

Research on the Capital Budget Management of Construction Enterprises Based on the Boston Matrix Plus

Shaoyu Su¹ Wei Tang² Jingyi Yan³

1. China State Construction Strait Construction & Development Co., Ltd., Fuzhou, Fujian, 350015, China

2. China State Construction Strait Construction & Development Co., Ltd., Fuzhou, Fujian, 350015, China

3. China State Construction Strait Construction & Development Co., Ltd., Fuzhou, Fujian, 350015, China

Abstract

The construction industry is one of the important basic industries in China. It is significantly distinguished from other pillar industries by its industry characteristics such as capital-intensive, long cycle and slow collection of payments, making cash flow management a core link in the financial management of construction enterprises. Based on the basic reality that the financial integration construction of China State Construction has achieved certain results, this paper takes the management of fund income and expenditure as the core, constructs the cash flow budget management and its evaluation index system, and innovatively uses the Boston Matrix research method to construct the assessment differentiation system, aiming to provide a scientific basis for enterprises to optimize the allocation of project resources and strategic decisions.

Keywords

Fund management; Budget control; Hierarchical analysis

基于波士顿矩阵 + 的施工企业资金预算管理研究

苏少宇¹ 汤玮² 严靖怡³

1. 中建海峡建设发展有限公司, 中国·福建 福州 350015

2. 中建海峡建设发展有限公司, 中国·福建 福州 350015

3. 中建海峡建设发展有限公司, 中国·福建 福州 350015

摘要

建筑行业是我国重要的基础性产业之一,以资金密集、周期长、回款慢等行业特征显著区别于其他支柱产业,使现金流管理成为建筑企业财务管理的核心环节。本文立足中建财务一体化建设取得一定成效的基本现实,以资金收支管理为核心,构建现金流预算管理及其评价指标体系,并创新性使用波士顿矩阵研究法构建考核差异化系统,旨在为企业优化项目资源配置和战略决策提供科学依据。

关键词

资金管理; 预算管控; 层次分析

1 引言

现金流作为企业运营的“血液”,直接影响企业的生存与发展能力。介于建筑工程施工周期长、价值量大等行业特点,现金流普遍处于紧张状态。随着行业竞争加剧,部分企业为承接项目采取低价竞标、接受不利收款条件,甚至垫资施工,导致资金压力进一步加大。据中国建筑协会统计,2021年全国建筑业利润增速仅为1.26%,产值利润率连续五年下降至2.92%,垫资成本严重侵蚀企业利润空间。

学术界对资金预算管理的研究起步较晚,至W.T.Grant公司因现金流断裂破产后,才引起广泛关注。郝春雨(2016)

基于国有企业预算管理特点,构建预算管理循环体系以优化预算管理质量^[1];饶缤灵(2021)探讨了财务共享平台中的资金预算管理,强调信息化手段对资金收支管理的促进作用^[2];黄伟(2024)指出,科学的资金预算管控能够优化资金配置,提高企业经营效率^[3]。尽管预算管理与信息系统的结合已较为成熟,但现有研究仍存在局限:一方面,针对特定行业的研究不足;另一方面,现有研究多聚焦于预算执行与成本控制,对现金流优化的预算管理研究较为匮乏。

本研究以集团财务一体化建设的实践成果为基础,构建资金预算管理评价体系,拓展该领域的研究深度,并为同行业其他企业的资金预算管理提供可借鉴的参考。

【作者简介】苏少宇(1988-),男,中国福建漳州人,本科,高级会计师,从事会计学研究。

2 基于波士顿矩阵+的施工企业资金预算管理现状分析

2.1 基于波士顿矩阵+的施工企业资金预算管理现状分析

2.1.1 建筑施工行业资金收支管理现状

随着国家“降杠杆”政策的持续深化，房产企业、政府及施工企业均面临去杠杆压力。在此背景下，企业外部融资渠道受限，内部资金积累难以在短期内弥补资金缺口，导致整个建筑施工行业的资金链持续承压^[4]。从业主支付方式来看，现金支付占比显著降低，商业票据和保理支付比例上升，应收账款周期明显延长。在供应链管理方面，政府对民营企业账款和农民工工资拖欠问题的监管趋严，施工企业对下游企业的支付呈现刚性化特征^[4]。

2.1.2 建筑施工企业现金流特征

施工生产的高物质消耗和高专业设备依赖性形成了较高的行业壁垒；施工多为露天作业，导致组织管理复杂度高和工艺协调难度大。多重因素叠加下，建筑施工企业的现金周转时间明显长于其他行业。

