

资源配置视角下建筑企业财务韧性构建机制研究

李国华

摘 要：当前市场环境复杂多变，企业财务韧性强弱直接决定生存发展走向。本文从资源配置视角切入，选取行业典型代表 X 企业为分析样本，探析大型建筑企业财务韧性背后形成逻辑。研究发现，案例企业在快速扩张阶段资源配置出现系统性错位，资源组合失衡、管理机制失效及认知偏差三者交织使企业应对内外风险的财务弹性及恢复力大打折扣。基于此，本文尝试搭建以财务韧性为核心导向的资源配置重构框架，通过调整资源结构、重造业务流程、更新战略导向，实现资源高效利用与稳定保障的平衡，逐步培育并强化企业财务韧性。

关键词：财务韧性；资源配置；机制构建；案例分析；建筑企业

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2026) 15-0039-05

一、引言

在全球经济格局深刻调整与国内产业结构转型升级的背景下，企业经营环境的不确定性显著加剧。大型建筑企业具有重资产、高杠杆、低毛利、长账期的行业特质，对宏观政策与行业周期波动更为敏感，构建具备风险抵御、动态适应与危机修复特征的财务韧性，已成为此类企业稳健经营的现实诉求。

财务韧性区别于传统静态财务稳健性，更强调财务系统的动态调节能力、资源配置效能与整体抗压机制的协同运作。当前，大型建筑企业依托资源配置培育财务韧性仍存在现实短板：一是存量资源规模充足但配置结

构失衡，存货、应收账款等弱流动性资产持续挤占资金，货币资金储备增长不足，加剧财务脆弱性。二是多将资源配置视作静态前提，忽视资源在总部与下属单位、不同项目间的动态调配机理，难以厘清其对财务韧性的作用路径。三是对资源错配的具体类型及其削弱财务韧性的内在逻辑探究不足，高额营运资金占用造成资金周转低效，制约企业风险承载与缓冲能力。

基于此，本文以建筑行业典型企业为研究样本，从资源动态配置视角切入，剖析资源配置优化赋能财务韧性的内在机理，构建资源配置——财务韧性分析框架，将韧性理念落地为具体资源配置策略，为大型建筑企业破解资源充裕但韧性不足的现实困境

提供参考。

二、分析框架

（一）结构维度：资源的分布与组合

结构维度从静态视角切入，以企业资金、资产、人力等核心资源的存量布局与组合形态为研究重点，是财务韧性分析的逻辑起点。资金结构决定企业短期风险缓冲与流动性保障水平，资产结构反映资源运营固化程度与周转效能。例如，固定资产、无形资产的规模占比直接体现企业资本属性与战略聚焦度，非流动资产占比过高易造成资产周转放缓、资源刚性增强。同时，财务、法务、项目管理等领域的人才与知识储备，是企业风险识别与

科学决策的软性支撑。合理的资源配置结构能够兼顾运营效率与经营稳健性，为财务韧性构建静态基础保障。

(二) 流程维度：资源分配的组织过程与机制

流程维度从动态视角阐释资源在组织内部流转、适配与重构的全过程，是财务韧性有效运转的运行载体。该维度重点考察企业依据战略定位、市场环境及经营信号，开展资源初次配置、过程动态纠偏与关键节点战略重组。当经营指标偏离合理区间或出现风险信号时，信息传导效率、授权机制灵活性与管理层决策速度将直接影响企业的响应效率。流程维度的资源重构重在重塑资源底层结构以适配行业格局变革，通过收缩传统业务、盘活存量资源、布局新兴赛道，同步推动组织架构、资产整合与经营模式迭代，彰显财务韧性的更新修复能力，支撑企业实现周期下行后的稳健回升与高质量发展。

(三) 战略导向维度：资源配置的认知、原则与目标

战略导向维度是分析框架的核心引领，决定资源配置的底层认知、实施原则与终极目标，为结构优化和流程再造提供顶层指引。该维度立足组织管理层的价值理念，重塑资源配置与财务韧性的内在逻辑，主导韧性型资源配置模式的形成。其中，认知层面需摒弃单一效率优先、短期利润最大化的传统思维，确立效率与韧性并重的发展理念，将风险缓冲、抗冲击与恢复调适能力纳入战略布局，合理保有财务冗余、完善风险预警体系、拓宽多元融资渠道。原则层面遵循战略性、动态性与协同性准则，为资源配置决策提供行为遵循。目标层面聚焦财务系统的缓冲力、适应力、恢复

