

建筑企业基于全球化发展的 财务集中化管理实践

谭玲

摘要：中交四航局第二工程有限公司积极探索打造具有国际工程特色的“5S”价值型区域财务集中化管理模式，在全球范围内按国别和地区设立区域财务中心，并由各区域财务中心统筹所有项目的财务管理工作。本文介绍了“5S”价值型区域财务集中化管理模式的建设实践，包括构建未来导向的高效财务组织体系，打造数智赋能式财务数智化体系，搭建纵向贯通一体化财务标准化体系，构建区域财务管理有效管控体系，培养多层次复合型人才体系。通过实施“5S”价值型区域财务集中化管理模式，显著提升了企业的经济效益、管理效益，推动企业高质量发展行稳致远。

关键词：全球化；集中化；区域财务中心；“5S”价值型；数智赋能

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)13-0019-06

在全球化深入发展和数字化转型时代背景下，加快发展新质生产力是助推我国企业高质量发展的重要着力点，而财务管理作为企业实现基业长青的重要基础和保障，也将面临技术变革和管理模式的创新。

中交四航局第二工程有限公司（以下简称四航二）成立于1951年，是中国交通建设股份有限公司（以下简称中国交建，控股股东中交集团）的三级子公司，先后参与众多境内外重大基建项目，包括港珠澳大桥、深中通道等我国重点工程，巴基斯坦瓜达尔港、斯里兰卡科伦坡港口城、卡塔尔多哈新港、秘鲁钱凯港等“一带一路”沿线标志性项目，营业额连续多年超百亿元，在中国交建基建板块三

级子公司中位列前茅。新形势下，四航二积极探索新质生产力发展赋能财务管理转型升级的实践路径，打造具有国际工程特色的“5S”价值型区域财务集中化管理模式，助力企业高质量发展。

一、“5S”价值型区域财务集中化管理模式的实施背景

（一）推进财务管控一体化协同发展的理性选择

近年来，中交集团聚焦高质量发展，努力构建具有全球竞争力的科技型、管理型、质量型“三型”世界一流企业。在此背景下，加快建设世界一流财务管理体系：管理体系方面，采用“统一体系、分级操作”模式，明确

财务职能，实现全级次管理和监控；标准化体系方面，依托财务共享，建立全集团“一本账”，实现财务标准化；财务数字化体系方面，高质量完成司库体系建设，推动业务创新与管理变革，嵌入境外财务管理要求，提升业财融合水平；风险防范方面，健全境外财务风险防控机制，实现全流程风险管控。为响应中交集团号召，四航二主动革新财务管理模式，以实现集团自上而下财务管控一体化协同发展，推动集团加快建设世界一流财务管理体系。

（二）稳步提升可持续健康发展的必由之路

传统财务管理模式下，建筑企业人员多且分散，单体项目配备2~3

作者简介：谭玲，中交四航局第二工程有限公司。

名财务人员，随着海外项目增加，人力缺口逐步增大，推高运营成本。各项目对制度执行标准不统一，财务质量依赖个体的专业能力和经验积累，难以支撑决策。地域和组织架构限制也导致财务人员间信息壁垒严重，缺乏统一的财务管理和信息共享平台，基层穿透力不足，总部管控能力弱，信息“孤岛”效应加剧，风险管控难度大。为实现在全球资源配置中风险与收益的动态平衡，企业需打通各环节链路，重新明确企业战略转型与创新升级的新时期宏伟目标，主动实现财务管理模式变革，提高财务资源配置能力，强化数据价值挖掘，破除信息壁垒，为企业的高效管理降低整合限制，推动企业可持续健康发展。

二、“5S”价值型区域财务集中化管理模式及演进

四航二从2015年开始探索财务管理模式转型升级，采取本部业务组与区域财务中心并行的组织架构，规划启动区域财务中心财务管理模式的创新与实践工作。经过十年的探索与实践，已形成具有国际工程特色的“5S”价值型区域财务集中化管理模式，即以“5S”价值管理为核心，以财务组织和财务数智化为引擎，以标准的财务制度流程、精细高效的财务管控和科学的财务人才体系为支撑，加强支撑战略、支持决策、服务业务、创造价值、防控风险能力，全面提升财务运行质量和效率。

