

区域集约化背景下施工企业收尾项目财务管理实践

杜 洁

中铁六局集团北京铁路建设有限公司，北京 100036

[摘要]施工企业工程项目进入收尾阶段后，普遍面临人员提前分流、成本锁定不及时、清欠履职虚化缺位、财务核算账套分散等财务管理问题。文中以区域集约化为视角，依托区域财务中心，构建“三集中、两贯通、一闭环”的收尾项目管理框架体系，从组织设计、流程再造、职能整合、信息化支撑四个维度设计管控路径。文中基于 A 公司的改革实践，将分散于各收尾项目的财务职能向区域财务中心集中，能够有效解决收尾项目管不住、收不回、理不清的顽疾，为施工企业优化收尾项目财务管理提供可借鉴、可操作的实践方案。

[关键词]施工企业；收尾项目；区域；集约化；财务集约化

DOI: 10.33142/mem.v7i5.20545

中图分类号: F275

文献标识码: A

Financial Management Practice of Closing Projects in Construction Enterprises under the Background of Regional Intensive Development

DU Jie

Beijing Railway Engineering Corporation of China Railway Sixth Group Co., Ltd., Beijing, 100036, China

Abstract: After entering the final stage of construction projects, construction enterprises generally face financial management problems such as early personnel diversion, untimely cost locking, lack of performance in clearing debts, and scattered financial accounting records. From the perspective of regional intensification and relying on regional financial centers, the article constructs a "three centralized, two interconnected and one closed-loop" project management framework system for closure, and designs control paths from four dimensions: organizational design, process reengineering, functional integration, and information support. Based on the reform practice of Company A in the article, the financial functions scattered in various closing projects will be centralized in regional financial centers, which can effectively solve the stubborn problems of inability to manage, retrieve, and clarify closing projects, and provide practical solutions for construction enterprises to optimize financial management of closing projects that can be referenced and operated.

Keywords: construction enterprises; closing project; region; intensification; financial intensification

1 背景与意义

1.1 研究背景

近两年，由于国家基建建设投资规模回落，建筑行业进入存量竞争的新阶段，大量工程总承包项目陆续进入收尾阶段。在项目全周期管理中，收尾环节长期属于管控薄弱点，因此，加强收尾项目管理，向收尾项目要效益成为行业提质增效的必然选择。工程主体完工后，项目部逐步撤并，人员陆续分流至在建新项目，收尾项目存在“两金”占用偏高、成本锁定滞后、项目效益流失、应收账款清收推进困难等突出问题，大量资金长期沉淀无法盘活，效益流失严重，成为制约施工企业资产质量提升与利润增长的瓶颈。从行业数据来看，施工企业收尾项目占用资金占企

业全部应收账款的比重超 30%，严重拖累企业的资产周转效率。

同时，财务集约化改革正在施工企业深入推进。通过建立区域财务中心，集中区域内财务资源、统筹资金调配、强化集中监督，实现人、财、物集约化管控，为收尾项目从分散式管理向集中化、标准化、精细化管理转型提供了组织载体与管控思路。如何将集约化理念嵌入收尾项目这一特殊阶段，破解长期存在的管理难题，是施工企业亟需回答的现实课题。

1.2 研究意义

本文将区域集约化理论与收尾项目财务管理深度融合，立足 A 公司财务集约化改革实践经验，聚焦收尾项

目财务管理痛点,拓展项目全周期财务管控理论边界,构建“三集中、两贯通、一闭环”区域集约化财务管理体系,明确组织架构、流程标准、职能分工与保障措施,直接为 A 公司及同类施工企业解决收尾项目管理难题提供实操方案,助力企业降低“两金”占用、盘活沉淀资产、防范财务风险、提升经济效益。