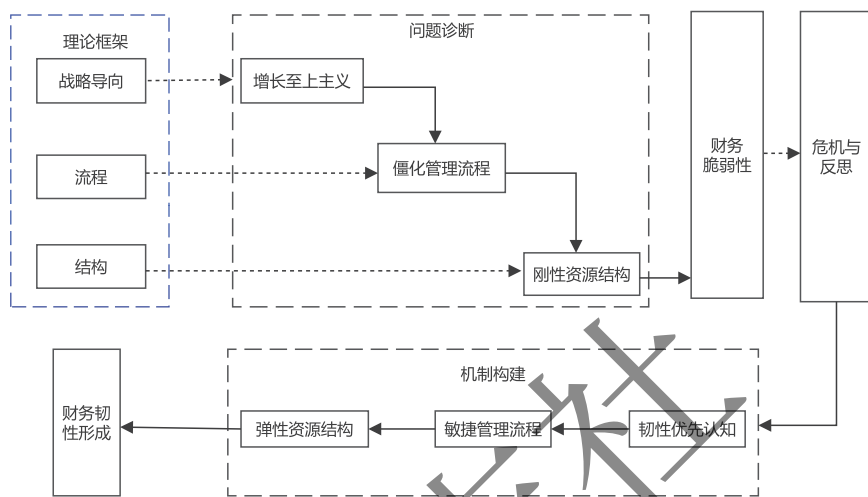


图1 财务韧性分析框架

力与更新力四维提升，将韧性理念嵌入战略规划与日常运营，反向驱动资源结构优化与配置流程敏捷升级，推动企业由被动风险应对转向主动韧性构建。财务韧性分析框架如图1所示。

三、问题诊断

X企业是国内集勘测设计、基建施工、科研研发、机械制造于一体的大型建筑企业集团，业务覆盖房建、市政、铁路、公路等领域，组织架构庞大且层级复杂。本文以该企业2020～2024年核心财务指标为研究对象（见表1），对管理层及财务、战略、运营等核心岗位人员进行调研走访，整理内部管理制度、行业分析文献及权威公开资讯，梳理其财务指标变化趋势与资源配置策略落地进程，阐释资源要素配置对财务韧性的动态作用机理。

(一) 结构错配：刚性失衡的资源组合

1. 资金结构错配：“短债长投”且融资渠道单一。资金结构直接决定企业财务流动性与风险缓冲能力。X企业在规模扩张战略驱动下存在明显“短债长投”问题，为落实“十四五”

营收与新签合同额双增长目标，企业将大量短期负债投入回收周期较长的项目垫资与固定资产投资。2020～2024年，企业流动性负债随业务扩张持续攀升，资产端被存货、应收账款长期占用，存货规模由101.5亿元增至323.6亿元，应收账款由73.7亿元增至85.3亿元，资产变现能力受到显著制约。这种期限错配在2023～2024年表现得尤为尖锐：当营业收入增速放缓（2024年甚至出现下滑）时，应付账款从185.6亿元飙升至464.1亿元、总负债从386.1亿元增至836.7亿元，导致企业短期偿付压力剧增。

同时，企业融资结构存在短板，融资方式高度依赖传统银行信贷与工程款周期调剂，资产证券化、权益融资等多元化融资工具应用不足，受内外部审批流程复杂、落地周期长等因素制约难以推广。在信贷政策收紧背景下，企业缺乏多元资金缓冲渠道，进一步放大了期限错配带来的财务风险，成为财务系统脆弱性的首要结构性诱因。

2. 资产结构错配：重资产沉淀严重且周转效率偏低。与资金结构错配

表1

X企业2020～2024年度核心财务指标

单位：万元

年份	营业收入	货币资金	应收账款	存货	应付账款	资产总额	负债总额	净现金流
2020	4 604 712	434 384	737 205	1 015 481	1 659 542	3 996 863	3 248 375	126 364
2021	5 422 916	522 839	753 118	1 534 890	1 879 111	4 516 137	3 579 936	93 488
2022	5 800 516	581 548	792 567	2 142 569	1 855 983	4 805 072	3 861 253	108 440
2023	6 261 293	654 032	823 560	2 753 886	3 407 826	6 323 282	5 358 890	100 515
2024	5 935 503	715 006	853 223	3 235 501	4 640 772	9 273 982	8 366 971	90 039

