

业财融合背景下 中化三建财务BP运作实践与探索

——以江苏晋控气化项目为例

李继学 宋志鹏 孙志新 郭祥 韩福恒 安康

摘要：在化工建筑行业竞争加剧、毛利率下滑的背景下，中国化学工程第三建设有限公司积极构建财务BP体系。本文以该公司下属安装工程九公司在江苏晋控气化项目中的实践为切入点，详细阐述了其从项目前期策划到施工过程管控再到项目收尾的全流程财务BP运作模式。通过精准剖析数据优化成本资源配置、精细筹划布局夯实项目前期基础、精确全程把控助力目标高效达成等一系列举措，实现了经济效益的显著提升。该公司在构建财务BP过程中的经验主要包括成效显著的业财融合成果、有待完善的体系建设方向以及深度推广的可行路径等。

关键词：财务BP；建筑工程企业；业财融合；项目管理；财务管理创新

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)21-0023-04

财务BP(业务伙伴)作为创新的财务管理模式，核心在于重塑财务部门角色，推动财务与业务深度融合，成为业务部门的战略伙伴。它能打破传统财务的局限，为企业决策提供有力支持，是融合战略、业务与财务的有效工具。在化工建筑行业竞争激烈、毛利率下滑的背景下，中国化学工程第三建设有限公司(以下简称中化三建)加快财务BP建设，以相关系统上线为起点，通过优化岗位设置，推动财务与会计平行运行，实现向管理会计的转变，全面提升多方面能力。本文以中化三建下属安装工程九公司的江苏晋控气化项目(以下简称项目)为

例，介绍在业财融合背景下财务BP深度参与项目管理的实践，为其他企业提升项目管理效能提供参考。

一、中化三建财务BP运作实践

(一)精准剖析数据，优化成本资源配置

项目正式启动前，财务BP对近年来同类项目的财务数据进行了细致分析，发现劳务分包费用占比过高是阻碍项目达成预期收益的主要瓶颈。深入探究其根源，核心问题在于施工过程中人员配置不合理，比如为应对紧张的工期，项目团队常通过增加人手

以加快工程进度，却忽视了人员工作效率，导致劳务分包费用急剧上升、失去控制等。为有效控制项目的劳务分包费用、提升整体效益，公司以绩效考核为基准，持续深化工作方法的探索与优化，以更严格的标准指导项目施工与管理，确保成本控制精准有效。

(二)精细筹划布局，夯实项目前期基础

项目开工前，项目团队积极开展合同交底工作，与主要管理人员深入研讨合同条款细节，全面梳理并分析合同中的有利因素与潜在风险，为项目整体情况构建了清晰的主观认知框

作者简介：李继学，中国会计报总编辑；宋志鹏，中国化学工程集团有限公司财务资产部副部长，正高级会计师；孙志新，中国化学工程第三建设有限公司总会计师，正高级会计师；郭祥，中国化学工程第三建设有限公司财务共享中心主任，高级会计师；韩福恒，中国会计报采编一部主任；安康，中化学华陆新材料有限公司财务副总监，高级会计师。

架。同时，成立以财务BP为首的项目前期策划组（以下简称策划组），会同项目管理团队认真完成该项目的前期策划工作。

1. 明确项目盈利点与成本控制策略。经深入分析，策划组明确了项目的盈利点与成本控制策略。钢结构安装工作是项目的主要收益来源，而管道预制安装环节则面临较大成本压力。设备安装部分因采用总价包干方式，且报价时让利幅度较大，盈利空间相对有限。为有效控制成本、提升项目整体效益，项目团队需采取一系列措施降低劳务分包费用、优化资源配置、提高施工效率等。

2. 与专业公司合作，共同优化劳务分包管理。为提升劳务分包管理的效率与质量，策划组、项目管理团队与专业公司紧密合作，共同参与劳务分包班组的选择工作。通过对施工区域进行合理划分和精确计算，确定分包单价并签订正式劳务分包合同。这一举措不仅有利于优化资源配置、降低劳务分包费用，还能提升施工效率和质量，为项目顺利实施提供有力保障。