2.1.3 企业现金流管理的要求和目标

遵循“以存定支”和“以收定支”相结合的原则，在确保合规性、公平性和合理性的基础上，基于项目现金流预算实施精准资源投放，既保障当前生产需求，又兼顾未来运营发展。

2.1.4 企业现金流信息化管理情况

企业已建立较为完善的现金流信息化管理体系，主要依托以下三大系统模块：

全面预算系统：采用项目全周期预算管理模式的，将预

算划分为目标策划和滚动预测两个阶段。系统具备资金计划执行数据的自动对接功能，可实现预算数据的实时动态更新。

司库系统资金计划功能：提供差异化资金管控强度设置（弱控/强控），支持从宏观收支大项管理到微观合同明细分管的多层级预算执行监督。

OKR与智能看板系统：融合目标管理（OKR）与过程管理，通过专项群组 and 任务督办强化过程管控。整合多系统业务数据，以可视化看板形式实时监控营收、利润、产值等核心指标，为项目提供决策支持。

2.2 基于波士顿矩阵+的施工企业资金预算管理弱点辨识

2.2.1 业务数据交互机制不完善

当前系统主要聚焦财务端数据，业务端数据整合能力有限，显著制约资金预算管理的协同效应。数据时效性与数据质量欠佳，直接影响了资金计划的精确性和管控效果。

2.2.2 考核评价与风险控制体系薄弱

风险预警功能缺失，难以及时识别和防范资金风险；现金流评估缺少更为科学客观的量化体系；考核激励机制不健全，削弱了现金流管理的执行效力。

3 基于波士顿矩阵+的施工企业资金预算管理体系构建

3.1 指标选取

从现金流预算管理水平和现金流水平两个维度入手，与波士顿矩阵的横纵轴相对应，选取指标如表1所示。

表1 现金流收支管理水平指标体系综合权重

方案层	方案层权重	指标层	指标层权重	指标综合权重
项目资金支付公允性	0.446052632	承包与分包类合同	0.314265138	0.140178792
		采购与租赁类合同	0.321875547	0.143573435
		其他合同	0.363859314	0.162300405
预算执行偏差率	0.553947368	回款偏差率	0.492083597	0.272588414
		资金存量偏差率	0.507916403	0.281358955
催收防欠水平	0.516889739	收入现金比率	0.506289308	0.261695748
		逾期未收占产值比	0.493710692	0.25519399
资金健康程度	0.483110261	应收账款周转率	0.503811944	0.24339672
		现金流动负债比率	0.496188056	0.239713541

3.2 权重确定

以层次分析法确定评价体指标权重，将每个层次中的指标两两对比，运用专家打分，比较二者之间的相对重要程度，构造评价指标的判断矩阵^[5]。根据判断矩阵，计算每一行数值的乘积，然后对其开n次方，其中n为矩阵的阶数。

$A1 = \sqrt[n]{A_{11} * A_{12} * \dots * A_{1n}}$ 。随后对向量进行归一化处理，即可得到各个指标的权重 $Wi = Ai / \sum_{i=1}^n Ai$

4 基于波士顿矩阵+的施工企业资金预算管理体系评价

4.1 评价主体

本文对波士顿矩阵进行适应性调整：横轴以现金流预算管理水平和现金流水平替代原模型的“市场占有率”，衡量项目对全周期现金流的管控能力，纵轴以现金流水平替代原模型的“市场增长率”，反映项目的整体现金流状况。

4.2 矩阵构建

由于部分项目的现金流/现金流预算管理水平可能出现负值，将正向的现金流水平和现金流预算管理水平作为波士顿矩阵横纵坐标的分界值。根据上一章的测算，不难将所有项目通过二维指标定位项目类型，进而针对不同类型项目，提出下一阶段资金管理的重点方向与优化路径。

