

业财融合下建筑业现金流动态预算管理路径探究

张成顺

中国石油管道局工程有限公司东南亚地区公司, 河北 廊坊

收稿日期: 2026年1月26日; 录用日期: 2026年2月24日; 发布日期: 2026年3月9日

摘要

目前, 建筑行业正经历从静态管控向动态预警演进的过程。现金流作为企业的血液, 关乎企业生死存亡。因此, 对现金流动态预算管理进行研究和探讨非常有必要。本文在业财融合的视角下, 对建筑业现金流动态预算管理的特点、现状和价值进行了分析。同时, 结合施工项目的经验, 提出了“五阶闭环管理模型”, 旨在为建筑业预算管理水平的提升提供借鉴和参考。

关键词

业财融合, 建筑业, 现金流, 动态预算管理

Exploration of Dynamic Budget Management Path for Cash Flow in the Construction Industry under the Integration of Business and Finance

Chengshun Zhang

China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd. Southeast Asia, Langfang Hebei

Received: January 26, 2026; accepted: February 24, 2026; published: March 9, 2026

Abstract

Currently, the construction industry is undergoing a transition from static control to dynamic early warning. Cash flow, as the lifeblood of an enterprise, is crucial to its survival. Therefore, it is essential

to research and explore dynamic cash flow budget management. From the perspective of business-finance integration, this paper analyzes the characteristics, current status, and value of dynamic cash flow budget management in the construction industry. Additionally, drawing on practical experience from construction projects, it proposes a “five-stage closed-loop management model”, aiming to provide insights and references for improving budget management standards in the construction sector.

Keywords

Integration of Business and Finance, Construction Industry, Cash Flow, Dynamic Budget Management

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

现金流对于建筑企业的重要性不言而喻。越来越多的建筑企业开始强化“有现金的利润”的管控意识[1]。目前,多数建筑企业受制于管理基础、技术手段和行业特性,现金流预算管理仍处于半静态、半手动的初级阶段,动态预算管理的理想与现实差距较大。本文旨在通过对建筑业现金流动态预算管理路径的研究,提供一种动态预算管理的思路和方法。

2. 现金流动态预算管理的内涵

现金流动态预算管理是一种以业务活动为驱动,以现金流动为核心,通过持续滚动预测、及时监控对比、以及动态调整控制,旨在保障资金链安全、优化资源配置、并支持战略目标实现的现代化企业管理循环系统。它是一个“流动的、可调整的、面向未来”的管理过程,根据内外部环境的变化(如工程进度、业主付款变更、材料价格波动等),持续地滚动预测未来的现金流,并以此为依据进行适时调控和决策。

3. 建筑业现金流动态预算管理的特点

建筑业现金流动态预算管理因其行业特性而呈现出独有的特点,其核心在于动态性、复杂性、协同性与风险导向性的结合。

(一) 动态性[2]

建筑项目周期长、影响因素多(如工期延误、设计变更、业主付款延迟),预算需基于滚动周期(如年度、月度、季度)持续更新,而非一次性制定。而且,建筑业的现金流受外部环境(政策、天气、供应链)和内部管理(分包商履约、工程变更)的双重影响,预算需具备灵活调整的韧性。

(二) 复杂性[2]

建筑企业以项目为最小管理单元,需覆盖投标期(保证金)、施工期(进度款)、竣工期(结算款)和质保期(质保金)的全周期现金流。建筑业通常同时运作多个项目,每个项目独立核算现金流(如投标保证金、工程款分阶段支付、质保金回收),每个项目需根据其特点制定不同的收、付款计划。

(三) 协同性

动态预算涉及整合 BIM 进度数据、供应链系统、合同管理系统、财务核算系统等多源数据,需保证业务和财务能实现充分融合。

(四) 风险导向性

建筑业利润率低、杠杆率高,需对“资金链断裂”风险保持高度敏感。同时,还应对合规性风险与流动性风险保持警惕,避免触碰政策红线和跨境项目汇率波动带来的不利影响。

4. 建筑业现金流动态预算管理现状

(一) 预算编制方面

目前,建筑业正经历从静态管控向动态预警演进的过程,但仍以静态为主。部分先进企业开始引入滚动预算和弹性预算。例如,按季度或月度滚动预测未来12个月的现金流,或根据产值完成度动态调整成本预算。但大部分企业仍采用年度或项目周期的静态预算[3],编制时基于历史数据和初步合同,一旦确定,年中调整的灵活性和频率不高。

