

DOI: 10.53104/dyglit.2026.02.03.003

建筑企业财务风险防控与价值创造路径探究

刘洋¹

1. 济南大学, 山东 济南 250022

摘要: 建筑企业具有项目周期长、资金投入规模大、业务链条复杂、结算回款时间较长等经营特征, 财务风险容易在投标、采购、施工、结算和回款等多个环节持续积累。传统财务风险管理较多关注融资安全、成本控制和会计核算, 风险管理与项目经营、资源配置及企业价值提升之间的联系不够紧密。在市场竞争加剧和利润空间收窄的环境下, 单纯以避免损失为目标的财务风险防控已经难以满足建筑企业经营管理需要。财务管理需要进一步进入项目全过程, 在控制资金、成本、应收账款和债务风险的同时, 为项目选择、资源配置、经营决策和资金使用提供支持。本文从建筑企业经营特点出发, 分析资金链、成本、应收账款、投融资和内部控制等主要财务风险, 讨论风险形成过程中存在的业务与财务脱节、风险识别滞后、预算约束不足、数据利用程度较低等问题, 并从资金集中管理、项目全过程成本控制、应收账款管理、业财融合、风险预警和数字化财务管理等方面构建防控思路。在此基础上, 将财务风险防控进一步延伸至现金流改善、成本效益提升、资源配置优化和经营决策支持, 使风险管理由被动控制损失转向主动参与价值创造。

关键字: 建筑企业; 财务风险; 风险防控; 业财融合; 价值创造

Financial Risk Prevention and Value Creation Paths in Construction Enterprises

LIU Yang¹

1. University of Jinan, Jinan 250022, P. R. China

Correspondence to: LIU Yang

Abstract: Construction enterprises are characterized by long project cycles, large capital investments, complex business chains, and lengthy settlement and payment collection periods. As a result, financial risks may accumulate continuously throughout bidding, procurement, construction, settlement, and payment collection. Traditional financial risk management mainly focuses on financing security, cost control, and accounting, while the connection between risk management, project operations, resource allocation, and corporate value enhancement remains relatively weak. In an environment of intensifying market competition and shrinking profit margins, financial risk prevention aimed solely at avoiding losses can no longer fully meet the management needs of construction enterprises. Financial management needs to become more deeply involved in the entire project process. While controlling risks related to capital, costs, accounts receivable, and liabilities, it should also provide support for project selection, resource allocation, business decision-making, and capital utilization. Based on the operational characteristics of construction enterprises, this paper analyzes major financial risks related to capital chains, costs, accounts receivable, investment and financing, and internal control. It further

引用格式: 刘洋. 建筑企业财务风险防控与价值创造路径探究[J]. 东亚管理论坛, 2026, 2 (3) :20-26.

discusses problems in the risk formation process, including the separation between business and finance, delayed risk identification, insufficient budget constraints, and limited use of data. On this basis, the paper proposes a financial risk prevention framework covering centralized fund management, whole-process project cost control, accounts receivable management, business-finance integration, risk early warning, and digital financial management. Financial risk prevention is further extended to cash flow improvement, cost-effectiveness enhancement, optimized resource allocation, and decision-making support, so as to transform risk management from passive loss control into active participation in value creation.

Key words: construction enterprises; financial risk; risk prevention; business-finance integration; value creation

引言

建筑企业的经营活动通常以工程项目为基本单元，一个项目从前期投标到施工建设，再到竣工结算和工程款回收，往往需要较长时间。项目实施过程中涉及材料采购、劳务分包、机械租赁、工程进度确认、工程变更、资金支付和合同结算等大量经营活动。资金支出与收入确认之间并不完全同步，部分工程还存在建设周期延长、工程变更频繁和回款滞后的情况，使企业容易形成较大的资金占用。已有研究指出，建筑企业项目周期跨度大、资金沉淀规模较高，财务风险会贯穿投资、建设和运营等多个环节^[1]。这意味着建筑企业的财务风险并不是财务部门内部某一个环节的问题，而是企业经营方式、项目管理能力和资源配置效率在财务层面的集中表现。