2 施工企业收尾项目财务管理的现状与问题

2.1 收尾项目财务管理现状

工程项目进入收尾阶段后,项目部逐步撤销,管理人员分流至新项目或其他岗位,收尾项目剩余工作由少量留守人员承接。公司管理重心向在建项目倾斜,对收尾项目重视程度显著下降,既未制定贴合收尾工作特点的专项考核体系,也缺乏针对性的激励约束措施。因此,收尾项目留守人员因缺乏明确的责任导向与激励支撑,责任意识日渐薄弱,工作主动性、执行力不足,导致收尾工作推进滞后、效率低下,各类结算、清欠、档案归档等遗留问题不断堆积,难以形成闭环管理,进一步加剧了收尾项目的管理困境。

施工企业收尾项目自工程竣工初验到工程质保金全额回收、项目销号,周期通常长达三年甚至更久。大量完工收尾项目未及时完成财务移交,仍由原项目部财务人员继续代管核算,普遍形成一人多账、跨项目代管的局面。财务人员日常仅被动承担多个已完工项目的基础账务处理及财务报表编制等事务性工作,未能履行成本管控、清欠督办、款项清理等财务管理职能,造成收尾项目财务管控弱化、价值管理缺位。

2.2 收尾项目财务管理的主要问题

2.2.1 成本锁定滞后,效益流失严重

收尾项目成本锁定工作缺乏刚性约束,成本核算不精准、不及时。一方面,分包结算、材料核销、费用归集不彻底,存在暂估成本长期挂账、隐性成本未入账的情况,导致项目实际成本远超账面成本;另一方面,项目部撤销后,成本管控责任悬空,部分收尾费用无审批支出、重复列支,造成项目效益持续流失,原本盈利项目最终转为亏损。

2.2.2 清欠责任虚化,资金回笼缓慢

收尾项目债权的清欠责任落实不到位。项目完工后,原项目经理、工程、商务、财务等关键岗位人员相继调离。尽管企业制度明确要求相关责任人继续履行清欠职责,但因收尾项目清欠难度大、见效周期长,加之缺少常态化推进机制与专项考核激励措施,相关人员清欠主动性不强,存在人人有责、实则无人负责的责任空转问题。因此,企业长账龄债权占比逐年上升,“两金”规模居高不下,既

制约资金周转效率、拉低资产质量,也进一步推高了企业资产负债率。

2.2.3 基础核算疲于应付,财务管理职能发挥不足

企业收尾项目数量多、分布散,各项目独立核算,账套体量逐年递增。财务人员日常精力大多耗费在基础账务处理上,疲于应对日常核算工作,难以统筹开展资产管理、往来款项清收、财务分析及风险预警等财务管理工作,导致财务管理职能未能充分发挥。

2.2.4 税务清算复杂,风险隐患突出

收尾项目涉及增值税、企业所得税、印花税、耕地占用税等多个税种,且各地税收政策差异大。项目部撤销后,异地施工项目易出现纳税申报不及时、税款漏缴、退税滞后等问题。另外,税务资料归集不完整、归档不规范,税务清算时无法提供完整资料,极易引发税务稽查风险,造成罚款及滞纳金等经济损失。

2.3 区域集约化与收尾项目财务管理的耦合逻辑

收尾项目财务管理的痛点主要为管理模式分散、各项目单打独斗、监督管控流于形式。而区域集约化管理的优势,正是资源集中调配、统筹协调推进、集中监督管控,与收尾项目财务管理的痛点形成精准对应、互补适配。

基于这种对应互补关系,本文构建了“三集中、两贯通、一闭环”收尾项目管理体系。其中,“三集中”指账套集中管理、人员集中调配、资金集中管控;“两贯通”指业务与财务深度融合贯通,企业总部与区域中心上下联动贯通;“一闭环”指从收尾项目认定、并账移交,到过程动态管控,再到最终项目销号的全流程闭环管理。该框架贯穿全文,作为构建收尾项目管理体系的逻辑主线。

3 区域集约化背景下收尾项目财务管理体系构建

3.1 以区域财务中心为载体的集约化组织架构

区域财务中心是企业财务集约化管理的载体,主要承担区域财务核算、资金调度、风险监控等财务管控职能,具有标准化、规范化、集约化、数智化的管理优势。将收尾项目财务管理职责向区域财务中心转移,是解决收尾项目管理组织缺位、责任落实不到位的关键举措。

