

浅析建筑工程行业经营现金流管理

桑舞藤 任俊颖

中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司, 四川 成都 610036

[摘要]持续稳定的经营活动现金流入是公司可持续发展的根基,也是抵御风险的基石。2024 年的中央企业负责人会议上,国资委沿用了“一利五率”的经营指标体系,会议强调用“营业收现率”替换“营业现金比率”,更加强调现金流中销售商品、提供劳务收到的现金,引导央企聚焦主责主业创现能力。建筑工程行业因项目周期长、资金需求较高、利润确认早于资金回笼等因素,易导致现金流短缺,尤其是经营活动净现金流量普遍较低。

[关键词]经营现金流;营业收现率;“两金”压降

DOI: 10.33142/mem.v6i4.17455

中图分类号: F275

文献标识码: A

Brief Analysis of Cash Flow Management in the Construction Industry

SANG Wuteng, REN Junying

PowerChina Chengdu Engineering Corporation Limited, Chengdu, Sichuan, 610036, China

Abstract: Continuous and stable cash inflows from operating activities are the foundation of a company's sustainable development and the cornerstone for resisting risks. At the 2024 Central Enterprise Leaders' Meeting, the State-owned Assets Supervision and Administration Commission (SASAC) adopted the operating indicator system of "one profit and five rates". The meeting emphasized replacing the "operating cash ratio" with the "operating cash collection rate" and placing greater emphasis on the cash received from selling goods and providing services in cash flow, guiding central enterprises to focus on their main responsibilities and business creation capabilities. The construction industry is prone to cash flow shortages due to factors such as long project cycles, high funding requirements, and profit recognition earlier than fund recovery, especially with generally low net cash flow from operating activities.

Keywords: operating cash flow; operating cash yield rate; the pressure drop of "accounts receivable and inventory"

引言

建筑工程行业的经营活动现金流管理不仅是财务问题,更是战略核心。通过完善经营现金流管理体系、加强“两金”压降、精益化成本管控、科学开展资金筹划等手段优化现金流,企业可平衡增长与风险,在高度不确定的市场中实现稳健经营。

1 经营活动现金流量的内涵

经营活动现金流量是企业现金的主要来源,指企业除投资活动和筹资活动以外的所有的交易和事项产生的现金流量,主要包括销售商品或提供劳务所获得的现金、支付给供应商和员工的现金、税费等。这些活动反映了企业通过主营业务获取和支付现金的能力,是衡量企业盈利质量和短期生存能力的重要指标。

企业有利润不等于有现金流。利润通常按权责发生制计算,受收入确认(如完工百分比法)、成本分摊、减值损失等会计政策影响。利润衡量盈利能力,现金流决定生存能力。现金流取决于实际收付款,如工程进度款是否及时到账、垫资压力、供应商付款周期等。企业可能账面盈利,但因业主拖延付款而导致“两金”(主要指各类存货、未完施工、应收款项)长期居高不下,存在资金链断裂风险。

2 经营活动现金流管理的意义

经营活动现金流是企业生存发展的“血液”,健康的

经营活动现金流才能支撑企业持续运营、偿还债务和投资发展。经营活动现金流管理不仅是外部客观要求,也是自身生存发展的需要。

2.1 外部客观要求

(1) 上市公司监管和披露要求:现金流量表是上市公司需定期对外披露的三大主要财务报表之一。企业账面盈利的同时可能有大量应收账款挂账,实际现金流紧张,因此仅仅依据利润来判断企业经营健康性是片面的,需同时关注资产负债、利润和现金流情况才能较为全面、客观评价企业的经营和财务状况。建筑工程企业,尤其是上市建筑企业应关注经营现金流的充裕度和稳定性,避免“纸上富贵”,增强投资者信心。

(2) 国务院国资委对建筑央企的考核要求:营业收现率是国务院国资委 2025 年央企考核“一利五率”指标体系中的核心指标之一,用于衡量企业主营业务收入的现金回收效率,计算公式为:销售商品、提供劳务收到的现金/营业收入。该指标替换了原有的营业现金比率,在原营业现金比率指标下,部分企业可通过控制现金流出等方式,在收款较少的情况下保障指标达标,存在一定操作空间。建筑类央企应主动适应国务院国资委的考核引领,聚焦于业务收入的真实“含金量”,逐渐向高质量发展转型,提升企业的核心竞争力。

