

中央建筑企业推行财务集约化管理 存在的问题及解决对策

舒恒 戴国华

摘要：中央建筑企业在财务数字化转型过程中，通过建立财务共享服务中心、司库体系建设等举措的实施，财务后台管控能力有所提升，但服务工程项目的财务前台还不能适应发展需求。为更好落实“法人管项目”要求，中央建筑企业逐步推行工程项目财务集约化管理。本文分析了目前中央建筑企业推行财务集约化管理存在的问题，在此基础上提出试点先行逐步推开、选择合适模式、建章立制明确权责、提升项目服务能力、增强财会监督合力、奖惩并重以绩效等解决对策。

关键词：财务集约化管理；财务中台；财务前台；财务管控体系；建筑企业

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)10-0034-04

财务集约化管理可以集中生产要素，做好资源配置，提高财务运行效率，防范财务风险。其中，“集”即“集中”，将人、财、物等要素集中起来进行统一调配，提升管理能力；“约”是指在集中调配资源的过程中，以服务、精准、节约、高效为目标，实现价值最大化。建筑业是国民经济的支柱产业，也是一个微利行业。由于其资源短缺、点多面广、管控难度大等特殊性，因此推行财务集约化管理是新时代中央建筑企业实现业财深度融合、财务数智转型拓展、向管理要效益、强化财会监督、更好服务项目的重要举措。但目前推进过程中存在业财协同不够、沟通不畅、监督弱化、服务质量下

降、财务人员心存顾虑等问题，对此本文提出有针对性的解决对策，以期为中心建筑企业推行财务集约化管理提供借鉴。

一、中央建筑企业推行财务集约化管理存在的问题

(一) 认识不到位，流于形式

一是理解有误。部分项目部管理层认为推行财务集约化管理将项目财务自由权上收，是对项目经理财权的削减，将财务人员集中管理不利于现场工作的开展。二是观念偏差。部分财务人员认为已实施财务共享服务再推行工程项目财务集约化管理的目的就是为了精简人员。三是流于形式。

少数三级子分公司并非出于实际发展的需要，而是为应付上级单位部署，将部分项目部或某特大型项目部及分部或公司机关附近的经费单位财务人员集中在一个场所办公，其他工作和工资发放却没有发生变化。

(二) 业财协同不够，衔接不到位

一是资源协同调配难。由于各项目都是独立个体，实行项目经理负责制（如以区域项目群设立区域财务集约化管理中心，以下简称区域财务中心或财务中台），项目财务人员除受经理领导外，还受区域财务中心、子分公司财务部门等多重领导，在资源调配上容易发生利益冲突。二是成本协同管控难。推行财务集约化管理后，

作者简介：舒恒，中铁大桥局集团第八工程有限公司财务部部长；

戴国华，中铁大桥局集团有限公司，正高级会计师。

项目部财务人员从前台向财务中台集中,会计核算职能虽然没有变化,但受现行业财系统间独立性强、横向协同能力弱等因素影响,很难动态掌握现场工程结算数量与价格变化等情况,对施工形象进度、关键工序投入产出工效、物资损耗率、设备利用率等关键成本信息掌握不及时,加大成本管控的难度。三是现场协同管理难。财务人员撤至财务中台后,无法切实有效地参与现场管理,业务审核多为形式审核,缺乏实践依据,难以提供有价值的管理建议。

(三) 推行集约管理,内容不清晰

一是职能上未调整。虽然三级子分公司挂牌成立了财务集约化管理中心,但只是将人员集中,对财务前台、中台和后台职能未作实质调整,项目部商务管理部门等与财务中台职能调整衔接不到位,管理矩阵未能优化,权责清单较粗,操作性不强。二是工作内容不清。大部分子分公司对财务集约化管理中心人员的具体工作内容不够了解,有的财务人员认为只不过是在原来项目之外增加了其他项目或收尾项目的财务工作;有的财务人员认为区域财务中心类似财务共享服务分中心,工作内容没有变化,只是增加了管理层级。

