



天津财会

TIANJIN FINANCE AND ACCOUNTING

政策导读 理论探讨 工作参谋 经验共享 良师益友 信息互动

- 新时期小微企业银行融资策略
- 制造企业海外并购后财务整合的实践探索
- 混改背景下高校所属企业财务管理模式的转型研究
- 资源配置视角下高校全面预算绩效管理实施途径探析



4
2021

我市组织召开天津市2021-2023年度 会计咨询专家委员会第一次会议



近日，天津市财政局、天津市会计学会组织召开天津市2021-2023年度会计咨询专家委员会第一次会议，市局二级巡视员王春霞同志出席并讲话，会计处主要负责同志、市会计学会有关同志及各会计专家委员参加会议。

会上，王春霞同志为各专家委员颁发了聘书。大家纷纷表示这份荣誉难能可贵，并表达了今后积极发挥专家智囊作用的决心。同时，各专家委员分别结合所处行业领域的经验，围绕当前我市会计行业热点话题进行了研讨，对“十四五”时期我市会计管理工作提出了意见建议。王春霞同志在讲话中对我市“十三五”时期会计管理工作进行了总结，同时结合新时期我市会计管理工作重点任务对各专家提出三点希望：一是提高站位，增强政治意识。二是建言献策，履行专家职责。三是面向前沿，勇于开拓创新。

为充分发挥社会各界专业人士在我市会计改革与发展中的智力支持作用，前期天津市财政局、天津市会计学会向社会公开选聘了157名会计咨询专家，聘期三年，并从中择优选出18名专家委员会委员。下一步，市财政局及市会计学会将充分利用专家平台，推进我市会计理论、会计实务和会计文化创新，促进科研成果转化，为我市会计改革和发展贡献力量。



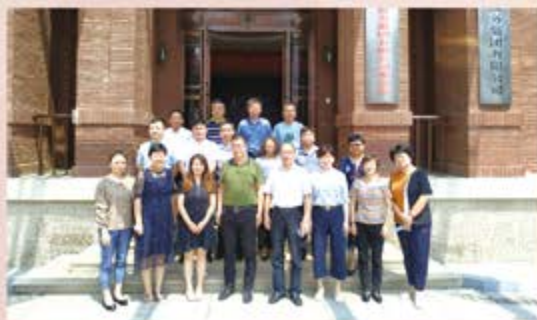
天津市2021-2023年度（政府会计制度组）会计咨询专家合影



天津市2021-2023年度（会计监督组）会计咨询专家合影



天津市2021-2023年度（会计信息化组）会计咨询专家合影



天津市2021-2023年度（内部控制组）会计咨询专家合影

天津财会

1979年7月创刊

(双月刊)

天津市财政局
天津市会计学会

编印

编印人员 栗庆林
张 达
赵秀云
马立群
邢 亮
张 璐
肖琳亚
苑 乐



3 工作研究

- 集团公司实施新租赁准则的难点与建议 李直阳 尹亚萍
- 企业财务管理中的业财融合问题探讨 李延平
- 新时期小微企业银行融资策略 姚 健
- 制造企业海外并购后财务整合的实践探索 黄新梅
- 浅谈工程建设项目资金共管账户的管理 逯华玮

18 管理会计

- 混改背景下高校所属企业财务管理模式的转型研究
周东丽 齐向丽
- 检疫处理企业全面预算管理问题浅析 焦国珍
- 关于民办高校的财务预算管理问题及建议 孙竹节
- 浅谈财务会计向管理会计转型 周秀明
- 资源配置视角下高校全面预算绩效管理实施途径探析
张帅帅

35 会计信息化

- 浅谈高校内部控制信息化建设 吕 扬
- 事业单位改制背景下财务管理转型的实践与思考
高 岩

40 内控论坛

企业工程项目资金风险控制初探 马 畅

现金流分析下的财务内控管理模式构建研究 李紫卉

46 实务航标

基本建设项目竣工决算常见问题及应对 王东川

封二 专题报道

我市组织召开天津市 2021-2023 年度会计咨询专家委员会第一次会议

封三 图片新闻

二则

封面

城市线条



联系单位 天津市会计学会
地 址 天津市河西区广东路
67 号会计之家四楼

邮政编码 300230

电 话 23286471

网 址 www.tjkjxh.org.cn

网上投稿 www.tjkixh.org.cn

投稿邮箱 tjck1979@126.com

印 刷 天津午阳印刷股份
有限公司

出版日期 2021 年 8 月 25 日

印 数 1500 册

发送对象 本行业、本系统、
本单位内部

来稿不退，请作者自留底稿

作者文责自负，本刊不承担连带责任

恪守职业道德，请勿一稿多投

内部资料
免费交流

天津市内部资料性出版物准印证号

津刊 2020087

集团公司实施新租赁准则的难点与建议

■ 李直阳 尹亚萍

2018年12月7日,财政部发布了《企业会计准则第21号——租赁》,以下简称“新租赁准则”。新租赁准则要求,除A+H上市公司应于2019年1月1日起开始实施外,其余企业均应于2021年1月1日起开始执行。新租赁准则相比旧租赁准则在租赁的定义和识别,承租人会计处理等方面有了翻天覆地的变化。

一、新租赁准则的主要内容及对财务报表影响

(一) 新租赁准则的主要内容

新租赁准则明确了租赁的定义和识别标准,对出租人和承租人租赁业务的会计处理进行了规定,对于租赁的定义、承租人租赁业务的会计处理等进行了重新的修订。

1. 租赁的定义。新租赁准则规定,租赁是指在一定期间内,出租人将资产的使用权让与承租人以获取对价的合同。一项合同要确认为租赁,必须同时满足下列三个条件,一是存在一定期间,二是存在已识别资产,三是资产供应方向客户转移对已识别资产使用权的控制。

2. 承租人租赁业务的会计处

理。对于承租人来讲,新租赁准则取消了原先经营租赁与融资租赁分别进行会计处理的模式,采用了统一的会计处理模型。除了一年内短期租赁与低价值(一般小于40000元)租赁外,承租人对所有租赁均需采用适当的折现率确认使用权资产和租赁负债,参照固定资产计提折旧的方式每期计提使用权资产折旧,采用固定的折现率确认每期利息费用。

(二) 新租赁准则对财务报表的影响

与原租赁准则相比,新租赁准则的实施对公司的资产负债表、利润表及现金流量表均产生了较大的影响。

1. 对资产负债表的影响。新租赁准则下,公司在日常核算方面增加“使用权资产”、“租赁负债”等会计核算科目,期末在资产负债表上也增加了相应的报表项目,使原先的表外财务数据进入表内,进一步提高了财务数据的真实性、可靠性。与原准则相比,新租赁准则同时增加了资产和负债,扩大了公司总资产的同时还使其资产负债率

上升,影响公司偿债能力,因此对于有筹资需求的公司来说,应提前做好规划,适当减少债务,避免资产负债率过高。

2. 对利润表的影响。新租赁准则下,公司对利润表的影响从原先的租赁费一个方面扩大到了使用权资产的摊销和财务费用的计提两个方面。在合同总金额不变的情况下,每期费用从原先平稳固定的直线变成了先增加后减少的曲线,这样使得公司利润出现前期减少而后期增加的现象。因此公司对于租赁合同应提前做好规划,明确每个期间所产生的损益,合理安排各项费用的支出,维持公司利润平稳。

3. 对现金流量表的影响。新租赁准则下,公司的现金流量表的金额虽不会发生变化但其内在结构发生了变化。原准则下,租赁费用的发生应记录在经营活动现金流出中,而在新准则中规定了租赁费用的发生应确认在筹资活动现金流出,影响了现金流的构成,增加了经营活动产生的现金流量净额,减少了筹资活动产生的现金流量净额。

4 工作研究

二、集团公司执行新租赁准则的难点

从集团公司整体角度来看，执行新租赁准则主要有三个难点，即租赁的识别、折现率的确定及内部的抵销处理及这三个方面。

（一）租赁合同的识别

租赁合同的识别可以准确区分一项合同是租赁合同还是服务合同。合同为租赁的执行新租赁准则相关要求确认计量，合同为服务的不需执行新租赁准则，可按原有方式直接计入当期损益进行。

新租赁准则通过五步法来确认该合同是否为租赁合同或者包含租赁。第一步先判断是否存在一项可识别资产，若为否则为服务合同，相反则进入下一步；第二步判断在使用期间内是否有权享受可识别资产所产生的几乎全部利益，若为否则为服务合同，相反进入下一步；第三步判断在使用期间内有权主导可识别资产的使用目的和使用方式的是客户、供应方还是双方均不是，若为供应方则为服务合同，若为客户则为租赁合同或者包含租赁，若双方均不是则进入下一步；第四步判断客户在整个使用期间是否自行或主导他人，按照其确定的方式对该资产进行运营，若为是则该合同为租赁合同或者包含租赁，相反则进入下一步；第五步判断已识别资产是否由客户设计，且设计时已预先确定了资产在整个使用期间的使用目的和使用方式，若为否则为服务合同，相反则该合同为租赁合同或者包含租赁。

对于集团公司来讲，存在着各

种各样，情形不一的租赁合同，即使运用五步法来判断合同是否属于租赁，仍需结合合同具体条款进行判断。仅合同条款表述的不同，就可将该合同划分为租赁合同或者服务合同。例如对于光纤的租赁，是租赁整个光纤，还是使用光纤中的部分传输量，前者为租赁合同而后者为服务合同。在进行租赁识别的过程中，要有极高的会计职业判断来帮助集团公司准确识别租赁。

（二）折现率的确定

新租赁准则允许采用两种方式来确定折现率，一种是采用租赁内含利率作为折现率，另一种是采用承租人的增量借款利率作为折现率。实务中，出租方租赁资产公允价值不易取得，进而导致承租人对于所租赁资产的租赁内含率不易获取，因此对于承租人来讲，公司一般采用承租人的增量借款利率作为折现率来确定使用权资产及租赁负债。

对于以承租人的增量借款利率作为折现率，准则并没有给出具体方法，而是对此给出一些参考基础，并在参考基础上进行调整确定。这些参考基础包括同期银行贷款利率、相关租赁合同利率、承租人最近一期类似资产抵押贷款利率、与承租人信用状况相似的企业发行的同期债权利率等公司所能获得的利率。这些参考利率可以有效解决单体公司折现率的确定，但以集团公司层面来说很可能出现同一或类似租赁资产在所属公司中出现多个不同折现率，导致集团公司的会计政策、会计估计不统一。

（三）集团内部租赁业务的抵销处理

目前，对于集团内部之间的租赁的抵销，会计准则并无具体的规范依据。目前集团公司合并报表在抵销处理中存在以下两种观点：第一种观点认为集团之间的内部租赁行为不具备商业实质，按照实质重于形式的原则，不符合租赁判断标准，承租方在单体的报表上不确认使用权资产与租赁负债，直接确认为当期租赁费用，与出租方所确认的收入进行相互抵销；第二种观点认为即使是集团内部的租赁行为，承租人在单体报表上也应严格执行新租赁准则，如实确认使用权资产与租赁负债，准确计提使用权资产累计折旧与财务费用，在期末集团公司编制合并报表进行抵销时，首先将影响利润表的使用权资产计提的摊销以及所确认的财务费用进行冲回，其次将在资产负债表上确认的使用权资产和租赁负债进行冲回，即将承租人单家所确认所有与租赁有关的账务处理及报表列报在合并报表上完全抵销至零，再次按照短租的方式确认当期租赁费用，最后与出租方所确认的收入进行相互抵销。

观点一简单快捷，便于操作，但使集团公司内部所属公司单体层面的会计处理有不符合新租赁准则要求的风险，而且对其单体审计报告的出具会造成一定的风险；观点二不管在合并层面还是集团公司内部所属公司单体层面均符合新租赁准则的规范要求，但其操作复杂，增加合并报表编制的工作负担，可

能会影响会计报表的准确程度。不管观点一还是观点二，其核心均认为集团公司内部的租赁不适用新租赁准则，观点一在集团公司内部所属公司单体层面进行处理，观点二在集团公司合并层面上进行了处理。

三、集团公司执行新租赁准则的建议

对于上述三个难点，本文给出了以下建议：强化租赁合同的识别、统一折现率选择标准以及优化集团内部租赁模式，来保障集团公司新租赁准则的顺利实施。

（一）强化租赁合同的识别

集团公司可以在签订租赁合同时有意识的对其进行判断。可在合同中明确体现租赁判断所要求的具体内容，简单快速识别租赁合同，达到集团公司预期目标，减少集团公司会计职业判断。同时对于集团内部所属公司间的租赁，在订立合同时，其具体的条款可以有意识的向服务合同靠拢，这样可以使合同

成为服务合同，不执行新租赁准则，从源头上减少新租赁准则内部之间的复杂繁琐的抵销问题。

（二）统一折现率选择标准

集团公司可以统一准则给出的相关利率的选择标准，进而统一租赁资产的折现率。在这可以采用人民银行贷款基准利率作为标准，确定1-5年的租赁折现率为4.75%，5年以上的租赁折现率为4.9%，这样方便所属公司以此标准确定折现率计算使用权资产及租赁负债，做到集团公司会计政策与会计估计的统一，方便集团公司后续合并报表编制等工作的进行。

（三）优化集团内部租赁模式

新租赁准则允许短期租赁可以不按照新租赁准则的规定执行，这就意味着承租人可以按照原有模式将租赁费用直接计入损益而不需确认使用权资产、租赁负债。对于集团公司内部所属公司之间的租赁来说，签订短期租赁合同，既可以让内部抵销观点一中的单体公司会计处理合规，又可以避免内部抵销观

点二中的复杂繁琐的抵销过程，使得集团公司的合并财务报表变的简单便捷。因此，集团公司内部所属公司之间涉及租赁的，集团公司应综合考虑实际情况，统筹安排，优化集团内部租赁模式，做好短期租赁租赁筹划。

四、结论

新租赁准则的实施给集团公司带来了方方面面的变化，不仅改变了原有的会计账务处理方式，还对会计报表特别是资产负债表、利润表、现金流量表等主表产生了较大的影响。对此本文以集团公司为视角浅析了执行新租赁准则的三个难点，即租赁合同的识别、折现率确定的方式以及集团内部抵销处理问题。并据此提出三方面建议：强化租赁合同的识别、确定统一标准的折现率以及优化内部租赁模式，以保障新租赁准则的顺利实施。

作者单位 天津港股份有限公司、天津轻工职业技术学院



企业财务管理中的业财融合问题探讨

■ 李延平

传统的综合企业管理模式再也不能适应时代的发展。企业必须进行战略转型，发展成更完善的治理方式。企业业财融合新思想为企业管理带来了新的发展机遇和挑战。随着财务管理的不断优化，财务整合管理理念融入了企业管理理念，从财务管理优化了企业资源结构，提高了企业管理效率，为企业实现长期战略目标提供了坚实的保障。

一、管理会计与业财融合相关概述

（一）业财融合内容

业财融合一体化意味着财务处能够在经济管理过程中可以进行及时跟踪，对相关财务信息进行研究，从而为企业发展提供相关结果，以及更好的提供有效地财务信息，为后期企业财务活动发展提供相关服务。

但是业财融合对企业管理预算以及经验有着很高的要求，一般包含三个方面：风险管理，控制措施，财务的分析以及相关资源的分配。会计是指会计人员利用各种专业方法从财务会计工作关系中收集信息，同时按照生产、经营和管理

的要求，从而对经济活动进行有效地监督，提供保障措施。为了更好地理解会计与财务整合对企业管理的定义和内涵是必要的。

（二）企业管理会计和业财融合管理的关系

公司治理与财务整合的关系，一般体现于两个方面，两者的最终目标是促进企业效益最大化。要求企业高效合理地利用资金，以最低的成本实现最大的经济效益。必须通过科学合理的行政账户、财务和企业工作确保企业资金的充分有效利用，可以使得企业能够依据市场的相关动态，及时的对计划进行制定，保障企业正常运行。表明有效的管理会计和财务整合管理可以为企业管理、财务活动和决策提供科学依据。

另一方面，企业财务会计和企业管理是企业管理账户的重要基础。对于企业管理来说，财务会计和经济工作是基础工作。在专业财务会计和完善业务管理的帮助下，公司可以全面的财务会计核算，并对企业内各种生产和管理活动进行审查。行政会计主要是在公司财务整合过程中科学有效地对一些财务

数据进行排序和分析，为公司的财务决策提供更好的依据。这表明，工金融一体化与行政账户密切相关。因此，从某种角度看，企业管理与工业和财务管理存在许多重叠。在国民经济快速发展的背景下，企业要实现更加科学的管理，必须实现两者的有效整合，迅速提高企业资本和经济管理的效率，促进企业发展经济效益的最大化。

二、业财融合再企业财务管理发展中的首要意义

（一）帮助企业实现精细化管理

企业管理发展中，实施业财融合可以帮助企业更好的实现精细化管理，可以利用业务信息以及财务信息进行有效分析，同时对不同部门，相关信息进行有效的整合，可以在财务管理中提出针对性意见。由上述分析可知，企业财务管理工作中，使用业财融合手段，可以促进企业实现精细化管理。

（二）帮助企业提升经济效益

企业的发展核心主要是以合法盈利为主要目的，在企业财务管理中，应对业财融合发展进行探究，

提升企业实际经济效益，同时将企业价值发挥到最大。使用业财融合对企业各环节进行合理管理，同时对订单信息，成本信息等相关信息进行及时反馈，对利润实现最大化。

（三）帮助企业防范财务风险

根据我国企业经营规模的不断发展，企业面临的风险不断增大，对企业财务部门以及财务管理者而言，企业内部财务风险也随之增加。在企业发展中，利用业财融合模式，应对企业各个生产环节进行监督以及指导，对风险进行有效防范。

三、业财融合再企业发展中存在的问题分析

（一）企业发展中相关管理制度不完善

中国有一句古话“没有规矩，不成方圆”，企业发展中，一个完善的管理体制是实现企业财务管理的重要手段。因此在业财融合发展以及应用中，应及时对应用过程中产生的问题进行分析，并对此提出相关措施。比如：企业财务管理中一些专项资金的支出，支出记录不明确，管理体系不完善，在管理过程中没有一定的规章制度进行约束，同时相关责任机制以及归咎机制不明确，导致整体工作不严谨。在企业财务管理工作中，应保障业财融合发展，对企业管理制度进行完善，对业财融合发展以及应用进行约束。

（二）企业财务管理基础工作不规范

企业经营管理中，业财融合发展缺少相关规范，基础工作规范

未完善，则会导致企业业财融合出现问题，实际运营过程中，业财融合基础工作不是很规范，对后续工作造成一些影响，企业在对票据的管理以及相关填写方面存在一定问题，如，相关数据管理不规范，数据填写不真实，等问题，对企业后续发展造成一定影响。此外，还存在着档案归档方式不规范，对正常工作程序有一定的影响，同时对财务管理难度增加。

（三）工作人员素质欠缺

当前，企业财务管理工作中，还会出现一些问题，员工整体素质参差不齐等问题，尤其是业财管理模式下，对员工的素质要求更高。如员工出现态度消极，责任心不强风险防范意识不强，导致后续工作出现问题。有的员工还会出现安于现状，上进心不强，不能与公司共同进步发展。业财融合中，员工不具备工作能力，对工作中的问题没有足够能力进行处理，则会给企业发展带来问题。因此在企业发展中，应对工作人员进行培训，完善员工专业技能，提升综合素养，保障工作后续顺利进行。

四、企业业财一体化的对策思考

（一）转变传统观念，推动业财融合

为了发展一个企业，我们的思维首先必须是“活的”。始终坚持创新的想法。保持不变不是一个好办法。要想促进发展，就必须从概念入手，树立起真正的发展理念。作为企业的“主管”，管理人员必

须认识到企业发展和创新的重要性和重要性，密切加强部门间的整合。只有通过业财融合一体化，合作才能带来新的双赢局面。打破部门壁垒，优化业务流程以生存和促进发展。必须放开行政部门之间的“偏见”，打破它们之间的壁垒。

建立双赢合作的新管理局面。应根据业务部门和财务部门的职能和工作内容进行“二次处理”，优化和分配信息资源。我们应该根据行业和业财融合一体化的要求重新规范业务流程。改善企业间的沟通与合作，确保业务流程的间接性和完整性。我们应该利用互联网，共享和整合信息资源。

