

基于现金流管理的建筑企业财务司库体系构建研究

杨 潇

中铁二局集团电务工程有限公司, 中国·四川 成都 610000

【摘要】随着建筑企业项目规模扩大和资金运作复杂化, 现金流管理的重要性日益凸显。当前企业普遍存在资金分散、风险管控薄弱以及信息化程度不高等问题, 影响财务运行效率。基于此, 本文以现金流管理为核心, 探讨建筑企业财务司库体系的构建路径, 从“组织架构”“预算体系”“防控风险”“建设数智化”“绩效考核”等方面提出优化策略, 为提升企业财务管理水平提供参考。

【关键词】现金流管理; 财务司库体系; 建筑企业; 资金集中管理

引言:

当前建筑业投资规模不断扩大, 企业的资金运作模式逐渐从粗放型向集约化、精细化转变。现金流作为企业运营的“血脉”, 其管理水平直接影响资金安全与项目推进效率。财务司库体系的建设不仅是资金集中管理的需要, 更是企业提升风险防控能力和决策效率的途径。因此, 研究建筑企业基于现金流管理的财务司库体系构建具有重要意义。

1 建筑企业现金流管理现状分析

建筑企业的现金流管理是维系企业生存与发展的核心环节, 其管理水平直接关系到项目建设的资金运转效率和企业整体财务稳定性。目前多数建筑企业在现金流管理上仍处于粗放阶段, 存在资金分散、流向不清以及预算执行脱节等问题, 导致资金运用效率偏低。由于建筑项目周期长、应收账款比例高, 企业普遍面临回款慢、资金周转紧张的压力, 容易引发流动性风险。同时, 融资渠道单一、成本偏高也是普遍痛点, 过度依赖银行信贷使企业抗风险能力不足, 非银融资工具的开发与利用率较低^[1]。在建设预算体系方面, 部分企业缺乏动态管理, 难以及时根据项目进度调整资金计划, 影响资金调度和支付决策的科学性。风险管控体系仍显薄弱, 对流动性风险、信用风险的预警能力有限, 使企业在复杂市场环境下处于被动状态。

2 财务司库体系的内涵与构建思路

财务司库体系是企业是现代财务管理模式下实现资金统筹、防控风险以及创造价值的综合管理平台, 其核心内涵在于以现金流为中心构建高效透明的财务运行制度。相较于传统的资金管理, 财务司库体系更强调集中化、可视化甚至智能化的管理理念, 通过制度化与信息化手段实现集团层面的统一管控。在技术层面, 需要依托统一的司库管理平台, 以数字化工具支撑资金预测、支付控制以及风

险预警^[2]。在组织架构上, 应形成集团总部统筹、子公司执行、项目层落实的多级联动机制, 保证权责清晰、协同顺畅。司库体系的能力建设应涵盖五个方面: 一是强化资源统筹, 提升资金集中与内部融通水平; 二是强化可视化监控, 提升现金流预测与风险识别能力; 三是强化精准管控, 保证预算执行与支付安全; 四是提升运营效率, 实现智能化收付与自动化结算; 五是增强价值创造, 通过科学决策提升资金收益。

3 基于现金流管理的建筑企业财务司库体系构建路径

3.1 重塑组织架构, 构建高效协同的资金管理体系

建筑企业要以集团化管理为导向, 重塑财务司库的组织架构, 明确总部、子公司和项目层级的职责分工。通过建立统一指挥、分级管理的运行机制, 资金在整体规划下实现高效配置^[3]。组织重塑的重点在于形成专业化的司库团队和标准化的管理流程, 实现资金的集中调度。企业通过制度建设和流程再造, 推动业务、财务、资金三方协同, 打破部门壁垒, 增强信息共享。

司库体系的组织重构通常遵循“总部统筹、子公司执行、项目落实”的三级管理模式。集团总部设立资金管理中心, 统管政策制定、标准建设、风险控制以及资源调度; 子公司负责司库执行、回款管理、资金支付以及上报风险; 项目层面则专注于收支执行, 形成纵向贯通、横向协同的管理链条。在具体建设过程中, 集团可依托财务公司或结算中心作为资金归集与调度平台, 形成“资金池+结算中心”的一体化运作格局(如图1所示)。中交建集团通过建立资金管理中心, 全国范围内超过2,000+项目账户被统一纳入总部资金池, 日均归集资金规模达到80-120亿元, 内部拆借及统借统还模式使融资成本平均下降0.35~0.55个百分点。这一组织重构显著改善了资金分散、

