

# On the Construction of Financial Sharing Center for Overseas Oil and Gas Pipeline Projects

**Dongsheng Wang**

China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd. International, Langfang Hebei  
Email: 380575793@qq.com

Received: Feb. 5<sup>th</sup>, 2019; accepted: Apr. 10<sup>th</sup>, 2019; published: Aug. 15<sup>th</sup>, 2019

---

## Abstract

As China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd. (hereinafter referred to as the company) is stationed in more and more countries, the number of overseas branches is increased sharply, it poses a higher challenge to the overall efficiency of the company's financial management. By analyzing the advantages of financial sharing, the major factors for the construction of financial sharing center for overseas oil and gas pipeline projects are summarized, the result is denoted in this paper.

## Keywords

Financial Sharing, Overseas Business, Pipeline Construction

---

# 海外油气管道项目财务共享中心建设

王东生

中国石油管道局工程有限公司国际事业部, 河北 廊坊

作者简介: 王东生(1974-), 男, 高级会计师, 现主要从事国际油气管道工程项目的财务管理工作。

Email: 380575793@qq.com

收稿日期: 2019年2月5日; 录用日期: 2019年4月10日; 发布日期: 2019年8月15日

## 摘要

随着中国石油管道局工程有限公司(以下简称“公司”)进驻的国家越来越多, 海外机构数量急剧增加, 对公司财务管理的整体效能提出了更高的挑战。通过分析财务共享的优势, 深入总结了海外油气管道项目财务共享中心建设的主要工作与关键因素, 并对建成后的效果进行了阐述。

## 关键词

财务共享, 海外业务, 管道建设

Copyright © 2019 by author(s), 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

中国管道局工程有限公司(以下简称“公司”)国际事业部目前管理模式是在某个地区中标项目后, 临时抽调人员组建项目部并配备各类人员。该模式下海外油气管道项目的发展必然伴随着人员需求膨胀和管理成本剧增, 在海外重复增设机构, 往往容易造成人、财、物的囤积浪费。

中国管道局工程有限公司国际事业部(以下简称管道局国际事业部)目前海外共计有 13 个下属地区或国家公司, 设置 29 个财务账套, 核算约 60 个项目, 中方财务人员 60 余人, 目前海外财务管理模式的主要缺点有: ① 海外财务人员配备有限, 单个项目仅配置 1 名财务人员; ② 基础设施相对薄弱, 尤其是通信和网络, 财务数据经常无法及时传递, 总部无法掌握现场情况; ③ 海外法律、财税风险与日俱增; ④ 财务人才队伍发展缓慢、水平参差不齐。为此, 笔者深入研究了海外油气管道项目财务共享中心的建设问题。

## 2. 财务共享的含义及优势

共享总体理念是将管理机构的战略决策职能与操作执行职能相分离, 对操作执行职能实施统一、集中管理, 通过实施共享服务使其执行力提升, 同时让管理者更加关注战略研究和决策。其实质是将分散在海外项目机构的某些业务, 按照一定规则集中, 由共享中心统一提供专业化、标准化、自动化服务[1]。

目前大型跨国公司普遍采用了财务共享服务中心的模式, 共享专业化和标准化服务。根据实践经验, 实行财务共享的积极作用主要体现在 4 个方面:

1) 有效降低管理成本。建立财务共享服务中心, 将会计业务集中批量处理, 能够实现规模效益。将财务工作中简单、重复操作的事务集中到总部处理, 可以减少外派人员数量, 降低管理成本。

2) 为海外机构财务人员工作减负。将繁琐的基础性会计工作交财务共享中心后, 海外财务人员将更多精力放在所在国外账、税务、审计等工作上, 专心行使其财务分析、监督、管理职能。

3) 提高财务工作效率。通过对财务流程的标准化、流程化和集中处理, 可以大大提升财务业务处理效率, 降低人为出错的可能。

4) 提升对项目管控的能力。通过财务共享可以实现在资金管理、资产核算、预算、税务筹划等方面的集中管理, 以公司整体利益最大化为目标来统筹协调各类资源。

### 3. 海外财务共享中心建设的主要工作内容

#### 3.1. 分拆财务业务, 确定纳入财务共享的业务范围

进行财务共享, 首先要对财务现有业务进行分析、分类, 确定哪些业务适合进行财务共享, 哪些业务需要保持现有模式。综合分析管道局国际事业部现有业务, 最终将费用核销、结算支付、资金管理、往来管理、总账、财务报表等业务纳入财务共享。受地域条件限制, 实物存货、资产管理、现金、银行账户开立及管理只能留在海外现场处理, 无法纳入财务共享。此外, 根据项目所在国法律、税务要求, 项目外帐工作、税务管理、保险等必须在所在国处理, 也无法进行财务共享核算[2]。

#### 3.2. 重新设计各类财务审批、结算支付流程

按原有模式, 报销、核算、结算等流程都是在各海外机构单独进行, 各个机构制定自己的管理制度和体系, 其运行机制、工作效率都不尽相同。实行财务共享, 对纳入共享的所有业务需要制定一套统一的标准制度、流程。为此, 在充分调研海外项目业务需求的基础上, 对财务共享业务进行了流程再造, 对费用核销、资金结算、往来付款、总账及财务报告等流程重新设计梳理。

