

基于施工周期资金链解构的建筑企业资金占用效率提升研究

薛雪青

中国铁工投资建设集团有限公司，北京，101300；

摘要：本文聚焦施工周期、资金链与资金占用效率的内在耦合关系，针对建筑企业普遍面临的资金占用高、周转慢、回款滞后等问题展开系统研究。当前建筑行业已从规模扩张转向现金流质量与资产周转效率双核心发展阶段，地方化债、支付监管、票据规范等政策持续收紧，资金效率成为建筑企业核心竞争力。本文按照施工前期、实施阶段、竣工收尾三阶段解构资金占用形成机理，结合大型铁路建筑央企集约化、数智化、业财融合实践，提出全周期资金管控、集团资金池统筹、两金压降与结算提速、合规供应链金融、数智化业财协同五条提升路径，构建风险预警、应急保障、制度闭环三位一体支撑体系，旨在系统性降低资金占用成本、提升周转效率、增强企业抗风险能力与可持续经营水平。

关键词：施工周期；资金链；资金占用效率；建筑企业；业财融合

DOI：10.69979/3029-2700.26.04.041

引言

建筑企业的财务管理，表面是筹资、支付、回款三者的平衡，本质是施工周期与价值实现周期的动态匹配。施工项目从投标、进场、施工高峰到竣工结算、质保金返还，现金流与收入确认、利润实现环节存在错配，导致行业普遍出现“账面有利润、账户缺现金”的困境。

近期，城市更新、地下管网改造、综合交通、水利新基建等领域不断释放市场潜力，同时地方政府化解债务、清理拖欠工程款、禁止垫资、规范商业票据、央企提高质量与效益等政策共同发挥作用。建筑领域进入低利润、长时段、严监管新形势，仅凭规模拓展难以确保企业平稳运营，资金占用的管控水平成为影响企业生存和市场位置的核心要素。因此，本文围绕施工全周期这一主线，分析资金链的形成与占用逻辑，探寻可实施、可推广、可度量的资金占用效率提高体系，为建筑企业特别是大型建筑央企提供理论参考与实践途径。

1 施工周期与资金链的财务耦合机理

(1) 市场倒逼：从规模导向转向现金为王

从行业背景看，建筑企业已难以依靠粗放扩张换取现金宽松。建设用地配置继续强调增存挂钩，城市更新将城中村改造、地下管网和存量低效用地盘活置于突出位置。截至2025年，“两重”建设已安排8000亿元支持1459个项目，专项债、超长期特别国债等工具进一步强调资金与项目的精准匹配。同时，化债政策持续推进，2025年进一步部署加快清理拖欠企业账款，明确政府投

资项目不得要求施工单位垫资，付款最长期限一般不超过60日。

对大型建筑央企而言，传统“以规模换增长、以增速换资源”模式难以为继，财务目标已从“拿项目、保规模”转向“强回款、稳现金、提周转”，资金管理正成为经营管理的前端环节。国资监管将资金集中管理、经营性现金流、营业收入率纳入关键考核指标，推动资金管理从后端财务核算，前移至前端经营决策环节。行业竞争已从利润率竞争，转向资金效率、周转速度、风险控制的综合竞争。

(2) 阶段解构：施工全周期的资金占用溯源

施工周期的阶段性特征，决定了资金链存在天然的时间错配与结构错配，资金占用覆盖项目全生命周期。投标阶段，企业需缴纳投标保证金形成前期资金占用；开工筹备阶段，临建设施、设备进场、主材预付、劳务启动资金集中支出，资金流出量迅速增加；施工高峰期，机械租赁、材料采购、分包结算、现场管理费频繁发生，但业主进度款受计量上报、审核批复、资金拨付周期的作用，普遍存在产值形成滞后；竣工收尾阶段，项目利润已确认，受结算审计、变更索赔、竣工资料、质保金扣留等事项影响，款项长时间无法收回。

由此可见，建筑企业资金占用并非仅体现为应收账款，还广泛分布于合同资产、已完工未结算、存货、保证金、质保金及项目分散沉淀资金。提升资金占用效率，不能依赖事后催收与被动融资，必须将合同谈判、采购节奏、计量结算、融资安排嵌入施工全周期，实现前端

控占用、中端提周转、末端快回笼。^[1]

2 全周期资金占用效率提升的系统路径

(1) 前置测算：投前现金流自平衡设计

全周期资金管控的起点，不是中标后再编制资金计划，而是投标阶段即完成现金流精准测算。财务、商务、法务、工程部门联合介入，围绕业主信用等级、资金来源、预付款比例、进度款支付周期、签证变更计价规则、质保金返还条件等核心要素，构建项目全周期现金流模型，判断项目是否具备自平衡能力。

