

搭建业财融合财务共享中心 创新特大项目财务管理模式

——以中交香港国际机场项目为例

欧伟辉 姚晓华

摘要：中国交通建设集团有限公司（以下简称中交集团）搭建了集团直管项目财务共享系统，本文基于中交集团香港国际机场项目财务共享系统搭建及管理实践，分析和探讨由项目财务共享平台、项目成本管理系统、项目总账系统三大功能模块组成的共享管理模式及其运用成效。项目财务共享管理以共享中心为平台，总账系统为基础，成本系统为核心，创新特大项目财务管理模式，打造跨法人工作平台，打通业务与财务各环节管理链条，实现财务数据共享和穿透，为项目生产经营决策提供依据和增值服务。

关键词：财务共享中心；项目成本管理系统；业财融合

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2019)01-0035-04

一、中交集团财务共享中心建设及特大项目财务管理情况

中交集团作为国内较早推行财务共享中心的大型建设集团，以企业财务管理转型升级为导向，建设财务共享体系，重塑财务管理架构，加强财务管控。目前中交集团财务共享管理架构主要有两种：一种是以二级子公司为平台的财务共享中心，管理主体为各二级子公司总部；另一种是以集团直管特大项目为主体的财务共享中心管理模式，管理主体是集团总部财务部。

根据中交集团管理规定，划入集团直接管理的特大项目一般具有以下特点：对集团具有战略效应，具有较大社会影响力，规模在15亿美元以上，实施周期长，管理复杂的大型工程项目。在

中交集团传统的项目管理实践中，集团中标特大工程项目后往往由集团内部招标组织各二级子公司实施。特大项目财务管理模式是以合同为纽带，以法人为主体，集团内各法人单位各自组织安排财务人员独立核算，进行资金、成本财务管理。从集团层面来看，这种财务管理模式存在明显不足：各法人单位项目财务管理水平参差不齐，管理流程、权限设置、内控制度各异，甚至财务核算口径也不同，难以在项目总经理部的层面推行标准化、规范化管理；财务数据由于没有使用基于同一平台的信息化系统而难以及时进行统计分类汇总，难以对项目整体的资金、成本、效益及时准确分析；由于各家自行组织安排财务人员进行财务核算与管理，不利于财务人力资源的整合与配置。为改善财务管理

上的不足，集团财务部搭建了集团直管项目财务共享系统。现结合中交香港国际机场项目财务共享系统搭建及管理实践，分析和探讨特大项目财务共享管理模式。

二、香港国际机场项目财务共享建设情况

香港国际机场项目是中交集团在香港继港珠澳大桥工程项目后的又一特大工程，项目的主要工作内容是通过填海造地修建第三条跑道及其他相应设施。香港国际机场项目作为中交集团的直属项目，由项目总经理部主导，联合四家集团内子公司共同组建跨法人的香港国际机场项目财务共享中心。项目财务共享中心由三大功能模块组成：模块一为项目财务共享平台，主要作用

作者简介：欧伟辉，中国港湾工程有限责任公司副总会计师，全国会计领军（后备）人才企业类十一期学员；姚晓华，广州航新航空科技股份有限公司。

是搭建共享中心架构、流程、报账入口处理等；模块二为项目成本管理系统，此模块根据工程项目管理特点主要实现项目预算、合同、成本过程管理，推动项目业财融合，加强项目成本管理；模块三为项目总账系统，用于进行项目财务科目核算工作。项目财务共享管理以共享中心为平台，总账系统为基础，成本系统为核心，打造跨法人工作平台，打通业务与财务各环节管理链条，实现财务数据共享性和穿透性。

(一) 项目财务共享平台

1. 项目财务共享中心组织架构。香港国际机场项目财务共享中心依托中交集团直管项目财务共享中心，不单独在香港地区架设独立服务器（如图1），作为中交集团财务共享中心的一个分中心，香港三跑共享中心由四家参建主体单位构成，包括总经理部和三家集团二级子公司，实现跨法人单位的财务共享中心。

