

# 国有建筑施工企业财务共享中心的构建与实施

王文均

南充市顺投发展集团有限公司 四川 南充 637000

**[摘要]**在国有建筑施工企业中，财务共享发挥着重要的作用。随着大数据、云计算等新兴技术的日趋成熟及在施工企业的广泛应用，在施工企业建立财务共享中心，并依托财务共享平台助力企业经济发展成为企业管理者关注的焦点。基于此，文章首先分析了建筑施工企业建设财务共享服务中心的重要意义，其次探讨了国有建筑施工企业财务共享中心存在的问题，最后就国有建筑施工企业财务共享中心实施建议进行研究，以供业内同行借鉴参考。

**[关键词]**建筑施工企业；财务共享中心；财务风险

**【DOI】**10.12252/j.issn.2096-627X.2020.03.067

## 引言

近年来，国家大力发展基础设施建设，促进基建行业迅猛发展，越来越多的施工企业认识到以往的财务管理方式难以应对规模日益庞大的公司发展规模，希望通过财务共享系统建设提升公司整体财务管控能力，满足公司高速发展的需求。

### 1 建筑施工企业建设财务共享服务中心的重要意义

建筑施工企业大多具有项目分布点多面广、工程施工站线长、人员流动大、管理跨度大等特点。受行业特征的影响，传统财务管理模式下的建筑施工企业各级子分公司和各个工程项目会计核算水平参差不齐，经济业务流程千差万别，各个业务系统相互孤立，资金管理风险事件频发，财务监督职能履行不力，在一定程度上制约了企业的高质量发展。随着财务信息化技术的不断发展，财务共享服务中心作为一种新型财务管理模式，能够有效助力企业财务管理水平提升。财务共享服务中心的建立，有助于消除因财务人员核算水平差异带来的核算业务偏差问题，确保企业会计业务处理的标准化；有助于实现流程规范化，将企业内控管理制度嵌入流程并固化到信息系统中，统一所有上线业务流程，规范化流水线作业；有助于实现业财一体化，能够无缝衔接企业成本系统、税务系统、网报系统、核算系统及资金平台等其他业务系统，促进全流程信息化流转，最大化减少手工操作，使业务审核和审批速度更快，提升工作效率；实现了资金安全化，严格按照系统固化的业务流程进行资金支付，实现资金闭环管理，实施资金收支在线监控，及时关注大额资金流出等异常动向，加强资金使用的过程管控；有助于实现监管实时化，通过财务共享平台的数据管理分析应用，实时掌控各项目经营状况，能够快速地为不同管理需求提供财务数据；有助于财务转型升级，将传统财务职能整合为战略财务、业务财务和共享财务，更有利于发挥财务系统在企业生产经营中的重要作用。

### 2 国有建筑施工企业财务共享中心存在的问题

#### 2.1 业财融合深度不够

现阶段财务共享服务中心建设虽然实现了业务系统、财

务系统、资金系统、税务系统等系统的有效衔接，但在实践中由于系统之间接口较多，仍存在各系统各自为战的情况，导致业务审批流程在系统间重复流转审批、数据信息在系统间重复填报、系统间信息传递不畅等情况。更甚至，由于业务人员与财务人员在流程处理中过度依赖信息系统，缺乏面对面的深入沟通，各自按照自身业务系统的管理要求依靠信息系统进行业务流转审批，导致成本结算付款未能完全按照合同约定条款有效执行，可能给企业造成不必要的经济损失。业财融合的深度不够，势必会导致企业资源浪费，降低工作效率，增加企业运营成本。

#### 2.2 高层管理者缺乏重视

财务共享中心前期建设需花费一定精力、成本，包括安排财务共享中心办公场所，系统开发费用，配套硬件购置等，前期工作的主要任务是将传统线下工作，搬至共享系统线上开展工作，短期内还不能体现挖掘数据价值、提高管理层决策科学性等价值，高层管理者容易忽略财务共享中心带来的长期效果。因此未对财务共享系统建设给予大力支持，而财务共享系统建设涉及公司各项业务，各职能部门，仅依靠财务人员难以将财务共享中心建设落到实处。

#### 2.3 与原有系统的集成应用

财务共享平台建立后，如何选择系统集成方案，有效利用原有各业务系统，实现与企业原有系统的互联互通，并通过开发接口平台接入财务共享平台进行业务数据集成是关键点，更是难点。其次是初期启动成本较高。在构建财务共享中心前期需要对企业的组织架构进行重新梳理完善、合理规划共享中心场地、合理安置原有财务人员，另对新聘用的员工需要大量的培训等，构建初期启动成本相对较高，需要运营一段时间才能达到盈亏平衡。建设中不仅对硬件设施、管理团队及系统开发等需要大量的资金投入，在运行期间的维护保障等都需要一定的资金支持，也是需要管理层深入思考的问题。

