

# 建筑企业项目基于全周期现金流预测的 预算管理研究优化

原新 李国威

山东鲁能巨富开发有限公司

**摘要：**随着我国市场不断地发展，经济体制也相应地在不断完善着，行业之间及行业内部的竞争变得愈发激烈。经济全球化势不可挡的发展趋势，一方面给建筑施工企业带来了难以预测的变故与挑战，但另一方面也带来了脱颖而出的机遇。众所周知，现金流是企业的“血液”，是企业得以持续运营，发展壮大的基础，建筑施工企业也是如此。同时，建筑施工企业的组成特点也决定了现金流管理应从项目层面出发，从项目角度贯彻落实“以现金流管理为中心”的理念。在理论和实践中我们也发现，预算管理作为施工企业项目管理的重要手段之一，与现金流管理是密不可分的。因此，如何在项目层面做好全周期现金流预测和预算管理，将直接影响到建筑施工企业整体的运营情况和经济效益。

**关键词：**全面预算管理；现金流；具体措施

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2024.09.085

## 引言

全周期现金流预测的预算管理是指利用现有的数据和方法，预测企业未来的现金流情况，包括现金收入和支出的预测。全周期现金流预测的预算管理是关键环节，它能够帮助企业更好地规划资金运作，合理安排资金流动，有效降低财务风险。

### 一、全周期现金流预测的预算管理概述

#### （一）基本内涵

全周期现金流预测的预算管理是指通过合理管理和控制企业的资金流动，实现企业经营活动的稳定性和可持续性。它包括以下方面的内容：第一，现金流的监控与分析：通过对现金流的监控和分析，了解企业现金流的来源和去向，发现现金流问题，并及时制定相应的解决措施。第二，现金流的优化与管理：通过优化和管理现金流，提高企业的资金利用效率，降低企业的财务风险，保证企业经营活动的稳定性和可持续性。第三，现金流预测：通过分析企业历史现金流数据和市场环境变化，预测未来的现金流情况，帮助企业制定合理的预算和经营决策，降低企业的财务风险。

#### （二）适用企业类型

全周期现金流预测的预算管理适用于各类企业，无论是大型企业还是中小型企业都可以采用这种管理模式。特别是那些需要对企业现金流进行有效控制的企业，如：第一，高成长的初创企业：初创企业在起步阶段需要有效控制企业现金流，避免资金浪费和资金断

流，保证企业的正常运转。第二，资金周转周期长的企业：资金周转周期长的企业，如房地产开发企业、能源企业等，需要通过现金流管理和预测，合理安排资金流动，避免资金断流和浪费，保证企业的稳定运营。第三，财务状况不稳定的企业：财务状况不稳定的企业，如企业经营亏损或负债较高等，需要通过现金流管理和预测，优化现金流，控制财务风险，降低企业的财务风险。第四，需要进行投资和融资的企业：进行投资和融资的企业，需要通过现金流预测，合理安排资金流动，保证企业的投资和融资计划得到顺利实施。综上所述，全周期现金流预测的预算管理适用于各类企业，特别是需要对企业现金流进行有效控制的企业。

### 二、全周期现金流预测的预算管理原则

全周期现金流预测的预算管理应该遵循以下原则：

第一，准确性原则：现金流管理与预测应该准确反映企业的真实财务状况，避免夸大或低估财务数据，确保财务数据的真实性、可靠性和准确性。第二，及时性原则：现金流管理与预测应该及时更新和调整，及时反映企业的经营变化和财务状况，使企业能够及时采取相应的经营策略和决策。第三，稳定性原则：现金流管理与预测应该具有稳定性和可持续性，避免出现过度波动或不稳定的情况，确保企业的经营和财务安全。第四，综合性原则：现金流管理与预测应该从多个角度综合考虑企业的经营、财务、市场和风险等方面的因素，使企业能够制定更加全面和合理的经营计划和预算。第五，灵活性原则：现金流管理与预测应该具有一定的灵活性，能够适应不同的经营环境和市场变化，使企业能够及时调整经营策略和决策。第六，可比性原则：现金流管理与预测应该具有可比性，能够进行横向和纵向的比较，与历史数据和行业数据进行对比，从而更好地评估企业的财务状况和经营绩效。综上所述，全周期现金流预测的预算管理应该遵循准确性、及时性、稳定性、综合性、灵活性和可比性等原则，以保证企业的财务安全和经营稳定。

