



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

- 国有企业财务集团化管控分步实施方案探索
- 大数据时期业财融合中存在的问题以及完善措施
- 基于业财融合的财务价值实现模式
- 关于会计信息化发展的思考和建议
- DRGs 付费体系下的医院成本管控研究

5
2022

“师友相携 同行致远”

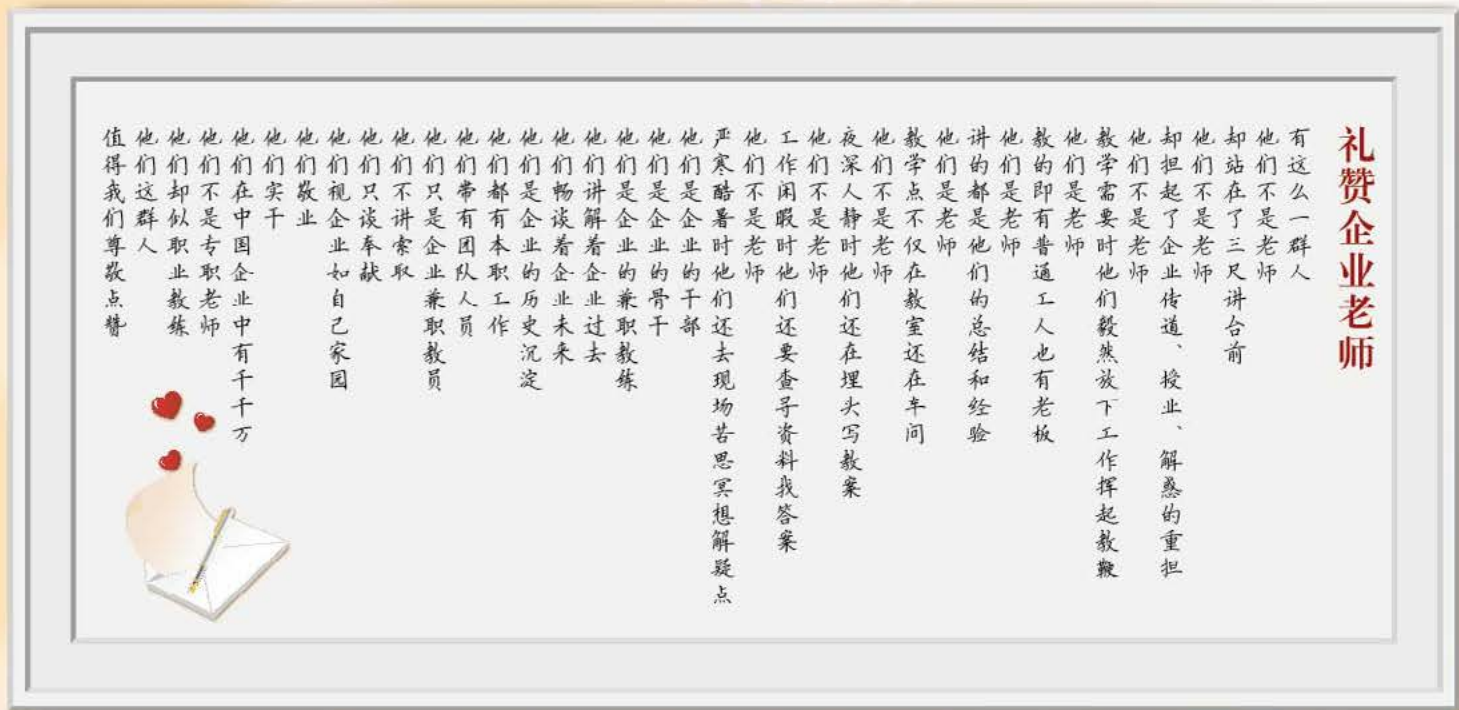
会员优秀作品展



作品提供：高级个人会员孙娜巍



作者：高级个人会员常艳军



作者：高级个人会员程飞

(通讯员：赵晨)