(3) 应对外部环境的不确定性：在地产调控、基建投资放缓的大环境下，地方政府类业主普遍财政紧张，可能延迟付款，建筑工程企业需储备资金缓冲。项目履约期间，可能遇到项目变更、工期延误、成本超支等突发情况，若缺乏现金流储备将放大相关风险。在竞争加剧的行业环境下，低价中标现象较为普遍，利润率进一步压缩，因而现金流管理成为建筑工程企业生存关键。因此，加强现金流管理可增强企业抗风险能力，更好地应对外部环境的不确定性。

2.2 自身需求

(1) 行业特性决定的高现金流需求：建筑工程项目通常持续数月到数年，项目周期长，资金占用大，若现金流管理不善，易造成现金流缺口。工程项目成本具有一定的刚性，如原材料、人工工资等需即时支付，否则可能导致停工或违约；而回款相对滞后，工程进度款支付较结算金额有一定下浮比例，工程质保金等需质保期满退还，导致资金长期占用，加剧流动性压力。

(2) 充分获取资金的时间价值：资金时间价值 (Time Value of Money, 简称 TVM) 是财务管理的基本理论之一，指的是当前的货币比未来相同金额的货币具有更高的经济价值。国家统计局数据显示，建筑业利润率普遍承压，平均维持在 2%~4% 区间。央行 2025 年 5 月公开发布的一年期人民币基准利率 (LPR) 为 3.0%。有效的经营活动现金流管理通过加速回款、延缓付款及优化资金周转，不仅能避免流动性危机导致高成本融资，还能为企业保留资金创造收益，最大化获取资金时间价值，增强企业盈利能力。

3 工程建筑行业经营活动现金流量管理现状分析

近年来，工程建筑企业在生产经营中存在“两金”规模大、回款困难、资金周转慢等突出问题，制约了相关企业的高质量发展。以下通过对我国五大工程建筑类央企近 3 年的经营活动现金流情况进行分析 (表 1)，可以看出：

表 1 几大建筑类央企营业收入现率情况表

企业简称	2022 年	2023 年	2024 年	三年平均值
中国建筑	103.54%	101.10%	102.38%	102.34%
中国中铁	104.27%	98.95%	88.58%	97.27%
中国铁建	104.58%	101.48%	100.51%	102.19%
中国交建	94.95%	94.48%	96.76%	95.39%
中国电建	99.22%	108.66%	106.08%	104.65%
均值	101.31%	100.93%	98.86%	

注：以上数据来源于上述 5 家上市建筑央企近三年公开发布的年度报告。

第一，部分建筑类央企营业收入现率不容乐观。营业收入现率为销售商品、提供劳务收到的现金与营业收入的比率，因建筑类央企项目数量多、总体规模较大，个别项目结算周期波动对企业整体的影响较小，因此，若营业收入现率长期达不到 100%，表明企业在产业链中议价能力较弱，现金流相对短缺，需加强回款管理。

第二，近三年五家建筑类央企营业收入现率平均值呈现逐年下降的趋势。在大力压降“两金”的背景下，虽然部分央企营业收入现率有所改善，但行业整体呈现经营现金流短缺的态势。

工程建筑行业是典型的资金密集型行业，其经营现金流短缺问题往往由外部环境和内部管理问题共同导致。以下从外部因素和企业内部角度分析现金流短缺的主要原因：

3.1 外部环境因素

(1) 经济周期影响：当前经济发展面临需求收缩问题，监管机构多次强调防范和化解新形势下风险，业主特别是政府及其平台公司筹措工程建设资金难度加大，增加了建筑工程企业应收账款的回款难度。

(2) 行业竞争环境：我国建筑工程企业数量众多，市场竞争充分，受行业竞争加剧的影响，工程建筑行业获取高质量订单难度加大，低价中标现象较为普遍，合同商务条款严苛 (如长周期验收、高比例质保金)，合同收款及时性和到账率难以准确保障，建筑工程企业普遍现金流压力较大，甚至面临现金流短缺，因而现金流管理成为生存关键。

3.2 内部原因

(1) 不匹配的经营策略和财务策略、管理策略：盲目追求经营规模，如承接高杠杆、高风险项目，前期保证金、垫资需求激增，资本金准备不足，导致项目停滞；盲目多元化发展，跨界投资房地产、新能源等非主业领域，分散资金资源，也为后续资金能否如期收回埋下了极大的隐患。

(2) 对经营性现金流管理重视不足：企业往往重视收入和利润等经营成果，而对其质量重视程度不足。管理层过度强调营收规模而牺牲回款质量，对经营性现金流规划和预警机制不健全，缺乏现金流相关考核机制或考核权重过低，现金流管理体系尚需完善。

