

# The Problems in Capital Management after Financial Sharing in Oil Pipeline Construction Enterprises and Countermeasures for Solving Them

Zhenyin Zhang

No. 4 Branch Company of China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd., Langfang Hebei  
Email: 153863145@qq.com

Received: Jan. 15<sup>th</sup>, 2018; accepted: Feb. 25<sup>th</sup>, 2018; published: Jun. 15<sup>th</sup>, 2018

---

## Abstract

Based on the mode of financial sharing in oil pipeline construction enterprises, by visiting research, data sampling and analysis, etc., the problems existed in the payment of funds and reimbursement of expenses in the enterprises were analyzed and measures for solving them were proposed. It can shorten the interval of reimbursement of expenses and improve the efficiency of finance management.

## Keywords

Oil Pipeline Construction, Fund Payment, Fund Management, Financial Sharing

---

# 石油管道施工企业财务共享资金管理问题及对策

张振银

中国石油管道局工程有限公司第四分公司, 河北 廊坊

作者简介: 张振银(1982-), 男, 会计师, 主要从事石油管道企业的财务制度和队伍建设。

Email: 153863145@qq.com

收稿日期: 2018年1月15日; 录用日期: 2018年2月25日; 发布日期: 2018年6月15日

## 摘要

根据石油管道施工企业财务共享管理模式, 通过走访调研、数据抽样分析等方式, 剖析企业在资金支付和费用报销各环节存在的问题, 并提出解决措施, 以缩短费用报销和资金支付周期, 提升财务管理效率。

## 关键词

石油管道施工, 资金支付, 资金管理, 财务共享

Copyright © 2018 by author, Yangtze University and Hans Publishers Inc.

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

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



Open Access

## 1. 引言

自 2015 年起, 石油管道施工企业实施财务共享管理模式, 将财务管理和核算分离, 进一步强化了财务分析职能, 费用核算实现了流水化操作, 打造形成公司的“会计工厂”, 财务专业分工更趋精细, 提升了公司财务管理和核算效率。

财务共享后, 资金支付和费用报销依托集中报销系统、ERP 系统完成, 业务人员、财务人员 and 承担审批责任的领导通过系统开展相应工作[1]。

## 2. 费用报销及资金支付管理模式

### 2.1. 资金计划报送及审批流程

项目部根据项目进度和施工计划将资金收支计划报送至分公司; 分公司汇总、审核所辖项目资金收支计划, 将审核后的资金收支计划报送公司财务资产部; 公司财务资产部根据公司账面存量资金及各分公司收款计划, 结合“以收定支”“专款专用”的原则审核各分公司资金支出计划; 将审核后的资金收支计划提交公司总会计师和总经理审核审批。

### 2.2. 费用报销及资金支付审批流程

对于 5 万元以内, 业务人员提交 → 项目主管会计审核 → 项目经理审批 → 财务服务中心付款;

对于 5~20 万元, 业务人员提交 → 项目主管会计审核 → 项目经理审批 → 分公司领导审批 → 财务服务中心付款; 对于 20~50 万元: 业务人员提交 → 项目主管会计审核 → 项目经理审批 → 分公司领导审批 → 财务资产部部长审批 → 公司总会计师审批 → 财务服务中心付款; 对于 50 万元以上, 业务人员提交 → 项目主管会计审核 → 项目经理审批 → 分公司领导审批 → 财务资产部部长审批 → 公司总会计师审批 → 公司总经理审批 → 财务服务中心付款。

### 3. 费用报销及资金支付存在的问题

#### 3.1. 定量分析

随机抽取单体合同额大于 2000 万元工程项目每月 5~6 笔样本数据, 从 5 个维度对样本数据进行分析, 即有效样本中每个环节最长处理时间、最短处理时间、平均处理时间、中间处理时间、处理时间出现最多次数。