3. 详尽进行前期策划与责任成本测算。项目开工前，策划组与项目管理团队共同开展详尽的前期策划和责任成本测算工作，向专业公司领导提交项目策划书、责任成本测算报告及相关费用的具体计算依据附表。专业公司主管领导及各科室负责人对项目策划书和责任成本测算进行深入讨论与修订，最终形成项目策划书。这项工作不仅为项目顺利实施奠定了坚实基础，也为后续成本控制和效益提升提供了有力支持。

（三）精确全程把控，助力目标高效达成

为确保项目平稳推进并最终实现盈利目标，财务BP深度参与管理与控制环节，根据每月施工进度和管理需求，到项目现场驻点管理，严谨收集并分析相关数据，提出具有针对性和可操作性的对策措施。

1. 全面实施增收策略。施工过程中，团队遇到实际施工图纸新增气化炉装置的情况。对此，财务BP迅速与项目部高层领导、经营部门及业主管部门进行高效沟通，确保及时确认施工增补量，预估金额高达1700万元。这一举措为工程进度的及时报送和进度款的顺利收取创造了有利条件，有效缓解了项目资金压力。

同时，财务BP与工程部门保持紧密合作，针对原设计存在的缺陷提出合理变更建议，并据此成功申报经济技术签证，涉及金额达40万元。针对业主大件设备入场延误的情况，财务BP依据合同协助工程部门准确估算成本损失，据此计算并提出索赔要求，金额达234.5万元。

2. 严格执行材料降耗措施。财务BP定期组织项目月成本核算分析会，全面总结管理成效，利用实际数据反映和监督费用支出的合理性。每月成本分析中，财务BP将主、辅材分析作为重点之一，首先核对序时台账、汇总台账的准确性，其次核查主材消耗量与对外报出工程进度的预算量，对出现量差的进行逐项分析，找出问题并及时调整纠错，杜绝主材使用过程中的异常损耗，同时确保过程进度报出的准确性和工程款回收的及时性。

该项目主材得到全面管控，辅材管控成效显著：周转性材料九合板和木材通过事先规划、事中严控操作流程，周转次数由正常的5次提高到7次，原预计支出260万元，实际支出

185万元，节约成本75万元；脚手架费用支出方面，财务BP配合技术员做好脚手架搭拆台账，每3天组织人员现场确认脚手架使用合理，施工完成后及时拆除，真正做到随用随搭、不用则及时拆除，使脚手架材料得以周转使用，降低成本费用。全年脚手架支出253万元（含劳务分包单位应承担部分），远低于计划的380万元（含劳务分包单位应承担部分），节约成本127万元。

财务BP通过仔细核查辅助性材料及部分机械费在劳务分包结算单中的扣款情况，确保扣款到位，同时严格检查项目施工过程中的材料收支台账和机械台班使用记录，杜绝了项目主、辅材收支偏差和向劳务班组转账不及时的现象。这些措施进一步促使分包单位主动控制成本，减少非必要损耗。

此外，机械使用费得到有效管控，特别是施工过程中零星吊车使用，均由技术负责人、起重首席技师和财务BP在事前认真计算、规划，在保证安全的前提下选择投入费用最小的方案实施。例如，项目刚进场时，为卸载业主提前到场的一台近150t的设备，最简单省事的方案是租用一台500t汽车吊，预计费用4.5万元。结合场地实际和测算，最终选用一台200t和两台80t汽车吊配合卸车，实际支出费用2.14万元（1.4万元+0.37万元×2台），仅此一项节约2.36万元。诸如此类事项，均做到算、管、干相结合，使零星机械费用支出由原预计的50万元降低为34万元，累计节约成本16万元。

