

财务负责人在企业重大投资项目中的价值管理 与风险防控角色研究

邓江莉

广东省建隆置业有限公司，广东 广州 510199

DOI:10.61369/ER.2025030013

摘 要： 本文以 L 公司运作的某市 2 号地大型“工改工”项目为实证背景，系统探讨了在复杂投资环境下，项目财务负责人的职能定位演进与能力重构路径。研究指出，现代项目管理要求财务负责人实现从传统核算监督者向价值创造引擎与风险防控核心的双重角色跨越。论文结合实践，详细阐释了如何通过构建业财融合的全面预算与资金管控机制、推行贯穿项目始终的成本精细化管理、以及搭建集内部控制、效能监察与合规要求于一体的立体化风控网络，最终达成项目经济效能最大化与运营风险刚性约束的战略意图。本研究为同类重大投资项目的财务管理实践提供了系统的操作框架与经验借鉴。

关 键 词： 财务负责人；价值管理；风险防控；业财融合；效能监察；数字化转型

The Role of Financial Controllers in Value Management and Risk Prevention & Control within Major Corporate Investment Projects

Deng Jiangli

Guangdong Jianlong Real Estate Co., Ltd., Guangzhou, Guangdong 510199

Abstract： Using Company L's large-scale "Industrial Upgrade" Project at Plot No. 2 in a certain city as an empirical case study, this paper systematically investigates the evolution of the functional positioning and the pathways for capability reconstruction of project financial controllers within complex investment environments. The research indicates that modern project management requires financial controllers to transcend their traditional roles as accounting supervisors and transition towards dual roles: acting as engines for value creation and cores for risk prevention and control. Grounded in practice, the paper elaborates on how to achieve the strategic objectives of maximizing project economic efficiency and imposing rigid constraints on operational risks. This is detailed through the construction of comprehensive budgeting and fund management mechanisms integrating business and finance, the implementation of meticulous cost management throughout the project lifecycle, and the establishment of a multi-dimensional risk control network integrating internal controls, efficiency supervision, and compliance requirements. This study provides a systematic operational framework and experiential reference for financial management practices in similar major investment projects.

Keywords： financial controller; value management; risk prevention and control; business-finance integration; efficiency supervision; digital transformation

引言

本文以 L 公司投资开发的某市 2 号地项目为具体分析样本，该项目作为区域产业升级战略下的标志性“工改工”工程，其成功落地对投资主体的长远发展具有标杆意义，此类项目囊括了从土地获取、规划报建、工程建设到后期招商运营的全链条业务活动，具备资本高度密集、管理节点繁多、合规性要求强的典型特征，为深入探究财务负责人的前沿职能与核心价值提供了一个绝佳的实践观察窗口。

一、新时期重大投资项目对财务负责人的角色新要求

在当前推动经济提质增效与产业结构战略性调整的宏观背景下，企业主导实施的重大投资项目，尤其是在城市能级提升与产业载体建设领域，普遍呈现出投入资本巨大、建设跨度漫长、利益关联方复杂、政策监管要求严格等突出特点^[1]。这些特征使得项目财务管理的环境日趋复杂，对侧重于事后反映与合规性的传统会计模式构成了现实挑战。在此环境下，项目财务负责人的职责内涵必须进行根本性拓展与升华，即从专注于历史数据记录的“核算者”，转型为介入业务前端、主导价值创造与构筑风险防范。

本研究的核心主张是，在重大投资项目的复杂管理生态中，财务负责人应自觉定位为项目经济价值的“核心驱动者”与多维风险的“首席管控官”。这一角色定位要求其管理活动必须系统性覆盖项目投融资决策、工程建设实施、竣工结算移交乃至后续资产运营的全生命周期，借助前瞻性的财务战略与精准的管理干预，确保项目在经济效益与战略目标上达成圆满统一^[2]。

二、价值创造者：财务负责人在项目全周期中的价值管理实践

作为项目价值创造的“核心驱动者”，财务负责人的根本使命在于通过高效的资本配置与精细化的运营成本控制，将财务资源转化为优质的不动产资产与可持续的经济回报。在某市2号地项目的管理实践中，这一职能主要通过以下三个协同作用的层面具体展开：