### 三、现金流管理与预算管理的必要性

建筑施工行业，尤其是规模较大的企业，因其全国甚至全球范围内承接项目的特性，各地政策不同，具有分布广、规模大，难以管控等特点。项目不仅生产周期长，还由于保修期的存在，资金完全收回的时间跨度也被进一步拉长。同时涉及很多现场施工人员、机构管理人员、建筑材料等，如何压降各种成本也是需要尽快克

服的难题。在建筑施工企业，应该灵活运用各种科学有效的管理工具，以项目管理为落脚点，做好基础管理工作，进而推动企业高效可持续发展。从实际情况来看，受各类因素影响，目前行业整体现金流管控压力较大，能否管好项目现金流，并基于现金流预测做好预算管理执行工作，是施工企业防范各类资金风险、平稳运行的关键所在。施工企业项目现金流管控是企业平稳运行的基础。“现金为王”、“现金至上”的观念相信许多学者和企业管理者都已经达成共识，只有在项目层面实现资金收支平衡，企业整体的现金流状况才会可观。同时，“精细化管理”是提升施工企业管理手段的一个重要方面，而现金流管理又是“精细化管理”的重要内容，其重要性不言而喻。现金流管理是保证各个项目实现成本管控、资金平衡、保证流动资金总量的重要手段。

预算管理也是企业管理中一个必不可少的工具。科学地运用预算管理工具，可使其充分发挥风险防范作用，促使企业在市场竞争中站稳脚跟，稳步发展。而将预算管理运用到工程项目管控上，能够在其施工过程中进行有效监督和把控。在建筑施工环节，预算确定了工程造价，因此，也能有效地对施工项目进行成本管控。不仅如此，还能够对各种人力、物力等资源进行合理化地调度，实现工作效益的提升，一举多得。

综上所述，未来发展中，施工企业在面临重大机遇与重大挑战并存的现实情况下，应做到与时俱进、不断提高管理水平。建筑施工企业项目应确立以现金流量管理为基础的预算管理模式，突破现金流的发展瓶颈，严格执行贯彻预算管控目标，实现企业持续生存和健康发展的最终目标。

#### 四、A项目现金流和预算管理中存在的问题

虽然现金流预测和预算管理无论在理论层面还是在现实运用中，都有着不可替代的重要作用，且得到业内的广泛认可与应用，但在实际经营管理过程中也发现了许多问题有待解决，下面以A项目为例，探究建筑施工项目在现金流管理和预算管理中存在的普遍性问题。

##### （一）大环境客观因素影响项目整体情况

建筑施工项目在实际工作过程中具有较大的不确定性，无论是建筑原材料的供应，还是现场施工环节，都可能因为某些大环境下的客观因素而造成巨大影响。像2020年年初爆发的全球疫情，至今仍是一个非常大的不确定因素，随时可能造成项目原材料供应断裂，现场施工无法进行。A项目在进行现金流预测及预算编制时，未充分考虑到疫情带来的影响，现场施工实际进度较预测有明显滞后；同时，业主资金情况也收到较大波及，一部分工程款不得不采用商票进行支付。因此导致项目现金流情况较差，预算执行情况不佳。

##### （二）现金流预测及预算的编制质量不高

目前多数建筑施工项目，现金流预测方式单一，预算编制粗放，依据不足，未充分考虑到市场环境等变

动，导致预算数据和实际情况有出入。A项目在进行全周期现金流滚动预测时过于乐观，未考虑到项目施工环境的诸多不确定性，导致预测数据失真。同时，现金流预测数据主要由A项目商务部门的人员敲定，财务人员往往因为经验不足或者不够深入业务，从而难以发现其中的问题。不仅如此，由于业主单位、项目商务人员和财务人员之间往往存在信息不对称的情况，最后编制的预测数据和实际情况必然会产生较大的偏差。