5 基于波士顿矩阵+的资金收支及预算管控体系的应用

评价结果表明（如图1所示），不同工程类型的现金流与预算管理能力呈现显著差异。

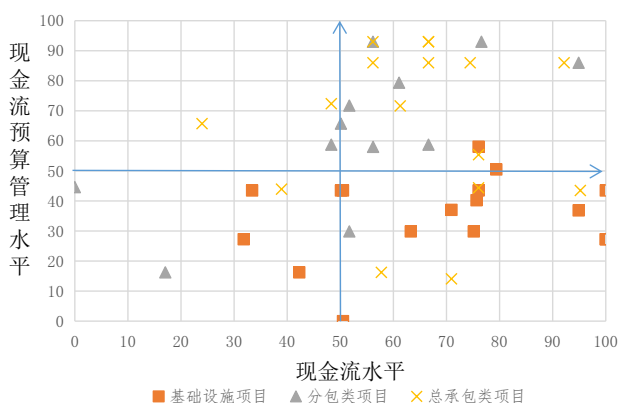


图1 基于波士顿矩阵+的现金流管理评价分布图

基础设施类项目现金流稳定性较强而预算管理能力弱。主要由于其业主多为地方政府及其平台公司，资金来源更有保障，现金更为充裕；但同时受制于施工面积较广、征地、图斑等外部因素，长期预算管理表现较弱。

分包类项目整体表现最优。得益于内部分包的组织协同效应，预算执行完成度较高；客商关系较其他类型项目而言更为简单，进行支付公允性管理时压力相对较低。

总承包类项目表现水平差异较大，在四个象限内均有分布。表明现金流及其管理水平与市场高度相关，极易受业主、供应商等关联方的影响。如果将现金流依赖于少数大型项目，单个项目的终止或延误将诱发全公司层面的现金流问题。

6 应用建议及保障措施

6.1 基于波士顿矩阵+的施工企业资金预算管理体系应用建议

6.1.1 明星型项目

明星项目在现金流水平及预算管理能力方面均表现突出，对企业整体运营存在重要示范效应。完善激励机制，及时兑现奖罚，通过标杆项目经验提炼最佳实践，以点带面，实现管理经验的有效移植。

6.1.2 金牛型项目

金牛型通常体量较大，现金流表现高于平均水准，如

加速发展成长为明星型项目，但若停滞不前则可能退化为瘦狗或问题项目。同时，此类项目的正向资金容易因到期刚兑、基本运营支出被占用。企业应重点关注此类项目的现金流指标，设置警戒值预警，确保异常情况得到及时决策。

6.1.3 问题项目

问题项目的预算管理水平较高但实际现金流水平不佳。其成因复杂，进行管理时，首先要全面摸排到期债务，制定详细资金支付和刚兑计划。强化资金的流向、流量、流程管控，加大重点分包分供支付情况排查力度，并建立跟踪机制和熔断机制，及时防止负流扩大和损失扩大。

6.1.4 瘦狗项目

瘦狗项目呈现现金流与预算管理的双重弱势。此类项目需完善或调整预算编制方法，关注现金流价值链管控，把项目成本合理性和资金有效性，采用适当停工等策略阻断沉没投入。

6.2 基于波士顿矩阵+的施工企业资金预算管理体系保障措施建议

6.2.1 提升风险治理能力，全面提高杠杆管控水平

构建业财融合的科学预算管理体系，提升预付款合同占比及项目月度收款比例，做到资金投入科学有序；规范现金流价值链管控，建立健全各层级资金收支计划管理机制；完善全周期现金流预算管理，明确市场、履约、结算、收款等系统管理责任，及时兑现奖罚，明确垫资峰值，从源头严防大额垫资风险。

6.2.2 加强组织管理，多措并举创新收款方式

将收款考核层层分解，责任到人、重奖严罚；鼓励创新，关注闲置资产和久竣未结项目的清理，提高资产流动性。加强资金计划管理；按月组织编制，专人审核，及时约谈相关负责人或作经验分享。

6.2.3 完善数字化预警纠偏体系，助推智慧化转型

加快全面预算管控系统的开发和大范围使用，从而推进数字化预警与反馈体系的建立；逐步构建财商融合的项目经济分析与预警体系，实现风险的早识别、早预警、早化解，借助信息化工具进行相应的调整和预警，以提高预算管控水平，确保现金流可管可控。

参考文献

- [1] 郝春雨.国有企业全面预算管理循环体系构建[J].财会通讯,2016(08):83-85.
- [2] 饶缤灵.财务共享模式下建筑施工企业资金预算管理探究[J].科技经济市场,2021(01):74-75+77.
- [3] 黄伟.浅议油田改制企业资金预算管控[J].中国总会计师,2024(02):83-84.
- [4] 刘玉翔,左予春,刘友彬,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):10-14.
- [5] 高丹丹.基于EVA-BSC的M集团业绩评价研究[D].南京信息工程大学,2020.