（一）谋篇布局：以全面预算锚定价值方向

全面预算是项目经济目标的行动路线图，是价值管理的逻辑起点与核心依据。在该项目中，研究主导构建了以《项目资金总收支计划》为统领的预算管理体系。该体系绝非静态的数字表格，而是一个动态的、持续优化的管理闭环。管理制度明确要求各业务单元依据项目建设的关键节点编制滚动的资金使用计划，经由财务部门与项目管理部门联合审议后，提交项目最高决策机构审定执行。此流程确保了所有资金流动均紧密围绕项目的战略意图展开，实现了价值导向的前置控制^[3]。财务部门则依据核准的计划进行资金的统一调度与执行监控，并对任何计划外支出设置严格的审批通道，有效规避了资金使用的随意性与盲目性，保障了项目价值航向的稳定与清晰。

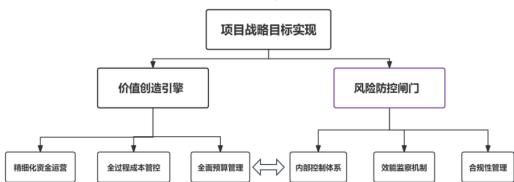


图1 项目价值创造与风险防控双轮驱动模型

（二）精打细算：以成本管控夯实价值基础

项目最终的盈利水平不仅取决于营收规模，更取决于对全过

程成本的有效驾驭。在项目建设阶段，成本管控是价值创造最为直观的体现。在该项目中，财务管理活动被深度前置至业务源头。在初步设计概算审核确定后，即由财务职能牵头，协同工程技术部门与设计单位，采用“目标导向、逐级分解”的方法共同编制《合约规划书》，将项目直接成本科学、合理地拆分至每一个独立的合同单元，为后续的招标采购与过程成本控制确立了清晰的执行路径。在合同履行阶段，通过严格执行《工程计量支付管理制度》，对承包方申报的工程产值进行严谨复核，并对所有设计变更与现场签证进行财务可行性与经济性评估，确保了工程价款支付的准确性、合规性与合理性^[9]。这种覆盖“投前规划、招标定价、过程支付、竣工结算”全链条的成本精细化管理模式，有力地遏制了成本超支现象，将价值创造实实在在地落实于每一个管理细节之中。

（三）运筹帷幄：以资金管理保障价值流动

资金被视为项目的生命线，其管理效能直接关系到项目的健康存续与可持续发展。依据《项目建设资金管理办法》，确立了“专款专用、计划管控、授权审批”三项核心原则。财务部门的战略性职责之一是制定并动态执行项目融资方案，在确保建设资金足额、及时供给的同时，通过多元化融资渠道的拓展与低成本融资工具的巧妙运用，“合理控制综合筹资成本”，直接为项目贡献了可观的财务价值。在支付环节，通过建立从业务经办人到最高决策层的多级联签审批流程，并明确规定大额支付（如单笔5000元及以上）必须报请最高决策机构审批，确保了资金支付的安全性、合规性与决策科学性。此外，制度强制规定所有资金收付必须通过银行系统办理，彻底杜绝现金交易，这一技术性规定极大地提升了资金流的透明度、安全性与可追溯性，为项目的平稳高效推进提供了坚实的财务保障。

表1 项目资金支付审批权限矩阵				
支付金额区间	业务部门审核	综合/财务部审核	项目建设管理部审批	项目建设指挥部审批
5000元以下	√	√	√	-
5000元及以上	√	√	√	√
超过预算支出	√	√	√	√（附专项说明）

三、风险守护者：财务负责人在项目多维空间中的风险防控体系构建

在全力追求价值最大化的同时，构筑一道坚固可靠的风险防线是项目行稳致远的根本前提。在该项目中，财务负责人的核心职责之一是致力于构建一个以内部控制机制为基石、以效能监察为延伸、以合规管理为底线的高度协同、多维联动的风险防控体系。

（一）构筑防线：以内部控制体系防范流程风险

内部控制是风险管理的第一道屏障，其效能体现在通过科学的制度设计与严格的流程执行，将潜在风险化解于未然^[4]。在该项目中，主导设计并推行了一套清晰、高效的内部控制框架。其