(四) 服务项目弱化,沟通不顺畅

一是增加现场沟通难度。推行财务集约化管理后,项目部现场人员撤至财务中台或后台,财务人员与前台业务部门交流的机会减少,部门间信息共享、融合存在一定壁垒。如日常与商务管理部门人员面对面沟通相关收入计量、成本归集、资金支付额度控制、清收清欠等机会不多,财务管理手段难以充分发挥。二是服务基层效率下降。从形式看增加管理层级导致财

务审批流程中原始单据签章及传递均受到一定影响,办理时长有所增加。特别是财务中台人员对口管理的项目,由于财务人员需要往返项目办理建设单位资金支付审批、银行资金往来业务、申报纳税以及参加项目部相关会议等,服务项目现场的时间减少。

(五) 监督难度加大,合力未形成

一是贯彻落实政策滞后。财务人员转移至中台后,向项目部管理人员宣贯财经法律法规、财税相关政策、上级财务管理制度及财经纪律禁止性规定等不够及时,可能对项目部政策执行效果带来影响。二是财会监督力量存在衰减。财务人员移至财务中台后,开展财会业务多为事后与形式审核,缺乏现场感知和相关依据,履行财会监督时容错成本增加,监督力度有限。三是弱化财会监督合力。推行财务集约化管理后,财会监督形式主要由线下监督转变至线上监督,不如线下监督中利用现场询问、实地盘点、抽样审查、调阅查看相关资料等方式直接,监督合力降低,出现事前监督减少、事后补救增多的现象。

(六) 人员集中管理,激励未配套

一是人员绩效考虑不周。目前多数中央建筑企业推行全员风险抵押金管理激励政策,实现共担风险、红利共享。财务人员集中至财务中台工作,除对口项目外还增加了更多的项目、承担了更多的管理职能,但绩效薪酬还执行原标准。由于对口管理的项目效益不同,导致绩效兑现差距较大,出现分配不公,部分财务人员不愿到财务中台工作。二是培养晋升机制不明确。由于目前推行财务集约化管理时间还不长,人员的培养晋升机制相对滞后,配套政策还没落地,目前大部分单位只是形式上将人员从项目部

调至财务中台工作,实质上人事组织关系、工资薪金发放、福利待遇均由原单位负责,党团组织生活、工会活动等基本上处于停滞状态,人员的管理模式、职称职务晋升通道以及培养方式等还有待明确。

二、中央建筑企业坚持推行财务集约化管理的对策

(一) 转变认识观念,试点先行逐步推开

一是加强领导。推行财务集约化管理是一项系统性改革,主要通过二级集团公司和三级子分公司落地,涉及众多企业和财务人员及各层级职能调整、部门间协调等,因此中央建筑企业必须落实二级集团公司、三级子分公司“一把手”工程,在主要领导的全力支持下稳妥实施。

二是加强宣贯落实。中央建筑企业各级单位要通过党委常委会、总经理(总裁)办公会、年度工作会等形式向管理人员宣贯实施财务集约化管理的重要性,这也是落实法人管项目的具体体现。让各级管理人员认识到推行财务集约化管理的根本目的不是裁减财务人员和削减项目经理财权,而是统筹区域内项目资源调配,将财务管理力量向能发挥监督制衡作用的中后台集中,强化财会监督和再监督等。通过宣贯,提高认识、转变观念,将理念深入人心,才是推行财务集约化管理成功的关键所在。

三是试点先行。通过各级企业先行先试、以点带面、一企一案,选调财务骨干人员参与到财务集约化管理试点工作中去,及时解决问题、积累经验、试出成效、少走弯路,形成可落地的制度体系和操作手册。在试点没有取得成效也没有形成可复制、可推广



的经验前,切勿为应付上级部署而全面铺开。

(二) 选择合适模式,调配资源执行有力

一是合理匹配模式。目前中央建筑企业开展财务集约化管理试点较有效的一种模式是选择现有在建项目相对较多、距离相对较近的区域建立区域财务中心,区域财务中心设置依托既有的或新设立的区域经营分公司,也可以是专业化分公司。对合同体量大、跨期较长的项目,区域财务中心设置在二级集团公司直属项目部,将所属分部财务人员统一集中办公;三级公司机构所在地分公司、周边项目及相关经费单位可将区域财务中心设置在三级公司机关。