（二）调整企业组织结构，优化人员配置

业财融合并不意味着部门和人员的简单一体化。但从功能角度来看，我们确实能够实现重大创新和管理会计的发展。财务人员不仅是专业财务人员，而且精通企业财务。不仅要掌握扎实的财务理论知识，还要掌握公司的经营范围。例如，生产作业、成本作业等。为了更好地整合企业，我们需要调整企业的组织结构，优化人员配置。我们不仅是财务人员，而且是业务部门的一部分。我们应该分析业务信息，然后做出科学的财务决策。通过财务决策，更好地领导业务部门，在市场上占有一席之地。

（三）业财融合是财务转型发展、重塑财务价值的必要途径

信息时代的到来为中国企业经济一体化带来了更多的技术支持和发展战略。从传统管理模式的发展，

（下接第17页）

新时期小微企业银行融资策略

■ 姚健

我国的小微企业是保障国民经济持续稳定发展的动力之源，每年新增市场主体的90%都来自小微企业。受近年国际、国内各种不确定因素的影响，小微企业设备和技术相对落后、人才匮乏、市场订单减少、原材料成本增加等问题加剧暴露，面临缺人员、缺市场、缺资金、缺服务等问题。这其中，缺资金成为首要需解决的问题。针对于此，国家相关部门陆续出台了相应的普惠金融扶持政策。小微企业如何顺应形势，制订符合自身需求的融资策略。本文结合政策、案例等给予参考性的建议。

一、掌握最新金融政策，做好融资规划

(一)《关于加大小微企业信用贷款支持力度的通知》的解读

该文件于2020年6月21日印发了，文件中提出“人民银行会同财政部使用4000亿元再贷款专用额度，通过创新货币政策工具按照一定比例购买符合条件的地方法人银行业金融机构普惠小微信用贷款，支持更多小微企业获得免抵押免担保的纯信用贷款支持……”这

份文件意义在于：强化稳企业保就业支持政策，促进银行加大小微企业信用贷款投放。央行购买的地方银行新发放的普惠小微信用贷款，杠杆率是2.5倍（1/40%），从而最大可撬动地方银行普惠小额信用贷款1万亿元。地方银行仍然承担相应信用风险，体现市场化取向。同时确保资金在一年后回笼，不形成疫情恢复之后大水漫灌的压力，在特殊时期为有融资需求的小微企业注入了流动性支持。

(二)《关于规范发展供应链金融支持供应链产业链稳定循环和优化升级的意见》的解读

该文件于2020年9月18日印发了，文件中提出“银行在审查核心企业对上下游企业提供融资时，可侧重于对核心企业的信用和交易真实性的审查；鼓励核心企业通过应收账款融资服务平台进行确权，降低中小微企业成本……。”这份文件的意义在于：我国将供应链金融的发展上升到了国家战略的高度，从供应链金融的内涵和发展方向、稳步推进供应链金融规范发展和创新、加强供应链金融配套基础设施建设、完善供应链金融政策

支持体系、防范供应链金融风险、严格对供应链金融的监管六大方面，提出了二十三条政策要求和具体措施，并逐一明确了负责主管部门。从文件中也看到了政府鲜明的立场，那就是不允许核心企业、第三方供应链平台公司以供应链金融的名义挤占中小微企业利益；要求核心企业严格遵守《保障中小企业款项支付条例》有关规定，不得封闭循环和限定融资服务方，核心企业必须为下游企业应收账款做融资、做保理提供确权便利等。

(三)《关于2021年进一步推动小微企业金融服务高质量发展的通知》的解读

2021年4月银保监会办公厅印发了此份通知，文件中提出“将单户授信总额1000万元以下（含）的普惠型小微企业贷款作为投放重点，大型银行要将小型微型企业“首贷户”占比全部纳入内部绩效指标，五家大型银行要努力实现普惠型小微企业贷款全年增长30%以上；要对普惠型小微企业贷款给予不少于50个基点的优惠……”这份文件的意义在于：围绕推动小微企业金融供给总量有效增长，质量、效

率、效益明显提升的总体目标，对银行服务小微企业明确了政策要求，尤其是指标考核目标，以督促其执行力度。从中看出，监管部门在新时期、新形势下，迫切需要商业银行转换思维模式，在信贷投放上有所侧重。

前述三份文件作为一个连续的政策链条，清晰说明了新时期国家扶持小微企业的普惠金融政策。有融资需求的小微企业应依据自身切实经营需求和抗风险能力，采取先信用后抵押的顺序，积极与金融机构洽谈可行的信贷方案、产品。尽量选用尚没有与金融机构建立信贷关系的实控主体，制定单户1000万元以内的融资计划，以符合“首贷户”的要求；在金融机构的选择上，建议可以先五大国有行，后股份银行，再地方银行这样的顺序去洽谈，这样的选择也是从信贷体量和执行力上考虑的。

并且，要依照文件与银行商定最优的贷款利率，2020年普惠型小微企业贷款利率都在年化4.5%以下，其中：工商银行新发放普惠贷款平均利率4.13%，2021年4月最新的市场LPR利率是年化3.85%。需要注意的是，其中信用贷款是有发放前提的，小微企业相关的信用状况是硬性审核指标，主要包括三类：第一支付类，包括企业账户日常的支付结算、转账流水记录；第二政务类，包括税务、工商等各类行政记录；第三商务类，主要来自各类企业，包括互联网大数据。因此，广大小微企业及股东要有意识地维护好自身的上述三项

纪录。

二、依据企业自身优势，选择相匹配的金融产品。

（一）供应链金融产品

就是银行将核心企业和上下游企业联系在一起，提供灵活运用的一种金融产品和服务的一种融资模式。供应链金融长期存在的痛点在于流程比较长，上下游用户的分布范围比较广。随着AI、区块链、大数据分析等科技手段的发展，近年来，银行可以通过核心企业直接或间接地带动小微企业，了解小微企业的经营状况。相比传统的融资模式，供应链金融具有独特的科技优势。

例如，GS银行开发的“xx信”产品，由核心企业签发并以数据电文方式记录的债务信用凭证，可流转、拆分到多级供应商，持有者可凭此债务数字凭据向GS银行申请融资，精准滴灌支持产业链上的小微客户。此产品的优势主要有两点，第一打造极致客户体验，全部线上申请、审批、放款，贷款到账速度以分秒计；第二创新了业务风控模式，到期自动还款，锁定还款来源，实质是将对供应商的贷款关系的管理转化为对签发企业经营风险和偿付能力管理。

（二）税收贷产品

是指银行以企业涉税信息为主要授信依据，结合企业及企业主的工商、征信等内外部信息，向诚信纳税的优质小微企业发放的全线上、纯信用、随借随还的网络融资产品，各家商业银行都有类似金融产品。

例如，JS银行—x税贷产品，最高授信200万，一年之内，循环使用，随借随还。服务对象为个体工商户、纳税等级为A和B级的小微企业。税收贷产品解决了金融机构对中小微企业财务信息透明度低的顾虑，银行依据纳税信息即可推算企业的经营持续性、实际销售收入、利润，从而做出合理的信贷决策。

（三）普惠纯信用贷产品

银行依据企业日常账户流水发放的信用贷款，线上审批，随借随还，最高授信额度100—300万，例如：JS银行的“xx贷”产品，额度200万元，是对结算稳定并形成一定资金沉淀的小微企业发放，用于短期生产经营周转的可循环的人民币信用贷款业务。

例如，某电子科技公司，因下游客户议价能力强势，销售回款大部分为商业承兑汇票，占压资金，可是采购付款和缴纳税款又需要现款，存在短期的资金需要。在建行申请了“xx贷”产品后，200万限额内网上随借随还，即时到账，非常方便，也保证了资金链的安全。每月编制资金预算时，可将此笔贷款留作弥补资金缺口的便捷来源。

（四）置换有抵押的高成本信贷产品

小微企业可重新整理自己的信贷构成，将原有的高成本贷款置换成低成本贷款，如用1000万普惠LPR利率贷款置换，每年可节省财务费用数十万元。

例如，某小微制造企业，企业经营效益良好，有可供抵押的房产，

但因处于限制类行业，洽谈了十多家商业银行，在2019年终于获得了一家地方商业银行的抵押贷款。2020年下半年，得益于扶持小微企业的信贷政策，获得了国有大型银行抵押贷款1000万元，并可享受LPR市场化3.85的利率。这样，提前还贷置换了地方商业银行的贷款，节省了财务费用。

三、将利润率设置为企业追求的首要目标，搞好生产运营

银行贷款的实质是一种负债，最终还是要依靠企业的良性运营，保证按期还本付息，得到银企的双赢。近年来出现的大型企业集团（国企、民企）倒闭破产事件，刷新了人们头脑中“大而不倒”的固化观念，探寻事件背后的原因，几乎都存在盲目融资上规模，追求产能、销售额，忽视利润的经营失误。还贷现金流和利息成为压倒骆驼的最后一根稻草，金融机构在其中损失均以百亿计。大尚且如此，小微企业在运营中更应引以为戒，务必要将利润率作为首要的追求指标。日本“经营之神”稻盛和夫曾经说过：“不管什么行业、什么产品，既然干事业，那么最低也要做出10%的利润率，否则就称不上什么企业经营。”他在文章中提到，这个指标的设置就是参考当时日本

银行贷款的利率（6%—8%）。试想，我国一年期贷款基准利率就是4.35%，最高上浮50%就是6.525%，以此为标准，如果达不到相对应的利润率限值，借贷的理由和出发点是值得怀疑的（未考虑普惠贷款优惠利率）。

因此，广大小微企业应从行业和自身两个角度做好定位和评估，对于行业发展前景不错且市场地位突出、经营效益良好的企业，可以通过金融机构补充流动资金，度过暂时的难关，同时，投入更大精力，增强企业创新意识和创新能力，搞好产品研发，以优质的产品取得市场、占领市场，提高企业的获利能力；对于行业前景黯淡且自身抵抗力明显不足，缺乏核心技术和独特商业模式的企业，切不可利用现时的金融政策去钻营、包装，这时增加信贷资金无异于“饮鸩止渴”，还不如果断放弃、收缩，寻求新的发展目标。

四、以现在积极的信贷政策为契机，与金融机构建立长久的合作关系

中国银行业协会公布数据，截止2020年7月末，全国小微企业贷款余额40.83万亿元，较年初增长10.62%。其中单户授信1000万元及以下的普惠型小微企业贷

款余额13.91万亿元，较年初增长19.2%；平均贷款利率5.93%，较2019全年平均下降0.77个百分点。由此可看出，在银行业金融机构勇担社会责任、创新金融产品和服务模式的推动下，一种更有利于我国小微企业生存和发展的良好金融环境在迅速形成和发展。

作为受益的小微企业，要利用好现时的政策环境和机会，实践银行的各种创新金融产品，可以先从小额的贷款做起，诚信、稳健经营，形成良性周转的资金流，建立自身优质的银行信用，后续再加大与银行的合作规模；要注重提高财务透明度，主动向金融机构通报企业运营状况、市场占有率、产品及客户开发情况等等，以此让银行对企业有更深入的了解，建立长远、稳固的信贷关系。即使现阶段遇到暂时经营困难，也可参照银发〔2021〕81号文件规定（“普惠小微企业贷款延期还本付息政策延期至2021年12月31日……继续实施阶段性延期还本付息”），争取缓冲时间，将种种不确定性可能造成的损失控制在最小范围内。

作者单位 天津亚资国际贸易有限公司

制造企业海外并购后财务整合的实践探索

■ 黄新梅

一、海外并购后财务整合的重要性和相关理论概述

(一) 海外并购特点及并购流程

企业根据发展战略,明确并购目的后,制定并购的规划。海外并购过程一般会经历一至两年的时间,从并购前的行业企业研究分析,到并购交易结束,对被并购企业进行全面整合。海外并购的整个过程中也充满着各种风险和挑战。

并购的流程,无论境内还是海外,基本一致,都包括决策阶段、交易阶段、整合阶段。决策阶段,并购双方对于并购的可行性进行决策,具备可行性的并购决策,经过双方谈判结果形成合同文本,双方分别经过董事会决议、股东大会批准。交易阶段,签署并购合同,支付并购对价,办理并购交接。并购后整合阶段,包括战略整合、业务整合、管理整合、财务整合、人力资源整合、企业文化整合等。

(二) 海外并购后进行整合协同的重要性

并购是为了发挥双方的协同效应,实现并购目的。协同效应主要包括:共享销售网络和品牌,增

长收入和利润;应用海外被收购公司的先进技术经验、管理经验、知识产权等,提升国内企业技术;趋近成本洼地采购或生产节约供应成本;扩大规模,通过规模效益,降低单位成本;整合财务资源,投入效益更高的项目,提高资金使用效率和收益等。

完成并购交易环节,不代表并购后未来发展就会成功,还需要双方在市场战略、经营管理、企业文化、财务等方面的密切配合。2013年毕马威做了全球CFO调查,发现有50%以上的并购交易因为整合不顺畅,难以实现预期的协同效益。中外法律、文化意识、经营理念差异较大,海外并购比境内并购更复杂更具挑战,导致企业海外并购失败的主因是并购整合不利。因此,海外并购后进行协同整合,已经得到众多并购企业的重视。

(三) 制造企业海外并购后财务整合的重要价值和模式

企业并购广义而言是对资源的整合重组,资源包括财务资源和非财务资源,财务资源依赖于财务整合完成。因此制造企业完成海外并购交易后,进入整合阶段,其中必

须进行财务整合。财务整合,是通过财务手段整理完善并购后企业的财务运作,包括对保障财务管理系统调整后正常运行,也包括并购方对被并购企业实现有效控制。

成功的财务整合是实现并购目标的重要保障,但也不乏因财务整合不利的失败案例:上汽2005年收购韩国双龙汽车,用资5亿美元,被收购后双龙汽车连年亏损,2011年宣布破产保护,多方面原因中,主要包括财务整合和文化整合不利;TCL2004年并购法国汤姆逊,没有充分进行财务整合,完整保留了法国汤姆逊财务制度,TCL对法国汤姆逊控制失效,双方分歧加大,债权人诉讼不停,欧洲业务亏损加剧。其他并购失败案例中,源于财务整合效果不佳的,也屡见不鲜。相比而言,海外并购后的财务整合,比境内并购,面临更大的挑战。

制造企业海外并购后可以选择的财务整合模式,通常有三种:移植模式、保留模式、融合模式。企业需要按照并购项目的具体情况选择最适合的财务整合方式,并在实践中进行适时适配的调整。

移植模式，对于体量较小或财务管理不健全的被并购企业比较适用，是把并购方的财务管理模式全部平移植入被并购企业中，有利于并购企业快速实施，但如果被并购方不够配合，冲突风险和落地难度较大。保留模式，如果并购双方财务管理制度都比较完整完善，双方业务关联性较低，并购之后，都保持原状，并购企业进行应有的财务监控，被并购企业保留一定的财务管理独立性。融合模式，如果是不同行业的纵向并购，或被并购企业财务管理相对完整先进，适当保留被并购企业原有财务管理中科学适合的部分，融入部分并购方财务管理体系，整合形成新的体系。这个模式对双方财务管理能力和财务专业水平要求都比较高。

二、制造企业海外并购后进行财务整合的挑战和问题

（一）并购整合前财务准备方面的问题

并购整合前，财务团队准备不足的情形主要有两种，一种是企业在并购的决策阶段和交易阶段，主要使用外部专业机构或者内部的投资管理部门，在完成交易后，财务部门才开始接触并购项目，了解被并购企业。另一种情况是，财务部门前期阶段都有参与并购项目，但没有提前制定或者没有能力制定并购后的清晰的财务整合方案和计划。这样都会导致接管被并购企业财务工作后，没有系统的计划和节奏，会造成并购方管理失控或并购双方无章可循的混乱状态，增加并

购失败的风险。

（二）整合财务组织面临的挑战

并购后，被并购企业财务核心人员是否能够稳定留任，具有不确定性。并购企业财务团队，没有足够的海外财务工作经验，没有处理过复杂的国际化财务数据，对被并购方原有的经营模式不了解，不精通英语或被并购方所在国家语言，沟通困难，很难将双方公司的财务进行有效的整合和协同。

（三）整合会计报告和整合财务管理制度的问题

整合会计报告是财务整合的必要和基础，不同国家使用的会计准则不一样，计量模式和内容也会有很大差异，财务核算信息系统也会不同，众多差异会增大财务整合的难度。整合财务管理制度中，最主要的资金管理制度和财务授权制度。被并购企业对原有财务制度流程已经运行多年比较固化，整合中的改变，关系到双方股东的权力和利益，关系到双方管理人员在并购后公司的权力责任，会面临很多博弈和困难。

（四）制造企业财务整合中面临的主要风险

融资风险是容易面临的主要风险之一，资金是最主要的财务资源，在并购过程中，由于涉及大股东的变动，有可能影响公司未来的经营状况，一旦目前授信银行在交易过程中取消或降低授信，会出现并购后资金短缺影响业务运转和生产经营。大部分制造企业，资产重多、原料密集、人工密集，如果缺少资

金购买材料和发薪，会是无米之炊难以生产创收，还会因为固定成本较高，产生巨大亏损。

税务风险，公司有可能存在历史税务风险，在尽职调查中发现到的，或者没有发现到的。有可能带来诉讼风险或导致投资后税务成本大幅增加。制造企业涉及的税种相对复杂，并购企业本国财务专家，一般难以很快完全熟悉熟练进行海外公司日常税务管理。

（五）对财务整合进行绩效评价的问题

评价海外并购成功与否，需要对并购决策、并购交易、并购整合进行整体评价，其中最关键的是海外并购整合后的经营结果是否实现了并购目的。财务整合是并购整合中非常重要的整合内容，对于整合后的经营业绩有强大的支撑作用。目前对于海外并购后的财务整合进行绩效评价的企业，还不普遍。如何评价财务整合的绩效，可量化和不可量化的指标，还没有非常明确共识。

三、制造企业海外并购后财务整合的策略探索

并购后整合的目标，是要并购双方发挥协同效应，双方企业实现稳步共同发展，整体增值。制造企业海外并购，如果是横向并购，被并购企业一般还是生产制造企业，相对重资产、重技术、更加关注成本和人员。企业需要事先制定投后管理整合计划。在签约前，要对投后管理及整合的战略充分考虑，签约后尽早启动投后整合工作，给双

方团队充分了解业务充分磨合的时间，为业务对接打好基础；认识到境内境外文化差异，开放心态，有效沟通，释放善意，赢得对方成员的信任感和归属感；培养储备国际化人才；制定并购后长期财务目标。财务整合计划更需要提前筹划制定。

（一）并购整合前财务团队尽早参与充分准备，制定清晰的财务整合方案

财务团队应从并购初始就参与项目，及时掌握信息。在尽职调查阶段，财务部人员加入并购团队，

可以提前了解标的企业所在国家的财税法规、标的企业的资产负债状况、财务管理状况。了解这些为并购完成后的财务整合可以提供很有价值的信息及整合方向，提前为两套财务班子和制度融合做准备。通过前期的深入工作，遵循并购目的，结合海外经营环境，适配被并购企业的生产模式和成本管理特点，明确恰当的财务管理目标，选择合适的财务整合模式，搭建合理的财务管理体系。重新界定审批授权，建立风险管理体系，对被并购企业的实现控制的同时，又要保护被并购企业财务人员的积极性，在资金管理、投融资统筹、资产管理、成本管理方面统一规划，充分发挥财务整合的协同效益。（二）融合文化进行财务组织整合，协同发展财务团队能力

需要重视财务组织整合，重视文化融合。海外并购中，企业文化会对并购结果起重要的影响，但又很容易被双方企业忽视。进行文化

整合，积极融入被并购企业当地文化，减弱文化差异，尊重他们国家的风俗习惯，融合统一双方企业的价值观和文化愿景，共识一致性的企业文化。向双方财务工作人员宣贯一致性的企业文化，降低整合障碍。