相伴而生的是资产结构失衡，叠加全产业链经营模式影响，X企业呈现重资产固化、周转效率偏弱特征。其一，营运资产占比居高不下，资产变现难度大。2020～2024年企业存货与应收账款合计占总资产比重由43.9%升至44.1%，近半数资产以难以快速变现的营运资产形态沉淀，契合建筑行业高营运资产占用易引发现金流紧张、风险持续累积的行业规律，且企业表现更为突出。其二，资产周转效率显著落后。2024年企业存货周转天数达212天、应收账款周转天数75天，均明显高于140天、42天的行业标杆水平，且2020～2024年两项周转指标整体呈逐年走弱态势。究其原因，全产业链布局造成内部资源调拨约束弱化，设备资产闲置沉淀于低完工项目，新增项目仍重复配置资源；同时业务端为追逐规模指标，在合同洽谈中被动接受较长付款账期，人为拉长账款回收周期，进一步加剧资产低效占用。

3.数据资源缺失：业财数据形成信息孤岛。数据资源配置低效是企业资源配置失当的深层诱因。X企业内部业务数据条块分割，项目进度、物料消耗、设备管理、成本资金等数据分属不同职能部门，各业务系统数据标准不统一、接口不互通。集团虽规划推进业财一体化系统建设，但受下属单位业务模式差异较大、改造投入成本偏高影响，系统落地推进迟缓。业财数据孤岛直接造成财务决策感知

滞后，资源配置缺乏实时化、一体化的数据支撑，难以开展前瞻性风险预判与动态资源调控，大幅削弱企业财务适应调节能力与风险韧性。

(二)流程错配：僵化低效的管理机制

1.预算审批流程缺乏动态滚动调整。企业预算管理带有明显行政化刚性特征，预算编制与审批固化于年度静态周期，与建筑市场行情动态变化严重脱节。如大宗建材价格出现大幅波动时，项目预算未能及时联动调整，造成部分项目陷入成本超支或停工待料的被动局面。跨部门审批链条冗长、决策层级繁琐，使得资源调配响应滞后，无法匹配市场变化节奏，错失风险缓冲与资源优化的最佳时机。

2.绩效评估流程过度偏重短期财务指标。X企业经营考核体系以短期财务业绩为核心，子公司经营考核将营业收入、利润总额作为核心权重指标，占比超70%。考核导向倒逼下属经营单位优先承接合同规模大但付款条件严苛的项目，推高了应收账款规模；同时为“美化”当期利润，存在压缩必要资产维修投入、管控研发支出等短期化行为。单一短期财务考核逻辑，引导资源配置向规模和当期利润倾斜，偏离长期财务韧性培育目标，形成管理层面的自我固化偏差。

3.风险预警流程重事后处置、轻事前防控。X企业风险管理呈现事后化解为主、前置预警缺失的特征。虽

设置专门的风控职能部门，但工作重心集中于诉讼纠纷、坏账损失等存量风险处置，前端预判、过程预警功能弱化。项目经营过程中的业主资信、款项回收等潜在风险信息分散隐匿，受项目考核与业绩诉求影响，基层存在风险信息上报不及时、不完整现象，风险传导渠道不畅。同时，企业风险研判过度依赖往期财务报表，缺乏模型化、前瞻性预判机制，对负债规模大幅攀升可能引发的供应链承压、信贷收缩等连锁反应未能提前预警。风险信息流转不畅、研判工具滞后，本质是组织协同与管理流程失效，割裂了风险感知与资源配置的决策联动，难以有效应对经营不确定性。

(三)战略导向错配：“增长至上”的认知偏差

1.战略目标秉持规模与增速优先。从企业战略规划及经营导向来看，X企业在发展中逐步形成了规模决定市场话语权、信用评级及大型项目竞标资质的认知，并以此主导财务资源配置方向。2020～2023年营收快速扩张阶段，货币资金增速显著低于应付账款及固定资产投资增速，资源大量向市场开拓与新项目投放，流动性储备积累不足。2024年行业周期下行、营收回调，前期规模扩张形成的资产负债结构迅速转化为经营压力，规模驱动的发展模式降低了企业财务动态调整空间，形成规模扩张与风险敞口同步放大的脆弱格局。

