能将资金集中至上级企业，提高资金使用效率。

五是加大项目“双清”工作力度，建立业主信用档案，根据应收账款账龄采取不同的催款手段，逾期时间长的应通过诉讼手段进行追缴。

六是控制项目投资规模，充分关注项目资金收支平衡监测和控制，尽快回流投资资金。

（作者单位：中铁上海工程局集团有限公司）

责任编辑 陈利花