

# 后共享时代财务集中管控模式研究

罗波,曾其

(中交一公局第四工程有限公司,广西 南宁 530031)

**摘要:**随着信息化、智能化、大数据技术的发展,特别是一公局集团财务共享中心已步入正轨,一方面,项目的基本核算职能大部分已经由共享中心承担;另一方面,由于项目部分财务人员对项目管控能力不足,造成项目财务管理职能缺失,最明显的表现是项目财务人员对项目经营情况不清楚也不过问,仅仅满足于上报好各类财务报表等事宜,不能及时发现财务经营指标异常或发现了也无力解决。为此,建议成立财务集中管控中心,旨在实现公司对项目财务工作的扁平化管理,同时也为提高项目财务人员专业技术水平和综合业务能力,助推财务人员更快的完成由传统的核算型向管理型、战略型转型,最终实现公司财务管理一体化。

**关键词:**财务集中管控;财务转型

**[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.01.089**

## 1 财务共享后面临的现状

2018年12月,通过实地走访公司已共享项目及发放调查问卷的方式,收回100余份调查问卷,经过调查数据整合分析后形成以下反馈:

(1)规则变化:项目纳入共享后,财务处理趋向流程化、集成化和自动化,消除了多余的协调以及重复的非增值的作业;“谁经办、谁提单”的原则使得大部分常规基础工作向业务部门倾斜,项目财务人员的核算业务的实际工作量大幅度下降。

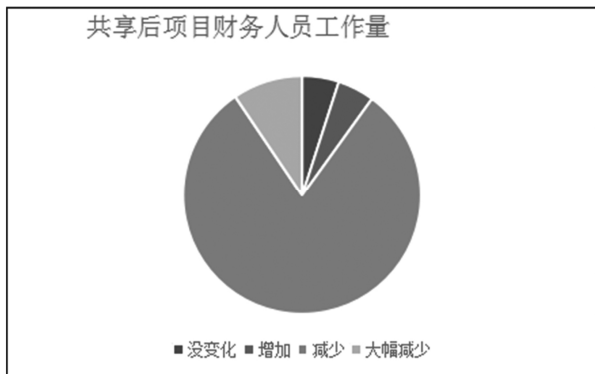


图1

注:少数人表示工作量并没有减少,反而比以前更加忙碌,比如紧急业务需要及时通知各审批人员批复以及被共享中心驳回的业务需要限时补充资料,写说明盖章等工作。

(2)心理变化:大部分项目财务负责人表示无法适应角色变化,从主体核算中脱离出来后,做起了“甩手掌柜”。具体表现在对项目经营情况不清楚也不过问,仅仅满足于上报好财务报表,不能及时发现财务经营指标异常或发现了也无力解决;对项目管控能力不足,造成项目财务管理缺失。

(3)环境变化:很大部分项目领导及相关部门人员认为共享后,项目财务人员的工作大部分已被共享中心取代,在项目真正可做的事情极少,价值创造的空间被进一步压缩,因此主观上认为财务人员在项目的存在感降低,这造成项目财务工作不能够顺畅地开展。

(4)角色变化:集团财务共享中心的成立,将公司和项目部涉及会计核算的工作全部纳入到财务共享中心进行整合和集中处理,使得项目财务人员向战略财务和业务财务转型,而四公司财务人员结构偏年轻,项目管理经验相对欠缺,专业素质和综合能力较弱,当前我公司财务人员合计75人,平均年龄不到28岁,其中项目总会8人,平均年龄33岁。(见图2、图3)

## 2 财务集中管控的必要性

当前我国经济虽然稳中向好,但是企业之间的竞争日益趋于白

热化,公司业务模式也由过去以现汇招投标模式为主转为目前现汇项目、垫资项目及PPP项目并存的模式,公司的利润空间进一步压缩;同时,营改增及金税三期工程的实施,对项目的业务模式也带来巨大影响,为了提升公司的市场竞争力,必须不断提高企业管理水平,而财务管理作为企业管理中的重要环节,对资金统筹管理能力、税务风险管控能力和企业经营风险把控能力等方面也有了更高的要求。而财务集中管控模式在企业运营中的创新与优化,有利于企业结构的调整,在会计核算方面更加严谨,能够更准确地反映出各项目的运营状态、资产信息以及财务状况等。在这种管理模式下,缩减了一定的管理机构,实现了扁平化管理,从管理上将更有利于企业的管理效率和质量的提高。