例如，在城市更新配套地下管网项目中，如果企业只关注合同金额与毛利率，忽视前期发生的征拆改迁、围挡搭建、管材采购等问题，会导致工程在启动时便出现资金缺口。如果在合同条款方面，争取预付款不低于10%，按照月度计量，约定报量后15日内完成付款，明确变更签证确认时限与甲供材抵扣规则，便可从源头降低垫资风险。合同执行阶段，按期更新资金台账，实现“以收定支、收支绑定”，设置资金缺口提前30日红色预警，以此确保融资安排前置。通过投前算清、投中严控、投后闭环，把政策禁止垫资、及时支付的要求转化为合同约定与预算执行标准，从根源上降低资金占用峰值。

(2) 司库联动：资金池破局结构性沉淀

建筑企业资金紧张，多表现为结构性闲置而非总量短缺。区域公司、专业公司、项目部分散开户、分散留存资金，表面看都不宽裕，合起来却可能存在大量低效沉淀。因此，提升资金效率必须从单项目管理转向集团全局统筹，依托司库体系与资金池实现集中管控。

集团资金中心统一账户管理，开展日归集或准实时归集，设定最低资金留存额，超额资金自动回流集团池；按照项目轻重缓急、资金收支计划进行内部调剂，实现“东部结余支持西部缺口、淡季资金支持旺季支出”。同步建立票据池，对银行承兑汇票、商业汇票统一管理，减少重复融资，降低分散贴现成本与票据风险。国资监管近年来持续推动司库体系建设与财务数智化，目的是将“总量不缺、局部紧张”的痛点，转化为“全局调度、高效周转”的优势，显著降低外部融资规模与费用。

(3) 结算提速：两金压降的工程化路径

两金压降不仅是财务指标任务，其本质是推动经营成果快速现金化。建筑企业应收账款高，不完全是业主拖欠，更多是内部计量不及时、签证滞后、资料不全、结算拖沓，导致应确权的价值长期处于已完未结状态。

[2]

这一现象在桥梁与隧道类项目中尤为明显。项目后期既要赶工期，又要整理变更、索赔、工程量签认，现场关注完工进度，商务人员被大量琐事牵扯，竣工后才集中补资料，结算周期拉长。企业应推行“完工前置结算”模式，将结算工作嵌入施工计划，收尾阶段同步完成工程量复核、签证归档、影像留存、对上确权，实现“干多少，算多少，确多少”。针对桥梁、隧道、线性工程等项目，建立变更索赔动态管理机制，避免竣工后集中补资料导致结算周期拉长。结合业主信用分级，对优质应收账款运用保理、ABS等盘活工具，对长期逾期款项启动法务协同催收。通过结算提速与两金压降联动，把沉淀资金转化为可支配现金流，实现资金占用大幅下降。

(4) 供应链赋能：合规化资金循环优化

供应链金融的核心价值，是依托核心企业信用与真实交易，疏通上下游资金循环，非简单转嫁支付压力。建筑企业主材采购、专业分包具有金额大、批次多、账期长的特点，集中支付会推高资金峰值，过度拉长账期则影响供应稳定与成本。在真实贸易背景下，运用反向保理、订单融资、供应链票据、应收款凭证等合规工具，为供应商提供灵活变现选择，既缓解企业集中支付压力，又保障上游资金周转。

以长大线性施工项目为例，主材供应商通常面临两大核心痛点：一是物资验收流程冗长，二是款项支付周期偏长。若项目管理部门与财务部门将到货验收、结算确认及应收债权凭证签发等环节集成至统一数字化平台，上游供应商在取得具备核验收力的债权凭证后，可依据自身现金流状况自主开展融资安排，无需被动等待工程款支付。该模式并非强制供应商进行融资，而是赋予其多元化的资金处置选择权。2025年供应链金融监管进一步规范，强调真实交易、严控账期、明确电子凭证期限，为建筑企业提供了更加清晰的合规路径。通过供应链金融优化，实现企业、供应商、分包方多方共赢，构建稳定、高效、低成本的产业资金生态。

(5) 数智驱动：业财资一体化协同

数智化是提升资金预测与管控能力的关键抓手。传统模式下，工程、商务、采购、财务数据相互割裂，导致预算偏差大、回款跟踪慢、支付调度滞后。数智化转型的核心是打破数据孤岛，构建业财资一体化平台。企业搭建项目资金驾驶舱，实时展示回款完成率、付款计