项目财务共享中心按业务类别划分岗位职责，打破财务核算法人单位界限。共享中心四个主体单位共10人参与并集中办公，统一管理，实现人力资源整合。目前设有财务共享中心主任和副主任各一名，资金管理结算组、收入成本核算组和总账报表税务组三个专业组，按职能分工，进行相应的财务管理及核算工作（如图2）。

2. 共享中心职能定位。项目财务共享中心依照中交集团直管项目财务共享中心模式，确立了“五中心”的功能定位，包括项目财务管理标准中心、项目成本统一管控中心、项目经营成果监控中心、项目会计标准核算中心、项目业财一体化试点中心。同时明确了“四统一”的工作原则，包括统一会计核算标准、统一成本控制、统一资金管控、统一税收筹划。所有纳入共享中心管理的集团内单位，均按共享中心管理模式与要求统一规范管理。

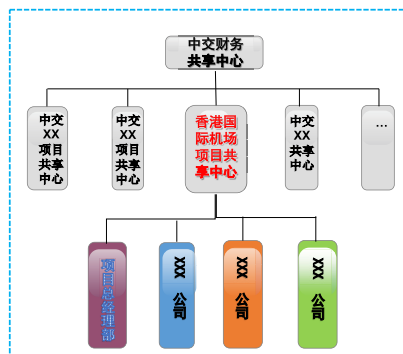


图1 香港国际机场项目共享中心组织结构

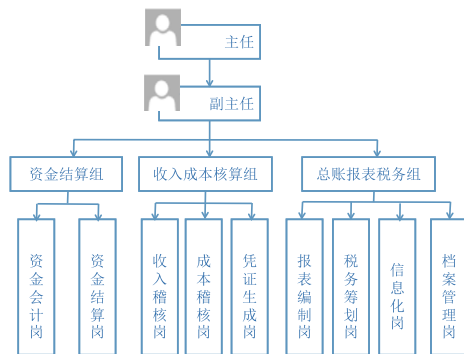


图2 财务共享中心岗位职责

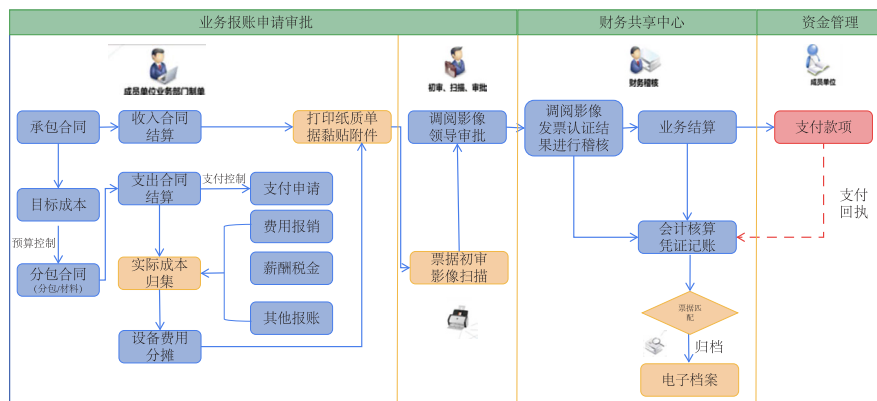


图3 财务共享中心流程

3. 共享中心流程。项目财务共享中心依照中交集团直管项目财务共享中心的统一流程设计，结合项目自身情况，从业务到财务要经过六个环节（如图3）：①报账申请。业务部门经办人根据业务类型，填写相应的报账单。②初审扫描。初审专员接收单据后进行票据初审并使用扫描仪扫描原始票据，扫描上传后发起业务审批流程。③领导审批。参建单位业务部门领导根据管理制度调阅影像进行审批。④财务稽核。共享中心财务稽核岗调阅影像并进行业务报账单据的稽核。⑤凭证生成。共享中心凭证生成岗进行业务单据复核记账。⑥付款。共享中心（各参建单位）结算岗通过网银或支票办理付款。