四航二“5S”价值型区域财务集中化管理模式变革按照“先试点，再精进，后突破”的渐进式逻辑，由点及面，分三个阶段动态演进：

一是规划启动阶段。2017年4月，汕头区域财务中心（Regional Financial

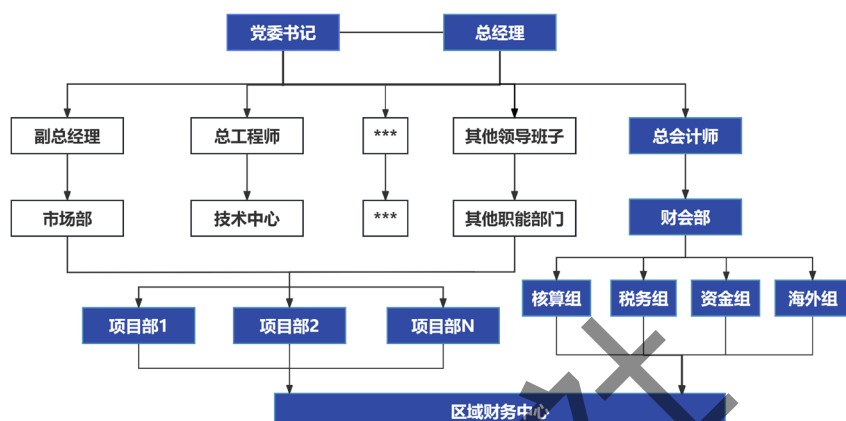


图1 “5S”价值型区域财务集中化管理企业组织架构

Center, RFC) 作为首个试点，成功整合了陆丰、汕头等地区的工程项目财务资源。2018～2019年，随着管理模式日渐成熟，四航二将这一模式推广至更多地区，珠海、广州、中东及多哈雷等区域财务中心相继成立。

二是深化精益阶段。随着区域财务中心数量的增加和管理经验的积累，财务管理模式创新成效显著，2020年6月，四航二发文对这一模式进行了更加明确和规范的指导，同时推动深圳、东莞等区域财务中心成立。

三是突破跨越阶段。这一阶段斯里兰卡、东南亚等新区域财务中心相继成立，海外财务管理精细化达到更高水平；国内优化调整广州、湾西等区域财务中心，新设潮汕、海南、中东等区域财务中心，企业全球财务一体化管理实现跨越式发展。

三、“5S”价值型区域财务集中化管理模式建设实践

(一) 构建未来导向的高效财务组织体系

1. 企业层面领导全面战略推动。四航二提出要积极响应集团要求，高度重视新时代国企财务体系建设，牵

头成立改革领导小组，靠前指挥。总会计师挂帅工作小组牵头落实，财务部门具体组织实施，各职能部门和各司属单位协同联动，共同推动落地见效。工作小组立足公司整体，以区域化财务管理模式为目标，改革优化公司架构，通过多种模式试点和经验总结，先后尝试“项目模式”“业务模式”“区域模式”等财务管控模式，探索建设3个区域财务中心，最终采取了本部业务组与区域财务中心并行的组织架构，启动基于业务专业精细化的区域财务中心建设（见图1）。

2. 建立以项目为主导的区域财务中心。财务区域化管理，是指在区域项目部内设立财务管理中心，并通过网络技术、集中式财务管理软件以及ERP系统构建动态的财务管理平台，将区域内各个项目部的财务资源集中到区域财务中心，由区域财务中心统一对所辖项目的生产经营活动进行财务管理，并进行财务决策，进而实现财务信息和资源在整个区域内的共享，以优化资源配置。四航二总部财务管理部门则通过监督区域财务中心间接监督项目部的财务活动。