建筑行业利润空间受到项目竞争、原材料价格、人工成本、融资成本和回款条件等多种因素影响。当企业仍然把财务管理主要理解为记账、报账、资金支付和事后核算时，财务人员往往只能在风险已经形成之后进行处理。例如，项目成本明显超支以后才能在财务报表中发现异常，应收账款长期逾期后才开始集中催收，资金紧张以后才临时增加融资。这种管理方式虽然能够维持基本核算，但难以主动控制风险。业财融合研究已经表明，财务风险管理需要与业务流程和项目经营活动建立更加紧密的联系^[2]。建筑企业需要把风险控制节点向经营前端移动，使财务信息参与合同评审、项目预算、资金安排、采购管理和工程结算。

财务风险防控也不能停留在“减少损失”

的层面。如果风险管理只是不断增加审批程序、压缩支出和限制业务活动，企业可能降低部分风险，却也可能影响项目执行效率和市场机会。有效的财务风险管理应当在风险可控的基础上提高资金使用效率、改善成本结构、加快资金周转，并帮助管理层选择更有价值的项目。财务风险防控与价值创造并不是两个独立的管理目标，而是建筑企业财务管理转型中的两个相互连接的环节。

1 建筑企业财务风险防控与价值创造的内在联系

财务风险通常表现为企业未来现金流、收益和偿债能力存在不确定性。建筑企业的特殊之处在于，这种不确定性与工程项目经营高度结合。企业承接一个项目时，不只是获得一项合同收入，同时也承担资金投入、履约成本、结算周期、工程变更以及业主付款能力等风险。如果项目承接阶段只关注合同金额，没有充分考虑垫资规模、利润空间和回款条件，项目规模越大反而可能占用越多资金。财务风险防控因而需要从项目是否能够形成真实经济价值的角度进行判断。

价值创造强调企业通过资源投入获得超过投入成本的收益。对于建筑企业来说，价值并不等同于营业收入扩大。收入规模增加，但应收账款同步快速增加，企业并没有真正获得相应现金；项目毛利率较高，但工程延期、成本失控和结算困难造成大量额外支出，同样可能降低实际收益。管理会计在建筑企业中的作用也逐渐由记录经营结果转向挖掘降本增效空间并

支持企业价值提升^[3]。因此,判断建筑企业是否实现价值创造,需要把收入、利润、现金流、资金占用和风险成本放在一起观察。

风险防控能够直接影响价值形成过程。资金风险管理可以降低无效资金沉淀和额外融资成本;成本风险管理能够减少预算失控和资源浪费;应收账款管理能够缩短现金转换周期;投资和融资管理能够降低资本成本;内部控制可以减少违规支出、重复支付以及管理失误。风险管理产生的价值并不一定直接表现为新增收入,更多时候体现为减少损失、降低成本、释放被占用资金和提高资源使用效率。

这种关系也意味着风险控制不能过度追求“零风险”。建筑企业经营本身就包含一定的不确定性,完全回避风险可能使企业放弃合理的市场机会。财务管理真正需要解决的是风险与收益是否匹配。例如,一个垫资比例较高的工程项目并非必然不能承接,如果业主信用可靠、合同利润较高、回款节点明确,企业又具备充足的资金承受能力,该项目仍可能创造价值。相反,看似风险较低的低价竞争项目,如果利润空间过小,同样可能在材料价格上涨或施工条件变化后陷入亏损。风险防控的重点应当由简单限制经营活动转向识别风险、评估风险成本并判断风险承担是否具有相应回报。

建筑企业还应改变财务部门与业务部门相互分离的管理方式。项目价值是在经营过程中逐步形成的,财务人员如果只在月底或年底获取数据,就很难影响价值形成过程。财务管理应当进入投标测算、合同谈判、预算制定、采购决策、施工进度和工程结算等环节,把项目经营行为转化为可以观察的财务结果,同时将财务风险信息及时反馈给项目管理人员。财务部门由此不再只是风险发生后的监督者,而成为项目经营决策的参与者。

2 建筑企业财务风险的主要表现及传导特点

资金流动性风险是建筑企业较为核心的财务风险。建筑项目在施工阶段需要持续支付人工费、材料款、机械设备费用和分包款,但工程

款通常按照合同约定和施工进度分期收取。部分项目还存在前期垫资、工程款审核周期长和质保金延后支付等情况。当资金流入速度明显慢于资金支出速度时,企业只能依靠自有资金或外部融资维持项目运转。如果多个项目同时出现回款延迟,企业整体现金流就可能受到明显影响。

