

# 建筑施工企业的财务转型与价值创造方法研究

刘秋平

中铁七局集团第四工程有限公司财会部, 湖北 武汉

收稿日期: 2023年4月17日; 录用日期: 2023年5月7日; 发布日期: 2023年5月19日

## 摘 要

随着经济全球化脚步的推进, 施工企业的发展迎来了新的机遇与挑战, 建筑施工企业财务转型的过程中, 如何提升当代建筑施工企业价值创造的能力是一个值得研究的话题。通过分析现阶段建筑施工企业财务转型的方法, 就如何提升建筑施工企业的价值创造能力提出了相关的意见和建议。

## 关键词

建筑施工企业, 价值创造, 财务转型

# Research on Financial Transformation and Value Creation Methods for Construction Enterprises

Qiuping Liu

Financial Department, The Fourth Engineering Company of China Railway Seventh Group Co., Ltd., Wuhan Hubei

Received: Apr. 17<sup>th</sup>, 2023; accepted: May 7<sup>th</sup>, 2023; published: May 19<sup>th</sup>, 2023

## Abstract

With the advancement of economic globalization, the development of construction enterprises has ushered in new opportunities and challenges. In the process of financial transformation of construction enterprises, how to improve the value creation ability of contemporary construction enterprises is a topic worthy of study. Through analyzing the methods of financial transformation of construction enterprises at the current stage, this paper puts forward relevant opinions and suggestions on how to improve the value creation ability of construction enterprises.

## Keywords

### Construction Enterprises, Value Creation, Financial Transformation

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

2023 年, 国资委发布《创建世界一流示范企业和专精特新示范企业名单》, 国资委提出 2023 年力争 10 家以上央企成为世界一流企业, 进一步做强做优做大国有资本和国有企业, 全面加快建设世界一流企业, 充分发挥国有经济主导作用和战略支撑作用。溯古源今, 建筑企业内部的管理思路与管理模式在不断发生变化, 但其根本的价值创造方式却始终未发生改变, 核心的原因在于建筑行业本质上是一种专业服务型行业。目前, 建筑施工企业的业务与领域得到大幅度扩展, 建筑施工企业急需进行财务转型, 如何利用外部驱动力, 运用内部驱动力提升价值创造能力, 提升企业盈利能力, 向建设为一流企业目标奋斗。

## 2. 建筑施工企业财务转型的主要方法

### (一) 财务转型以“资金管控”为工作核心

资金是建筑施工企业资产的重要组成部分, 又是企业生存和发展的“血液”, 其重要性不言而喻, 资金既是单位财务管理水平的象征与标志, 也是企业谋求长期可持续发展的重要指标。建筑施工企业财务管理工作一直围绕以资金管控为工作核心来开展。一是牢固树立“现金为王”理念。加强资金源头管理, 强化“开源节流”意识, 将资金回笼、资金占用、使用效益等指标纳入对项目部的考核体系中。二是加强资金集中, 对资金进行统一筹集、调配与使用, 提高整体资金运行效益。三是加大结算和清收清欠力度, 降低“两金”占用, 实现项目经营活动收支自平衡[1]。四是落实资金周报制度, 及时掌握资金动态。按月统计分析在建项目资金收支与债权债务变化情况, 分析变化原因, 及时掌握资金动态, 为领导决策提供依据[2]。

值得一提的是, 财务共享为资金安全化、监管实时化提供了积极保障。财务共享可以实现资金收支在线监控, 实时掌控各单位资金状况, 改变了以往资金管理中统计难、效率低、数据不真实等问题, 确保了建筑施工企业资金信息的及时、准确反映; 同时可以做到对大笔款项异常流出的监测与管控, 对资金使用做到全流程、全过程管控, 进一步夯实了资金的安全性[3] [4]。另外, 建筑施工企业通过资金管理系统与共享平台进行业务联动, 实现资金闭环管理, 基本取消现金业务, 规避了以往资金使用过程中的银行提现、票据管理等安全风险, 实现了全业务、全流程在线审批支付资金, 在资金的使用安全方面提供了充足的保障; 严格遵循系统中已经规定好、较为固化的流程开展对资金业务的支付工作, 杜绝了以往“先支付、后审批”、“一支笔签付”、“无合同、无结算及超计量付款”等现象, 确保了资金流出的合理、合法、合规。

### (二) 财务转型以“财务共享”为实施起点

随着建筑施工企业集团化的不断推进, 互联网、大数据、云计算等新技术的不断推动, 财务管理转型和变革迫在眉睫[5] [6]。财务共享是伴随着集团化财务管控的加强以及财务职能转型应运而生的一种财