需要高度重视海外财务人才管理：尽可能保留被并购企业原有财务团队核心成员，消除他们的担忧，释放善意，为后续的技术整合打好基础。适当本地化，更能了解和适应当地财税环境。需要安排国内和海外的财务人员，定期交换学习，提高工作能力，团结融合成一个财务整体。

作为并购企业，最好设置海外财务整合专岗专人，进行双方密切的协调对接，必须熟悉并购过程，熟悉被并购企业财务团队的核心人员。控股的并购企业尽量委派长期的海外财务负责人，或者融合被并购企业的财务负责人成为并购企业财务战略的执行人。培养一批了解国际会计准则、持有财务类国际认证资质、能够熟练应用英语和当地语言进行工作交流的财务技术团队，并培训财务人员熟悉金融专业、国内外的会计核算、海关、税务、外汇等知识，具备综合财务解决方案的能力。

（三）整合会计报告和整合财务管理制度，实现海外财务管控

1. 整合会计核算及对外会计报告。虽然并购与被并购双方国家使用的会计准则有可能不同，但会计核算及对外会计报告是双方财

务专业技术的基本职能，双方

财务容易使用通用的专业语言来沟通交流，能够快速达成一致的工作目标。尤其对于上市公司的企业，并购后在相应的中报年报中需要及时披露。可以此为为契机，搭建双方财务团队的工作界面，并购方与被并购企业财务进行工作对接交流，统一报告时间、统一会计政策、统一报告模板。接下来，以中国会计准则为框架，编制双方会计科目的对照关系表，并统一每个会计科目的核算口径和每套报表的具体编制规范，实现会计核算和对外会计报告的整合。

2. 加强管理会计职能，建立管理会计报告。会计报告的特点是事后报告，是传统会计专业职能。海外并购后，需要事前事中事后全程进行财务管理，推动经营业绩改善，需要加强中国总部和并购后的管理会计的职能，需要建立管理会计报告。为保证与中国总部相关财务指标可比，中国总部统一财务指标，并对管理会计报表进行统一规范及合并，这有助于完善整体财务管理报告，帮助管理者决策判断，更好地抢占市场，完善国际化战略布局，实现并购价值。

3. 需要重视整合财务信息系统。管理资源中，很重要的是信息资源，双方的信息系统如果容易整合是最利于并购后管理的，也有很多情形是短期内难以整合信息系统。并购方财务部门要与信息部门协同，深入了解被并购企业信息系统的流转内容、并利用信息系统进行财务数据分析等财务管理职能，建立

海外财务信息沟通渠道，及时掌握重大财务指标变化，提升信息掌控时效和跨境财务管理水平。

4. 建立整合后的资金管理制度是重头戏。对于控股的海外被并购公司，可以进行资金的强管控。建立资金管理制度，明确投资融资的审批权限，明确经营性资金支付的审批权限，加强资金链管控，通过信息系统了解资金流动情况，开通银行账户要严格审批，对银行账户进行严格监管。

5. 建立整合后的财务授权制度。在海外并购业务的财务管控方面，需要根据具体情况，在“授权”与“集权”之间寻找到平衡。

建立中国总部管理层、总部职能部门、海外子公司之间的财务事项的分层授权体系，明确各级的财务事项管理责任与权限范围，使得企业合并后并购双方能保持顺畅高效运转，通过汇报与授权工作机制，连接分散的管理组织，权责清晰，提高财务整合绩效及企业运营效率。

（四）积极应对制造企业财务整合面临的主要风险

融资风险，主要是原有授信银行有可能因为大股东变化，取消或者减少了授信额度。这就需要财务团队提前做预案，一方面落实偿债能力，稳定现有授信银行的合作；一方面寻源多方合作金融机构；同时准备自有资金用于并购后启动。制造业一般资产较重，有土地厂房生产设备，因为融资可以适当提供

抵押给银行，提高融资机会。

税务风险，需要聘请当地律师事务所及国际会计师事务所减少历史税务风险，税务尽职调查工作的重点包括挖掘历史税务风险，要在并购协议中明确原股东对历史税务风险的责任。整合后，一旦发生税务稽查确定了税务违法违规事项，产生补缴税款和罚款滞纳金，要及时通过法律手段联系原股东承担，减少并购企业损失。税务职能，具有较强的国家地域特点，中国并购企业的税务专家很难在短时间内深度熟悉被并购企业所在国家的税法，也难以应对把握这个国家对企业税务管理的要求，需要通过本地化的税务会计和当地的税务师事务所，在税务职能方面补齐并购企业的短板。

财务整合过程中还需要应对其他各种风险，以保证整合平稳过渡，最终实现并购的初始目标。

（五）对企业海外并购财务整合进行绩效评价，保障并购目标实现

首先，对财务整合要完成的重要工作和基础建设，定性定量评价进度和输出结果：例如，财务整合方案计划完成率，完成并购资产的价格分配、完成公开报表的合规披露、完成并购后财务功能顺利运转的制度流程、落实海外财务团队能力建设方案，开展全面预算管理、开展目标成本管理等。

其次，选择财务指标，定期评价财务资源配置管理的情况。例如，财务整合的协同效应主要体现在企

业偿债能力提高，可以选择资产负债率指标和现金比率指标，定期跟踪评价资产负债率是否降低，资金链是否具备稳定性。着眼长期发展，并购整合带来正向现金流，会对绩效的提升起到积极作用，可以有效维护股东权益，提升企业的品牌价值 and 全球知名度，达成并购目标。

四、总结

综上所述，中国制造企业进行海外收购，是否成功，不完全取决于成功签约交割，这仅仅是第一步，能否与海外被并购企业顺利整合并且产生协同效应，实现并购目标，是并购成功的最终评判标准。

需要充分认识和重视，企业财务需要具备优质的财务整合能力，整合后的行为不应削减企业原有财务优势，而是通过财务整合增强双方的财务资源和财务管理能力，同时实现并购后的总部财务管控和财务支持。企业如果提前准备好国际化的财务能力，构建合理的财务整合方案，财务整合过程会平稳顺利。财务整合中面临的挑战和困难，有可以借鉴的实践经验，也需要企业根据自身情况在实践中不断总结发现，不断完善积累。高效科学的财务整合可以帮助企业在海外并购后高效运营获得效益，实现双方并购战略效果最优化，并购后更加国际化的长远健康发展！

作者单位 美克国际家私（天津）制造有限公司

浅谈工程建设项目资金共管账户的管理

■ 逯华玮

一、共管账户的开立

工程建设项目资金企业工程建设项目共管账户，是为了保证工程建设专款专用，确保项目资金安全，发包方、承包方、银行三方在遵守国家法律、法规和政策的基础上，按照“平等自愿、协商一致、诚实守信”原则，以维护三方的利益、信誉、实现共赢为目标，签订银行专用账户共管协议，并由发包方和承建方共同到业主指定的银行开立的以承建方为开户名、由发包方、承建方、银行三方共同管理的一个银行账户。开设企业工程项目共管账户后，承建方每笔款项支付，都须要经过发包方确认后才能实现，共管期内业主有权监督、查询银行专用账户内发生的资金收支活动，银行有义务根据业主需求，为发包方提供相关对账服务。企业工程项目共管账户，名义上是承建方的银行账户，实际上相当于发包方与承建方共同开立的一个联名账户，由银行作为中间方，发包方与承建方作为共有方，当存在异议时，由银行先进行托管，待得到具有法律效力的证据后，依法将共管账户资产提交给拥有的一方。

笔者所在公司要求承包方开立的工程建设项目共管账户，发包方能够监控建设项目资金的使用（做到专款专用），防止承包方把建设项目资金用于其它建设项目而要求承包方开立的一个银行账户。发包方享有对该账户的查询权利。

共管账户开户银行的选定通常由发包方和承包方沟通完成，选取的银行必须是具有开具共管账户资质的（经银监会批准具有开展共管账户开立业务资格的相关银行）。同时，为了便于发包方的监督和降低发包方的资金风险，最好是在与发包方关系良好的银行开立。共管账户预留印鉴除了承包方的财务专用章、法人名章，还要预留发包方负责工程项目建设的分管领导人名章。就是说，如果承包方要申请动用共管账户里的资金，支付的每笔款项都需要发包方许可，必须发包方和承包方同时盖章才有效。

二、共管账户三方《监管协议》的签订

共管账户开立后，发包方、承包方和银行三方着手签订三方《监管协议》：发包方把经过律师法律

审核并发表律师无意见的三方《监管协议》，分别发至承包方和银行各方进行合同内容确认，三方均沟通认可后可分别走各公司合同签订程序，进行三方《监管协议》的签订。

三方《监管协议》由甲方（发包方）、乙方（承包方）和丙方（甲乙双方共同选定的共管账户开户银行）三方经过友好协商，就监管事宜达成协议内容并共同遵守。协议中约定了甲方对乙方资金监管账户的监管内容；乙方的责任与义务；丙方协助甲方监管的方式；监管账户回款用途；监管期限；特殊约定；违约责任；法律适用及争议解决等。同时还附有项目建设资金共管账户开户时的银行预留印鉴模板（即发包方有权人名章、承包方有权人名章及财务章）。

三、承包方从共管账户申请首笔项目建设资金需提供的要件

1. 相关开户信息。承包方提供已开立项目资金共管账户的《开立单位银行结算账户申请书》复印件，便于发包方给项目各标段承包方建立共管账户资金台账。

2. 中标单位如果为集团公司，

则需要提供集团公司成立中标工程项目部的红头文件及所成立的项目部为非独立法人单位的说明,仅为明确承包方开设项目部的资金账户,所有合同项下的款项均指定支付至该资金账户中,并对项目部在合同履行过程中所有盖章确认的文件予以认可并承担一切后果及责任。

四、共管账户管理的制度保障

为了保证公司工程项目建设资金有效投入到工程中,监督工程资金的合理使用,做到工程款专款专用,落实人工费的及时足额支付,确保稳定。公司相关资金共管账户监管部门制定了《项目建设资金监管账户使用监督管理办法》(以下简称“办法”),办法中规定了资金监管范围、共管账户资金申请的程序、监管账户资金的留存以及解除资金监管的程序等。监管账户一经确定,承包方不得擅自变更,直至工程项目竣工验收移交完成,项目结算完成出具结算报告,并符合本办法中相关规定且履行解除资金监管审批表审批后,解除资金监管。

五、承包人从共管账户申请工程建设资金的程序

工程建设资金进入资金共管账户后,承包方可以向发包方提交资金使用申请。申请建设项目资金时:

1. 先填写建设项目资金监管审批表,表中需列明工程名称、施工单位、项目分类(如人工费、材料费等)、本次计划申请资金、截止

上次累计已取资金、截止本次监管账户余额等相关信息。审批表后附**(项目标段名称)资金监管汇总表,表内体现审批表中申请项目分类的明细,也就是建设项目资金申请支付的用途明细。

2. 承包方将填写完成的建设项目资金监管审批表报送发包方相关共管账户监管部门,相关监管部门负责审核审批表中申请项目分类的真实性和合理性。

3. 承包方将发包方相关监管部门审核申请项目分类通过的建设项目资金监管审批表及截至申请当天的银行对账单等相关资料报送至发包方财务部,财务部核对截止本次申请监管账户余额。审核余额相符后,在资金监管审批表中签字确认,同时会对相关业务部门已审核通过的项目分类依据财务专业知识给出参考意见,判断审批表内的相关项目分类是否可以通过共管账户申请支付。

4. 承包方把财务部审核账户余额相符并签字确认的资金监管审批表报送至相关业务部门,由相关业务部门继续履行公司共管账户资金申请程序:项目经理签字确认意见、主办部门审核意见签字确认、财务部领导签字确认意见、主管经理意见。

5. 承包方将已履行完共管账户资金申请程序的建设项目资金监管审批表(复印件)及相关支付单据(已盖好承包方共管账户银行预留印鉴)报送发包方财务部,财务部依据资金监管汇总表中分包单位

的名称和本次申请金额逐一核对支付单据,审核无误后加盖发包方共管账户银行预留人名章。承包方将盖好共管账户预留印鉴的支付单据逐笔复印交发包方留存。发包方将本次承包方申请资金的监管审批表和相关支付单据等资料复印件整理存档。

六、项目资金共管账户管理中会出现的问题

(一) 承包方申请资金资料不规范

承包方财务管理混乱,财务人员专业知识不强,在提供资金支付申请资料时,不规范的现象较多,如支付凭单的单位名称与申请汇总表中的单位名称不一致,款项归垫单位与实际收款单位不一致等,这种情况下发包方财务部门依据本公司相关制度进行审核时,通常会与承包方发生争议,从而增加了双方的审核成本,影响了工程项目的效率。

(二) 承包方资金压力大

通常发包方会按项目施工合同中的相关约定向承包方支付预付款,但工程项目在实际施工中,会出现许多不可控因素,不论是工程项目前期拆迁问题影响的项目不能正常开工,还是因为项目建设资金审核流程的复杂、漫长,都导致了大部分工程费用都需要承包方先来承担的情况。若承包方资金实力有限,很可能导致工程无法顺利进行,并且农民工工资不能正常发放,将存在维稳风险。

七、共管账户管理的建议

(一) 不断完善的相关管理制度

建设项目资金共管账户实际业务操作中,对于共管过程中出现的问题,各监管部门应加强沟通交流,针对业务流程中出现不合理或不好监控的地方要及时梳理,并且通过制度的修改和完善来保障监管工作的有序开展。这点在实际工作中很重要:我们公司的《项目建设资金共管账户使用监督管理办法》中对共管账户资金的留存有明确规定:进入监管账户的工程建设资金根据工程建设规模和项目性质情况,必须按建设项目合同额分级要求留存相应数额的资金备用。例如:工程建设项目合同金额在5000万元以上的项目,在施工期间最低留存200万元。实际操作中,承包方用

于临建、工程实体、管理费等费用投入巨大,为了不影项目现场正常施工,确保工程进度稳步推进,防止分包商讨债纠纷等事件的发生,各标段偶尔都会出现共管账户余额最低留存不足200万元的情况。公司各监管部门面对出现的问题,及时沟通讨论提出应对方案,在短期内修订公司已有共管账户监督管理办法,针对监管账户资金留存有特殊情况的,明确相应处理方法。这样很好的防范了公司财务风险并提高了监管水平。

(二) 谨慎选择的中标单位

尽量选择公司治理良好、资质完备、实力雄厚的承包方,避免缺乏资质或实力不足的承包方承接工程项目。

(三) 严格把控共管账户监管内容

发包方要重点关注承包方共管账户款项支付真实性和合法性,监管这些款项的支出是否都是与中标工程项目相关,支出是否合理。公司共管账户相关监管部门必须要对共管账户款项支出的真实性、相关性、合理性进行监管。公司财务部门对共管账户款项支出的手续是否齐全,凭据是否真实有效、款项是否合理合规进行监管。

综上所述,为加强公司工程建设项目资金管理,保证专款专用,确保项目资金安全,我们必须不断完善与规范相关共管账户管理,从而实现公司工程建设项目财务管理工作的监控职能,提高监控水平。

作者单位 天津滨海新区轨道交通运营管理有限公司

.....
(上接第7页)

企业从低价值财务会计转向信息。智能管理和大数据处理将成为未来新业财融合模式的核心,传统会计也逐渐衰落,这也是时代的必然趋势。

企业可以通过行业和业财融合,有机结合会计和管理与当前信息技术,实现高质量的财务管理,重塑企业财务发展的更有价值的方式,实现科学技术一体化,从而尽

快推进业财融合转型通过业财融合一体化优化公司治理,对公司的财务、企业等部门提出更高的要求,显着提高人才素质。企业内部控制管理体系不断优化,企业全面引进质量飞跃,提高管理效率,促进企业发展。

本文通过对企业在业财融合过程中所面临的问题和解决对策所做了部分研究和分析,由此看来,企

业必须认真处理好业财融合问题,重视财务管理工作在全面深化改革中的作用,针对业财融合问题在企业财务管理中出现的问题对症下药,找到相关的解决方案,才能有效促进良好的财务和企业管理。

作者单位 天津锦美碳材科技发展有限公司

混改背景下高校所属企业财务管理模式的转型研究

■ 周东丽 齐向丽

高校所属企业大致有三类。一是大型企业，效益好，财务独立，内控相对健全；二是中小型企业，属于一般纳税人，在股东（学校）的掌控下发展，财务由学校财务处职工兼任；三是小微企业，属于小规模纳税人，财务由学校财务处职工兼任或者由代理记账公司负责。高校所属企业以中小型居多，其财务工作多由学校财务处职工兼任。本研究主要探讨与高校教学和科研紧密联系的中小型企业，在混改背景下财务管理的转型途径。

一、财务管理是推动企业混改的驱动力

财务管理是企业的重要组成部分，是企业管理的核心环节。财务管理是基于企业生产经营过程中客观存在的财务活动和财务关系而产生的，是组织企业资金活动、处理企业同各方面的财务关系的一项经济管理工作。财务管理贯穿了企业生产经营的各个环节，主要包括：资金筹集、资金投放、资金营运和财务分配四个方面，企业生产经营的过程就是资金运动的增值过程。一个完善的财务管理体系，不

仅是现代化企业管理体系的重要组成部分，而且在高校所属企业混改过程中也具有重要的意义，是企业混改的驱动力，对实现国有资产保值增值起到关键性的作用。

二、高校所属企业混改的必然性和可行性

（一）国有企业混改的必然性
国家政策明确了公有制和非公有制的同等地位，并制定了混合所有制改革方案、大力发展混合所有制经济的决策。混合所有制改革是国家对国有企业改革过程的新思路、新决策，是国家对所有制结构的重新界定、对私有制和民营经济在国民经济结构中作用和地位的重新认识。

混合所有制改革不是公司组织形式的变革，是指公有制和私有制形式共同存在，是公有制和私有制的混合体。因此，混合所有制经济是指在同一个经济组织中，不同所有制的产权主体多元投资、交叉持股、融合发展的经济形式。相对单一的所有制经济而言，混合所有制经济是多元融合的，更适应于我国现有经济状况，是国家现阶段基本

经济制度的重要实现形式。通过混合所有制的改革，能够激发资本活力，提升资本价值，促进国民经济迅速发展，保证国有资产保值增值。

（二）高校所属企业混改的可行性

高校所属企业混改是顺应市场发展规律的。根据相关报告，2008年全球金融危机后民营企业的资产回报率升至11%，而国有企业的资产回报率只在5%左右。国有企业有国家政策的扶持，有成熟的平台、品牌，还有专门的研发部门开发新产品，具备明显优势；但资产回报率却明显低于民营企业，产生问题的主要原因是国有企业各环节审批流程复杂，时效性差，导致生产和市场不能及时衔接，产品调整步伐滞后于民营企业；另外国有企业员工的工资待遇和员工的业绩不完全挂钩，员工工作积极性不强，活力不足、创新思维不够，产能较低，即资产回报率低。因此，国有企业混合所有制改革顺应了自然发展规律，是必然趋势。将民营企业简化管理流程引入国有企业，将民营企业灵敏的市场嗅觉和灵活市场应对机制和运用到国有企业，取长

补短，相得益彰，国有企业拥有的国有资产就能充分发挥其潜能，能保值增值，提高国民经济效益。

高校所属企业的混改是大势所趋，在国家政策的支持下，在上级部门周密的改制方案的指引下，体制改革必然可行。高校所属企业以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大和十九届二中、三中、四中、五中全会精神，全面落实党中央实党中央、国务院关于深化国有企业改革和推进经营性国有资产集中统一监管的决策部署，明确国有资产监管机构、投资运营公司、主办单位及国有企业的权责边界，加强国有资产监管，完善管理体制；以混合所有制改革为主，推进投资主体多元化，进一步优化国有资本布局结构；完善公司治理结构，加强企业党的领导，建立健全市场化经营机制，激发国有企业发展内动力，推动国有资本做强、做优、做大，为高校高质量发展提供有力支撑。

三、高校混改过程中财务管理存在的主要问题和成因

2019年4月，为深入贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，认真落实、国务院关于逐步实现高等学校与下属公司剥离的部署要求，S高校为确保所属企业混改顺利进行，根据《国务院办公厅关于高等学校所属企业体制改革的指导意见》（国办发〔2018〕42号），结合实际制定了所属企业详细的改制方案：首先，根据上级部门的部署和要求成立资