### 3 国有建筑施工企业财务共享中心实施建议

#### 3.1 深化业财融合

首先，通过再次梳理各业务系统和财务共享系统的审批

流程，尽力消除或减少重复审批的流程节点，进一步优化各系统的业务审批流程，提高工作效率。其次，业财融合不仅仅是业务系统与财务系统的融合，更多的是业务人员与财务人员的深度融合，比如目前各大建筑央企实施企业大商务体系建设中提出了财商融合的理念、推进企业法律合规建设中提出了财法融合的理念、推进企业经营工作中提出的“经营中的财务、财务中的经营”的理念等，其目的都是要求加强各系统间管理人员的业务交流，提升团队协作作战能力，进而提高企业整体管理水平。

### 3.2 强化高层管理人员重视程度

财务共享中心建设是一项系统性工程，高层管理人员的理解与支持尤为重要。为取得高层管理人员的大力支持，财务人员应着力向高层管理人员宣传财务共享中心价值及建设前景。具体方式包括展示公司财务共享系统建立后的效果蓝图，邀请成功系统建设的单位来公司分享成果经验，编制公司财务共享中心需求调研报告，明确通过财务共享中心系统性提升公司管理水平的路径等，多措并举取得高层管理人员对财务共享中心建设的支持，提高财务共享中心建设的执行力、影响力。

### 3.3 系统搭建、上线运营

根据公司内部及软件供应商共同协商明确的财务共享中心建设方案，开展系统平台搭建，基础数据及标准整理，开展系统配置及测试，业务推演与测试，确保实现蓝图方案既定目标。待测试结果符合预期，组织相关人员开展专项培训，开展上线运营前准备工作，因公司规模较大，且前期运营磨合工作量较大，采用分批上线方式，制定分批上线时间表，分批指导各相关单位运营上线，确保上线运营工作扎实稳妥推进，推动财务共享中心建设落地。

### 3.4 提升数据价值创造

企业财务管理的转型升级，要求财务共享服务中心必须充分发挥其数据价值创造作用，利用财务共享平台搭建企业大数据处理中心，根据各管理层级的不同需求，构建多种数据模型、组织进行多维度的数据分析，依托财务共享平台积极研发资金管控平台等管理工具，强化资金收支监管、现场经费刚性管控等功能，能够及时为管理者提供诸如资金余额、账户变动等重要数据信息，便于管理层能够统筹掌握企业整体情况，结合企业经营情况做出正确的决策。同时，财务共享服务中心还应加强对数据的筛选识别，提升数据质量，确保提供给不同管理层使用的数据信息真实、有效，为企业管控运用提供高效的数据支撑。

### 3.5 系统搭建、上线运营

根据公司内部及软件供应商共同协商明确的财务共享中心建设方案，开展系统平台搭建，基础数据及标准整理，

开展系统配置及测试，业务推演与测试，确保实现蓝图方案既定目标。待测试结果符合预期，组织相关人员开展专项培训，开展上线运营前准备工作，因公司规模较大，且前期运营磨合工作量较大，采用分批上线方式，制定分批上线时间表，分批指导各相关单位运营上线，确保上线运营工作扎实稳妥推进，推动财务共享中心建设落地。

### 3.6 建立专业化轮岗机制

财务共享服务中心员工的有效管理，是其建设工作顺利推进的保障，也是企业财务人才队伍健康发展的重要因素。企业要通过加强财务共享服务中心的人力资源管理，优化人员配置，开拓员工视野、积累经验，建立财务人员交流和职业发展的长效机制，实施轮岗及专业化培训，把财务共享服务中心建设成为企业财务人员培训中心，对财务人员的基础技能进行培养和夯实。同时基于专业化分工和技能框架的要求，配套人员培养机制和人员发展通道，关注员工职业生涯规划，建立健全岗位任职能力评价方法与标准，强化员工责任意识，形成长效激励机制，不断加强财务共享专业团队建设，提高财务人员业务水平，满足企业管理要求。

### 3.7 积极沟通，专业服务，提高成员单位的满意度

在构建和实施财务共享中心的同时，企业要加强和成员单位的沟通，确保子、分公司真正地理解和支持财务共享中心的建设。制定各种政策和制度，规范各种业务的标准和流程，提高财务共享中心人员的服务意识，加强业务人员和财务人员的有效沟通。制定内部借贷制度和相应的内部利息，平衡内部借贷单位之间的关系。设置备用金管理制度，给予分公司部分的资金使用自主权，以便应对各种紧急情况和突发事件。

### 结语

综上所述，财务共享中心建设涉及到共享理念的统一、业务标准的统一、流程重塑与优化、组织架构变动、财务人员结构调整及企业子分公司职能与权限的变动，在构建过程中需要企业高层管理者重视与支持，也需要人员、业务数据、信息技术及各项组织保障的支持，只有企业通力协作，才能有效地利用财务共享平台职能为企业经济高质量发展进行高效赋能。

### 参考文献

- [1] 邱涛. 大型国有建筑企业财务管理新探索财务共享中心的建设[J]. 市场观察, 2019(09): 50.
- [2] 李莉. 大型国有建筑企业财务管理新探索财务共享中心的建设[J]. 中国国际财经(中英文), 2018(06): 125-127.
- [3] 陈乃华. 财务共享服务中心的实施与应用——以某大型国有建筑企业为例[J]. 财会学习, 2017(18): 222-223.