## 3 财务管控中心建设

由于四公司项目集中分布在广西、贵州区域,管控中心暂时下设广西分中心、贵州分中心及投资项目中心;管控中心设主任一名,副主任一名,项目副总会以上人员都纳入管控中心管理。

前期管控中心采用项目财务负责人在公司集中办公,现场保留一名财务人员或不设财务人员的模式,经过两个月的试运行后发现存在以下问题:

(1)部分财务人员无归属感:集中办公后,财务人员大部分时间不在项目部,导致部分项目认为财务人员不属于该项目而应纳入公司机关管理,处境较为尴尬。

(2)项目经营情况的真实性无法动态获取:财务人员未驻守项目,不能深入了解项目实际经营情况,无法核实相关数据的真实性,且财务人员专业能力及综合素质不强,通过采取定期或不定期去项目处理事务的方式无法达到目的。

为此,综合考虑公司当前所处实际情况,财务集中管控中心联合公司BIM中心,在微信中设立财务集中管控平台,通过平台把问题迅速集中,利用团队力量把问题及时处理从而达到管理项目的。同时建立项目部门责任清单,明确各部门职责,建立一套项目层面自己解决——财务管控中心解决——各分管领导解决——主要领导解决的多层次机制,做到系统化,标准化,流程化,硬化问责机制,信息化平台主要分为4个模块:

施工进度模块:要求财务人员每月通过查看施工现场情况后以自己的视角结合当月的生产计划从七个维度撰写项目施工进度情况:(1)项目概况;(2)项目的经营模式及价格确定(现汇工程,垫资工程,集团投资项目,公司代管投资项目,公司自己投资项目;合同价格的确定:总价合同,清单,单价合同,财评确认合同;合同关键条款:变更索赔及支付等);(3)总体形象进度(鸟瞰图或形象进度图、关键路线,重点工程完成情况、产值完成情况等);(4)资源配置情况(施工进度计划、资源配置情况与施工进度要求、与合同签订情况是

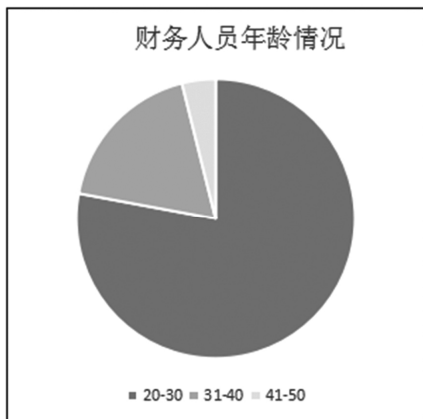


图 2

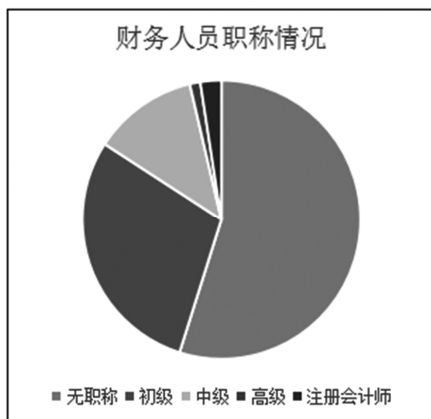


图 3

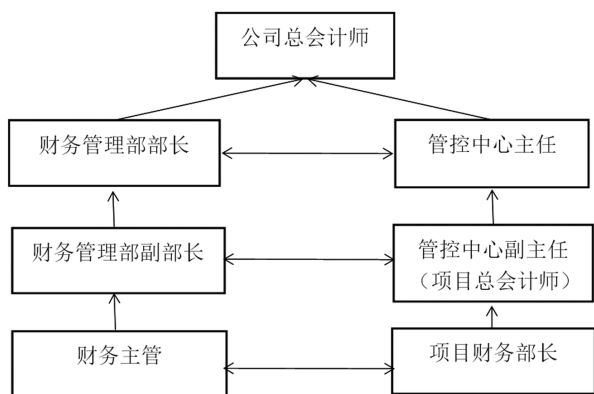


图 4

务深入业务发展前端,了解各项业务的运作流程,提高业务、财务的协同性,促进两者深入融合,同时将财务知识嵌入到业务发展的各个环节,从合同签订前的可行性分析,到业务实现后的效益分析,使业务决策更加合理科学,同时发挥会计监督职能。