务管理模式，财务共享是财务人员从核算型财务转型到业务型财务的着力点，转型的基本思路就是通过财务共享服务中心建设解决基础作业的简单重复性劳动，释放劳动力去从事更加具有附加值的管理决策服务、战略支持等活动。

按照财务共享服务中心建设的总体部署和工作要求，财务共享中心“势在必行、规范运行、效益先行”的“三行”理念，集成现有的财务管理信息化系统，对财务业务涉及到的同质化、流程化业务进行梳理、整合、重构，提高了管理效率，实现了规章制度统一化、业务流程标准化、运行操作规范化。后期财务人员需加强运营后更有价值的需求体验，围绕实施分析、专项分析和辅助决策等工作，投入更多的精力参与到项目前期策划、项目过程管控、项目经济活动分析及绩效考核、资金管理、合同评审、税收筹划、PPP项目推动等管理活动中去，实现企业财务价值的最大化。

### 3. 建筑施工企业队伍建设的有利保障

#### (一) 财务人员提高政治站位关键

财务转型既是风险，也是一次巨大的挑战，要求财务人员要不断更新知识储备，掌握新的技能与方法，逐步胜任财务转型为工作带来的全新变化与要求，关键要提高财务人员的政治站位。财务转型要求财务人员从全局入手，站在企业战略层面培养思维习惯，常思常新，积极主动掌握企业内外部发展环境，提高业务敏感度。主动了解企业的发展规划与战略部署，尤其是企业涉及业务、财务层面的各项规划、目标与措施，关心关注企业生产经营过程中面临的国内外政治大势、经济局势、产业政策以及行业发展趋势。立足企业的全局和战略发展需求，有针对性的开展工作。同时，也要树立价值管理思维，将价值最大化设置为企业的财务目标。财务管理不局限于当前的、短期的利益和发展，更要努力为企业长期持续健康发展塑造可能。不仅谋求自身发展和进步，还要为股东、客户、供应商、雇员等利益相关者创造价值。同时强化市场分析，加强对市场走向的判断、对手行为的分析以及潜在风险的管控。

#### (二) 完善财务人员的知识结构为基础

财务人员的知识领域对转型成败至关重要，要不断强化财务人员的知识深度和广度，打造高素质财务人员队伍。财务人员在加强常规业务学习的同时，也应该努力掌握新的财务理念与思维，进一步完善财务体系和知识架构。同时，财务人员也要学习多领域知识，交叉融合学习，掌握如价值管理、战略管理、公司治理、信息技术、营销管理、投融资、企业法律等相关知识。通过多维度知识的学习提高财务人员在财务转型背景下的适应程度，帮助其做好准确的会计处理和判断，为企业经营发展提供信息助力和支撑。

#### (三) 推进财务业务一体化为助力

财务转型就是通过企业生产经营的全环节分析，通过价值分析和管理控制实现机制最大化。财务管理一旦失去和业务的联系，就难以准确反映企业需求和市场变化，从而导致企业资源错配，财务人员的价值分析与监督作用也将难以发挥。因此，财务人员要学会积极适应业财融合的趋势，和业务部门建立良好的合作关系。主动掌握企业的生产经营流程以及组织形式、工作流程、制度规定等。积极地融入业务成本管理、定价管理、合同管理、绩效管理、合规管理等更广泛的领域。财务人员要从后端核查转向前端介入，与业务部门在业务流程的关键节点上面展开深度合作，全流程、全链条参与企业活动。同时，也要注重沟通、协调能力的养成，注重工作上的方式、方法，形成相互合作、相互支撑的工作关系，合力发展，与企业价值创造活动同呼吸、共命运。

### 4. 财务转型以“价值创造”为功能定位

#### (一) 财务工作向价值创造环节转移

建筑施工企业在夯实财务核算基础工作的同时，要致力于将重心与重点工作转移到价值创造环节中，关注决策支持、预算预测、资金统筹、财务筹划、税务筹划、控制评价等方面；充分发挥财务人员的战略决策地位，为企业经营管理者提供充足的信息支持与辅助，助力企业开展更多具有价值创造性质的活动。