#### 3.3. 搭建财务共享信息系统平台

财务共享是跨国家、跨地区的远程运营模式, 信息系统平台的搭建和整合是财务共享能否成功的关键。海外项目与国内项目的区别主要在于多本位币、多会计区间、多种语言、多级别核算, 管道局国际事业部为此向中国石油天然气集团公司财务申请在 FMIS (financial management information system) 系统里增加了上述功能。为了应对硬件差、网络信号传递慢等问题, 在 FMIS 系统里还申请增设了离线文件接收端口, 由海外发送离线文件, 国内接收导入。通过系统开发, 满足境外项目统一集中核算需求。

#### 3.4. 统筹财务人员安排、做好财务人员转型规划

财务共享带来了财务重新分类和会计再分工问题, 人员如何安排关系着财务队伍的稳定和全员工作积极性。财务部本着员工提出申请, 择优录取原则, 对财务人员进行分流, 一部分人进入财务核算中心做共享业务, 一部分人往管理型人才转型。转型后的财务人员着重于现场财务管理, 重点研究当地税务、经营政策和环境, 做好项目运营管控、风险防范, 对项目做经营活动分析、评价, 为公司管理提供各类数据、决策支持。

### 4. 海外财务共享中心建设的关键因素

#### 4.1. 遵循循序渐进原则, 分步骤实施

建立海外财务共享中心是一个系统的长周期项目, 其工期长、技术复杂, 不可能一蹴而就, 需要合

理设置阶段性目标和终极目标。管道局国际事业部选择先从简单、重复、量大、容易集中处理的业务入手，第一阶段先将核销、结算支付业务共享，待条件成熟后，再增加业务，推行全面共享，由易到难、由低附加值逐步过渡到高附加值业务，分阶段、分步实施共享。

#### 4.2. 做好风险评估，制定风险防范预案

财务共享后，部分财务业务处理将与项目前方脱离，对现场业务的合理、合规、真实性的管控力度将削弱。共享平台运行是否稳定，系统是否能清晰辨别业务人员的意图和需求，信息传递能否及时、准确等问题，在实施共享前都要组织相关人员进行仔细评估，并制定风险应对或规避方案。共享的每个步骤，都要先评估实施条件是否具备，选取试点运行后再推广，防止冒进给企业业务造成瘫痪或大的动荡[3]。

#### 4.3. 号召全员参与，力争各个层级支持

实行财务共享对原有管理模式和人员、部门利益将产生很大冲击，原有的组织结构需要重新构建，海外机构和总公司的权力要重新分配，财务人员的岗位出现较大调整，不可避免地会产生抱怨、抵触情绪。财务共享中心要想成功建立和运行，就需要做好上述人员的思想工作。为此，财务部与各个部门、各层级人员进行了广泛沟通，尤其与财务人员深入交流，阐明财务共享的意义及财务人员职业发展方向。

### 5. 财务共享中心的建设及运行效果

2018年9月管道局国际事业部财务共享中心成立，目前正在实施第一阶段共享任务。在第一阶段，财务部挑选了所有海外费用机构和已完工项目进行共享，将财务人员人事关系统一纳入到财务共享中心调配，成立了海外项目税务、财务预算指导小组，海外业务陆续管办分离。

财务共享后，海外机构现场业务量大幅减轻，6个机构财务人员撤回国内共享中心工作，人工及管理成本有所下降。集中管理后，海外机构财务数据、经营情况逐步透明，核销、支付集中由公司审批，有利于对业务的监督管控。实施财务共享，将已完工项目收回总部，杜绝了在建项目与完工项目之间随意互转成本现象，夯实了经营成果。财务共享还促进了项目的收尾关闭，2018年公司共计关闭了9个项目，另有28个项目已列入了关闭日程，达到了较好的预期效果。

### 6. 结语

海外油气管道项目财务共享中心从搭建、运行、优化完善一般需要10年以上的时间，不能操之过急。遵循事物发展规律，做好打持久战的思想准备，分阶段规划实施，企业的财务共享之路才会有序地推进下去。

### 参考文献

- [1] 丁文欣. 大型企业集团如何建构财务共享服务中心[J]. 上海国资, 2010(9): 78-79.
- [2] 刘宝. 对我国石油企业实施海外财务共享中心的思考[J]. 中国总会计师, 2014(5): 76-78.
- [3] 宋郗熹. 浅议集团公司财务共享服务中心体系的构建[J]. 财政科学, 2017(12): 113-116+154.

[编辑] 孙巍

### 知网检索的两种方式:

1. 打开知网首页: <http://cnki.net/>, 点击页面中“外文资源总库 CNKI SCHOLAR”, 跳转至: <http://scholar.cnki.net/new>, 搜索框内直接输入文章标题, 即可查询;  
或点击“高级检索”, 下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2471-7185, 即可查询。
2. 通过知网首页 <http://cnki.net/>顶部“旧版入口”进入知网旧版: <http://www.cnki.net/old/>, 左侧选择“国际文献总库”进入, 搜索框直接输入文章标题, 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)