2.资源配置过度倾斜高增速业务领域。“增长至上”的战略导向,形成资源向短期高增速业务集中倾斜的配置原则。企业资源重点投向房建、市政等成熟增量板块,而绿色建筑、智能建造等需要长期培育的新兴业务,虽纳入战略规划但实际资源投入、研发保障不足。内部经营氛围片面追求扩张效率,缺乏风险缓冲与财务弹性储备意识,景气周期内计提风险准备金、优化现金流储备等稳健性财务安排易被视作保守行为。资源配置重增长效率、轻安全稳健,行业下行周期中缺少充足资源缓冲与自我修复空间,放大财务脆弱性。

3.管理认知弱化财务价值职能。企业内部对财务职能定位存在认知偏差,业务端多将财务部门界定为预算管控与流程审批环节,未视作经营决策与价值管理的协同伙伴。财务部门在项目投资评审中多局限于融资成本测算,对项目全周期现金流风险、投资回报合理性等关键议题缺乏决策话语权,财务风险预警与专业建议难以纳入经营顶层决策。财务职能被边缘化的认知错位,使得以财务韧性为导向的资源配置优化,缺少组织支撑与文化基础。

(四) 资源错配的耦合效应

X企业结构、流程、战略导向三类错配并非孤立存在,而是相互交织、自我强化,形成系统性负面耦合效应。结构层面短债长投、资产固化、资金周转偏弱,直接制约流程层面动态预算调整、资源盘活配置空间,紧绷的现金流与偿债压力进一步倒逼经营决策短期化,固化重考核、轻风控的管理倾向,流程层面静态预算、短期绩效导向与滞后的风险预警机制,又持续强化规模优先的战略逻辑,风险信息传导失

灵导致高层难以识别规模扩张的长期隐患,战略偏差无法通过内部反馈及时纠偏。而“增长至上”的战略定位与财务职能弱化的管理认知,又为结构失衡、流程僵化提供了导向支撑与制度惯性。三者层层传导、互相强化,使企业资源配置陷入路径依赖与系统锁定状态,单层面的局部优化难以从根本上破解财务脆弱性困境。

四、机制构建

(一) 核心理念:确立韧性优先观念

构建财务韧性的关键在于推动资源配置理念的根本转型:从传统的增长至上转向韧性优先。这并非否定增长,而是要求企业将财务韧性置于与短期绩效同等甚至更优先的位置。增长至上模式长期主导资源配置逻辑,追求最小化冗余、最大化周转与产出。市场稳定时,这种模式确能快速推高财务表现。但环境高度不确定时,对短期效率的极致追逐便会侵蚀系统稳健性。X企业暴露的资产固化、流动性紧张与风险响应迟滞,正是这一模式的典型困境。韧性优先则要求评估资源配置时,不仅计算直接收益,更综合衡量其对长期稳健性、风险缓冲和环境适应性的提升作用。它坦然接纳战略性冗余(保有充裕现金、拓宽融资渠道、投资数字化预警系统),这些看似“低效”的安排恰为企业预留了安全空间与复苏资本。企业需将现金流安全边际、债务结构健康度、资产流动性及风险响应速度等韧性指标,系统融入战略制定、预算管理和绩效评估,与传统效率指标形成动态平衡。在确保财务系统具备足够韧性的基础上,追求长期且稳健的绩效提升。

(二) 结构优化:构建弹性资源

组合

1.拓宽融资来源的多样性。企业不能过度依赖单一资金来源,需主动搭建多层次、适应性强的资金网络,从被动等待资金转向融资组合的主动管理者。实践层面,应着力拓展直接融资路径:适时发行公司债券或中期票据,获取期限更长、成本更稳的资金;运用应收账款保理、资产支持证券等供应链金融工具,盘活存量资产的同时维系供应链稳定。更为根本的是内部能力建设,财务部门须从“账房先生”转型为融资策略设计者和资源整合者,动态监控融资成本与债务结构,确保多元化努力服务于资本结构优化与风险分散。

2.资产轻量化与流动化。资产端需将资源从周转缓慢的“沉淀资产”中释放,重新配置于能灵活响应市场的“活性资产”。系统梳理现有资产,按战略相关性、盈利能力和周转效率划分为核心战略资产、一般运营资产及非核心低效资产。对闲置土地、低利用率设备、协同度低的长期股权投资等,通过出售、售后回租、资产证券化等方式制定退出计划。增量投资贯彻轻量化原则,优先采用经营租赁、融资租赁、设备共享、装配式建筑等模式,以较少资本投入获取使用权,将固定成本转化为可变成本。同时加大对财务共享中心、智慧管理平台等“软资产”的投入,通过提升信息效率增强系统自适应能力。资产流动化的关键在于提升流动资产质量与周转效率。建立覆盖全生命周期的应收账款管理体系,从合同条款设计到风险处置形成闭环,借助保理和资产证券化加速回笼。存货管理转向“价值流管理”视角,以数字化工具实现精准需求预测和灵活调配。这一协同推进本