3. 全面管控劳务分包成本。财务BP坚持将月工效分析和劳务分包成本分析作为成本分析的重中之重，帮助协作分包单位进行收支核算。对于



当月出现收支亏损的劳务分包单位,财务BP主动与分包单位负责人沟通分析,找出亏损原因并提出后期改进措施,帮助和促进协作单位主动增效降耗。这项工作使劳务分包合同能够正常履行,最终实现双方共赢,避免了后期可能出现的纠纷。每月末,财务BP会同项目队的劳资员对每个劳务分包班组进行月工效分析,通过对比实际月结算金额和当月成本,及时了解每个劳务班组的当月工效和发现低工效岗位,确保日工效与劳务分包单价形成的结算额满足分包班组正常运行。

4. 全力提升作业人员工效。施工过程中,财务BP通过日工效报表监测发现,一线作业人员的工效出现明显下滑。经深入现场调研,查明主要原因是预制钢结构到货时间延迟导致窝工,以及工资未能及时发放,导致工人情绪受挫。针对这些问题,财务BP迅速与项目经理和项目队长沟通,积极采取应对措施:一方面,催促上游钢构厂尽快完成供货,并在未来与供应商签订采购合同时,明确约定将供货周期由60天缩短至45天,确保原料供应充足,可随时投入项目开工;另

一方面,与分公司协商,加快工资发放审批流程,平复工人情绪。通过这些措施,工人士气显著提升,劳动工效随之提高。

另外,施工高峰期,财务BP监测到五个新进场岗位组连续三天日工效过低,原因是这些班组力工占比较高,施工技能不足。对此,财务BP第一时间前往施工现场,会同项目队安排人员一对一实地监测该五个岗位组,参与项目队的日生产计划会议,据此提出两个解决方案:一是劳务分包班组需对部分岗位工人进行撤换;二是岗位日工资按照实际完成量计算并支付,专业公司不承担因工效低下产生的额外成本。经沟通协商,分包单位采纳了财务BP的合理化建议,及时调整了三个技能不达标的岗位组人员,施工效率得到明显提升。

5. 资金收支精细化管理。项目顺利推进的关键在于制定合理的资金计划及高效运用资金。该项目工程进度收款比例为70%,进度审批流程较长,从月进度申报到最终款项回收的周期约45天,必须通过精细的资金筹划确保项目资金自平衡。财务BP深度参与项目大额采购和分包合同的策划,确

保合同中的付款条件更适应项目资金收支实际情况。每月结合集中采购资金支出、分包资金支出、工资支出及其他各项支出,与物资采购部门及劳资部门共同制定当月资金计划。在高度重视现金流管理的同时,财务BP与费用控制部门紧密合作,加速项目进度计量与结算工作,确保项目资金自给自足。

6. 牵头开展责任成本分析。财务BP依据当月的分包台账、收入审批台账及材料成本台账等各项记录,牵头开展责任成本分析工作。分析前需要编制和填报各类分析表格,包括:未入账成本明细表,详细列出项目所有尚未入账的成本,便于及时跟踪管理;项目收支情况表,展示项目每月收入和支出的对比情况,为项目财务状况提供清晰概览;项目收支责任成本对比表,将项目实际收支情况与责任成本进行对比,内容包括业主审批及收款分析、用工及劳动力分析、材料三算对比分析、分包成本分析、项目盈亏分析、责任成本节超分析。通过这些分析,财务BP能够更好地掌握项目财务状况,为项目决策提供有力支持。

二、中化三建财务BP运作经验总结

(一) 业财融合，成效显著

项目通过深度引入财务BP，实现了经济效益的显著提升，有力验证了业财融合在推动施工企业项目精细化管理中的核心支撑作用。相较于传统项目管理模式，财务BP在以下几个方面取得了实效：

1. 提高前期预算精确度。在项目施工筹备的初步规划阶段，财务BP的深度介入大幅提升了预算数据的精确度。通过全面分析项目需求、市场价格和成本结构，确保预算编制更贴合实际，使项目自启动之初便根植于坚实的数据土壤中，为后续各项工作的顺利开展奠定坚实基础，减少因预算偏差导致的潜在风险。