产经营公司（学校100%控股），由资产经营公司控股和管理所属企业的改制和运营情况，高校不再直接控股和管理所属企业，只控股资产经营公司，达到高校与所属企业的剥离目的。其次，对所属企业进行清产核资，摸清所属企业的家底、理清所属企业的债权债务，探讨其存在的价值。然后分析所属企业存在价值，如与学校的教学和科研相关，经上级部门审核、批准后，保留并进行混改；如与学校的教学和科研无关，按照上级部门相关规定脱钩或注销。

（一）高校所属企业现有财务管理存在的主要问题

高校所属企业在摸清家底、清产核资过程中普遍发现所属企业财务管理方面存在的许多问题，这些问题严重阻碍了企业混改的进度。以S高校为例，所属企业财务管理方面存在的主要问题如下：

1. 学校竟然存在20年前已被工商局吊销营业执照，账务不清、存在债务风险、未注销、属僵尸状态的所属企业。

2. 正常运营的所属企业固定资产管理混乱。固定资产管理系统登记的设备等究竟是使用中还是未使用不清晰、折旧计提方法不一致、净残值计算方法不明确、账面存在大量已提足折旧可以报废的设备，这些设备处于什么状态不清楚，固定资产登记卡片和实物不能一一对应等问题。

3. 正常运营的所属企业材料管理混乱，总账和仓库明细账不符、仓库明细账和实物不符，据调研财

务仅按照入款单和出库单入账，没有和库房的明细账核对，更没有实地盘点材料库存情况。

4. 正常运营的所属企业债权债务没有按照往来款项管理办法处理，20年前的往来款项仍在账面留存，往来款没有按照账龄进行分析处理，企业报表所记载的资产、负债数据根本不能如实反映企业的经营状况。

从以上现象可见高校所属企业现有财务管理模式必须转型。现有财务管理根本没有发挥其职能作用，财务管理者不主动、不积极处理账务遗漏问题、不对资产进行盘点、也不进行往来款的处理，仅限于完成日常的表面的报销业务，日积月累积压的问题越来越多、严重阻碍了所属企业清产核资的进行。

（二）高校所属企业现有财务管理存在问题的主要成因

1. 缺乏优秀专职的财务人员，财务与企业脱节。高校所属企业没有专职的财务人员，因所属企业由学校控股，企业核心人员的聘任由学校研究决定。据调研，高校为了规避风险、统筹管理，所属企业的财务工作由学校财务处职工兼任，兼职财务人员隶属于学校，工资和考核都由学校决定，所以对企业财务工作缺乏积极性和主动性；另外学校重视学校的财务核算工作，对企业财务核算不安排培训，财务人员对企业财务知识不能及时更新，对企业政策掌控滞后。因此兼职财务工作者的精力和能力都与企业的发展不匹配，仅限于完成企业的日常账务处理，被动记账、出报表、

报税，不参与企业的经营决策，财务与企业脱节，财务管理不能推动企业发展，不能发挥其应有的职能。

2. 财务制度不完善，内控机制不健全。高校所属企业的财务管理工作由学校财务处人员兼职，兼职人员处于两难境地，既要听从企业法人的意见又要请示学校财务处的领导，可企业法人不懂财务，财务处领导注重学校的发展，兼职人员只能被动完成企业的常规业务，对于企业的发展决策、财务制度的完善、监督稽查的执行等无法开展，材料盘点办法、固定资产账实情况、债权债务年限归类等问题没有具体的管理细则，久而久之遗留问题就越积越多。因职责不清，遇事互相推诿。总之，高校所属企业的财务管理方式急需转型。

四、混改背景下高校所属企业财务管理转型的有效途径

财务管理环节是企业经营决策的关键环节，完善的财务管理是企业运营管理的核心，是企业提升竞争力、乃至生存立命的根本保障；于企业混改而言，完善高效的财务管理将是企业混改的重要动力引擎，由内而外推进企业混合所有制改革加速前行。

结合 S 高校企业混改实际，探讨混改背景下高校所属企业财务管理转型的方向及有效途径势在必行，从而进一步提升财务管理和服务水平，能够更好地为企业深化改革、优化发展披荆斩棘，破冰开路。

(一) 重塑财务管理团队，助力企业产权结构调整，促进企业混

改步伐

在高校所属企业混改背景下，高校和所属企业都应转变管理观念，构建适应企业混改的新思想、新理念。高校所属企业与学校的教学和科研相关，学校给予企业大量优惠政策，但学校在扶持企业的同时也禁锢了企业的发展，企业管理者无需开拓市场就可以存活，企业没有蓬勃发展的活力，市场竞争力越来越差，逐渐衰退。企业混改的目的就是要改变所属企业的现状，将民营资本、个人资本引入所属企业；国有企业转变为混合所有制企业，转变的初衷是搞活企业、促进生产、发展经济。高校所属企业顺利混改的前提，是要建立一支德才兼备、群策群力的管理团队，确定企业愿景，规划企业发展方向，制定企业总体战略。其次要组建一支优秀的财务管理团队，团队根据企业总体战略，确定企业资金的需求量，利用融资聚到和方式运作资金，调整和优化企业内外资金结构，提高资金的使用效率，保证企业战略目标的实现，助力企业混改顺利进行，搞活经济，提高企业经济效益。

(二) 制定切合实际的财务战略，推动企业总体战略的实现

在财务管理中，战略的选择和实施是企业根本利益所在。战略的需要高于一切，财务管理必须根据企业整体战略的要求制定出切合实际的企业财务战略目标，通过资金的配置与使用实现企业价值最大化。高校所属企业改制过程中，所属企业需根据自身实际情况制定新的总体发展战略，根据发展战略确

定引入民营企业形成多种经营形式并存的并购方案并进行战略整合，即根据并购后的企业的使命与目标，对并购后企业所做的全局性、长远性谋划，明确双方企业在整个战略整合体系中的地位和作用、对双方企业的总体战略进行调整、融合与重构，以确定并购后企业的经营范围、方向和道路的过程。财务战略需紧跟企业整体战略进行财务整合，对被并购企业的财务制度体系、会计核算统一管理和监控，使被并购企业按并购企业的财务制度运营，保证财务管理的制度体系与改革进程步调一致，为改革提供内驱力，引导企业改革加速前进，终将达到对并购后企业经营、投资、融资等财务活动实施有效管理和实现收益最大化的目的。

(三) 实施全面预算管理，加强资本配置与运作，提高经济效益增长

高校所属企业混改后，资产类型相对复杂，资产配置和利用都需审慎思考和应对。财务管理的主要任务就是谋求企业资本的合理配置与有效使用，提高资本运营效率，增强企业竞争优势。企业只有实施全面预算管理功能，以战略目标为导向，通过对未来一定时期内的经营活动和相应的财务结果进行全面预测和策划，科学、合理配置企业各项财务和非财务资源，并对执行过程进行监督和分析，对执行结果进行评价和反馈，指导经营活动的改善和调整、才能推动企业战略目标的实现，提高企业经济效益。

(四) 健全内部控制体系，提

升财务管理水平

高校所有制混改背景下财务管理的创新与转型，离不开一系列监督制度的存在和配合，需要建立健全建立内部控制体系，全面监督企业日常的财务管理行为，合理划分经济责任，确保内部控制体系的高效运转，加强内部控制的信息化建设，着力关注重点领域、关键岗位的经济行为。强化完善内部流程控制，规范内部权力运行。建立、健全内部控制报告制度，促进内控信息公开。加强监督检查工作，加大考评问责力度。严格落实内部控制各项工作，确保经济活动合法合规，财务信息真实完整，资金安全监管有力，资产保值使用高效，采购业务清晰快捷，基本建设严格规范，经济合同管理健全，有效防范舞弊和预防腐败，提高财务管理水平。

（五）加强风险管理，保证财务管理功能规范运行，促进企业健康发展

企业风险贯穿于企业管理的全

过程，加强风险管理可以保证企业财务战略的实现更加科学、合理，促进企业健康发展。企业风险管理所应对的是企业的所有风险，企业在市场竞争环境中，将受到各种事件的影响，这些事件对目标的实现均有积极或消极的影响，企业为了实现风险管理目标，应将风险控制在可承受的可容忍的范围之内，加强对风险进行有效识别、评估、预警和应对等管理活动，为企业战略决策提供有价值的信息，提升企业核心竞争力，使企业尽量避免危险因素发生、提升运营效率、抓住发展机遇。高校所属企业混改后要加快调整现有财务监督机制，使之尽快与新财务管理体系配套发挥作用，实现对混合所有制企业财务管理的监督管控，保障财务管理安全规范，促进改制后企业健康发展。

五、结语

高校所属企业混改是实现国有企业提质增效，国有资产保值增

值，市场多元化的新的战略举措，是深化企业改革进程的必由之路。财务管理模式的转型是高等学校所属企业混合所有制改革的重要内容。因此，高校所属企业应适应时代和经济发展的需求，重塑财务管理团队，助力企业产权结构调整，加快企业混改步伐，制定切合实际的财务战略，推动企业总体战略的实现；必须实施全面预算管理，加强资本配置与运作，提高投资回报率，健全内部控制体系、加强外部风险管理，提升公司抵御风险的能力，保证财务管理功能规范运行，推动所属企业财务管理体制的转型和创新，激发所属企业混合所有制改革的动力，提升所属企业的核心竞争力，促进所属企业稳步健康发展。

作者单位 天津职业技术师范大学



检疫处理企业全面预算管理问题浅析

■ 焦国珍

全面预算管理是以企业战略目标为前提,将经营活动中的非财务的经营信息资源和财务信息资源整合,对执行流程实施程序监督与分析,对执行结果情况进行评判与反馈,促使经营相关活动能真实反映,推进企业战略目标的实现。企业经营活动涉及事前预算编制、事中预算执行、控制和监督、事后预算评价以及突然事件对预算信息的调整,是一个闭环的管理过程。在目前复杂的市场竞争压力下,全面预算管理重要性显得更加突出,亟需加以完善。

一、检疫处理企业全面预算管理概述

(一) 检疫处理企业的经营特点

检疫处理行业是依靠技术手段对进出境货物、装载容器、运输工具、包装物或可能涉及病毒环节的环节进行杀灭、阻断的官方控制指导行业。《中华人民共和国进出境动植物检疫法》《中华人民共和国进出境动植物检疫法实施条例》表明了动植物检疫处理的法律地位,检疫处理为执法提供了延伸和重要

支撑,其专业性强、风险性高、涉及面广,一旦处理监管不足,会直接引起重大安全事故和生态环节问题。

(二) 全面预算管理主要内容与方法

1. 全面预算管理的主要内容。全面预算是由经营预算、财务预算、专门决策预算等类别构成的一系列预算体系,各项具体预算相互关联、相互结合,它是决策的具体化指标,又是调控经营活动与财务活动的依据。经营预算中涉及采购、生产、销售环节的预算,包括成本预算、生产预算、销售预算等;财务预算是对货币资金、利润数据和财务信息状况归纳汇总的预算形式,包括资金预算、利润表预算、资产负债表预算等;专门决策预算是企业针对重要经济事件时对该业务综合分析,包括投资预算、资本预算等。

2. 全面预算的基本编制方法。企业全面预算的构成内容的多样复杂化,使企业在编制时要结合具体情况选择适当的方法。

(1) 按照不同的出发点,分为零基预算法和增量预算法。零基预算法以零为编制起点,不受前期

经济活动的制约,从预算期实际需要出发分析经济活动的合理性,综合平衡各项指标,形成预算的编制方法。增量预算法以现有的基期数据为基础,分析预算期业务水平和相关因素变化情况,在基期数据上通过调整事项编制相关预算的方法。

(2) 按照不同的业务量数据基础,分为弹性预算法和固定预算法。弹性预算法是以成本性态分析基础上,依据一系列业务量(如销售量、生产量、作业量)与预算项目之间数量关系,确定不同业务所耗费资源的预算编制方法。固定预算法是在以成本性态分析基础上,根据基期业务在预算期正常运营、稳定实现业务(如销售量、生产量、作业量)的水平状况作为编制的唯一编制方法。

(3) 按照不同的时间特征,分为滚动预算法和定期预算法。滚动预算法又称为连续预算法,是在基期预算执行结果完成比例的基础上调整编制预算期数据,将预算期固定间隔时间逐步向以后期间滚动推进,使其保持一定的时间跨度。定期预算法是以固定的会计期间

(如月度、季度、年度)作为编制期间,便于数据比较、考核、评价的预算方法。

(三) 检疫处理企业加强全面预算管理的现实意义

1. 有助于保障检疫处理企业战略目标的实现。检疫处理行业是多元化、多业务线的行业,全面预算管理是以企业管理战略规划为导向,将企业目标进行多维度分解,使战略规划目标能具体化、数字化、明确化的表述。企业的目标是多重多维度的,将企业的总体目标通过预算管理分解成各业务部门的具体子目标,各业务部门通过本部门的预算安排完成了具体指标,就进一步保障了总体目标的实现。

2. 有助于检疫处理企业对资源整合优化。企业各级业务部门因职责分工不同,在实际工作中出现业务目标冲突,通过全面预算管理对企业资源进行统一管理和配置,使企业能站在总体角度进行规划使用,降低企业经营成本,促使企业价值最大化。检疫处理企业自身资源有限,全面预算管理能帮助管理层对自身各项资源充分认知,结合内控管理要求,通过投资预算、销售预算、成本预算、现金流预算等,编制具体的管理计划将企业资源配置到各业务部门和各经营环节,保障有限资源的整合利用,合理优化企业经营成本。

3. 有助于检疫处理企业建立绩效考核机制。股东会每年会下发利润目标至管理层,管理层实现利润目标是全员参与的过程,责任制度的建立促使员工更好的对待工作任

务,而有效责任制度离不开对工作业绩的考核。全面预算管理将目标细化分解,管理层将分解目标细分至各业务部门和各员工,为岗位职责提供可量化指标,客观评价经济业绩,可促使全体员工更努力的工作。

4. 有助于检疫处理企业提高经营的抗风险力。全面预算管理是在内外部环境分析的基础上,对经营活动进行事先、事中、事后的全过程控制、监督。预算是调控经营活动的依据、衡量标准,当经营活动与预算目标有较大偏差是,能结合预算管理要求,采取有效措施及时查明原因并纠正,有效的规避某项经营风险,提高全面预算管理水平,使检疫处理企业更深刻的了解所处环境状态,保障企业经营目标的实现,从而提升企业竞争力。

二、检疫处理企业全面预算管理存在的主要问题

(一) 对全面预算管理意识不强

全面预算管理以全体员工参与为基础,但多数管理层认为预算管理属于财务部门的职责范畴,其他部门无权提供决策和建议,在预算编制时由财务部门下发模板至各业务部门和职能部门,下属部门按照规定模板填写内容后上报财务部门,未真正理解全面预算管理的全面性,导致预算指标只是简单数据汇总。而基层员工也不理解全面预算管理的真实作用力,狭隘偏面的认为全面预算管理是企业决策层和高级管理者的职责,员工只填写几

张报表反馈,目标是否与实际业务贴合与自身无关,造成预算数据内容可靠性差,不能切合企业实际业务,使预算目标编流于形式,预算安排和企业实际情况存在出入。

(二) 全面预算管理制度体系不完善

近年来,国家政策对检疫处理行业的影响,使检疫处理企业逐步改变原有管理理念,接收新的管理信息,优化全面预算管理制度使其向市场民营企业靠拢。信息接受期间预算管理制度与企业实际经营存在一定偏差,且预算编制程序、预算修改方法、预算执行分析、预算评价等各个环节只有充分摩擦后方可建立完善的制度体系。检疫处理行业因历史情况影响,企业内部各部门信息流通存在隔阂,对同一事项多部门提交预算申请,会形成资金机会成本的浪费。

(三) 全面预算管理内容存在短板

检疫处理企业在企业经营发展中,虽逐步意识到预算管理对经营的影响,但由于对全部预算管理了解不充分,在具体业务实施中受到各种影响,无法按照预期要求展现。企业在制定年度预算工作时采用“自下而上”的参与方式,各部门未实际评估各项业务预算,仅以前期数据做参考结合一定的比率简单的数据汇总编制,未考虑外部市场变化和内部架构变动对预算内容的影响。

(四) 全面预算管理执行控制力不足

企业全部预算管理已经批准传

达，各业务部门需认真对待并组织人员开始实施，将全面预算目标层层细分，分解到季度、月度并落实各环节、各岗位中，形成全面执行体系，如未分解会造成某环节缺乏执行控制，各业务部门推诿扯皮，不利于成本费用控制。预算目标一般应保持稳定，不随意调整修改，当出现重大市场环境变化和不可抗力影响，导致预算执行会发生重大差异时，严格履行审批程序后方可更改，但当出现预算外和超预算等其他方面随意更改全面预算，朝令夕改会使预算编制失去预见性，预算管理编制敷衍了事。预算管理部门未及时与各执行部门协调沟通，不运用财会信息和其他经营资料监控预算执行情况，影响企业发展战略目标的实现。

（五）管理人员、执行人员自身水平和专业性存在局限性

管理人员是企业经营的决策者与推进者，但部分企业管理层本身就未正确理解全面预算管理，忽视执行过程只注重结果。管理者不能全面真正理解全面预算管理，对其重视程度不足，会影响执行人员配备，执行人员本身的专业能力、技术水平又能直接影响全面预算报告。执行人在思维方式、编制方法的选择上不同，全面预算目标就会有重大差异，进一步影响管理层对企业发展判断。如果管理人员、执行人员如不能站在企业整体的角度合理全面的进行预算分析，就不能为企业决策提供有利数据，无法反映企业经营实质，影响经营决策和战略发展，导致全面预算管理失去

意义。

（六）全面预算管理绩效管理机制不完善

检疫处理行业因历史情况的影响，在进行全面预算管理工作中缺乏有效的考核制度，未将考核结果与绩效管理结合，使各部门在执行时只注重财务数据完成情况，忽视非财务信息对经营活动的影响，可能照成短期目标和长期战略目标产生偏移。如企业未将考核结果与员工个人利益相挂钩，未建立多维度的绩效评价体系，简单依据完成结果制定奖惩方案，未结合实际情况分析判断会影响员工的积极性，致使企业全面预算管理无基础人员支持。企业绩效管理机制应在全面预算管理基础上结合企业实际经营状况，健全绩效考评制度，消除绩效考评的随意性。

三、优化检疫处理企业全面预算管理的对策建议

（一）提高对全面预算管理重视度

企业高级管理者作为企业经营最终的决策者，经营初始时就需认识并提高对全面预算管理的解析度、重视度，才能构筑良好的的内部环境把全面预算管理作为企业文化的一种，渗透到全体员工心中。全体员工深刻理解全面预算管理不仅仅是财务部门的职责，而是全员参与共同完成的一项与企业战略目标结合的工作。全员参与有利于激发每位员工的积极性、开创性和责任感，能有效的全面实施预算管理，提升工作效率，增强企业竞争力。

企业在工作中可以通过全面预算培训和专题讲座向全体员工宣讲全面预算理念，提升对全面预算管理的重视度，使其更好的和企业战略目标相结合。

（二）完善全面预算管理制度体系

企业可以结合自身特点建立和完善预算管理制度，明确编制依据、程序以及方法等相关内容，确保编制依据合理、方法科学、程序适当。企业可设置专门的预算管理组织，全面负责全面预算管理的编制考核等工作，或设立预算管理委员会对预算管理执行部门提交的全面预算管理方案进行研究与论证，从企业发展的整体角度提出建议，形成全面预算管理草案，由董事会确定其可行性，确保全面预算与企业年度经营计划和企业发展战略相协调。企业加强内控管理平台建立，促使各环节信息的交流和传达，保证对每个环节经营活动进行监督把控。

（三）优化全面预算管理内容与方法

全面预算的编制是全面预算管理活动的第一步，应根据企业发展战略和年度经营计划综合考虑预算期市场环境、经济因素和政府政策等因素，上下结合、分级编制并逐级汇总的程序，预算内容要结合自身经营模式、组织结构和实际环境状况等特点确认，避免各项预算不具有实际可行性。由于需要的多变性，企业应根据自身特点和情况选择适当的编制方法，也可在预算编制时对预算管理模式进行优化，将