核心精髓在于“授权审批”与“联签审批”制度的刚性约束与不折不扣的执行。依据经济业务的性质与金额规模，设定了差异化的审批权限阈值。例如，将单笔5000元设定为一个关键内部控制节点，此额度以下的常规性支出由项目管理层终审，而超过此额度的所有支付行为，无一例外必须报请项目最高决策机构集体审批。这种精细化的权限设计不仅显著提升了决策的科学性与严肃性，也有效地分散了审批权力，避免了因权力过度集中而可能引发的决策风险。同时，严格贯彻“不相容职务相互分离”这一基本原则，明确规定资金支付的审批者与具体业务的执行者必须由不同岗位的人员担任，从源头上有效遏制了潜在的舞弊行为与操作风险。这套深度嵌入业务流程的内部控制网络，确保了每一项经济事项、每一笔资金流动都处于制度的严密约束与监督之下，为项目资产安全建立了有效的“流程防火墙”。

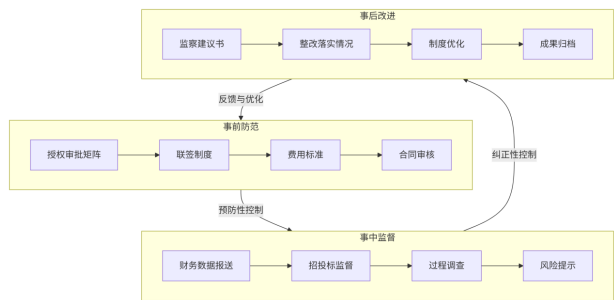


图2 项目财务关键风险防控体系示意图

（二）协同监督：以效能监察机制威慑行为风险

在严密的制度管控之上，独立、权威的监督机制是确保其得以有效运行的关键保障^[9]。项目专门设立的“效能监察组”正是扮演了这样的监督制衡角色。作为协同监督的一部分，财务监督体系与效能监察机制被要求进行无缝对接与深度融合。财务部门定期、规范、完整地向监察组提供各类财务管理资料与数据分析报告，积极协助其对“财务管理活动”实施重点监督与效能评价，例如，精准核查是否存在资金截留、账外资金循环、财务信息失真或资金监管缺口等重大风险问题。同时，在“招投标与采购活动”的监督过程中，财务部门所提供的成本构成分析、历史价格比对、报价合理性判断等专业数据，成为监察组评判其过程公允性、程序合规性与结果经济性的关键证据。这种“专业财务监督与权威纪检监察”的协同作战模式，形成了强大的监督合力与震慑效应，对潜在的违规行为与道德风险构成了有效制约，显著提升了项目整体的廉洁度与合规水平。

（三）严守底线：以合规性管理应对政策与廉洁风险

对于L公司而言，合规经营是不可动摇的底线与生命线^[9]。财务负责人是这条生命线的坚定守护者与执行者。实践中，致力于将宏观的、原则性的廉洁从业规定与中央八项规定精神，转化并细化为项目内部具体、可操作、可检查的财务规则与报销标准。以业务接待管理为例，实施了科学的“分类管控、标准清晰、程序严密”策略：内部工作接待、对外公务接待与市场商务接待分别执行差异化的费用标准、陪餐人数与审批流程。制度条文明确载有“内部接待一律禁止饮酒”、“严禁提供高档酒水”并设定了具体的酒水采购价格上限，以及“所有商务宴请必须严

格落实清单管理，据实报销”等细致入微的操作细则。这些具体化、场景化的管理规定，通过财务报销审核这一最终且关键的环节得到不折不扣的执行。任何不符合既定审批程序、缺少必要证明文件或超出规定标准的费用支出，财务部门均拥有一票否决权，一律不予报销。通过将原则性的政策要求转化为刚性的、可执行的财务流程与标准，成功地将廉洁风险防控的软性约束，内化为项目日常运营管理中必须遵守的硬性规则，确保了项目始终在风清气正、合规高效的环境中稳步推进。

四、融合与升华：价值管理与风险防控的协同与成效

在高级财务管理实践中，价值创造与风险防控并非相互排斥、此消彼长的对立面，而是相辅相成、辩证统一的有机共同体^[7]。财务负责人的核心能力与最高管理艺术，正体现在实现二者动态平衡与协同增效。

