

基于财务共享模式下建筑施工企业财务管理人员转型思考

赖振富

中国水利水电第六工程局有限公司 辽宁 沈阳 110000

摘要：新一轮科技革命正在全世界范围内热火朝天的进行着，信息化、自动化、智能化、数字化等技术不断迅猛的与各产业进行深度融合，行业发展受人力所需影响日益减小，工作岗位需求正逐步发生质变；相信在不久的将来，以“大数据共享驱动行业的变革”将大势所趋，没人能够逃避；在国内外均受新冠肺炎疫情影响下，岗位稀缺且竞争将变得愈加激烈，内卷名场面将不断上演，对于财务管理人员来说也是一样的，大型的建筑施工企业全面实现财务共享后，大量的基层财务管理人员将如何顺利实现职业生涯转型将牵一发而动全身，直接关系到企业的稳定发展。如何能在大浪淘沙中不被拍倒，对每一名财务管理人员息息相关。本文旨在通过建筑施工企业财务管理人员的现状分析、自我剖析等，对财务管理人员的转型探索提供相关思考。

关键词：财务共享；建筑施工；人员转型

1 建筑施工企业财务管理人员现状分析

近年来随着国家十四五规划、十五五规划及“30·60”的时代发展步伐，大型的建筑施工企业的工程业务量呈爆发式增加，业务板块呈多元化发展，财务管理人员的管理现状主要表现为以下几点：

1.1 财务管理人员现状严重制约着企业未来的发展需求

随着跨区域、多业态、国际化战略布局的不断推进，建筑施工企业成本精细化管理标准要求越来越高，现有的财务管理方式难以满足企业未来发展的需要，主要矛盾有：

(1) 不相容职务分离等管控要求造成基层项目财务管理人员需求激增与企业快速发展的规模严重不匹配且矛盾日益尖锐；

(2) 基层项目财务工作越来越繁琐细致与年轻新入职员工（经管类专业职员）无人愿意从事财务工作矛盾日益尖锐。

1.2 财务管理人员自我革新提升能力及需提高

在新经济时代背景下，财务信息传递的及时性和有效性要求越来越高，财务管理工作内容不断放大和拓宽，要求财务管理人员综合能力必须过硬，造成财务管理人员面临巨大的自我提升及工作压力，承担的事后风险较大。

1.3 财管管理人才年龄架构两极分化严重

大部分建筑施工企业财务管理人员年龄组成上两级分化严重，缺少中坚力量，财务人才面临断层现象。例如甲企业，在做财务管理人员现状调查时发现，70后80后财务管理人员只占总人数的25%，90后00后占比75%。

在现阶段里，80后人才正处于30岁-40岁之间，风华正茂，80后人才可能正是企业承上启下所需的关键人才，80后财务管理人员工作能力稍微出类拔萃的，便寻思“改换门庭”，一心追求更好的工作环境和薪酬待遇，而90后00后财务管理人员又因初出茅庐，各项工作能力、专业知识急需进一步加强，该种情况是一种极度不平衡的人才架构组成；在近年来公布的部分财务系统警示教育案例里面，财务人员挪用公款的案例显示，犯罪者年轻化趋势较明显。例如乙企业某99后出纳员打赏网红主播挪用公款100万，例如丙企业某00后会计员挪用公款50万充值网游账号。

1.4 财务管理人员人工成本逐年递增，管控难度持续增大

传统模式下建筑施工企业一般按照内部分支机构的设置需求配备财务管理人员，以项目为主的基层单位之间的财务管理人员不能共用，随着业务的扩展，项目部越来越多，以每个项目最少配置两名财务管理人员为标准，有的甚至要求配置三名，财务管理人员数量只能增加而不能减少，企业人工管理成本增长迅速，机构精简难度越来越大，人员压缩空间有限，传统的岗位设置远远满足不了现有的生产需求。

1.5 财务信息传递效果达不到管理者的要求

随着建筑施工企业管理层级的增加，财务管理链条不断延长，公司统一制定的政策落实难，难落实，即使落实也往往被打折扣，上下传达信息的及时性、沟通的有效性均较差，往往达不到企业高级管理者的需求，企业核心信息披露水平参差不齐，事前管控效果达不到，不可控因素将增大，管理提升极为糟糕。

1.6 财务管理人员为企业的决策提供支持有限

现阶段建筑施工企业的财务管理人员为企业转型升级、深化改革提供的支持力度不够。基层项目财务人员无法将精力集中于经营管理、决策支持等工作中，无法走到业务前端去，思维模式往往停留在业务末端，业财税融合度较低，基本可能没有。