(二) 执行与监控方面

建筑业严重依赖人工操作,信息比较滞后。首先,存在数据孤岛问题[3],成本、收入、采购、合同、财务等数据分散在不同部门和系统(如OA、ERP、项目管理软件)中,难以实时整合。其次,现金流数据多靠项目财务人员定期(如每月)手工填报和汇总,效率低下且容易出错,导致管理层看到的数据往往是“过去时”,无法用于实时决策。再者,监控维度单一,多集中于对“账面资金余额”的监控,对“资金存量”、“收支结构”、“未来时点支付压力”等深层次因素分析不足。

(三) 行业特性面临的固有挑战

首先,收入确认比较复杂。建筑业按完工百分比法确认收入,与实际工程进度款收款存在时间差,经常出现“有利润无现金流”的情形。其次,支出刚性且不可预测。建筑业材料款、人工费、分包款等支出刚性很强,且材料价格波动、工期延误、工程变更等都会导致支出偏离预算。再者,“垫资施工”情况普遍存在。由于业主支付比例和支付时间的不确定性,预算很可能因业主方付款延迟而瞬间被打破。最后,资金占用巨大。投标、履约、质保等各类保证金长期占用大量资金,回收周期长,动态预算中容易忽视其时间价值。

(四) 分析与预警方面

分析报告多停留在“本月收入多少、支出多少”的层面,缺乏对现金流波动根源(如某个大项目收款延迟、某项材料集中采购)的深入挖掘,分析深度不够。另外,多数建筑企业的现金流管理是“救火式”的,等账户资金枯竭时才发现问题,而不是通过预算与实际的动态对比,提前预测出未来的资金缺口,缺乏预警机制。

5. 建筑业现金流动态预算管理的价值

(一) 战略层面

1) 支撑战略决策与业务拓展

动态预算提供了未来现金流的“全景图”和“预报”,使企业从“看口袋里有多少钱干多大事”的被动状态,转变为“根据战略目标提前规划和筹措资金”的主动状态。

2) 优化资源配置,实现价值最大化

通过动态预测,企业可以识别不同项目、不同时期的资金盈缺,从而将有限的现金资源优先配置给回报率高、战略意义重大的项目,同时延缓或削减非核心、低效项目的开支。这就实现了资本从“平均分配”到“精准滴灌”的转变,提升了整体的资金使用效率和效果。

3) 增强产业链议价与协同能力

当企业能精准预测未来的付款能力时,在与分包商、供应商谈判时可以获得更有利的付款条件。同

时，稳定的付款预期也能建立更牢固的供应链合作关系，在关键时期获得优先供货等支持，形成良性生态。

(二) 运营层面

1) 强化过程控制与精准执行

动态预算将公司级的财务目标分解为每个项目、每个部门、甚至每个月的具体收支计划，为项目管理提供了清晰的“现金流路标”，任何偏离都能被迅速发现并追溯根源，确保整个公司的运营不偏离财务轨道。

2) 实现风险前置与主动预警

这是其最核心的运营价值。它像一个“雷达系统”，能够提前预测未来的资金缺口。首先，它可以提前暴露问题。比如，动态模型显示三个月后由于几个项目集中支付材料款，公司将出现资金缺口。这就给了管理层充足的时间去采取措施，比如，加紧催收应收账款、与供应商协商延期支付、或安排短期融资。其次，它可以识别“伪盈利”项目。有些项目账面有利润，但因其收款周期长、前期垫资多，在整个生命周期内现金流可能始终为负。动态预算能精准识别这类项目。

3) 提升跨部门协同效率

现金流动态预算管理迫使业务部门(市场、采购、工程)与财务部门使用“同一张报表”、“同一种语言”进行沟通。市场部需要更准确地预测收款节点，工程部需要更严格控制支出，采购部需要优化采购计划，从而打破了部门墙，形成了管理合力。

(三) 财务层面价值

1) 保障资金链安全，杜绝“技术性破产”

动态预算管理是保障资金链安全的“生命线”，可以确保公司在任何时候都拥有足够的支付能力，这是其最根本的生存价值。

2) 降低资金成本，提升资金效益

现金流动态预算管理可以提前预知资金缺口，使融资计划更加精准，避免“贷款不足”或“贷款过多”的问题。首先，可以减少资金冗余，动态监控资金存量，发现并利用临时闲置资金进行短期理财，增加资金收益。其次，可以优化资金存量。通过加速回款、延迟付款、清理冗余保证金等方式，不断优化现金循环周期，减少对外部融资的依赖。