天津财会

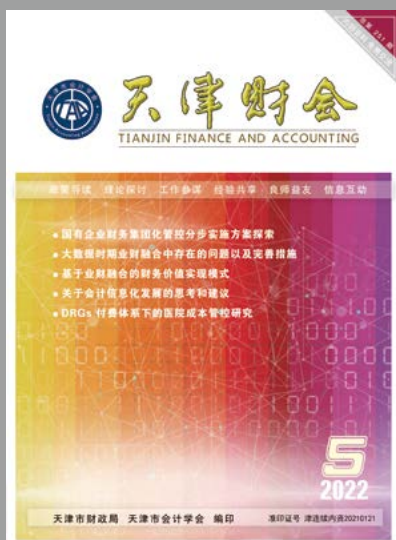
1979年7月创刊

(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

- 国有集团公司实物资产管理体系建设研究 魏 丹
国有企业财务集团化管控分步实施方案探索 何映霞
商业地产公司财务预算管理存在的问题及对策研究 杜 玮
施工企业内部控制管理与财务风险防范探讨 王紫薇

16 管理会计

- 大数据时期业财融合中存在的问题以及完善措施 于丽娜
管理会计在企业发展中的应用及探析 何晶伟
基于业财融合的财务价值实现模式 梁平娟
全面预算管理在服务业中的应用探讨 王东玮

29 会计信息化

- 关于会计信息化发展的思考和建议 姚 健

32 内控论坛

- 财务共享对内部控制系统建设的影响研究 张 倩
基于 COSO 框架视角浅谈国有控股企业内部控制的不足与完善 ——以 H 公司为例 宋晨爽
基于财务管理视角的房地产公司内部控制问题研究 高 瑶

40 政府会计研究

DRGs 付费体系下的医院成本管控研究 李瑞霞 刘亚娜

浅谈新医改背景下的公立医院绩效分配 武思思

46 理论探索

提升新型农业经营主体会计工作质量路径研究
——基于乡村振兴战略背景 杨丽丽 孙 斌

封二 专题报道

“师友相携 同行致远”会员优秀作品展

封三 图片新闻

二则

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10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

国有集团公司实物资产管理体系建设研究

■ 魏丹

一、M 国有集团公司及实物资产管理背景

M 国有集团公司(以下简称“M 公司”)成立于 2013 年,经直辖市市委、市政府批准,由两家大型国有企业重组而成的国有法人独立公司, M 公司作为能源项目投资建设与运行管理主体,以热源、气源、电源为主营业务,承担着保障能源安全稳定供应和推动能源结构调整优化的重任。经过近十年的发展, M 公司拥有控股企业 50 余家,形成了能源板块、金融板块协同发展的国有集团公司。作为能源行业的代表, M 公司实物资产主要包括:房屋、建筑物及构筑物、运输设备、生产设备及设施、电子设备、办公家具等,实物资产呈现行业分布广、金额高、数量多等特点。鉴于实物资产是 M 公司国有资产的重要组成部分,加强实物资产管理,建立实物资产管理体系,有利于夯实实物资产管理基础,保障实物的真实性、准备性、完整性,从而提高实物资产效益与使用效率。

M 公司搭建了适应市场竞争环境的三级管理构架和管控体系,实物资产主要采用“集中管控、分级

管理”的模式,总部垂直管控所属二级企业,所属二级企业则落实三级企业资产管理。M 公司作为集团公司本部,作为集团实物资产管理理念及管理制度的制定者,设置资产管理部门,各级所属企业根据集团资产管控要求制定具体管理办法,设置资产管理部门或资产管理岗位,具体负责资产的购置、日常管理、处置等实物资产全生命周期的管理。

二、M 集团公司实物资产管理存在的问题

(一) 缺乏明确的实物资产分类标准

M 公司实物资产中的重中之重是固定资产,因此加强固定资产管理是首要工作。M 公司全集团范围内存在固定资产定义不合理、不统一的问题。部分所属企业固定资产定义中保留单位价值 2000 元的认定标准,该标准会计准则早已废弃不用,但是在 M 公司部分所属企业仍然沿用,一方面可能导致同样的实物资产,由于单位价值不同,导致管理方式不同,造成资产管理及财务核算费用归属混乱,例如同样的复印机,一部分纳入固定资产管理,

