

TJ 建筑公司基于信息化的 资金集中管理体系建设

赵卫东

TJ 建筑公司是一家拥有国家房屋建筑工程施工总承包特级资质的企业，目前拥有起重设备、智能通信、房地产开发、港务工程以及建筑设计等控股参股公司，经营区域分布全国各省市，年均实现施工产值 180 亿元以上。2003 年 TJ 建筑公司启用财务管理软件，基本实现了会计电算化管理。2010 年 7 月开始使用资金管理系统，并通过资金管理系统与金融机构对接，实现了资金集中管理与信息化管理。

一、TJ 建筑公司资金集中管理的信息化实践

（一）初步建立新的管理体系

在新管理体系建设中，TJ 建筑公司对二级分公司、控股子公司以及项目经理部门进行优化调整和统一设置，重新规范了部门职能和职责；对管理体制机制进行了全面梳理、整合及完善，根据简化、清晰、实用的原则，改变了职能和职责存在的重复、交叉以及不够完善等问题；通过统一策划，完善了公司总部、二级分公司、控股子公司以及项目部门的相关制度 170 余个，进一步明确了三级机构的管理权限、职能范围及工作流程等。此外，公司还研究开发了 TJ 建筑公司的账户管理系统（见图 1）。

（二）实现财务与业务的对接

TJ 建筑公司研发了财务、业务数据管理与对接系统，在该管理与对接系统中，公司的有关数据资料如同合同、计量、采购、消耗、结算、付款等信息，都能够通过有关接口反馈到财务管理系统，再通过预设的系统模板功能，自动生成对应的凭证资料。公司先是在下属二级分公司、控股子公司选取一定的项目进行试点进而在全公司展开。另外，TJ 建筑公司还进行了财务账户管理模式的研发及试点。具体运作方式为：成员单位在银行开立账户。集团结算中心统一调

度全集团资金。各成员单位收入的资金实时上收到集团总账户；各成员单位对外支付时，系统实时自动下拨至各成员单位账户。这样，集团管理层可随时监控到各公司资金使用情况，既增强了全集团资金管控力度，又可有效挖掘集团沉淀资金、加强集团内部融资。

（三）决策功能开发取得进展

TJ 建筑公司研究开发并使用《项目经理管控表》后，可以从合同管理、成本管理、生产管理以及进度管理等业务系统中自动提取相关数据资料，进而直观地显示公司相关经营与生产部门的收入、产值、费用、结算及支付等信息，并对钢材、水泥、砂石等原材料的数量、设计、采购、消耗等进行对比、分析，为公司的决策、管理及发展提供参考依据。

（四）风险预警功能得到完善

在成本系统中，TJ 建筑公司实现了项目的成本与计量预警，并及时预警预收预付差额较大、计量与产值小于目标任务的项目。在进度预警模块中，根据工作分解结构（WBS）及时显示关键节点的完成情况。同时，在对公司潜在风险进行分析评估的前提下，科学确定公司相关部门的关键指标、预警内容、管控标准以及应急措施等，为公司构建全面风险管理体系奠定基础。

二、TJ 建筑公司资金集中管理中存在的问题

（一）资金集中管理执行和监管不到位

在实践过程中，少数职能部门和单位并没有完全执行资金集中管理制度，加之公司内部各部门各自为政，导致公司的资金集中度不高、资金使用效率低下。另外，公司施工项目的单独核算较为分散，且公司对项目资金集中没有明确的制度及规定，使得公司资金难以集中或集中度参差