4. 财务共享平台创新亮点。通过搭建跨法人财务共享平台，项目集团内参建单位财务人员集中办公，统一核算标

准，规范管控流程，创新了项目财务管控模式。此种管理模式有利于财务人员相互学习与交流，取长补短，吸收各单位管理优势；便于项目总经理部及时了解掌握各单位资金成本动态，克服各参建单位从自身利益考虑的本位主义，加强对项目整体的成本管控、资金管理 & 税收筹划，达到集团内参建单位合作共赢，实现集团整体利益最大化。

(二) 项目成本管理系统

香港国际机场项目财务共享中心以成本管理系统为核心，以工作量清单和成本代码为纽带，结合香港项目的精细化管理优势，通过建立业务部、商务合约部、财务部之间的有效对接，积极推进业财融合工作，打造“以合同管理为主线，预算控制为手段，资金管理为中心，聚焦项目成本业务动态管理，实现提质增效目标”的项目成本管理系统，

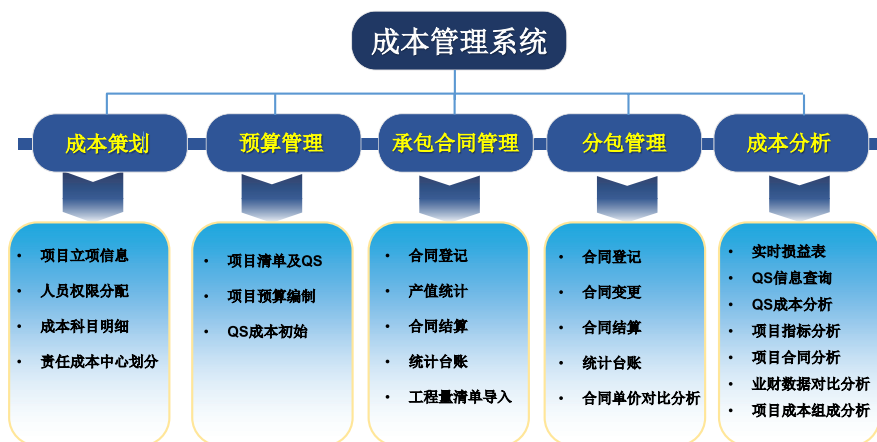


图4 成本管理功能模块

实现总包合同金额控制预算，预算控制分包合同，分包合同控制结算，结算控制支付，支付控制耗费的网络管控模式，做到项目的全生产过程可追溯化、穿透化，最终达到业财深度融合，全面、准确、及时地反映项目财务成本。

1. 项目成本管理系统功能模块及业财融合业务流程。项目成本管理系统主要包括项目成本策划、项目预算管理、承包合同管理、分包合同管理和项目成本分析五大功能模块（如图4）。策划模块建立项目立项，分配人员权限，分类成本科目以及划分责任成本中心；预算模块分解项目工作量清单，编制项目预算、成本代码及成本初始数据；承包合同模块以合同登记、产值统计、对上结算及工程量清单为工作重点；分包合同模块以合同变更、对下结算及合同单价对比分析为主要工作；成本分析模块通过将成本核算管理和预算、合同管理紧密结合，分解细化工程量清单到“六项”成本责任中心，做好项目工作量清单、标后预算和实际成本的有效衔接，从量差和价差上做好效益和成本分析，及时对比分析预算执行情况和项目盈亏情况，建立成本偏差反馈机制，实现预算、成本动态管控。

2. 项目成本管理系统业财融合的创新亮点。

(1) 编制成本代码，保证业财数据一致。在企业项目管理过程中，往往由于业务与财务数据统计口径不一致导致统计数据出现较大差异，给企业的生产经营决策带来很大困扰。香港国际机场项目成本管理系统以其独特的商务成本代码作为业财连接的桥梁，确保了业务与财务统计口径一致，解决了困扰很多企业的业务财务数据不一致问题。