质上是企业增长模式从“重量型”向“敏捷型”转变,不仅能优化资产负债表、降低杠杆风险,还能使企业在面对行业波动或突发危机时,更快地调整业务重心、重新配置资源,从而在整体上增强财务韧性。

3. 战略性现金冗余储备。企业需主动持有并管理一定规模的超额现金或高流动性资产,这不仅为缓冲突发冲击,更是为捕捉战略机遇保留空间。对X企业这类项目周期长、资金回收慢的建筑企业,充足现金冗余能有效缓冲工程款延迟、原材料价格波动或项目停工的现金流压力。更深层的价值在于为企业赢得战略上的主动。当市场出现低估资产时,充裕现金能让企业果断出手,实现逆周期扩张。将现金冗余提升至战略层面系统管理,标志着企业从被动应对转向主动驾驭不确定性。

(三) 流程再造:植入动态调节机制

1. 实施滚动预测与弹性预算。打破传统年度预算的静态刚性,构建能持续感知环境、动态调整资源的闭环系统。滚动预测以更高频率持续更新关键财务与业务指标,使企业能更早捕捉收入下滑、成本超支或现金流紧张的信号。针对不同业务量或市场情景,预先设计差异化资源配置方案,一旦关键驱动因素触及预设阈值,相应方案自动激活,确保资源迅速贴合运营实际。有效实施离不开扎实数据基础与跨部门协同,需整合项目、供应链、市场与政策数据,构建多情景预测模型,财务部门与业务、运营部门建立常态化信息共享与联动机制,确保每一次预测和预算调整都能真实反映业务动态与战略意图。

2. 将韧性指标纳入绩效考核。将

韧性从理念转化为行动,须将相关指标纳入绩效考核体系。指标应直接围绕系统抵御冲击、适应变化与恢复稳定的能力设计。例如,现金流波动率衡量经营现金流的周期稳定性,过高波动意味着对单一客户或项目过度依赖;财务恢复速度则体现企业经历冲击后核心指标恢复至冲击前水平所需时间。融入考核的关键在于与传统效率指标形成动态平衡,建立差异化权重规则:高波动市场业务赋予现金流波动率更高权重,战略探索任务侧重考核资源调配的灵活性。考核结果须与资源配置、预算审批及激励紧密挂钩,形成“考核—激励—资源”联动循环,在制度层面固化韧性优先导向。

3. 建立跨部门资源调度委员会。对层级复杂、业务多元的大型建筑集团而言,资源配置权分散和部门本位主义是资源错配、响应迟缓的组织根源。建立跨部门资源调度委员会,突破职能壁垒,打造基于集团整体利益的权威决策平台。委员会由分管财务、战略与运营的高层牵头,核心职能部门负责人及主要业务板块代表共同组成,实行定期会议与临时动议相结合的制度。所有决策基于数据分析和情景模拟,形成清晰执行指令与跟踪机制。委员会的有效运行还依赖统一、透明的资源信息系统支持,需同步推进集团级资源管理平台整合升级,实现资金池余额、重大项目现金流、关键设备状态、核心人才分布的动态可视化,真正实现从部门资源到集团资源、从静态配置到动态调度的转变。

(四) 战略导向:培育财务韧性文化

1. 更新管理层认知。管理层认知升级是培育组织韧性的起点。借助情景规划方法,引导管理层跳出单一未

来预测,主动构想多种可能图景。企业需识别影响财务韧性的关键不确定因素:宏观周期演变、技术颠覆、供应链中断等,将其组合推演出差异鲜明的未来情景。在情景推演中,管理层能打破认知锚定,发现战略盲区,模拟压力测试提前暴露资源配置脆弱点,建立应急响应预案库,推动管理思维从追求静态效率最优转向构建韧性最强,将韧性思维内化为战略直觉,使“未雨绸缪”与灵活调整成为资源配置的自觉原则,从而为整个企业的韧性文化奠定关键的领导力基础。

