

中国金茂敏捷型财务共享组织 建设实践

李跃然 赵丹辉 薛维旭 谭婷 姚琼

摘要：中国金茂控股集团有限公司从组织建设与管理方法创新入手，提升企业经营周转效率，以实现高效运营。其核心举措是构建能够根据公司所处发展周期进行动态调整与快速迭代的敏捷型财务共享组织。中国金茂财务共享中心通过采取灵活的组织架构设计、数字化技术赋能、强化风险控制机制等措施，显著增强了管理韧性 with 战略适应性，驱动业务高效运转，帮助公司实现高质量的增长。

关键词：财务共享；组织变革；数字化转型；敏捷型；合规经营

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)21-0027-04

敏捷型财务共享组织是依托企业全生命周期管理理念构建的柔性组织架构，通过建立敏捷响应机制和持续迭代机制，动态调整组织形态与服务模块，实现资源配置的最优化与运营效能的最大化。

中国金茂控股集团有限公司(以下简称中国金茂)作为中国中化控股有限责任公司旗下城市运营领域的平台企业，其敏捷型财务共享组织建设以“打造房地产业世界一流的数字化财务共享中心”为愿景，以“规范管理，提质增效，人才培养，科技赋能”为目标，以解决业务运行问题为导向，通过财务共享组织的快速更新迭代，推动服务创新、技术创新、管理创新，提供数据洞察、专家咨询，旨在成为整

个中国金茂的交易处理中心、人才培养站和科技应用中心。

一、敏捷型财务共享组织建设实践

(一) 共享中心1.0阶段——条线制
条线制是一种组织管理模式，通过将组织内部的业务和职能按照不同的流程或业务线条进行划分，形成多个专业化的交易处理工作组。每个工作组负责特定的业务流程或职能，明确职责界面，确保各工作组之间的协调与合作。

共享中心建设初期的核心目标是“收业务、扩规模”，快速承接从各经营单位上收的财务业务，并通过专业化分工和标准化流程实现规模化效

应。为此，中国金茂采用了条线制的管理模式，搭建了专业条线组+虚拟对接组的组织架构，实行条线+对接的矩阵式管理架构，初步打造了中国金茂的“交易处理中心”，集约化操作带来规模效应的同时加强了总部管控的穿透力。该阶段的关键举措主要有：

一是梳理标准的财务流程。全面梳理现有属地财务工作，基于财务共享服务模式，形成财务流程框架及相关体系，整体设计形成38条三级流程图(见图1)，涵盖应付、应收、费用、资产、资金、税务、总账、跟投八大模块，完成职责切分。伴随财务共享服务范围的进一步推广，该财务流程框架作为基础模板持续优化迭代，应用于地产板块未来新纳入共享服务范围

作者简介：李跃然，中国金茂控股集团有限公司财务资本部副总经理；赵丹辉，中国金茂控股集团有限公司财务共享中心总经理；薛维旭，中国金茂控股集团有限公司财务共享中心综合组组长；谭婷，中国金茂控股集团有限公司财务共享中心运营组组长；姚琼，中国金茂控股集团有限公司财务共享中心财务高级主管。