滚动预算、零基预算、固定预算等方法综合应用，避免单一预算方法编制不全面，与发展状况产生偏差。

（四）加强全面预算管理执行控制力

预算管理的监督机制是企业深化预算管理执行控制力最有效的方法，加强预算监督有助于落实全面预算执行责任，发现预算执行环节的薄弱点，更好的实现全过程管理。预算管理机构与各执行部门及时沟通，运用财务信息和非财务信息多维度的对执行情况分析，反馈执行偏差和进度对预算管理目标的影响，研究解决执行过程中存在的问题，并提出改进措施。预算管理分析时要结合企业实际经营特点选用比较分析法、因素分析法、比率分析法、趋势分析法等各种方法，从定性定量两方面充分反应执行情况特征、发展走向，确保预算执行全过程得到控制监督。预算管理控制是套在企业这头野马身上的缰绳，能结合企业经营特点和资源情况保障企业整体的发展。

（五）提升管理人员、执行人员自身水平和专业性

全面预算管理在企业发展战略和经营状态下编制，从多维度编制预算更好的推进非财务信息资源对预算管理的影响，使管理人员和执行人员在全面了解企业在经营发展后更好的判断预算方向。检疫处理行业历史情况影响，预算管理各阶段人员素质水准与市场中的私营企业存在较大区别，但其是全面预算管理制定者和重要执行者，其素质水平、专业能力会直接影响预算编制的可靠性和可理解性。检疫处理企业应在人才引进基础上加强对现有人员的培训和学习，提升预算环节涉及人员的综合素质水平、专业能力，使其在现有的技术水准上对经营情况合理预判，并编制符合实际情况的预算信息。

（六）建立有效的全面预算管理绩效管理机制

建立严格的预算考核制度，定期汇总考核情况，在考核过程中坚持公正、公平、公开的原则对考

核过程和结果完整记录，避免预算管理成为形式主义。科学合理的考核指标又能促使预算管理执行的有效性，考核是对预算执行结果的综合评判。考核时不应只注重财务数据完成情况，忽略非财务信息对经营活动的影响。在建立预算绩效管理机制时可运用平衡计分卡，增加多维度分析，全面制定考核标准，人力部门制定考核评估标准时与员工个人利益相关联，结合企业实际经营状况并与各业务部门充分沟通后，设立长期或短期绩效目标。

综上所述，全面预算管理是企业的重要管理工具，只有全面认识到其重要性，方可遵循企业特点站在企业整体角度，以公司战略发展目标为导向，合理有效的编制全面预算、并加以推进与监督，保障检疫处理企业战略目标实现，优化企业资源配置，增强企业竞争力。

作者单位 天津口岸卫生科技开发服务有限公司



关于民办高校的财务预算管理问题及建议

■ 孙竹节

民办高校作为我国高等院校的重要组成部分，2019年底民办高校达到757所（含独立学院257所），比上年增加7所，占全国高校比重在28%以上；民办在学规模人数708.83万人，比上年增加59.23万人，增长9.12%。占高等教育在学总规模的17.71%。

在此背景下，民办高校想要又快又好的发展，办出特色，办出品牌，急需把有限的办学资金花在刀刃上，就对民办高校的财务预算管理效率提出了更高的要求。但现实却是民办高校大多在近30年成立，发展历程短，经验不足，即便财务预算管理相对规范，也依然存在诸多问题制约民办高校高速发展。

一、民办高校财务预算管理的现状与特点

在2020年国家教育部推动独立学院转设后，又有一批本科类院校加入民办高校竞争赛道，民办高校发展开启了新的篇章。在这个特殊的时期，优秀的民办高校更有机会脱颖而出成为我国高等教育的生力军，而办学不规范、没有特色的民办院校将被加速淘汰。办学不规

范很大局限在收入有限，资源配置不合理，导致办学的关键指标不达标，这就凸显出财务预算管理的重要性，也侧面反映出目前民办高校的财务预算管理水平参差不齐。在预算编制、实施、执行、控制各个阶段的现状及特点如下：

（一）预算管理制度相对灵活。

民办院校不属于财政预算单位，资金不纳入财政统一管理，学院拥有自主收支权，因此预算管理不受国家行政部门预算制度制约，比公办院校灵活的多，学院的年度预算可根据自身发展需要，迅速调整，经过董事会等权利机构审批即可实施。

（二）必须考虑经济效益与可持续发展。

尽管大多数民办高校是非盈利型，但作为自收自支、独立核算、自负盈亏的法人单位，必须考虑自身生存与发展，不顾自身收入能力而一味加大投入导致的长期透支并不具有可持续性，不得不考虑经济效益。

二、民办高校财务预算管理中的问题

（一）预算结构不够合理。

民办高校成立后第一要务是求生存，需保障师生在校学习生活，同时由于水电燃气物业管理等后勤支出与保障师资水平人员经费等固定经费较高，民办高校实际可支配教学直接相关经费预算随着总额上涨实际结构占比却在下降。在教学经费生均达标后，继续加大教学经费投入实际边际效益不明显。民办高校教师教学任务重，无暇顾及更多教研科研工作任务，即便分配给各系部为数不多的教学经费，实际执行也并不理想，最终导致教学经费执行占比更令人堪忧。

（二）预算编制方法不够科学。

近些年企事业单位普遍采用全面预算管理体制，倡导全员参与财务预算编制，需考虑预算单位全部事项的财务预算，对编制要求较高，经常出现预算与执行不一致的情况。编制审核过程中采用生均预算标准控制预算总量，审核时很容易演变为固定增量预算编制方法，导致预算松弛，同时收入增加与经费没有直接关系，不能调动学院开源节流积极性，也不能适应经营环境的变化，造成资源错配和重大浪费。

(三) 预算编制没有结合长期发展目标。

民办高校各具特色,并没有形成一套统一的预算编制标准,很多部门申请预算时,仅参考惯例,而忽略学院的重点工作和长期的战略规划目标,导致学院编制预算如仅是汇总各部门财务预算缺乏实际意义,不具备全局性和完整性,进而导致财务管理与教学等管理部门业务结合度不够,导致预算与实际需要脱节。

(四) 预算绩效管理尚未落到实处。

民办高校预算绩效激励大多倾向于董事会考核学院经营班子等高层管理人员,并未将绩效考核与学院各部门的预算执行情况完全结合,导致基层甚至中层管理者绩效考核与预算控制脱节,对预算的重视程度不够,为学院节约经费主要靠职业操守与思想觉悟,没有制度保障,奖罚不明。

(五) 生均预算资金水平普遍偏低。

民办高校生均预算不超过生均收入,天津市民办高校生均收入约为16500~21500元。此收入需支撑学院所有办学经费预算,包括后期房屋大修与基建项目,每逢有基建项目时,可能需要银行贷款资金。我们尚且不提部属高校,目前各省市属高校预算经费一般比民办高收费标准的学费收入标准高,尤其是在2019年提高了生均拨款标准之后,大部分省市本、专科高校生均拨款定额标准从每生每年7000元和5000元提高至12000

元,此外还有人员经费及专项经费,这样看来与公办院校的预算资金相比,民办院校预算资金要低得多。例如2019年,天津财经大学决算信息公开显示当年收入决算为6.59亿元,其中工资福利支出1.80亿元,在校生人数约为1.36万人;而同等规模民办高校,在校生人数为1.36万人时,收入预算总额约为2.24~2.72亿元,民办高校预算收入远低于公办高校。在此收入水平基础上,公办高校支出可以与收入持平,而民办高校需按不低于年度非限定性净资产增加额或者净收益的10%的比例提取发展基金,用于学校的发展。

三、民办高校财务预算管理建议

为保障民办高等教育事业健康发展,充分发挥预算资金的使用效益,保证预算管理的严肃性与预算执行的约束力,遵循高等教育办学规律,结合民办高校发展实际,目标导向、责任明晰和权责对等,着力构建科学规范、公平公正、导向清晰、讲求绩效的预算管理制度,促进民办高等教育内涵式发展,提出以下民办高校财务预算管理建议。

(一) 采用结构化方式编制预算。

克服固定增量预算弊端,以收入预算为基础,在“以收定支”的前提下按支出项目的比例结构编制支出预算。结构化预算包括收入预算和支出预算,原则上可按收入预算30%作为学校发展基金,70%

作为学校年度预算;在可支配经费额度内,根据发展目标和年度工作计划,按全成本原则编制学校学年度预算;审批学校年度预算一级科目及二级科目的配置比例。不断优化经费预算结构,为学院实现可持续发展提供保障。

(二) 建立科学的预算评价体系。

在结构化预算的框架下,按照学院各项办学规划指标要求,建立健全校内综合评价体系,实现重点指标达标。学院有关部门要加强对预算实施的组织、协调和督导,定期对预算实施过程、进度和效果进行跟踪、监测和分析,有效把握预算执行情况;相关职能部门、各教学单位负责人要切实提高预算执行意识和能力,担负起预算实施控制责任。学院对规划实施情况进行阶段检查和考核,并把考核检查结果作为学院办学资源配置、干部选拔任用、评奖评优等工作的重要依据。除此之外,要采用预算项目追踪问责制度,对于没有做好的部门和个人,要进行问责,建立相应的奖惩制度,端正所有工作人员的工作态度,提高民办高校人员对预算管理的认识,定期做好培训,有问题及时反馈,切实做好当前预算管理工作,提高预算管理水平和管理质量。

(三) 建立预算管理委员会制度。

预算管理委员会是董事会的一个专门委员会。它是预算管理决策机构,是组织领导学院全面预算管理的最高权力组织。委员会履行相关职责,审查各部门编制的预算草

(下转第37页)

浅谈财务会计向管理会计转型

■ 周秀明

一、管理会计的发展趋势

财政部于2014年发布《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》。针对各界对管理会计的关注度与日俱增、行业需求日益加大的状况,财政部在《会计改革与发展“十三五”规划纲要》中明确提出:“到2020年培养3万名精于理财、善于管理和决策的管理会计人才”的总目标。同时,在大数据时代,“互联网+”、人工智能、财务共享等技术的广泛应用,为企业生产经营带来了翻天覆地的变化。在此背景下,基础的财务工作将逐渐被大数据、人工智能所取代,从事基础会计工作的人员要想不被企业淘汰,必须向管理会计转型。同时,企业为了更好地发展,管理者也逐渐认识到管理会计在公司决策、经营中的重要作用,财务会计向管理会计转型已是大势所趋。

二、财务会计的主要特征

财务会计的工作主要以国家统一的会计准则制度为依据,侧重于企业日常的业务记录,真实地反映企业生产经营中的人、财、物的使用与消耗,来监督企业的经营活动发

展。每月通过企业数据的确认、核算、归集形成会计报告,定时对外报送各部门(例如:股东、政府部门、银行等)相关的财务信息。财务会计还针对企业资金情况进行监管,监测企业资金状况,为企业领导层的经营决策提供相应的资金数据。

三、管理会计的主要特征

管理会计又称“内部报告会计”,是现代会计的一个分支,主要服务于企业内部经营管理。管理会计的工作主要是运用多样化的计算工具(例如:预算管理、本量利分析、评分积分卡等),通过科学、合理的计算依据,对企业进行经营前景预测、经营活动控制、事后评价与考核,并提供相关决策报告。管理会计主要侧重于改善企业经营管理,及时修正企业经营活动中出现的偏差,提高企业经济效益,参与企业决策,为公司管理层提供经营依据并提出合理化建议。

四、财务会计向管理会计转型过程中的问题

(一)企业人员对于财务会计向管理会计转型的意识不强

财务会计向管理会计转型,其中思想意识的转变非常重要。目前部分财务会计安于现状,每天对于重复性的工作,已经形成机械化的程序,不想去突破自我,提升自我。在企业管理活动中,管理人员也都不够重视财务管理工作,没有形成对企业会计工作的理性认知,片面地将会计工作简单地等同于记账、核算数据、监督企业的资金运转状况以及报税等,而不是将分析、预测所得的数据做出完善的财务报告并呈报给管理层进行决策活动,使得会计工作处于一种基础层级上,不能将其提高到企业管理的经营决策的高度上,因而会导致会计工作职能的得不到充分发挥。

(二)管理会计制度不健全

完善的会计制度在现代企业的生产管理中发挥着重要作用,为企业管理决策提供了科学有效的依据。目前我国大部分企业已经建立起符合自身企业情况的财务会计制度,确保会计工作人员在进行财务会计工作时能够按照制度规范实行。但是在管理会计方面相对欠缺一点,管理会计晚于财务会计产生,其发展时间较短,大多数企业没有

建立起完善的内控管理制度。当企业内部的管理制度不完善、不健全，监督体系存在漏洞，就会造成管理会计无法更好地在企业当中得到应用与创新的情况出现，同时也会阻碍企业的发展，影响企业目标的实现。

(三) 大部分企业信息化程度跟不上企业的发展变化

目前大部分企业使用传统的信息化技术，信息化水平不高。以M公司为例，M公司主要使用财务软件、ERP等互相分离的专业性软件，部分环节还使用手工帐的形式记录，已有软件之间相互独立，无法进行数据交换及校正，对企业经营数据缺乏一个统一归集、管理、分析的大数据应用平台。导致财务会计大量的时间都停留在数据的归集及机械化重复性工作，没有精力及时间系统的去分析数据根源，查找存在的问题。虽然大多数企业已经意识到要通过提高信息化技术及大数据的积累来完善企业的管理，但真正实现的寥寥无几。

(四) 财务会计与业务相互脱节

企业的发展壮大过程中，很多财务会计已经跟不上企业发展的步伐，在实际经营中没有充分发挥作用，缺少对工作的可预见性，企业的发展没有前瞻性的预测。其主要原因就是财务与业务严重脱节，财务人员缺少同其他业务部门的沟通，没有充分认识到财务会计在企业中的地位，无法为企业的发展战略提供有力支撑。因此，只有强化财务管理和业务管理的“战术

协同”，打破企业财务部门和业务部门之间的管理壁垒，消除业财冲突，实现1+1>2的联动效应，才能充分发挥财务管理对企业战略决策的支撑作用。

五、财务会计向管理会计转型建议

(一) 转变思想观念，培养管理会计人才

第一，作为企业管理人员，应首先转变自身理念，要重视财务管理工作，要意识到在信息化背景下对会计工作进行转型升级的必要性。在此基础上，要积极的推进管理会计模式，让会计人员参与到企业经营管理中去，为企业发展提供决策分析。

第二，财务会计应加快转变意识，不能一直以传统的工作模式去完成本职工作。财务会计要突破现有的工作模式，要结合企业的发展战略去管理，熟悉生产经营流程，完善公司内控制度，与各部门做好沟通协作。

第三，加强管理会计人员的培养。企业要重视财务会计管理能力的培养与提升，定期组织关于管理会计方面知识培训，使财务人员掌握管理会计最新理论、工具和方法，提升管理水平和实操能力，推动企业控制成本。

(二) 完善管理会计制度

第一，要对企业内部管理机制重新建立，制定更加科学有效、适合企业发展的同时也能满足管理会计在企业发展过程需求的管理机制。实行扁平化管理，明确各部门

之间权利与责任，减少因中间环节而造成工作无法开展的情况。

第二、加强企业内控管理。个体有序而高效的生存靠自律，集体有序而高效的运行靠管理。所谓无以规矩不成方圆，要充分认识到企业内控制度的重要性，建立完善的企业内控制度，通过制度去管理企业。管理会计可以从业务层面去优化内部流程，实施业务控制，形成内控制度。

第三、为了防止企业制度形同虚设，企业应建立完善的监督制度。针对企业的生产经营及各项管理制度执行成立内部控制监督工作小组，对企业的生产经营、制度执行、数据汇总采集等情况进行监督检查，确保各项制度落实到位，真正实现用制度管人、管事、管生产。

(三) 提升企业信息化水平

1. 在信息技术高速发展的当下，人工智能、财务共享中心、“互联网+”、云计算等新技术不断涌现。企业通过进行符合自身发展的信息化建设，利用信息化手段将内部信息与外部信息相结合。随着信息化平台建设的提升，未来会计人员精力解放出来之后，越来越会变成数据决策辅助中心，在向管理会计转型的背景下，会计工作未来的工作价值会更大，而不是简简单单的进行记账、进行报税，会计通过分析数据的价值发现问题，发现风险，形成公司管理所需要的高质量数据，为企业的经营决策提供财务支撑，推动企业更好地来创造价值。

2. 通过提高信息化技术，有效

降低生产成本，提高效率。

首先，可以减少会计基础核算工作的人工，基础核算工作简单且重复性高，相比用人而言，人工智能可以省去更多的人力成本，如社保，带薪休假，各类补贴等，甚至也不会发生工伤等让公司遭受意外损失的事，唯一需要做的就是维护数据的安全性问题。

其次，信息化大数据的积累与分析，可以提高产线的生产效率，控制成本。通过数据的积累统计生产节拍，确定每个生产工序需要多少工人，进而确定每个生产环节生产效率，为生产管理提供决策依据。同时通过对生产现场实际使用物料情况进行数据分析，制定合理的物料定额，有效控制材料的浪费，达到控制成本的效果。

（四）业务与财务融合助力向管理会计的转型

第一，树立业财融合理念。为了更好地实现业财融合，企业管理层和财务人员必须从思想上对这一概念有全新认识，了解其对企业发展的重要性，提高相关工作积极性。财务人员不仅要了解财务共享、业财融合的理念，更要知道具体操作方法。

第二，企业要加强对于财务等相关人员的业务培训。使相关人员不

但拥有专业财务知识，而且还要掌握企业产品生产经营等业务活动，这样才能够充分全面的了解企业的生产经营状况，更好地参与到企业的经营活动中，发挥管理会计的作用。

第三、加强与业务部门的沟通协作。作为财务会计不能固步自封，只顾本职工作，要走出办公室，多与业务部门进行沟通，了解其相关内容。对于各部门沟通中表述要淡化专业，少用专业术语，多用大众词汇，力戒矫揉造作、莫测高深，做到简明扼要、通俗易懂；对于各部门数据来源上，为数据提供部门多列示清楚、明了的表格，便于直接填写数据、作答，避免重复工作；对于各部门信息使用者，提前了解意图，明晰使用者所需分析的目的，有效进行后续分析工作；对于各部门提供的数据，进行仔细核对，争取做到知其然并知其所以然。

第四、通过对业财融合作用分析，得知业财融合可以优化资源配置，提升管理水平。目前装配式行业处在“红海”竞争阶段，企业要想在行业中脱颖而出，唯有加强企业管理以及成本控制。因此在企业成本制定的过程中，财务部门可以动员企业全员参与，不仅是生产环

节，研发、采购、品质、营销、售后服务等各个环节的成本因素都被考虑到其中，及时获取各个环节的成本信息，并通过信息技术及时将成本信息汇总分析，财务部门可以直接进行成本管控，促进企业流程优化，真正落实成本管理。企业在成本管控的过程中通过业财融合，可以极大地提升管理效率，让成本管理更加精细化，落实到企业内部的各个环节当中，实现成本的优化配比，帮助企业获得最大的经济效益。

综合上述情况及分析，首先企业财务会计要从思想上意识到向管理会计转型的必要性，顺应时代发展变化，避免被社会淘汰。其次企业也要重视财务会计向管理会计转型的趋势，加强业财融合，会计的转型也能为企业未来发展提供有力的支持。再次，企业要加强管理会计的制度建设，建立科学合理的财务管理制度，对企业管理会计工作进行全过程以及全要素管控。最后要加强信息化建设，大力提升数据中心、人工智能在财务管理中的应用，为管理者决策提供支持。

作者单位 天津远大兴辰住宅工业有限公司

资源配置视角下高校全面预算绩效管理实施途径探析

■ 张帅帅

全面实施预算绩效管理是高等学校推进教育治理体系和治理能力现代化的内在要求。高等学校作为财政预算单位,其办学资金主要依赖于公共财政拨款。近年来,国家对高等教育经费投入不断加大。根据《国家教育事业发展“十三五”规划》:优先保障教育投入;自2012年起连续8年,国家财政性教育经费支出占国内生产总值的比例不低于4%。然而教育经费拨款的持续增加依然无法完全满足高等学校扩张式发展对各类资源的需求,因此,提高预算资金使用效益、优化教育资源配置,是高等学校推进教育事业发展的必然选择。