划偏差、结算进度、资金缺口等关键指标；采用 30 日、60 日、90 日滚动现金流预测，实现风险早识别、资源早调配。平台打通工程计量、货物采购、发票流转、支付审批、银行流水全流程，辅以 RPA 自动对账、移动端审批，大幅提升执行效率。使企业从“事后核算”转向“事前预测、事中控制”，真正实现现金流可视、可测、可控、可调。^[3]

在实际场景中，此运行机制具有较强的可实施性与实践价值。跨地区综合交通工程一般包含桥梁、路基、站房以及机电等多个专业领域，在传统管理方式下，管理人员在月底面临报量审核、款项支付、流程审批、账务核对等高度集中的工作压力；各业务部门间存在信息差及数据协同问题。通过数字化平台实现工程结算、材料采购、发票流转、支付审批以及银行流水等全流程的数据贯通，系统自动识别下游单位付款节点、业主回款逾期状况及未来两周内项目资金高峰期。结合 RPA 自动对账及移动端在线审批功能，大幅降低跨岗位、跨部门反复交流成本，显著提高资金使用效率。此过程中，数智化转型的核心价值在于重构企业对未来现金流量的预估与把控能力。只有实现对现金流的精确可视，资金统筹调配才会拥有可靠凭据；只有实现对资金波动的预先研判，融资规划与款项支付方可更为从容有序。

3 资金安全保障与协同管理机制

(1) 分层预警：风险前置动态管控

提高资金使用效率需与防控风险同步开展。地方化解债务导致区域业主支付能力出现分化，商业票据将信用风险沿着供应链进行传导。因此，企业需要建立四级动态预警机制，将资金集中程度、现金短债比例、应收账款周转天数、计量转回款滞后时间、商票逾期比率、区域回款偏差程度纳入统一监控看板，按照红、橙、黄、绿标准实施分级处理。针对化债主要区域项目，提高预付款比例、缩短结算时长、降低授信额度；对票据业务开展白名单管理进行总额把控，保证票据来源可核查、期限可掌控、兑付可跟踪。基于风险提前识别，防止提高资金效率的同时扩大信用风险和流动性风险。

(2) 组织保障：应急与考核双向牵引

制度实施需组织、资源、考核三重保障。集团层设立应急资金池与备用银行授信，把突发资金缺口与日常经营资金隔离，防止单点风险传导至全集团。构建集团、子公司、项目部三级联动机制：集团公司定规则、统资

源、控风险；子公司编计划、强监督、促落地；项目部抓执行、快反馈、保周转。考核体系从“重产值、重利润”转向“重回款、重周转、重效率”，重点考核营业收入率、资金计划达成率、结算转化率、逾期清收率、两金压降率，将资金指标与薪酬、评优、晋升直接挂钩，推动全员树立“现金为王、效率优先”理念，让资金管理形成全公司、全项目、全员的共同行动。

(3) 闭环管理：制度执行长效落地

资金管理长效化，依赖全流程制度闭环。建筑企业项目众多、地域广泛、层级繁多，制度在执行过程中容易衰减，须把资金预算、账户归集、支付审批、回款跟踪、结算办理、票据管理、保证金管理等环节标准化、流程化、表单化。项目开工即明确资金管理责任人，过程按月更新资金计划，竣工收尾逐项核对应收、应付、质保金，建立月度检查、偏差通报、限期整改、结果复核机制，避免“前紧后松、年底突击”。基于闭环式管理，保证每一项收支、每一次结算、每一笔回款均可追溯、考核、改进，实现资金管理常态化、标准化、长效化。^[4]

4 结论与展望

建筑企业的资金压力，本质上是施工周期与现金回流周期不一致。如果这两个周期不能有效对接，企业会长期陷在高产值、慢回款、高占用的循环里。本文以施工全周期为主线，系统解构资金链形成与占用机理，构建“投前自平衡、集团强统筹、结算快回笼、供应链优循环、数智化提能力”五位一体提升路径，结合风险预警、组织保障、制度闭环三大支撑体系，形成可落地、可复制、可量化的资金管理解决方案。对大型建筑企业而言，这不是附属工作，而是经营稳定性和持续竞争力的直接来源，也是后续投资的底盘。

参考文献

- [1]任彩燕.企业存货管理中的库存结构优化与资金占用效率提升策略研究[J].首席财务官,2025,21(19):120-122.
- [2]王亚娟.工程施工企业的资金管理[J].纳税,2024(7).
- [3]朱红.优化应收账款管理提高企业资金周转效率[J].中国经贸,2025(16):156-158.
- [4]崔帅.建筑施工企业资金管理存在的问题及应对方法[J].纳税,2021,000(002):P.161-162.