按使用部门计提折旧,一部分未按固定资产管理,未按使用部门计提折旧,导致部门费用归属标注不一致;另一方面,随着中国经济的高速发展,企业生产要素的价格也逐年上涨,单价 2000 元的认定标准,不一定符合所属企业实际情况,可能影响固定资产管理的效率与效果,例如大型发电机的零配件,单价远远高于 2000 元,但是作为单独的固定资产管理明显不合时宜。

(二) 缺乏实物资产管理的基础数据

M 公司在过去快速发展的十年中,未开展全集团范围的实物资产清查盘点专项工作,无法准确掌握集团各级所属企业实物资产的准确数据,实物资产的相关数据仅来自于财务核算系统的固定资产卡片,未建立全集团范围内的实物资产管理台账,据此可见, M 公司资产实物清查基础薄弱,可能导致实物资产财务账与资产实物不符,甚至国有资产流失的风险。M 公司无法准确掌握实物资产的数量,就无法更具体、更全面的开展实物资产管理工作。

(三) 缺乏实物资产管理规范

4 工作研究

M公司实物资产实施“分类管理，归口负责”的原则，M公司集团本部的资产管理部负责本部房屋建筑物管理，办公室负责集团本部办公资产、车辆的管理，信息中心负责集团本部电子设备的管理，财务部门负责集团本部资产价值的管理。集团本部各部门各司其职，按照集团的总体要求实施实物资产的预算管理、采购管理及处置管理，除此之外，未开展实物资产管理的其他活动，亦未形成统一的实物资产管理规范，存在国有资产管理低效的风险。

另外，M公司集团本部的资产管理部、办公室、信息中心未对各级所属企业实物资产实施监管，各级所属企业与集团本部的实物资产管理活动一致，存在国有资产集团管控失控的风险。

三、M集团公司实物资产管理体系建设的建议

(一) 开展实物资产清产专项工作，核清实物资产管理底数

资产清查是对各项资产进行实地盘点和核对，查看资产的实有数量和状态，从而确定资产账面数和实有数之间的关系。M企业开展实物资产清查的目的是摸清家底，为实物资产管理奠定数据基础。

1. 明确资产清查范围。区别于财务部门管理的货币资金、有价票据等资产，这里提及的实物资产主要包括有实物形态的固定资产和低值耐用品。从会计准则角度来说，固定资产是指同时具有下列特征的有形资产：(1) 为生产商品、提供

劳务、出租或经营管理而持有的，(2) 使用寿命超过一个会计年度。从固定资产国家标准而言，固定资产的定义是：使用期限一年以上，单价价值在规定标准以上，并且在使用过程中基本保持原有物质形态的资产。与此同时，低值耐用品是相对固定资产而言的，通常指企业为生产经营管理而持有的，未达到固定资产单位价值标准，但使用寿命超过一个会计年度的有形资产。企业开展实物资产清查前必须明确清查范围，保障资产清查的“应查尽查”，鉴于M公司集团本部、各级所属企业皆有自己的固定资产和低值耐用品的定义，资产清查前无需严格区分，全部固定资产和低值耐用品都纳入清查范围，与此同时，随着资产清查的开展，不断深入了解各级所属公司实物资产的特征和状态，再进一步明确固定资产和低值耐用的定义，为实物资产管理奠定分类基础。

2. 明确实物资产清查方式和责任。为了保障实物资产清查结果的真实性、准确性、完整性，在M公司人员高度参与下，可以聘请专业的咨询机构，共同开展实物资产的清产专项工作，充分利用咨询机构专业人员，可以提高资产清查专项工作的效率和效果，双方相互监督、相互制衡，共同对资产清查结果负责，有利于保障资产清查结果的有效性。