将原由项目部承担的收尾项目财务管理职责,全面转移至区域财务中心,实现权责上移、集中管控。核心职责包括:收尾项目财务移交、集中核算、资金管理、税务清算、债权清欠、成本管控、档案管理、风险防控等,彻底解决分散管理模式责任悬空、管控乏力问题。

3.2 收尾项目全周期集约化管控流程

3.2.1 收尾认定与移交准备

项目完工后,由企业总部、区域财务中心、原项目部

联合开展收尾认定工作，符合收尾条件的项目，启动移交准备，完成四项清理：一是债权清理，全面梳理应收账款、质保金、保证金等债权，核对金额、账龄、回款条件，建立债权台账。二是债务清理，梳理分包尾款、材料欠款、税费等债务，核实金额、付款期限，制定付款计划。三是成本清理，完成分包结算、材料核销、费用归集，锁定项目总成本，签订封账协议。四是档案清理，整理项目合同、结算单、发票、凭证、报表、完税凭证等财务档案，分类归档、编制清单。

3.2.2 财务移交与账套合并

收尾认定后，原项目部与区域财务中心办理正式财务移交。具体工作：一是编制移交清单，原项目部按要求编制《收尾项目财务移交清单》，涵盖账套信息、债权债务台账、会计档案、未决事项等，双方签字确认。二是明确并账模式，对于尚有剩余工程量未施工完毕的项目，可继续使用原账套核算，对于已竣工的项目，应合并到收尾项目账套，撤销原项目部独立账套，实现一个区域一套收尾项目账套。三是未决事项交接，对移交时未完成的结算、清欠、税务等未决事项，编制《未决事项清单》，明确责任主体、完成时限、跟踪责任人，确保无缝衔接。

3.2.3 收尾项目过程管控

移交工作完成后，区域财务中心对收尾项目开展全流程集约化管控。资金管理上，统筹区域内所有收尾项目资金，实行资金自平衡管理，优先保障民工工资、税费等刚性支付需求，防范债务风险。在成本管控上，督促相关责任人签订合同封账协议，并监督协议执行，严禁新增任何成本支出；对于零星费用、尾款支付实行预算+提级审批，由区域财务中心审核后报公司总部审批，严防项目效益流失。税务管理上，建立收尾项目涉税清单，明确各税种清算要求、时间节点，统一办理耕地占用税退税事宜，主动对接属地税务部门，协调推进税务清算相关工作，防范税务风险。档案管理上，收尾项目所有会计档案由区域财务中心统一整理、保管，待项目销号后，统一移交公司总部档案部门归档。

3.2.4 清欠攻坚与项目最终销号

清欠攻坚是收尾项目集约化管控的关键收尾环节，也是盘活沉淀资金、化解债权风险的最后一步。区域财务中心作为常设管理机构，是收尾项目清收清欠工作的首要责任主体，负责统筹协调、集中管控区域内所有收尾项目的清欠事宜。对涉及同一债权人的关联项目，采取合并统筹、集中推进的方式，整合资源开展清欠工作，提升清欠效率。区域财务中心需建立债权管理台账，严格落实一项目一专

班、一项目一方案，结合每个项目的债权特点、欠款金额及逾期时间，分类制定有针对性的清欠攻坚计划。清欠过程中，综合运用对账签认、电话催收、正式函告、联合清收、法律诉讼等多种方式，多点发力、多措并举，全力推动欠款回收落地。同时建立清欠进度常态化跟踪督办机制，将年度清欠目标细化分解至月度节点，压实责任、闭环推进，确保清欠任务按时完成。待所有欠款清收完毕、债权债务全部清零后，完成项目最终销号工作，按规定关闭收尾项目账套，实现收尾项目管理闭环。

3.3 区域财务中心在收尾项目管理中的主要职能

3.3.1 统筹资金，确保资金安全

严格按照不相容职务相分离等资金安全的要求管理资金。区域财务中心对收尾项目资金实行集中管理、统一调度，统筹区域内资金，优先保障农民工工资、税费等刚性支付；合理安排资金使用，管控资金支付比例及均衡度，提高资金使用效率；建立资金风险预警体系，对超期未回款、资金冻结等风险实时预警，及时处置，确保资金安全。

