



天津财会

TIANJIN FINANCE AND ACCOUNTING

政策解读 理论探讨 工作参谋 经验共享 良师益友 信息互动

- 基于财务视角的市政施工企业风险分析与应对
- 关于企业法人持有合伙企业股权会计核算的探讨
- 房地产企业全面预算管理现状及优化措施初探
- 浅谈如何加强集团企业财务监督
- 基于风险管理视角浅谈财务共享中心存在的问题

3
2022

“喜迎二十大,建功新时代”天津市教育系统 首届会计人员知识大赛圆满落下帷幕



由天津市教育委员会主办、天津市会计学会承办的“喜迎二十大,建功新时代”天津市教育系统首届会计人员知识大赛近日在天津市大学软件学院落下帷幕。

大赛自6月份启动以来,各单位全面动员、精心安排,组织了包括赛前训练、上机模拟测试等多形式的内部选拔,参赛人员勤学苦练、踊跃参与。来自市教育部门的高等院校、医科院校附属医院、市教委直属单位和直属学校等40家单位的323名选手在线比拼。最终53名选手获得个人赛奖项,其中一等奖3名,二等奖7名,三等奖10名,优秀奖23名。

根据各参赛队前三名成绩相加汇总,共有8支代表队进入团体赛(半决赛)阶段。半决赛上,8支队伍同场竞技,各展其能。天津商业大学、天津师范大学、天津理工大学、天津工业大学四支代表队成功晋级,经过精彩紧张的决赛阶段,最终,天津商业大学拔得头筹荣获大赛一等奖,天津师范大学夺得二等奖,天津理工大学、天津工业大学同获三等奖,其余四支代表队获得团体优秀奖。颁奖仪式同时举行。

大赛还进行了个人赛一、二、三等奖和优秀奖,以及优秀组织奖的颁奖仪式。



(通讯员:徐昆昆 栾宇)

天津财会

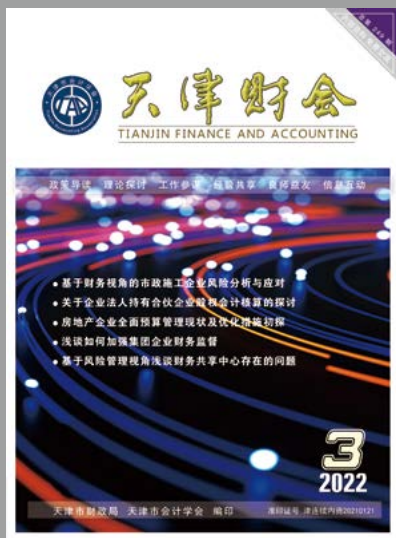
1979年7月创刊

(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

- 基于财务视角的市政施工企业风险分析与应对 雷隽平
- 关于企业法人持有合伙企业股权会计核算的探讨
——以 T、D 公司实务为例 满桂英
- 浅析体育事业单位内部控制的难点与对策 姚 佳

11 预算管理

- 房地产企业全面预算管理现状及优化措施初探 李雅雪
- 制造业企业全面预算管理的困境及对策探讨 刘顺利
- 制造业企业全面预算中零基预算与弹性预算的编制应用 韩宝衡

19 实务航标

- 浅谈财务负责人 KPI 考核在民营企业的应用 李学英
- 浅谈如何加强集团企业财务监督 刘 芳

25 管理会计

- 基于风险管理视角浅谈财务共享中心存在的问题
——以多元化集团为例 林立伟
- 浅析业财融合在财务管理中的运用 王 辉
- 基于共享模式下的财务集中管理初探 申婧靖
- 浅谈企业财务共享服务中心建设中的问题与对策
——以 S 集团为例 刘 晶

36 税务园地

房地产企业“营改增”后纳税流程解析 王欢

39 政策法规

全面深化管理会计应用 积极推动会计职能拓展
——《会计改革与发展“十四五”规划纲要》系列解读之九

44 政府会计研究

浅析新政府会计制度下事业单位如何加强财务管理 李宏亮
行政事业单位内部控制信息化建设刍议 王放

封二 专题报道

“喜迎二十大,建功新时代”天津市教育系统
首届会计人员知识大赛圆满落下帷幕
通讯员 徐昆昆 栾宇

封三 图片新闻

马蔡琛、韦琳教授做客“财会家话”直播间
2021年度高级会计师系列培训优秀学员座谈会成功举办
通讯员 徐昆昆 赵晨

封面

数智时代



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 2022年6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

津连续内资 20210121

基于财务视角的市政施工企业风险分析与应对

■ 雷隽平

随着城市建设的步伐不断加快，市政施工企业也得到了迅速的发展。市政施工企业主要从事公路、大型桥梁、地铁等基础性设施的修建作业，其生产经营与其他行业相比具有鲜明的特点，这些特点给市政施工企业增添了机遇同时也带来了风险。

一、市政施工企业特点

施工行业与其他行业相比，其生产经营活动与会计核算具有许多显著的特点：其一，施工生产流动性大，施工企业要在不同的地区承包工程，使得其会计核算分级管理分级核算，具有分散性的特点。其二，施工生产的单件性，每一件施工产品都有特定的用途和建设要求，使得施工行业成本核算需要计算每项工程成本，费用的归集与分配围绕特定的工程成本核算对象进行，严格遵循收入与费用配比的原则。其三，施工企业的建筑产品造价高周期长，施工过程中工程款分段结算，对于跨年度施工的工程需要采用完工百分比法确认各年度的工程价款结算收入和工程施工费用。

二、市政施工企业面临的风险

市政施工企业面临的风险包括财务风险、法律风险、战略风险、运营风险、市场风险五方面。财务风险与其他风险之间相互作用，共同影响企业的运营发展。其中财务风险是企业面临各种风险的最终表现形式，在风险管控中处于核心地位。企业面临风险关系如图 1 所示：

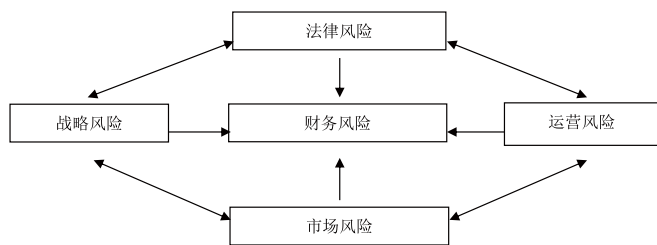


图 1 企业面临风险关系图

（一）财务风险

1. 承接阶段财务风险。工程承接阶段最主要的是投标工作，当今的市政施工市场竞争激烈，直接导致了竞争者之间的压价行为。这使得投标价只能微利甚至亏损，虽然工程尚未开工，但对工程的利润空间已经造成了很大压力。

2. 施工阶段财务风险

（1）潜亏风险。成本控制风险包括闭口合同中的材料涨价造成的风险，这种风险造成潜亏挂账，影响企业今后的盈利能力，给企业经营带来风险。

（2）融资风险。施工企业的资金回收率低，导致企业在施工过程中大规模垫资。为了保证资金链企业不得不向银行寻求贷款。相应偿付的利息支出，加大了企业的财务费用，降低了企业的利润，严重地影响了企业的盈利能力。

（3）资金安全风险。企业内控漏洞导致的资金监管不到位，也会带来资金风险。市政基础设施的工程施工有相当大比例为外埠工程，且资

4 工作研究

金流大，所以一些财务人员利用职务便利对资金进行挪用，资金安全受到了威胁。

(4) 成本管理风险。成本管理是企业生产经营的一个重要组成部分，直接影响项目的经济效益。在项目施工中过程复杂环节众多，人工费、机械费、材料费、期间费用以及一些非常规的支出都会引起投入成本的增加。这将直接导致实际利润低于预期利润，造成项目亏损。

3. 竣工阶段财务风险。竣工阶段风险包括项目结算风险和尾款回收风险。一般在项目竣工后就应及时办理工程验收，进行工程竣工决算，但往往由于业主原因或者设计原因导致项目移交和结算延后。另外，一些业主拖欠工程款，尤其是工程尾款，导致相当大的一部分已竣已结工程尾款收回时间长，增加资金风险。而不能收回的部分则成为坏账，增加了企业的财务风险。

(二) 法律风险

施工企业应严格按照法律、法规和相关文件等进行生产经营。但由于市政工程施工过程中涉及面广，业务复杂，会与业主或供应商之间产生诉讼，这同样造成人力物力的耗费，加大企业成本，增加财务风险。

(三) 战略风险

市政施工企业所处环境决定了其战略风险。下面将按照波特五力模型对市政企业的战略风险进行分析，这些战略风险也增加了企业的财务风险。该模型可用图 2 加以说明：

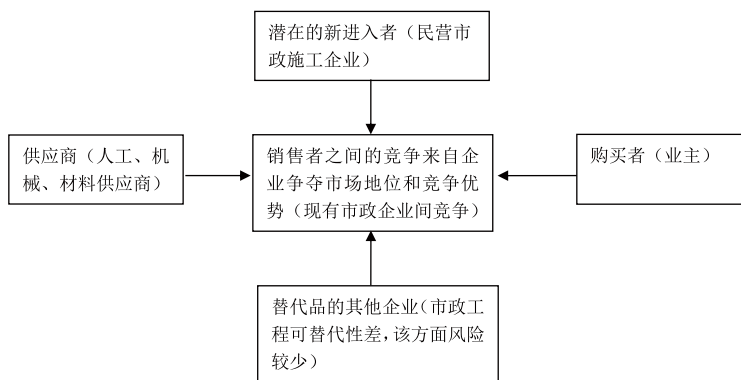


图 2 市政施工企业的五力模型分析

1. 来自现有同行业企业和潜在进入者的竞争。随着城市市政设施的日趋完善，市政施工市场增长缓慢。另一方面，行业进入壁垒逐渐变小，现有和潜在的同行业企业数量都有所增加，造成同行业企业竞争激烈。过剩的竞争者导致工程竞标中经常会产生压低价格所带来的成本风险。

2. 买方的讨价还价能力。市政建设服务的购买者大多是政府或其直属的投资公司，工程款的来源一般来自财政拨款。这样的服务购买者有较大的局限性。买方可以通过竞标的方式来降低服务价格、要求更高的施工质量和垫资等附加条件，由此带来了成本风险和融资风险。

3. 供应商的讨价还价能力。市政行业的主要成本支出是人工费、材料费和机械费，供应商没有较大的讨价还价能力，但是由于物价上涨这三项主要成本的支出仍然处于上升的状态，对成本造成了压力。另一方面，在对供应商的合同管理和资金支付上，也存在着风险。

(四) 运营风险

承接阶段企业面临着工程项目的手续审批是否齐全，国家政策是否在近期发生变化等，对于 BT (Build Transfer, 即建设移交) 施工模式，企业还面临着融资风险和政府履约风险等更多的风险。这些都直接影响工程竣工后能否收回业主的工程款。

施工阶段的合同管理风险包括对业主的高目标承诺的风险。比如对工程质量品质达到或高于优良等级的承诺、工期大大低于预算工期的短工期承诺等。根据这些目标实行奖罚的形式给予保障，奖罚标准列入合同条款造成奖罚对等，或奖少罚多的结果直接影响施工企业的收入情况，进而影响项目利润，造成财务风险。

(五) 市场风险

市场无序竞争，工程招投标时中标价让利的效益风险等市场风险给施工企业带来成本压力。

三、市政施工企业的财务风险应对

风险的防范措施是指为降低已识别出并已衡量的风险所采取的措施，也称风险管理工具的选择。财

务人员应发挥财务的监管作用，强化企业的风险管理，帮助企业降低风险损失。

（一）承接阶段风险应对

提高风险意识，投标前做好投标前的审查，对项目真实性、合法性进行调查；对工程所在地的经济社会环境进行调查。建立合同评审制度，在合同签订前由各职能部门分别把关，消除合同隐患。作为财务部门要做好项目预算，对工程的收入支出情况做出合理估计，尤其对于一些可能存在的特殊风险，应将预估的风险费用分摊到投标报价中。以达到合理承接工程，预防财务风险的目的。

（二）施工阶段风险应对

1. 强化资金管理。建立统统支模式，将企业的收付活动都集中在机关，集中开户，统一管理。对于资金支出严格审批制度，对每一笔款项支出做到行政审批财务把关。遵循以收定支的原则，控制资金的流向和流量，提高履约能力。在该模式下，便于企业经营者掌握企业的收支平衡，全面了解和控制企业的经营状况及企业资金的运作情况，提高资金的周转效率，减少企业资金沉淀。

在施工过程中必须确保资金链，由于施工垫资和工程款回款慢等原因，筹资是施工企业日常财务工作中重要的组成部分。筹资既要满足工程用款，又要将闲置资金减

到最少，合理计划筹资金额，尽量降低还款压力和财务费用，降低财务风险。

对于项目部的资金安全要进行重点关注，完善内控制度，保证现金银行日清月结，不定时由机关进行现金抽盘，每月银行对账单余额调节表按时完成，尽量减少未达账项。

2. 强化成本管理。对项目进行精细化管理，最大限度地减少管理所占用的资源和降低管理成本。项目施工中发生的人工费、材料费、机械费必须严格按照合同进行审批，按照审批单进行款项拨付。对于项目上发生的工程间接费引入零基预算的理念，不考虑以往发生的费用项目或费用数额，而是将所有支出以零为出发点，一切从实际需要出发，逐项审议各项费用的内容及其开支标准是否合理。

推行目标成本管理，以中标价扣除税金后作为工程结算收入，再扣除目标利润后确定目标成本，先计算后施工。通过以上管理方式提高施工企业经济效益，降低财务风险。

3. 强化合同管理。对于与业主之间签订的合同，应加强合同履行过程中的动态管理。按照施工过程中出现的增项、变更及时进行调整，为竣工决算提供数据做好准备。

对于供应商、分包商之间签订的合同，作为总承包商应严格按照

合同监督其提供商品或劳务，支付价款的标准、金额以及时间也应事先明确。在支付供应商、分包商款项的时候严格按照合同进行，降低财务风险。

（三）竣工阶段风险应对

1. 及时进行竣工决算。施工企业在完成项目施工后，应及时办理竣工验收，编制竣工决算，办理决算送审。对于工程的变更、增项、材料价差等，也应及时计算相应产值办理工程结算，以确保收入的正确性和完整性。

2. 加速已竣已结工程回款。编制“工程回款明细表”随时掌握应收账款情况；建立恰当的激励机制，充分发挥参与工程项目实施人员收取工程款的积极性，派专人负责工程款收取工作；把竣工结算时限列为合同条款，为企业顺利进行结算创造条件。使应收账款的收款做到“源头控制，过程监管，责任到人”，减小资金周转压力，降低财务风险。

市政施工企业因其特殊的行业特点而存在一系列风险，本文从财务的视角对这些风险提出了一些应对办法。企业可以通过对风险的规避，将风险转化为机遇，在激烈的竞争中脱颖而出。

作者单位 天津华旭贸易食品集团有限公司

关于企业法人持有合伙企业股权会计核算的探讨

——以 T、D 公司实务为例

■ 满桂英

投资是企业为了获得收益或实现资本增值向被投资单位投放资金的经济行为。企业对外进行的投资，可以有不同的分类。按投资时间长短可分为长期投资与短期投资。短期投资是指能够随时变现、持有时间不超过一年的有价证券投资及不超过一年的其他投资，如为赚取差价买入的股票、短期债券等。长期投资是指不准备随时变现、持有时间超过一年的有价证券投资及超过一年的其他投资，如持有的信托收益权、股权投资等。从性质上划分，又可分为债权性投资与权益性投资。债权投资是投资企业以购买债券和租赁投资等方式向被投资企业进行的投资。投资形成被投资企业的负债，投资企业是被投资企业的债权人。权益性投资是投资企业以直接新设企业、购买股权、并购、联营投资等方式向被投资企业进行的投资。投资企业拥有被投资企业的股权，是被投资企业的股东。

在会计核算时，对企业持有的短期投资进行会计处理时，根据《企业会计准则第 22 号——金融工具确认和计量》的规定比较容易将其进行分类。但对企业持有的长期

投资进行会计处理时，如果仅根据业务形式对投资进行分类，而不深入了解其业务实质，则有可能做出不规范的会计处理。

一般而言，企业对外投资的法律形式要件都体现了其实质的投资意图和性质。然而，在当前的市场经济条件下，企业投资模式日趋多元化，除传统的纯粹债权或纯粹权益投资外，不少企业的投资模式同时具备债权性投资和权益性投资的特点，增大了识别和判断的难度，特别是对合伙企业的投资。在会计处理时，是根据金融工具确认和计量准则按金融资产进行会计核算，还是根据长期股权投资准则按长期股权投资核算。不同的人持有不同的观点。

以 T、D 公司实务为例，就法人企业持有的合伙企业股权的会计核算进行探讨。

一、基本情况

T 公司是一家因 B 集团公司司法重整成立的管理型平台公司，其下属公司大部分是重整过程中剥离出来的低效企业或僵尸企业，T 公司承担盘活低效资产、安置退出企

业职工和代持部分债权等主要职责。T 公司代持了对 B 集团公司的部分债权，该部分债权的实际债权人是法律上不允许作为投资主体者（如税务等政府部门）的债权人。T 公司通过与司法重整管理人签订委托协议，并以有限合伙人的身份代持该部分债权。T 公司的一家子公司 D 公司持有的合伙企业股权则是通过直接与普通合伙人组建有限合伙企业而获得。

二、对 T 公司和 D 公司分别持有的合伙企业股权核算的不同观点

（一）T 公司财务人员的观点

T 公司财务人员认为 T 公司以合伙人身份代持的债权和 D 公司持有的直接投资的合伙企业股权均应根据金融工具确认和计量准则按金融资产进行会计核算。其理由：无论是普通合伙还是有限合伙，因合伙企业不具备独立法人的地位，因此该投资不具有股权的概念，所以不能作为长期股权投资进行核算。

（二）D 公司财务人员的观点

D 公司财务人员认为 T 公司以

合伙人身份代持的债权作为金融资产核算，但 D 公司持有的直接投资的合伙企业股权应以长期股权投资核算，后续计量采用权益法。其理由：T 公司作为债权代持人不参与合伙企业事项的表决，且其从合伙企业收到的分红需要转付给真正的债权人，所以 T 公司代持的债权应根据金融工具确认和计量准则按金融资产核算。D 公司直接投资的合伙企业是根据《合伙协议》对合伙企业进行管理，根据 D 公司的持股比例和合伙企业的决策机制，D 公司对合伙企业具有重大影响，因此应以长期股权投资核算。

三、业务实质分析

T 公司通过合伙企业代持的债权在合伙企业设立之前已经确定，T 公司未参与投资标的的选择和投资合同的谈判签约，T 公司代持的债权是根据与 B 集团公司司法重整管理人签订委托协议而持有。T 公司在合伙企业的收益分配不享有可变回报，且合伙企业的主要资产是股权。T 公司对投资退出的相关政策无实施主导也不具有重大影响。

D 公司直接投资的合伙企业是根据《合伙协议》进行管理。《合伙协议》约定合伙人会议是合伙企业的最高权力机构，由全体合伙人组成，负责决策合伙企业的重大事项；合伙人以认缴出资比例享有表决权；利润分配或亏损负担均以认缴比例分担；有限合伙人对合伙企业债务承担有限责任；合伙人会议表决决定合伙人退伙事宜，且经全体合伙人一致同意后方可退伙；D 公司在一家合伙企业的 5 人制伙

人决策委员会中派有 2 名代表，在另一家合伙企业的 3 人制合伙人决策委员会中派有 2 名代表；5 人制合伙人决策委员会决定的事项须经全体委员五分之四审议通过后方可实施；3 人制合伙人决策委员会决定的事项须经全体委员审议通过后方可实施；D 公司持有的合伙企业股权分别是 24.95% 和 75%。

四、对合伙企业的股权核算探讨

(一) T 公司持有的合伙企业股权的会计核算

通过对 T 公司持有的合伙企业股权分析后，我们发现 T 公司对合伙企业不具有控制、共同控制或重大影响，仅是代理行为。进一步的信息表明该部分债权在重整过程中已作债转股处理，其代持的债权在业务实质上是代持股权。另外，由于 T 公司与管理人签订的委托代持协议约定 T 公司代持股权时间为三年，笔者认为 T 公司应在长期股权投资下设置二级明细科目“代管长期股权投资”对合伙企业的股权进行核算。