二是灵活调配人员。为落实上级管理费用压减目标,明确区域财务中心不属于经费单位,区域财务中心负责人可由各级子分公司财务部门负责人兼任,其他财务人员以助勤为主,人员实行定期轮岗制,内设机构负责人由公司统一任命;对区域内相对集中多个项目或体量稍大的项目,由区域财务中心委派一名有项目管理经验、综合能力强的财务人员驻点现场,

与项目部商务部门人员合署办公。区域财务中心人员发生的所有运营费用由对口管理项目承担,发生其他运营间接费用以区域财务中心服务所有项目计价收入为依据,将其他间接费用按季分摊至各个服务项目。

三是确保执行有力。除模式选择和人员管理外,要解决业财协同不够、衔接不到位的问题,需授权区域财务中心在公司财务部门统一领导下集中调配资源、实施财会监督,代表公司履行区域内单位财务管理工作。区域财务中心对口项目管理或驻点的财务人员在履行项目财务管理时,任何单位和个人不得阻挠、干涉财务正常工作,确保执行有力。

(三) 建立规章制度,明确权责清单事项

一是建立制度办法。二级集团公司应根据中央建筑企业推行财务集约化管理的指导意见,结合试点单位实际情况和管理经验,制定二级集团公司财务集约化管理指导意见,内容包括但不限于:二级集团公司财务部门及所属区域财务中心职责,三级子分公司财务部门及所属区域财务中心职责,区域财务中心内部职能、岗位架

构、定员定编,基层项目驻点财务人员职责;对区域财务中心在资金统筹、成本管控、税务合规、预算管理、人员素质等的相关要求;对区域财务中心人员在财会业务、财会监督、沟通协调、服务项目的具体要求;对区域财务中心费用承担以及财务人员考核分配、薪酬待遇、奖惩激励、职务晋升等方面相关规定。

二是编制操作手册。在明确区域财务中心、现场驻点财务人员权责清单的基础上,还需针对区域财务中心财务管理业务,结合现有的项目成本管理系统、财务共享服务平台、司库管理平台以及会计报表系统、税务系统等信息化工具,系统梳理业务流程,根据管理需求拓展功能模块,定制适合区域财务中心的业务表单和流程,形成财务集约化管理(财务中台)操作手册,这也是目前推进财务集约化管理最迫切需要解决的问题。

(四) 强化现场沟通,提升服务项目能力

一是服务基层不能缺位。实施财务集约化管理,服务项目不应弱化而应加强。一方面,从财务集约化试点单位来看,应由财务中台直接委派现场驻点财务人员。驻点人员直接面对项目,能够掌握项目第一手资料,可以在日常向建设单位办理资金支付审批、银行资金往来业务、纳税业务、履行会计前端审核业务、上传相关财务业务表单等节省财务中台人员往返项目的时间和费用,大幅降低容错成本。另一方面,对项目体量不大、财务人员相对紧缺的单位,财务中台应采取集中办公与现场办公相结合的方式,财务中台对口项目的人员定期或根据项目需要赴现场处理相关业务,增加深入现场的频次,更多参与项目管理。

二是沟通联系不能缺少。一方面,委派现场驻点财务人员参与项目管理筹划、责任成本分解、预算编制等,特别是要负责与相关业务部门的沟通联系,动态掌握项目进展,参加项目部经理办公会、经济活动分析会等重要会议并提出相关财务管理建议,及时向财务中后台反馈相关财务工作,发挥好业务前端与财务中后台联系的桥梁和纽带作用。另一方面,未能做到委派驻点财务人员的项目应由财务中台对口项目管理的财务人员通过赴现场或增加电话等线上沟通的频次等方式,处理业务前端相关工作,参与项目现场管理,做好现场服务,提高办事效率。