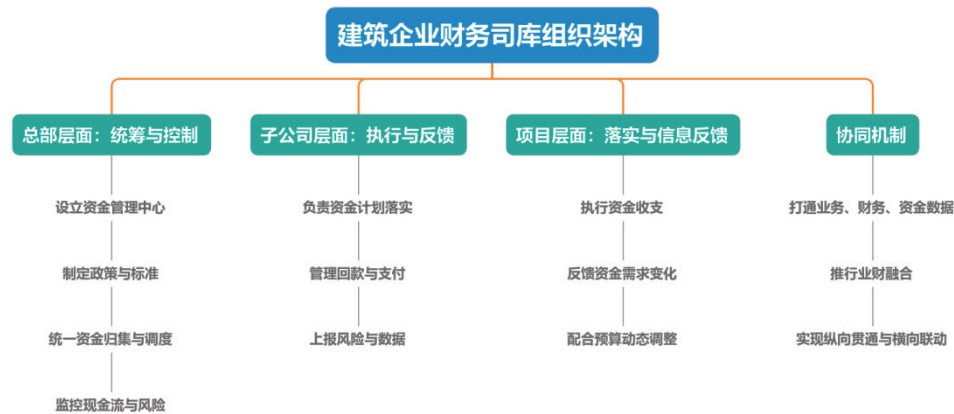


图1 建筑企业财务司库组织架构示意图

条线割裂的问题，使资金沉淀率由改革前的18%降至7%以下，资金周转天数缩短约12-20天。在重塑组织的同时，应同步推进业财融合机制建设，使司库人员不再局限于账务处理，而是深度介入企业经营全过程。例如，中电建集团将司库人员纳入重大项目经营班子，参与从投标报价、合同条款设计到支付条件谈判的全流程协同。企业内部数据显示，在司库人员提前介入的项目中，合同回款条款中设置阶段性进度回款比例的项目占比由42%提升至71%，账款逾期率降低约9-12个百分点。当项目资金计划发生变化时，司库系统可根据最新数据自动调整现金流预测，实现“以业务驱动资金决策”。

3.2 完善预算体系，构建滚动与动态现金流预测机制

科学的预算体系是现金流管理的核心基础，建筑企业应以项目为单位，建立覆盖全周期的预算管理框架，紧密衔接资金计划与经营计划。通过动态滚动预算机制，定期调整预测参数，实时反映经营变化，保证资金需求与供应相匹配^[4]。预算编制要以数据为支撑，强化对流入与流出的监控，形成事前规划、事中跟踪、事后分析的闭环管理。

集团总部负责制定年度资金计划与标准参数，明确资金集中比例、融资成本上限以及现金流预警阈值等核心指标；子公司和项目部则根据实际施工进度、合同收支节点与付款计划编制分层预算。各级预算通过司库系统自动汇总至集团资金管理中心，形成覆盖所有项目的现金流全景图，使资金分配更具针对性（如表1所示）。企业通常以月度或季度为周期，依据项目实际进展、合同变更或回款情况等因素，动态调整预算。例如，中铁建集团在海外工程项目中采用“滚动更新+灵活调整”的模式，每月由司库系统自动提取ERP与合同管理系统中的最新数据，更新现金流预测表。当项目出现延期或新增付款节点时，系统会自动修正未来数月的现金流预测值，生成新的预算执行计划。

为提升预算执行的精准度，建筑企业开始引入多维度现金流预测模型，整合分析项目进度数据、合同支付节点、历史回款规律以及宏观经济指标。例如，中电建集团利用AI算法建立预测模型，系统能根据过去三年的资金收支趋势，自动生成未来12个月的现金流预测报告，并实时更新预测误差率。

表1 建筑企业多层级预算管理示意表

层级	主要职责	管控重点
集团总部	制定年度资金计划与管理标准	资金集中比例、融资成本、预警阈值
子公司	执行预算任务并汇总项目数据	回款计划、支付安排
项目部	编制项目预算并上报收支情况	合同节点、资金需求变化

3.3 完善风险机制，打造全链条现金流防控体系

现金流风险管理应贯穿企业经营全过程，建筑企业需从战略层面建立全面的风险管理框架，把流动性风险、信用风险和市场风险纳入统一监控体系。同时，防控风险要以识别、评估、应对及监测四个环节为主线，构建从项目立项到结算的全链条管控模式^[5]。此外，应强化预警机制，借助数据分析早期识别异常波动，从而提升应变能力。

企业需建立统一的风险识别体系，在项目启动阶段由司库部门提前介入，对业主资信等级、合同付款条款、资金来源结构以及回款计划进行系统化信用评级，并把评级结果作为项目是否参与投标及付款条件设置的重要依据。实践表明，将信用评级与投标策略联动后，高风险项目的投标参与率由改革前的28%降至14%，项目承接结构明显优化，潜在坏账及资金拖欠风险显著降低。在风险评估与监测环节，企业依托司库系统集中录入合同、结算、融资以及回款等信息，形成动态风险档案，实现风险信息可追溯、可量化、可预警。以中建集团为例，其资金管理中心

借助数据分析模型实时监测现金流入流出比、资金集中度以及融资余额等关键指标，当项目出现回款延迟或资金占用异常时，系统会自动触发预警，并同步推送至集团风控部门和项目管理负责人。