在区域财务集中化管理模式实践

中，四航二首先将全球范围内的项目按照地理位置、合同额大小、管理难度等要素，划分归属于不同的区域，并综合评估项目规模、地理位置等条件，选择区域内某一项目所在地作为常驻办公驻地，区域内不再设立其他财务机构。区域财务中心发生的相关费用由驻点项目承担，住宿、伙食、日常福利等在年底按照当年区域内项目产值比例对成本费用进行分摊。

至2024年8月，四航二已成功建立包含潮汕、广州、湾西、东南亚、中东、南美等在内的13个区域财务中心，对企业所辖工程项目按分布区域位置进行统一核算、统一管理（见表1）。

3. 重构区域财务团队配备与职能设置。四航二以区域为单位，委派具有会计中级以上职称、有丰富项目财务主管管理经验的财务人员，担任区域财务负责人，对区域内所辖项目进行统筹管理。区域财务负责人对企业财会部直接负责，具体职责如下：一是及时响应、传达、落实企业财会部各项通知，并与区域财务工作小组进行沟通协调。二是完善区域内财务管理各项工作制度，并监督落实，切实保障区域财务人员高效完成财务管理工作，并统一协调、解决区域内财务管理问题。三是依托区域财务中心平台，及时汇总、分析区域内各项目出现的重大财务管理问题，并以区域为单位向企业本部进行汇报，与企业本部共同协商制定解决办法并及时传达至项目部，确保问题得到有效解决。

区域内设置财务主管若干名，并以财务主管为核心建立财务工作小组，小组下辖会计若干名，出纳1名，负责管理区域内某一地域聚集项目。以湾区西部财务中心为例，共设置财务主管/副主管6名，并以此为基础成

表1 四航二区域财务中心基本情况

序号	区域名称	负责管辖地区	管理项目数量(个)	合同额(亿人民币)
1	湾区西部区域财务中心	江门、香港、珠海、韶关、阳江、佛山、中山	54	266
2	湾区东部区域财务中心	云南、重庆、湖北、甘肃、深圳、惠州、广西	32	107
3	广州区域财务中心	广州、肇庆、清远	42	163
4	华北区域财务中心	河北、辽宁、黑龙江	14	72
5	潮汕区域财务中心	汕头、汕尾(陆丰)、揭阳、新疆地区	19	90
6	华东区域财务中心	江苏、安徽、浙江、福建	23	46
7	东莞区域财务中心	东莞、广连	11	58
8	海南区域财务中心	海南省内	12	22
9	中东区域财务中心	沙特、阿联酋、阿曼等中东国家	25	272
10	斯里兰卡区域财务中心	斯里兰卡	4	23
11	东南亚区域财务中心	菲律宾、东帝汶、缅甸、印尼	6	34
12	南美区域财务中心	秘鲁	2	38
13	西非区域财务中心	西非几内亚、中非加蓬	5	3
合计			249	1 194

立5~6个财务工作小组，分别核算珠海、中山、韶关、阳江、江门等地区所辖项目。财务主管对所辖项目的财务管理工作负主要责任，定期向财务负责人汇报工作，并指导会计、出纳完成日常工作任务。此外，在片区内财务工作小组之间建立轮换机制，即除财务主管外，片区内财务工作小组其他成员需进行定期轮换，以支持新员工及会计、出纳人员进一步接触不同种类业务，促使先进管理经验在片区内快速传播，从而提升区域财务中心及企业整体财务管理水平。

(二) 打造数智赋能式财务数智化体系

1. 从单一核算走向管理赋能。依托中交集团自主研发的财务云系统，财务数据可以与企业的其他业务流程（如供应链管理、生产经营管理系统等）实现无缝对接，使得财务信息更加及时和准确（见图2）。财务人员可以利用这些实时数据进行深入的财务分析，为管理层提供决策支持，如成

