

施工企业集团财务共享中心建设研究

Research on the Construction of Financial Sharing Center of Construction Enterprise Group

方芳

Fang Fang

江苏华新建设工程有限公司
中国·江苏 苏州 215128
Jiangsu Huaxin Construction Engineering Co. Ltd.,
Suzhou, Jiangsu, 215128, China

【摘要】随着公司的发展,其管理难度也在不断增加,这时便出现了创造性的管理方式——共享服务管理模式。论文以建筑施工企业为研究对象,针对其存在的问题,主要从建立共享中心的可行性、财务人员的转型、共享中心的附加值等三个方面进行分析,并提出相应的措施。

【Abstract】With the development of the company, the difficulty of its management is also increasing. At this time, a creative management mode appears, that is, shared service management mode. Taking the construction enterprise as the research object, in view of its existing problems, the paper mainly analyzes the feasibility of establishing the shared center, the transformation of the financial personnel and the added value of the sharing center, and puts forward the corresponding measures.

【关键词】共享中心;建筑集团;建设

【Keywords】shared center; construction group; construction

【DOI】<http://dx.doi.org/10.26549/cjygl.v2i1.677>

1 引言

财务共享中心是把企业中分散在不同子公司和地域的独立核算单位在接受财务外包的单位以及某些事物的功能时,集中实行流程化、标准化的处理,以克服企业因新开工一些项目而不断重复投入导致的投资效率低下的问题。此方法既能提高财务信息的及时性和准确性,又能增强企业的管制力度和执行力度,降低运行成本。

2 企业集团公诉面临的一些问题

建筑集团主要使用总部财务管控和分级授权的体系,总部负责总体的发展规划、建设以及投资信息的收集和发布,各个区域的公司按照总部的标准要求对自己所在地部门或者二级公司进行管理。分公司是整个集团的业务基层单位,直接向客户提供服务信息。在集团公司的总部层面上还有多个财务部门,具体负责政策制订、成本核算以及绩效考核^[1]。综合来看,这种体系处于一种分散的组织结构中,各个分支结构都有自己相应的职能。但分散的财务组织不利于统一集中管理,各个分支的信息也不能及时受到良好的处理,管理层多,便会形成成本高、效率低的问题。

第一,机构臃肿的问题。在业务范围不断扩大中的同时,规模也在持续增加,各个机构应建立起自己的财务机构。

第二,流程繁杂效率低。每个分支机构都是由总部统一制定财务制度,同时各个地方又存在较大差异,分区中的流程较多。比如在报销中分支机构便有内部审批和分析,这些也造成数据不能及时反馈,审批不符合规定,效率低等问题。

第三,财务管理失衡。每个分支对总部的政策理解不同,核算存在差异,这样也造成发展失衡,影响总部决策。

第四,人员配置不合理。业务量大同时工作复杂,但也有地区工作极少,这样形成很大的浪费。

3 建立集团财务共享中心的可行性

要想建立起良好的财务共享中心,一定要有以下基础条件。

第一,要有良好的集中管理制度基础。建筑企业可以引入法人管项目的方法进行管理,对财务、人员以及物品实行集中管理。各种集中管理的制度对财务共享中心的设立都有着重要的帮助,也是十分重要的基础性工作。

第二,降低成本、增加效益的需求。共享中心的建设可以改善臃肿的机构,降低成本,增加人力资源的使用效率。财务人员及时进行转型,可以提高共享中心的附加值,通过各个类

型的软件整合让服务水平和效率均处在较高的水平上。

第三，有可以学习借鉴的经验。中国现在有很多大型企业，比如中兴、中国国旅等都建立了财务共享中心，同时也在不断地完善。这些公司的建设经验对于建设集团有着重要的借鉴价值，比如对于中铁建设的企业。还有中交二航局在实行会计财务平行的共享模式之后，在很大程度上提高了运行效率和经济效益，根据公司的运行数据可以看出原来需要很长时间的业务现在在处理后运行效率明显提高。（见图 1）