(五) 整合监督力量,增强财会监督合力

一是发挥中后台财会监督优势。针对基层项目监督无力的问题,将财务管理力量适度向能发挥财会监督制衡作用的中后台集中,充分发挥团队监督优势,避免基层财务人员履行财会监督“单打独斗”的弊端,提升财会监督水平。

二是及时贯彻落实财会制度。针对财务人员向中台集中后上级财会制度和决策部署落实滞后的现象,各级公司财务部门应指派专人第一时间将上级要求传达至区域财务中心,区域财务中心在组织学习领会的基础上,将相关要求及时向对口管理项目的财务人员或项目驻点财务人员传达,要求其通过线上线下会议、培训等方式及时组织项目领导班子成员及管理人员宣贯学习并按要求落实,将贯彻情况及时反馈给区域财务中心,确保各项制度落实到位。

三是打好监督的“组合拳”。纵向上,首先要发挥区域财务中心对口项

目管理和驻点财务人员源头财会监督优势,通过审核原始单据、现场实物盘点、询问当事人、查阅资料、参加会议等方式,履行财务前台监督;其次,区域财务中心通过审核日常经济事项、会计核算、数据分析、稽核等方式,履行财务中台监督;最后上级财务部门定期和不定期对项目进行线上线下财会检查监督,或开展“飞行检查”,督促其遵守财经纪律。横向上,各级纪检监察、巡视巡察、内部审计、法律事务等部门对项目单独或联合开展监督检查,对于发现的财会监督方面的问题,督促其整改并根据损失大小进行追责问责。

(六) 奖惩激励并重,以绩取酬多劳多得

一是缴纳风险抵押金。实施工程项目全员风险抵押金管理是落实项目提质增效的创新举措,推行财务集约化管理后,财务人员集中到区域财务中心办公,不改变其作为项目管理人員属性,理应缴纳风险抵押金。风险抵押金收益与项目实现目标利润挂钩,当实现超额利润时,按个人风险抵押金缴纳比例进行分配,体现项目经营利益共享原则;未实现目标利润时,按照未实现目标利润的比例没收风险抵押金本金,体现风险共担原则。由于区域财务中心人员管理的项目增多、项目盈亏不一,为公平公正地体现“风险共担、利益共享”的原则,建议由区域财务中心统一负责对口项目财务人员风险抵押金的缴纳,由区域财务中心除负责人外的所有人员按人数比例统一分担,所获得的利益和承担的损失统一归区域财务中心,由其根据贡献大小在区域财务中心进行二次分配,费用按“谁的项目谁承担”原则列支。

二是业绩考核兑现。原则上区域财务中心人员统一按公司岗薪标准执行,建立区域财务中心“收入能增能减、与业绩创效挂钩联动”年度考核分配政策,对区域财务中心的组织绩效考核以公司财务部门为主,对区域财务中心内部人员绩效考核以区域财务中心为主,对口服务的项目和子公司考核为辅,评分占比分别为50%、30%、20%。鼓励“多劳多得”,收入分配应向业绩突出人员倾斜,对口服务项目的财务人员应结合贡献大小适度参与项目日常收益分配。

三是人员管理有序衔接。畅通晋升渠道,由区域财务中心和公司财务部门共同负责财务人员培养,对能力出众、责任心强、综合素质高的人员要及时向干部管理部门推荐提拔任用;拓展职称晋升通道,全力支持人员参加会计专业技术资格考试和职称评审,提升团队综合水平;人数较多的区域财务中心,按照党团等组织管理规定成立或联合成立党团支部以及工会小组,确保党团组织生活顺利开展,工会活动有序进行。

责任编辑 樊柯馨

主要参考文献

- [1] 魏成富. 建筑施工企业集团财务资源集约化管理探析——以ZS集团公司为例[J]. 国际商务财会, 2018, (7): 40-43.
- [2] 高海龙. 中铁文旅集团价值创造型财务集约化管理实践[J]. 财务与会计, 2024, (22): 22-27.
- [3] 纪贤林. 中铁二局深圳公司财务集约化管理体系构建研究[J]. 财务与会计, 2024, (22): 28-33.