3) 提升信用评级与融资能力

由于银行和投资者对企业现金流管理的规范性和可预测性较为看重，一套成熟、科学的现金流动态预算管理体系，能极大增强外部利益相关者对企业的信心，从而更容易获得低成本的贷款和投资，形成“管理优秀 - 信用高 - 融资易 - 成本低 - 发展好”的良性循环。

6. 建筑业现金流动态预算管理路径

结合笔者从事建筑施工行业经验，本文针对施工项目提出了“五阶闭环管理模型”[4]。本路径的核心在于打破“重核算、轻预算”、“重利润、轻现金流”的传统习惯，建立一个以项目为基础，现金流为核心，动态调整的敏捷管理系统。

(一) 业财融合组织保障

预算管理作为连接战略、业务与财务的关键枢纽，其融合深度高度依赖于坚实的组织保障。因此，构建一个专门化的项目预算管理机构，并非简单的部门增设，而是对预算管理权力结构、信息流程和责任体系的一次深刻重构，是业财融合从理念落地为实践的关键组织支点。

项目预算机构采用强矩阵式结构，机构设置专职负责人(如项目财务总监)，并固定吸纳来自财务部

(管理会计、成本控制)、战略运营部、核心业务部门(如施工、采购、人事等)以及风险内控部门的代表作为核心成员。同时,根据具体项目,动态纳入项目经理及相关技术专家,形成“固定核心 + 动态扩展”的团队。该机构的职能需覆盖项目预算的全生命周期,包括融合编审与价值规划职能、动态监控与协同调控职能、深度分析与决策支持职能、规则制定与知识沉淀职能四个核心方面。

该组织结构直接隶属于公司预算管理委员会或总经理办公会的执行与决策支持机构,是公司级预算管理在项目层面的具体运作核心。

(二) 五阶闭环管理模型

1) 项目动态预算编制

投标阶段,不仅要评估项目利润,还应对现金流进行可行性评估,编制初步现金流预测表,即:根据合同付款条件(预付款、进度款、结算款、质保金)、主要材料需用计划、工期估算,模拟项目全周期的现金流入流出[5]。若预测显示资金垫付压力过大或回款风险过高,应谨慎投标或调整报价策略。

中标后,通过使用 Excel 或专业项目管理软件,建立时间(月度) - 项目 - 现金流科目的三维预算模型,在各项目各部室协同下,及时完成项目全周期现金流预算编制。项目现金流预算编制内容主要包括现金流入预算和现金流出预算。其中,现金流入预算包括工程款收入(根据合同付款节点和施工进度计划,预测每期(月/季度)的业主回款金额)、预收款/备料款(在合同签订后、开工前可能收到的款项)和其他收入(如材料处理、索赔收入等);现金流出预算包括直接成本支出(人工费、材料费、机械费、分包工程款,根据采购合同和施工计划进行支付排期)、间接费用支出(管理费、规费、税费等)和其他支出(保证金、利息、资本性支出等)。

项目开工后,结合施工进度、采购计划、分包计划等,定期开展滚动预测,保证预算数据及时更新。例如,每月末更新未来一个季度的现金流预测和未来 12 个月的月度预测。

2) 过程执行与动态监控

(1) 过程执行

收款方面,项目各部门需紧密配合,按照预算节点提前准备请款资料,符合请款条件时及时提交给业主。同时,派专人紧盯,积极跟进业主内部审批流程,确保款项按时到账;付款方面,所有款项的支付必须严格依据审批通过的合同和预算执行。

(2) 动态监控

更新工程进度、产值确认、发票开具及收款到账情况,及时获取项目收款数据。同时,通过 OA、财务系统及时收集已发生和已审批待支付的合同款项、费用报销等数据。通过收集收、付款数据,建立监控仪表盘,设置资金缺口/盈余(直观反映当期资金状况)、预算执行率(实际支出/预算支出 $\times 100\%$)、收款计划完成率(实际收款/预算收款 $\times 100\%$)、净现金流(当期现金流入 - 当期现金流出)等指标,以可视化的形式展示目前预算状态,将实际现金流与预算进行对比,生成“预算 - 实际 - 差异”分析报表。另外,将项目管理软件(PMS)与 ERP、财务系统打通,对重大偏差进行预警,设定阈值(如偏差 10%),一旦超过该值将自动触发预警,通知相关责任人处理。