根据不同的业务阶段，相关账务处理如下：

1. 根据代持协议登记入账时，做以下账务处理：

借：长期股权投资—代管长期股权投资—XX 合伙企业（有限合伙）

贷：专项应付款—代管股权—XX（被代持方）

2. 收到合伙企业的股息或分红时，做以下账务处理：

借：银行存款

贷：应付股利—应付 XX 股利（被代持方）

3. 向被代持方转付股息或红利时，做以下账务分录：

借：应付股利—应付 XX 股利（被代持方）

贷：银行存款

4. 委托代持协议到期时，做以下账务处理：

借：专项应付款—代持股权—XX（被代持方）

贷：长期股权投资—代持长期股权投资—XX 合伙企业（有限合伙）

由于 T 公司代持的股权性质比较特殊，在实务账务处理中，笔者认为既不能完全按长期股权投资的成本法核算也不能完全按长期股权投资的权益法核算。T 公司实质上是中间方，对于代持的股权在初始计量和委托协议终止时，笔者认为均按初始入账成本计量。在持有期间，既不在期末根据合伙企业的利润总额计提投资收益，也不在合伙企业宣布分红时计提投资收益，而是在实际收到分红时，将收到股息或红利通过应付股利科目核算。笔者认为 T 公司收到的合伙企业分红未形成 T 公司的投资收益，不应缴纳企业所得税。但实操时，T 公司应就收到的分红是否缴纳企业所得税与主管税务局进行沟通。

(二) D 公司持有的合伙企业股权的会计核算

D 公司在一家合伙企业的 5 人制合伙人决策委员会中派有 2 名代表，在另一家合伙企业的 3 人制合伙人决策委员会中派有 2 名代表；持有的合伙企业股权分别是

(下转第 10 页)

浅析体育事业单位内部控制的难点与对策

■ 姚 佳

一、体育事业单位内部控制的必要性

行政事业单位内部控制是指单位为实现控制目标,通过制定制度、实施措施和执行程序,对经济活动的风险进行防范和管控。

事业单位内部控制主要是为了确保事业单位经济活动正当合规,资产安全可靠,运用有效,财务信息真实可信,防范舞弊与防止腐败以及提高公共服务效率与成效。单位负责人负责本单位内部控制建立、健全并切实执行。通过制定制度,实施措施,执行程序等措施来预防与控制经济活动中存在的风险,加强单位内部控制极为重要。

体育事业单位因行业特殊性而有很多不同于普通事业单位的特征,因此有必要在考虑行业特殊性情况下,制定出符合本专业的内部控制条款,对单位的各种经济活动业务流程进行梳理,对业务环节进行界定,对经济活动中存在的风险进行系统的分析,识别出其中存在的风险点并选择相应的风险处理策略,以此为基础,按照国家相关规定建立和完善本单位的各种内部管理制度,促使相关人员认真贯彻落实。

二、体育事业单位内部控制的难点

(一) 内部控制体系建设不完善

未针对体育类事业单位行业特殊性来构建其内部控制体系,目前多数事业单位按照财政部下发《行政事业单位内部控制规范(试行)》通知要求来构建内控体系,各单位只是做出文件中明确要求,而未结合其行业特性及党风廉政管理等要求来构建内部控制有关制度及程序。而很多事业单位聘请第三方制作内控制度,造成内控制度的同质性极强,未能凸显其所在单位的行业特点以及内控要求的特殊性。

内控上一些硬性规定的条款可能与实际业务存在偏差,如内控制度规定,超过定额资金要采取比价、询价的方式。对于体育类的比赛项目来说,有一些不能够实现。如棒球、高尔夫球属于户外运动,有场地要求高的特点,在北方冬季不能训练时,需要到南方参加冬训。在南方场地选择上,教练团队要根据下一次比赛场地就近择地,使球员事先适应。即便是场地收费比较昂贵,又没有配合履行相关程序,但是要想熟悉比赛环境以达到较好的

效果,就必须要选择这类场地,从而导致了不符合内控要求的限额上购买模式选择。

(二) 内控人员重视程度不高

体育事业单位基本上都是以竞技体育成绩为标准来衡量本单位各项任务完成情况,重排名、奖牌数量而忽略单位内部运行中存在的风险和问题。部分领导层对风险管理认识淡薄,存在经过巡查、审核后才能按要求开展有关制度建设及内控要求工作的情况,不能做到事前积极发现风险并降低风险漏洞。年度内控报告工作以财务人员为主,一些单位负责人对内控报告结果及反映出的问题关注度不高,甚至有不承认内部控制在本单位日常事务中所发挥的积极作用与深远影响,仅将其作为上级交派事务对待的现象存在。

(三) 缺乏专业性

内部控制需要风险评估与风险控制,很多事业单位达不到这一要求,甚至内控制度所规定的风险评估与控制归口职责都流于形式,在实际工作当中往往不能完全执行,因为单位内部有关人员没有经过内控知识培训,对于内控的考核,风

险控制手段，要点等等，都没有充分理解，往往在出现问题的时候，不知道该从哪里入手。一些事业单位因为其本身人员编制不足，为实现内控要求中不相容职务分离，导致了人员没有相关工作能力，而分配在这个岗位上。

（四）预算业务与实际脱节

事业单位在预算中通过使用预算一体化平台来实现，各项基础信息、资产、政采、预算、开支、报销等均可通过该平台运行，促进数据共享，预算编制准确性和前瞻性需求也加大。在实践中，因各部门之间信息沟通不及时、不畅通，造成预算编制与实际执行之间，出现了分歧。体育事业单位每年都要举办部分比赛，一般在年初时还不能清楚地了解到比赛的形式及途径，对于有比赛任务的单位，在年初就不能判断有无政采需求及资产增加等问题，造成年初预算在具体实施过程中易出现不一致的现象。

（五）监督流于形式

内部控制规范要求有关单位建立健全内部监督制度、明确有关部门或者岗位内部监督职责权限、规定内部监督程序及要求、开展内部监督检查、自我评价等内部监督工作。而多数事业单位，因部门设置要求，其内部并无专业的考核及监督机构，仅能指派有关人员从事此项工作，经常指派人员也无考核、监督能力及专业知识，而对内控的考核监督，则需各部门及有关业务人员，通力合作才能实现，因上述情况而造成对单位考核，监督流于表面，结果失真。

三、体育类事业单位内部控制的建议

（一）建设有体育特色的内部控制体系

根据体育类事业单位的行业特殊性，对其业务单位功能进行梳理，并制定具有体育特色的内部控制标准，如设计了运动员集训和试训作业流程，制定了体育类专业和高值易耗品管理措施，特殊类专业服装和器材采买制度以及反兴奋剂有关规章制度。对冬、夏训，外出参加比赛，集训按项目特点规定必需发生的支出等问题，进行详细的专门解释和实行三重一大议事规则进行考虑。并可结合党风廉政风险防控机制、构建有关要求，对单位内控提出要求，使体育类事业单位内部控制能够站在更高政治站位、更全面视角上进行构建。

（二）提升单位负责人和工作人员内部控制意识

增强单位负责人对于内部控制重要性的认识，业务培训等，促进单位负责人对于内控的高度重视，并通过促进单位负责人内控意识的提高进而影响到其他工作人员对于内控的关注度。严格执行“三重一大”议事规则，以内部控制为抓手，明确每一个人的岗位职责和具体责任，并以责任落实到人的方式，逐层夯实责任，发挥内部控制应有的功能。

（三）加强人员培训工作

强化本单位全员内部控制知识，让他们认识到内部控制的重要性与意义，提高内部控制政治站位并定期举办内部控制培训会。研究和吸取同行业中其它机构的优良成

果，然后根据本机构的情况加以改良运用。并要求各单位从上到下每个人都要学习内部控制规范要求，研究本单位的内部控制制度以培养复合型人才。把内部控制培训列入年度工作计划。尤其单位财务人员和纪检人员更应该重视业务学习，切实承担内部控制工作。定期安排财务人员、纪检人员参加本单位的日常运作，学习日常业务流程及专业知识，帮助其提出良好的管理建议，改进监督流程。还鼓励业务部门结合实际业务的需要，对内控提出修改建议。

运用现代手段加强内部控制，普及OA等网络化办公软件的使用，提升事项审批的速度，让数据多跑路，人少跑路。年度内部控制评价工作需要各个部门通力协作、报送资料方能进行，因此，领导要在源头上认清内部控制工作重要性，用全局眼光安排内控工作。

（四）加强沟通协作

每一个业务部门都应该依据自己的工作计划来梳理每一年的工作任务，针对常规办比赛应该有一个基本的预算框架，而针对特殊办比赛则应该依据有关文件做到提前筹谋、提前预算并与预算管理人员及时进行交流，以便在做年初预算时能从容应对，保证应预尽预，以达到预算的有效管控。参与日常支出内部控制的有关部门、人员应履行各自责任，保证部门和环节应审尽审，避免把问题带入下一步。加强各部门之间的横向沟通以及上下级之间的纵向交流，加强信息传递与共享，多利用信息平台保证信息传递及时、准确。

(五) 加强监督工作

监督对内控而言不可或缺，在单位没有内部监督相关能力的情况下，可雇佣第三方开展相关的监督、考核等活动。但需要指出的是，体育行业特殊性决定了外部监督和评估机构无法对体育类事业单位属性进行深刻认识，造成监督和评估结果缺乏实操性。因此，一方面聘请外部力量开展监管，另一方面评估工作中本单位有关部门应全程介入，使监督评估结合实际，阐述行

业特点，回答行业特殊性，以保证监管和评估的综合性、重要性和联系实际性。

采用多途径对内控执行情况监管，不应仅仅依赖于内控监督部门，应与日常审计、离任审计、专项检查、自查工作等多维度相结合，对单位内控体系进行监管和考核。通过财务人员，纪检人员和内控监督小组的多方参与，对单位内控体系进行监督和考核。实现有问必答、无问必答、有增无减的优化

原则。

(六) 建立内部控制考评体系
对于风险评估确定的风险点应主动实施整改，做到防微杜渐并结合绩效考评迫使有关人员关注问题并落实整改。公开披露监督、评价结果，吸引公众关注，激励公众积极参与并提出合理建议，对采用的合理建议在绩效考评中给予适当奖励。

作者单位 天津市小球运动管理中心

（上接第7页）

24.95% 和 75%；合伙人以认缴出资比例享有表决权。据以上条件可以判断 D 公司对持有的合伙企业具有共同控制或重大影响。

根据《企业会计准则第 2 号—长期股权投资》应用指南关于长期股权投资适用范围的第（三）款规定：投资方对被投资单位具有重大影响的权益性投资，即对联营企业投资。重大影响是指一个企业的财务和经营政策有参与决策的权力，但并不能够控制或者与其他方一起共同控制这些政策的制定。根据《企业会计准则第 2 号—长期股权投资》第九条规定：投资方对联营企业和合营企业的长期股权投资，应当按照本准则第十条至第十三条规定，采用权益法核算。笔者认为 D 公司持有的合伙企业股权应以长期股权投资核算。

根据不同的业务阶段，相关的账务处理如下：

1. 实缴投资款时，做以下账务处理：

借：长期股权投资—成本—

XX 合伙企业（有限合伙）

贷：银行存款

2. 期末根据合伙企业的利润总额，按认缴比例调整长期股权投资账面价值，做以下账务处理：

借：长期股权投资—损益调整—XX 合伙企业（有限合伙）

贷：投资收益

3. 根据合伙企业宣布分红决定时，做以下账务处理：

借：应收股利—XX 合伙企业（有限合伙）

贷：长期股权投资—损益调整—XX 合伙企业（有限合伙）

4. 实际收到分红时，做以下账务处理：

借：银行存款

贷：应收股利—XX 合伙企业（有限合伙）

5. 退伙时，做以下会计处理：

借：银行存款

贷：长期股权投资—成本—XX 合伙企业（有限合伙）

长期股权投资—损益调整—XX 合伙企业（有限合伙）

需要注意的是 D 公司从合伙企业收到的红利或股息在纳税申报时无需做纳税调减，应并入 D 公司的营业利润一同缴纳企业所得税。

本文 T 公司和 D 公司都是有限合伙企业的有限合伙人，但两家公司对合伙企业决策事项的影响力不同、控制力也不同。从业务形式看应分类为不同的资产，但通过对业务进行实质分析后，T 公司形式上应作为金融资产核算的代持债权，在遵循实质重于形式的会计原则后应作为长期股权投资核算。

实务中，对比较复杂的业务进行会计核算时，我们财务工作者应与业务部门深入沟通，穿透表象看实质，更好地做好业财融合，为公司的经营决策提供高质量的会计信息。

作者单位 天津晟达资产管理有限责任公司

房地产企业全面预算管理现状及优化措施初探

■ 李雅雪

当前，房地产行业在经济新常态的大背景之下，已经逐渐进入到房地产发展调整期中，这在某种程度上减缓了房地产行业发展的步伐，也令房地产企业面临更加复杂和多变的形势。面对新形势，房地产企业应以促进自身的可持续发展为主线，做好房地产项目市场预测和风险分析等系列工作，笔者对房地产企业目前全面预算管理现状进行简要分析，从完善房地产企业全面预算管理体系，建立有效的预算监督机制以及健全预算考核激励机制等方面着手，对房地产企业的全面预算管理的优化提出建议。

一、房地产企业全面预算管理的现状分析

(一) 全面预算管理体系不完善

在一些管理者和员工的思想观念当中，并没有深入地了解到全面预算管理的含义，也没有完全理解全面预算管理所具有的重要意义。这些管理者及员工单纯的认为全面预算管理应是由财务部门负责管理的义务，管理者及员工认为自己只是在流程中起到了一个配合的作

用，这样在某种程度上会减少房地产企业员工参与全面预算管理工作的热情。此外，部分房地产企业还存在着缺乏有效激励机制和约束机制等现象，使得部分员工不愿意主动参加到全面预算管理活动中来，从而也影响了整体工作开展效果。换言之，正因为工作人员参与积极性不高，无法确保财务部门收集到的数据信息处于准确和客观状态，所计算出来的全面预算方案也就难免出现偏差，全面预算管理在成本控制中的作用也就得不到充分发挥。与此同时，从组织结构上看，一些房地产企业并未设立专门负责全面预算管理的科室和岗位，大多是由财会人员进行管理，预算授权审批也处于相对集中状态，实际中存在的问题很难暴露出来。

(二) 全面预算编制合理性不足

目前，在编制全面预算规划方案时，对大部分房地产企业来说，它更趋向于实现短期经营目标，极少有房地产企业能从总体战略发展目标角度出发有效地编制全面预算管理方案。这在某种程度上造成了已制定的预算规划方案与房地产企

业战略发展目标脱节，对房地产企业可持续发展不利。另外，房地产企业所用编制方法的科学性含量也需提高。目前阶段，绝大部分房地产企业使用编制全面预算规划方案时，使用的方法以固定预算法和增量预算法为主，方案应用的时间一般在1-12月份。一般情况下，企业项目通常分为三个阶段。而按照常规，三至五年为房地产企业项目通用时间。目前，我国房地产行业正处在高速发展期，而随着房价不断上涨以及国家宏观调控政策的出台，使得房地产企业面临着巨大挑战。由于开发过程中涉及到大量资金和资源，因此需要投入较大精力。对某些大型项目来说，施工时间较长。采用1-12月份固定时间制定预算方案不能充分体现全面预算管理前瞻性。

(三) 欠缺有效的预算监督机制

在当前阶段，在房地产企业当中，通常是由财务部门进行预算编制规划方案的。需要明确的是，尽管财务部门掌握财会专业知识，由于专业经验有限的原因，负责财务的专业人员不能对公司的工作有一

个全面深入的了解。这在某种程度上造成了财会人员进行成本费用核算时，所运用的财务处理系统都是处于标准的状态，并且由于财务部门与其他部门交流有限，造成财务所掌握的房地产企业内部信息不对称。此外，还存在着预算管理组织体系不完善以及执行力度不足等诸多问题。这些都直接导致了财务预算方案编制的科学性和合理性受到严重阻碍。具体来看，有些房地产企业对某些重大项目，在对其监管上缺乏规范严格的审批检查程序、预算规划方案调整有一定随意性。这就导致，一旦预算规划方案的周期超出预期，一些房地产企业由于没有建立起相应的预警机制将导致企业生产经营陷入进一步恶化。

二、房地产企业全面预算管理的优化措施

（一）完善全面预算管理体系

完善而有效地建设全面预算管理组织体系，是房地产企业实施全面预算管理的重要保证。企业要加强参与全面预算工作组织领导意识，明确各单位进行预算执行单位职责权限，授权相应单位获得批准程序的权利，从而保证全面预算管理组织工作协调进行。房地产企业管理者和职工首先应在思想观念上进行转变，高度重视全面预算管理工作，明确全面预算管理职能效用，并积极与有关部门合作编制全面预算规划方案，为全面预算管理部门保证数据信息的科学性、客观性、准确性以及有效性，并借助全面预算管理部门的岗位设置进一步提升全面预算管理水平。房地产企业一

方面应加强内部培训和宣传工作，积极推广全面预算管理相关内容，指导全员提高全面预算管理意识、预算理念、成本效益意识，并积极配合有关部门做好预算规划方案。预算不只是财务部门的事情。通过构建完善的组织管理体系，建立科学合理的预算管理制度，一方面可以提高企业对预算工作重要性认识程度，强化全员参与意识；另一方面，也能够为企业经营决策奠定基础，提升企业经济效益。另一方面房地产企业应增设以全面预算管理为主的部门和岗位——预算管理委员会与预算专职部门，围绕预算管理展开工作，前者的职责包括预算编制、预算实施、预算控制与预算指导，后者为全面预算规划方案实施部门，负责对各部门预算方案实施情况进行监控。

（二）科学编制全面预算方案

全面预算管理从总体上看是个系统的过程，各个环节均处于动态的密切联系之中。所以，对房地产企业来说，应根据自身企业的实际情况，科学地制定全面预算规划方案，加强对已有资源的利用率，提升房地产企业核心竞争力。但目前我国大多数房地产企业在全面预算管理中仍存在诸多问题，影响了其综合效益水平的提升。为此，在选择预算编制方法时，房地产企业可以运用滚动预算法，提出以五年为一个周期，结合房地产项目实际情况，综合考虑国家政策方针以及市场供求变化，并将企业战略发展融入其中，完善全面预算方案完整性，促使企业各个部门提前完成经营活动计划。同时，完善全面预算规划

方案的内容，除涉及到房地产企业日常运营管理和项目各种费用等因素外，还要融入房地产企业社会责任感，对外建立良好的房地产企业形象，密切联系内外利益关系，规范指导员工日常行为和提升房地产企业道德追求，这对实现吸引资本市场的投资，稳定内部环境和达成战略目标等具重要的现实意义。

（三）建立有效预算监督机制

房地产企业在面对激烈的市场竞争时，想要取得企业优势并在市场上占据有利地位，就必须要加强企业的全面预算管理，基于科学来制定全面预算方案，还要加强方案执行力。只有通过这样，才能保证全面预算管理的实施效果，使其作用得到充分发挥，促进企业健康发展。同时，提升企业的全面预算管理水平，能够帮助房地产企业实现更多经济效益。所以，针对房地产企业来说，应该在其内部设立针对全面预算管理的监督机制，逐渐完善全面预算实施监督与分析体系，依靠会议、报告等形式，实现对全面预算方案实施进度及结果的监督与分析，将全面预算规划方案有效落实到企业运行当中，实现全面预算管理效用最大化。

（四）完善预算考核激励机制

房地产企业要想提升全面预算管理水平，除完善全面预算管理体系，科学制定全面预算方案，建立有效的预算监督机制外，还要健全预算考核激励机制，根据企业实际运转情况，注重企业进行全面预算管理，以组织层结构为基础，设定员工绩效考核激励机制时，应与企业权责利相适应，增强员工的主动

制造业企业全面预算管理的困境及对策探讨

■ 刘顺利

一、制造业企业全面预算管理目的

(一) 完善预算管理理念

综合预算管理是公司的行政活动。特别是对公司未来经营活动和财务业绩进行综合预测和规划,对实施过程进行监督分析,完善和调整经营活动。目标是实现公司的战略发展。综合预算管理应努力实现三个综合领域:全面参与,全面覆盖业务领域,全面监控管理流程。

搞好综合预算管理,可以对企业各级各部门进行整合,更加科学地促进企业“落地”商业策略。对协调公司的长期和短期目标。全面预算管理在其中起到重要的作用,战略规划和年度行动计划,以确保更合理地实现公司目标。将预算、规划和评估纳入财务管理系统是一项关键任务,包括详细的预算信息,设计和评估。现阶段,很少有公司重视综合预算管理。总体预算管理水平较高,大公司略优于中小企业。

(二) 制造业企业综合预算管理的必要性

1. 全面预算的实施促进了业务资源的整合。建筑公司的全部预算

将所有有限的资源整合到项目中。通过建立综合预算,实现不同业务单元的业务目标与施工企业目标的衔接,协调制造业企业中各部门之间的合作,把企业的活动与采购、生产、销售、管理有机结合起来。最后,它将确保制作公司的总体战略目标能够实现。