(3) “两金”压降未落到实处：部分企业“两金”源头控制失效，为抢占市场接受付款条件苛刻、进度款支付节点、违约金条款约定模糊的合同，削弱企业维权能力。履约过程管控不足，未能有效监测经营风险，工程计量结算支付、变更索赔调差等商务管理工作不到位。催收机制缺失，责任不明确，不重视尾工项目的清收清欠。

(4) 成本管控失效：部分企业在投标阶段为争取项目，采取低价策略或成本测算粗放，导致实际施工成本远超预算。施工过程中缺乏对材料价格波动、人工成本上涨等风险的实时预警，导致成本超支后资金链承压。对分包商进度、质量监管不到位，引发返工或索赔，进一步增加项目成本。管理费用、销售费用预算不够精细，低效无效费用侵蚀现金流。

4 经营活动现金流优化建议

4.1 相关部门政策建议

(1) 对央/国企加强考核引导：从根源上破除规模崇拜，引领高质量发展。在设置考核指标时，适度降低新签

合同、营业收入等规模指标占比，增加“两金”、现金流等经营成果质量指标权重，引导央/国企树立、践行正确的业绩观，不要没有收入的合同，不要没有利润的收入，不要没有现金流的利润，促进建筑工程行业健康发展。

(2) 出台相关政策防止拖欠工程款：近年来国务院国资委陆续出台了一系列举措推进清收和清欠工作并取得了一定成效，但相关工作多落到数据统计层面，后续配套措施有待完善。对中小企业、民营企业清欠力度较大，但地方政府对央企款项的清欠工作有待加强，部分地方政府及平台公司以财评审计结果拖延支付相关款项。建议对建设单位未按合同约定支付或恶意造成实质性拖欠的行为进行相应考核处罚，持续贯通“连环清”渠道，推动清收与清欠工作取得实质性成果。

4.2 企业内部管理建议

(1) 完善经营现金流管理体系：优化资金预算管理，结合历史数据和业务计划，动态调整收支计划，落实各管理层级资金收支计划报批流程，提前筹划工作进度；加强日常经营活动净现金流规模监控，制定应急预案，若净现金流出现异常，及时干预管控；加强考核引导，在管理层考核中加入现金流相关指标。

(2) 完善项目全生命周期“两金”管控：加强源头管控，坚持“事前算赢”，全力获取高质量订单的同时，兼顾资金到位情况，强化收款合同条款策划，从业务源头加强现金流管控；履约阶段以合同为依据，以结算为抓手，推动项目快速回款，确保现金流持续改善；充分把握政府“一揽子化债方案”有效解决拖欠企业账款”的政策契机，密切追踪各地政府动向，掌握地方化债方案，将“现金为王”与“两金”压降有机融合，降低工程款、各类保证金资金占用。

(3) 加强全面成本管理：通过成本端精准节流，可

直接释放现金流，提升经营效率与抗风险能力。坚持“成本效益”原则，有效应用全面预算管理和绩效考核两大抓手，提高成本测算水平，精准分解下达预算目标；定期分析成本结构，推行预算刚性约束，削减非核心、非必要支出，压缩无效投入，避免资金低效占用；通过集中采购、长期协议锁定低价，或引入替代供应商降低成本。

(4) 科学开展、细化资金筹划：加强项目资金收支结余管理，量入为出，加强业财协同。在合同谈判中争取更有利的付款条款，有效控制预付带来的经营性现金流的提前支出，项目在付款时搭配一定比例的金融票据，如银行承兑汇票、供应链金融等，利用票据辅助延长企业现金付款周期。

综上所述，建筑工程企业的经营现金流问题本质是管理能力的体现。相较于外部环境，内部管控漏洞更具可改进性。企业需构建以经营现金流为导向的管理体系，通过精细化预算、强化合同管理、优化资金结构等措施提升抗风险能力。特别是在行业下行周期，经营现金流管理能力将成为企业生存的核心竞争力。

[参考文献]

[1]翟昕迪.大型国有企业集团现金流管理探究[J].现代商业,2022(34):83-86.

[2]刘秀清.建筑类央企“两金”管理存在的问题及对策研究[J].四川建设会计,2024(2):2-5.

作者简介：桑舞藤（1992.6—），女，毕业院校：四川大学，所学专业：会计，当前就职单位：中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司，职务：会计主管，职称级别：中级会计师；任俊颖（1993.9—），男，毕业院校：江西财经大学，所学专业：税务，当前就职单位：中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司，职务：会计主管，职称级别：中级会计师。