资金风险与债务风险之间存在明显传导关系。工程回款不足会增加企业短期融资需求,融资增加又会提高利息支出和偿债压力。当企业使用短期借款支持长期项目时,债务期限与项目回款周期不匹配,资金风险还会进一步放大。企业表面上拥有较大的营业收入和在建项目规模,但如果可自由支配现金不足,仍可能出现支付压力。建筑企业财务风险预警研究也将偿债能力、盈利能力、营运能力以及现金流等指标作为观察企业财务状况的重要内容^[4]。因此,建筑企业不能只通过利润判断经营是否安全,现金流量和债务期限结构同样需要重点关注。

成本风险直接决定项目利润能否实现。建筑工程成本项目多、持续时间长,材料价格、人工费用、施工方案和现场条件发生变化,都可能影响项目最终成本。投标阶段如果为了获得项目而过度压低报价,实际施工阶段可调整空间就会很小。工程量增加、设计变更、材料浪费或施工效率下降,都会侵蚀原有利润。更值得关注的是,一些成本问题并不是突然出现,而是在项目执行过程中逐步积累。如果项目预算只在开工阶段编制一次,后续缺乏动态比较,等到完工结算时才发现成本超支,风险实际上已经难以挽回。

应收账款风险是建筑企业资金风险的重要来源。工程施工完成并不意味着企业已经获得现金。工程量确认、结算审核和付款审批均可能拉长回款时间。部分企业过于关注新签合同和营业收入,对已完工程结算与款项回收重视不足,使大量经营成果停留在应收账款中。应收账款长期增加会占用流动资金,还可能产生坏账损失。更严重的情况是,企业为了维持施工进度继续支付项目成本,而对应工程款长期无法收回,项目就会从利润贡献者转变为资金消耗者。

合同与合规风险也会转化为财务损失。建筑项目参与主体多，合同条款涉及工程价款、付款节点、质量责任、工期、违约责任和工程变更等内容。如果合同评审不足，部分不合理风险可能在签约时已经由企业承担。施工过程中如果工程签证、设计变更和现场记录管理不完善，后续即使实际发生了成本，也可能因为缺乏充分依据而无法结算。内部控制研究表明，建筑企业财务风险与内部控制有效性存在紧密联系^[5]。财务控制不能只关注资金付款是否合法，还应延伸到合同、采购、结算和项目授权等经营流程。

不同财务风险之间并不是相互独立的。成本超支会降低项目利润并增加资金需求，工程延期会延后收入确认和回款时间，应收账款增加会推动企业扩大融资，融资增加又会提高财务费用。当多个风险沿着项目经营链条连续传导时，原本局部的问题可能转变为企业整体资金风险。建筑企业财务风险防控不能把融资、成本、应收账款和内部控制分别管理，而应关注这些风险之间的联系，识别最可能引起连续反应的关键节点。

3 建筑企业财务风险防控中的现实问题

建筑企业财务风险管理中较突出的问题是财务信息与项目经营信息之间仍存在距离。财务部门掌握的是已经形成的会计数据，而项目部门掌握施工进度、材料消耗、工程变更和业主沟通情况。如果这些信息不能及时共享，财务人员看到的往往只是风险发生后的结果。例如，财务报表显示某项目成本明显增加，但真正的原因可能在几个月前已经出现，包括采购价格上涨、施工方案调整或者现场管理效率下降。财务人员无法及时获得经营信息，就难以提前判断风险。

业财分离还会造成管理目标不一致。项目部门可能更加重视施工进度和产值完成情况，市场部门更加重视合同获取，财务部门更加关注现金流和利润。如果企业缺少统一的价值目标，各部门就容易从自身考核指标出发进行决策。为了完成合同额目标承接低利润项目，为

了保证进度大量增加临时资源，为了实现收入目标放宽客户信用条件，都可能给企业留下后续财务风险。业财融合背景下财务人员参与项目预算、资金管理和合规审查，有助于将财务目标嵌入项目管理过程^[6]。这种参与并不是让财务部门取代业务部门，而是通过共同的经营数据形成更加一致的决策标准。