##### （三）现金流管理和预算执行过程管控不足

对于项目在施工过程中出现的现金流预测和预算执行偏差的情况，缺少科学有效的纠偏方法及解决对策。A项目存在垫资情况，与投标期预测的无垫资需求有较大差别，针对该情况没有很好地落实解决，造成项目垫资金额越来越大。同时，业主未按合同约定的现金支付全部工程款，2023年的工程款流入中现金部分占比不到40%，这也是项目现金回款预算执行不佳的重要原因。虽说下半年针对A项目现金收支经常进行偏差分析，但后续的管理动作力度不够，效果甚微，预算刚性执行难以得到保证。

##### （四）预算的考评和激励力度不够

一项制度措施能否充分发挥其应有的作用，离不开与之对应的监督体系，及奖惩手段。大多数建筑施工企业虽然都制定了一系列现金和预算管理措施，但缺少系统的监督管理机制和公正科学的评价体系，导致该项管理工具发挥的作用十分有限，难以充分调动相关人员的积极性，难以发挥重要人员的引领作用，导致整个财务管理工作作用无法彰显。

## 五、针对管理中的问题所提出的对策

##### （一）充分预估环境改变，提前做好应对措施

在全周期现金流预测和预算编制过程中，应做好预估工作，充分考虑这些事件给项目整体带来的影响，并在数据编制过程中合理体现。若是出现无法预测的突发性事件，项目层面在能力范围内可安排指定紧急应对措施，尽量消除不利的影 响。若影响程度远超项目所能承受的范围，应主动向上级单位反馈，寻求帮扶。若最初的现金流预测及年度预算目标已无法匹配项目实际运行情况，可进行现金流测算变更，重新制定预算目标，切实发挥其指导作用。

##### （二）制定客户管理数据库，提升风险管控能力

在承接项目之前的招投标阶段，市场营销等部门就需要做好业主单位背景调查，收集资料了解资金及信用情况，财务、商务等其他部门进一步评判后续施工过程中可能带来的各种风险。同时，企业应结合财务系统逐渐建立、更新客户信用数据库，制定相应评价体系，设立评价标准，来评估经营风险，尽可能减少项目施工阶段发生的资金短缺或者断裂的风险。

##### （三）全面提升现金流预测及预算编制的质量

建筑施工企业应先从思想建设层面出发，认识到全周期现金流预测和预算编制对项目整个施工过程中的重

要性，对主要参与人员和审核人员进行必要的指导培训。除此之外，建筑施工企业应优化现金流预测和预算编制方法，在理论的编制方式基础上，融入项目自身的特点，所处环境的差异，市场的变化等因素，使得现金流管理和预算管理能切实发挥其管控、指导作用。

#### （四）做好过程管理工作，严格把控项目风险

项目资金管理遵循“以收定支、收支平衡”的原则。若项目因某些原因存在资金短期周转困难时，经过相应评审后，通过负债经营解决。若发现工程项目可能亏损，存在永久性资金缺口时，公司要组织审计等相关部门对项目亏损进行审计认定，追究责任，并由项目部编制资金救助方案。关于合同条款，应严格审核把控，对于潜在风险要全方位的进行评估、列示，进而给项目提供风险把控的方向和目的。在项目施工过程中也要严格遵照合同条款执行，不可做出风险性的让步。

#### （五）完善激励约束机制，优化考核机制

考核要结合影响因素的关联性和可管可控性。施工企业要针对项目现金流及预算的关键因素和管控特性制定相应考核机制，不同部门对不同的预算指标负责，才能更好地激励员工，向着预算目标努力。除此以外，在考核的方式上，也可以采取比较分析的方法、比例分析的方法等，采用“公平、公开、公正”的原则，从而获得令人满意的考核应用效果。