2. 全面预算的实施,促进了制造业企业内部管理水平的不断提高。综合预算管理不仅是施工企业管理的基本任务,也是控制公司日常经济活动的基本依据。制造业企业中成立综合预算管理一套完整的体系,可以对前端进行详细控制和管理,以商业经济活动为媒介和后端内容,以逻辑、客观的方式推动企业内部控制的发展,科学化、规范化方向,显著提高企业内部管理水平。

3. 全面预算的实施是实现业务战略规划和业务目标的重要工具。基于企业战略目标的综合预算管理,通过合理配置企业资源,对企业管理效率进行提升,从而提高企业的核心竞争力。在新的经济增长实践条件下,企业应通过将财务

管理与具体业务发展相结合,加强财务管理的战略指导,以促进企业长期战略目标的实现。通过综合预算管理,将公司的长期战略目标划分为合理的年度经营目标,从而在战略规划和运营之间建立真正的联系。从根本上说,综合预算管理是对公司的前期、内部和后续控制,以及对所有人员和整个过程的系统管理。公司的年度预算分为各部门的财务目标。对实际预算和预算进行分析和评估,有助于调动员工的积极性,实现公司设定的经营目标。

二、制造业企业全面预算管理存在的问题

(一) 预算管理意识不强

企业全面预算管理是我国工业制造业企业的重要管理工作之一,具有完善性。公司需要加强全体员工参与和研究,不能把员工藐视预算管理的严重性简单地放在预算管理规划的深思熟虑和仓促的位置上,因为预算规划不涉及公司的管理状况。在产品正常运行和控制的情况下,不按预算计划采用管理程序。为了在本年度的最终评估中取

得良好的效果，公司在预算规划中采用了更稳定的评估目标，这可能会变得更积极、更可行。在实施预算管理时，实体可以修改现有工作计划，以实现预算管理目标。它们直接导致预算管理工作计划的扭曲，其结果只是字面上的，并没有深入到公司治理中。

（二）管理层不重视全面预算管理

首先，没有充分的参与，也没有完善的全面预算管理组织。公司管理层认为，全面预算的工作与生产、运营、销售等部门无关，而是财务部的业务，并将全面预算管理的工作，如编制预算、执行生产公司的预算等，约束到财务部。最终的结果是，财政部自己制定预算，虽然不能说是“闭门造车”，但其准确性和有效性无法保证。其次，一些制造企业的预算只注重管理支出控制和控制不同部门的支出指标。生产型企业的预算不包括与企业战略目标无关的销售预算、生产预算、采购预算和财务预算。最后，在编制预算时，我们没有注意制造业企业长期发展的战略目标，过于注重短期业务，导致各期编制的财务预算不协调，无法根据预算高效合理地分配制造业企业的资源。

（三）缺乏健全的预算管理制度

公司没有建立合理的预算管理控制体系。预算过程中使用的目标体系未能实现统一规则，导致每家公司的估值目标不同，这不鼓励不同部门之间进行交叉比较和监控。公司管理部门之间没有明确的职责定义或目标明确的管理体系。对于

每项管理基金的申请、审查、实施和报告的澄清，没有采用严格的标准化。由于基金涵盖的详细主题数量有限，这直接影响到不同项目之间资金的相互使用。专项资金使用不足，限制了企业的正常生产和活动。

（四）设立企业预算管理机构不科学

制造业企业预算管理机构和管理部门的编制不符合指标要求。一些公司按照高级管理部门的指示设立预算管理部门，但公司各部门的大部分人员突然调动，然后提交给负责管理的公司，导致公司相关部门的人员不在现场。此外，虽然设立了语言文化管理部，但企业部的相关工作人员都是企业财务管理人员的兼职，这违反了企业各部门的岗位回避制度。上述问题是制度建设的缺陷，直接影响到公司预算的管理。有关部门预算执行结果反映不科学、不合理。

（五）生产企业预算编制不合理，缺乏客观性和科学性

生产公司的预算编制以客户需求为基础，以市场变化为导向。目前，一些制造企业的预算编制仍以财务部门以往的数据和编制者的专业经验为基础，仅比往年增加或减少成本，但未根据预期的市场变化和 risk 因素进行考虑。

三、新形势下加强制造业企业全面预算管理的对策

（一）强化全面预算意识，完善全面预算管理组织体系

制造业企业要增强全体职工的

全面预算意识，夯实实施健全预算管理的基础，注重把全体职工作为基本保障，逐步完善组织体系。首先，从经营公司到基层，我们需要提高个人知识。各部门领导以身作则，在管理中发挥领导作用，推动整个企业创新思维，注重观念创新，以积极的态度参与全面预算管理；第二，成立预算管理委员会，负责审查、研究和协调。或成立预算管理团队，各部门必须配备专门的对接岗位和具有预算意识和业务能力的专家负责对接工作；三是明确划分预算管理岗位和重点财务报告岗位，实现职责分离，完善预算管理制度；最后，根据全面预算管理的特点，建立实时反馈和报告机制，各部门工作人员负责报告各自工作的进展情况，并负责传输从生产经营中获得的数据。

（二）加强过程监控，不断提高规模化效率

由于预算执行效果不佳，制造业企业应加强过程监控，全面了解预算执行情况，提出有针对性的纠正措施，不断提高预算执行效率。

1. 制造业企业要以预算目标为指导，组织明确预算执行流程，分解下达预算目标，严格按照标准流程操作。预算管理部门报告，财务部门反映监督和服务任务，确保预算资源的合理使用和各项资源的合理配置。

2. 建立动态监控机制，利用信息技术对预算执行情况进行动态监控，实时返回过程中产生的数据，深入分析计算与实际情况是否存在差异；如果出现偏差，则在审查后

制造业企业全面预算中零基预算与弹性预算的编制应用

■ 韩宝衡

企业日常运营所掌握的人、财、物力各方面的资源都是有限的。而投入的这些资源是为了获取利润，实现企业目标。预算作为一种管理工具，应该就企业一定的经营战略构想将资源进行合理预计从而预判价值成果。预算编制是指预算单位制定筹集和分配预算资金年度计划的预算活动。其方法主要包括固定预算、弹性预算、零基预算、增量预算等，若按时间段划分还有定期预算与滚动预算。预算编制方法多种多样且应用广泛，如何综合运用这些方法，实现预算的公平、公正与可操作性是企业提高经营管理水平必须要着力解决的问题。

本文拟就制造企业 PEM 通讯公司为例，对全面预算中零基预算与弹性预算的编制应用进行了初步探讨，从实际工作出发，探寻提升预算科学管理水平的新思路。

PEM 公司是移动通讯设备制造商，公司业务模式是 OEM (Original Equipment Manufacturer, 原始设备制造商) 的面向订单化生产的运营模式，以流程式、规模化组织生产为核心。

由于公司的重心在于生产制造，其他非生产性的组织管理成本也相对稳定。特别是销售方面的费用，相对于其他一般企业而言，在总体的非生产性费用中的构成比例不大。

一、预算方法的选择理由

因为非生产性费用发生变化的状况不是非常突兀，所以公司整体预算中没有简单的选择增量预算方法，而是决定采用以零基预算与弹性预算结合为主的业务预算编制模式，根据已有产品和迭代新品预测未来产销量，结合现有公司产能综合编制全面预算。

零基预算简单来说就是不考虑过去的预算项目和收支水平，以零为基点编制的预算，具体指不受以往预算安排情况的影响，一切从实际需要出发，逐项审议预算年度内各项费用的内容及其开支标准，结合财力状况，在综合平衡的基础上编制预算的一种科学的现代预算编制方法；弹性预算又称变动预算或滑动预算法，是在变动成本法的基础上，以未来不同业务水平为基础编制预算的方法。

企业在组织排产时也是按订单急缓与工序规制等因素接续排产适时插单。于生产单元的而言，其预算基础是公司采用的标准成本法的核算为核心，因订单产品型的变化，笔者会同工艺技术工程师在图纸工艺基础上，反推工序与产品 BOM (bill of materials, 物料清单)，以确定产品的工序物料成本。并且在工艺技术成本的基础上加上研判出合理损耗，进一步推算出待产产品的物料需求预算。因为工艺是新的、物料是新的，一切以“新”为起点，反算出当期物料总需求的采购额。

二、预算具体编制思路

(一) 以零基预算为核心辅以部分增量，各个部门分别测算

从以上的业务模式特点和实践中的经验，最后笔者的公司确定以零基预算为基础方法构成公司总预算的编制基础。由各部门在上年末与当年年初的大约两个月内编制预算，原则是：费用或支出项目尽量想全，不可获知的预留少量空间。要有明确的“钱花在哪里，要花多

少”的观念。

零基预算以“零”开始，并不等同于凭空臆想。至少要走过以下几个步骤。

1. 首先，要设置支出范围清单。参照前一年度或以前两三年度的已发生的，并且根据历史经验表明还会持续发生的事项，将这些事项逐一列出。对这些资料部门文员根据历史报销记录皆可获得。

2. 其次，要部门间沟通，财务要协助指导。当费用划分不清时，可以随时请教财务人员，财务人员从财会角度预先对费用支出给出适当的定义，也可在部门间不断沟通中一事一议判断重要性。

3. 再次，确定产能与工艺。在了解了产品市场相对稳定的前提下，公司一般以生产工艺与产能标准为依据达成预算发生额。比如，公司有29条生产线，按不同产品技术工艺设定单班生产量。这种产量的设定的前提是按标准工时设定的非加班的产能产量。

4. 最后，合理推算物料需求。可以根据当年的已获知业务量，并结合产能利用程度，合理匡算出金额范围，然后，依据此产量与BOM清单，推算出单条生产线单班的物料需求，按此预算需求与采购询价确定合理产能物料需求预算额。即物料预算额 = \sum (某单一物料 × 采购单价)。

另外，采购单价的确定，公司有严格的询价内控流程，大宗主物料的采购价格一般都会与供应商签订采购框架协议取得，一般在年度内只要不是外部市场环境剧烈变

化，单价不会出现大幅度波动，甚至会锁死价格。

(二) 零基预算为基础，增量预算做配合

零基预算是相对于其他预算方法而言，算的是预算体系中一种比较新的方法，并且在现代的企业中已经对这种方法付之于实践。

比如，公司的传统四费预算→制造费用、管理费用、销售费用、财务费用，以及近85%以上的事项发生均要求采用零基预算。但是笔者采用新方法的同时，也不是盲目的对传统的增量预算全部否定。

在作“销售费用 - 差旅费”的预算，笔者就是结合以往的销售收入和销售费用一差旅费的关系比例，加以预算期的销售情况计算出来的。这就是采用的增量预算，它要是采用零基预算可能就不太适合。因为在项目成立初期与客户的关系维护是与业务量呈线性增长的状态。这也是实践中笔者有数据测得的。

同样的还有“财务费用 - 利息支出”的预算，笔者所在财务部门也参考了呈线性增长的特点作了零基预算，其他类似的费用不一列举。以上均通过零基与增量两种预算方法相对比、平均，找出一个合理，适当的预算数字。

可见，增量预算和零基预算不仅仅是谁先进谁落后的问题，它不是相互对立的，它需要笔者综合、细致、全面的分析，采用那种方法、不采用那种方法，还是两种方法相结合。

众所周知，零基预算的工作是

比较繁钜与耗时的。在实际工作中，由于生产模式与市场形态的答题稳定，笔者既可以每隔一二年进行一次零基预算，以后几年内略作调整，也可以某一项预算同时采用两种预算方法。零基预算为主，增量预算相结合，这样做的优点就在于既简化了编制的工作量，又适当有效的控制了费用。

(三) 生产预算侧重弹性，部分体现固定

制造部门着力编制基于标准成本为基础的生产预算。就单一的静态预算而言，也可以称之为是一套预算。它是在预算期内，假定业务量在某一正常的可实现的水平上固定不变，并在此基础上编制的预算。由于公司采用标准成本制度核算，仅在编制生产预算中的固定费用项目时，笔者借鉴固定预算的编制模式。

在编制生产预算时，充分考虑因业务量变化而影响的产量变化，因产量变化又会引起成本三大费用的变化的特点，公司确定了“弹性 + 固定”相结合的预算列报模式。笔者知道，弹性预算指企业在不同业务量水平的情况下，为了使预算和实际之间保持可比性，将成本、费用划分为固定与变动两部分，根据本量利关系 $Y=a+b(X)$ 按可以达到的业务量水平 (X) 编制的，具有伸缩性的预算。

由上面弹性预算的特点来看，弹性预算也不是适合任何性质的预算的，它更加适合与业务量具有正相关关系的各种预算，成本预算应该就是应用其最好的场景。

以成本预算为例，产品成本 = 固定制造费用 + (单位材料成本 + 单位人工 + 单位变动制造费用) × 产量，这里要特别指出，公司的制造费用中固定部分与变动部分，在预算成立之初，经过财务部门的测算，人为的确定了固定于变动的区分，所以即使固定费用中有变动的成分，笔者也暂时忽略不计。主要还是出于为了预算工作编制过程中的工作量简约化的考虑。

在公式中，单位材料成本 + 单位人工 + 单位变动制造费用 = b，这个“b”值的由来，是由财务部门牵头，联合工艺技术部门测算合理物料单位耗用量；生产部门测算单位工时与单位人工需要；人事部门测算一线员工月度非加班薪资；生产部门测算生产设备常规维护频次，采购部门测算物料单价；以上四部门数据再由负责归总，并参考前两年三年的同项目数值合理确定。

结合以上分析，公司认为如果企业在预算过程中采用“零基预算为主，弹性预算为重，少量固定预算与增量预算与之相结合的预算方法”，就会收到经济实用效果。

三、预算的编制举例

大多数企业一般会以销售预算为始端，考虑到笔者是 OEM 模式的公司，销售客户群不多而且产品型也稳定，故而笔者所在的公司预算编制以生产产能为起点，在做好本量利分析的基础上，权衡止损点与目标利润后，来确定产品组合的业务数量需求，销售部门（项目管

理部门）一般依据产能与技术去承揽业务。

为了更好的对企业全面预算编制方法做出列示，举一简单实例加以说明。但仅以生产预算为例。PEM 公司的预算结构体系包括以下内容：（见图 1）。

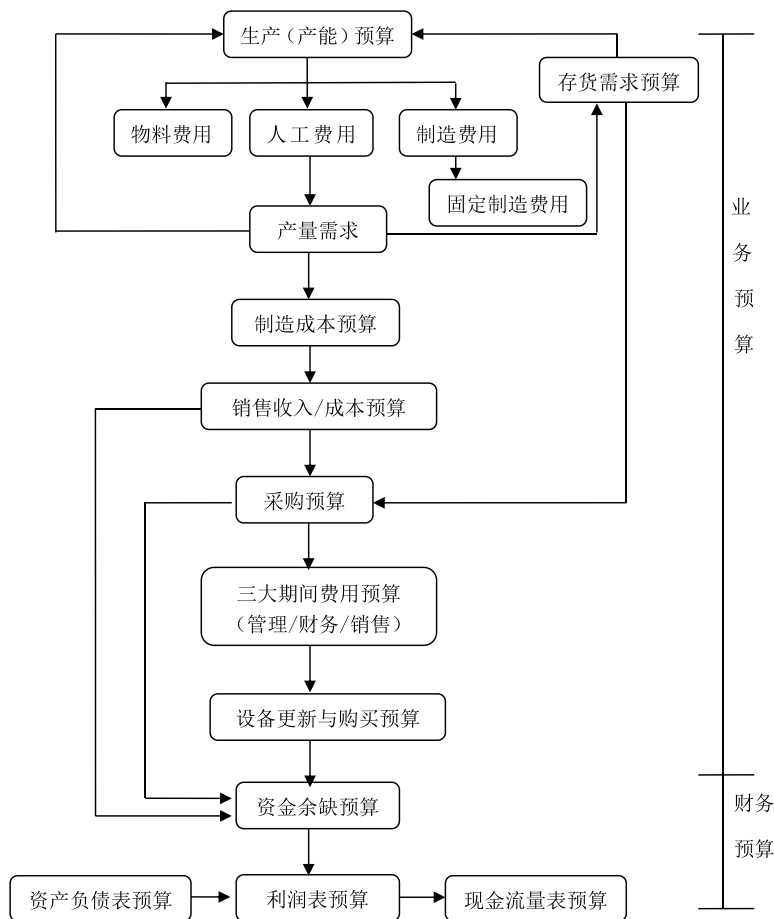


图 1 PEM 公司预算结构体系

笔者公司的生产预算包括生产销售数量预算，生产成本预算，销售成本预算三部分。

1. 生产销售数量预算符合以下公式：

预计生产量 = 预计销售量 + 预计期末存货 - 预计期初存货

2. 生产成本的预算：

生产成本包括材料成本、废品成本（仅为材料）、直接人工、制造费用四个成本项目。

原材料成本采用标准成本，所以材料成本直接记入成品

废品成本也是采用标准成本，仅仅计算材料废品

废品成本，直接工资，制造费用均是先归集，然后按产品重量比例分配

3. 销售成本存货预算：加权平均法。

18 预算管理

(当期期初成品存货金额 + 当期的生产成本)

加权单位销售成本 = $\frac{\text{当期期初成品存货金额} + \text{当期的生产成本}}{\text{当期期初成品存货数量} + \text{当期的生产数量}}$

(当期期初成品存货数量 + 当期的生产数量)

销售成本 = 加权单位销售成本 × 当期的销售数量

期末成品存货 = 加权单位销售成本 × 当期的期末成品存货数量

相关数据见表 1、表 2、表 3。

表 1 20xx 年生产销售数量预算表 单位：千只

产品名称	期初库存	当月生产	当月销售	期末库存
产品 A	600	630	870	360
产品 B	1,510	3,350	2,690	2,170
合计	2,110	3,980	3,560	2,530

表 2 20xx 年生产成本预算表 单位：千只

项目	全年		合计
	产品 A	产品 B	
单位重量	4.69	5.39	
数量	630	3,350	3,980
生产重量	2,955	18,054	21,009
原材料	25,830	164,130	189,960
废品	869	5,044	5,913
直接工资	1,030	6,170	7,200
制造费用	8,181	49,079	57,260
总成本	35,910	224,423	260,333
单位成本	57	67	65

表 3 2001 年销售成本存货预算表 单位：千只，千元

产品名称	期初库存		当年生产		当年销售		期末库存	
	数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额
产品 A	600	33,000	630	35,910	870	48,741	360	20,169
产品 B	1,510	105,700	3,350	224,423	2,690	182,722	2,170	147,401
合计	2,110	138,700	3,980	260,333	3,560	231,464	2,530	167,569

全面预算控制在很大程度上就是财务控制，它具有全面控制的约束力。预算就是将企业各种管理活动贯串在表格形式中，通过预算报表反映企业经营状况，便于管理者及时了解销售量、成本、利润、资金利用率、投资回收率等各种指标消涨情况。

作者单位 天津日德科技发展有限公司

浅谈财务负责人 KPI 考核在民营企业的应用

■ 李学英

随着我国经济的发展，各大中小型企业如雨后春笋般拔地而起，为适应国际化新趋势和企业面临的新挑战，单纯的核算型财务已经无法满足企业快速发展的需要，财务部门的定位正在由核算型向战略型、价值创造型转变，扮演的角色也越来越丰富，包括：决策分析的提供方、经营目标的制定者、绩效改善的诊断者、业务的支持伙伴等。因此对财务负责人的能力要求也越来越高，不仅要具备基本的专业能力和管理能力，还要树立全新的财务管理理念，带领财务团队为企业创造更多的价值和效益，充分彰显财务部门的作用。本文基于国内外的绩效管理及相关业务指标的相关理论，以 A 公司为例，讨论了 A 企业财务负责人 KPI 考核方案的设计、实施与效果，为企业财务负责人绩效考评体系构建提供了一种思路。

一、财务负责人 KPI 考核概述

(一) 什么是财务负责人 KPI 考核

KPI 考 核，Key Performance

Indicator 的缩写，指的是关键绩效指标考核法。

KPI 考核的实质在于引导员工的注意力方向，有效的节省考核成本，并用来检测管理中存在的关键问题，并能够快速找到问题的症结所在。

(二) 民营企业实施财务负责人 KPI 考核的重要性

财务管理工作始终贯穿于企业生产经营过程的每个角落，面对不断变化的市场环境，财务负责人要扮演企业管理部门的重要角色，在大多数企业里实际上是仅次于总经理的第二把手，随着市场全球化进程逐步加快，财务部门的作用日益突出，作为财务部门的负责人，不仅仅要具有国际化的知识，还应具有前瞻性的观点。善于借助先进的信息处理技术，搞好财务管理，为企业提供快捷、可靠的财务信息，为单位负责人提供必要的支持，当好单位负责人的高参。

