

国有企业财务管理体系建设的实践与思考

许骏

绍兴市原水集团有限公司, 浙江 绍兴 312000

摘要： 随着经济全球化的发展，以及我国改革开放不断地扩大，国有企业在国家经济发展和社会稳定上承担着越来越重要的角色，建设世界一流的财务管理体系显得尤为紧迫。本文结合国务院国资委印发的《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》，从实际出发对地方国有企业财务管理体系建设进行了实践与思考。

关键词： 财务管理；企业管理

Practice and Reflection on the Construction of Financial Management System in State Owned Enterprises

Xu Jun

Shaoxing Yuanshui Group Co., Ltd., Shaoxing, Zhejiang 312000

Abstract： With the development of economic globalization and the continuous expansion of China's reform and opening up, state-owned enterprises are playing an increasingly important role in national economic development and social stability. It is particularly urgent to build a world-class financial management system. This article combines the Guiding Opinions on Accelerating the Construction of a world-class Financial Management System for Central Enterprises issued by the State owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council, and conducts practical practice and reflection on the construction of financial management systems for local state-owned enterprises from a practical perspective.

Key words： financial management; business management

一、国有企业财务管理体系建设的必要性

（一）财务管理是企业管理的核心

财务管理是企业管理的核心，相对于其它管理而言，综合性强，涉及面广，而资金管理又作为财务管理的核心，它如同人体的血液，贯穿于企业整个生产经营，高效的资金运作，不仅能加快企业“新陈代谢”，还能节约企业成本。目前大型国有企业基本是按照“分散孤立”向“统一协同”的资金管理目标，打造集团资金管控体系，把集团所有单位都纳入到资金池中，实现了资金的统一运营管理，在加强资金风险管控的同时提高了资金利用率。

（二）财务管理有利于企业创造价值

目前财务管理存在三个主流目标，分别为：利润最大化、股东财富最大化以及企业价值最大化，但从选择来看，特别是国有企业，更多的是倾向于以企业价值最大化作为财务管理的目标选择，这既能避免其他两个目标的缺陷，又能体现国有企业的担当和使命。

（三）财务管理有利于企业应对风险

企业的日常经营活动中存在着意想不到的风险，风险会造成企业价值实现的不确定性。企业规模越大，面对的环境越复杂，就会存在各种无法预料的风险因素，那么，企业存在偏离既定目标的可能性。特别在当前经济调整的背景下，公司所处的整体状态已有显著的转变，经济、政策等方面的不稳定性增强，导致财

务危机的增多。加强财务管理有利于提前预判可能到来的财务风险，以便管理者做出正确的决策。

二、浅析国有企业在财务管理体系建设存在的问题

（一）全面预算的功能发挥不到位

全面预算是企业中的一个重要手段，它涵盖了财务、人力、生产、销售、研发等各个方面，它能优化企业资源配置。有效的预算管理机制，能够紧紧围绕公司的战略目标，对经营活动进行指导和考核等，它需要企业的全部门、全流程共同参与。目前，国有企业全面预算管理的体系架构、指标选定、预算考核还存在提升的空间。一是缺乏有效的预算管理机构，全面预算管理需要各个层级和部门的积极参与合作，然而，目前大多数企业预算的编制主要还是靠财务部门，业务部门积极性不高，预算制定的过程缺乏多元化的意见和资源，预算编制的质量更多的取决于财务人员对业务的把控能力。二是未与战略目标结合，全面预算可能没有与企业的长期战略规划相结合，导致预算编制短视，无法支持长期发展。三是预算指标单一，主要指标还停留在利润指标上，没有把工程建设、人力资源等一些非财务指标纳入到预算编制中。四是预算考核不完善，大部分企业以利润指标作为考核依据，忽略了市场份额、企业核心竞争力等指标，考核激励的作用发挥不出来。

（二）财务管理的监督力度不够强

财务管理监督贯穿于企业的经营活动之中，也是单位内部控制体系的重要组成部分，有效的财务监督在一定程度上能保障单位各项经济活动合法、合规的进行，当前，国有企业的财务监督或多或少存在些许不足。一是财务内控管理规范化、智能化程度不够，对一些关键业务环节的监督存在不深、不细的现象，部分国企监督人员对自身财务监督制度工作的重要性认识不到位，以致实际工作缺乏足够的积极性，导致监督工作流于表面，国有企业财务监督系统的职能作用和价值难以发挥，难以满足国有企业发展的需要。二是重点项目实施的前置可行性分析不到位，对部分重大项目的评估缺乏风险量化、风险揭示能力。三是财务监督机制有待完善，目前按照财务监督主体的不同，大体可分为内部审计、纪律检查与外部审计监督两大类。内部监督缺乏一定的独立性，外部监督的监督范围小和力度不足，此外由于内外部信息差，使得这两个监督主体没有办法实现资源共享，从而建立协调联动体系，合力监督难以充分发挥。四是监管惩戒力度弱，目前国有企业内部所建立起的财务监督管理体系具备一定的监督和管理作用。然而，针对财务检查发现的一些问题，没有采取强有力的惩戒措施，整体监管力度较弱，无法有效发挥财务监督的作用，直接影响了整个国有企业财务监督工作的职能发挥，使得一些问题也得不到解决。