2 何为财务共享

为了促使企业集中有限的资源和精力专注于自身核心业务，创建和保持长期竞争优势，将分散于各业务单元的基层单位，重复性高的财务业务进行流程再造与标准化管理，集中和整合后统一进行处理，提高业务处理效率，以强化企业风险管控、提升资金安全、优化财务职能、敏捷性反映企业财经业务情况、沉淀财经数据资产并形成企业价值为目的，依托于先进的信息化技术，以流程处理为核心所构建的新型财务管理模式，即统称为财务共享。企业在实现财务共享后，将许多规范性、机械性、重复性的基础工作完全按流程标准化处理，这将颠覆传统的财务管理及工作模式，将合并许多重叠的工作岗位，将裁减或转岗一大批基础财务工作者。

3 现阶段财务管理人员能力的自我剖析方法

在企业战略管理上，迈克尔·波特曾经提出著名的SWOT型，即强弱危机分析法，也称为优劣分析法。其通过评价自身的优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、外部竞争上的机会（Opportunities）和威胁（Threats）。企业在实现财务共享之后，对于现阶段的财务管理人员不妨试试引用此法对自我进行剖析，通过外部环境变化带来的危机与机遇，了解自身的优势与劣势，以便于以后的职业生涯进行顺利转型。决定你的未来的，绝不是职业的危机，而是来源你改变现状的欲望与勇气，决心和努力，以及对生活意义的理解和对自我与环境的深度剖析，在遵循客观的规律基础上，从中找到一套科学合理的解决方案，来应对各种挑战与困难。

传统的财务管理人员，应对自己“照照镜子”，剖析自身能力的“长短两项”。要深知自身之长，通晓自身之短，“补短板，促发展”。在财务共享推广使用后，应知道自身在哪方面需要得到加强，以便更好的迎接职业转型的挑战，知己方能百战而不殆。

任何事物的都存在两面性，矛盾的双方总是相互对立的。财务共享对于传统财务管理人员来说肯定是颠覆性的技术革命，既提出了挑战，也孕育了先机。风险与机会往往是同时存在的，把握住了今天的风险，或许能得到明天的机会。财务共享的推广与使用也一样，财务管理人员应该正面它，而不应感到恐惧，要坚信但凡

是人脑思维创造出来的系统，终究不能战胜人的主观能动性。现阶段财务管理人员应主动的去学习财务共享，搞清楚它是什么、它能干什么、我需要做什么这三个问题，便能泰然处之，不要存在“谈虎色变”之心，要从财务共享的恐慌中走出来。所以财务共享的推广与使用对传统财务管理人员来说既是威胁也是机遇，如不够重视它，必将被行业淘汰；如足够重视它，研究它，终会迎来“转型升级”。

4 对财务管理人员职业生涯发展的探索思考

建筑施工企业实现财务共享之后，传统的核算型财务人员大约转变为三种财务类型，即战略财务、业务财务、共享财务，简称三财。三类财务人员将传统的“账房先生”指明了清晰的职业生涯发展规划，即新入职的财务管理人员一般从财务共享岗位到业务财务转变，经过长时间的锤炼和学习后转向战略财务。一辈子躲在账房里面算账的时代将一去不复返。

4.1 战略财务

战略财务属于企业高级管理人员范围，为企业的发展出谋划策，战略财务是财务政策的指导者与决策支持者，可以为共享财务、业务财务提供政策指导，属于业务精英人才，符合国家倡导的财务领军人才建设体系，为广大的中层财务管理人员的职业道路进行广度和深度的发展提供了一种可行的模式探索。

4.2 业务财务

业务财务是企业全价值链财务管理的支持者，可为战略财务和共享财务提供业务支持。

4.3 共享财务

共享财务是财务基础交易处理者，能够为战略财务和业务财务提供数据支撑。“三财”之间，既彼此分工又交互合作，共同构建新财务管理体系。

4.4 相关的针对性建议

在三财分立下，传统的财务管理人员应着重从以下几点来提升自己，探索职业生涯新道路，顺利完成转型：

（1）思想上要动起来，提高站位，要积极响应国家大政方针政策，响应公司的发展政策，顺应时代的发展潮流，严格以优秀人员的标准来约束自己，要求自己，争做一名新时代财务工作者、创新者、改革者。财务共享对于标准、流程等进行再造，其必定要经历一个过程，过程当中或许某些方面不够成熟和完善，这可能给新进入的人员带来广阔的发展机遇，我们应把我住当下。充分认识财务人员转型的重要性和紧迫性。当下正处于数字化快速发展的时期，大数据、人工智能、区块链等新兴技术不断涌现，正在重塑企业的商业模式和运