3.3.2 集中核算，提升会计信息质量

区域财务中心收尾专岗负责日常表单审核、账务处理、凭证审核、报表编制，确保账务处理及时、准确、规范，按时完成收尾项目财务决算编制上报工作；负责财务档案管理，定期装订会计凭证、账簿、表册等，妥善保管和存档，提升会计信息质量与档案管理水平。

3.3.3 规范清算，防控税务风险

梳理项目涉税事项，制定税务清算方案；规范发票开具、取得、认证流程，确保进项税应抵尽抵；按时完成增值税、企业所得税等税种预缴与清算；主动对接税务机关，沟通清算事宜，化解涉税争议；定期排查风险隐患，防范税务稽查与罚款损失。

3.3.4 集约清欠，提升回款效率

区域财务中心牵头负责收尾项目清收清欠工作，全面梳理债权，找到每笔债权的堵点卡点，建立明细台账；分类施策，拟定清欠方案，对优质业主采取协商回款，对恶意拖欠业主采取法律手段；建立清欠激励机制，将清欠成果与薪酬挂钩；定期开展对账签认，确保债权真实有效，提升清欠成功率与回款效率。

3.3.5 锁定成本，防范效益流失

强化收尾项目全周期成本管控，锁定项目最终成本。严格执行封账协议，严禁新增无依据成本支出；对分包结算、费用报销实行严格审核，杜绝虚列费用、重复列支；定期开展成本复盘，对比预算与实际成本差异，分析原因、及时整改；严控零星支出，实行提级审批，最大限度减少

效益流失。

3.4 财务中台对收尾项目管理的信息化支撑

3.4.1 搭建收尾项目预警模块

依托企业财务数据中心,开发收尾项目专项预警模块,设置主要预警指标:超期未封账、长账龄债权、回款率不达标、税务清算逾期、档案未归档等。系统实时抓取数据,对异常指标自动预警,推送至区域财务中心及相关责任人,实现“事前预警、事中干预、事后追责”,提升管控时效性。

3.4.2 实现业财系统贯通

推动项目管理、合同管理、结算管理、税务管理等业务系统与财务系统深度融合、数据互通。合同信息、结算信息、发票信息、付款信息自动同步至财务系统,无需人工录入,减少人为差错;财务数据实时反馈至业务系统,支撑业务决策;实现业务、财务数据一点录入、全程共享,打破信息孤岛,提升工作效率与数据准确性。

3.4.3 推进会计档案电子化

全面推行收尾项目会计档案电子化管理,将合同、结算单、发票、凭证、报表、完税凭证等纸质档案扫描归档,存储于财务中台电子档案库。建立电子档案索引体系,支持按项目、时间、类型快速查询;实行电子档案双重备份,防止数据丢失;规范电子档案借阅流程,保障档案安全,降低档案管理成本,提升档案利用效率。

4 收尾项目区域集约化财务管理的保障机制

4.1 健全完善相关管理制度

4.1.1 修订《收尾项目管理办法》

进一步修订企业《收尾项目管理办法》,明确区域财务中心作为收尾项目财务管理的责任主体,清晰划分公司总部、区域财务中心、原项目部三方权责边界。统一规范项目收尾认定、财务移交、过程管控、清收清欠、最终销号全流程工作标准,细化考核评价指标与奖惩落实措施,为收尾项目区域集约化管理提供制度支撑。

4.1.2 出台《收尾项目财务移交操作细则》

结合项目实际,制定专项财务移交操作细则,细化财务资料移交流程、移交清单明细、账务并账规范、遗留未决事项交接要求;明确交接双方工作职责、完成时限及内部审核流程,保障财务移交工作规范有序、资料完整齐全,杜绝交接疏漏、责任推诿等问题。

4.1.3 制定《收尾项目区域清欠工作指引》

制定区域清欠专项工作指引,明确清欠工作专班组建标准、人员分工、清欠流程及实操方法;规范债权台账建立、对账确认、日常催收、法律维权等关键环节工作要求;细化清欠考核指标与激励政策,为区域内收尾项目清欠工