<p>1. 应付流程(4条)</p> <p>1.1 付款申请</p> <p>1.1.1 明源付款申请流程</p> <p>1.1.2 通用付款申请流程</p> <p>1.1.3 营销类/客户关系类付款</p> <p>1.2 应付账务处理</p> <p>1.2.1 预付款发票入账</p>	<p>2. 应收流程(7条)</p> <p>2.1 预收款管理</p> <p>2.1.1 预收房款处理</p> <p>2.1.2 意向金转定金处理</p> <p>2.1.3 代收费处理</p> <p>2.2 收入确认</p> <p>2.2.1 收入确认</p> <p>2.3 更正流程</p> <p>2.3.1 退房流程</p> <p>2.3.2 换房变更流程</p> <p>2.3.3 根据实测报告收/付款</p>	<p>3. 费用报销(3条)</p> <p>3.1 借款处理</p> <p>3.1.1 备用金借款</p> <p>3.1.2 备用金还款</p> <p>3.2 员工费用报销处理</p> <p>3.2.1 费用报销</p>	<p>4. 固定资产管理(4条)</p> <p>4.1 资产新增与维护</p> <p>4.1.1 固定资产新增</p> <p>4.1.2 无形资产新增</p> <p>4.2 资产处置</p> <p>4.2.1 资产处置</p> <p>4.3 资产定期事项核算</p> <p>4.3.1 资产计提折旧/摊销</p>
<p>5. 资金流程(12条)</p> <p>5.1 付款处理</p> <p>5.1.1 银企直联付款</p> <p>5.1.2 非直联网银付款</p> <p>5.1.3 二次付款</p> <p>5.1.4 电子商票付款</p> <p>5.1.5 纸质商票付款</p> <p>5.1.6 开发贷受托支付</p> <p>5.1.7 保理到期支付</p> <p>5.1.8 商票到期支付</p> <p>5.1.9 监管账户付款</p> <p>5.2 资金调拨</p> <p>5.2.1 银行间划拨流程(资金申请)</p> <p>5.2.2 银行间划拨流程(资金回流)</p> <p>5.2.3 司内转账调拨单</p>	<p>6. 税务管理(3条)</p> <p>6.1 纳税管理</p> <p>6.1.1 增值税专用发票认证</p> <p>6.1.2 税务计提核算</p> <p>6.1.3 增值税纳税申报</p>	<p>7. 总账管理(3条)</p> <p>7.1 月度结账与年中年末关账流程</p> <p>7.1.1 月度结账与年中年末关账流程</p> <p>7.2 预提与调整类凭证处理</p> <p>7.2.1 预提与调整类凭证处理</p> <p>7.3 银行余额调节表编制</p> <p>7.3.1 银行余额调节表编制</p>	<p>8. 跟投管理(2条)</p> <p>8.1 跟投资金管理</p> <p>8.1.1 跟投资金投入</p> <p>8.1.2 跟投资金支出</p>

图1 中国金茂共享中心38大流程清单

的区域公司,实现财务共享模式的快速复制,支撑业务快速上收与规模扩张的目标。

二是进行专业的财务分工。按照流程维度,划分共享中心各专业条线组的职责界面,构建共享中心组织的内部分工方式,形成按流程划分的专业条线组(应收组、应付组、资金组、费用组、总账组等5个),显著提升财务流程处理的专业化程度及业务处理效率。同时,增设运营组、综合组,负责共享中心的流程优化、人员培训、系统需求梳理、客户服务、运营分析、绩效考核等专业运营工作,提高运营效率,优化员工体验。

三是提供专属的客户服务。组建虚拟的客户对接组,由各专业条线组长兼任客户经理,为各经营单位提供全周期一对一的定制化服务。上线前配合开展业务梳理与历史数据治理;上线中协助流程配置、系统测试及权

责界定;上线后建立定期复盘、问题跟踪与回访机制。在快速上收业务的同时,有效保障了服务平稳过渡,实现精准响应客户需求,提升客户满意度,实时优化业务流程,扫清业务拓展过程中的痛难点。

(二) 共享中心2.0阶段——穿插施工

穿插施工是一种高效的作业组织方法,不同于传统的线性施工顺序,其通过在时间和空间上进行合理安排,使多个工序能够同时进行,提高工作效率,也可以更加合理地配置人力、物力等资源,避免资源闲置和浪费。

随着共享中心业务拓展渐入尾声,各条线工作内容趋于稳定且形成了一套标准化的财务流程。但受限于财务工作特性,月底结账工作量激增,而共享的条线化分工一定程度上放大了这一特点,各组月度内工作量不均衡、结账压力大、员工超负荷等难点

问题凸显。为针对性解决该阶段问题,公司采取了以下关键举措:

一是开展灵活的人员调配。针对月度内工作量“峰谷效应”这一难题,借鉴工程管理的穿插施工模式,通过业务重组、人员调配填谷削峰进一步提升人效。通过精细化岗位定编,针对总账核算等波谷期工作量显著低于峰值的模块,严格依据低点位业务量核定基准人员编制;同时,实施跨模块动态调配,在月度业务高峰期(如费用报销、应付账款结算高峰),系统性调度总账组等波谷期冗余人员,临时支援费用组及应付组等高负荷团队;通过交叉培训机制,使员工掌握多个业务条线操作技能,奠定灵活调配的基础。此模式在过渡阶段以组间协同支援的形式,有效填补了周期性效能缺口,不仅解决了员工月度内忙闲不均、人力资源利用率低下的问题,亦在一定程度上突破了传统条线化管