（一）业财融合是达成这种协同效应的核心路径与根本保障

在该项目中，财务管理的触角与视角已全面、深入地延伸至业务运营的各个环节与末梢。从工程技术部门的重大施工方案论证、主要材料设备选型，到招商运营部门的目标客户谈判、租赁政策制定与收益测算，财务人员通过提供及时、准确的成本数据、盈利模型与现金流预测，为业务决策注入了不可或缺的价值判断维度与风险考量因素。这使得业务活动在追求效率与效果的同时，能自觉、充分地考量其财务影响、资金占用与潜在风险。反过来，这种深度的业务参与与实践洞察，也使财务部门所主导制定的预算方案、成本控制目标与风险管理策略，更贴合项目实际，更具可操作性，执行力也显著增强。项目初期采用的“报建、合约、财务”职能一体化组织模式，从管理架构上为这种深度的业财融合提供了制度性保障，使得财务负责人能够立足项目全局，统筹发展与安全，平衡效率与风控，最终实现“在稳健中追求卓越绩效，在高效中保障绝对安全”的高水平管理境界。

（二）价值管理与风险防控的协同成效

通过系统性的、创新的管理实践，项目财务管理取得了切实可见的综合性成效。具体表现为：项目资金链始终保持健康、稳定与高效，从未出现因资金支付问题导致的工程进度延误；项目总成本得到有效掌控，始终处于概算范围之内，并通过多轮的技术方案优化与供应链管理，实现了多项显著的成本节余；在历次来自集团内部及外部的专项审计、财务检查与巡视工作中，项目财务管理工作的规范性、有效性及创新性均获得了较高的评价与认可；尤为重要的是，凭借全流程、多维度的风险防控体系，项目成功规避了各类重大财务风险事件与廉洁违纪问题的发生，为项目的最终成功交付与长效运营奠定了最为坚实的基础。

五、赋能与前瞻：财务团队建设与数字化转型

财务负责人的战略蓝图与管理理念，最终需要通过一支高素质的团队来执行，并借助先进的技术工具来赋能^[8]。因此，团队能力的系统性重塑与管理工具的智能化迭代，是稳固支撑价值管

理与风险防控两大核心支柱的基石，也是从容应对未来复杂挑战的关键所在。

（一）团队赋能：从核算员向业务伙伴的战略转型

在传统管理模式下，项目财务人员往往被局限于记账、算账、报账等基础核算职能。为彻底适应现代项目财务管理的高标准、严要求，本研究主导并推动了财务团队的职能转型与能力升级。首先，在组织架构设计上，有意识地将财务职能与报建管理、合约管理进行整合，这种组织安排从机制上迫使财务人员必须主动走出办公室，深入了解工程实际进度、把握合同关键细节、熟悉报建政策流程，为其有效参与业务前端决策提供了必要的组织前提与实践场景。其次，建立并固化了一系列常态化的业财交流与协同机制，例如，定期组织财务骨干人员参与工地现场例会、工程技术方案评审会、招商策略讨论会等，让其能够直观地感知业务一线的运作逻辑、核心痛点与真实需求。同时，通过引入外部专家与开展内部专项培训，系统性提升团队在投资分析、税务筹划、风险评估与内部控制等方面的专业深度与广度。这一系列的转型举措，使得项目财务团队彻底摆脱了被动信息接收者的传统角色，蜕变成能够主动为业务部门提供成本优化建议、合同支付条款风险评估、税收优惠政策应用等深度增值服务的“业务合作伙伴”，从而将财务负责人的前沿管理理念与管控要求，高效、精准地渗透并落实到项目执行的每一个关键末梢。

（二）技术赋能：探索数字化转型以提升管理能级

面对项目建设过程中产生的海量财务与非财务数据，传统的手工处理、Excel表格与经验主义判断，已难以满足精细化管理和快速科学决策的现代需求。在该项目中，开始了对财务数字化转型路径的积极探索与实践。例如，率先推动并实现了工程款支付流程的全面线上化审批，这一举措不仅显著提升了审批效率、缩短了支付周期，更重要的是形成了一条完整、清晰、不可篡改且可追溯的数据链条，为后续的数据分析奠定了坚实基础。尝试利用商业智能（BI）等数据分析工具，对项目成本的实际执行情况与预算目标进行动态对比与可视化监控，从而能够快速定位成本偏差、分析差异原因并及时进行管理干预。展望未来，已规划构建更为集成与智能的项目财务数据中台，旨在彻底打通预算、成本、资金、合同、资产等各个系统之间存在的数据壁垒。通过