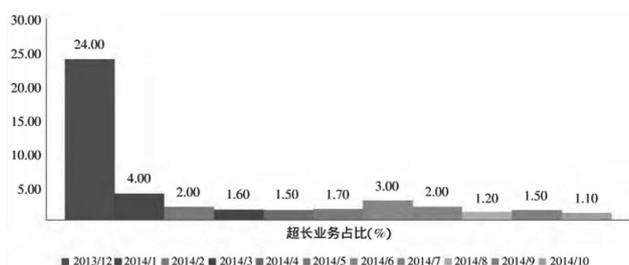


图 1 中交二航业务效率图

根据此单位的历史数据，其独立核算单位有 700 多个，独立核算的会计主管、出纳和会计在 800 人左右，在实行扁平化管理之后在人员减少了 300 人，极大地降低了人力资源和办公成本。

4 财务共享中心的建设

财务共享中心在构建的过程中，一定不能脱离原来的财务核算以及财务管理系统，新的组织构件一定要从直线型的组织结构转变为扁平化的组织结构。使用相关的信息技术让资金、信息以及实物管理综合在一起，在财务共享中心一定要保证它们可以很好地融合在一起，只有这样才能保证整体的运行效率。

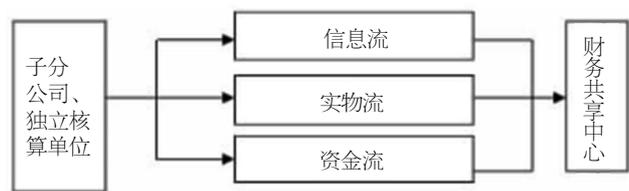


图 2 财务共享中心结构图

如图 2 所示这三个部分的流通是不同步的，发展之后会显著影响业务质量和效率，在财务共享中心的运行中一定要充分保证三者信息流、实物流和资金流的融合，也可以将原来的财务核算和岗位设置进行良好的合并排列，促进信息的集成分析。

4.1 共享中心的基本目标

提高效率、降低成本是财务共享中心最为基本的目标。要想提高财务信息的质量一定要提高共享中心的核算标准化、流程化操作，这样才能让整个岗位上的工作人员拥有独立性，

同时还可以保证整个财务信息的可靠准确。还要增强资金的集中管控，确保资金安全，让各类信息的核算系统、工程管理系统以及资金系统等进行有效融合，才能提高不同部门之间的运行效益。另外，还要通过人员的转型来提升整个财务共享中心的附加值。

4.2 共享中心的组织结构设计

在设计的过程中一定要以企业经营战略为基础，对整个共享中心的方向进行设计。依据会计的监督和反馈，以财务的核算为基础，为财务管理提供服务，这样才可以逐步将财务管理和会计核算进行分离^[1]。

4.3 地址选择

现在企业的施工地点都十分分散，范围遍及中国各地甚至是其他国家，所以企业在选择共享中心的地址时拥有较大的灵活性，完全可以依照集团公司的业务拓展、发展需要在各个地方设置不同的共享中心，也可以依照各个片区设置共享中心，在以后的发展中也可以随着项目的不断发展变动进行调整。

4.4 促进财务人员的转型，增加共享中心的附加值

现在很多大型建筑施工公司财务人员众多，在实施财务共享时，子公司、分公司的独立核算单位以及财务人员可能要脱离现在的工作岗位。如何将这些人进行转型也是在建立共享中心时需要研究的重要课题。主要可以从两个方面进行分析。第一，要从企业的正常业务需要考虑，让一部分的财务人员参与到子公司或者分公司的独立核算经营活动中，比如债权债务管理、项目损益管理等，还可以让他们其中一部分人做管理工作。第二，在财务共享中心不断完善的过程中，各个行业以及岗位都有标准的工作流程，这时可以依据财务核算、财务咨询的发展实际，在满足自己公司发展需求之后进行市场化运转，接受一些外部企业的业务。这样便可以实现成本为主到利润为主的转移。

5 结语

通过综合分析可以看到，想要重新组建企业组织，需要将企业在发展中的障碍进行总结，逐渐建立试点，不断地实践推进。只有这样才能持续地发展财务共享中心的优势，提高广大财务人员的价值，为企业创造更多的利润空间^[2]。

参考文献

- [1] 芮韶升. 浅谈中石油集团公司建设财务共享服务中心的必要性[J]. 经济研究导刊, 2013(20): 205-206.
- [2] 张孟. 多元化产业集团公司财务共享服务中心的建设问题研究——以西部机场集团为例[J]. 财经界: 学术版, 2015(26): 217.
- [3] 谢朝静. 浅析企业集团财务共享服务中心的建设[J]. 财经界: 学术版, 2015(22): 142.