本控制、预算管理、投资回报分析等。

2. 从数据分散走向数据价值挖潜。在四航二区域财务集中化管理模式下，借助数字化技术手段，将分散在不同项目、不同系统中的数据集中起来，形成统一的数据库。依托中交第四航务工程局有限公司自主研发的财务战略地图系统，可以聚焦关键财务指标，以热力图方式展示数据分布，实现关键指标可视化与分类比较（见图3）。借助地图分析工具，可以实时展示项目分布及子分公司布局，让使用者快速了解相关单位的项目分布及经营战略布局。通过简化财务数据查询模块，轻触屏幕即可获取财务指标，以“一览表”的形式展示9大关键财务指标的金额，系统自动展示指标的“历年对比”及“板块构成”，企业可以更好地把握项目发展趋势，进一步加强精细化管理工作。

3. 从事后被动管控走向事前智能监控。在区域财务集中化管理模式下，通过信息智能监控系统，借助人工智

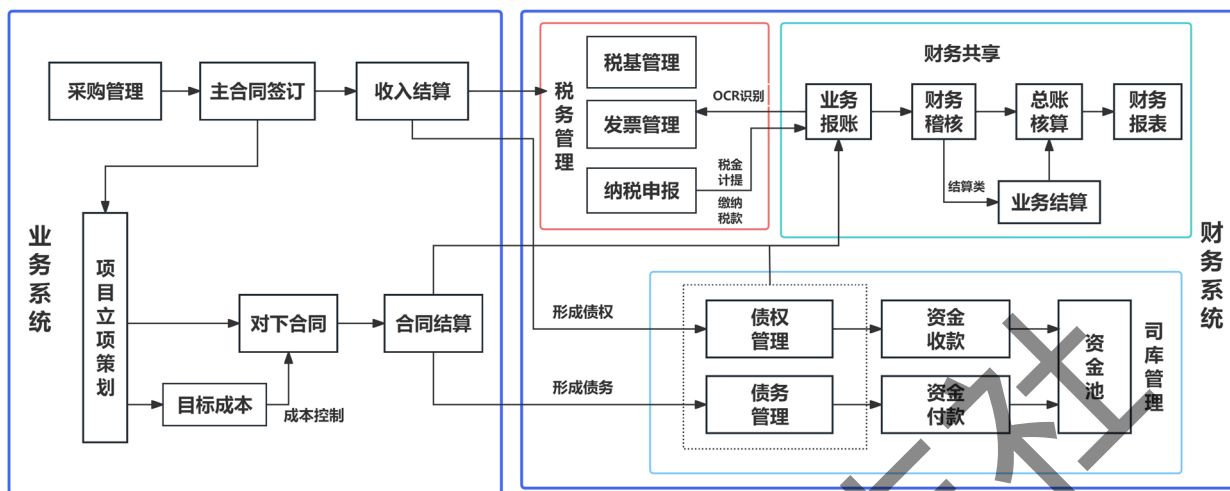


图2 中交集团财务云系统业财协同逻辑

能的预测分析和异常检测工具，可以在问题发生之前就进行预警，从而实现主动的风险管理和控制。在具体财务实操中，通过实时监控财务交易和现金流，可以迅速识别出异常财务单据或行为，发现潜在风险，及时推动监控整改工作，以降低企业运行风险。

（三）搭建纵向贯通一体化财务标准体系

1. 健全区域财务管理长效化机制。2016年，为加强区域项目财务管理，强化会计服务和监督职能，提升区域财务中心管理效率，四航二从战略及组织层、业务层和操作层分别梳理区域财务中心设立条件、人员设置、组织架构、工作职责等方面的管理制度和相关管理细则，并将制度落实到管理工具中，变“人治”为“法治”。同时对区域项目财务核算、资金管理、税务管理、外汇管理等方面制定全面、统一的标准，为各项目统一执行企业财务管理制度提供了制度基础和标准来源。在制度执行过程中，四航二汲取实践经验，不断完善相关制度，并于2020年对区域财务中心的组织架构、工作职责及人员考核、薪酬管理

等方面作出更细致、更符合实践需求的规定，进一步推动了区域化财务管理的制度化建设。

在具体工作中，四航二财会部依托企业制度配套发布了若干财务细则与财务便函，进一步对具体财务工作进行细致指导。区域财务中心在项目财务管理实践中也根据实际情况总结经验，制定了适合属地实情的管理方案，并定期向企业财会部汇报，大大促进了整体财务制度化管理水平提高。