二、财务负责人 KPI 考核实施方案——以 A 公司为例

(一) A 公司经营概况

A 公司始建于 1971 年，致力于专业设备研究、开发、设计、制造、安装、调试、运营有四十余年历史，公司的发展是中国经济蓬勃发展的真实缩影，产品主要应用于电力、冶金、建材、轻工和化工等行业，公司总资产超过 100 亿元，年销售额近 60 亿元，在北京、上海、西安、武汉、天津、宿迁、盐城、乌鲁木齐、厦门等地建立了研发和生产基地，构建了全国性的区域网络布局。

财务负责人 KPI 考核指标的确定 A 公司为了加强财务管理，实现财务核算及监督职能，制定了财务负责人 KPI 考核制度，每年年终就以下方面进行考核，详见表 1。

表 1 A 公司财务负责人 KPI 考核表

序号	考核指标	指标分解	具体分值	得分标准	自我评价	评估者
1	财务报表	成本费用核算准确性、及时性	25	1. 入库项目跨年成本增补（15分）： 考核得分=10-（2022年度跨年增补金额/8万元）*1，最低为0，最高15分。 2. 上年财务审计影响营业利润的调整（5分）： 考核得分=5-(影响营业利润合计金额/5万元)*1，最低得分为0。正负不对抵，取绝对值，跨期暂估费用调整比例控制在30%之内的不考核。 3. 其他各项潜亏处理（5分） 若潜亏未及时处理，由公司经营管理部或审计部直接核算确认潜亏的，每10万扣1分，扣完为止。		经营管理部、审计监察部
2		预算、责任制数据的跟踪、分析	15	按公司经营管理部要求提报预算及责任制数据完成情况跟踪、分析（含月度、季度、年度及日常专项数据统计及分析），每出现一次延迟提交或数据（含分析结论）错误，扣除3分，扣满本项权重分值为止。		经营管理部
3		财务报告提报准确性、及时性	10	按公司财务管理部要求提报财务报告（季报、半年报、年报），每出现一次延迟提交或出现报表错误，扣2分，扣满本项权重分值为止。		财务部
4		账实相符	10	经上级单位检查发现物资盘亏的，考核得分=权重分值-[（盘亏合计/当期物资账面金额）/1%]*3，最低得分为0。		经营管理部
5	资金管理	做好本单位资金筹划并提高资金使用效率、降低公司资金成本	10	1. 做好本单位资金收付计划，并于每月初报公司财务管理部备案，每未备案一次，扣1分，扣满5分为止。 2. 配合公司财务管理部做好各项融资工作，每发生一次未积极配合公司开展融资工作，扣2.5分，最高扣5分。若全年未发生该项业务，得4.5分。		财务部资金处
6	内控管理	严格按公司制度和流程要求进行财务把关	15	1. 内审检查发现重大问题，属于财务责任的，每发生一起扣除7.5分。 2. 严格按公司制度和流程要求进行财务把关，经内审或内控检查发现，未严格执行公司内控流程，进行资金支付或入账的，每发生一起扣除7.5分。 3. 日常账务处理科目错误或其他账务处理错误，经检查发现每一笔扣1分。		经营管理部、审计监察部
7	税务管理	税务风险可控前提下合理税收策划，合理提高企业净利润	10	1. 做好本单位税收合理平衡工作，非经营变化原因而导致本单位税收大幅变化，引发不良后果扣除10分。引发不良后果（如税务部门就税收大幅变化进行询问或专项检查的）未向财务总监及时备案的，加倍扣分。 2. 收取虚假增值税票被税务局立案调查，扣10分。		财务部
8	团队建设	建立科学财务人员评价体系并提高员工整体工作水平	5	1. 组织开展一次及以上本单位财务团队业务培训并将培训照片及内容报公司财务管理部备案，未完成扣2.5分； 2. 建立本单位财务人员考评体系，并报公司财务管理部备案，未建立扣2.5分。		财务部
9	责任事故	规避重大财务事故发生，避免对公司造成直接经济及品牌声誉损失。	扣分项	全年确保无重大财务管理责任事故（如：因本单位原因发生财务报告更正公告、重大资金支付错误、重大盘亏、重大数据报送错误造成不良影响等），具体由公司财务总监认定，可与上述各项指标重叠考核。一旦发生，全年考核分扣10-30分。		财务总监
		合计	100			
		综合评价		根据各项工作（含上述考核内容及非上述考核内容）完成质量及效率、创新、团队协作、学习、推动企业管理提升、风险控制等综合维度，由公司财务总监考评打分，得分为上述考核内容权重分值合计数的80%-110%。最高分为上述权重分值合计数*110%，最低为上述权重分值合计数*80%		财务总监

1. 报表数据的及时性和准确性 (60分)。财务报表通过对日常会计核算记录的数据加以归集、整理来实现的,随着商业社会对会计信息披露程度要求越来越高而不断发展,财务报表要求数字真实、内容完整、计算准确、报送及时、手续完备,能反映企业或预算单位一定时期资金、利润状况,有利于经营管理人员了解本单位各项任务指标的完成情况,评价管理人员的经营业绩,以便及时发现问题,调整经营方向,制定措施改善经营管理水平,提高经济效益,为经济预测和决策提供依据。

KPI考核侧重于以下4方面,如成本费用核算准确性、及时性;预算、责任制数据的跟踪、分析;财务报告提报准确性、及时性;资产账实相符,做好财务日常核算工作。

2. 资金管理(10分)。资金管理是社会主义国家对国营企业资金来源和资金使用进行计划、控制、监督、考核等项工作的总称。主要内容是投资决策与计划,建立资金使用和分管的责任制,检查和监督资金的使用情况,考核资金的利用效果。管理的主要目的是:组织资金供应,保证生产经营活动不间断地进行;不断提高资金利用效率,节约资金;提出合理使用资金的建议和措施,促进生产、技术、经营管理水平的提高。

KPI考核侧重于做好资金收付计划,做好融资等工作。

3. 内控管理(15分)。内控管理是企业为保证经营管理活动正

常、有序、合法运行,采取对财务、人、资产、工作流程实行有效监管的系列活动。企业内控要求保证企业资产、财务信息的准确性、真实性、有效性、及时性;保证对企业员工、工作流程、物流的有效的管控;建立对企业经营活动的有效的监督机制。

KPI考核侧重于内审或内控检查结果,要求财务人员严格按公司制度和流程要求进行财务把关。

4. 税务管理(10分)。企业税务管理是企业遵守国家税法,不损害国家利益的前提下,充分利用税收法规所提供的包括减免税在内的一切优惠政策,达到少缴税或递延缴纳税款,从而降低税收成本,实现税收成本最小化的经营管理活动。它是一种合理、合法的避税行为,不是违法的偷税,是国家税收政策所允许的。在国外,纳税人为有效减轻税收负担,都对税务管理加以研究,专门聘请税务顾问研究税收政策和征管制度的各项规定,利用优惠政策,达到节税的目的。

KPI考核侧重于做好税收合理平衡工作,避免发生被税务局检查及立案调查等情况。

5. 团队建设(5分)。团队建设从两方面着手,一是财务部门积极组织财务团队业务培训,围绕从事专项工作所需的知识、技能、工作方法等,提高财务人员业务水平,综合素质和履职能力;二是建立财务人员考评体系,包括业务能力、管理能力(财务经理)、工作能力、工作态度几个方面。业务能力考核财务人员的专业能力,考察其能否

按照规范的操作流程,准确并及时地开展财务工作;管理能力及工作能力主要考核财务人员的团队合作及沟通协调能力,考察其综合素质;工作态度主要考核财务人员的工作积极性及责任心、工作执行力、出勤状况等,考察员工对待工作的态度。

KPI考核侧重于做好业务培训及财务人员考评体系,培养专业高素质人才。

6. 责任事故(扣分项)。KPI考核侧重于全年确保无重大财务管理责任事故(如:因本单位原因发生财务报告更正公告、重大资金支付错误、重大盘亏、重大数据报送错误造成不良影响等)。

综上,由财务总监根据各项工作(含上述考核内容及非上述考核内容)完成质量及效率、创新、团队协作、学习、推动企业管理提升、风险控制等综合维度,综合评定财务负责人的KPI总分值。

(三)财务负责人KPI考核的实施

A公司KPI考核依据财务负责人与公司签订《A公司XX度财务负责人KPI考核表》,执行年度考核制(于翌年1月组织实施),自评与上级考评相结合的方法,考核结果与个人绩效工资及奖金挂钩,以事业部发放数额为基数,按比例系数核算发放。

以A公司为例,考评满分100分,根据综合评定财务负责人的KPI分值,比如90分以上,薪酬系数为1.1;80分以上90以下,薪酬系数为1.0;60到80分,薪

(下转第24页)

浅谈如何加强集团企业财务监督

■ 刘 芳

财务监督是企业财务管理的重要组成部分。对于集团企业而言，财务监督是规避财务风险、防范财务隐患的重要举措。如何有效开展财务监督、提高财务监督效果至关重要。本文将从委派财务总监，强化人员监督；成立财务部门，强化职能监督；建立报告机制，强化协同监督三个方面提出加强集团企业财务监督的路径，为集团企业开展财务监督工作提供参考。

一、委派财务总监，强化人员监督

为适应当前形势下深化国企改革和持续发展的需要，建立“规范、稳健、高效”的财务监督管理机制，规范财务管理工作，提升财务管理水平，强化集团核心管控力，国有集团企业向二级企业委派财务总监，切实履行财务监督职责，充分发挥财务监督作用，有效防范财务风险。通过集团向二级企业派驻财务总监的方式，进一步强化人员监督。具体实施方面首先明确财务总监角色定位，其次划定财务总监职责范畴，最后建立财务总监考核

机制。

（一）明确角色定位，寻求“管理”与“监督”平衡点

财务总监是集团派驻到二级公司的高级管理人员，作为下属公司的财务分管领导列席班子会议，发表财务专业意见。一方面统筹管理所在公司的财务工作，另一方面监督管理所在公司的财务事项。在承担管理职责的同时履行监督义务，树立“寓监督于管理之中”的理念，既不能不搞管理孤立地只监督，不深入了解和参与受派企业的财务管理工作，无法开展实质意义上的财务监督，只会让监督成为口号，无实际效果；更不能只论管理而将监督抛之脑后，让管理的合规性缺乏保障，满足于眼前的经营成果，为日后埋下各种风险隐患。因此，需要寻求管理与监督的平衡点。将监督的理念融入到实际的管理工作中，将监督的行动体现为各项管理的举措。

（二）划定职责范畴，围绕核心开展工作

财务总监负责所属公司财务业务管理、财务人员管理、财务内控

机制建设等工作。财务业务管理是核心，财务总监应当首先明确财务业务管理的职责范畴，包括预算、资金、税务等内容，知道哪些工作隶属于自己的管辖范围，也就是“要管什么”；其次知晓各部分工作的管理要求，即管理制度和管理规定，明确“管的标准”；再次结合公司实际思考各项管理要求如何落地实施，“如何去管”；最后对各项工作进展及完成情况要做到心中有数，强调“管的效果”。财务总监应该从思想上高度重视财务业务管理工作并切实体现在实际管理工作中。夯实基础，规范流程，完善管控。

（三）建立考核机制，细化考核指标

财务总监考核是落实财务监督管理的一项重要举措。财务总监人事关系隶属于二级公司，但考核权隶属于集团，通过设定考核指标开展季度及年度财务总监考核评价工作，考核结果与财务总监绩效奖金直接挂钩，此项举措将对财务总监履职尽责起到监督约束作用。考核指标设定应围绕财务核心业务展开

并进行动态调整，包括减分项和加分项，惩罚与激励同步考量；考核占比应依据考核事项重要程度及影响程度进行分配。

二、成立财务部门，强化职能监督

集团企业应单独设置财务部，统筹集团本部财务管理工作并对二级公司财务工作的开展实施监督管理。集团财务部应明确财务管理职责，通过履行各项职能有效开展财务监督工作。具体包括财务制度管理、全面预算管理、集团资金管理等多项财务核心业务工作，从业务层面落实财务管控的要求。

（一）建立集团财务管理制度体系

本着“以制度建设促管理提升”的理念，进一步强化制度管控手段。通过不断修订和完善各项财务管理规章制度，形成层次清晰、分工明确、衔接有序、业务融合的财务管理制度体系。将与会计核算、资金结算相关的基础性制度作为执行评价、监督检查的重点，实时跟踪制度执行情况，对二级公司开展针对性的专项检查，确保各项制度落地落实，为实现集团财务管理标准化、专业化、精细化打下坚实基础。

（二）强化全面预算核心管控力

充分发挥全面预算管理“指挥棒”作用，强化全面预算对经营业务的战略引导作用，集团范围内组织编制年度全面预算方案，实现全员参与，将预算编制环节嵌入到经营业务之中，开展投资、融资、信

息化、三公经费等专项预算编制工作，同步做好执行分析。严控预算调整频次，规范预算调整流程，按照集团会议审批原则批准各二级公司预算调整事项，提升预算编制严肃性和调整谨慎性。建立“年度预算与月度资金计划联动”控制机制，体现预算刚性约束力，严控资金支付，规范业务操作流程，提升管理规范度水平，有效防范资金风险。

（三）提高资金安全保障能力

遵循开户必评估销户即“开销联动”原则开展银行账户动态管理，组织集团范围内年度账户专项清理工作，按照“先报后审”原则评估账户存续必要性，及时清理冗余账户，规避资金风险；强化月度资金计划管理，将二级公司月度资金计划执行情况纳入年度重点考核任务，设定执行率指标，提升资金使用效益；统筹调度二级公司资金，为集团应急资金做好储备，做好低风险情况下二级公司月度资金统计及分析工作，适时开展中、高风险等级情况下资金统计分析，为集团统筹调度资金提供数据支撑。从银行账户、资金计划、资金分析三方面进一步提高资金安全性水平。

三、建立报告机制，强化协同监督

财务总监立足自身岗位职责做好财务监督工作，集团财务部门结合业务管理工作行使好财务监督职责，财务总监和财务部分别从人员管控和职能管控角度强化财务监督成效。建立财务总监报告机制，进一步强化人员管控和职能管控的协

同效应，二者共同发力，构筑起集团企业财务监督屏障。

（一）建立财务总监报告模板

依据集团财务管理范畴设定财务总监报告模板，具体包括三部分：第一部分财务业务管理情况，具体为全面预算管理、内控与风险管理、会计业务管理、审计税务管理、财务人员管理；第二部分风险提示信息，具体为报表披露风险、涉税事项风险、账户管理风险、制度执行风险、未决诉讼风险、业财合规风险；第三部分目前存在的问题及建议，阐述财务总监在履行财务监督管理职责过程中发现的管理问题及相关意见和建议。

（二）执行财务总监报告制度

财务总监依据财务事项的紧急重要程度分类行使报告权。分为定期报告和及时报告。即每季度向集团报告企业经营和财务管理情况。对受派公司可能发生的大额经营损失和可能存在的重大经营风险，要及时向公司报告。财务总监要立足自身监督职责，审慎评估报告事项内容，切实发挥监督作用。管理与监督是密不可分的，要在管理的前提下谈监督，在监督的作用下提升管理的效果。财务总监要始终牢记自身监督管理的职责定位，最大限度发挥好监管作用。

（三）做好财务业务对接沟通

作为财务总监的业务管理部门，集团财务部要加大与二级公司财务总监的沟通交流力度。一方面，以财务总监报告为桥梁，建立沟通对接机制，通过“季度报告”了解各公司重大财务经营事项，特别是

急需解决的问题，结合管理分工，提供相关业务支持，规避风险隐患；另一方面，通过召开财务工作会的形式，与财务总监面对面开展业务交流，了解各位总监的业务诉求，包括相关业务培训需求等，后续针对性地提供业务帮助。

（四）严格财务业务监督考核

作为财务总监的业务考核部门，结合部门职责动态更新考核指标内容，与业务工作开展紧密对接，适时调整考核指标范畴，充分体现考核重点，进一步落实落细考核工作。结合实际工作开展情况公平公

正进行考核评价打分，与绩效奖金挂钩，切实发挥考核指挥棒作用。同时，将对财务总监的业务管理作为集团财务部行使财务监督职能的一项间接工作举措。集团财务部与财务总监协同，形成监督合力，共同做好集团财务风险防范工作。

集团财务部通过分析、研判、解决财务总监季度报告反映出来的相关问题、以及采取召开季度工作会、组织座谈交流会、开展走访调研的形式，多措并举地与财务总监做好对接沟通。同时，财务总监也要积极配合集团各项财务工作，立

足自身职责高质量完成工作任务，发挥好监督管理作用，守好风险底线。围绕“高质量发展”这个中心，坚持“强化监督”、“提升管理”两个基本点，切实履职尽责，发挥表率作用。财务总监是集团派驻到各公司的财务监察员，集团财务部是履行集团财务监督管理的职能部门，财务总监要与集团财务部协同推进财务监督工作，助力集团财务工作的持续优化和提升。

作者单位 天津天保财务管理
有限公司

（上接第 21 页）

酬系数为 0.9；60 分以下薪酬系数结合实际情况而定，严重则不予发放绩效工资及年终奖金。财务负责人的薪酬包括：

1. 基本工资（工资总额的 70%），每月全额发放；

2. 绩效工资（工资总额的 30%），结合个人岗位工资等级，乘以上年 KPI 考核的薪酬系数后核发；

3. 年终奖金，按内部薪酬管理规定的岗位工资等级，乘以上年 KPI 考核的薪酬系数后核发。

财务负责人 KPI 考核中发现不

严格遵守公司规章制度，未发挥模范带头作用，不积极配合上级领导工作，对分管的工作组织、协调、指导不力，对工作或公司声誉造成较大影响的，视情况进行诫勉谈话、调整岗位、降职留用、予以解聘直至追究处分。

三、财务负责人 KPI 考核制度的实施效果

在企业规模逐步扩大的过程中，管理层级日益增多，对信息化管理的要求也越来越高，财务负责人 KPI 考核尤为重要，通过公开、

公平、公正的考核，全面有效的激发和调动个人的工作积极性，提升财务负责人的业务素质、责任意识和工作热情；推动企业建立一套完整的监督体系，增强财务管理工作的有效性，做好财务风险防范，推进财务管理工作有序、高效地进行。

作者单位 天津龙净环保科技有限公司

基于风险管理视角浅谈财务共享中心存在的问题

——以多元化集团为例

■ 林立伟

一、引言

科技不断进步，财务管理工作也应与时俱进。“账房先生”式的传统财务已经无法满足企业发展要求，现代财务管理要求财务提升服务附加值，为公司管理层决策提供支持。财务共享中心可以通过集中财务资源、统一制度和流程，解决财务资源分散、标准不统一、财务管理效率低、集团整体财务管理薄弱的问题，实现财务的规模化、协同化、统一化运营的效果，最大限度提升服务能力和效率。财务共享服务中心作为一种新的财务管理模式正在许多跨国公司和国内大型集团公司中兴起与推广。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》（国资发财评规〔2022〕23号）中强化核算、资金、成本管控、税务管理、资本运作的职能的背景，财务共享中心管理模式在央企以及地方国企的建设步伐会进一步加快。但是在建设和实施过程中会受到内外部多重因素影响，因此如何化解在财务共享中心建设及实施过程中遇到的风险具有重

要意义。

二、财务共享中心的风险分析

（一）成本效益不匹配风险

财务共享中心已经成为集团性企业提升财务管理水平的重要模式。落实财务共享模式的基本目标是降低成本、提升效率、规范流程以及优化组织架构，这也是其格外受到企业管理者重视、青睐的原因。但是财务共享中心发挥作用的基础是软硬件设施的投入，优势在于通过对大量财务、业务数据进行专业分析实现规模效应。如果企业规模不够大、经营业态多样化、各类业务数据总量小，盲目建设财务共享中心会出现在经济上成本效益倒挂，在工作效率上数据分析优势不明显的风险。

（二）业务与财务脱钩风险

业务、财务如何融合一直困扰着很多企业。在财务、业务位于同一办公地点的条件下，很多企业仍存在业务不懂财务逻辑、财务不了解业务实质，业财难以深度融合的情况。在财务共享中心模式下，财务人员与业务隔离办公直接导致财务远离业务前端，增加了业务、财

务沟通的难度，财务在反映业务事项的及时性、准确性也会打折扣，同时加大了财务对各项业务审核的难度。

（三）员工流动性大和工作质量下降的风险

财务共享中心模式下，业务单据审核工作的总量并未减少，财务共享中心通过细化梳理工作内容，设置流水线式的作业流程、精简基层财务员工数量实现单位员工工作输出效率提高的目的。这种模式下，一是员工从事单一、量大、技术含量不高的基础工作导致工作的乏味，容易使员工产生麻痹、侥幸心理，导致对基础工作不重视的情况；二是加重了基层财务员工的工作负荷，使员工长时间处于满负荷的工作状态，降低员工的工作积极性，加大员工经常变动的风险。

