

共享模式下建筑施工企业财务职能研究

黄丽荣

中铁北京工程局集团有限公司, 北京 102308

[摘要] 随着财务信息技术的发展, 国内大型集团企业财务共享中心建设开展的如火如荼, 被评价为不合适建设共享的建筑施工企业也陆续开始了财务共享中心建设, 力图通过财务共享模式强化集团管控能力、提高管理效率, 提升企业竞争力。随之而来面临的是财务转型的问题, 需对财务人员进行重分类, 以需求为导向进行财务人员转型, 确定财务人员职能定位就成为亟待解决的问题。基于此, 文章主要研究建筑施工企业财务共享模式下财务人员的职能定位, 为建筑施工企业实施财务人员转型提供参考。

[关键词] 建筑施工企业; 财务共享模式; 财务人员; 职能定位

DOI: 10.33142/mem.v1i3.2571

中图分类号: F426.92;F406.7

文献标识码: A

Research on Financial Function of Construction Enterprises under Sharing Mode

HUANG Lirong

China Railway Beijing Engineering Bureau Group Co., Ltd., Beijing, 102308, China

Abstract: With the development of financial information technology, the construction of Financial Sharing Center of large domestic group enterprises is in full swing. Construction enterprises which are evaluated as unsuitable for construction and sharing have also started the construction of Financial Sharing Center, trying to strengthen the group management and control ability, improve the management efficiency and enhance the competitiveness of enterprises through the financial sharing mode. The financial personnel need to be re classified and the financial personnel should be transformed according to the demand. Therefore, it is an urgent problem to determine the function orientation of financial personnel. Based on this, this paper mainly studies the function orientation of financial personnel under the financial sharing mode of construction enterprises and provides reference for the implementation of financial personnel transformation in construction enterprises.

Keywords: construction enterprises; financial sharing mode; financial personnel; functional positioning

引言

目前, 建筑施工企业主要为三级管理模式, 即集团公司是工程项目管理的管控层, 子分公司是工程项目管理的主责层, 项目经理部是工程项目管理的执行层, 从层级管理来说, 财务管理模式上为了核算的需要, 相应的三个层级均设置了财务人员, 都承担着会计核算和会计监督的职能, 从上到下财务人员大量的工作集中于会计核算, 繁杂的会计核算牵扯财务人员太多的精力, 且不能通过有效途径获得核算指导, 导致企业财务管理基本处于粗放型, 从核算规范到制度执行, 从财务人员管理到财务人员价值提升都存在阻碍。实施财务共享模式后, 建筑施工企业的财务人员将重新洗牌, 重新定位, 能有效解决核算规范、制度执行、财务人员价值提升问题。开展共享模式下建筑施工企业财务人员的职能定位研究, 有利于推动建筑施工企业财务组织体系的建立以及财务人员明晰职能定位后的职业规划。本文从战略财务、共享财务、业务财务三个角度研究如何定位建筑施工企业的财务职能。

1 如何对战略财务进行职能定位

1.1 战略财务的核心职能定位是侧重财务管理

战略财务也可以称为决策财务, 主要立足集团公司层面, 发挥财务指导和财务决策作用, 主要承担财务管理的职能, 具体职能包括: 内部财务政策和会计标准的制订, 财务战略目标确定和分析, 资本策略制定、财务预算目标确定及考核, 资金统筹和运营, 税收筹划, 内控和风险管理, 财务体系构建和维护等, 起到价值创造管理和战略风险管理的作用。

1.2 战略财务人员的职能细化

战略财务人员是战略支持者的关键人员, 是企业价值创造管理和战略风险管理的主角。战略财务人员应该围绕企

业战略目标方案，结合行业发展趋势，统筹规划财务资源，为实现战略目标提出建设性意见。

战略财务人员应定位在集团公司和各子分公司层面，作为集团层面的战略支持者，主要职能细化为三个层次：

一是与集团整体规划相关，包括财务战略、资产战略、资本战略等，工作方向侧重于财务决策，属于财务人员中的顶尖人才，包括集团及集团所属子分公司总会计师和集团财务部门负责人。