2. 落实区域财务管理标准化流程。依托集团内部沟通工具，建立信息交流平台，将各类业务信息高效传达到基层财务，减少信息损耗。通过使用财务云平台处理财务事项，强控支付等程序审批流程，并通过OA系统进行重要事务的上传下达。通过同一平台、同一标准、同一管理体系，统筹使用系统规范流程，使得企业财务制度与规范得到贯彻落实，推动四航二整体财务工作更加标准化、规范化。

3. 完善区域财务管理一体化链条。四航二为明确本部业务组与区域财务中心的功能定位和职责分工，在

企业层面设立报表核算组、资金组、税务组及海外组，对业务组负责的工作给予明确提示，并专注于资金、预算、税务等工作，开展与财务相关的制度建设、标准建设、流程建设、指标下达、过程管控和业绩考评，与区域财务中心共同顺应业务专业化和业财融合并行的发展趋势，构建起“垂直、统一、高效”的财务管理链条。

（四）构建区域财务管理有效管控体系

1. 多管齐下保障区域项目提质增效。“提质”方面，一是加快完善司库体系建设，将资金集中、资金预算、债务融资、票据管理等重点业务纳入司库体系，加强全企业资金的集约管理和动态监控。实现区域内所有项目银行账户全部可视、资金流动全部可溯、归集资金全部可控，实现司库管理体系化、规范化、信息化。二是完善财务云建设，运用财务云提升实时数据的抓取效率，加大区域内项目财务数据的挖掘深度，通过财务云解决关账不及时、随意调账、单边挂账、报表不实等问题，实现一键出表，夯实会计信息质量，确保财务报表真实、准确、完

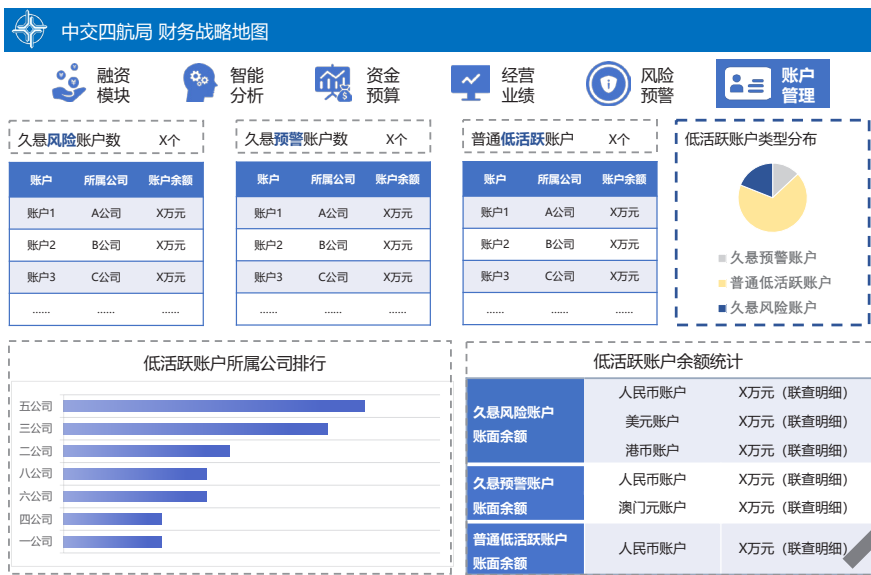


图3 中交第四航务工程局有限公司财务战略地图页面

整。“增效”方面，一是强化全面预算管理。完善纵横贯通预算管理体系，提升业务预算与财务预算编制的匹配和衔接程度。根据企业预算目标，科学确定并层层分解制定项目预算目标，抓好预算执行过程中的预警、监督，让业务计划“财务化”，做到心中有预算、业务要预算、执行看预算，确保预算目标落地达成。二是压降管理费用目标。加强协同联动，推动源头治理，确保区域内项目与管理费用低于管控目标。三是推进高质量发展指标体系运用。细化对标指标，开展区域内项目财务能力评价和短板指标监测预警，不断加快业务端到指标端联动效率，保障各级指标穿透的完整性、及时性、有效性。四是深入落实“全链条管好成本”。开展成本管理提升专项工作，细化工作方案，将成本管理全面覆盖至生产经营相关业务和流程。