（四）信息沟通成本高的风险

在财务共享模式下，财务实行统一办公模式，财务人员与各成员公司之间主要通过系统进行远程交流，信息传递过程中的信息不对称增加了沟通成本。一个财务人员可能被安排管理多家公司的账务，由

于存在业务学习不够及时等情况，加之财务人员与成员公司业务人员不够熟悉，可能导致在出具审核意见以及项目核算时错误反映业务情况的情况，增加了信息沟通成本。

（五）系统性错误风险

财务共享中心运行通过建立完善的业务系统、财务系统、资金系统发挥集中作业的优势，集中模式下也将核算风险和资金支付风险集中在一起。如果财务共享中心系统出现风险，将会导致各成员公司的资金支付将受到影响。同时，由于多个成员公司的资金支付职责集中至财务共享中心，也有可能出现“张冠李戴”的资金错付情况。

（六）流程再造风险

差异化的流程和制度容易出现操作风险。统一各成员公司的制度、审批流程和审批权限是财务共享中心高效运转的重要前提。财务共享中心需要对各成员公司的制度、流程进行再造。但是在流程再造过程中面临的风险不容忽视。成员公司业态不统一、经济业务多样化、管理需求个性化等均是财务共享中心流程再造过程中面对的问题。

三、针对财务共享中心风险的应对措施

（一）合理评估财务共享中心建设对应的成本效益

财务共享中心的优势在于依托系统对大数据进行分析实现规模效应而相对降低成本，提高工作效率。但完善的财务共享中心系统是业务、财务融合系统，需要大额的资金投入进行开发，以实现业务管

理、合同管理、核算管理、税务管理、预算管理、资金支付等全链条产品功能。对于业务量小、资金优势不明显的公司来说，还应量力而行，以成本效率原则为导向：一是应理性评估公司的资产规模、业务存量、业务链条、需要分析的数据量，合理评价引入系统对工作效率和效率改善幅度。二是坚持引入财务共享中心理念，分阶段分步骤开展财务共享中心建设，适当投入资金，实现集中资金支付、核算管理、报销管理、税务管理等职能。三是建立管理会计项目代码，赋予项目代码管理内涵，适当弥补系统不完善的短板。项目代码将财务数据融合业务信息，建立数据集市，实现财务作为大数据中心服务业务、协同业务的目的，促进核算会计转型至管理会计。通过挖掘数据背后潜在信息，做好分析、研判，对集团经营管理、业务发展、成本管控等提出相关意见建议，帮助集团管理层掌握集团整体情况，提高预算和决策的科学性。

（二）建立业务、财务融合机制

财务共享中心应提高服务意识，认识到业务、财务融合对于支持管理层做出合理决策以及公司可持续发展的重要性。一是要建立完善的业务、财务沟通的闭环管理流程。业务人员作为项目的发起端，也是项目完结的结束端。财务人员完成该项目的核算后将凭证记录反馈给业务人员，业务人员确认项目的核算内容后方可认定为项目完结。二是充分发挥财务总监的枢纽

作用。应保证各成员公司均设置财务总监，并由财务共享中心管理人员兼任。同时，财务总监应该是管理型和专业性叠加的复合型人才，积极参与成员公司的经营决策，在财务共享中心审核财务数据，形成业务、财务的沟通枢纽。三是深化内部沟通。一方面加强对非财务类的部门经理进行培训，积极向其灌输基本的财务专业知识，可以在业务部门内部实现自上而下的财务知识学习氛围，从而实现业务了解财务的目的。一方面定期组织财务人员学习成员公司业务，熟悉业务实质，积极与业务人员沟通交流，保证准确反映业务。

（三）加强财务人员队伍建设

财务共享中心单位工作负荷量大、专业性高的工作特点对财务人员的专业能力和心理素质提出更高要求。一是加强组织培训。在专业方面，积极组织内部学习、外部培训、聘请专家授课等方式提高财务人员的专业能力，充分发挥员工的优势，鼓励员工积极取得助理会计师、会计师以及注册会计师证书；在实际操作层面，做好操作流程培训，编制操作指南，保证员工尽快熟悉操作系统，同时也可以定期举行技能竞赛，提高员工的综合素质。二是加强思想教育。一方面时时关注基层财务人员的心理状态，强调所在岗位对整个财务共享中心的重要性，提高财务人员对其岗位的可度，培养其在工作中的责任感、荣誉感和归属感。另一方面要适当组织部门团建活动，活跃部门工作气氛并做到张弛有度，为员工工作

提供舒适的工作环境。三是加强岗位梯队建设。财务共享中心应为员工设置好职业晋升渠道,岗位轮换和职位提升有助于提高员工的工作动力和工作热情,从而提升财务共享中心的整体工作效率。四是加强绩效考核。合理运用“平衡积分卡”全面考核各维度指标,引导员工服务于企业的长期战略目标。

(四) 建立健全信息传递机制

财务共享中心与各成员公司存在物理隔离,基于以上特点,一是财务共享中心可以通过在成员公司派驻业务财务,该业务财务负责了解成员公司业务,同时在财务共享中心负责所对接成员公司的总账。二是财务共享中心要建立简单、完备、有效的业务流程,如应收账款账龄管理流程、应收款项催收流程、业务状态反馈流程等。

(五) 积极应用信息技术手段

财务共享中心各项工作高度依赖对信息技术的应用,比如网上报账系统、资金统一支付功能、商旅报账一体化服务、手机终端移动审批等功能。因此企业必须加强对信息技术的资金投入而且要设置信息技术专岗:一方面要首先保证财务共享中心各项服务能够流畅运转,尤其是资金支付、移动审批等,同时加强银企直联管理,降低资金支

付风险。另一方面要信息技术安全摆在首要位置。信息技术风险会严重影响企业经营,财务共享中心承担了数据库、资金支付等核心职能。资金安全和数据库安全都关系到企业的生存发展,容错度极低,因此必须加强信息技术建设,绝对保证信息技术的安全运转,避免在财务共享中心层面出现系统性风险。同时有效运用信息技术,可以提供整体的沟通效率,也为后续无纸化办公的转型提供重要技术支撑。

(六) 统一流程和制度

“兵马未动、粮草先行。”统一的流程和制度是筹建财务共享中心首先应解决的问题,涉及企业管理层和治理层管理权限调整。以类金融企业集团为例,一是为了进一步提高效率,考虑业务类型的差异化因素,应尽量减少业务类型分类,以各公司主业类型为基本标准,将各公司业务划分为费用报销类、业务投放类和其他类。将业务审批类型分为费用报销类(包括费用类、低值易耗品、固定资产、无形资产、对外捐赠等)、主业业务类(股权投资、资产管理业务投资、金融商品投资、小额贷款对外发放)和其他类(理财产品投资、固定资产处置等)。同时将“金额”作为划分上述业务类型审批权限的重要标

准。二是在会计核算流程、票据审核流程、固定资产卡片记录流程等方面应设置统一的要素审核标准、会计凭证编制标准。三是在应收款项账龄及催账管理,应付账款久期管理等方面要建立统一的预警机制。

(七) 建立财务风险控制管理办法

财务共享中心应设置财务风控岗,负责核查财务管理工作。通过建立财务管理风险控制机制,及时发现日常财务基础工作中的风险点,加强后期整改落实,确保集团会计核算及财务管理工作安全、规范、有序开展。按照日常财务工作涉及的风险程度,将核查工作分为按日核查、按月或按发生频次核查、按年核查。对于涉及日常资金操作的工作,每日由财务风控岗进行核查;对于会计凭证、财务报表、银行对账单、税款缴纳、报表数据等日常工作,按月或按发生频次由财务风控岗进行核查;对于往来款对账清理、账簿打印、档案整理等工作,每年由财务风控岗进行核查。

作者单位 天津津融投资服务集团有限公司

浅析业财融合在财务管理中的运用

■ 王 辉

一、业财融合的含义

业务与财务融合的简称，是指业务发展与财务管理相结合，业务和财务融为一体，从企业的整体去思考业务开展是否符合集团发展的目标方向。在一些发展迅速、业务种类繁多的企业，财务核算的职能已经跟不上业务发展了。财务的职能必须进行改变，财务不再是躲在后方记账，而是走向前台，与业务并驾齐驱，甚至要走在业务的前面。传统的财务管理方法是反应结果，但业财融合的方法是反应路径。这是最主要的区别。

二、业财融合的作用

将传统中后台职能岗位跟前端业务岗位进行连接是目前思路。原来的职能部门，比如人事、行政、财务、法务等，跟业务离得比较远。所谓离得比较远，意思是职能部门对业务了解相对较少，不能深入了解业务部门的需求，无法给他们提供更好的服务。业务人员一般不会主动与财务部门人员沟通所需数据，财务部对于性质特殊的交易也无法准确辨别。

另一方面，从业务部门来说，在业务开展的全过程，要有经营思维和风险意识，要清晰地认识到业务开展需要为公司创造价值和利润，控制和规避风险，减少损失，也是创造价值。从财务部门来说，要深入到业务活动，特别是将财务管理前移到业务前端，通过对数据的预测和分析，反馈给业务部门及决策层，使企业的管理决策更加科学；同时，通过把握业务流程的关键控制点和潜在风险点，并实施有针对性的改进，降低运营风险。

三、现阶段业财融合存在的问题

（一）业财融合缺少动力或主观意识

财务部门是任何公司的必备部门。在企业中相对独立的角色，其固有的专业性及岗位特点，日常工作往往与业务部门时有冲突，造成与业务部门沟通困难或不愿沟通。并且不当的激励导向，由于业务财务分属不同的条线，在进行绩效激励时各自条线的绩效激励方案可能会导致忽略公司总体价值目标。

（二）财务分析滞后

通常的财务分析只是针对企业整体，且为一定周期并带有滞后性的特点。通用的财务分析工具及手段不能满足业务部门对信息有针对性、高时效性的要求。而相对复杂的定向开发的财务管理工具，对于财务人员的综合素质提出了更高的要求。若财务人员的素质无法达到要求，所使用的专业工具也无法发挥应有的作用，如大型生产型企业使用 ERP，或者中小型企业根据自己需求自行开发的软件而使用的 VBA 或 PYTHON 都是财务人员需要长期培训后才能使用的，若不对相关工具有较深刻的认识，就不能知道相关系统的参数设置、计算方式是否合理、最终结果是否正确。

（三）财务人员的数据化概念缺乏

虽然传统会计人员日常与数字打交道，但财务人员对数字的概念通常只停留在货币金额、存货数量。无法以数据化角度透视企业的整体情况或局部细节。例如，财务人员会关注收入、成本、利润、应收账款账龄的金额及相关变化，深入些

的人可能会了解到产品销量或服务人次、产品价格或人均客单价。但很少有财务人员会掌握更无法通过数据及其变化帮助企业发现问题、改善决策方式、调整企业政策。

(四) 信息或数据口径不一致

数据周期不一致，例如财务部以自然月为统计口径，业务部门则选择每月26日到次月25日为一周期。或者两部门选择相反都会导致数据有出入。数据口径不一致，例如业务部门以合同执行完毕并收款为收入确认标准，但会计制度则是按发货后风险转移并预计可以收款为收入确认标准。名称等关键信息不一致，例如采购、库存部门为方便操作简化货物或设备名称及编码，或同一货物出现不同名称，导致财务部无法进行正确区分造成财务数据失真。

四、实现业财融合的段化措施

(一) 人员准备

公司内部跨部门引入专业人员，例如从公司业务部门，如工程部、生产部调入财务部，这些人非常熟悉公司业务及专业领域，具备一定的财务知识后，他们能更好的通过财务数据发现核心问题。

华为创始人任正非曾不止一次提到，财务如果不懂业务，只能提供低价值的会计服务。其实让业务部门利用财务信息和非财务信息去指导业务也许可行，但是让财务部门去站在宏观全局的角度去指导业务，未免有些揠苗助长。所以财务人员也要到一线工作学习深入对企业业务流的了解。

(二) 设备及平台准备

1. 建立财务共享服务中心 FSSC。以实现财务处理的标准化、流程化。制定相应的报账流程、核算中心、结息中心、系统维护中心。共享中心的关键是识别业务流程，业务流是一切工作的原点和基础。紧紧抓住业务流，就不会偏离工作方向。并且将账务处理收归中心，可以为分子公司的财务人员减负，更多的精力投入业务部门。

2. 采用 ERP 系统收集加工信息。ERP 系统是针对物资资源管理（物流）、人力资源管理（人流）、财务资源管理（财流）、信息资源管理（信息流）集成一体化的企业管理软件。通过一体化的信息集成完成基础信息的采集、整理、加工等工作。使各部门的数据口径统一，为后续的数据使用提供可靠的基础。

3. 运用 BI 即商业智能进行辅助分析。当企业的海量数据越来越大，要求的数据分析维度越来越深越来越细，甚至对实时性和交互性提出了更高的要求。自助式 BI 更是可以面向用户实现低代码或零代码开发、无缝对接、灵活部署，赋能财务人员更强的分析能力。

(三) 专业知识积累

1. 在数据获取及分析能力方面，财务专业人员对财务各项指标有深刻的认识，但财务分析方法相对简单。企业财务指标分析的常用手段除同比、环比、百分比及定性分析外少有其他手段。无法对财务指标外的数据进行有效分析及预测，无法给出解决问题的方法及途

径。加强数据统计方法、函数方面的培训。若无这些知识体系，前述使用 BI 辅助分析工具加工后的数据，无法转化为对业务决策有利的信息。无法为企业提供价值。例如叶贝斯分析可以发现统计数据中的缺陷并纠正观念偏差；主观概率，是根据经验、各方面知识，对客观情况的了解进行分析、推理、综合判断而设定；还有如数据图形化、线性回归、置信区间、标准差等知识。设定财务危机预警指标阈值，采用 BI 技术及图形化帮助企业管理层改善经营。

2. 在风险识别及控制方面，除前述财务风险外，财务人员还要对企业运营、涉税及法律相关内容的风险进行识别及应对。例如识别企业业务流程中基层操作人员权限过大无人监管；企业个别时期或短期无原因的成本、费用异常变动；业务人员为与商户达成合作承诺高额回扣或其他违法违规条件；合同中有明显不利于公司的条款或合同条款会导致业务适用税率发生变化等风险。并依据风险识别的结果向管理层提出相应改进建议及控制风险的手段。

3. 加强学习银行金融系统专业知识。企业运营一般都存在周期性，财务人员要把握相应的周期并提前为企业做好资金规划。为企业提前做好融资授信工作。这就要求财务人员不仅要了解自己公司的情况，也要对各银行的金融产品、授信政策流程、审批要点、目标客户类型有所知晓，对于各大银行的授信深层逻辑有所了解。

(下转第 32 页)

基于共享模式下的财务集中管理初探

■ 申婧婧

一、财务共享集中管理模式的概述

财务共享集中管理是借助大数据网络通信技术，以服务公司战略目标为导向，通过集成共享信息、数据、资金、人员等多种要素，在企业集团公司内建立起资金、预算、融资、核算的集中统一管理，以实现信息数据资源共享的财务管理模式。

二、财务集中管理的现状

（一）财务集中管理体系不完善不健全

随着企业集团不断发展壮大，财务信息数据量的增加对财务管理的能力和水平提出更高要求，但部分企业集团对财务集中管理的重视程度不高，财务管理体系不完善不健全，所制定的财务集中管理制度落后、管控方法手段单一，导致各业务单元分散、独立，财务管控的集中化水平低，标准化程度不高、规范化不足，已经无法有效地为当前形势下企业集团发展提供支持和保障。

（二）财务监督机制尚未落实到位

科学合理的监督机制对于协助企业开展财务工作、评价财务工作、保障财务集中管理顺利实施具有重要意义。但实际工作中，企业集团普遍缺乏监督机制，即使部分企业认识到监督机制的重要性，但在实际开展监督工作过程中，由于监督力度不足或方法手段陈旧也无法真正做到对企业各个环节进行全方位的监督和控制，及时发现财务管理中的漏洞和薄弱环节。

（三）财务核算规范化程度低

目前企业集团在实施财务集中管理过程中，对于会计核算规范缺乏明确、统一的标准，尤其是在新会计准则实施以后，随着金融产品的分类细化，由于对业务行为的界定标准不统一，导致同类业务出现不同的核算口径，使得企业集团内部不同公司的财务信息质量不高，数据间的一致性和可比性较差，无法有效反应经营结果，给领导层的经营决策造成不利影响。

三、财务共享模式下对企业集团公司实施财务集中管理的影响分析

（一）有利于企业集团高效整合资源并提升盈利水平

随着企业集团公司业态发展的多元化，为进一步提升财务管控效率，降低财务风险，企业集团公司必须在加强对财务资源的统筹协调和推动资源整合方面发挥更大作用，以保证财务资源利用效率和整体财务实力的提升。财务共享模式下，企业集团公司能够有效的将集团及所属公司的人员、资金、账务、融资等信息整合汇总，不仅有利于实现资金的集中管控，降低资金风险，同时通过集中管理，形成资金规模化效应，促进企业集团不断提升整体抗风险能力和资信水平，进一步增强与金融机构的谈判溢价能力，获取较低成本的资金，同时通过内部资金的融通，合理控制外部融资规模，可以有效地降低总体财务成本，提升公司盈利和造血能力。

（二）有利于企业集团公司增强内部协同能力，实现利益最大化

随着企业集团公司经营范围不断延伸、管控层级增加，如何加强所属公司间的内部协同，互动融合、最大程度调动工作积极性、降低沟通成本、提升管理效率成为财务管理需要迫切解决的问题。财务共享模式下，企业集团公司通过对包括财务人员、核算、预算、资金、投融资的集中统一管理来加强对各成员企业人、财、物等关键资源的统筹调度，确保沟通高效，各成员单位及时了解集团的战略意图、战术策略，严格按照战略目标落实推进各项经营工作，进而实现集团整体利益最大化。

(三) 有利于企业集团公司规避财务管理风险，加强财务管控力

企业集团公司通过建立财务共享服务中心，提高内部协同效率、及时共享财务信息、集中处理核算业务，统一核算口径，确保了账务处理的一致性，会计报告内容和结构的规范统一，极大提升会计数据信息质量。同时，有利于集团公司更全面、及时、准确地获取下属各企业的财务数据信息，从而为公司决策层提供多维度财务数据支持，提高决策的科学性和时效性。

四、对于财务共享服务模式下加强财务集中管理的建议

(一) 搭建良好的财务共享服务环境

财务共享服务中心是实施财务集中管控工作的平台和载体，对降低整体运营成本、促进业财融合、加强人员管控、提升服务水平和效率、防范财务风险具有积极的意义，

因此企业管理层对于建设财务共享服务中心要给予强有力的人财物支持，将财务共享服务中心的建设纳入公司战略发展高度予以考虑，通过配备专业的设备、人才，搭建合理的组织架构和信息技术平台，实现协同办公、流程再造和集中管理。

(二) 搭建良好的共享工作机制

财务共享服务中心要建立集团财务管理工作常态化统筹机制，在推动各公司日常业务的顺利开展的同时，要通过搭建各种渠道、资源、信息、人才的共享机制，确保真正做到各类信息及时传导和资源共享，真正实现对财务管理工作的纵向提升和跨主体工作的横向融合。

(三) 实现资金的集中管理

要促进企业集团实现财务集中管理，财务共享中心首先要实现对集团内资金的集中统筹和管控，保障资金安全性和提高资金收益性。通过线上监测及时掌握所有子公司的资金头寸情况，切实维护资金链的安全稳定。同时，加强资金全面预算管理，提高资金统筹规划能力，以优先流动性、保障安全性、提高收益性为出发点，统筹规划好经营、投资、融资活动中的资金供求，谋求资金短、中、长期的动态平衡，建立资金预算收支的年度、月度上报机制，严格预算的刚性约束，提高对收支规模预测的准确性，通过对现金收支的全过程预算控制，做好资金预算执行情况的跟踪、分析、监督和考核。

(四) 实现融资工作的集中管理

财务共享中心要统筹融资运营，对金融机构进行统一分层的营销策略，推进与金融机构总对总的整体谈判沟通，统一沟通的口径与路径，共享相关公司基础资料，统一对金融机构的资金成本、增信条件、授信用途等谈判要素，努力实现集团利益最大化，对应金融机构不同级别，建立分层对接的模式，有序推进各项融资事项。统筹集团资源，推动各方主体、各类资源、各种要素协同联动、聚合发力，实现内外部利益相关者价值共生、共享。统筹融资业务落地，财务共享中心要指导各类融资业务，推进各项融资工作。在融资政策的获取方面，由财务共享服务中心定期沟通融资监管政策，金融机构及外部融资环境对企业影响及外部环境、授信条件的变化，节约沟通成本，通过财务共享中心合理安排，实现集团利益的最大化。