作开展提供实操指导。

4.2 加强组织保障与人才队伍建设

4.2.1 设置区域财务中心收尾专职岗位

在区域财务中心设置收尾项目财务专职岗位,优先选配项目财务经验丰富、熟悉各地税务政策、综合沟通协调能力突出的财务人员,明确岗位工作职责、工作标准与任职条件,确保专人专岗、专职专责,高效开展收尾项目财务管理工作。

4.2.2 推行“铁三角”责任延续机制

建立原项目经理、商务负责人、财务负责人“铁三角”责任延续机制。项目移交后,“铁三角”人员仍需配合区域财务中心开展概算清理、结算对账、款项催收、问题协调等收尾工作,直至项目销号。责任延续期间,个人绩效薪酬直接与收尾工作成果挂钩,强化责任意识,确保工作衔接顺畅。

4.2.3 培养复合型业财融合人才

搭建财务人才培养体系,推动财务人员从传统核算型向价值创造型转变。加强业务培训,围绕财务集约化管控、收尾项目管理、税务政策、法律知识、信息化系统操作等内容提升专业能力。鼓励财务人员下沉项目一线,熟悉施工流程、合同履约、结算规则,提升业财融合能力。通过内部轮岗、跨项目交流等方式,拓宽人员业务视野,打造专业扎实、综合能力全面的财务人才队伍。

4.3 强化绩效考核激励约束机制

4.3.1 建立以项目销号为导向的综合考核制度

建立收尾项目全周期综合考核体系,将项目最终销号作为考核节点,重点考核债权回收率、成本管控成效、税务合规情况、档案归档质量、项目销号进度等指标。考核结果与区域财务中心、相关责任人的年度绩效、评优评先挂钩,倒逼各方抓实全过程管控。

4.3.2 设立清欠工作年度专项考核

针对收尾项目清欠工作,建立专项考核机制,以长账龄债权压降额度、当期回款金额、整体回款率、对账签认完成率为考核指标。结合债权账龄长短、清收难易程度实行差异化考核权重,考核结果与清欠专班人员专项奖励、薪酬调整直接挂钩,充分调动清欠工作主动性。

4.3.3 强化考核结果刚性运用

坚持奖优罚劣、刚性约束,将考核结果与薪酬待遇、岗位晋升深度绑定。对工作成效突出的单位和个人,给予绩效奖励、评优优先、晋升倾斜;对考核不达标的,采取通报批评、扣减绩效、约谈问责等措施,问题严重的依规调整岗位、追责问责,营造人人重视收尾、人人狠抓落实

的良好氛围。

5 结语

对施工企业而言，推行区域集约化管理，是破解当前收尾项目财务管理各类难题的切实可行路径。通过对项目组织、财务核算、项目资金实施集中统筹管控，能够有效化解以往分散管理模式中普遍存在的成本锁定不及时、清欠责任落实不到位、账务核算不规范、涉税风险突出等突出问题，切实提升收尾项目整体管控质效。

本文搭建的“组织集中、流程贯通、职能整合、信息支撑”四维财务管理体系，贴合施工企业实际，落地性较强。以区域财务中心为核心抓手，重塑收尾项目全流程管控机制，统筹整合各项财务核心职能，借助信息化手段强

化管理赋能，形成闭环式管理模式，能够为收尾项目区域集约化财务管理落地见效提供坚实支撑。

[参考文献]

- [1]黄锐.财务集约化在建筑施工企业财务管理中的作用与优化路径探讨[J].商讯,2026(3):33-35.
- [2]聂胜华.基于财务 BP 的施工企业财务集约化与业财融合路径[J].国际商务财会,2026(4):39-42.
- [3]马金达.建筑施工企业收尾项目区域清欠方式探究——基于 L 公司的案例分析[J].南方论刊,2023(4):84-86.

作者简介：杜洁（1983—），女，北京人，会计师，河北科技师范学院财务会计教育专业毕业，现就职于中铁六局集团北京铁路建设有限公司，从事财务工作。