（三）财务信息化的数字赋能不够全

数字化建设已经成为一个新的趋势，应用于越来越多的行业和领域，财务数智化建设已然成为了新的趋势。目前，国有企业财务信息建设面临着不少挑战。一是国企财务信息化建设整合度不足，对自身经营状况分析不够深入，各部门之间各自为政，没有建立一支熟悉自身企业发展需求的信息化队伍，对外部软件公司依赖过多，与各业务部门沟通交流不够充分，财务部门和业务部门拥有各自契合的系统，导致系统之间无法形成数据信息的有效衔接和传递，二是信息化工作处于“各自为政”的状态，存在数据孤岛现象，财务人员在引用业务系统数据时仍需要进行各方面的转化，这不仅加大了财务人员的工作量，而且还增加了数据处理错误的概率，这既不利于信息数据的集成，也不利于信息数据质量的提升。

（四）财务评价体系构建不全面

系统全面的财务管理评价体系，能够引导财务管理发挥重要的作用。当前，国有企业的财务评价体系不够系统全面。一是决策时过度参考财务指标。目前，大多数项目在投资决策时，都会将财务指标作为重点，财务评价整体导向以利润导向为主体。但是有些项目的财务价值受多种因素影响，譬如政府规定、行政法规、市场变动甚至竞争企业的动向等，这些非财务指标受到客户、社会公众利益者等重点关注，其作用越来越重要、越来越显著。二是下属企业评价差异性不明显。各个子公司的财务考核存在高度重合，从而导致考核结果不能完全反应企业的财务管理能力，对财务管理能力提升的激励效用有限。

（五）财务人员的综合能力不够高

一个企业的高质量发展离不开高效的财务管理，而要使财务

管理能够高效的发挥，同样离不开复合型财务人才队伍。目前，国有企业财务人才队伍建设还存在一些短板，一是高端人才非常紧缺，呈三角形型，塔顶的高级财务人才占比较低，而更多的财务人员只对自己平时所熟悉的工作精通，对法律、财务、信息技术等方面的综合知识储备不足，具有管理会计能力的财务人员少之又少，财务人员对管理层经营决策的支持力度不足，财务管理参与到业务层面的能力有限。二是财务人员流动性不大，有些单位受规模影响很难开展定期轮岗，导致专业知识储备不足，跟不上企业发展的实际需求，从而难以调动和激发财务人员主动提升专业技能的热情。三是财务人员业务知识不精通，财务与业务自说自话，导致在财务分析的时候对业务问题分析不深、不透，特别是经营决策参考意见难以从财务角度给出市场化意见。

三、国有企业财务管理体系建设的实践与思考

（一）构建全面的预算管理体系

以纵横贯通为目标，全面预算管理体系向广度和深度拓展。一是成立预算工作领导小组，由公司总经理、分管副总、各部门负责人组成，明确组织架构和职责分工，开展跨部门、单位协同和联动的业财融合全面预算管理体系，让全员、全业务参与进来，充分发挥各自专业技能优势，确保预算管理小组人员具备专业的知识和技能，做深、做实全面预算管理。二是科学制定各项预算指标，注重财务指标与非财务指标的结合，因企施策、因业施策，要做好走访调研工作，科学分析各项经营指标，关注重要事项，从宏观形势、行业对标和企业自身情况等方面进行分析，注重降本增效，从严控制成本费用，使得预算目标能够分解为可执行、可落地、可量化的业务指标和财务指标。三是建立健全奖惩有度的预算考核机制，明确各业务部门、职能部门的业绩指标，通过对预算与实际情况的比较，建立“有章可循，有法可依”的考核机制，同时落实激励政策，将预算考核结果与绩效奖励、资源配置、职务晋升等关联，不仅可以提升预算管理的质量和效果，还能充分发挥主观能动性。