3. 明确清产问题处理机制。在资产清查盘点过程中可能会出现各种需要协调解决的问题，问题处理机制尤为重要，此时遵循“集团监

管、所属企业履行主体负责”的原则非常关键，集团本部是专项工作的发起者和监管者，所属企业是专项工作的参与者和责任主体，充分发挥双方的职能定位，有利于促进项目的顺利实施；另外，资产清查结果需要认真严肃对待，遇到实物资产盘亏、盘盈的情况，需对相关资产及时登记造册，厘清具体原因，合理追究相关人责任，提出切实可行的解决建议，联动财务管理部门共同确认问题，遵循问“准确核实、及时整改”的处理原则，资产清查专项工作结束后，确保实现实物资产“账实相符”的管理目标，堵塞实物资产流失的管理漏洞。

(二) 健全实物资产管理规范
制度管控是管理实践中有效的管控方式，可以使工作开展有据可依，达到管理目的。M公司未开展实物资产的配置管理、日常管理等必要的实物资产管理活动，因此未形成一套适用M公司自己的、行之有效的管理规范，搭建实物资产管控体系，首要是健全资产管控规范。

1. 识别实物资产管理问题。M公司实物资产管理目标是国有资产的保值增值，为了实现该目标，M公司的实物资产管理还有哪些距离，需要充分了解和评估，进而才能“因地制宜”提出解决方案，确保历史遗留问题彻底解决，同时，也建立了问题解决的长效机制，夯实实物资产管理基础。实务工作中，识别实物资产管理问题可以采取以下方法：调查问卷法、关键工作人员和管理人员访谈法、现有管理规范研读法、实地检查法等，尤其可以充

(下转第10页)

国有企业财务集团化管控分步实施方案探索

■ 何映霞

一、背景描述

(一) 单位基本情况

天津临港投资控股公司(以下简称:临港控股)成立于2007年,是天津滨海新区国资委出资设立并委托天津保税区管委会管理的国有企业,承担临港区域的投资开发和国有资产运营管理任务,现已发展成为资产规模突破千亿元的综合性地方国有企业集团,国内信用评级为AA+。临港控股所出资的全资及控股、实际控制企业共31家,参股企业22家。临港控股2021年实现收入66.6亿元,净利润3.3亿元。临港控股系统现有员工449人。

经过十余年的发展,临港控股基本已形成健全规范的国有企业法人治理结构,已形成城市建设、城市综合服务、产城开发、产融服务、海洋经济五个业务板块,通过内部重组整合,形成天津临港建设开发有限公司(简称“建设公司”)与四大专业子集团共同搭建形成“4+1”总体业务格局。

临港控股公司三项制度改革落地后,公司财务管理方面,根据党委及人力资源改革总体部署要求,对下属“4+1”子集团采取外派总会

计师的管理模式,各子集团配备有相应的财务职能部门、组织架构与财务人员。

当前,随着各子集团对下级公司管理深度与广度的延伸,决策链条客观拉长,集中统一的财务管理模式尚未完全建立,资金资源分布分散、统筹协调效率低、资金安全管理隐患等问题依然存在。

基于此,面对转型发展的迫切需要和防范化解债务风险形势持续严峻的双重挑战,在集团化财务管理工作方面,如何做好三项制度改革的后半篇文章,进而提高集团化财务管理水平、提升资金管理的统筹协调力度成为了重要课题。因此,对于优化提升集团化财务管理工作,我们开展了专题研究,并对集团化管控新模式进行了探索。

(二) 存在的主要问题

1. 财务管控能力不足,存在不可控的财务风险。财务人员素质和能力参差不齐,不同核算单位之间同一类业务操作标准不统一,出现资金审批手续不完善、报销票据不合规等现象,导致存在一定的资金控制风险和税务检查风险。分散的财务管理模式和会计基础工作不规

范,使得总部对分散在外的下属子公司或是项目上的财务会计人员与业务人员之间的一些合谋行为或集体违规行为难以及时识别。财务管控事后分析较多,缺乏事前管控,整体管理能力不足,使得财务管理过程中可能存在监管漏洞,导致更多不可控的财务风险。