2. 降低项目亏损风险。财务BP深度融入项目成本核算与分析流程，作为各职能部门之间的桥梁，通过精准评估收支匹配的合理性，全面剖析项目的优势和短板，为管理层制定战略决策提供详实依据。不仅如此，财务BP还提升了风险预警能力，使项目管理更加稳健，进一步降低了亏损风险。

3. 会计监督落到实处。财务BP贯穿于项目管理的全生命周期，从初期的项目策划到过程中的成本费用管控，再到最终的收支分析，全面落实了会计监督职能。在成本测算阶段，财务BP确保数据的精准性；在项目执行中，对各项成本支出的合理性和合规性进行严格监督；在收尾阶段，通过精准的收支分析，为项目的财务总结提供支持。这种贯穿全过程的监督机制，为项目财务透明度和规范性提供了坚实保障。

4. 强化劳动工效考核管理。财务

BP特别强化了劳动工效管理，通过将工效考核与阶段性工效分析、劳务分包成本分析紧密结合，有效实现了对劳务分包成本的控制，进一步提升了项目成本的整体管控能力。

(二) 完善不足，持续建设提升效能

1. 构建绩效量化指标，发挥指标的引导作用。企业财务BP有责任和义务通过专业的财务支持，帮助业务单元实现既定的经营目标。然而，从目前企业的业财融合情况来看，尚未形成完善的绩效考核指标体系。中化三建的财务BP仍处于实践阶段，在业财融合尚未充分的情况下，业务部门与财务部门之间的沟通与协作可能面临一定障碍，这导致在评估财务BP绩效时难以获取准确、全面的数据和信息，从而增加了量化绩效指标的难度。另外，业务部门与财务部门之间的目标和职责可能存在差异，缺乏统一的绩效衡量标准，这使得财务BP在评估业务部门绩效时难以找到共同认可的量化指标，增加了评估的复杂性和不确定性。

2. 加大信息化投入，提高数据的含“资”量。信息化建设不足严重制约企业财务BP的构建与发展。从目前来看，中化三建并未完全覆盖业务数据与财务数据的融通共享，同时，一些施工项目的数据处理能力不足，业务数据与财务数据无法实现有效处理，这都给业财融合造成了阻碍。财务BP作为桥梁，需依托高效信息系统运作，而信息化缺失使其难以获取全面数据，各数据板块利用不均，严重阻碍了财务与业务的深度融合与高效协同，降低了企业整体运营效能与竞争力。加大信息化投入，为业财一体化打好基础，有助于其后续获取更多

维度的数据，寻求适合入表的“数据资产”。

3. 持续推进人才培养，推进与管理会计的交融。随着中化三建对财务BP需求的持续增长，复合型人才的稀缺性问题愈发凸显。当前的教育培养体系中尚未形成针对财务BP的系统化学科建设，这意味着从源头上就缺乏针对这一角色的专门培养和知识体系的构建。中化三建在招聘和培养财务BP时，往往难以找到具备全面知识和技能的人才，增加了公司在人力资源配置上的难度和成本。中化三建下属部分施工企业在推进业财一体化建设中，应更加注重业财工作队伍的培养与建设，业务人员需要具备一定的财务知识，深入了解财务管理的基本原理和实际应用，财务人员也应主动熟悉施工业务流程，掌握施工项目管理的关键环节和运营特点。通过不断加强业务与财务人员的跨领域学习与培训，促进二者之间的深度融合，实现无障碍沟通与协作。□

责任编辑 李斐然

主要参考文献

- [1] 张瑾. 论财务共享下国企会计转型财务BP的困境和对策[J]. 行政事业资产与财务, 2025, (17): 98-100.
- [2] 赵陆洋. 业财融合视角下财务BP的价值创造路径与能力体系构建[J]. 广东经济, 2025, (13): 87-89.
- [3] 陈华辉. 业财融合视角下企业财务BP的角色定位与职责拓展研究[J]. 中国市场, 2025, (19): 155-158.