2017年10月,党的十九大报告明确提出,“加快一流大学和一流学科建设,实现高等教育内涵式发展”。同时提出:“建立全面规范透明、标准科学、约束有力的预算制度,全面实施绩效管理”。

2018年7月,中共中央、国务院印发《关于全面实施预算绩效管理的意见》(中发〔2018〕34号),《意见》指出:“力争用三至五年时间基本建成全方位、全过程、全覆盖的预算绩效管理体系”。

2019年3月,国务院《政府工作报告》提出,“推进财税体制改革,预算绩效管理改革全面启动”、“加大预算公开改革力度,全面实施预算绩效管理”。

2019年12月,教育部出台《关于全面实施预算绩效管理的意见》(教财〔2019〕6号),要求“到2020年底,基本建成覆盖部门预算和转移支付的全面预算绩效管理制度体系”;“逐步推动形成体系完备、务实高效的教育预算绩效管理模式”。至此,高等学校全面预算绩效管理改革全面推进。

此外,近年来教育部对直属高等学校同时提出“过紧日子”的预算工作要求。2020年,按照党中央、国务院关于过紧日子的有关要求,教育部大力压减了公用经费和非刚性、非急需的一般性支出,一般公共预算当年财政拨款较2019年执行数减少156.39亿元,削减比例达10%。面对经济大环境的变化,高等学校收支矛盾加剧,通过全面预算绩效管理的实施与改革,充分利用好有限的教育资源与资金,不断激发内生动力,走内涵式发展道路,方可实现办学质量与水平的持

续提升。

一、高等学校教育资源分配现状

(一)资源的有限性与事业发展的无限需求矛盾突出

高等学校要实现卓越人才培养与教学质量提升、一流学科建设、科研能力提升、师资队伍建设的目标,都需要大量的资金支持。这给每年的高等学校预算安排工作提出了很大的挑战。随着社会经济整体发展,人员经费、公用经费等各类基础运营办学成本不断攀升。此外,为实现发展建设目标,不断加大人才引进、加大仪器设备购买、新建教学楼与校舍,资金能力较强的学校扩张建设新校区,使得财务资金安排变得异常紧张。在获得的收入资金有限、各类资源有限的前提下,合理配置好各项资源,充分发挥使用效益,已成为预算管理工作甚至学校治理工作的重点。

(二)教育经费资源分配未充分体现紧密围绕学校事业发展目标的战略性

目前,普遍高等学校在校内预算资金的分配方面,往往是基于往

年的历史数据。在历史数据的基础上,根据各学院或机关管理部门的申报,进行小幅调整。历史数据的合理与否往往很少做深入探究。预算方案难以与学校当年事业发展规划甚至中长期发展规划有效结合,教育资金安排的战略性体现不强。

(三) 教育资源配置标准不一
高等学校在教育资源分配方面,无论是对各学院的经费投入、

师资配备、房屋面积、设备设施投入等,还是对机关管理部门管理经费和人力资源配备,目前很难做到标准统一。不同部门资源使用效益也存在着较大差异,有些部门经费紧张,资源投入不足,而有些部门存在着资源闲置浪费、效率低下的现象。科学、统一的资源分配标准有待出台。

此外,不同高等学校间在教育

资源配置上也体现出较大的差异。以2020年教育部直属高校为例,我们选取2020年年度预算总经费排名前五的5所高校(如图1所示),根据各学校2020年信息公开数据进行生均资源指标统计分析。通过在校生数这一指标可以看出5所高校学生规模存在着差异(如图2所示)。

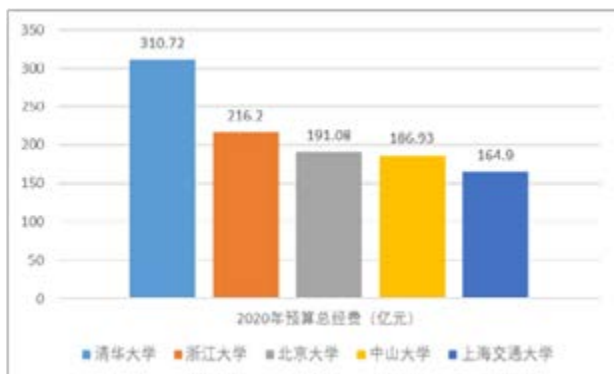


图1 2020年度预算总经费前五名教育部直属高校经费情况

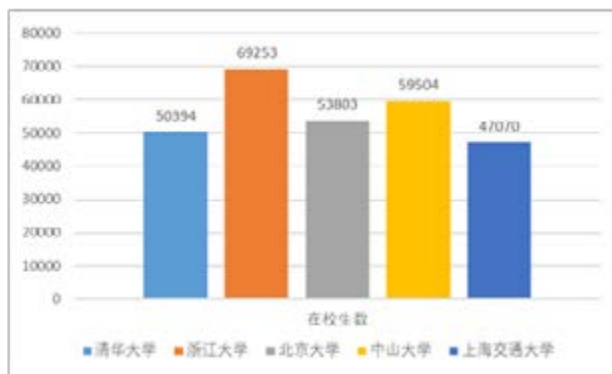


图2 2020年度预算总经费前五名教育部直属高校学生培养规模情况

通过图1和图2可以看出,在5所高校中,浙江大学学生培养规模最大,而2020年预算总经费排名第2;清华大学2020年预算总经费排名第1,学生培养规模排名第4。北京大学2020年预算总经费排名第3,学生培养规模排名第3。

表1 2020年度预算总经费前五名教育部直属高校学生培养资源配置情况

	清华大学	浙江大学	北京大学	中山大学	上海交通大学
生均总经费 (万元/生)	61.66	31.22	35.51	31.41	35.03
专任教师 生师比	14.14	17.55	11.32	14.65	14.55
生均校舍面积 (平方米/生)	57.73	51.22	50.18	36.51	41.26
生均图书数 (册/生)	106.88	113.84	148.69	125.20	85.57

注:生均总经费不代表实际对学生的生均资金投入数

通过表1数据可以看出,5所高校各类学生生均资源存在着一定差异。在生均总经费方面,除清华大学外,其他四所学校学生生均总

经费均在30多万元/生,清华大学由于2020年度预算总经费远远超过其他学校,因此其学生生均总经费达61.66万元/生。在教师配

备方面,通过生师比指标可以看出,北京大学对于学生培养专任教师配备明显超过其他学校,其次是清华大学和上海交通大学。在校舍资源

投入方面,清华大学生均校舍面积最高,学生能够享受的教学和生活面积最大,其次是浙江大学和北京大学。在图书资源配备方面,北京大学学生能够享受到的生均图书数最多,其次是中山大学和浙江大学。

(四)资源使用绩效评价体系不健全,评价结果的应用不充分

近年来,在教育部的工作部署下,各高等学校逐步探索、开展预算绩效评价管理工作,但我国高等学校预算绩效评价尚处于起步阶段,目前只有财政专项资金开展了绩效评价工作。在预算管理中,“重分配、轻管理,重支出、轻绩效”的现象普遍存在。各类教育资源使用效益缺乏考核与评价,由于经费和资源使用效益评价不是现行单一部门或单一领域人员可以完成,而高等学校普遍没有设置专门绩效评价管理部门,也没有明确有关工作的牵头负责部门,使得绩效评价建设工作推动缓慢。对已经实施开展了绩效评价的财政专项资金,对于评价结果缺乏有效运用,对后期工作的指导参考作用不强。

二、高等学校实施全面预算绩效管理存在的主要问题与困难

目前,高等学校在全面预算绩效管理工作中,还存在以下突出问题:

(一)绩效理念在各项工作中贯彻不足

虽然近年来各高等学校在以财务部门为主导的前提下,已对上级管理部门有关实施预算绩效改革各类文件在全校范围内开展了系列宣

传与解读,并选取财政专项经费进行了绩效评价,但在实际办学过程中,绩效理念体现的尚不充分,绩效改革各项要求并未真正落地,很多部门对绩效评价重视程度不足,预算绩效观念仍需进一步强化与运用。

(二)绩效评价指标体系与考核方案尚在研究阶段

目前绝大部分高校尚无统一的、适用于学校各部门与各学院的绩效考核体系与考核方案,绩效评价工作难以实际开展。在经费使用方面,仅从预算执行率、节约率等财务指标进行经费使用的客观财务评价,但经费使用效益如何、是否达成预期目标等,缺乏考核。对于难以量化的成果如何转化为科学、合理的绩效指标成为绩效评价指标体系建立的难点。

(三)绩效管理工作专业人员缺乏

当前各高等学校财务预算部门成为学校预算绩效工作的主要牵头部门。但预算绩效评价工作覆盖面广、专业性强,在高校预算工作人员普遍紧缺的现状下,绩效工作开展具有一定的困难与压力。绩效管理工作未设置专门机构并配备专人,而且绩效管理专业人才也格外匮乏,要将财务工作与业务活动有效结合,既懂财务又懂业务的人员寥寥无几。从预算编制到执行监控、评价,对绩效工作者提出了很高要求。

(四)已开展绩效评价的财政专项在绩效管理中存在的问题

2017年教育部印发《关于

开展项目支出绩效自评工作的通知》(教财司函[2017]10号),要求各单位对所有财政项目开展绩效自评,并确保自评覆盖率达到100%。经过几年运行,财政专项在绩效管理中还普遍存在一些问题。以中央高校基本科研业务费为例,对项目过程动态监控与评价不足,往往是年初进行预算安排后,无法根据阶段性完成情况进行动态调整。在“双一流”引导专项资金的使用安排上,评价指标的设计还有待于细化,评价结果的运用还有待完善,从而达到学科建设符合学校发展目标的目的。

三、高等学校实施全面预算绩效管理的有效途径

“十四五”开局之际,我国正在由高等教育大国向高等教育强国迈进。根据教育部部署,高等学校要率先在教育模式、质量标准、治理方式等方面开新路、立标杆。各单位要将思想和行动统一到党中央、国务院关于全面实施预算绩效管理的决策部署上来,改变预算资金分配的固有模式,进一步优化预算绩效管理工作,不断提高教育治理能力。

(一)加强顶层设计与组织领导

各高等学校要充分认识全面预算绩效管理实施的意义,不断强化预算绩效管理理念。在学校党委常委会的领导下,做好绩效管理改革工作的顶层设计。以预算管理为主线,从运行成本、管理效率等方面,综合推进各项改革。应建立由主要

负责人担任组长的预算绩效管理工作领导小组，全面负责学校预算绩效管理相关工作。全面提升学校内部治理能力，加强各职能部门间的协调合作。以学校发展战略为指导，以优化资源配置为目标，统筹下好“一盘棋”，量入为出安排各项资源，集中力量办大事，要办能解决学校事业发展问题的大事，要做让师生有获得感的大事。

（二）加强预算绩效管理制度建设

修订、完善学校预算管理办法，制定预算绩效管理工作细则。通过制度建设明确各单位的预算绩效管理主体责任，强化“谁使用，谁负责”、“花钱必问效果，无效必问责”。明确预算申报、绩效目标管理、预算执行监控、绩效评价等各环节主体责任，通过完善的制度体系推动学校预算绩效管理工作的有效开展。

（三）建立标准化资源分配机制，提高资源配置科学性

建立财务预算和资产管理协调机制，构建“大资产管理体系”；统筹人力、经费、空间、设备等资源，与教育教学、学科建设、科研提升等工作有效衔接，加强资源配置的合理性，强化资源配置的绩效导向。

可研究出台经费资源配置预算改革方案，推动学校资源精细化管理，推进财务管理工作改革。通过成本的有效测算，建立标准化资源成本分配机制，提高学校资金管理与分配的科学性。打破以往根据历史数据进行资源分配模式，为成本

节约寻找新的突破点。

（四）建立健全绩效评价指标体系与考核方案，加强预算绩效评价结果的运用

探索不同部门、不同项目绩效指标体系，逐步建立涵盖各类支出、与学校发展向适应、突出结果导向、定量和定性相结合的科学指标体系。围绕学校中长期事业发展规划，从运行成本、管理效率、履职效能和服务对象满意度等方面，综合衡量各部门预算绩效。研究、设定部门整体绩效目标，加强绩效考核，完备考核方案。

强化预算绩效考核结果运用机制，在经费批复时，将绩效目标与预算同步批复下达；在考核环节，将预算经费执行情况与绩效评价结果有效衔接，建立与下年度预算分配、绩效考评相挂钩的奖惩机制；加强经费执行与绩效评价结果的公开，形成相互监督。

（五）加强预算绩效管理机构与人才队伍建设

全面预算绩效管理工作仅仅依靠财务部门很难有效实施与推动。学校可建立绩效管理工作办公室，专职负责绩效管理全流程工作，以确保各项工作落实到位。绩效管理人才队伍建设也是迫切需要解决的问题。要以业财融合理念为导向，培养一批既了解具体业务又懂得财务预算管理知识的复合型人才。此外，在绩效评价的实际开展中，可选择熟悉高校管理情况具备条件的第三方机构，使评价结果更加具备独立性与专业性。

（六）提升内部治理信息化水平，提升绩效管理效能

建立全面预算管理信息系统，推进数据资源开放共享，依托大数据与信息化，实现资源管理、预算管理、项目库管理、绩效管理功能的有效结合。加强学校基础数据库和状态数据库建设，利用大数据提高预算编制的科学性与准确性；通过实时信息的采集，实现执行监控与运行预警，保证目标的有效实现；充分利用数据挖掘与关联，为绩效评价提供有力支撑。大力推进信息技术与内部治理的深度融合，形成多维学校决策数据支撑系统，促进教育决策水平的提升。

四、结语

综上所述，全面预算绩效管理的实施将不断引导教育资源的有效和合理利用，优化资源配置，从而激发学校发展的内生动力，促进高等学校内涵式发展。高等学校需结合自身特点，通过加强顶层设计与组织领导、健全预算绩效管理制度、以绩效为导向统筹管理办学资源、探索标准化资源分配机制、健全绩效评价指标体系与考核方案、加强预算绩效评价结果运用、加强预算绩效管理机构建设与人才培养、提升内部治理信息化水平等途径，有效开展全面预算绩效管理，促进高等教育长足健康发展。

作者单位 天津大学

浅谈高校内部控制信息化建设

■ 吕扬

近年来,财政部陆续颁布了《行政事业单位内部控制规范(试行)》、《财政部关于全面推进行政事业单位内部控制建设的指导意见》等内部控制制度和规范性文件,用以指导和促进行政事业单位有效开展内部控制的建设与实施。伴随信息技术日新月异的发展脚步,作为行政事业单位的高校也在加快“互联网+内部控制管理”的发展步伐。本文就阐述内部控制信息化的含义和建设意义,分析目前高校在内部控制信息化建设方面存在的问题,提出对高校内部控制信息化建设的建议。

一、内部控制信息化含义和建设意义

内部控制信息化有两层含义:一是内部控制工作自身的信息化;二是业务管控的信息化,即通过信息技术,把内部控制要求嵌入业务和管理活动当中,实现自动检测和控制。本文讨论的是内部控制信息化的第二层含义。

借助内部控制信息化,能够将高校的预算管理、收支管理、政府采购管理、资产管理、合同管理、

建设项目管理等业务集成在统一的信息管理系统里,实现经济业务流程动态监控,确保经济活动真实、合法、合规;可以消除内部控制基础数据和过程数据的信息孤岛,实现数据共享,为学校领导做出管理决策提供信息支持;运用信息技术手段使业务流程、内部授权审批等要求固化,减少人为因素操控的影响,有效防范舞弊和腐败;通过内部控制信息化建设,对流程进行精细化管理,减少冗余环节,提升业务管理的效率和效果,进而提升高校的公共服务水平。

二、高校内部控制信息化建设存在的问题

诚然,内部控制信息化建设能够为高校内部控制管理水平的提升带来质的飞跃,但目前高校在内部控制信息化建设方面或多或少的存在着一些问题,制约着内部控制管理水平的发展。

(一)对内部控制信息化建设重视度不够

天津市财政局从2016年起要求行政事业单位实行内部控制建设,许多高校按照要求建立了一整

套内部控制制度和业务流程,但没有把这些制度和流程纳入到信息化系统中。有些高校认为,办公软件系统(OA)就是内部控制信息化系统,实则不然。OA虽然能体现一些重大项目、关键经济业务活动的运行状态,但它仅仅只是做到了信息流转,缺失了内部控制的风险评估、控制监督等要素。高校对内部控制信息化的不甚了解,造成了对内部控制信息化建设的重视度不够,导致内部控制制度不能真正地落地。

(二)内部控制制度不完善,信息化流程设计复杂

内部控制信息化建设的重点在于规则的嵌入。高校对于内部控制制度、规则了解不够深入,没有明确的建设目标,实施存在盲目性。这样设计出来的内部控制信息化流程不能准确表达各项经济业务内部控制要求,导致有些流程设计得极其复杂,且出现与具体业务关联度不高、矛盾、重复、缺失等内容。还有些流程的设计不是真正出于内部控制的考虑,而是为了分担责任,一项经济业务从经办人员、项目负责人、院系领导、相关职能处室领

导一直签到分管学校领导，使得内部控制建设流于形式。

（三）多信息化系统并行，内部控制信息化建设整合难

内部控制信息化是对预算管理、收支管理、政府采购管理、资产管理、合同管理、建设项目等经济业务的统一管控。目前，高校存在各种各样的信息化系统，像财务、资产、采购中心、后勤、教务、科研、人事、学生管理等业务部门，都根据各自的上级主管部门要求及各自业务特点建设了自己的信息化系统。由于各信息化系统软件架构不同，数据标准不一致，业务流程紧耦合，这就造成了整合信息难的问题。例如，一个完整的采购项目涉及的预算数据在财务预算系统中，采购申请、采购计划数据在采购系统中，合同数据在经办部门的档案管理系统中，支付数据在财务账务系统中。要追踪一个采购项目完整生命周期的数据何其艰难。要想整合各信息化系统，达到数据共享，必须下大力气统一现行各系统内数据标准，通过软件二次开发，开放业务流程数据端口。这不但要投入大量人力，还需要支付高昂的额外技术服务费用，这些困难无疑给内部控制体系建设和运行的集中统一带来了阻力。这种多系统并行的局面严重制约了整体信息化建设步伐和内部控制执行的效果。

（四）内部控制信息化的服务功能差

高校内部控制信息化注重业务流程与信息技术的融合，而对用户的使用体验兼顾不到。由于内部

信息公开程度较低，信息不对称，一项业务流程表单繁多，审批手续复杂，实际操作起来费时费力，重复填报，流转缓慢。加之广大教职工对于内部控制建设的熟悉程度不高，让“数据多跑路、教职工少跑腿”成了理论目标，削弱了信息化的服务功能，以至影响了内部控制执行的效果。

三、高校内部控制信息化建设的建议

目前，从高校出发建设内部控制信息化，首先要统一组织体系、规范制度流程，再辅以信息化手段，强化信息功能，最终达到内部控制的要求和效果。

（一）加强对内部控制和信息化的重视

首先要建立统一的内部控制组织体系，成立内部控制领导小组和工作组，自上而下地去推行内部控制和信息化。高校管理层要对内部控制工作有正确的认识，通过将内部控制和信息化有机结合，提高管理效率。其次，高校管理层还要带头去使用内部控制信息系统并服从系统控制，不绕开系统去控制，不随便破坏系统控制的规则。再次，高校管理层要大力宣传内部控制文化和机控文化，发挥其带头人的示范和表率作用。只有这样，才能使内部控制信息化得到全员的重视，才能被全员接受并使用。

（二）厘清制度、简化流程信息化是内部控制制度流程落地的有力抓手

只有将内部控制制度和流程设

计好，才能将制度流程信息化，实现自动控制。首先，根据内部控制相关制度要求，逐项梳理全部经济业务的关键控制点，建立明确的内部控制目标，出台适应高校自身的制度文件并完善各个经济业务的制度规范。这些制度必须是清晰、明确且能通过信息化工具实现对应控制的。其次，根据职能部门管理职责划分，设计出符合自身发展特点和战略目标的控制管理流程。明确经济业务的目标、内容、范围和流程，界定各岗位职责和管理权限，以及不相容职责的划分标准。最后，优化业务流程，精简审批程序，确保设计的流程合理、严谨、有效，与内部控制要求相统一。