(2)建立健全晋升机制、轮岗机制。合理设置设定岗位等级,建立可持续化的员工晋升通道。根据现有财务人员自身的经验和水平与不同难易程度的岗位进行匹配,在条件成熟的情况下推行财务人员交流轮岗制,持续优化公司财务队伍。(见图4)

(3)进一步梳理体系制度,明晰财务岗位职责。各项目财务人员由管控中心统一管理,加强公司对项目的财务管理和会计监督;综合考虑项目的数量、项目规模大小、区域分布、业务量大小以及组织架构模式等因素,决定总会计师兼管项目数量;加强财务人员任职资格管理,细化财务人员工作职责。

(4)加强财务人员任职资格管理,推进财务人员的持续学习。探索建立财务人员任职资格等级机制,从学历、职称、工作年限、岗位情况、工作经历及突出贡献等方面定岗,持续组织继续教育并开展学习培训考试,按年度进行评审考核,实现财务人员任职资格的持续管理。

鼓励、支持财务人员参加 ACCA、CMA、CPA、CFA、税务师等专业考试,每年末统计各类考试取证结果。通过内部培养、专业培训等多种方式引导财务团队积极学习、自觉提升,优化财务队伍人才结构,实现财务人才从“专业型”逐渐走向“复合型”,满足公司战略发展的需要。

定期开展专项财务研讨活动,充分利用中国交建财务资金部定点联系三级公司及基层项目部工作,组织公司财务人员到集团内先进单位对标学习,取长补短。

(5)持续完善和调整财务管控平台的内容,提高财务管理的信息化程度。联合公司 BIM 中心,持续完善管控平台相关功能,优化看板分析界面,真正实现借助信息化手段参与项目的动态管理,助力提升公司的财务管理水平。

(6)建立项目全生命周期财务人员应关注的重要事项,主要分为事前、事中、事后三个方面,以期帮助财务人员更好的挖掘和培养价值创造的发力点和着力点,更好地为项目管理和决策服务。

#### 参考文献

[1] 高瑞芝.集团企业财务集中管控的要点分析[J].商讯,2020(10):38-39.  
 [2] 李静.企业集团财务集中管控模式应用与问题探讨[J].纳税,2018.12(27):38.

否匹配);(5)项目经营情况(权责发生制);(6)项目资金情况(收付实现制);(7)项目税负情况等方面编制完成后上报。

预控指标上报:要求财务人员每月 23 日填报当月主要指标数据,实现指标的动态管理。

实际指标上报:要求财务人员每月 2 日填报上月指标数据实际完成情况,并与预控指标进行对比分析,找差距,分析原因,提出解决措施。

问题跟踪落实:项目财务人员将在日常工作中发现的问题提交,选择整改人及整改时间,问题解决流程为项目层面自己解决(根据问题严重程度自己选择整改时间)——管控中心解决(3 天)——各分管领导解决(3 天)——主要领导解决(3 天)。

#### 4 财务管控平台运行存在的问题

(1)财务人员问题整改跟踪落实不及时,不到位,财务人员责任心不强。

(2)发现问题的深度和广度还不够,当前财务人员在管控平台上提的问题主要是财务管理方面、经营管理方面、物设管理方面和人事管理方面。对于施工管理、安全管理、技术质量管理等方面基本没有涉及。

(3)对发现的部分问题该由谁来负责整改辨识不清,对其他部门的业务认知不明晰。

(4)部分财务人员思想认识不够,发现问题后不敢或不想在平台上提出,存在畏难情绪,不利于管理效率的提升。

#### 5 财务管控中心下一步计划及设想

(1)明确财务人员的定位,明确方向进行培养,做到有的放矢。规范基层项目部财务机构设置及人员配备,明确财务人员的定位,有针对性的进行培养;对于管理知识储备深厚,既掌握财务会计实务,又懂得战略规划、实务经验比较丰富,精于预算管理、绩效评价等,可作为公司战略财务人才培养;对于业务财务,需要主动学习业