(五) 规范会计核算管理

企业集团公司应该对会计核算工作实施集中管理。首先，在内部建立会计核算管理规范，编制核算手册，各核算单位严格按照要求开展会计核算。针对同类型的业务，核算口径、记账科目必须统一，这样能够有效提升会计信息质量，更好提升财务集中管理水平。其次，在财务集中管理的过程中，企业集团总部也需要注重地区差异，了解各个地区的具体政策，根据实际情况以及历史核算情况指导异地企业规范账务处理，在确保总部需求的同时还能提升各个下属企业财务数据可比性。

（六）加强业财融合，提高业务处理时效

财务共享中心不仅仅处理财务数据反应经营结果，还应实现对业务的全流程管理。通过建立业务数据共享接口，将前端业务部门的数据录入自动转化成有用的财务信息，各类业务处理时效将有效提高。

（七）加强信息系统建设

信息化系统是实现财务共享工作的基础和保障，系统平台的统一

搭建和整合是实现共享服务的关键环节，企业集团公司应该加快信息化建设，通过利用信息化手段及时掌握和管理企业的运营信息，这将有利于提升财务管理水平，降低财务风险。

共享服务模式下的财务集中管理能有效解决内部机构协同性差、账务核算不统一、资金管控能力弱等问题，对加强财务风险防控，提升企业集团整体效率具有积极作

用，为加强财务共享服务模式财务管理，企业要制定切实可行的战略规划，从搭建环境、优化组织结构、加强资金融资集中管理、加快业财融合、推进信息化建设等方面加强建设，充分做好财务共享服务模式下财务管理建设工作，提升财务管理水平。

作者单位 天津津融投资服务集团有限公司

（上接第 29 页）

（四）优化组织结构

组织结构通常分为职能结构、职权结构、部门结构、层次结构四个方面。业财融合要以职能结构优化为主，职权结构次之，部门、层次优化服从于职能优化。

职能结构是实现组织目标所需和各项业务工作以及比例和关系。让财务的职能结构更多划归或服务于经营团队，如华为公司所提出的“五懂”的要求：懂项目、懂合同、懂产品、懂会计、懂绩效。能充分理解行业规则、公司运营模式、经营目标及政策，并将收集的信息落于以上各方面，以起到指导业务人员的作用。

依据确认后职能结构规划财务人员的职权范围，明确责权利三方

面内容，使财务人员可以有的放矢。知道自己对公司或团队除传统财税职能外，还必须知道哪些是必知必会的内容，如哪些业务内容或流程相互关联、哪些业务信息具有相互勾稽的特点，了解财务在团队角色中必须提供哪些信息、做出哪些规划、完成哪些决定和有权制止哪些行为，以及对哪些问题必须做到快速准确反馈的要求。

再根据职能结构与职权范围的划定，对部门结构及层次进行调整。比如是按业务流程还是按事业部设置财务岗位；从哪个管理层级开始需要财务岗位职能并设置多少财务岗位。这些都需要按职能与职权范围进行调整。

以上是从人员储备、知识储

备、软硬件配置、组织结构四方面阐述笔者对企业实现业财融合基础构想。目前国内对于业财融合的讨论还只是停留在概念层次。国内真正实现业财融合并且效果突出的企业也是凤毛麟角。究其原因在于企业都有各自的特点，不是会计准则有统一的标准答案。笔者所在企业也正经历构建财务共享中心，传统会计职能向管理会计转变的过程。业财融合、财务人员职能转变是大势所趋，无论以何种形式进行转变，服务于企业实际业务才是根本亦是关键。

作者单位 天津美年投资管理有限公司

浅谈企业财务共享服务中心建设中的问题与对策

——以 S 集团为例

■ 刘 晶

随着科技的不断进步，我国经济的快速发展，本土企业规模不断扩大，为了解决面临的财务管理压力，越来越多的企业也开始尝试建设财务共享服务中心。财务共享服务中心（Financial Shared Service Center，简称 FSSC）是指将跨区域企业集团分散的财务处理职能集中到财务共享服务中心统一进行，通过制定统一的管理制度标准，对各组织机构流程再造，以降低财务管理成本，提高财务工作的效果与效率，保证会计记录与财务报告的规范性和统一性。S 集团为了满足企业的快速发展，建设财务共享服务中心，促进从传统财务管理模式向新型财务管理模式升级。

一、S 集团财务共享服务中心的建设简介

（一）S 集团及 S 集团财务共享服务中心基本情况

S 集团主要业务包括：地产、建筑、装饰、投资、物业、文旅及文化等模块。集团总部设于北京，经营项目涉及全国各个省市，集团

规模庞大。S 集团财务共享服务中心建立于 2020 年初，隶属于集团财务管理中心，属于拥有独立法人的独立经营模式。天津地区为 S 集团财务共享服务中心主区域，现主要涉及建筑、物业业务模块。

（二）S 集团财务共享服务中心产生动因

由于 S 集团经营业务特性，经营项目分布广阔，跨区域规模越大，管理层级越来越多，管理分散。会计报告上报需要经过集团层层汇总，对会计报表信息的及时性产生不利影响；并且存在各层级对会计信息统计口径可能不同等情况，对合并会计报表信息的准确性也产生不利影响。

S 集团规模庞大，涉及各区域分支机构众多，每个区域分支机构不论规模大小，均设置财务部并配备相应的财务人员，进行财务业务处理，导致 S 集团财务人员配置冗余，不利于控制人工成本。

（三）建设 S 集团财务共享服务中心的意义

1. 控制人工成本。建设财务共

享服务中心，充分考虑财务共享服务中心选址地区经济政治环境、成本及人力资源等因素，选择综合成本最有利的天津地区建立财务共享服务中心，集中办公以降低财务人工成本。

2. 实现企业集团财务处理标准化。财务共享服务中心通过统一会计制度、财务管理制度和处理财务业务标准，通过集中分析汇总财务信息，提高标准化程度，保证 S 集团财务制度实施的统一性。

3. 强化企业集团资金集中管控。财务共享服务中心采用集团资金统一管理模式，建立集团现金池，集团全面监管资金收支情况，根据各区域公司定期上报的资金计划，有序调配资金使用，提高闲置资金利用率，降低融资成本，优化资源配置。

4. 避免业务流程中工作重复性。业务人员通过业务系统完成对业务事项信息的录入，经财务人员审核通过后，会计核算系统可直接从业务系统进行数据抽取，减少财务人员制单过程中录入业务信息的

工作量,减少整个流程工作重复性,降低企业运行成本。

二、S集团财务共享服务中心的实际应用

(一) S集团财务共享服务中心的信息系统应用

S集团财务共享服务中心的信息系统包括:电子影像系统、网上报账系统、银企直联系统、资金管理系统、会计核算系统、电子档案系统等子系统。

1. 业务人员申请流程操作。业务人员通过电子影像系统,扫描业务纸质发票、纸质确认单、纸质签批文件等支持文件,上传至电子影像系统。再通过网上报账系统,业务人员提交相对应需求申请业务流程,业务流程与电子影像系统中票据单据进行关联。业务人员完成业务流程申请工作后,系统生成带有条形码流程封面,业务人员将流程中相关纸质文件与流程封面传递至扫描人员。

2. 财务人员审批流程网上报账系统会按照事先定义的流程进行签批流传,业务部门完成审批,审批流程进入财务共享服务中心作业池,由财务人员在作业池中进行抢单操作,抢单成功后财务初审与复审人员按照规定审核要点进行审核。审核完成流程结束,将自动流转资金管理系统推送资金结算信息,资金管理人员审核资金结算信息后处理资金结算业务。

报账系统业务流程完成后,报账系统根据已审批业务流程与资金池中银行交易明细信息相匹配,

生成预制单据,会计核算系统再通过抽取网上报账系统数据,进而生成正式会计凭证。完成会计入账工作后,扫描人员通过扫描条形码,完成会计凭证与纸质支持文件的匹配、归纳及存档工作。

(二) S集团财务共享服务中心主要财务模块应用

财务共享服务中心通常会承担企业集团基础会计核算工作。主要包括财务应收、应付、收入、成本、总账、资金管理、资产管理等模块,根据企业集团实际业务性质,也可承担财务分析和税务等模块的职能。S集团财务共享服务中心将财务人员划分为资金结算组、应收应付组、费用资产组、总账报表组。

1. 资金结算组工作职责。主要负责资金集中收付结算处理,资金统筹划拨处理,协助银行账户对账等工作。

2. 应收应付组工作职责。主要负责收款及成本付款申请审核及入账,来款认领及入账,销项发票开具及红冲/作废的入账,退款、代收付款审核,成本预付款申请及核销审核及入账。协助总账进行成本类暂估计提及收入成本结转等工作。

3. 费用资产组工作职责。主要负责员工借款及还款账务处理,员工借款跟踪管理,费用及资产报销审核及入账,折旧计提等工作。

4. 总账报表组工作职责。主要负责总账类单据(无前端系统支持的业务核算、调账等)账务处理,内部关联方对账,银行余额调节表编制,期末结账管理,出具财务报

表及集团内部分析报表等工作。

三、S集团在建设财务共享服务中心时发现的问题

(一) 信息系统管理不完善

集团信息系统管理还未完善,各子系统不匹配不兼容,产生财务核算系统无法自动读取网上报账、人力资源等系统数据的问题,导致无法推送预制凭证,财务人员需要手工录入的情况,增加员工工作量。集团信息自动化程度不足,常规基础工作还依靠人工手动操作,集团运行效率低。信息系统平台磨合期间,时常出现系统故障与系统报错预警情况,缺少专业的运维人员时刻保障信息系统的正常运行,信息系统管理成本较高。

(二) 财务共享服务制度不完善

财务共享服务中心建立初期,存在业务与财务部门执行流程标准不一致的情况,集团总部与区域其子公司还存在核算制度不统一的情况,新旧制度衔接存在缓冲期的问题,财务共享各财务模块职责划分不明确,人员经验不足,造成财务处理不及时,财务数据披露失真的不利影响。

(三) 财务人员稳定性差

由于财务共享服务中心处理的业务多为常规重复的简单业务,业务处理较为单一枯燥,流水线式工作不利于财务人员专业发展,集团控制人工成本导致待遇普遍不高,造成财务人员离职率较高、流动性较大。财务工作频繁交接,容易出现关键财务数据丢失、泄露的情况。

四、S 集团在建设财务共享服务中心存在问题的应对策略

(一) 完善企业信息系统

建设与财务共享服务中心匹配信息系统, 审视企业集团各业务环节, 进行流程再造, 打通财务核算系统与网上报账系统、人力资源系统与企业 OA 系统等子系统平台, 实现业务信息与财务数据融合与共享。组建专业运维团队, 实时解决共享服务平台系统操作问题, 进行数据监控, 确保财务信息安全性。充分利用大数据、RPA 财务机器人、云共享与票易通等新型软件系统, 充分实现财务信息管理自动化, 优化财务人员配置。

(二) 建立统一的管理制度规则

财务共享服务中心根据企业管理政策与企业从事业务特性, 制定完善统一的财务管理制度, 保证财

务与业务流程标准相一致, 对于常规非特殊业务, 总结出标准的财务共享服务中心财务核算指引, 使集团总部与区域其子公司执行统一核算标准。财务员工参照财务核算指引, 快速学习掌握对常规业务的处理标准与步骤, 减少人员学习适应成本。财务共享对各核算模块岗位职责进行全面梳理, 明确各岗位工作内容, 保证分工明确。

(三) 重视员工绩效考核与培养提升

建立完善的财务共享服务中心人员考核制度, 制定对考核优秀人员的激励政策, 充分调动员工的积极性, 减少员工的负面情绪。定期组织财务内部员工培训, 提升员工本财务模块工作的业务处理能力, 进行跨财务模块员工培训, 让员工熟悉整个财务共享服务中心处理流程, 实现跨模块人员调动, 来有效

避免由于人员流动, 造成无人接替的不利影响。实行不定期轮岗制度, 提高员工工作发展潜力, 减少员工离职率, 保障人员稳定性。

随着我国经济水平的快速发展, 现代科技信息化技术的不断进步, 企业集团采用财务共享服务中心管理模式是大势所趋。因此加强财务共享服务中心建设已成为企业集团管理工作中的重中之重。根据企业集团实际业务特点, 合理规划财务共享服务中心框架体系, 制定完善统一的财务制度, 做好财务共享服务中心工作绩效考核工作, 以提高财务业务处理效率、降低人工成本、加强企业集团管控, 进而为企业集团良好发展提供保障。

作者单位 天津市水务规划勘测设计有限公司

(上接第 14 页)

通知主管并进行调整, 并严格监控批准流程。同时, 我们也应该找出预算偏差的主要原因, 并深入业务。

3. 审计部门实行内部审计监督, 强化内部审计权力, 披露审计结果, 提交专业审计报告, 严惩违纪违规行为, 提高预算执行效率。

(三) 规划预算编制依据, 增强全面预算编制的科学性

为提高预算编制的科学性, 制造业企业应以实际为指导, 正确规划预算编制依据, 包括有关部门发布的指导性文件和技术质量, 分析市场形势和公司预算管理现状, 考虑到各种外界因素的影响, 准备工

作一定要提前做好, 以一家生产工厂为例, 公司主要生产自动化设备, 与多家公司建立了合作关系, 在生产经营中采用一体化预算管理, 从采购原材料到生产产品以及销售的整个流程。根据生产需求和实际情况, 阐述预算管理的总体思路, 突出重点, 了解重点, 制定实施计划和方案。然后各部门必须参与编制过程, 结合不同的预算编制方法, 优势互补, 然后对部门预算进行审核和汇总, 财务部将对其进行优化和修改, 以增加预算的灵活性, 并为后续的预算调整留有足够的空间。

制造企业管理离不开全面预算管理, 它以业务为导向、财务协调, 参与企业生产经营的各个领域、层次和环节。企业要在生产经营管理中充分发挥全面预算管理的作用, 通过专项预算和财务预算, 对企业的实际生产经营情况进行监控和评价, 提高企业管理水平, 更好地控制成本。

作者单位 天津达祥精密工业有限公司

房地产企业“营改增”后纳税流程解析

■ 王欢

自2016年5月1日起,中国已经全面推开“营改增”(营业税改增值税)试点,将建筑业、房地产业、金融业、生活服务业全部纳入营改增试点,至此,营业税退出历史舞台,增值税制度将更加规范。营改增的最大特点是减少重复征税,可以促使社会形成更好的良性循环,有利于企业降低税负。这是自1994年分税制改革以来,财税体制的又一次深刻变革。

笔者从事房地产企业会计,受这次营改增制度的影响,增值税在原营业税主导的房地产企业中一跃而起,主要税种的转变让我加强学习。此文浅谈了增值税的概述、范围、计算公式,在房地产企业各个环节中,增值税的处理方式及流程;以及项目交付后关于相关税金的缴纳、核减,和房地产转收入后原土地进项税抵扣增值税的方式方法,项目过程中如有留抵退税如何处理。以下都是笔者工作经验之谈,据以论述,以此成文。

一、房产增值税概述

房产增值税是指国家对房产增值收取的费用。房产增值税不是买房和卖方都需要缴纳的,增值税属

于流转税,是由卖方缴纳,但是由买房承担。

《房地产开发企业销售自行开发的房地产项目增值税征收管理暂行办法》规定,房地产开发企业销售自行开发的房地产项目,适用本办法。自行开发,是指在依法取得土地使用权的土地上进行基础设施和房屋建设。房地产开发企业以接盘等形式购入未完工的房地产项目继续开发后,以自己的名义立项销售的,属于本办法规定的销售自行开发的房地产项目。

房地产开发企业中的一般纳税人(以下简称一般纳税人,本篇文章仅针对增值税一般纳税人)销售自行开发的房地产项目,适用一般计税方法计税,按照取得的全部价款和价外费用,扣除当期销售房地产项目对应的土地价款后的余额计算销售额。

销售额的计算公式如下:

$$\text{销售额} = (\text{全部价款和价外费用} - \text{当期允许扣除的土地价款}) \div (1 + 9\%)$$

二、财务处理流程

(一) 预售阶段

商品房预售,是指房地产开发

企业将正在建设中的房屋预先出售给承购人,由承购人支付定金或房价款的行为。《城市商品房预售管理办法》(建设部令第131号修改发布)第五条的规定,商品房预售应当符合以下条件:已交付全部土地使用权出让金,取得土地使用权证书;持有建设工程规划许可证和施工许可证;按提供预售的商品房计算,投入开发建设的资金达到工程建设总投资的25%以上,并已经确定施工进度和竣工交付日期。

销售会计根据收到的房款,一般纳税人向其他个人销售自行开发的房地产项目,不得开具增值税专用发票,需开具增值税普通发票。开票税收编码“6020* 房地产预收款 * 项目名称”,税率“不征税”,发票备注填写项目地址、合同号、建筑面积、总房款、首付款、尾款等,开具给客户。一般纳税人应在取得预收款的次月纳税申报期按3%预缴税率向主管国税机关预缴税款。计税公式应预缴税款 = 预收款 ÷ (1 + 适用税率或征收率) × 3%。

预收阶段的会计处理:房地产商将预售期收到的已成立合同的预收房款,同时确认合同负债(在合

同成立前已收到的对价不能称为合同负债，但可作为预收账款。合同一旦正式成立，又要将预收账款转入合同负债）。

（二）确认收入阶段

按照企业会计准则的规定，企业确认收入必须满足的条件是企业已将商品所有权上的主要的风险报酬转移给购买方；企业既没有通常与所有权有关的继续管理权，也没有对已售出的商品实施有效控制；收入的金额能够可靠计量；与商品有关的经济利益很可能流入企业；相关的成本会计或将发生的成本能够可靠的计量，只有房地产开发企业销售其商品的收入同时满足上述条件时才能加以确认。

现实操作中，房地产企业首先与客户之间签订正式的销售合同，竣工后必须经过相关的验收，并使客户对各种指标认可且签字，并办理相关的移交手续后（交钥匙给业主）才能够将这些款项由暂收款转入收入中，即房地产完全交付使用后，才可以将预收款划归到销售收入中来。

（三）土地成本抵减增值税

在房地产项目竣工交付，确认销售收入的同时，企业可以根据营改增相关政策规定，在计算应交增值税时，允许土地成本抵减增值税销项税额。税务处理上土地价款可抵减部分增值税，根据《国家税务总局关于发布〈房地产开发企业销售自行开发的房地产项目增值税征收管理暂行办法〉的公告》（国家税务总局公告2016年第18号），详见如下：

土地出让金必须取得省级以上财政部门监（印）制的财政票据；拆迁补偿费必须有拆迁协议、转款记录等相关资料。契税及前期报建费用等，在计算销售额时不允许作为土地价款扣除。分期开发建设项目，以各期的实际占地面积计算分摊各期允许扣除的土地价款总额。

在计算可供销售的建筑面积时，如果已经完成实际测绘，应当以实际测绘的建筑面积为准，没有完成测绘，暂以规划建筑面积为准，后期再根据测绘对差额做调整。注意事项：可供销售的建筑面积，仅指地上可销售建筑面积，不包含地下面积，也不包括物业及社区用房、配电房等不可销售面积。

当期销售建筑面积，是指当期进行纳税申报的增值税销售额对应的地上建筑面积，不包括地下建筑面积。

相关计算公式如下：

当期允许扣除的土地价款 = （当期销售的建筑面积 ÷ 可供销售的建筑面积）× 土地价款总额。

当期销售额 = （全部价款和价外费用 - 当期允许扣除的土地价款）÷ （1+9%）。

例如：销售含税收入3亿元，土地价款2亿元，可售面积是A，已售面积a，则：

当期允许扣除的土地价款 = 2亿 × a ÷ A

销售额 = （3 - 当期允许扣除的土地价款）÷ 1.09

销项税 = 销售额 × 9%

（四）纳税填报详情

在当期申报税款的时候，将结转收入后计算的销项税填入《增值税纳税申报表附列资料一》“未开具发票”一栏，将土地价款抵扣的增值税填入《增值税纳税申报表附列资料一》“服务、不动产和无形资产扣除项目本期实际扣除金额”，预缴增值税的总额在《增值税纳税申报表附列资料四》“本期实际抵减税额”里列入。

三、增值税留抵退税

营改增以后，在房地产销售环节中不得不提的就是留抵退税。2020年我负责的项目根据财政局公告2019年39号进行了留抵退税，退税金额近700万。

（一）相关概念

所谓的留抵税额，简单可理解为当进项税额大于销项税额时，即出现了留抵税额。留抵退税就是把增值税期末未抵扣完的税额退还给纳税人。增值税实行链条抵扣机制，以纳税人当期销项税额抵扣进项税额后的余额为应纳税额。其中，销项税额是指按照销售额和适用税率计算的增值税额；进项税额是指购进原材料等所负担的增值税额。当进项税额大于销项税额时，未抵扣完的进项税额会形成留抵