（三）搭建内部控制信息化平台，实现信息共享

内部控制信息化是“一把手工程”，需要高校做好信息化的顶层设计。由高校内部控制领导小组指定专人，整体协调、总体把控内部控制信息化建设的总规划和总方案。按照统一的信息共享原则，搭建整体信息化平台，各个经济业务实现模块化管理，确保各业务模块之间实现信息共享和业务协同。比如，在预算模块下，不同的使用者对同一经费预算提出资金支出申请，两者支出的品目相同、金额不同。那么系统按照“同一资金来源，同一品目，金额合并计算”的政府采购规则，计算合并金额是否达到政府采购限额，自动做出判断，跳转到政府采购模块相应流程中。两个模块之间做到了信息协同、自动控制，避免了目前采用人工方式汇

总、判断，容易造成失误等问题。这样，才真正地使内部控制制度依托信息技术落地。

（四）提升内部控制信息化服务效果

内部控制信息系统要具有易用性、灵活性和安全性的基本特性。各业务模块之间互联互通、顺畅便

捷，这样不仅能满足广大教职工使用信息、处理各项业务的需求，还能为内部控制评价与监督提供信息服务。内部控制信息化让管理规范、决策科学化、监督实时化，能够有效地提升高校内部控制管理水平，进而提升高校公共服务的效果。内部控制信息化建设是一个长

期的、不断实践的过程。高校还需要得到财政部门 and 上级政府职能部门的支持和帮助，多方共同努力，实现内部控制信息化建设的全面提升。

作者单位 天津美术学院

（上接第 27 页）

案及整体预算方案，并就必要的改善对策提出建议。制定有关预算管理的政策、规定、制度等相关文件。去行政化，让“教授治校”的方针确实落到实处，引进学院院系骨干教师，聘任资深教学督导专家进入预算管理委员会。让财务预算管理编制不再脱离教学工作实际，而是真正解决学院发展中遇到的问题。

（四）建立预算执行动态监控调整机制。首先在编制过程中不断优化预算结构，减少大中型维修改造费用，增加人员费用，增加教学科研费用结构占比，同时利用信息化管理系统，设置预算执行动态监控预警规则，财务系统预警和人工判断相结合的方式，动态监控各项

预算执行情况，预算执行不到位或不合理时要提早预警，同时制定预算调整审批权限，最后对确需调整的预算金额及项目，及时调整，保障预算执行效率。

（五）引入社会资金增加办学经费。通过拓宽民办高校资金来源，寻求社会公益资金注入，解决目前关键时期的办学经费不足问题。实际民办高校在投入产出方面来看，是在举办方投入资金有限的情况下。可利用股权融资的模式适当引入新的办学合作方。力求在目前这个关键发展时期注入大量办学资金，用于加大人员经费投入，引进一批高水平教师，优秀的学科带头人，省直重量级的教学专家，切

实提高办学水平。同时对现有建校初期就在学院就职的骨干职工提高薪酬福利水平，加强绩效管理，留住优秀人才，建设一支有特色，有水平，高质量的教师队伍。建设一支有能力有干劲的管理队伍。

民办高校只有想方设法增加办学经费投入，提高财务预算管理效率，在未来 10 年，转设后的民办高校才能迅速抢占先机，把握第一个民办高校发展黄金期，在我国高校博出一席之地。

作者单位 天津财经大学珠江学院

事业单位改制背景下财务管理转型的实践与思考

■ 高岩

在事业单位改制的背景下，粗放式的财务管理模式已不再适应改制后企业发展。实现财务管理模式转变，让财务管理人员从传统模式下的财务会计工作中走出来，利用管理会计工具，通过分析、预测、评价等方法，更好地为企业战略规划和业务发展提供财务服务，充分发挥价值创造作用。财务管理转型不是一个简单易行的过程，而是面临着诸多问题和挑战。有必要采取有效的对策，增加完善企业财务会计功能，为企业的业务发展提供保障。

一、事业单位改制中企业财务会计向管理会计转变的目的

财务管理转型是科学变革，是将更先进的技术应用于财务管理。改变财务会计的工作方式，可以大大提高工作质量和效率。信息时代的大数据、人工智能、云计算的发展为企业决策带来更多工具的同时，也为财务管理带来了挑战，传统的财务会计工作已无法满足企业经营发展的需要。为了弥补传统财务会计管理方面的不足，迫切需要

推动财务会计向管理会计的转变。

（一）从财务会计到管理会计的转变

受事业单位管理模式以及传统思维模式影响，事业单位的财务管理存在一定滞后性，更注重过程管理和事后核算，缺乏有效的预测分析机制，容易导致内部决策错误。例如，部分事业单位在投资时，没有进行多方充分调查论证，缺乏对项目的可行性分析及经济效益预测，投资较为盲目，降低了企业资源的利用率。再比如，部分事业单位对资产的管控，更多的强调风险而忽视收益，缺乏国有资产增值创收意识，导致资产管理收益不高，效率低下。在事业单位改制背景下，改制企业要转变财务管理思路，注重角色和工作的转换，在落实会计工作的前提下，将财务管理的重心转移到决策过程中，充分发挥财务管理过程在企业管理和业务发展中的作用，为公司管理层提供有价值的决策支持信息，真正实现财务管理从传统的仅承担会计职能的模式，逐步向涉及分析、预测、前景规划以及对公司未来发展方向的经

营评价的战略财务转变。

（二）从低效率向价值型转变

市场经济瞬息万变，行业竞争日趋激烈。事业单位改制的企业要充分发挥自身优势，采取低成本战略，实现企业价值最大化。事业单位改制企业成本管控工作的实施，要能够挖掘内部管理潜力，充分发挥管理的带动作用，实现全周期、全要素成本控制。要打破传统的低效管理模式，实现内生动力增强，推动企业管理逐步向科学有效、降本增效、经济效益增长转变，通过预算管控、制度管控、评价管控等方式，量入为出，控制成本，规划利润。通过对成本费用的事前筹划、事中控制、事后评价，起到降本增效的作用。此外，不仅要着力控制关键环节、把控重要岗位，还要建立科学完整的绩效考核体系，激发员工的工作积极性，进一步加大对价值链资本管理的重视，有效防控资本风险。

（三）由粗放型向集约型转变

目前，集约化管理主要体现在优化财务组织机制和资金集约化管

理,建立垂直的资金管理体系,实现企业内部资金集中管理。为实现开拓外埠市场的经营战略,我单位分别在重庆、成都、雄安、厦门等地设立分公司,为防范资金风险,有效提高资金利用率,实现资金合理配置,所有分公司资金收付均按照预算管理,由总公司统一管理,切实提高资金使用效率,保障资金安全。

二、事业单位改制中企业财务会计向管理会计转型过程中存在的问题

(一)与现代化财务管理体制差距较大

大部分事业单位财务管理基本上停留在事后描述和记录经济事件,并以报表等形式客观反映和披露。传统事业单位在财务制度制定、财务职能定位、员工岗位职责等方面也基本停留在传统财务会计的理念上,创新突破相对较小,尚未形成完整的、科学的财务管理系统。

(二)大额资金集体决策存在问题

为响应中央号召,大部分改制企业加强内部控制,对“三重一大”实行集体决策机制。加大对重大事项、重大项目、重要人事任免以及大额资金的管理控制。在集体决策机制运行中,部分单位不考虑本单位的实际情况,要么大事小情全部上会,降低集体决策效率;要么大额资金标准设计过大,一年也没有需要集体决策的大额资金业务。还有的单位将大额资金化整为零,规避集体决策程序,使大额资金集体

决策程序落实不到位。

(三)财务核算不规范不统一
在会计核算方面,即使在同一集团企业,各二级单位及其下属单位的会计制度执行情况与会计核算的设计上也不尽相同。有的执行会计制度按权责发生制进行会计核算,有的实行事业单位会计制度按照收付实现制进行会计核算,有的按税务开票制进行核算。在会计科目设置上各不相同,在会计确认计量、会计假设等方面也存在随意性,缺乏统一标准。

(四)业务与财务融合不足,内部核算机制欠缺

随着市场竞争的加剧和信息技术的发展应用,传统的财务管理模式与企业的发展需要不相适应。财务与业务工作脱节,业务与财务的融合度不高。部门之间缺乏沟通、信息共享与协作,生产经营业务缺乏事前、事中、事后综合监管,财务管理存在滞后性。集团内部单位二级单位之间的内部业务还按照事业单位的行政指令操作,缺乏内部公司机制的核算,不利于调动业务部门的积极性。业财脱节影响了内部决策的正确性,加大了内部控制的风险。

(五)财务管理智能化滞后

部分单位因体制原因在信息管理方面投入较少,信息化建设滞后,缺乏有效的内部信息管理,财务信息处理基本处于会计电算化阶段,距离信息化还有很大距离,数字化、智能化更是无从谈起;经营管理平台、OA办公平台与财务软件互不关联,存在信息孤岛现象;对发生

的各种业务信息的收集整理基本靠人工完成,缺乏信息技术的支持,降低了工作效率;全面预算管理,成本管控、绩效管理、财务分析等工作质量低,不能满足大数据时代企业发展多样化复杂的需求;缺乏多维数据挖掘和分析,信息动态管理效果差,影响和制约了财务管理的效果。

三、事业单位改制推进企业财务会计向管理会计转型的有效对策

(一)财务人员的综合素质亟待提高

财务人员的综合素质直接影响企业管理会计工作的质量。根据财务人员的特点,主要可以从以下三点入手:一、财务人员树立转型思维,使财务管理成为财务人员发展的主要方向,高层领导应树立财务管理思维,让财务管理更好的服务于企业决策;二、加大财务人员技能培训力度,聘请财务专家深入分析公司现状,组织财务管理人员专业培训活动,提高财务人员综合管理能力及解决问题的技巧;三是建立财务人员考评机制,创新绩效考核方式,有效鼓励财务人员向管理会计方向发展。

(二)发挥高质量财务信息在决策中的作用

高质量的财务信息管理对企业管理会计中财务数据和信息的准确、高效的整合和分析起到了极大的辅助作用,从而提高了企业管理会计工作的质量,增强了对决策的支持。一是加强全体管理人员对财务管理信息化建设的认识,给予足

(下转第45页)

企业工程项目资金风险控制初探

■ 马 畅

一、绪论

工程项目基本建设是构成社会经济建设的重要内容,对新增生产能力、调整产业结构都有着重要意义。工程建设项目普遍具有工期时间长、投资金额大、技术要求高、关联主体多等特点,其内部控制与通常意义的企业内部控制相比存在一定的差异和难度。资金风险控制作为工程项目内部控制的不可或缺的一环,对企业工程建设的顺利实施的有着重要和独特的意义。

二、内部控制的含义和要素

(一) 内部控制的含义

内部控制目前尚未形成统一的概念,国内外专家有几十种不同的说法,归纳起来他们主要从内部控制范围、内部控制手段、内部控制目的三个不同的方面去定义。

从内部控制的范围看,主要有“部分控制论”和“全部控制论”两类观点。“部分控制论”观点认为:内部控制只包括与处理经济业务的内部会计控制,只与资产管理有关,而与行政、业务管理无关。

“全部控制论”观点认为:内部控

制应当包括全部管理控制,涉及到经营的各个方面和管理的全过程。

从内部控制的手段看,主要有“牵制论”和“组织方法论”两种观点。“牵制论”观点认为:内部控制仅包括相互联系、相互制约的“管理制度”或“责任分工制度”。“组织方法论”观点则认为:内部控制不仅包括牵制制度,而且包括组织、方法、手续等其他手段。

从内部控制的目的看,主要有“三目的论”和“四目的论”两种观点。“三目的论”观点认为:内部控制是为了保护单位的财产安全、保证会计记录的准确可靠和及时提供可靠的财务信息。“四目的论”观点认为:内部控制除了保护单位资产安全和保证财务信息准确可靠之外,更重要的是为了贯彻执行既定的管理政策以达到系统的目标,同时还为了提高经营效率和经济效果。

1992年9月美国注册会计师协会与美国会计学会、财务执行官协会共同组成的资助组织委员会(Committee of Sponsoring Organization of the Treadway

Commission)发布的COSO报告中将内部控制定义为:内部控制是由企业董事会、管理层以及其他员工为达到财务报告的可靠性、经营活动的效率和效果、相关法律法规的遵循等三个目标而提供合理保障的过程。2008年中国财政部印发的《企业内部控制基本规范》将内部控制解释为“内部控制是由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的,旨在实施控制目标的过程。”

综上所述,内部控制是企业经营驶向既定目标的过程,是一种全员、全面、全过程的控制,内部控制使企业的每一位员工都参与其中,涉及企业活动的方方面面,贯穿企业决策、执行和监督全部过程。

(二) 内部控制的要素

2008年财政部同证监会、审计署、银监会、保监会联合出台了《企业内部控制基本规范》,其中第五条规定了内部控制的五要素。

1. 内部环境。内部环境是组织内部控制的基础,体现业务模式,塑造企业文化,影响员工思维。内部环境一般包括治理结构、机构设

置及权责分配、内部审计、人力资源政策、企业文化等。

2. 风险评估。风险评估是内部控制的重要环节，企业应该及时识别，系统分析经营活动中与实现内部控制相关的风险，合理应对和控制风险。风险评估主要包括目标设定、风险识别、风险分析和风险应对。

3. 控制活动。控制活动是实施一系列的政策程序，以实现管理层的目标要求的过程，控制活动贯穿于组织的各个层面。

4. 信息与沟通。信息收集、传递要做到精准、及时，保证信息在组织内部、组织外部之间沟通有效。信息与沟通是实施内部控制的重要条件。

5. 内部监督。监督检查组织内部控制建立和实施的情况，评估内部控制系统的有效性。内部监督可以帮助组织及时发现问题并改进缺陷，是内部控制系统按照预期运转的重要保障。

三、企业工程项目资金风险控制

（一）资金风险控制

在工程项目建设中，资金风险伴随资金运动始终，而且风险类型种类繁多，有些风险还会彼此联系互为因果。因此，对资金风险的控制是企业工程项目建设内部控制的重要一环。建立行之有效的资金风险管理系统已经成为当今企业对工程项目进行控制的当务之急。

（二）资金筹措控制

企业筹措资金的常见方式一般

有发行股票、债券，利用银行信用、商业信用等多种方式。

1. 优化贷款方式。随着国家对银行政策的逐渐放宽，银行存贷款自主能力的增强，银行之间在贷款利率的竞争已经展开。大部分商业银行已经通过在央行规定的基准利率基础上实行不同程度的上浮，或对某些贷款品种实行利率上浮幅度以吸引投资者。

企业在筹融资前应积极关注银行市场和国家宏观政策，了解不同方式的利率价差，合理预期利率变化，根据利率变化趋势安排贷款。当利率有上升趋势时，应采取长期贷款，计息方式应尽量使用固定利率，当利率有下降趋势时，应采取短期贷款，计息方式应尽量使用浮动利率。

此外，企业还应注意贷款期限长短与贷款金额多少的关系，注意贷款利息的差异。工程项目在一定时期内筹集资金过多，会降低资金使用效率，造成贷款利息损失。工程项目在一定时期内筹集资金不足，又会影响到工程资金运转，延误工程进度。因此，企业要根据施工计划和工程进度，合理确定资金需用量和筹集期限。

2. 丰富金融工具。

（1）开展工程款保理。工程款保理是银行、建设单位、施工单位三方达成协议，已经计量并尚未结算的工程款不由建设企业直接向施工企业支付，而是先由银行向施工企业支付，在一段时期后，银行再向建设单位收取代垫工程款。企业开展工程款保理业务，可以利

用银行短期利率和长期利率之间的差异，降低融资成本，推迟资金结算时间，缓解融资压力。

（2）使用银行票据结算。企业可以使用银行票据结算业务，以银行承兑汇票、商业承兑汇票结算代替现金结算，推迟现金支付时间。通常情况下，票据贴现利率介于人民银行再贴现利率和贷款利率之间，相比较银行贷款，更节省财务费用，有利于企业控制融资成本。

（三）资金计划控制

进行资金计划控制有利于企业提前进行资金准备，优化项目资金管理。企业应建立切实可行的资金计划审批制度，财务等相关部门应严格控制工程项目专项资金的使用渠道，确保资金专款专用。

1. 工程款与设备款的计划与审批。企业的工程项目部门可以根据合同及施工进度计划定期编制工程款（设备款）支出计划，财务部门依据签订合同、概预算对工程款（设备款）的资金需求计划进行审核、平衡、汇总，相关项目负责人负责审批。

2. 工程管理费用的计划与审批。工程管理费用包括勘察费、设计费、检测费、监理费、工程保险费、临时设施费、前期工作费、建设单位管理费、联合试车费等，其中建设单位管理费又包括工程日常办公费、工作人员工资薪酬、差旅费、水费、电费、暖气费、交通运输费、业务招待费和其他日常开支。

工程项目部门根据项目进度要及日常开支的实际情况，定期编制费用支出计划，财务部门依据签订

合同、概预算对费用资金需求计划进行审核、平衡、汇总，相关项目负责人审批。

（四）资金支付控制

工程资金的支付结算须履行严格的内部控制程序，建设单位、监理单位和监理单位要各司其职。工程资金支付控制主要包括对项目工程款（设备款）和工程管理费两类资金的管控。

1. 工程款与设备款的支付结算控制

（1）预付款的控制。预付款分为建筑工程预付款、安装工程预付款、总图预付款等，其准备工作包括双方签订合同、承包商提交保函、监理签写开工预付款证书等。合同、保函和支付证书应该作为企业财务付款和记录的会计原始凭证。对预付款的审核，要从报送报表、工程进度、财务资金情况等多方面进行。企业要注意审核预付金额和招标文件规定的一致性，额度的合理性，预付款的支付应按照合同规定的限额进行，保证建设方、监理方、施工方对审核的透明。

（2）进度款的控制。工程进度款的拨付，要严格按照施工合同中的约定比例和工程实施的实际进度进行控制。

进度款的支付审核重点在于其工程计量，监理单位和建设单位应分工明确，相互配合，审查工程形象进度的真实性、按形象进度填报的工程量的真实性、定额套用的准确性、付款审批程序的完整性、按合同付款比例的正确性、应扣回预付款的及时性。因工程变更等原因的造成价款支付方式和支付金额发生变动时还应审查变更是否履行了相应的审批手续。

（3）质量保证金的控制。根据《建设工程质量保证金管理暂行办法》规定，工程建设应预留工程质量保证金。

企业依据施工合同或者保修合同的约定比例对质量保证金进行扣除，待质保期期满后，企业对工程进行验收，验收合格并履行审批手续后再按照规定付款。企业对质量保证金的控制应注意检查验收手续是否完备、支付比例与合同规定

是否一致以及质保期内是否发生维修等事项。

2. 工程管理费用的支付结算控制。企业应依据资金支出计划，严格审核工程费用的支付手续和支付文件，及时办理支付结算手续。工程管理费用的支付结算要做到对资金支出计划的严格掌握，凡超出计划或计划以外的用款不得列入基建项目的支付内容，特殊情况需要及时报批相关部门。

四、结语

良好的资金风险控制不但有助于企业降低财务成本，确保企业工程项目顺利进行，而且是企业整体战略规划实现的重要保障。本文希望通过工程项目资金风险内部控制相关问题的探讨，帮助企业解决实际问题，旨在抛砖引玉，希冀引起更多人参与和关注到内部控制的研究中去，使我国企业工程项目内部控制的研究更加深入和广泛。

作者单位 天津蓝天环科环境科技股份有限公司



现金流分析下的财务内控管理模式构建研究

■ 李紫卉

一、现金流分析

现金流分析是对企业现金流入与流出的全部资金活动进行分析的一项工作。现金流分析主要包括以下三个方面：

（一）经营活动现金流分析

经营活动现金流是企业开展运营活动形成的现金流入与流出，在现金流分析中，要建立起完善的财务指标体系，以反映出企业经营现金流状况。具体包括：应收账款占流动资产比率、应收账款周转率、坏账率、存货占流动资产比率、营业收入现金比率、总资产现金回收率、现金负债总额比等指标。通过分析有关现金流的财务指标，了解企业资金回笼、流动资产状况、营业收入质量、资金使用频率等情况，为企业财务内部控制提供依据。