项目业务部及商务合约部通过对项目合同工作量清单进行三级分解，细化各项业务具体工作内容，并按成本编码体系对各业务成本单元进行编号，确立唯一的成本代码，同时设定成本代码与财务会计科目的映射关系。在成本管理系统业务流程中，在审批环节设定成本代码录入及审核接口，保证每一笔业务都经过商务合约部门审核，确保成本代码与会计核算科目准确对应，将业财融合真正实施到每笔报账单据中，保证业务财务数据源统一，数据统计结果一致。

(2) 强化合同管理及预警功能。通过成本管理系统，可以对分包立项、合同登记、合同变更、分包结算、业务支付、合同台账分析、单价对比分析等进行动态过程管理，实现合同预警和统计实时台账等管理功能。预警功能方面，可实现超合同额预警、超预算预警、超资金计划预警，其中超合同预警的实现

方式为累计单个合同的签订总额，超过目标总额一定比例时进行变色显示，提示操作人员在合同变更后，方可办理结算和对外支付；超预算预警方式为当实际成本超过预算金额时，系统将相关数据变色显示，提示需要关注相关成本偏差情况；超资金计划预警方式为，资金开支额大，存量资金余额不足，出现赤字时，以及单项支付金额超出该项资金计划金额时，系统将变色提示，提醒应及时筹措资金及分析超计划支付的具体原因及审批程序。统计台账方面，通过查询合同统计台账，可以看到所有合同的执行情况，包括原始合同金额、累计进度结算、累计扣款、累计付款等，大大方便了合同的跟踪管理。

(3) 划分成本中心，精准分析成本。利用共享中心系统，以工作量清单为基础，划分成本责任中心，做好合同工作量清单、标后预算和实际成本的有效分解和对接，精准分析量差和价差，建立成本偏差反馈机制，实现预算、成本动态管控，准确分析各成本中心及各细项业务单元盈亏情况，为项目生产经营决策提供财务依据（如图5）。

(4) 数据共享，穿透联查。通过财务共享系统、成本管理系统、总账系统三个系统在同一平台下的运行，纵向打通财务业务各部门管理链条和环节，横向集成各参建单位数据，保证及时准确地统计和共享应用项目数据，并实现数据分析穿透联查，业务部门可通过系统穿透联查至该笔业务的会计核算分类及原始影像，财务部门可通过系统联查合同条款信息、预算、结算情况等，推动业财融合，实现项目总经理部对项目成本的动态管理。

三、项目财务共享中心运行保障

（一）领导支持

项目共享中心建设与集团财务转型升级及财务共享中心发展规划相契

成本中心	Q3编号	业务分项信息 项目名称	计量单位	工作量清单				成本预算				已完产值		实际成本					
				合同数量 (万)	合同单价	合同金额 (万)	预算数量 (万)	预算单价	预算成本 (万)	预算利税率	已计产值	已完产值	总产值	实际成本 (万)	暂估成本	总成本 (万)	实际利税率	实际利税率	
1	2	3	4	5	6	7=5*6	8	9	10=8*9	11=5*10	12=10/7	13	14	15=13*14	16	17	18	19=15*18	20=19/15
COST CENTER 1																			
.....																			
COST CENTER 2																			
.....																			
COST CENTER 4	1701	Reclamation																	
COST CENTER 4	170110	Sand blanket																	
COST CENTER 4	17011001	Sand fill material	m3	1,362.53	83.96	114,408.99	1,380.82	77.20	106,602.81	7,804.12	2%	143,630.31		143,630.81	136,791.23		136,791.23	6,839.58	5%
COST CENTER 4	170111	Geosynthetic																	
COST CENTER 4	17011102	Geogrid, 1 layer	m2																
COST CENTER 4	17011103	2 layers	m2																
COST CENTER 4	17011104	GRASS/SYNTHETIC FIBER/PORCEMENT-Geotextile, 1 layer	m2																
COST CENTER 4	17011105	砂垫层(厚度=100mm,土工布+防冲垫)	m2	108.43	7.42	804.55	108.43	7.42	804.55	-	0%	718.39		718.39	718.39		718.39	-	-
COST CENTER 4	17011106	砂垫层(厚度=100mm,土工布+防冲垫)	m2																
.....																			
COST CENTER 5																			