（二）关于留抵退税基本条件

从2019年3月21日，财政部、税务总局、海关总署部门联合发布《关于深化增值税改革有关政策的公告》（以下简称《公告》），其中提到，自2019年4月1日起，试行增值税期末留抵税额退税制度。2022年，我们完善增值税

留抵退税制度，优化征缴退流程，对留抵税额实行大规模退税，把纳税人今后才可继续抵扣的进项税额予以提前返还。今年留抵退税新政延续了先进制造业增量留抵退税政策的基本退税条件，即需要同时满足以下四项条件：(1) 纳税信用等级为 A 级或者 B 级；(2) 申请退税前 36 个月未发生骗取留抵退税、骗取出口退税或虚开增值税专用发票情形；(3) 申请退税前 36 个月未因偷税被税务机关处罚两次及以上；(4) 2019 年 4 月 1 日起未享受即征即退、先征后返（退）政策。

新政出台后，《财政部 税务总局 海关总署关于深化增值税改革有关政策的公告》(2019 年第 39 号) 规定的普遍性留抵退税政策，即老政策继续实施，相较于新政策，老政策除需同时符合这四项条件外，仍需要满足“连续六个月增量留抵税额大于零，且第六个月不低于 50 万元”的退税门槛要求。

（三）留抵退税计算公式

确定存量和增量留抵税额 = 当期期末留抵税额 - 2019 年 3 月末留抵税额

以上计算结果 >0，存量留抵税额等于 2019 年 3 月底的留抵税额，增税留抵税额为超出部分。计算结果 <0，则存量留抵税额为当期期末留抵税额，增量留抵税额

为 0。

纳税人完成一次性退还存量留抵退税后，无需再与 2019 年 3 月底数据进行比较，当期存量留抵税额为 0，当期期末留抵税额即为增量留抵税额。

允许退还的增量留抵税额 = 增量留抵税额 × 进项构成比例 ÷ 100%

允许退还的存量留抵税额 = 存量留抵税额 × 进项构成比例 ÷ 100%

关于进项构成比例的规定。为简化操作，减轻纳税人核算负担，此次留抵退税新政策不区分存量留抵退税和增量留抵退税，均设置统一的进项构成比例。

2019 年 4 月 1 日以后新设立的纳税额，2019 年 3 月底的留抵税额为 0，其增量留抵税额即当期的期末留抵税额。

留抵退税额对应的城建税及附加，对实行增值税期末留抵退税的纳税人，允许其从城市维护建设税、教育费附加和地方教育附加的计税（征）依据中扣除退还的增值税税额

四、其他相关税务处理解析

房地产企业在竣工备案后，还可以向税务申请核减城镇土地使用税。城镇土地使用税是以开征范

围的土地为征税对象，以实际占用的土地面积为计税标准，按规定税额对拥有土地使用权的单位和个人征收的一种资源税。中华人民共和国城镇土地使用税暂行条例（以下简称暂行条例）第四条土地使用税每平方米年税额如下：大城市 1、5 元至 30 元。中等城市 1、2 元至 24 元。小城市 0.9 元至 18 元。县城、建制镇、工矿区 0.6 元至 12 元。

计算公式是应纳税额 = 实际占用的土地面积 × 适用税额

如果项目分期，可以按照竣工时间，分期分批的核减城镇土地使用税。

以上是个人经验浅谈，在此抛砖引玉。笔者负责的项目从预售阶段到结转收入，均按照国家房地产增值税的规定逐步处理，并根据留抵退税政策于 2019 年 3 月至 12 月增量达到了标准，企业信用等级等均达到了退税要求，留抵退税了近 700 余万，后续征求税务意见又把此退回的增值税的附加税按月抵扣；竣工备案后核减了土地使用税 15 万，为企业税务筹划献出了绵薄之力。

作者单位 天津天房津滨新城投资有限公司

全面深化管理会计应用 积极推动会计职能拓展

——《会计改革与发展“十四五”规划纲要》系列解读之九

管理会计工作是会计工作的重要组成部分。全面深化管理会计应用，是增强企业价值创造力，推动企业高质量发展的内在需要；是推进行政事业单位预算绩效管理、建立事业单位法人治理结构的基本要求；是建立现代财政制度、推进国家治理体系和治理能力现代化的重要举措。2021年11月，财政部印发《会计改革与发展“十四五”规划纲要》，提出了“推动会计职能对内拓展”的主要任务，而全面深化管理会计应用，即是推动会计职能对内拓展的重要任务之一。

一、“十三五”时期管理会计工作取得的主要成绩

“十三五”期间，财政部立足国情，创新机制，以发展与我国社会主义市场经济体制相适应的管理会计为目标，加强管理会计体系建设，推动管理会计指引体系实施，积极提升会计工作管理效能。以管理会计基本指引为统领、以管理会计应用指引为具体指导、以管理会计案例示范为补充的管理会计指引体系基本建成，管理会计理论研究成果不断丰富，管理会计信息化支

撑蓬勃发展，管理会计人才队伍培养和建设不断加强。

（一）管理会计指引体系基本建成并发挥效用。为贯彻落实《财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》，按照“入企业、入学术、入院校、入国际”的根本要求，“十三五”时期，财政部积极构建管理会计指引体系。一是建立储备，开展专项课题研究。2016年、2017年连续两年，财政部在积极宣传管理会计理念的同时，推动管理会计指引体系与实践相结合，认真引导开展管理会计研究，完成了47项管理会计专项课题研究，开展管理会计征文和案例征集活动，共收到征文1095篇，案例近700个，为构建统一、科学、有效的管理会计指引体系做好技术储备。二是奠定基础，发布管理会计基本指引。管理会计基本指引是建立指引体系的首要工作，也是制定应用指引和案例库的基础，对应用指引、案例库起到统驭作用。2016年，为推进管理会计指引体系建设，切实指导管理会计实践，立足国情、借鉴国际，财政部制定发布了《管理会计基本指

引》，将管理会计普遍规律上升到标准，对管理会计应用的核心内容进行总结、提炼，为管理会计体系建设提供了保障。三是搭建主体，发布管理会计应用指引。在管理会计指引体系中，应用指引居于主体地位，是对单位如何正确、有效地选择和应用管理会计工具方法提供的具体指导。本着“先急后缓，先一般业务后特殊业务，成熟一批、发布一批”的原则，2017年以来，财政部分批发布系列管理会计应用指引，并随着实践的发展而不断丰富完善。2017年9月29日，发布《管理会计应用指引第100号——战略管理》（财会〔2017〕24号）等首批22项管理会计应用指引。2018年8月17日，发布《管理会计应用指引第202号——零基预算》（财会〔2018〕22号）等7项管理会计应用指引。2018年12月27日，发布《管理会计应用指引第204号——作业预算》（财会〔2018〕38号）等第三批5项管理会计应用指引。截至2018年底，共制定印发了34项管理会计应用指引，包括7项概括性指引和27项工具方法指引，概括性指引主要

介绍本领域内相关管理会计工具方法的共性内容，工具方法指引主要介绍相关工具方法的应用环境、应用程序和应用评价等。

至此，标志着我国管理会计指引体系基本建成。该指引体系包括 1 项管理会计基本指引和 34 项应用指引，分别按照战略管理、预算管理、成本管理、营运管理、投融资管理、绩效管理和其他领域，介绍了不同领域的管理会计工具方法，精准施策，切实增强标准的针对性、指导性、操作性。管理会计指引体系开创了国际管理会计领域先河，起到了优化资源配置、降低要素成本、提高管理效率的重要作用。

(二) 管理会计理论研究成果不断丰富。一是指导实践，建立开放式管理会计案例库。案例库是管理会计指引体系的重要组成部分，是管理会计指引指导实践的有效途径。财政部自 2016 年初开始建设管理会计案例库，发布“案例库的开发与构建研究”专项课题，以建立中国管理会计实践操作示范为目标，以培养管理会计人才为目的，确定了管理会计案例库的基本目标、功能定位及其实现机制、示范案例的写作规范等。印发了《关于开展管理会计案例征集活动的通知》(财办会〔2016〕4号)，在全国范围开展案例征集活动，历经案例征集、案例初评、示范案例交流培训、专家评审和案例修改等阶段，建立了开放式管理会计案例库，第一批收录 54 个案例。入库案例具备较高的规范性、典型性和示范性，总结、推广了我国管理会

计实践经验，推进单位对管理会计应用指引的理解和应用，达到了为管理会计应用指引提供实例示范的要求。2019 年出版了《管理会计案例示范集》，具体展示了相关管理会计工具方法在不同行业、不同性质、不同规模单位中的应用，帮助相关人员全面理解和掌握管理会计应用指引，为单位应用相关管理会计工具方法提供参考。同时，充分利用管理会计专项课题、部校长期共建课题等研究成果，多渠道增加示范案例，不断充实丰富案例库。实践证明，管理会计案例库作为管理会计指引体系的重要组成部分，对管理会计各项指引的落地实施，以及推动管理会计实践创新，起到重要的示范引领作用。二是巩固管理会计咨询专家机制成效。管理会计咨询专家机制自建立以来，充分发挥了服务管理会计政策制定的智库作用，有效连接了管理会计理论界和实务界，推动了管理会计各项工作加快发展，为管理会计体系建设提供了有力机制保障。为巩固咨询专家机制作用，团结专家队伍、凝聚专家力量、发挥专家优势，财政部于 2016 年、2019 年公开选聘了财政部第二、三届管理会计咨询专家，达到了凝聚发展管理会计的思想共识，扩大管理会计影响力的效果。三是开展管理会计行业研究。2018 年印发《企业产品成本核算制度——电网经营行业》，规范电网经营企业产品成本核算，促进电网经营企业加强成本管理。2020 年，财政部及时组织管理会计咨询专家研究分析疫情对各行业单位的影响，组成十个专家小组，分产业

分行业开展调研和访谈，向社会公开发布五辑“管理会计行业调研报告及案例”，该调研报告将各行业灵活运用管理会计加强与改进单位管理、对冲疫情影响的经验做法以案例形式公布，供各行业单位进行参考，助力行业单位提质增效。四是加强管理会计国际交流和宣传。为借鉴国际管理会计发展经验，推动和宣传我国管理会计体系建设，财政部从 2019 年起获得国际会计师联合会下属工商业界职业会计师委员会委员席位，深入参与工商业界会计人员面临新技术的挑战及其对财务职能发展趋势的影响、风险管理、业绩管理等管理会计议题，并积极介绍和宣传我国推进管理会计工作的成果，加强我国在国际管理会计研究和制定领域的话语权。

(三) 管理会计信息化支撑蓬勃发展。一是国内大型企业基本都建立了共享服务中心。自建立管理会计指引体系以来，越来越多的企业开始重视管理会计信息化建设，借助先进的信息技术，建立起财务和业务共享的信息平台，推进财务工作不断向业务领域全过程延伸，促进公司管控能力的提升。通过业务系统与财务系统的高度集成和融合，实现信息的自动传递和转化，从而支持企业核算的自动处理和信息存储，产生管理决策所需要的会计信息，支撑企业管理决策，促进了业财融合和管理会计应用。二是以信息化手段为企业决策提供服务。将会计信息系统与企业的业务信息系统融会贯通，“十三五”时期，以云计算为基础的“软件即服务”模式(SAAS)已占中小企

业财务软件市场 70% 以上，其中包含经济活动分析等基本的管理会计功能；60% 以上的大型企业集团利用了云技术，为管理会计应用奠定了良好的数据基础和信息化环境。

（四）管理会计人才培养和建设不断加强。建设有中国特色的管理会计体系，关键在于人才。管理会计人才培养是其他各项建设的依托，管理会计在实践中的运用、管理会计研究、案例库建设等管理会计各项工作都需要由管理会计人才予以实施。“十三五”时期，财政部在会计人才培养框架下，实施一系列管理会计人才培养项目，加强对企业总会计师、行政事业单位财务负责人的培养，发挥高端会计人才的引领辐射作用。截至 2020 年底，共有 1802 人入选全国高端会计人才培养工程，毕业 1071 人；实施大中型企事业单位总会计师素质提升工程，培训 6.7 万人次。北京、上海、厦门三家国家会计学院管理会计面授 50 余万人次，在线培训人次 60 余万人次；总会计师协会管理会计培训 20 余万人次。

二、“十四五”时期面临的形势和挑战

一方面，新发展阶段为管理会计提供重要机遇。“十四五”时期是我国由全面建成小康社会向基本实现社会主义现代化迈进的关键时期，《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》明确要求，把新发展理念贯穿发展全过程和各领域，构建新发展格局，切实

转变发展方式，推动质量变革、效率变革、动力变革，实现更高质量、更有效率、更加公平、更可持续、更为安全的发展。加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，推进国家治理体系和治理能力现代化。发展动力要从主要依靠资源和低成本劳动力等要素投入转向创新驱动，必须牢固树立和贯彻落实创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，坚持以供给侧结构性改革为主线，提高发展质量和效益。传统产业转型升级、现代产业体系协同发展，新形势、新任务、新要求都需要进一步提高对管理会计重要性的认识，贯彻新发展理念，推动高质量发展，更好开启现代化新征程，是管理会计应用在“十四五”时期取得突破的重要机遇。在这样的形势下，大力加强管理会计应用和实践，对于推进国家治理体系和治理能力现代化，建立完善现代企业制度、增强核心竞争力和价值创造力，为财政部门深化会计改革，推动会计职能对内对外双向拓展，推进会计行业提质增效都有着十分重要的意义。这就要求我们，要不断加强管理会计工作，激发管理活力，从管理会计应用层面进行创新，在宏观经济治理和微观财务管理中体现更多担当，在助力会计工作提质增效中发挥更大作用。

另一方面，数字化时代对会计工作产生深远影响。习近平总书记指出“数字技术正以新理念、新业态、新模式全面融入人类经济、政治、文化、社会、生态文明建设各领域和全过程，给人类生产生活带

来广泛而深刻的影响。”数字化逐渐成为支撑社会经济运转的重要方式。当今世界，新产业革命、技术革命方兴未艾，5G、人工智能、大数据、物联网、生物工程、新能源为代表的新技术、新产业迅速崛起，对传统的会计组织方式、会计职能手段等产生了重大而深远的影响，传统的财务会计职能已无法应对管理层对财务信息的多元化需求，已从单纯的记账报账核算扩展到利用有关信息来预测发展前景、制定战略规划、参与管理决策、评价经济活动等多方面。数字化时代越来越依据分析结果做决策，需要通过管理会计梳理、过滤、捕捉有价值的信息，并将其转化为生产力。市场竞争日趋激烈，企业对财务信息和非财务信息的整合性、及时性和准确性提出了更高的要求，管理会计逐步走到了业务前端，发挥其在战略制定、事前预测、事中管控中的重要角色。随着数字化时代的到来，新兴技术的不断涌现也为管理会计信息化建设提供了新的契机和前景，为管理会计的发展壮大创造了良好的基础环境，新技术与管理创新融合，为管理会计注入了新的活力，充实了新的内涵。

相较于国内外经济形势的变化、数字经济的发展和推动贯彻落实新发展理念的要求，整体而言，目前管理会计在企事业单位的应用还存在着思想认识不到位、发展不平衡、应用落地难、人才支撑不匹配、工具方法的理论与实践应用仍存在脱节等诸多问题。从某种意义上说，化解挑战就是机遇。管理会计的生命力在于应用，本质是通过

收集、处理财务和业务信息，分析过去、管控现在、预测未来，服务单位的价值创造和效能提升。

“十四五”时期，要以全面深化管理会计应用为着力点，积极推动会计职能拓展。

三、“十四五”时期全面深化管理会计应用的主要举措

《会计改革与发展“十四五”规划纲要》指出，推动会计职能对内拓展要加强对企业管理会计应用的政策指导、经验总结和应用推广，推进管理会计在加速完善中国特色现代企业制度、促进企业有效实施经营战略、提高管理水平和经济效益等方面发挥积极作用。加强管理会计在行政事业单位的政策指导、经验总结和应用推广，为行政事业单位提升内部治理水平作出有益探索。

（一）研究出台进一步深化管理会计应用的指导意见。管理会计在企业中围绕提升绩效，在行政事业单位中围绕提升综合效能，提供各种决策支持，与会计工作、会计人员、会计管理的转型升级紧密相关，是“十四五”时期会计职能对内拓展的重要领域。财政部将出台进一步深化管理会计应用的指导意见，作为继《财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》之后的又一基础性政策安排，主要目标是聚焦管理会计应用，深入推进管理会计理论创新，推广管理会计应用方法，加强管理会计人才队伍建设，提升面向管理会计的信息系统建设水平，全面提高我国管理会计体系建设质量。解决制约管理会

计发展的重点难点问题，增强企事业单位的内生动力，实现我国管理会计跨越式发展。推动会计行业进一步向专业化和价值链高端延伸，进一步发挥政府、社会、单位协同机制，以管理会计人才建设为依托，统筹推进管理会计各项建设，为新时代我国经济社会高质量发展提供有力支持。

（二）研究制定管理会计应用指南。管理会计实践具有鲜明的开放性、灵活性和差异化特征，管理会计内容涵盖单位各个方面，不同类型的单位推进管理会计的侧重点和步骤有所不同，管理会计理论和工具方法要与单位的具体实际相结合，不同行业、不同企业、不同发展阶段，在管理会计应用上要有不同侧重，选择适用的工具方法。针对这一推动管理会计应用的难点，财政部将加强分类指导，针对具体行业、重点领域、常用工具，适时组织编写应用指南，在管理会计指引与企事业单位管理会计实务之间架设桥梁，既要总结普遍规律，加以推广应用，又要根据不同情况，从实际出发，有计划、分情况地稳妥实施，解决实务当中的问题，加强管理会计指引的可操作性和应用落地，促进管理会计工作的实践推广。

（三）加大管理会计人才培养力度。针对管理会计应用的需要，财政部将扩大具有管理会计技能的高端会计人才培养规模，完善高端会计人才的能力框架。在会计专业技术资格考试大纲中加大管理会计权重，将管理会计纳入会计相关资格考试和会计人员后续教育体系，

提升现有会计人员综合素质和能力。适当增加信息化技术的考试内容。财政部将继续依托现有全国高端会计人才培养工程、总会计师素质提升工程、国际化高端会计人才培养计划等，推进管理会计高端人才培养；同时，鼓励国家会计学院以及各高等院校等强化管理会计课程体系 and 师资队伍建设，加强管理会计专业方向建设和管理会计人才培养。鼓励并支持各单位立足本单位的实际情况，根据实务需要，开展管理会计学习培训，为深化管理会计应用提供良好的人才基础。

（四）建立常态化案例库建设机制。建立管理会计案例库建设的长效机制是全面深化管理会计应用目标的重要手段。财政部将从案例库建设的规划与组织机制、开发机制、评审机制、使用机制、激励机制和保障机制等多个方面进行系统的规划和设计，实现案例库建设的完整闭环管理，以形成一个常态化和可持续性的长效机制。同时，继续推动将实践中经验和做法总结提炼为典型案例，丰富完善管理会计案例库。继续推动各级财政部门 and 企事业单位开展管理会计应用试点，探索管理会计工具方法与单位管理实务结合的最佳做法，及时跟踪试点单位实施情况并总结试点经验，逐步形成并扩大试点单位的良好示范效应，带动更多单位推进管理会计应用，提升管理水平。通过案例总结提炼中国管理会计实践经验模式，形成可复制、可操作的应用模式。切实服务于各单位管理水平的提升，实现单位高质量发展，进而推动中国管理会计实践经验的

体系化与常态化。

(五)全面提升管理会计信息化水平。单位的信息化建设是管理会计工作开展的重要基础。为满足精细化管理、科学化决策和有效防控风险的要求,财政部将主动适应数字化变革的时代趋势,把提质增效与数字化转型相结合,以会计数据标准为先导,以数字化技术为支撑,加快构建国家统一的会计数据标准体系,加快制定试点推广会计数据标准,为单位应用管理会计提供良好的基础和条件。同时,进一步指导单位夯实管理会计应用的数据基础,完善业财融合的信息系统架构,拓宽会计信息化服务领域,进一步提升面向管理会计的信息系统建设水平,推进财务信息系统与业务信息系统的深度融合。鼓励单位建立面向管理会计的信息系统,以管理会计理念和技术方法为基础,以信息化和标准化为支撑,有效整合财务和非财务信息,借助互联网、人工智能、大数据等新技术,实现会计与业务活动的有机融合,从源头上防止“烟囱林立、孤岛遍地”,为推动管理会计应用落地和发挥管理会计功效提供技术支撑。此外,鼓励具有一定规模的单位建立并深化运用财务共享服务中心,