2. 精细管控促进财务体系高能运转。精细管控是区域财务集中化管理转型的核心内容之一，要求企业在财务管理上做到细致入微，确保财务活

动高效运转。一方面，在管理维度，通过设立区域财务中心，减少了管理层级，推动财务信息传递效率与质量，同时也促进了财务人员综合素质能力的提高，进一步推动企业流程化，提高财务工作质量，促进精细化发展。另一方面，在财务维度，通过在财务共享中心和企业本部设立业务组来实现业务专业化发展，促进对应财务板块的精细化管理，进而推动企业财务工作有序高效开展。

(五) 培养多层次复合型人才体系

1. 强化正向激励，激发内生动力。四航二对区域财务中心人员薪酬管理体系进行重点优化，通过建立实施“全员覆盖、多重考核”的薪酬分配与考评工作机制，有效提升区域财务人员工作积极性和创造性，实现留住人才、激发人才、提升人才，打造优秀区域化财务工作团队。具体实施上，一是梳理优化涵盖“出纳、片区会计、片区财务副主管、片区财务主管、片区财务副经理、片区财务经理”等6个全级次岗位层级和薪酬等级，并合

理设置固浮比和总收入水平。二是建立健全区域财务工作考评机制，实施“企业考评+专项考评+综合考评”相结合的绩效考评管理，企业考评由企业财会部会同人力资源部，根据区域内项目完工情况，按每半年一个周期开展区域财务人员绩效考核，激励提升阶段性的财务管理质量，每年年末再开展专项考核和综合考评，全面评价专项工作和全年财务工作质效。三是科学运用考评结果，分数与收入刚性挂钩，既保障财务人员年终奖公平合理，也充分体现对业绩价值的激励约束。

通过全周期、全级次覆盖的薪酬考评，进一步促进提升区域财务人员履职能力，形成兼顾多方、服务多方的财务管理与服务机制，有效减少完工及在建项目产能差异性、项目自身盈利水平等客观因素对财务人员工作积极性和考核分配的影响偏差，促进薪酬考核机制更趋合理化，推进对区域内老账套的清理进展，实现对区域内每一个项目的精准管控与高效核算。

2. 打造学习型组织，锻造高素质队伍。四航二全面推行建立“学习型组织”的目标计划，进一步建立健全学习激励制度和奖励办法，鼓励财务人员参加财务相关专业培训和资格考试，提升自身的专业资格和能力。得益于区域财务集中化管理模式的实施，财务人员不再分散驻点，而是集中在一起办公，这也便利了区域内财务人员之间的交流与学习。同时，在内部实行导师制度，指导解决财务实务中碰到的问题，在互相探讨与实践不断提高财务人员和团队的业务水平和能力，推动企业财务工作高质量开展。

3. 构建多层次人才库, 支撑企业长远发展。人才库包括: 领军型, 汇聚财务管理领域的精英, 引领企业财务战略方向; 专家型, 选拔会计政策领域的资深专家, 提供专业指导和决策支持; 中层/骨干管理型, 吸纳财务中坚力量, 确保企业日常运营的稳健与高效; 复合型, 通过实践锻炼和跨单位交流, 发掘和培养具备多方面能力的员工; 国际型, 从财务骨干中精心遴选并培训, 专注于推动企业国际化发展。

四、“5S”价值型区域财务集中化管理模式的实施成效

(一) 经济效益

1. 提升财会监督管理质效。区域财务集中化管理模式的创新实施提升了财务工作统一性, 各区域根据实际情况灵活制定实施细则, 充分发挥自主性与创造性, 实现了制度执行的高效与实效。财务人员通过经验交流, 大大消除了财务管理上的差异性, 提升了财务数据的可比性和准确性。该模式通过优化资源配置和集中管控, 显著提升了监督管理质效。