#### （六）优化资金结构

全周期现金流预测的预算管理对优化资金结构非常重要，以下是具体措施：第一，建立资金预算计划：根据企业的经营情况和资金需求，制定资金预算计划，包括资金需求量、资金来源、资金运作周期等。第二，加强资金管理：加强资金管理，包括资金收付管理、资金流动性管理、资金监控等，保证资金运转的流畅性和安全性。第三，提高资金使用效率：提高资金使用效率，包括加强资金计划和资金预测、优化资金运营模式、降低资金使用成本等。第四，优化资金结构：优化资金结构，包括通过优化债务结构和股权结构，调整资产负债表结构，降低资金成本和财务风险。第五，严格控制财务风险：严格控制财务风险，包括控制企业债务规模、降低负债成本、严格控制资本支出、规范内部管理等。第六，提高企业信誉度：提高企业信誉度，增强企业的市场竞争力，吸引更多资金注入企业。综上所述，优化资金结构需要从多个方面入手，包括建立资金预算计划、加强资金管理、提高资金使用效率、优化资金结构、严格控制财务风险、提高企业信誉度等，以提高企业的资金效益和降低财务风险。

#### （七）加强资金监控

加强资金监控是全面预算管理中现金流管理与预测的重要方面，以下是具体措施：第一，确定资金监控指标：企业应制定资金监控指标，包括现金流入量、现金流出量、资金运作周期、资金流动性等。第二，建立

资金监控机制：企业应建立资金监控机制，包括建立专门的资金监控团队、建立资金监控系统、定期进行资金监控分析等。第三，及时掌握资金变化情况：企业应及时掌握资金变化情况，制定相应的资金应对措施，避免资金短缺或资金滞留等问题。第四，做好资金预测和预警：企业应根据历史数据和未来发展趋势，做好资金预测和预警，提前预判可能出现的资金问题，并采取相应措施。第五，加强内部控制：企业应加强内部控制，建立完善的内部审计机制，加强对资金流向的监控，确保资金运转的安全和流畅。综上所述，加强资金监控需要从确定资金监控指标、建立资金监控机制、及时掌握资金变化情况、做好资金预测和预警、加强内部控制等方面入手，以保证企业资金的安全和流畅，为企业的发展提供可靠的资金保障。

#### 结语

全周期现金流预测的预算管理是企业管理中不可或缺的重要组成部分。本文系统地阐述了现金流管理与预测的内涵、适用企业类型、必要性以及具体措施，说明了现金流管理与预测在企业管理中的不可替代性。在未来，随着市场经济环境的不断变化和发展，企业管理中的现金流管理与预测也将不断面临新的挑战。因此，企业需要不断提高自身的管理水平和应变能力，及时调整现金流管理与预测策略，以应对各种复杂的市场环境和经济形势，为企业的可持续发展提供更加可靠的保障。

#### 参考文献

- [1]茅蓉.分析建筑工程项目财务管理及其风险规避[J].经济管理文摘,2021(06):148-149.
- [2]刘铁军.建筑施工企业财务管理风险及审计对策解析[J].中国总会计师,2019,(07):128-129.
- [3]蔡素华.基于财务分析视角下建筑企业财务风险分析——以A建筑公司为例[J].中国国际财经,2018(04):186
- [4]王焯.建筑施工企业资金管理存在的问题及对策探讨[J].当代会计,2017,(07):17-18
- [5]陈爱国.建筑施工企业工程项目资金预算控制管理策略探讨[J].企业导报,2015,(21)
- [6]马宇亮.新时期企业会计内部控制的问题及处理对策研究[J].中国集体经济,2019,(21).
- [7]毛立.建筑施工企业业务财务一体化建设分析[J].现代企业,2019,(06):144-145.
- [8]刘玉翔等.工程施工项目现金流管控优化路径研究——以A企业为例[J].国际商务财会,2019,(08):10.
- [9]黄倩婷.以现金流为核心的全面预算管理及其实施[J].企业改革与管理,2018(14):110-111.
- [10]刘浩博,代鸿志.如何实施以现金流为核心的全面预算管理探析[J].财经界,2016(26):93+112.