2. 资金统筹力度不足,存在不可控的资金安全风险。在诸多因素的影响下,子公司关于集团化的资金集中管控意识尚未形成,集团资金统筹调度协调工作费时费力,部分子公司担心因经营资金可能被用于支援其他单位或紧急化债任务,产生抵触情绪,集团资金使用效率不高。资金统筹依赖本部协调,但本部的信息来源却相对有限,与下属子集团之间存在信息失准、失真、不及时等信息不对称情况。集团尚未建立清晰的集团化财务、资金和财务人员管理机制,本部无法及时准确地掌握子公司的经营情况、了解财务收支情况,进而难以对子公司提供及时的服务、指导与监管。实际工作中,受管理层级间隔、业财融合不充分等因素影响,集团本部无法对资金使用整个过程进行严

6 工作研究

格监管，财务管理的合规性、资金管理的高效性、人员操作的安全性等难以得到保障。

3. 信息化建设水平不足，存在信息孤岛问题。为满足业务运行需要，公司投入使用了多个业务系统，涵盖了多个业务模块，如财务管理系统、商业供应链管理系统、综合项目管理系统、人力资源系统、OA系统等，其中财务管理系统包括资金管理系统、网上报销系统、国资报表系统等。各信息系统没有实现互联互通，形成信息孤岛，数据标准不一致，导致信息多口录入，信息不一致情况严重。

二、调研情况

(一) 内部“4+1”子集团调研情况

目前，以产融和产城集团为代表，采用的是一种集团财务集中管理的模式，即产融集团、产城集团均在集团本部设立一个财务部门，统筹管理全集团的财务工作，各自的下属子公司不再设立单独的财务部门。具体以产融集团为例，产融集团将其下属的基金公司、租赁公司、铁路公司、粮交所公司等各子公司的财务人员统一（劳动关系以及物理办公地点）至集团财务管理中心，由集团财务管理中心统筹集团财务管理工作。

建设公司、环投集团和海洋集团因公司业务相对单一，目前采用传统的财务管理模式。

(二) 外部调研情况

公司正积极开展相关外部学习调研，如生态城开发公司、天保控

股集团、滨海建投集团、泰达集团、天保财务管理公司、天士力集团财务集团化管理情况等，借鉴相关成熟的、优质的经验能够为我所用。据了解，新区相关兄弟单位大多采用集团化的财务管控模式，以加强全集团的统筹调度的规范性和协调性。

三、常见集团化管控模式

集团化财务管理的核心要素基本可分为三个方面，分别是人员管理、核算管理和资金管理。

相对应的，常见的集团化集中管控模式主要有如下4类：

(一) 向各子公司委派财务负责人，会计核算、资金管理等工作由子公司自行负责。

(二) 总部设会计核算中心，各子公司不设会计核算岗，向各子公司委派财务负责人，总部集中核算，子公司不设核算职能。除会计核算外的资金管理由子公司自行负责。

(三) 总部设财务中心，负责集中核算和资金集中管控，向各子公司委派财务负责人，总部集中核算，各子公司不设核算职能，资金集中管理。其他财务工作由子公司自行负责。

(四) 总部建立财务共享服务中心，明确总部财务部（战略财务）、共享中心（共享财务）和子公司财务部（业务财务）的职责定位，确定纳入共享服务中心的业务范围，通常包括会计核算、资金结算、票据管理、报表管理、纳税申报等。4类管理模式随着规范化程度的提

升，以及对集团管控能力的强化，实施难度和阻力客观上也是逐步加强的，对集团综合管控能力的要求是逐步提高的。

四、新模式探索

(一) 项目总体目标

结合集团面临的财务问题，公司确定了项目的总体目标：建设财税一体化的管控型财务共享服务中心，借助财务共享服务中心的支持，打破业务数据在各部门的孤立现象，搭建扁平化、集约化管理平台，再造管理架构，调整资源分配，使各子集团、子公司间、业务部门更加密切、有机地处理企业业务，提升协同管理能力，具体目标分解为：

1. 提升管控力度。采取融服务于管控的方式构建财务共享服务中心。通过即时的数据收集、处理、监控、定期报告等方式，更多地参与事前和事中控制，配合集团总部加强对子集团的管控力度，降低企业风险。