（二）投资活动现金流分析

企业投资活动是企业扩大经营规模、提高可持续发展能力的重要财务活动。在投资活动现金流分析中，需要对比分析近三年来企业投资活动现金流数据，包括取得投资收益收到的现金、收回投资收到的现金、投资支付的现金、支付其他投资活动有关现金、投资活动现金

流量净额等数据。同时，还要分析投资活动产生的现金流入、现金流出占比指标，以及现金流入流出比指标，判断投资活动产生的利益收入情况。

（三）筹资活动现金流分析

企业筹资活动是基于企业发展战略和业务需求而开展的资金筹集活动，筹资超过实际需求会导致企业债务压力加重，筹资无法达到实际需求会引起企业资金链断裂，带来财务危机。在筹资活动的现金流分析中，需要对比分析近三年来企业筹资活动现金流数据，包括取得借款收到的现金、收到其他与筹资活动相关现金、偿还债务支付的现金、分配股利或偿还利息所支付的现金、筹资活动现金流量净额等数据。同时，还要分析筹资活动产生的现金流入、现金流出占比指标，以及现金流入流出比指标，判断筹资活动对企业资本结构产生的影响，如实反映企业未来偿债压力。

二、基于现金流分析下的财务内控管理作用

（一）约束合法合规经营

企业财务内控管理可以通过现

金流分析数据判断财务活动的合法性和合理性，确保已经授权审批的现金在规定的范围内使用，不允许用于授权以外的项目，有效防止现金擅自挪用 [3]。同时，财务内控管理要监督现金使用情况，按照会计准则规定对各项经济活动进行会计核算，以保证账实相符，避免发生财务数据造假问题。

（二）保障现金流安全

在企业财务内控管理中，现金流是管控的重点，企业通过实施资金集中管理、现金收支审批程序、应收账款催收制度等一系列的财务内控管理措施，能够保证企业现金流的安全性，降低企业坏账损失，使企业现金流始终处于可控状态。

（三）提高现金使用效率

企业在使用现金的过程中经常会出现现金短缺或现金闲置浪费的情况，其中现金短缺会增加企业财务风险，现金闲置会造成企业资源浪费。而通过构建基于现金流分析下的财务内控管理模式，能够及时掌握现金流入流出情况，合理规划现金用量，做好现金调配工作，从而有助于提高现金使用效率，为企业创造更大化的价值。

（四）提升财务报表质量

现金流量是企业三大财务报表之一，也是企业获取可靠财务数据的重要来源。在企业构建起完善的财务内控管理模式的前提下，内部审计部门需要对现金流量表进行审查监督，保证现金流量表各项数据的真实性，避免出现弄虚作假，从而有助于提升企业财务报表的整体质量。

三、现金流分析下的财务内控管理模式构建

下面引入 COSO 内部控制框架，从控制环境、风险评估、控制活动、信息沟通与交流、环境监控五个要素入手，基于现金流分析视角构建起财务内控管理模式。

（一）完善财务内控环境

企业要完善财务内控环境，健全财务内控制度，在财务内控环境中强调现金流分析的重要性，促使相关部门重视现金流管控工作。具体措施如下：其一，完善组织架构。企业要优化内部治理结构，明确内部控制和管理的权责分配，制定规范化的经营决策程序，提升财务内控管理在内部控制组织体系的重要地位，选派高素质高层管理人员负责开展财务内控管理工作。其二，建立内部审计制度。企业要设立独立的内部审计部门，赋予审计人员开展审计监督工作的独立性，以保证审计结果真实可靠 [5]。其三，完善财务部门人力资源配置。企业不允许将管理者的直系亲属聘用为会计主管、财务总监等关键性职务，规避财务人员道德风险。

（二）加强财务风险管控

企业要基于现金流分析的视角强化财务风险管控，建立起现金流管理风险机制，对现金流风险进行预测与防范，降低企业经济损失。财务风险管控措施如下：其一，建立风险管理机构。企业要建立起独立运行的风险管理机构，将基于现金流分析的财务风险管控作为工作重点，定期分析评价企业风险情况，提交风险评估报告，为企业管理层决策提供依据。其二，建立风险预警系统。风险预警系统要对企业现金流开展重点监控，由财务人员、风险管理部门人员分析现金流风险，计算出有关现金流的风险预警指标，并编制内部报告，上报到企业管理层审阅。其三，构建现金流风险评价指标体系。企业要采取量化分析方法，结合企业经营实际情况选取现金流风险评价指标，从财务报表中获取所需数据，计算出指标数值。指标要涵盖偿债能力、营运能力和盈利能力分析三个层面，包括现金流动负债率、现金负债率总额比率、现金利息保障倍数、应收账款周转率、现金获现比率、全部现金回收比率、盈余保障倍数等指标。

（三）规范财务控制活动

企业要基于现金流分析视角梳理出财务活动控制关键点，结合各个关键点合理规划现金流，加强对现金资产的集中管控，保障企业资金安全。具体包括：

1. 现金流入与流出控制。控制关键点包括：一是现金流入与流出执行不相容职务相分离制度，分别

在现金收入结算、现金核实岗位、现金支出批准、现金执行等岗位分派不同的工作人员，避免出现财务舞弊。二是执行授权审批机制，要求企业各项重大项目投资决策必须经过财务部的授权，每笔现金支出均要经过责任部门审批。三是落实原始凭证保管制度，要求每笔现金流入与流出均有相关负责人的签字。四是强化现金流入与流出渠道控制，保证各项现金流入与流出均在合法、合理范围内。

2. 现金资产控制。控制关键点包括：一是落实岗位责任制，配备专业的会计人员，保证明细账和总账的可靠性。二是执行定期盘点制度，定期对企业现金资产进行盘点审查，保证账实相符。

3. 现金集中控制。企业要加强预算执行控制，对企业现金进行统一规划和安排使用，以提高现金利用率，为企业带来更大的价值增值。在预算管理中，财务部门要编制高质量的现金流预算，根据预算控制现金流入与流出，并且还要完善预算考核机制，对预算指标完成情况进行考核评价，落实相应奖惩机制，提高企业各部门对现金流管控的重视程度。

（四）建立财务管理信息系统

企业要建立起共享程度高的财务管理信息系统，借助信息系统及时获取现金流数据，开展现金流分析与报告工作。有条件的企业可以建立起财务共享服务中心，横向管理企业内部各环节的财务活动，纵向连接供应商、客户及其他利益相关者，强化信息交流与沟通，实现

对企业财务活动的全方位管控。在财务共享服务中心上，企业要整合预算、会计核算、费用报销、资金管理、税务管理等模块，提高财务信息处理效率，及时掌握有关现金流的各项数据。此外，企业还要建立起内部沟通机制，加强财务部门与业务部门的沟通联系，并定期发布日常经营现金使用报告、季度经营成果报告等，使各部门了解企业现金流情况，及时解决现金流管理中遇到的问题。

（五）完善财务内部监督机制 企业要加强

对现金流的内部监督，充分发挥出内部审计部门的职能，监督审查现金流入流出情况，避免出现财务管理漏洞。在内部监督中，企业审计部门要转变传统的监管理念，从对现金流的事后监控评价转变为对现金流入流出全过程的监控，重点强化现金流事前预测监控与风险监控。同时，内部审计部门还要对现金流管理制度的执行情况以及现金流财务信息的可靠性进行评价，针对其中的不足提出整改意见，以促使企业不断完善现金流管理模式，提高企业财务内控管理成效。

四、结论

综上所述，现金流分析能够帮助企业了解现金流状况、业务状况以及财务目标实现情况。企业财务内控管理要将现金流分析作为有效手段，基于现金流管理视角完善财务内控管理模式，通过优化财务内控环节、加强财务风险管控、规范财务控制活动、建立财务管理信息系统以及执行财务内部监督机制，从而不断提高企业财务内控能力，保障企业现金安全。

作者单位 天津市博瑞特旅游
观光火车有限公司

（上接第 39 页）

够的重视，保证企业在财务管理信息化建设中投入资源的充足性，从而促进企业的财务管理信息化建设；二是向全体员工宣传信息管理在业务发展中的重要性，明确业财一体化系统的全员参与和功能共享，完善绩效考核，建立有效合理的奖惩机制，激发业务人员参与财务管理信息化建设的主动性和积极性，形成多维度、多层次的信息系统；三是提高财务人员对财务信息有效利用的能力，提高对数据和信息的敏感性，对业财信息进行有效加工，通过分析、预测、规划、评价等手段，形成对财务信息的有效利用，使财务信息能够为各项决策提供支持。

（三）建立功能完备的组织 架构和运行机制

根据企业发展的需要，建立功

能完备的组织架构和运行机制，同时构建先进的财务管理体系，组织架构和运行机制的建设要承接企业的发展战略，进而对组织架构进行科学合理的设计，形成精简、透明、均衡的运行机制。分解管理层级，明确各业务部门的职责和权限，加强各部门之间的沟通交流，相互协调配合，更加高效地开展各项管理工作。组织架构和运行机制的完善，为推动财务会计向管理会计的转变提供了重要支撑。对于管理和财务，要明确两者的权责界限，合理分配权责。财务会计人员的权力和职责从财务会计延伸到管理会计。在会计工作中应用相关软件和程序，自动收集、传输和汇总财务数据和信息，同时进行分类和统计。财务部门将处理后的数据和信息传递给其他部门，为企业开展各项业务管理

任务提供参考，使财务部门和业务部门高度融合，有利于企业的精准决策。

向现代化财务管理转型，对事业单位改革中财务管理创新起到了积极的推动作用。改变了财务会计的工作方式，进一步提高了工作质量和效率。由于企业内部的一些问题，影响了从财务会计向管理会计的转变。提高财务管理人员的综合素质，发挥高质量财务信息在决策中的作用，建立运行良好的组织结构和运行机制，可以有效促进管理会计在事业单位改制企业中的广泛应用。

作者单位 天津市勘察设计院
集团有限公司

基本建设项目竣工决算常见问题及应对

■ 王东川

项目竣工财务决算是正确核定项目资产价值、反映竣工项目建设成果的文件，是办理资产移交和产权登记的依据。随着时代的发展，越来越多的基建项目开始建设，竣工决算的有效组织与实施能够促进基建项目的良好运行与有序发展，对国民经济建设起着至关重要的作用。

一、基本建设项目竣工决算概述

基本建设是指以新增工程效益或者扩大生产能力为主要目的的新建、续建、改扩建、迁建、大型维修改造工程及相关工作。

基本建设工程决算，是指在工程项目或单项工程竣工后编制的，综合反映工程项目实际造价、建设成果的文件。

随着社会的发展，基本建设项目日益增多，竣工决算作为基本建设项目整个过程的完整反映，其重要性不言而喻。但是在基本建设项目竣工决算过程中，由于竣工决算是一项系统、复杂的工作，涉及建设过程中的各个环节，覆盖面广，涉及项目建设周期较长，出现了很

多问题导致竣工决算工作不能顺利进行。本文重点讨论行政事业单位以及国有和国有控股企业使用财政资金的基本建设项目竣工决算常见问题及解决方案。对于基建项目竣工决算，相关部门相继下发了指导文件，包括：基本建设财务规则（中华人民共和国财政部令第81号）、关于印发《基本建设项目竣工财务决算管理暂行办法》的通知（财建〔2016〕503号）、关于印发《基本建设项目建设成本管理规定》的通知（财建〔2016〕504号）。基本建设项目竣工决算应当数字准确、内容完整，主要包括：立项与审批情况、建设资金筹集与使用、基建项目预算及执行情况、建设成本支出情况、建设过程中收入管理、工程价款结算、交付资产情况、结余资金情况等内容。

二、基建项目竣工决算常见问题

（一）相关部门对竣工决算工作重视程度不够

基本建设项目在开工建设之前需要经过相关的审批程序，包括项目立项、可行性研究报告、初步设

计报告及概算、概算批复调整文件等，正式开工还需取得开工许可；对于建设过程中的成本核算，因其涉及工程进度、工程款结算及支付等事项，建设单位重视程度较高。目前发现，部分基建项目对前期立项审批及建设较重视，对建设后期竣工决算工作重视程度不够，没有认识到竣工决算的重要意义。相关部门认为按照相关规定申报材料即可，没有认真执行竣工决算相关工作流程，导致竣工决算工作不能很好开展，影响日后固定资产入账及资产价值的计量与核算。

（二）相关人员基建知识储备不够，导致建设过程中基础工作没有很好完成，不能为竣工决算工作提供足够资料

竣工决算工作的有序开展依赖于前期基础工作的完整，如：前期对项目合同台账的管理、对工程进度的控制以及工程款项支付的进度等。基本建设项目建设过程中涉及单位内部多个部门，若前期对项目的整个过程记录不完整或记录不够详细，在竣工决算过程中可能会出现无法核实项目款项支付进度、无法核实合同执行情况等问题，无

法汇总得出整个项目的竣工决算金额，无法对移交资产进行计量，导致竣工决算工作不能有效进行。

（三）对竣工决算涉及的财税知识不精通，导致财务与税务风险

基本项目建设是一个系统、复杂的过程，财务人员进行账务处理的过程中，需严格按照相关规定来进行账务处理及税务抵扣。若财务人员对相关知识掌握不够熟练，账务处理错误，例如：对借款利息资本化与费用化的界定、保证金与质保金的核算、增值税专用发票进项税额的抵扣等，容易出现账目不清，账务处理混乱，增值税进项税额没有足够销项税额进行抵扣，导致建设单位财务风险与税务风险。

（四）各个部门之间没有加强协作与沟通，导致财务账务处理与工程实际进展情况不符，影响竣工决算工作的开展

竣工决算工作是一个系统、复杂的工作，涉及建设单位的各个部门，例如：项目立项过程涉及计划部门、资金筹集涉及融资部门、款项支付涉及财务部门、工程合同签订涉及合同管理部门、工程进度涉及工程管理部门。在单位中若部门间没有明确的职责分工，没有明确的业务流程，容易造成各个部门之间信息不畅，各个部门不能及时统一更新最新的信息，导致各个部门间信息不一致，在决算过程中会因为信息差额影响竣工决算工作的开展。

（五）对基建过程中实物管理不到位，导致决算时交付资产与实物不符

基本项目建设过程中，主要涉及建筑安装工程投资、设备投资、待摊投资、其他投资四部分。建设单位涉及到对设备及甲供材部分的采购、验收、保管、领用。若建设过程中对实物资产管理不到位，导致实物资产出入库管理混乱，或者实物资产在保管的过程中发生毁损、丢失等，会导致竣工决算时移交资产清单与实物资产不符。

三、解决方案

（一）自上而下普及基本建设项目竣工决算工作的重要性，提高整个单位各个部门对基本建设项目竣工决算工作的重视程度

基本建设项目竣工决算是整个项目建设的最后一个环节，综合反映了项目从立项审批到开工建设及最后竣工验收、工程结算、决算的整个过程。除此之外，竣工决算关系到移交资产清单以及各个资产单项价值的确定，对日后资产移交、固定资产转固有着重要影响。在单位内部推广竣工决算工作的内容及其重要作用，使单位内部自上而下提高对竣工决算工作的重视程度，将其与每个部门、每个人的工作内容相联系，切实认识到竣工决算工作的重要性，将其作为一项重要工作内容来完成，积极推动竣工决算工作的进行。

（二）完善单位内部制度，从流程上明确基本建设项目的各个环节和过程，明确各个部门的职责和分工，完善业务流程

竣工决算工作是基本建设项目的最后一个环节，前期工作的开展

影响着竣工决算工作的顺利进行。在单位内部完善内部控制制度，明确基本项目建设过程中各个环节和过程，使单位内部基本建设项目的整个过程顺畅，基本建设项目涉及的各个步骤、环节依照业务流程有序开展，便于竣工决算工作的完成。竣工决算工作涉及到单位内部多个部门，例如：计划部、投资部、财务部、合同部等，各个部门要明确各自的责任，充分认识到各个部门所作工作对整个建设项目的重要程度，只有各个部门完成各自职责分工，互相协作，才能很好的完成基建项目竣工决算工作。

（三）加强对相关人员培训，提高基建项目基础知识及相关财务、税务知识

基本建设项目竣工决算工作是一项综合性的工作，涉及到工程建设、项目审批、合同签订、环保验收等许多环节，涉及到的知识体系也很复杂。加强对基本建设项目各个部门人员的培训，提高其对基本建设项目涉及的各个环节及流程、条文法规的认识，有助于各个部门更好的开展基本建设项目相关工作，提高工作效率和工作效果，便于竣工决算工作的顺利进行。与此同时，加强对财务人员相关财务知识、税务知识的培训，做到账目清晰、账实相符，合理合法纳税、报税，降低单位在基建项目建设过程中的财务和税务风险。

（四）加强对实物资产管理，明确基本项目建设过程中实物管理的部门及具体责任人，责任到人

基本建设项目在建设过程中涉及到建设方采购的实物资产包括设备、备品备件、原材料等，需派专人管理，实物资产的管理涉及到货验收、办理入库手续、保管、物资领用出库四个环节。单位内部应完善对实物资产管理的相关规章制度，明确实物资产管理的部门及具体管理人员，做好职责分工，不相容岗位相分离，确保实物资产从采购到货到出库领用这个过程账实相符，所有资产均在账面登记，确保

实物资产处于受控状态，保证竣工决算实物资产的移交。

四、结论

基本建设项目竣工决算工作是国民经济建设的重要工作之一，其综合反映了基本建设项目完整建设过程，为资产移交及资产价值的确定提供了重要保证。近年来，国内基本建设项目日益增多，在这种背景下，竣工决算工作越来越重要。但在实际操作过程中，存在着重视

程度不够、基础工作较差、实物资产管理不到位等诸多问题，影响着竣工决算工作的顺利开展。各单位应加强基本建设项目竣工决算管理，提高对其重视程度，加强人员培训，做好基本建设项目日常基础工作，为竣工决算工作的顺利开展提高良好基础。

作者单位 天津中审联有限责任公司会计师事务所



2021年“金锤杯”滨海财会职业技能大赛圆满落幕

7月23日下午，2021年“金锤杯”滨海财会职业技能大赛在高新区华苑科技园海泰大厦隆重举行。滨海新区总工会党组成员、经审委主任李静出席开赛仪式并讲话。滨海新区总工会、区人社局、区妇联，高新区总工会（团委、妇联）、人社局以及天津市会计学会、天津市滨海新区浩天云会计专修学校等单位相关负责同志参加开赛仪式并共同启动大赛。进入现场决赛的100名参赛职工以及裁判、工作人员参加活动。

“金锤杯”滨海财会职业技能大赛，自2018年创办以来，已成功举办4届，今年共有来自滨海新区的近400家企事业单位和800余名职工报名参赛，线上30个培训视频点击量超过3万次，在参与覆盖面和参与人数上都有较大突破。大赛自6月份启动以来，通过专门开发的财会“学练考”平台完成微信报名、视频培训和线上初赛，前100名职工进入现场决赛。决赛主要考核各从业人员的账套实操综合能力，以最新的相关法律法规和政策为考点，达到以赛促学的目的，为各参赛职工查漏补缺提供了方向。经过90分钟紧张的决赛，最终来自天津锐新昌科技股份有限公司的齐晓娇获得大赛一等奖，天津欧柏威股份有限公司的刘辉文和天津滨海旅游区水务发展有限公司的邵艳玲获得大赛二等奖，天津市滨海新区大港第十二小学的宫园园、天津富通信息科技股份有限公司的刘钊和曙光信息产业股份有限公司的郝婉丽获得大赛三等奖。



研究开发费用加计扣除专题培训成功举办

为帮助企业更好的享受研发加计扣除政策红利，天津市会计学会和中小企业经济发展协会联合主办，由天职国际会计师事务所承办本次培训活动，从企业研发费用共性问题入手，深入介绍研发加计扣除的风险管控要点。本次培训活动报名踊跃，现场共有66家企业近百余人到场。



(通讯员：孙斌 潘妹)

4

2021

总第 244 期



欢迎关注
天津会计学会官方微信



欢迎关注培训专用微信



欢迎关注天津会计之家微博