3) 偏差分析与情景预测

(1) 动态偏差分析

每周/每月对比项目“实际现金流”与“滚动预测”,查找差异大小及问题所在,形成现金流偏差分析报告和纠偏行动方案。偏差不仅是数字问题,需追溯到业务层面。例如,对流入偏差分析时,可以考虑业主付款提前还是延迟、进度超前还是滞后、产值确认存在争议、变更索赔是否及时获批等因素;对流出偏差分析时,可以考虑材料价格、施工方案变更带来的影响、分包结算超出预期等深层次原因。

(2) 多情景现金流预测[5]

对偏差进行分析后，需考虑偏差对项目后续现金流的影响，可以从基准情景、乐观情景和悲观情景3个方面对现金流进行预测和更新，完成新版现金流滚动预算编制。其中，悲观情景下现金流的预测是主要考虑的方面。

- ① 基准情景：按当前进度和合同正常执行。
- ② 乐观情景：业主提前支付、材料价格下降。
- ③ 悲观情景：
 - a) 工期延误1个月：测算资金垫付成本增加和可能的罚金。
 - b) 主材价格上涨15%：测算成本超支对现金流的影响。
 - c) 业主延迟付款3个月：测算资金缺口及需要启动的应急融资方案。

4) 调整与行动

对项目偏差完成分析和预测后，下一步需进行预算调整。本文分别从运营级、战术级和战略级三个级别进行阐述。

(1) 运营级微调(项目经理主导)

① 加速流入

加强工程款催收，跟进甲方审批流程；对已完工未结算项目，积极准备资料，加快确认收入；灵活运用工程保理，将应收账款提前变现。

② 延缓并优化流出

与供应商和分包商协商付款节奏，争取与收款节点匹配；推行“按实结算”的物资采购模式，减少资金占用；严格控制非生产性开支。

(2) 战术级调整(公司管理层主导)

① 跨项目资金调配

使用资金池工具，将A项目的富余资金临时支持B项目，减少整体贷款。

② 预算调整

如发生重大合同变更，导致原预算失效，应启动正式预算调整审批流程。

③ 供应链策略调整

针对价格波动大的材料，与核心供应商签订锁价协议或共担风险协议。

(3) 战略级决策(公司决策层主导)

① 融资策略

基于动态预测到的资金缺口，提前与银行沟通，安排项目贷款或流动资金贷款，避免临时“救火”情况的出现。

② 合同纠纷处理

当出现重大回款风险时，及时启动法律或索赔程序。

5) 考核评价与体系优化

本环节是闭环的终点，也是新一轮循环更高水平的起点，致力于实现管理的持续改进。

(1) 考核评价

树立“回款”和“赚钱”同等重要的全员意识，将现金流预算的执行准确性、收款效率、资金成本控制等指标，纳入项目部和相关业务部门的绩效考核(KPI)并赋予一定的权重，确保绩效考核指标的全面性和公平性。

(2) 管理复盘与知识沉淀

项目结束后，对全周期的现金流预算管理进行复盘，总结成功经验(如有效的催款方法、优秀的成本

控制措施)和失败教训(如预算编制中的典型误判、常见的风险点),形成项目现金流管理复盘报告,补充完善案例库和知识文档。

(3) 模型与制度优化

首先,根据复盘结果,优化现金流预算编制的模板、流程和假设条件,形成优化后的现金流预算管理制度与流程。其次,完善企业的定额库、供应商和分包商付款标准数据库。最后,升级信息化系统,提升数据自动采集和分析预警能力。

7. 结语

本文从业财融合的视角出发,分析了建筑施工企业现金流动态预算管理的特点、现状和价值,并提出了“五阶闭环管理模型”。

该模型可促使企业从被动的“事后救火”转变为主动的“事前预警和事中控制”,最终实现在支撑项目顺利推进的同时,保障公司整体资金链的安全、高效和价值最大化。

参考文献

- [1] 韩正婷. 多利润中心企业的一种现金流管理方法[J]. 财务管理研究, 2024(2): 139-143.
- [2] 冯晓玲. 业财融合视角下建筑施工企业全面预算管理探究[J]. 财会学习, 2024(28): 71-73.
- [3] 顾彩萍. 基于业财融合的国有企业全面预算管理发展路径研究[J]. 财经界, 2025(6): 30-32.
- [4] 马丽娜, 周丽, 孔宇. 基于PDCA理念的全面预算管理实践——以W公司全面预算管理工作为例[J]. 商业会计, 2025(11): 114-117.
- [5] 黄婉怡. 基于工程施工背景的业务财务融合关键问题分析[J]. 财务会计, 2024(19): 128-130.