理模式下员工技能单一化的局限,促进了组织弹性的提升。

二是进行全面的风险防控。一方面,共享中心1.0阶段实现了从线下到线上、从分散到集中的财务管理,覆盖了全业务范围、全流程环节,信息化得到了更为广泛的应用,这一变化对系统及权限安全的管理提出了更高要求;另一方面,共享中心作为独立第三方聚焦集中的资金管理、统一的会计政策、规范的管理要求,对会计信息质量、经营单位风险防范、财务监督职能的实现以及资源统一优化配置有着显著的促进作用。基于此,中国金茂共享中心从源头端建立审慎严格、相互牵制的系统及权限管理标准,借助总部发布了《权责信息化流程管理细则》《系统权限管理规范》,规避因上线共享后“三分财务”(共享财务、本地财务、总部财务)引发的超越权责、互斥权责、权责空白、权责重叠等问题。同时,组建“质量虚拟小组”,由共享中心负责人任组长,运营组负责人任副组长,各业务小组抽调专业骨干任组员,从资金、费用、税务、核算多个角度进行定期及专项检查,从而持续进行质量改进,形成风险管理闭环。例如,在高风险的资金支付业务,质量虚拟小组会按日进行业务抽检,对资金操作人员的操作进行回溯,检查各关键控制点是否得到有效执行,并对流程审批完整性以及结果准确性进行核查,将核对结果按日汇报给共享中心负责人,并按双周组织会议复盘通报。

(三) 共享中心3.0阶段——核算项目制

项目制是一种以项目为中心的管理模式,其核心在于以项目为单位来分配资源和工作。项目制的管理模式

通过集中资源,能够在短时间内完成复杂的任务,提高项目的完成质量和速度。

中国金茂共享中心步入成熟运营期的关口,恰逢地产行业周期性回落,从供给端看,企业面临资金压力,导致房地产开发投资增速下降;从需求端看,购房者收入减少、消费降级,商品房销售持续承压。中国金茂从2024年以来,重点开展了战略修订、组织变革、产品升级、盘活存量、做优增量等一系列工作,确定了“收敛聚焦、提质增效”的战略方向,持续推进地产、服务、绿建、资本等多个业态的组织精简。在此背景下,中国金茂共享中心进一步拓展职能,从单纯的核算业务处理拓展到及时的人才输出、高效的支撑业务和深度的数字化建设。

一是柔性化组织分工。穿插施工模式以组间相互支援的形式填补效能缺口,但步入成熟运营期后,跨组支援结账带来的支援人员工作量核定、绩效评价、管理归属难以界定,带教及沟通成本增加,工作质量参差不齐等问题日益显现。为此,共享中心进行了核算项目制改革,综合考虑业务标准化程度、工作量分布、不相容岗位分离等因素,费用组、应收组、资金组仍按条线制管理,将原本的应付组、总账组融合为核算组,并按区域及业态划分为三个小组,解决了快速响应客户需求、极致平衡工作量、综合提升员工能力等多个难题,显著提升了组织的敏捷性。

二是复合型人才打造。为系统化提升财务团队效能与员工满意度,中国金茂共享中心构建了以“选、育、用、留”为核心的全链条人才管理策略体系。在“选”的环节,明确财务人员任职资格标准是基础,通过科学的

工作量测算与工作内容评估精准确定人员需求,并据此制定年度招聘计划,确保人才输入的质与量满足共享中心发展及属地后备需求;同时,实施涵盖业务规模、业务质量、操作效率及服务水平四大维度的KPI目标管理体系,为精准选拔人才提供客观依据。在“育”的环节,重点实施分层分类的“财务人员能力塑造与培养方案”,具体措施包括开展新员工入职培训、建立应届生培养体系、推行导师1对1带教制度,并辅以专业及专题培训计划,持续提升员工的专业素养与复合能力。在“用”的环节,着力构建双通道发展体系:一方面建立专业技能序列(涵盖专员、中级专业职位、高级专业职位),另一方面规划管理序列(涵盖中高级管理职位),清晰区分并认可专业精深能力与管理领导能力,为核心骨干提供多元化成长路径,充分激发潜能并实现个人价值最大化。在“留”的环节,实施“团队协作+关怀激励”策略,通过定期组织团建活动、举办员工生日活动、开展季度评优活动等具体举措,有效增强团队凝聚力与归属感,提升员工幸福感,营造积极向上、开放协作的组织氛围,为人才的稳定与持续发展奠定坚实基础。