二是与企业运营过程控制相关，包括政策及会计标准制定、预算绩效管理、资产管理、税务政策筹划管理以及投融资等体系构建与维护，属于战略财务的中坚力量，包括集团财务部门的正副部长和子分公司的财务部门负责人。

三是与企业经营活动分析、评价相关，包括业绩评价考核情况、税务筹划情况、经济运行情况、债权债务情况等数据分析，工作方向侧重于研究决策行为的结果，为决策行为提供有效信息，属于战略财务中的基础工作，包括集团财务部门主管和子分公司的财务部门主管人员。

1.3 战略财务人员的职能要求

①战略财务人员必须是集团内部高精尖人才，必须具备全面专业的财务知识，包括财务分析、财务预测、成本控制、全面预算和绩效管理，同时熟悉相关国家财经政策法律，这样才能做出合理的财务决策，制定行之有效的财务目标。

②战略财务人员必须具备战略思想与宽阔的视野，紧跟时代潮流和行业发展趋势，具备财务组织体系架构、资本管理、投融资管理、战略管理、价值管理能力等。

③战略财务人员必须具有很强的管理能力和沟通能力，具备人际关系管理技能才能将制定的财务战略进行有效的传达并督促各业务部门及财务机构积极为实现财务目标而努力。

2 如何对共享财务人员进行职能定位

2.1 共享财务的核心职能定位是侧重财务会计

共享财务主要依托现代化科技手段开发的共享系统平台，发挥会计核算和会计监督职能，主要承担财务会计的核心职能，具体包括：按照企业会计准则和标准操作流程完成财务核算、资金结算、报表编制，报送财务数据信息等财务会计工作。

2.2 共享财务人员的职能细化

共享财务人员扮演着传统会计的核算和监督角色，利用现代化科技手段开发的共享系统，审核业务人员填写的表单信息和上传的影像资料，通过标准化流程和自动生成的记账凭证，完成财务核算、资金结算、报表自动生成以及财务数据自动汇总统计，共享财务人员的职能可细化分为三类：

一是财务审核人员，具体又可以细分为收入成本财务审核人员、资产费用财务审核人员、报表税务财务审核人员、资金结算财务审核操作人员。更加专业化的细分，能够保障建筑施工企业共享服务中心财务审核的效率以及资金收支核算的及时性；

二是运营管理人员，具体可以细分为系统维护人员和数据管理人员，主要职能包括共享系统的日常运行维护、用户需求调研及系统优化方案设计与实施，共享中心财务大数据资产管理和大数据需求分析与应用，为集团公司及所属子分公司提供数据支持，包括财务比率分析、预警及发布、风险管理建议书发布、内控管理建议书发布、管理报表的自动生成等增值服务。

三是综合管理人员，具体可以细分为稽查管理人员、档案管理人员、综合管理人员，主要职能包括财务稽查、档案管理、共享制度制定、共享人员培训等。

共享财务人员三类人员的工作相辅相成，通过财务审核人员在日常审单中发现流程、核算以及表单问题，反馈给运营管理人员，运营管理人员结合用户需求对共享系统进行优化升级维护，稽查人员通过稽查审核业务，进一步发现问题，通过整改督促财务审核人员和业务人员处理业务更加的合规化，达到规范会计核算，防范企业风险的目的。

2.3 共享财务人员的职能要求

①共享审核财务主要职责是会计核算和会计监督的职能，除了具有一定的基层工作经验，熟悉公司及项目核算业务，了解票据和税务知识，需要经过培训上岗才能胜任共享审核业务，同时由于共享财务审核人员可能在某一时期内一直做某一项业务审核的工作，比如在收入成本核算模块连续工作半年以上，重复的工作需要具备不急躁、不厌烦的耐心和良好的心理状态。