营流程，新一轮前沿技术对传统财务工作的形成巨大冲击和颠覆性替代，全体财务人员必须认清当前形势，深刻认识财务人员转型及职业生涯规划的重要内涵，顺应时代发展，沉着应对积极作为，争做新时代复合型财务人才。

(2) 制定与职业发展相关的学习计划，将职业生涯的发展与职称等证书考试相结合，通过考试来增加理论知识的积累和更新知识结构，通过工作来拓宽理论思路，通过制定三年学习计划或五年学习计划来得到学习成果。在三财分立之后，对财务共享岗位上的财务工作者，都提出更多的学习背景、工作经验、工作能力及技能等新要求。财务管理人员提升自身技能已经到了迫在眉睫的时候，在不行动起来就会被淘汰。而通过其对相关证书的考取，是对理论知识不断积累与更新的过程。现阶段不管数字化、智能化如何发展迅猛，财务共享业务设定的底层逻辑来源于专业的理论知识、专业技能及职业判断等，理论扎实了有助于对系统的理解与使用。另一方面充分运用借鉴SWOT模型，对财务人员的自我能力（工作强项与弱项）、外部环境、发展机遇进行剖析，结合职称、执业资格考试，制定三至五年或更长时间的职业发展及学习规划，树立发展方向，激发自我潜能。

(3) 不断持续提升抗压能力。财务相关的工作是一项没有鲜花，没有掌声的工作，有的只是责任和担当，建设财务共享系统，财务人员都敢革自己的命，面对所有工作上的困难，财务人员要“忍辱负重”，自行进行心理调节和修复，不断提升自我的抗压能力。

(4) 树立创新意识，用头脑风暴法来不断挖掘新思路。唯一不变的是变化，唯一确定的就是不确定。人是生产关系活动中最活跃的因素，任何事物都没有恒古不变的，只有不断接受新事物才能了解外部事物的变化，方能立于不败之地。另一方面要树立危机意识，要居安思危，不能一成不变。今天有可能是财务共享替代传统的业务模式，明天可能是数字机器人代替人工岗位，人无远虑必有近忧。积极参与到三财分立中去，业财财务可以转到共享财务，共享财务可以转到战略财务。

(5) 改变传统的工作习惯，适应新的环境、新的管理方式和方法，主动的去迎接挑战，改变传统的工作方式与方法，顺应形势，积极作为；勇于面对财务共享，主动去使用系统，了解系统。

结束语

建筑企业建立共财务共享的目标和定位并不是简单地提升效率，在加强进行成本管控的同时，还是要保证人员的稳定。基础不牢地动山摇，稳定是压倒一切的，稳定是企业长期发展所必要的环境。所有一切发展的问題归根结底都是人的问题，只有留住了人才，企业才会拥有更为长久的可持续发展。动荡的年代，最大的风险不是来自动荡本身，而是我们依然用过去的思维和逻辑做事情，理念是行动的指引，只有理念先行，变革才有开展的动力。数字经济的时代已经来临，财务共享是紧跟数字化时代的步伐，聚焦管理思维、管理理念和管理模式的变革，全力推动“业财资税一体化”深度融合的产物。财务的未来必是共享的未来，在这个崭新的时代，面对内外部环境不断地发生剧烈的变化，作为一名优秀的财务工作者必须紧跟时代发展的步伐，必须不断加强理论学习不断掌握新的技术与技能，不断提高综合素质，不断结合实际启发创新的思维，走到业务前端，顺应时代发展的潮流，一万年太久，只争朝夕，争做新时代复合型财管理工作者必是传统财务人员实现自我价值革新提升的首选之路。

参考文献

- [1]刘欣.《关于财务工作转型升级的思考和建议》[J].
- [2]齐永军.《深化财务转型，推动财务工作由会计核算型转向价值管理型》《财会学习》[J].2017,(16):54+56
- [3]付建华,刘梅玲.《财务共享-财务数字化案例精选》[J].
- [4]迈克尔·波特《竞争战略》《竞争优势》[J].1980/1985
- [5]张允燕.《业财融合模式下企业财务人员转型发展素质提升》《中国乡镇企业会计》[J].2020,(2):160-161