（二）健全有效的财务监管体系

建立健全有效的财务监管体系，是筑牢业务运营风险底线的关键，也是确保国有资产的安全。一是要严肃财经纪律，对财务造假、“小金库”、利益输送等损害国家和公司利益的行为零容忍，严肃惩治。二是加强财务制度对监督顶层设计的渗透，构建有效的法人治理结构，确保财务管理工作监督机制的有效运行，实施财务动态监督，促进整体监督效能的优化，实现财务信息资源的挖掘和共享机制；三是建立财务风险管理体系，落实总体风险管控要求，对各类风险进行识别、评估、控制和监控，实现对财务风险的有效识别和管理，将经营风险控制在可控范围内，构建有息负债、资产运营效率等关键风险指标硬约束机制，制定相应的风险管理措施和预案。三是要逐步建立内外部财务监督体系，在传统监督模式的基础上进行创新性改革，全面提升财会监督与内部审计、纪检监察监督、外部审计等关系，形成合力监督。四是加强制度执行与检查，针对财务管理的重点制度、薄弱环节，以

前年度审计、巡察存在的问题等高频出错点，进一步加强日常监管和检查，强化痕迹管理，针对发现的问题，严格问责，督促整改，以经营业绩考核平台为依托，通过监督与考评的有机结合，持续改进企业的日常财务管理规范，助力企业日常经营稳健有序开展。

（三）升级前瞻的财务数智体系

财务数智化建设在信息化时代背景下，为企业创新其管理方法、模式提供了新的思路与方向。因此，财务数智化建设是现代企业财务管理体系建设必不可少的一环。一是统一思想认识，要建立集团财务共享中心，统筹制定全集团财务数字化规划，需要从制度体系、管理框架、业务流程等方面进行综合优化梳理，加强各部门、单位的合作，建立协同、高效、系统的数字化、智能化财务。二是建立双向沟通机制，构建追本溯源的数据结构，更加突出财务部门与业务部门的协同合作，能从财务数据对业务数据进行追本溯源，以往财务管理的定位更侧重于对财务数据核算，但新时代的财务管理更强调管理会计功能，财务人员需要有的放矢找准数据增减产生的原因，对企业经营、投资、筹资活动实施全过程的追踪，深入到业务前线，推动财务管理延伸到业务全周期管理；同时还要就各项业务活动的基础数据变化情况加以动态监控，从财务层面就业务活动给出合理化建议，通过专业分析为管理层决策提供参考。

（四）健全科学的财务评价体系

系统科学的财务管理评价体系可以帮助企业了解当前财务管理情况的优势和不足之处，从而确保实现企业财务管理目标。一是增加非财务评价指标的比重。企业应该更重视对项目决策的非财务指标，并制定出在项目财务评价中关于非财务指标的使用标准。随着大数据信息时代的快速发展，市场竞争愈发激烈，市场环境愈发复杂，企业只有在评价和分析财务指标时加强对非财务指标的重视程度，在重大项目财务评价中不仅要利用好财务指标，更需要非财务指标的结合，利用好项目战略发展前景、项目在总行业中的战略地位、项目在市场中的份额、项目的内部控

制等非财务指标，才能让利益相关者了解项目各种情况，充分发挥项目财务评价的价值导向，帮助管理层制定正确的战略发展计划，为项目的经营管理“保驾护航”。二是要加强对各子公司关键指标约束，根据各个企业自身特点，制定相关的绩效评价机制，建立价值创造为导向的业绩评价办法，从集团整体考核目标出发，逐级分解落实到各部室、单位，将“市场化收入和利润”“研发经费投入”“人均利润”“净资产收益率”等核心指标纳入考核体系，根据单位不同的业务特点实施差异化评价。

（五）建设复合的财务人员队伍

优秀的财务人员队伍能保障企业财务管理体系高效的运转。一是针对财务人员组织实施多元化专业知识与管理能力学习，开展系统性培训，针对每个人制定相应的培训计划和方案，通过学历、学位提升、职称考取、各类财培训等方式培养出既懂财务管理和业务管理，又懂财务数字化的复合型财务人才。二是建立财务人才盘活机制，拓宽财务人员进出渠道，实行关键岗位定期轮岗制度，成立财务人才管理库，对专业胜任能力强、综合素质高的财务人员优先提拔和选派到关键岗位。三是鼓励财务人员要积极参与企业财务管理转型工作，不断研究管理会计的方向，不断强化工作能力的应用，给自己压担子，提高自身的竞争能力从而迎接国有企业财务管理工作的转型。

四、结束语

本文通过对部分地方国有企业财务管理体系的调查研究，分析了国有企业财务管理的一些现状和问题，并提出了一些实践性的建议。这些建议有助于推动国有企业财务管理体系建设的发展和提升，提高国有企业的经济效益和核心竞争力。然而，国有企业财务管理体系的建设是一个循序渐进的过程，需要企业上下的共同努力和支持。希望本文的研究成果能够为国有企业财务管理体系的建设提供一些参考和借鉴，从而为国有企业的财务管理提供新的思路和方法，推动国有企业做强、做优、做大。