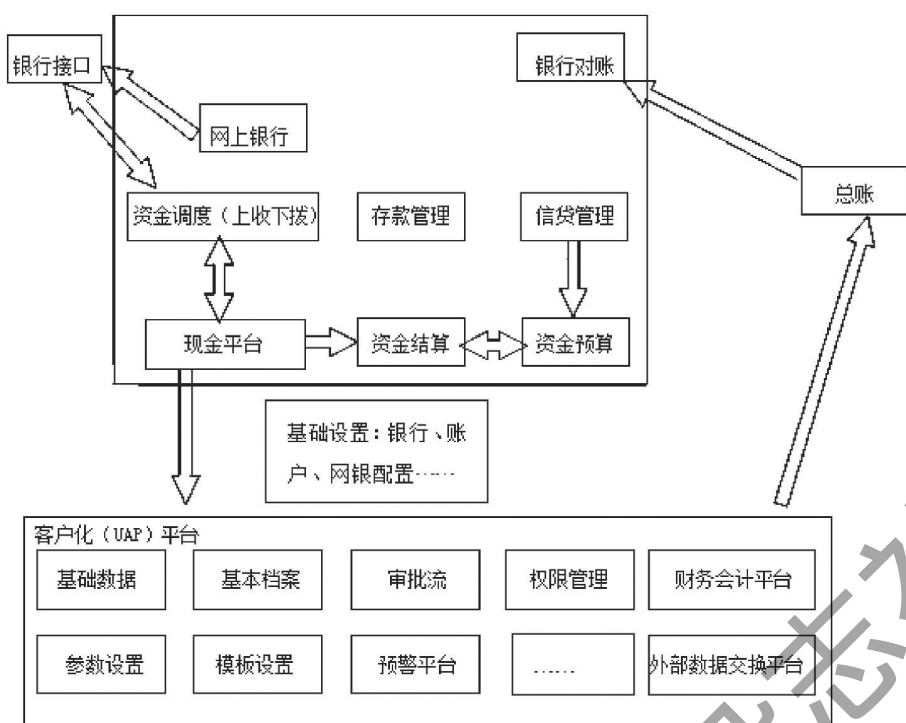


图1 TJ 建筑公司账户管理系统

部门的立场，使得项目实际操作成效不大，达不到提高资金集中管理的质量与效果。

三、完善 TJ 建筑公司资金集中管理的建议

（一）加强内部监控

TJ 建筑公司的分支机构较多、组织层次复杂、建设项目繁多、收支以工程结算收支为主，公司的资金周转量比较大。对此，公司应建立资金结算机构，确保公司内部各部门的资金收付都通过结算机构办理，进而有效加强对下属公司资金收支情况的监管，及时、准确掌握其资金使用情况，科学合理制定各项开支标准，促使公司资金的管理和使用逐步向科学化、合理化、规范化转变。

（二）加强财务管理

TJ 建筑公司应尽快建立资金结算机构，明确相关财务会计人员的职责，逐步规范财务会计制度，保证财务会计报表的真实、合法和可靠。这样不仅有利于解决公司财务会计信息失真问题，而且可解决公司内部一些部门财务会计工作基础薄弱、账务管理混乱等问题，进而有效提高公司财务会计信息的质量和效率。此外，公司财务部门要充分发挥资金预算的管控职能，做到事先控制、事中管理与事后监督，努力实现提高资金管理效率与有效整合资金资源的最终目的。同时明确公司内部相关部门的预算管理职能职责，建立健全定期分析与报告制度，使公司资金的预算、管理及使用始终处于受控状态。

（三）优化信息管理

由于 TJ 建筑公司资金集中信息管理的发展时间不长，各项业务系统也是独立研发的，因而导致公司内部各系统间的数据不能及时、准确地进行传递及反馈。另外，同一数字在不同系统中存在重复录入的情况，大大增加了公司项目的实际操作难度。对此，公司应首先做好相关系统的接口工作，尽量避免信息管理系统变为数据收集系统。各系统的研发与设计须满足公司管理和项目管理的实际需要，使公司的业务流程更为简便、实际和科学。■

（作者单位：通州建总集团有限公司）

责任编辑 李卓

不齐。

（二）资金管理信息失真

TJ 建筑公司多数项目都实行项目会计委派制。但在具体工作中，由于财务会计人员的工作绩效等利益与项目建设挂钩，容易导致公司相关财务会计信息缺乏真实性，以致公司决策层无法及时了解掌握下属分公司（建制公司）以及项目建设的真实情况与财务状况等，进而不能有效预警、控制和规避经营风险。此外，财务会计信息的失真还有可能误导公司政策制定、掩盖经营矛盾、不合理分配资源以及一定程度地影响公司长远发展，最终影响公司的整体效益。

（三）信息管理功能薄弱

TJ 建筑公司的一些高管人员对信息化工作认识和重视程度不够，没有建立信息化组织机构和专门的信息化建设队伍，公司信息化工作缺少专人管理，也没有建立健全公司内部信息收集与反馈系统，使得信息资源未能实现共享。事实上，企业信息化建设失败的一个重要原因就是缺少规范而统一的基础管理，仅把信息化建设当作企业的形象工程来实施，背离了企业信息化建设的初衷和目标。

（四）信息共享程度不高

TJ 建筑公司信息化系统的中心设在公司总部，其基础信息收集不够全面，而且在部分项目试点后就全面推行，使得设计的业务软件不能包含公司的所有业务及项目。有的业务流程与设计则是站在总部、分公司（建制公司）或某一