2. 明确韧性为核心战略目标。将韧性确立为核心战略目标,是从顶层设计推动资源配置模式转型的关键保障。这意味着财务韧性构建不再是危机时的临时举措或财务部门的专业事务,而是提升到与市场规模、盈利能力、技术创新同等重要的战略高度,融入从规划到考核的完整闭环。当效率与稳健性发生冲突时,企业便能依据清晰的战略导向做出有利于长期可持续发展的选择。实践中需增设可衡量、可追踪的韧性目标(如“保持集团层面足以支付六个月核心支出的现金缓冲能力”),并建立动态调整机制,定期结合外部环境与内部能力评估进行复盘校准,使目标始终贴合实际风险情境。

3. 提升财务部门的战略地位。推动财务部门从传统后台核算监督职能转型为“价值创造与韧性守护中心”,深度融入战略规划到运营执行的全流程。财务部门需主导构建全面风险管理框架、流动性预警体系及多情景预测模型,实时监测现金流缺口、债务风险敞口等关键韧性指标,及时提供前瞻性预警与资源配置建议。组织架构上,强化集团总部财务战略统筹职

能,设立专项团队直接参与重大投资决策与战略制定。同时建立财务与业务部门常态化双向沟通机制,通过定期业财融合会议,使财务人员深入理解业务逻辑、业务人员强化风险意识,在决策中有效平衡效率与韧性。

(五)系统集成:构建韧性形成闭环

财务韧性并非静态属性,而是资源配置流程与外部环境压力持续相互作用、动态生成的能力。循环始于对外部环境的感知与韧性战略目标的确立,驱动企业通过弹性资源组合、动态调节机制及韧性文化等路径付诸实践,借助滚动预测、弹性预算及跨部门调度委员会等机制将理念转化为行动,最终形成“感知—驱动—生成—反馈”完整闭环。对大型建筑企业而言,该系统提供了将分散策略、管理工具与组织变革系统整合的框架,确保韧性培育渗透从战略到运营各环节,在与复杂环境的持续互动中实现螺旋式提升。

责任编辑 王词

主要参考文献

[1] 柳凯中.动态能力视角下基于熵权TOPSIS法的制造业企业财务韧性研究[J].高科技与产业化,2025,(2):112-116.

[2] 王光伟,吴咏梅,王燕青,等.医院负债能力与财务韧性案例分析[J].中国管理信息化,2017,(21):17-20.

[3] 姜革.财务危机视角下数字化转型对企业韧性的影响[J].现代营销,2024,(5):78-80.

航空产品部件经济性设计的困境与改善路径探析

廖八保

摘要:随着全球航空业竞争白热化和可持续发展要求的严格落地,航空产品部件的经济性设计已从传统的成本控制议题演变为决定企业核心竞争力的战略性问题。经济性设计旨在满足严苛性能、安全与可靠性标准的前提下,实现产品全生命周期成本的最优化。然而,在实践中,航空产品部件的经济性设计面临着技术层面的多维权衡、管理流程的协同失效以及外部环境与新兴要求带来的多重困境。本文系统剖析了这些困境在材料选择、制造工艺和生命周期成本管理等方面的具体表现,并基于当前数字化转型与绿色发展的时代背景,提出构建基于模型的全生命周期成本分析框架、深度融合数字化工具赋能设计、将可持续性要求内化为核心驱动力以及建立标准化框架与行业最佳实践的改善路径。

关键词:经济性设计;航空产品部件;生命周期成本;数字化转型;可持续性

中图分类号:F275 **文献标志码:**A **文章编号:**1003-286X(2026)15-

0044-04

一、引言

(一)研究背景与意义

当前,全球航空产业正处于深度变革的关键阶段。一方面,市场竞争加剧、燃油价格波动以及供应链结构日趋复杂,对航空器制造商和运营商的成本控制能力提出了前所未有的挑战;另一方面,应对全球气候变化的紧迫性使得可持续发展成为行业不可避免的核心议题,各国政府与国际组织纷纷出台更严格的碳排放法规。在此背景下,航空产品部件的经济性设计超越了单纯降低制造成本的范畴,战略意义空前凸显。

航空产品作为技术密集型、资本密集型的高价值产品,研发周期长、技术风险高、制造成本昂贵。相关研究表明,产品约70%~90%的生命周期成本在早期设计阶段即被锁定。因此,在

作者简介:廖八保,惠阳航空螺旋桨有限责任公司,高级会计师。