三是深度数字化建设。作为支撑“提质增效”战略和敏捷型财务共享组织运行的关键基础,中国金茂共享中心主要围绕以下三大命题开展信息化建设工作:首先,促融合。上线业财2.0方案,在数智化系统中新增成本拆分审批流,支持单笔流程多种支付方式、随拆随付柔性化控制支付节奏;协同推动自有业态资管系统方案设计及上线,助推业务管理精细化。其次,保安全。制单盾全面上架E盾通,实现人盾分离、远程调用和集中管控,提升



图 / 视觉中国

资金实物管控安全性；打造二次支付流程，规避线下审批签字伪造、查阅困难、审批效率低、重复支付等风险；上线票据到期单，到期前自动发起流程，实现商票到期有预警、有头寸、有流程；上线费控发票补登功能，定期提醒报销人进行发票补登操作，自动生成新流程并链接报单减少发票遗失风险，优化档案管理。最后，提效率。通过优化信息化系统实现营销收款自动匹配录入（65%）；对数智化系统进行改造，打造流水对账平台，实现银行流水、业务单据、财务凭证三者的自动匹配（70%）；引入1名RPA开发人员，实现了非银企互联账户制单/流水/回单/对账单自动下载全场景的开发（当前非银企账户覆盖率55%）。

二、建设成效

（一）规范管理

中国金茂共享中心建设始终以解决业务运行问题为导向，对运行过程中的知识积淀不断地进行更新迭代，形成了共享中心内部统一的制度、产品、权责，全方位确保共享业务操作

的规范性和统一性。不断推动财务流程标准化，促进前端业务规范化，明确财务共享流程业务处理规范，形成体系化的操作规范与指引；建立健全财务流程管理，通过共享中心运营管理制度，明确财务流程管理方式与权责；降低运营风险，通过对财务合规性审核点的梳理与整合，提升风险合规管理水平。

（二）提质增效

一是业务提质。建立健全了风险防控体系，从“事前、事中、事后”全流程确保财纪合规100%。中国金茂共享中心运行期间实现了业务处理的“零差错”，并在此基础上对前端业务风险进行了一定程度的拦截，强化了财务整体的风险防控能力，尤其是在防范资金重复支付、票据逾期风险以及费用虚开发票、私费公报等方面，作用尤为凸显。二是显著增效。截至目前中国金茂共享中心共90人，已累计承接700+个主体的基础核算工作，业务内容涵盖应收应付、资金结算、合规审核、总账税务、久其报表、档案管理，助力财务全条线累计提效

超45%。

（三）科技赋能

中国金茂共享中心在推动公司财务数字化转型方面发挥了重要作用。一是通过打造数字员工并推进无纸化报销持续改善员工报账体验。二是主导业财一体化项目，实现流程优化、数据贯通，提升财务信息的准确性和实时性，为管理层提供了更有力的决策支持。三是全面部署网银key至E盾通平台，通过大盾分离、远程调用与集中管控机制，降低资金的实物操作风险。四是利用RPA工具实现非银企互联账户的付款、流水抓取、回单下载及对账单生成等全场景自动化。

（四）人才培养

共享中心的上线进一步优化了财务人员配置，实现了企业资源的集约化，降低了人力及管理成本；厘清了财务人员职能界面，明确了专业化发展方向及路径；加强了财务人员的人才储备，夯实了财务基础能力。在公司组织变革期，快速响应客户需求，时刻作为属地财务的后备补充，确保财务基础工作稳定有序开展。■

责任编辑 穆雍韬

主要参考文献

[1] 欧伟辉, 姚晓华. 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[J]. 财务与会计, 2019, (1): 35-38.

[2] 林婷. L公司财务共享中心建设与实践[J]. 财务与会计, 2022, (4): 39-42.