风险管理的滞后性也是一个常见问题。一些企业已经设置风险指标，但指标主要来源于季度或年度财务报表。当资产负债率、应收账款周转率或者经营现金流明显恶化时，风险往往已经积累了一段时间。建筑企业真正具有预警意义的信息很多来自项目现场，例如工程款连续两个付款节点未到账、项目成本完成比例明显高于施工进度、某一分包单位付款快速增加、工程变更长期未确认等。这类信息如果不能进入风险监测体系，仅依靠期末财务指标很难做到提前控制。

预算约束不足使财务风险管理进一步弱化。部分项目预算编制与实际施工管理联系不紧密，预算完成后缺乏动态调整和执行分析。项目人员可能将预算理解为财务部门制定的控制数字，而没有将其作为项目资源配置标准。当预算与合同、工程进度、采购计划和施工安排相互脱节时，预算的约束作用就很有限。成本发生以后再进行预算差异解释，也无法真正减少损失。有效的预算管理应当把成本目标分解到工程进度和具体责任环节，使预算成为经营过程中的动态标准。

风险数据分散也影响管理效果。建筑企业通常同时管理多个工程项目，项目分布区域广，使用的业务系统和数据口径可能存在差异。合同数据、采购数据、施工数据、资金数据和财务数据如果分别保存在不同系统中，企业很难快速形成完整的项目风险画像。大数据环境下的财务风险管理已经开始强调财务数据清洗、验证、风险识别和信息系统建设^[7]，但数字化管理的关键并不只是增加软件，而是打通数据之间的关系。如果只是把原来的手工流程搬到信息系统中，却没有统一数据标准，风险识别效率仍不会明显提高。

部分企业在风险防控中还存在重审批、轻分析的问题。审批流程不断增加能够减少部分

违规行为，却不能解决项目盈利能力下降、资金占用过大等经营性风险。过多审批甚至可能延长决策和付款时间。财务风险管理需要从“有没有履程序”进一步转向“这项业务是否能够创造价值”。例如，对于项目付款，除了判断审批手续是否齐全，还要结合项目预算、合同付款条件、现金流安排和供应商履约情况判断支付是否合理。只有风险管理能够理解业务，控制措施才不会变成与经营相脱离的形式性程序。

4 面向价值创造的建筑企业财务风险防控体系

建筑企业构建财务风险防控体系，需要把控制节点放到项目全生命周期中。项目投标阶段应当进行财务可行性判断，不能只以合同金额和预计利润作为决策依据。企业需要结合项目垫资比例、业主信用、付款条件、履约保证金、项目周期和预计现金流，对项目可能形成的资金占用进行测算。对于利润率较低、付款周期较长、资金需求较大的项目，应提高决策层级。这样做的目的不是减少所有高风险项目，而是防止企业在没有充分认识风险成本的情况下盲目扩大业务规模。

合同签订阶段应将财务风险控制前移。工程价款、结算方式、付款时间、工程变更确认方式和违约责任会直接影响项目现金流。财务人员和法务人员需要参与重要合同评审，对付款比例明显偏低、质保期过长或风险责任过度向施工方转移的条款进行识别。对于确实无法调整的合同条件，也应提前测算资金占用和风险成本，并将其反映到项目报价与经营决策中。风险控制只有进入合同形成阶段，才能减少施工后期被动处理问题的情况。

项目执行阶段需要建立动态成本管理机制。项目成本控制不能等到财务结算后再评价，而应按照施工进度持续比较目标成本与实际成本。当实际成本增长速度持续高于工程进度时，应及时查明材料、人工、机械或者分包成本变化的原因。工程变更也需要同步更新预算，避免原有预算已经失去参考价值却继续被使用。项目成本管理的重点不是单纯压低每项支出，而

是判断资源投入能否产生相应工程价值。必要的施工投入能够保证质量和工期，不应因为追求短期成本下降而削减；无法形成有效产出的支出，则需要及时控制。

资金管理应从单个项目视角提升到企业整体视角。不同项目的资金收支时间不同，部分项目可能暂时存在资金结余，另一些项目存在阶段性资金缺口。如果各项目分别管理资金，企业可能在一部分账户中保留大量闲置资金，同时又为另一部分项目承担融资成本。大型建筑企业通过财务共享中心和资金集中管理，可以在流程标准化、集中作业和资金统筹等方面提高管理效率，并在降低资金风险和创造价值方面发挥作用^[8]。企业可以在保障项目正常支付需求的前提下，加强资金归集、计划和调度，提高整体资金利用率。