对历史数据与实时数据的深度挖掘、建模与分析，最终有望实现对项目总成本的动态预测、现金流压力的智能预警、以及关键风险指标（如单方成本超支、付款比例异常、合同变更频率等）的自动化监控与提示。这场深度的数字化转型，将把财务负责人及其团队从繁杂重复的事务性工作中彻底解放出来，使其能更加聚焦于战略资源调配、经营效益分析和系统性风险预判等更高价值的管理活动，从而将项目财务管理的精准度、效率与战略价值提升至一个前所未有的全新高度。

六、结论与启示

本研究结论清晰地表明，在现代企业重大投资项目的复杂管理框架下，财务负责人的职能内涵、外延及其价值贡献方式均已发生深刻且不可逆的演变。一个卓越的、现代化的项目财务负责人，必须同时扮演好“价值创造的核心引擎”与“风险防控的关键闸门”这双重战略角色。基于本项目的成功经验与管理反思，对同类重大投资项目的财务管理工作提出以下启示与建议：首先，前瞻性介入至关重要，财务负责人应尽可能早地介入项目生命周期，从投资可行性论证与方案设计阶段即开始规划价值管理与风险控制的顶层架构，将财务思维前置嵌入业务源头。其次，制度的生命力在于执行，精心设计的制度贵在科学性与适用性，但其真正的生命力源于不折不扣的刚性执行，必须建立强有力的监督、考核与保障机制，确保各项财务管控措施能够落地生根、发挥实效。最后，团队能力是基石，财务团队的整体能力建设必须从传统的核算型，向能够支持业务决策、驱动价值创造的管理型与战略型转变，必须着力培养和锻造一批既精通财务专业、又熟悉业务运作、还通晓宏观管理的复合型人才队伍。

面向未来，随着数字化、智能化时代的全面到来，项目财务负责人应秉持开放、创新的心态，积极探索并应用大数据、人工智能、云计算等先进信息技术，努力构建面向未来的项目财务数字孪生平台与智能决策支持系统，致力于实现对项目价值流与风险点的实时感知、智能预警与前瞻性决策辅助，从而将项目财务管理的精准度、智能化水平及其在组织中的战略价值贡献提升至一个全新的历史高度。

参考文献

[1]何晟,谭云铁,徐智菲,等.广州港:数智化资金运营赋能财务价值创造[J].国企管理,2025,(03):40-45.DOI:CNKI:SUN:GQGL.0.2025-03-016.
[2]李桢.AI+成就价值财务——数智化时代的财务管理创新与价值创造[J].施工企业管理,2025,(03):95-98.DOI:CNKI:SUN:SGQY.0.2025-03-030.
[3]朱吉好.聚焦价值创造,推动传统财务向战略财务、价值财务转型[J].中国总会计师,2024,(12):51-54.DOI:CNKI:SUN:ZKJS.0.2024-12-026.
[4]朱刚普.发挥财务价值创造能力推进企业高质量发展的实践与探索[J].中国总会计师,2024,(10):33-35.DOI:CNKI:SUN:ZKJS.0.2024-10-002.
[5]陈胜利.业财融合赋能航运企业改革转型探索与实践——以SY公司船管改革业财融合价值创造为例[J].特区经济,2024,(08):56-59.DOI:CNKI:SUN:TAJJ.0.2024-08-013.
[6]杨健.构建以价值创造为核心的财务价值管理体系策略研究——基于“1+6+N”体系[J].中国总会计师,2024,(07):38-41.DOI:CNKI:SUN:ZKJS.0.2024-07-008.
[7]杨心悦.论财务BP在企业管理中的应用与价值创造[J].乡镇企业导报,2024,(22):123-125.DOI:CNKI:SUN:XQYD.0.2024-22-042.
[8]王英.新形势下企业总会计师履职能力探析[J].中国产经,2024,(12):47-49.DOI:CNKI:SUN:KJHU.0.2024-12-011.