推动会计职能从核算向管理拓展。鼓励会计软件公司和有关中介机构积极拓展管理会计信息化服务领域,为信息化和管理会计深度融合提供助力。

四、落实重要举措的有关要求

(一)政府部门大力推动。财政部作为会计工作的主管部门,做好顶层设计,结合我国管理会计理论与实践经验,大力推动管理会计应用;各级财政部门要立足行业管理职能,切实履行职责,加强统筹,继续做好组织、协调和指导工作,努力厚植管理会计发展优势;相关会计监管部门要结合本部门实际,探索采取各种务实举措,推动管理会计在本监管领域的应用;通过广泛宣传报道和多层次、多领域培训,形成社会各界普遍认同和拥护支持的良好氛围。

(二)社会各界积极联动。会计理论界可探索中国特色管理会计的理论创新,并根植于实践,使管理会计在企事业单位逐步形成务实管用的实际效应;有关高等院校和科研院所要立足理论联系实际,做好管理会计理论研究,切实把实务中好的经验总结、提炼、升华出来,为我国管理会计发展提供强大理论

支持;会计团体要立足行业发展,发挥在管理会计体系建设中的桥梁和纽带作用,要通过多种途径融入管理会计体系建设,通过搭建产学研平台、举办研讨会、论坛等多种形式,宣传推广管理会计;中介机构、咨询机构、软件厂商可针对企事业单位应用管理会计的短板,围绕顶层设计、工具方法、数据支撑等方面,助推管理会计切实发挥服务企事业单位的实际效用。

(三)企事业单位主动行动。各单位要高度重视管理会计应用,切实把管理会计嵌入单位管理和发展战略规划,不断拓展管理会计工具方法应用范围,增强实施管理会计的自信心和内动力,为管理会计应用创造良好的内部环境;制定贴合单位实际、务实管用的指导思想和行动计划,在单位上下统一思想、形成共识,加强机构设置、职能岗位和人员配备;同时,大力提升管理会计的信息系统建设,推动管理会计功能的发挥,切实提升单位价值创造能力;广大会计人员要立足业务岗位,不断学习管理会计新理论、新知识,在实务中进行创新应用,提升管理会计专业技术水平。

(来源:会计司)

(上接第12页)

性与积极性,保证全面预算管理能够有效地覆盖到房地产企业员工个人。

由于我国房地产业起步较晚,相关制度尚未成熟,导致当前我国

房地产企业在进行全预算管理工作时仍然面临诸多困境和挑战。因此,房地产企业应注重全预算管理,落实践行求实的基本原则,并借助健全全预算管理体系,科学

制定全面预算方案。

作者单位 天津市农垦房地产开发建设有限公司

浅析新政府会计制度下事业单位如何加强财务管理

■ 李宏亮

财政部于2017年印发了《政府会计制度—行政事业单位会计科目和报表》(财会〔2017〕25号)(以下简称“新制度”),新制度自2019年1月1日起施行,本文对新旧会计制度的衔接对事业单位财务管理、核算方式、报表体系产生的影响进行了分析研究,最后根据存在的问题提出相应的对策和措施。

自2012年4月16日《中共中央 国务院关于分类推进事业单位改革的指导意见》发布以来,我国事业单位为适应社会经济的快速发展、以单位业务及自身特性为中心不断地推进分类改革,强化其公益属性,力求健全和完善体制、机制,着力提高服务水平和效率。将事业单位从经费拨款方面分为全额、差额、自收自支类型;从职能角度上分为承担行政职能、从事生产经营活动和从事公益服务的三大类。为适应事业单位机构改革、财政改革新政策新举措、新政府会计准则制度的快速融合、促进改革后的事业单位高效运转,发挥实效,财政部第108号令对原《事业单位财务规则》进行了修订,于2022

年3月起施行的新规则对财务管理内容、会计核算、财务报告及决算报告的编制等要全部执行新政府会计制度等进行了规范,为财务工作提供了依据,使各项业务处理有法可依,有据可查,同时对加大预算执行、监督、绩效考核力度。

一、新政府会计制度改革对事业单位的重要意义

改革前的会计制度是自2013年1月1日起开始执行的(以下简称:“旧制度”),包括了行政单位、事业单位、学校、医院、建筑等领域在内的13个制度,旧制度基本满足计划经济预算管理的需要,在一定程度上体现了预算会计制度为建设和改革服务。

对于以收付实现制为编制基础的行政事业单位而言,要构建完善的预算管理监督与管理体系,就必须对原有的预算标准体系进行改革,重新规划财务管理理念,统一政府会计核算体系,充分发挥全面预算管理的作用。面对改革需求,财政部于2017年印发的《政府会计制度—行政事业单位会计科目和报表》(财会〔2017〕25号),自

2019年1月1日起施行,新制度重构了“财务会计和预算会计适度分离并相互衔接”的会计核算模式,采用“平衡记账”的核算方式通过财务报告、决算报告“双报告”制度清晰明了的反映事业单位的财务信息、预算执行信息和经济运行状态,便于理解和使用,为领导决策提供真实可靠的数据保障。新制度适合现有行政事业单位会计核算和经营发展需要,在会计信息的准确性、资产等会计科目处理的明确性、事业单位财务管理水平等方面发挥了重要的作用,具有划时代意义。

二、存在的问题

(一)对新政府会计制度改革认识不够深入

由于部分财务人员没有全面认识到新制度对会计科目设置、核算方式,报告等诸多方面改革的重要性,加之对改革的内容理解的不深不透,导致在实际工作中概念不清,将财务管理与预算管理等同,因此在财务核算时中容易受旧会计制度固化思维模式的影响而忽略预算会计核算。同时新制度报告体系里包

含预算报告和财务报告，这两个报告编制难度较大，内容复杂，一些工作人员能力有限，存在畏难情绪，这就导致工作不能顺利推进，存在一系列的突出隐患，影响年终财务数据的及时性和准确性，这是财务管理工作面临的一个重要问题。

（二）财务管理人员素质有待加强

目前，预算管理、执行管理力度不断加大，预算“硬约束”意识在各级预算单位已经普遍建立。以往部分会计人员将重心放在收支核算上，在财务会计、预算会计方面，对收入、支出、在建工程、固定资产等方面业务处理能力有待加强、提升，新会计准则制度现在面临对预算、决算的编制有较大困难，使编制的报告缺乏科学性和规范性，导致后期执行时财务管理工作无法顺利展开。

（三）新旧制度衔接内控制度执行不规范

会计工作不仅仅意味着记账、报账、核算，核算的目的也主要是对资金用途的恰当性和合理性进行审查，并没有关注资金使用效率，社会效率、使用风险等方面，导致效率低下；但在预算编制、执行过程中以预算任务为重，不重视单位收支盈亏，存在忽略事前评估、事中监控走形式、预算执行后评价不及时，评价结果不与预算安排挂钩等“重编制、轻执行”的情况。预算执行中业务部门与财务部门存在脱节，需要调整的事项需求不能及时被反映，直接影响年度预算执行和绩效结果。

三、事业单位加强财务管理的建议

（一）转变认识，全方位贯彻落实新制度

在提高对新政府会计制度认识的基础上，改变以往形成的固化思维，依法核算单位各项收入，全力贯彻落实好“过紧日子”的思想，严把支出关；新制度改变原有的按照不同事业单位类型选取相应会计核算口径进行账目处理的模式，在对通用经济事项进行保留的基础上，将共性业务列入其中，实现不同类型组织机构会计核算标准和口径的一致性和统一性，具体是合理编制单位预算，完整、准确编制单位决算报告和财务报告。通过严格预算执行，以数字报告的方式真实反映单位预算执行情况、财务状况和运行情况；建立健全财务制度，加强经济核算，全面实施绩效管理，提高资金使用效益；加强资产管理，合理配置和有效利用资产，防止资产流失；加强对单位经济活动的财务控制和监督，防范财务风险尽快适应新政府会计制度的记账原则、科目设置等又是财务管理工作中的重中之重，这对落实新政府会计制度是否取得实效具有重要意义，使事业单位的管理体系得到完善，事业单位的社会职能得以充分彰显。新政府会计制度对财务管理中的一般性业务与处理进行了分析事例，事业单位财务人员应在细致研究的基础上，依照政府会计制度改革的内容，结合单位业务特性、从本单位的财务管理业务现状出发，制定出可行的财务管理办法，系统性完

善财务管理体系。

（二）加强财务管理人员素质
财务人员应加强对新政府会计制度的学习，积极提升业务水平，尽快适应、熟练掌握政府会计制度。

新制度对于会计科目的设置更加合理，利用多元化的方式开展固定资产的管理工作，不仅引入了固定资产的折旧制度，还能够对非流动性资金的科目进行设置，通过定期展开固定资产核算的方式，保证事业单位的账实相符，逐步提高事业单位的财务管理水平与管控效率。并将其细化为无形资产科目与固定资产科目，使科目设置更加明确化与精细化。最后，利用适当的解决措施，逐步加大事业单位的资产监管力度，保证会计信息的准确性与全面性。

基于新制度下，会计工作人员应当逐步提高自身的实际工作能力，在此过程中，制定完善的新制度学习计划，制定相应的规章制度，与原有的会计制度进行分析与比较，找出其中变化的内容。例如，会计人员首先要了解会计制度的出台背景，并结合实际情况，分析新会计制度的优势，还要抓住制度的核心内容，结合新会计制度的基本特点，进而开展学习工作，加强会计人员职业培训，重视人才引进，定期组织会计、审计、法律等专业培训，鼓励工作人员参加相关国家资格考试，加大从基层单位中遴选财务人员，选调品行优良的人才充实到财务人员中；建立经验交流机制，定期开展会计人员工作交流，分享工作经验。

（下转第 48 页）

行政事业单位内部控制信息化建设刍议

■ 王 放

一、内部控制信息化建设的目的

2021年行政事业单位内控建设论坛上,有专业人士指出:“应当深刻认识到新发展阶段财政内控工作的重要意义,以咬定青山不放松的精神坚定不移地推进财政内控工作。”同时,《会计改革与发展“十四五”规划纲要》提出了“以数字化技术为支撑,以会计审计工作数字化转型为抓手,推动会计职能实现拓展升级”的总体目标;《会计信息化发展规划(2021-2025年)》明确将“深入推动单位业财融合和会计职能拓展,加快推进单位会计工作数字化转型”作为九大任务之一,是当前构建符合新时代要求的会计信息化发展体系的行动指引。随着财政管理的精细化以及行政事业单位本身的业务发展,内控信息化建设势在必行。单位内控建设的关键一步就是信息化,否则内控规章制度就像悬在空中的楼阁,始终无法落地。内控信息化主要解决两大问题:一是降低经济风险和财务风险,二是规范各项工作流程。

二、内部控制信息化的现状

(一)单位负责人重视不足,缺乏质效考核

2015年财政部印发《关于全面推进行政事业单位内部控制建设的指导意见》中强调“单位主要负责人应当充分利用信息化手段,组织、推动本单位内部控制建设,并对建立与实施内部控制的有效性承担领导责任”,这就要求单位负责人应充分重视内部控制的信息化建设。然而实际情况中,许多行政事业单位负责人对内部控制信息化只满足于财政局对内部控制报告的要求,并没有将其融入到单位发展战略中,主要体现在对控制环境的关注不足。控制环境好比一把伞,对其他内部控制要素的基础起到保护作用。但许多单位负责人没有正确认识内部控制的作用,仅认为是国家的合规性要求和制度建设,并没有认识到内部控制对于经营效率效果性的提升作用、战略目标实现的保障作用。这使得内部控制的建设停留于具体业务层面的内部控制建设,内部控制建设的层级过低。

(二)内部控制未能充分得到落地执行

行政事业单位内部控制如果在建设过程中不重视单位层面主要负责人对于内部控制的建设的推动和正确认识理念的形成,即使建设完成内部控制,也会与企业内控假设的结果一样,仅是形成了迎接外部检查的一个结果,而不能真正得到落地执行,从而造成许多制度只是形同虚设。行政事业单位的会计核算采取集中核算模式,预算单位的发票审核、账务处理等均由财务部门统一处理,预算单位等均由财务部门统一处理和把关,因此对财务部门产生依赖心理,从而放松了单位内部的管理。例如对实物资产的管理,财务部门入账后,预算单位只注重账目,未有效结合账目对实物资产进行管理,导致一些资产在采购的时候只在账务登记,资产盘点的时候出现账实不符的情况。

(三)职能部门间存在数据壁垒

一些行政事业单位的内控还比较落后,主要体现在部门间数据标准化程度低,同口径数据不一致。会计数据与其他职能部门的数据之间的割裂造成了数据孤岛问题。单位内部控制报告编报工作主要以财

务部门完成,其他部门参与度较少。然而,财务部门在人员和技术上不具备凭一己之力就能够完成全部信息化搭建工作,还需要和网络信息部门、资产管理、内部审计以及人事、科研部门等其他职能部门的合作。

三、内控信息化建设的优势

(一) 提高内部控制效率,降低内部控制成本

信息技术将各项与经济业务相关的流程内置到系统中,对流程控制问题进行数据化处理,对业务流和数据流进行处理让数据多跑路,让职工少跑腿,最终实现“一次都不用跑”,以实现降本增效、价值创造的目标。

(二) 从人为控制向自动化管理转变

各企事业单位开始积极使用财务机器人处理会计核算、费用报销、会计报告、资金结算等会计工作;部分企事业单位已开始探索推动财务会计工作的智能化,提升了会计核算、会计报告、管理会计、内部控制等会计工作的效率。例如,在报销过程中,通过信息化系统,一方面可以实现对支出标准、预算管理的事前控制,降低人为控制造成的人力成本,同时能够有效降低财务风险。另一方面,信息化数据对决算、稽核监控做到了事后监控,解决了财务控制难题。

(三) 有效控制过程风险,防范廉政风险

腐败是依附于权力而存在的政治行为,单位内部控制要在权力

约束与制衡中来落实党中央铁的纪律。内部控制信息化有效减少中间环节中的人为因素影响。例如审批流程长、内部控制人员专业化程度不高引发的过程风险和廉政风险。信息化建设将有效实现自动化管理,对过程风险的把控也更加严格,降低细节上的廉政隐患,有利于提升内部控制的效果。

四、内控信息化建设存在的问题

(一) 对信息化建设中的风险认识不足

许多行政事业单位风险评估不够充分。从安全性角度,由于财务数据是依托在信息化平台的基础上,并且财务管理是整个单位单位开展管理工作的核心内容之一,因此,内部控制信息化对信息安全等级保护有较高的要求。现阶段许多行政事业单位的信息等级保护水平仍未达到三级水平,主要由于审批流程繁杂导致的没有及时升级,以及单位管理层对网络信息安全的风险认识不足,没有高度重视网络信息安全问题。信息系统遭到破坏后对国家安全、社会秩序、公共利益以及单位和职工的合法权益会造成一定程度的负面影响。从便捷性角度,现阶段许多单位存在流程重复和冗余的现象,流程优化是提高内部控制效率的重要手段,在合理保证财务信息质量的基础上,需进一步提高公共服务的效率和效果。

(二) 人员配置不足,综合素质有待提高

随着社会日新月异的发展,在

内部控制理论上,精细化和智能化成为政府管理进一步努力的方向。许多从业人员只是在校园学到基础概念,导致在实际从业过程中出现技术上不够扎实,缺乏相关培训和专业储备的现象。内部控制涉及项目管理、资金管理、绩效考评、资产管理、预算管理及人事考评等方面,财务人员不仅要有财务背景,也要掌握软件应用、处理业务问题、系统的配置以及日常运维管理等方面的能力,这对财务人员信息化素质提出了更高的要求。

(三) 业财融合程度低,为信息化乃至数字化转型带来了困难

不同职能部门使用的信息化平台在整个组织上呈现出平行关系,数据的对接和联通存在的壁垒降低了决策者使用信息的便捷性。因此,本着财务信息能够更好地为中心工作服务,为社会发展创造价值的目的,行政事业单位在信息化建设过程中也应打破原有的边界,变成开放的平台系统,实现跨界整合。例如,部分单位使用的“公务之家”应用程序,可以直接从平台调取往返交通、住宿费票据信息,就在差旅费报销方面拆掉了平台之“墙”,未来也应在更多模块上采用这样的思路。

五、实现内部控制信息化建设的对策

(一) 优化信息化流程

唐大鹏等(2018)认为内部控制信息系统的本质在于形成“信息流”,即将权力流、业务流、资

金流等包括财务信息在内的全部信息，以“数据”的形式存储到信息系统中。行政事业单位的信息化平台可采用“四化”管理，即业务管理标准化、审批管理规范化、过程管理精细化以及分析管理智能化，在执行过程中，适时检查各科室内控制度制定、执行情况和风险事件应对、处理等情况，及时发现内部控制薄弱环节、查找原因、堵塞漏洞，促进财务工作由粗放向集约、由经验向规范、由手工向电脑、由事后管理到事前预测、由局部财务风险到全局责任承担的“五大转变”，实现信息规范化、工作网络化、管理精细化以及监管自动化，为行政事业单位的内控管理赋能。

（二）深入推动单位业财融合建设

行政事业单位中的职能部门、

财务部门和其他行政部门需共同参与内控管理中，通过搭建信息化平台，使得行政事业单位本身的行政职能凸显出来，实现降低资金使用风险，加强对成本和业务流程的全面管控。通过会计信息的标准化和数字化建设，推动企事业单位深入开展业财融合，充分运用各类信息技术，探索形成可扩展、可聚合、可比对的会计数据要素，提升数据治理水平。通过将零散的、非结构化的会计数据转变为聚合的、结构化的会计数据要素，发挥其服务单位价值创造功能，是会计工作实现数字化转型的重要途径。

（三）加强会计信息化人才培养，繁荣会计信息化理论研究

在实际工作中，大部分劳动力资源主要应用在低附加值的传统会计核算功能上，这会导致一部分人

才资源的浪费。未来，我们应当通过标准化、专业分工和流程再造，解决低附加值的劳动占用大量优秀财务人力资源的问题，以使财务人员在预测、决策、控制、风险管理、绩效评价等方面发挥更大的作用。与此同时，高等院校要增加会计信息化课程内容的比重，加大对会计信息化人才的培养，增加对会计信息化和会计数字化转型的能力要求，业界要推动理论研究，开展案例交流，推出一批具有引领效应的研究成果。

作者单位 天津社会科学院

（上接第 45 页）

（三）完善内部风险管理制度，强化内部审计工作

新制度改变了原有统收统支模式的核算方式，将部门预算管理以及会计管理相结合，从而不断强化事业单位内部检查督查的职能，根据国家财政政策制度和财务人员的职权规定，建立健全会计出纳制度、审批制度、经费支付报销验收制度、现金管理制度等各项财务制度，使财务工作有章可循，有据可依。强化各个环节的管控工作，定期组织

资产管理部门、财务部门共同盘点实物资产，做到财物账实相符。加强信息化管理，定期公开财务信息，接受内外部人员监督；针对内部管理工作进行定期审计，确保资金管理的标准化、科学化；建立定期轮岗机制，让工作人员在不同岗位上得到锻炼，全面掌握业务知识，提升综合素质和财务管理水平。

加强财务管理，明确管理目标，结合单位业务性质，制订管理细则，不断提升财务管理能力，不断提升

自身素质提高财务数据质量，有针对性地加强财务人员对政府会计制度各实施细则模块的培训，以此来转变其原有固化思维。同时向单位领导解释施行新制度的重要性，及时沟通业务部门，加强财务指标与各部门开展目标结合，从根本上提高事业单位会计工作的效率，解决各司其政的问题，有效完成新旧会计制度的衔接，共同促进单位发展。

作者单位 天津市宝坻区水务局

马蔡琛、韦琳教授做客“财会家话”直播间

近期，我会受天津市教育委员会委托，分别邀请南开大学马蔡琛教授、天津财经大学韦琳教授做客“财会家话”直播间，在线上开展了题为“预算体制改革与预算绩效管理”和“数字化转型与管理会计”的两场教学讲座，直播吸引约500人次观看。



2021年度高级会计师系列培训 优秀学员座谈会成功举办

6月19日上午，天津市会计学会2021年度高级会计师系列培训优秀学员座谈会在高委会—丞明会计师事务所召开，市会计学会副秘书长马立群、张璐，特邀专家学元、魏立青、阎宇彤及2021年度高会系列培训优秀学员参会。交流中，与会学员肯定了市会计学会的工作，对参培专家的付出表达了诚挚的感谢。学员代表表示，将以今天的成绩作为新起点，树立新目标，相约新征程，同时期待学会继续助力前行，组织更多高层次、高水准的培训、交流活动。



（通讯员：徐昆昆 赵晨）

3
2022
总第 249 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