1) 发票开具 → 提交报销环节。平均提交周期 20 d, 最长提交周期 366 d, 大部分票据提交周期 7 d。

2) 提交报销 → 项目领导审批环节。平均审核审批周期 5 d, 最长审核审批周期 31 d, 大部分票据审核审批周期 2 d。同时, 针对该环节处理周期较长的情况, 又分别对提交报销 → 项目主管会计审核 → 项目领导审批两个子环节进行专项统计分析, 统计分析发现提交报销 → 项目主管会计审核环节平均审核周期 1 d, 最长审核周期 7 d, 大部分票据审核周期 0.5 d; 项目主管会计审核 → 项目领导审批环节平均审核批周期 4 d, 最长审批周期 25 d, 大部分票据审批周期 2 d。

3) 项目领导审批 → 财务审核环节。平均审核审批周期 2 d, 最长审核审批周期 61 d, 大部分票据审核审批周期 0.5 d, 该环节审核审批周期合理。

4) 财务审核 → 完成付款环节。平均处理周期 16 d, 最长周期 130 d, 大部分付款周期 4 d, 说明该环节是影响公司费用报销和资金支付的主要因素之一。

#### 3.2. 定性分析

1) 施工合同未签订。对于公司承揽的部分紧急工程, 由于无合同或委托函, 财务资产部未创建工程项目产品, 不能及时开展付款或报销工作。

2) 财务管理模式变化及人员流失。近 5 年公司财务人员流动率 30%左右, 导致项目财务管控水平下降。石油管道局旗下仅有 2 家单位实施财务共享管理模式, 不利于推动财务共享改革。

3) 项目人员缺乏责任意识。① 大部分项目存在费用发生后, 不及时与供应商索取发票, 导致进入付款环节时间拖延; ② 单项经济业务超过 3 万元以上, 需要通过公司合同系统签合同, 而部分项目不提前筹划签订合同事项, 进而影响费用报销和资金支付; ③ 部分涉及到挂账的业务, 如预付加油站的油料费、征地赔偿费等, 项目业务人员不提前申请往来单位, 造成资金不能及时支付; ④ 项目业务人员应在 ERP 系统完成服务确认和发票预制工作后, 才能启动付款工作, 但大部分项目不提前开展该步骤工作, 而是付款时才与分包商进行进度确认, 并要求分包商开票; ⑤ 部分单位对资金计划报送工作不重视, 特别是虚报收款计划, 造成公司资金紧张, 而不能按时支付。

### 4. 提高资金支付和费用报销效率的建议

1) 明确处理时间节点, 确保业务及时处理。财务部门明确费用报销和资金支付环节后, 个人报销业务必须在 36 h 内处理完毕。

2) 严格以收定支管理, 落实资金主体责任。分公司主动控制资金支出和加快工程收款, 以解决公司资金紧张的局面。

3) 核定资金计划额度, 资金支付自主安排。确保分公司按工程实际情况和资金轻重缓急程度, 合理安排各项目资金支出。

4) 加强财务人员管理, 提升财务服务质量。如规定项目主管会计上线服务天数、与项目主要领导和业务人员沟通频次等, 强化财务与项目的联系, 提升财务服务质量。

5) 建议分公司、项目部加强业务人员责任意识教育, 能积极主动学习相关制度或要求, 以提升办理业务的效率。

6) 规范审核、审批环节, 提高审核、审批效率。建议项目部督促业务人员在开具发票后, 及时提交报销, 并纳入绩效考核范畴。

7) 尽早办理付款手续, 便于财务合理安排付款, 确保各项资金及时支付。

## 5. 结语

提高资金支付和费用报销效率, 是财务管理和核算重要环节之一。在企业实施财务共享过程中, 部分环节存在不适应现象, 通过深入分析各环节“病因”, 找准“病症”, 对症“下药”, 才能提高资金支付和费用报销效率。

## 参考文献

- [1] 吴一平. 财务共享服务中心运作模式分析[J]. 财会通讯, 2009(20): 151-152.

[编辑] 帅群

### 知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2471-7185, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: [jogt@hanspub.org](mailto:jogt@hanspub.org)