应收账款管理需要形成责任闭环。工程款回收不应只由财务部门负责，因为影响回款的因素可能包括工程进度、结算资料、质量验收、合同争议和客户沟通。企业可以按照账龄、客户信用和项目状态对应收账款进行分类。正常结算期内的款项以资料完善和进度跟踪为主，出现逾期后及时启动催收，长期逾期或存在明显信用风险的款项则提高管理层级。项目负责人、商务人员和财务人员需要共同承担回款责任，避免形成“业务只负责施工、财务负责收钱”的割裂状态。

风险预警体系还需要由财务指标向业务指标延伸。偿债能力、资产负债率、应收账款周转率和经营现金流仍然具有重要价值，但这些指标更多反映结果。企业可以增加项目现金流偏差、成本进度偏差、未结算工程规模、工程款逾期天数以及异常付款比例等过程指标。当多个指标同时偏离正常范围时，系统应自动提示风险，管理人员据此进一步分析原因。大数据和人工智能技术能够提高财务数据处理与风险识别效率，为建筑企业开展动态风险管理提供技术支持^[9]。技术的作用应当服务于管理判断，而不是简单追求系统复杂程度。

内部控制也需要与风险等级相匹配。金额较小、重复性高、风险较低的业务可以通过标准化规则提高审批效率；重大投资、大额资金支付、高风险项目和异常交易则需要加强审核。

这样既能控制关键风险，又能避免所有业务采用同样复杂的审批程序。财务风险防控的目标不是增加企业管理负担，而是把有限管理资源集中到真正可能产生重大损失的风险事项上。

5 财务风险防控向企业价值创造转化的实现路径

建筑企业财务风险防控最终需要体现为经营质量改善。最直接的价值来源是现金流价值。企业通过提高工程款回收速度、减少资金闲置和优化融资安排，可以降低外部融资需求。即使企业营业收入没有明显增加，利息支出减少和资金周转加快也能够增加可支配现金。对于资金密集型的建筑企业来说，释放被长期占用的资金本身就是重要的价值创造。财务部门需要将现金流管理从资金不足后的融资安排转向对经营现金流形成过程的管理，使项目负责人更加关注“收入能否变成现金”。

成本价值是风险管理转化为经营成果的另一条重要路径。成本控制不能理解为简单削减费用，而应识别哪些成本真正支持项目履约，哪些成本来源于管理低效。材料重复采购、机械闲置、无效赶工、返工损失以及由于合同管理不足产生的额外支出，都属于可以通过管理改善减少的成本。财务人员通过比较项目预算、实际支出和工程进度，可以发现成本异常，再与项目团队共同寻找原因。成本控制由财务部门的数字核算转变为业务流程改善后，才能持续形成价值。

风险管理还可以形成资源配置价值。建筑企业项目数量较多，但企业资金、管理人员和融资能力都是有限资源。如果资源平均配置到所有项目，优质项目可能得不到足够支持，而低效项目持续占用资金。企业可以根据项目盈利能力、现金流表现、回款情况和风险水平形成项目评价体系，对经营质量较好的项目给予更多资源，对长期亏损、持续占用资金或回款困难的项目采取收缩措施。这样能够使有限资源向价值创造能力更强的项目集中。

财务共享和业财融合可以进一步形成信息价值。传统财务工作中，大量人员需要投入报

销、核算、对账和报表整理。流程标准化和财务共享能够减少重复性工作，使财务人员有更多时间参与经营分析。有关建筑企业财务共享服务与价值创造的研究表明，战略规划、组织结构、业务流程、信息系统以及组织能力等因素都会影响财务共享模式的价值创造效果^[10]。这说明财务共享的价值并不只是降低核算成本，更重要的是把原本分散的财务数据转化为可以支持管理决策的信息。