2. 规避企业财务管理风险。区域财务集中化管理模式下, 企业对财务管理和相关控制流程进行了明确分工, 压实责任, 降低了管理风险。同时, 企业构建了强有力的监督与即时反馈机制, 实现了年度检查、自查、企业审核与专项检查协同和对财务活动的全方位、多层次监控, 确保风险早发现早纠正。2023年四航二对区域财务中心进行全面检查, 发现501个问题并分类处理, 增强了风险预警与监管。

3. 优化各类财务管理成本。区域财务集中化管理模式提升了组织效

率, 减少了重复劳动和管理成本, 实现了“一人多岗、一岗多能”, 降低了人力成本。企业73个在建项目原需171名财务人员, 现区域化管理下仅需108人, 管理236个账套, 人均2.19个, 年人均成本30.05万元, 2023年节约人工成本1893.15万元, 实现人力资源高效配置。同时, 集中管理提高了沟通效率, 降低了沟通成本, 解决了信息孤岛问题。此外, 集中办公减少了项目单独设立财务部门和成本, 优化了财务管理流程, 提高了整体财务管理质量和效果。

(二) 管理效益

1. 有效整合区域财务管理资源。区域财务集中管理整合多方资源, 实现了效率与效果的双飞跃。一是优化了财务职能与人员结构。2016年以来, 项目财务负责人增至11名区域经理, 外输7名骨干人才, 目前企业中高级职称人员占比45%。二是整合信息资源, 构建集中化财务系统, 实现数据共享与深度分析, 支持决策。三是资金集中发挥了规模优势, 减少了资金闲置分散, 实现了资金留存和运用合理化。四是区域财务中心与企业联动, 税务管理成效显著。近五年, 企业及受托子企业享受多项税收优惠政策, 包括增值税退税1.97亿元、境外所得税抵免7600万元、出口退税3521万元等, 有效降低了企业税负。

2. 全面增强企业总部管控能力。区域财务集中化管理模式实现了从直接管理到间接高效管控的战略转型。总部通过区域财务中心间接管控, 减轻了管理负担, 更赋予了区域财务中心更大的自主权和责任感, 使其能够更贴近市场、更快速地响应项目需求。同时, 通过“本部指引、片区主导、小组落实”的模式, 确保了战略统一与

执行强化, 形成了“上下联动、协同作战”的良好局面。

3. 稳步提升企业业财融合水平。财务人员不再局限于传统的核算与报表工作, 而是更深入地参与到业务运营中。财务人员通过提供财务数据支持、参与业务规划等, 为战略决策提供保障, 同时也帮助业务部门理解财务政策与规则, 实现了财务与业务的深度融合, 提升了企业的运营效率, 促进企业长远发展。

责任编辑 刘霖

主要参考文献

[1] 刘锦.S集团公司“五统一、四集中”财务集约化管理实践[J]. 财务与会计, 2022, (17): 73-74.

[2] 张庆龙.论下一代财务的思维特征[J]. 财会月刊, 2020, (11): 8-12.

[3] 宋伟星.建筑施工企业财务区域化管理探讨[J]. 中国总会计师, 2022, (12): 104-106.

[4] 渠晓军.基于业财融合的建筑企业会计管理问题及对策[C]//中国建设会计学会.中国建设会计学会2024年学术交流会议论文集(上册). 新郑: 中铁十五局集团第四工程有限公司, 2024: 292-299.

[5] 罗婉丽.建筑企业财务集约化管理: 模式构建、挑战与应对策略[J]. 国际商务财会, 2025, (S1): 57-60.

[6] 汤谷良, 张守文.企业高质量发展要求与财务管理转型方向[J]. 财会月刊, 2021, (20): 24-29.

[7] 刘文国.财务价值创造理念下管理会计在施工企业的运用[J]. 财经界, 2025, (13): 111-113.