图5 收入成本对比分析表

合,得到了集团总会、集团财务部等相关领导的重视与指导,共享中心的运行与项目管理紧密结合,得到了项目部主要领导的全力支持,相关领导的支持与重视使共享中心的各项工作得以顺利开展。

(二) 制度建设

在项目共享中心建设期间,项目总经理部结合项目实际情况,制定了《资金管理办法》《成本费用管理办法》等八项财务管理制度以及《财务共享中心报账员管理办法》《财务共享中心业务处理流程》等多项共享中心制度,全面梳理业务流程,细化岗位职责,确保管理规范,保障工作开展。

(三) 做好培训

跨法人的业财融合共享中心的工作需要全员参与,而项目人员来自不同单位、不同地区,推行共享中心财务管理,需要突破员工原有的工作习惯、思维方式,按照共享中心系统要求开展工作。通过多次组织项目总经理部、参建单位项目负责人、商务、财务层面的管理人员培训宣贯,得到各参建单位员工的理解和支持。

四、项目共享中心管理成效

(一) 优化了项目资源配置,提升了工作效率、效果

首先,依托财务共享平台,以财务人员集中办公的方式,整合了项目集团内财务人力资源。其次,实现了报销、支付业务远程审核、审批,缩短了审批

时间;利用系统能够实现数据归集和台账自动生成,减少人工台账登记工作,提高了工作效率。再次,利用系统的数据共享与集成,方便各级管理人员对合同、预算、成本等信息的查询,提高了工作效率与效果。

(二) 实现了项目财务管理的标准化与规范化

利用共享中心管理平台制定财务制度,统一集团内各单位报销单格式、财务核算标准与口径、凭证装订标准等;提供标准化、规范化的审批流程,夯实各项会计基础管理工作。结合管理实践,不断优化共享中心管理平台各项功能,统一管理模式,将优秀的管理成果应用于各参建单位,提升各参建单位项目财务管理水平。

(三) 加强了预警管理,由“事后响应”向“过程控制”转变

在系统中嵌入预算、资金、合同等管理控制,提高了项目的过程动态管控水平,做到了及时发现问题,及时纠正,改变过去财务数据反应滞后、不能及时反映生产经营问题的状况。

(四) 加强了精细化管理,确保财务数据真实准确

通过划分成本责任中心,逐项细分成本单元,按成本单元编制项目成本预算,通过系统有效连接业务、商务和财务数据,保证了各项生产经营数据源的统一和可追溯,确保各项财务数据的真实、完整;通过对业主批复工作量单按项目实际完成进度调整还原成实际收

入,匹配同期实际成本,以分析各成本中心、业务单元的真实盈亏状况,保证财务数据的匹配性和准确性。

(五) 通过多维度财务分析为决策提供了支持

利用数据共享与集成,进行损益、合同、预算、成本、资金等多维度财务分析,为项目生产经营决策提供财务依据。如损益分析,通过系统可分析项目整体、各参建单位、各成本中心、各业务单元的盈亏情况,以及各业务单元预算执行及量差与价差情况等,为生产经营决策提供有效财务依据。

(六) 集成与共享财务数据为集团大数据分析提供了支撑

通过共享系统的数据共享与集成,横向比较分析集团内各核算单位成本效能,为集团层面进行财务大数据分析,如同类项目基础单价分析与比较、各法人单位间成本控制水平比较等提供了基础财务数据和系统支撑。

五、不足与优化方向

项目财务共享中心的运作虽然取得一定成绩,但随着共享中心工作深入开展,很多工作还需要不断完善,包括:系统功能的完善,如英文版本开发、表单的适用性优化;项目总经理部与集团内参建单位财务管理的进一步融合与界面职责层次划分;成本管理与项目形象进度的衔接,系统集成的盈亏数据与绩效考核工作的结合等。■

责任编辑 任宇欣