财务人员的角色也需要相应变化。传统财务岗位更强调核算准确和制度执行，而价值创造要求财务人员理解项目经营。财务人员需要能够看懂合同条款、工程预算、项目进度和资金计划，也需要理解不同经营行为对现金流和利润的影响。当项目部门准备调整施工方案或采购方式时，财务人员应能够测算不同方案的资金需求和成本变化，为业务部门提供判断依据。财务人员由结果记录者转变为经营参与者之后，财务风险管理才能真正进入价值形成过程。

企业绩效评价体系也应当作出调整。如果仍然把合同额、营业收入和利润作为主要指标，项目管理人员可能更加倾向于扩大规模，而忽视现金流和资金占用。可以将经营现金流、应收账款回收、项目成本偏差、资金占用和风险事项整改情况纳入评价，使项目负责人不仅对收入负责，也对项目最终形成的现金和真实收益负责。价值创造并不是追求短期财务指标最大化，而是在风险可承受的前提下提高企业长期资源使用效率。

建筑企业还需要建立风险管理后的反馈机制。项目完工后，不应只进行财务结算，还应回顾投标测算、预算执行、资金计划、成本变化和工程款回收情况。实际结果与前期预测差异较大的项目，应分析误差来自市场变化还是管理判断不足。相关经验再进入下一轮项目投标和经营决策，使风险管理形成持续改进过程。项目管理能力越强，企业对风险成本的判断越准确，未来项目选择和资源配置的质量也会相应提高。

从更长的经营周期看，财务风险防控创造的价值并不局限于某一个项目节约了多少成本，而在于企业形成更加稳定的经营方式。稳定的

现金流能够降低融资压力,规范的成本管理能够保护项目利润,较好的客户信用管理可以减少坏账,合理的资源配置能够避免低效扩张,及时的风险信息能够提高管理层决策质量。这些因素共同影响企业持续经营能力。建筑企业需要将财务风险管理由独立的控制职能转变为经营管理体系的一部分,使风险识别、项目决

策、资源配置和价值评价形成联系。只有当风险防控能够直接影响经营选择和资源使用方式时,财务管理才能由“守住风险底线”进一步转向“提高经营价值”。

参考文献:

- [1]贾宁. 建筑企业财务风险防控与价值创造路径探究[J]. 国际商务财会, 2026, (S2):91-93.
- [2]冯冯. 业财融合视角下建筑企业财务风险管理策略研究[J]. 市场周刊, 2026, 39(8):171-174.
- [3]何伟梁. 关于管理会计对建筑企业价值创造的提升研究[J]. 质量与市场, 2022, (23):106-108.
- [4]刘磊花. 基于建筑企业财务风险预警体系的会计指标构建及实际运用[J]. 纳税, 2026, 20(6):91-93.
- [5]韩向璟. 内部控制视角下的建筑企业财务风险防控探索[J]. 上海企业, 2026, (2):190-192.
- [6]徐东宇. 业财融合背景下建筑企业财务人员在项目管理中的价值创造研究[J]. 中国科技投资, 2025, (16):122-124.
- [7]王健. 大数据背景下建筑企业财务风险管理路径研究[J]. 财经界, 2026, (3):90-92.
- [8]黄林翊, 毛睿. 财务共享中心在大型建筑企业资金集中管理中的价值创造——以 Z 企业为例[J]. 国际商务财会, 2025, (24):71-74+81.
- [9]张伟. 基于大数据与人工智能的建筑企业财务风险管理研究[J]. 市场周刊, 2025, 38(5):147-151.
- [10]张亚双, 周新界, 贺巧凤, 聂琳然, 王建红. 建筑企业财务共享服务模式对价值创造的影响研究[J]. 财务管理研究, 2025, (3):29-38.

版权声明

© 2026 作者版权所有。本文依据“知识共用署名 4.0 国际授权合约”(CC BY 4.0)以开放获取方式发布。该许可允许使用者在任何媒介中自由使用、复制、传播与改编文章(含商业用途),惟须明确署名原作者及出处,并注明所作修改(如有)。完整协议详见:<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.zh-hans>

出版声明

所有出版物中的陈述、观点及资料仅代表作者及供稿者个人立场,与 Brilliance Publishing Limited 及/或编辑人员无关。Brilliance Publishing Limited 及/或编辑人员对因内容所提及的任何理念、方法、说明或产品所导致的人身或财产损害概不负责。