②运营管理人员作为共享财务的关键人员，不仅需要具备财务会计基础，还必须掌握计算机操作技能和一定的编

程知识，同时拥有团队沟通、协调、组织等综合技能。

3 如何对业务财务人员进行职能定位

3.1 业务财务的核心职能定位是侧重管理会计

众所周知，建筑施工企业项目财务人员流失严重，其中最主要原因是建筑施工企业长期不重视项目财务人员，认为财务人员仅仅是会计记录和资金支付，职位提升空间不大，不能开源节流，尤其是财务共享服务中心建立后，项目财务人员不用花费很多的精力在会计记录和核算上，原本占用许多人力资源的会计核算业务可以通过共享系统的运用由财务共享服务中心完成，传统的会计记录和核算职能会减弱，传统的项目财务人员面临着价值提升的困境，这时会计的管理职能将会更加突出。

业务财务主要立足于项目层面，主要承担着管理会计职能，具体职能是在公司长期战略目标指引下，深入项目业务前端，针对施工进度、预算执行、清收清欠和税务筹划等各环节进行财务分析、预测、规划、监控、激励和评价等，加快财务与业务的融合，为管理者提供财务和非财务信息，着眼于短期经营目标的实现。

3.2 业务财务人员的职能细化

财务共享服务中心建立后，对于项目财务人员既是挑战又是机遇，一方面淘汰了专业知识不全面，综合素质差的财务人员，另一方面提拔了拥有专业知识能力和懂管理的财务人员，成为项目总会计师，甚至成为区域项目总会计师。面对项目财务组织机构从单个项目配置两名以上财务人员到成立区域项目财务机构几个项目合并配置两名以上财务人员，项目层面财务职能主要分两类，一类是外部业务财务人员，一类是内部业务财务人员，外部业务财务主要负责银行账户管理、发票开具和纳税申报、外部资金审批业务、资金收付业务等，内部业务财务主要负责财经制度宣贯和执行、全面预算的编制执行和监控、合同评审、各类结算业务单审核、纸质财务档案的管理、资产管理、经济运行分析等。

3.3 业务财务人员的职能要求

业务财务人员作为战略财务的执行者，必须是综合能力较强的人才，除了需要具备专业知识以外，还需要具有良好的协调沟通能力，与项目相关利益者进行有效沟通，包括与项目部业务部门、税务局、债权债务方、开户银行、上级单位等，从而在财务的角度上对项目的资源进行合理的配置，达到项目开源节流的成本管控目标，实现项目利润的最大化。

4 战略财务、共享财务、业务财务三者职能定位后的关系

建筑施工企业财务共享服务中心建立后，对于业务财务和战略财务不是取代的关系，而是相互服务支持和信息沟通反馈的关系，集团战略财务通过关注整个集团的经济活动方向、路径、政策、资源及风险控制，项目业务财务通过执行集团战略，在实现最大限度的集中管控之后，更多的通过管理会计的方式融入到业务管理中，努力实现项目利润的最大化，战略财务将政策制度变化、风险控制要求、数据需求等，业务财务将业务标准建议、用户需求调研资料等，通过内部沟通途径给予共享财务反馈，共享财务在反馈的基础上，完善业务流程、规范业务标准、统一会计核算，进一步优化共享系统。共享财务则通过共享系统平台会计核算形成的大数据，根据需求反馈给战略财务和业务财务，为企业预算、分析和决策提供数据支持，三者之间是相辅相成、互相支撑的关系，共同组成建筑施工企业整体的财务结构体系。

结束语

综上所述，财务共享模式下，战略财务、共享财务、业务财务职能定位精准并合理细化，能实现财务合力，组建有效的财务管理团队，可以实现人力资源的优化配置和财务人才战略储备，增强企业整体价值创造力，帮助企业提高竞争能力、盈利能力和应对不确定性的风险管理的能力。

[参考文献]

[1]唐勇. 财务共享服务下传统财务人员的转型[J]. 财会月刊, 2015(19): 18-21.

[2]陈贇. 建筑施工企业财务共享服务模式下的成本控制研究[J]. 纳税, 2019(35): 12.

作者简介: 黄丽荣 (1983. 1. 2-), 女, 北京市门头沟区, 汉族, 大学学历, 工作方向为财务管理。