## （二）推进财务人员的转型转变

建筑施工企业财务人员分层次管理，具体分为战略财务、业务财务、共享财务等3个方面，形成“橄榄型”财务人员结构。按照财务业务的不同要求，分阶段调整现有财务会计人员，重点强化业务财务和战略财务中较弱的工作职能。财务人员，应注重横向发展与纵向发展相结合。一是横向发展，要让企业财务人员聚焦到核心业务，全力开展战略规划和分析的重点工作，全面支持企业的管理决策，同时结合财务与业务技能，最终实现财务人员“横向发展”；二是纵向发展，要让企业财务人员形成轮岗制度。财务人员转型，要注重内部培养和外部引进两种方式，企业内部要建立财务人才梯队培养计划、专家团队、学习型组织等多种形式，以达到加强内部财务人才的培养效果；企业外部引进是就本身无法完成培养的人才类型、岗位、技能等关键内容，外部招聘如战略财务、资金管理、业务财务、税务筹划等岗位。

## （三）促进财务管理向精细化、规范化和标准化方向转型

建筑施工企业制定财务内控与监督体系。一是加强财务管理程序的制定和细化，构建和完善财务相关标准条例，同时，采用岗位责任划分的方式，确保财务会计人员明确职责范围。同时，加强内控监督体系的制定和完善，尽可能降低财务风险。二是加强经费支出情况的重点管控，避免因经费支出不合理而增加企业成本，不断优化和完善经费审批流程，全面提高经济效益。三是强化财务监督力度和内控力度，为提高企业的生产力和市场核心竞争力提供有力的保障。四是财务精细化管理与财务全方位监督相结合，制定一套系统、完善的财务内控与监督体系，确保财务管理工作有据可依，有章可循，科学有效地预防和控制财务风险。

## （四）从支撑业务向引导业务转变

建筑施工企业要充分依托于现代信息网络技术平台，致力于加强与业务部门之间的沟通和合作，发挥财务工作的业务前置职能，充分关注系统性的流程再造可能，主动向业务部门提供更具增值可能的财务服务。财务人员工作职能也要同时进行转变，从事后监督、核算转向事前跟踪、预测，立足价值维度，积极发挥作用，对业务活动绩效进行评估，及时反馈、落实到业务层面，承担起战略咨询的决策职能。

## （五）价值创造始终不忘“廉洁教育”

全面从严治党永远在路上。财务工作与“钱、财、物”紧密相连，财务人员必须恪守职业道德与从业守则，奉行廉洁自律、遵纪守法的准绳。财务人员须以二十大精神为指引，深入开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，将清正廉洁和职业道德融为一体，提高思想政治觉悟，提升拒腐防变能力。树立合法合规意识，切实遵守职业道德，严格执行财经制度，不断提升岗位风险的识别和防范能力，不踩纪律“红线”，不触法律“底线”。时时刻刻讲纪律、守规矩，在预防腐败、警惕诱惑、提升自我保护意识的同时，充分发挥好财务监督作用。

总而言之，财务管理最终想要实现的目标就是在企业的生产经营活动中，既能控制住企业的经营风险，又能助力企业创造和产出新价值。针对建筑施工企业而言，财务转型就是要将企业价值管理者明确分工给财务管理部门，使之成为企业业务上的合作伙伴。首先，施工企业财务部门应做好价值守护者，也要注重财务管理创新创效的创造者实现财务部门从价值守护者向价值创造者的转型。其次，施工企业财务会计人员应做好价值创造者，财务人员的工作要求发生很大改变，不仅仅是承担传统的核算型财务，还要承接价值创造的重要职责。施工企业财务人员要继续发扬创新创效的传统，继续做好财务管理创新，挖掘价值创造的潜力、能力和效率，转变管理职能。最后，建筑企业项目部应发挥价值创造能力，建筑

企业项目部是最基层的项目实施单元，项目部是企业价值创造的最核心力量，建筑企业需重点关注项目部在客户服务、人员管理、公司效益创造方面的提升，全面保障其价值创造能力。

### 参考文献

- [1] 蒋莹. 施工企业财务转型必要性与路径研究[J]. 经贸实践, 2018(19): 112.
- [2] 郁惠文. 建筑施工企业财务共享模式与财务转型研究[J]. 西部财会, 2018(7): 44-46.
- [3] 甘其华. 战略管理会计助推施工企业财务转型探讨[J]. 中国总会计师, 2017(2): 38-40.
- [4] 李静丹. 数字化转型中建筑施工企业财务信息化建设研究——以 JG 建筑企业集团为例[J]. 中国总会计师, 2022(6): 94-97.
- [5] 王晓慧. 建筑施工企业财务管理转型的初步探讨[J]. 中国集体经济, 2021(7): 149-150.
- [6] 陈伟伟. 建筑施工企业财务转型必要性与实践之我见[J]. 中国集体经济, 2019(33): 139-140.