3.4 推进数智化建设，打造智能化财务司库平台

建筑企业应依托信息化平台，打通业务、财务与资金系统，实现数据的集中管理与实时共享。通过引入智能算法，提升资金归集、支付控制以及风险预警的准确性。数智化建设不仅能降低人工操作风险，还能通过可视化工具完成对现金流状态的即时监控。统一的数据平台能让决策更及时、更精准，帮助企业形成数据驱动的资金管理模式。

企业在推进财务数字化转型时，首先构建“财务共享中心+司库管理平台”的双层架构，通过统一的系统平台整合财务、资金、合同以及供应链等核心模块，实现数据的集中管理。过去各子公司和项目部的数据分散在不同系统中，信息传递滞后，导致资金归集和预测存在误差。而统一平台上线后，集团资金管理中心可以在系统中直接查看各项目的实际收支情况、回款节点及资金余额，减少层层上报的时间延迟，使决策从以往的“事后汇总”变为“实时掌握”。在智能化应用方面，中铁建集团引入RPA自动化流程与AI算法，实现收款、付款、对账等环节的智能处理。系统可自动识别银行回单、合同编号与付款方信息，并在几秒钟内完成账务匹配，大幅降低人工操作负担。例如，过去财务人员每天需要人工核对上百条收款记录，如今通过OCR文字识别与RPA自动认款流程，系统能在几分钟内完成同样的工作，不仅可以提升效率，也能够减少输入错误。与此同时，系统自动生成资金日报表和周度现金流预测表，集团管理层可以通过可视化界面直观了解各项目现金流入流出、融资余额及风险预警信息，为资金调度与融资决策提供依据。

表2 财务数字化应用前后成效对比

项目	转型前	数字化转型后	提升效果
数据汇总	多系统分散，需人工逐级上报	统一司库平台实时汇集	数据更新时效由T+3天缩短至实时
收付款处理	财务人员人工核对、录入	OCR+RPA自动认款与对账	处理效率提高5-8倍，人工错误率降至<1%
现金流预测	靠经验预估，误差较大	AI滚动预测与动态校正	预测误差率由±12%降至±4%左右
风险预警	事后识别，响应滞后	系统自动监测阈值并预警	风险发现提前1-2个预测周期

3.5 优化绩效考核机制，强化激励约束与价值导向

建筑企业应建立以现金流绩效为核心的考核体系，把资金效率、控制风险以及收益水平等指标纳入综合评价范围。考核机制要突出结果导向与过程监控并重，强化激励与约束并行，保证管理目标层层落实。通过科学分配权责与成果，激发管理人员的主动性，使绩效考核成为提升资金管理水平的动力来源。

以中建集团、中交建集团的实践为例，企业在构建司库绩效考核体系时，逐步从传统的资金集中度、融资成本等单一指标，转向以现金流为核心的多维度考核体系。集团总部在设定考核指标时，把经营活动现金流净额、现金流预测准确率、带息负债综合成本率、逾期应收账款下降率、风险损失率等指标纳入司库管理评价框架。在执行层面，集团实行“总部统筹、分级落实”的考核机制。总部财务部负责制定总体考核标准与权重分配，子公司与项目部根据自身职责分解目标任务。例如，中铁建集团把现金流考核结果直接与项目负责人绩效挂钩，明确“回款不达标、项目经理绩效扣分”的硬性约束；同时，对现金流预测准确率超过集团平均水平的财务司库团队给予奖励。中电建集团建立司库绩效监控平台，对各单位现金流指标进行月度排名，结果直接纳入年度绩效评价。若某项目资金回笼持续滞后，系统会自动推送预警信息，要求责任单位提交整改方案。

结束语：

综上所述，基于现金流管理的财务司库体系建设，有助于建筑企业实现资金集中、高效运作以及风险可控。通过组织重塑、预算完善、风险防控、数智化建设和绩效激励的协同推进，可以显著提升企业的现金流管理水平。未来，建筑企业应继续深化数智化改革，强化业财融合，构建可持续发展的现代财务管理体系，助力企业稳健经营与高质量发展。

参考文献：

- [1] 康杰. 财务共享背景下企业集团司库体系构建策略[J]. 商业观察, 2024, 10 (36): 58-61.
- [2] 余凯. 司库体系与财务共享服务中心的协同发展研究[J]. 中国科技投资, 2024, (33): 61-63.
- [3] 吴琳露. 浅析财务数字化转型下构建司库管理体系的战略意义[J]. 商讯, 2024, (22): 57-60.
- [4] 张悦, 朱先淳. 财务共享模式下建筑施工企业司库管理体系的实施策略[J]. 中国农业会计, 2024, 34 (20): 61-63.
- [5] 谷湙桦. 建筑施工企业现金流管理[J]. 合作经济与科技, 2021, (04): 156-157.