2. 推动财务转型。以财务共享服务中心建设作为推动财务转型的手段与工具，助推集团财务从整体出发，明确职能愿景和角色定位，厘清各级财务组织、各个财务条线的权责分工，协同配置资源，最终通过专精分工、流程优化及信息化配套，打造一体化的财务专精团队，提升财务运营效率与能力并加强内控管理。

3. 实现业财融合。通过财务共享服务中心实现财务系统与项目管理系统、人力资源系统等业务系统的集成，从数据源头入手，统一业

务和财务数据口径和数据假设，减少口径转换，加强业务财务衔接，实现业务财务系统一体化。

4. 统一数据标准。通过财务共享服务中心的财务基础数据和业务数据的标准化，使得财务共享服务中心与业务系统交换的都是标准化的数据，例如往来单位、项目等信息，能保持基础数据和业务数据的一致性。

5. 实现流程再造。推进流程标准化、业务标准化与审核标准化，制定并完善一系列财务管理制度及执行标准，使得企业整体业务处理规范程度提高，夯实基础工作，有效提升核算质量。同时，通过重塑管控流程，建立权责界面清晰、管控要素全面、业务活动精简的流程标准，落实集团管控要求。在逐个梳理流程关键控制点的基础上，通过流程的梳理优化，规范各环节操作标准，明确各岗位职责义务，将核算及内控标准依托系统固化至流程操作过程中，在提高财务流程效率的基础上形成有效的控制标准，有效提升风险防控能力。

6. 培养人员队伍。集团将琐碎的基础性核算工作交由财务共享服务中心统一进行处理后，将各单位财务人员安排在财务分析和成本管理岗位上，促进其更加紧密地与业务人员合作协同，深入到业务的各个环节，发掘可降低的成本和可提升的管理点。财务共享服务中心建立后，数据的透明度和可比性更高，财务分析的可利用数据质量更好，也有助于各单位财务人员发挥更大的业务伙伴作用，进一步支持

和促进成员单位及时作出正确的经营决策，从而提高自身能力和企业整体业绩。

（二）项目总体建设思路

我们对集团的业务进行了梳理，按照项目建设目标对面临的财务税务问题进行了详细的剖析，确定了财务共享服务中心的总体建设思路：基于“五化”管理的核心理念，设计构建一个具备“流程化、标准化、一体化、信息化、智能化”特征的“业财税”一体化管控型财务共享服务中心。

1. 坚持“五化”管理的核心理念

（1）流程化。流程化是指将现有正在运行的管理流程、业务流程、审批流程等进行梳理固化，打通业务在各产业单位、职能部门、领导人员、操作人员等关键节点之间的关联通道，在防范风险的同时提高工作效率。

（2）标准化。标准化是指对于相同业务所涉及的各产业单位、职能部门，统一“一种语言”，基于一套标准，具体包含制度标准、分类标准、架构标准、数据交换标准等。标准化是企业战略规划、数据分析决策、财务共享服务中心建设的基础和前提。

（3）一体化。一体化是指在标准化的基础上，将业务发生的全过程有机地各单位之间结合，并形成透明的、真实的、连贯的、简化的、可控的、可追溯的业务管理架构。一体化可以解决企业各类报表中经常会出现的业务部门、财务部门之间同一指标数据不一致的问题；

解决各个业务单元、职能部门常见的数据孤岛现象。

（4）信息化。信息化是指在企业业务和财务流程化、标准化、一体化的技术基础上，通过信息化系统平台建设，将标准化的流程、精准的控制、业务的流转、各部门的职责、管理要求等方方面面的内容，嵌入到系统中，形成固化的系统功能。所有对应业务流程的发生、办理、归档，都必须从信息化平台中流转。

（5）智能化。标准的流程、一体化的数据借助信息化系统平台，形成企业数据仓库，但通常都表现为静态的数据存储，加上业务人员和会计人员通常都不具备太多的信息技术知识，很大程度上限制了数据价值的发挥。通过智能化处理将信息系统中存储的数据资产进行归类分析、组合计算，在管理驾驶舱自动展示分析结果、推送业务报警信息和企业运营预警信息，可以服务于企业内部的战略决策者；通过自动生成对外报告信息，又可以服务于外部的信息使用者。

2. 确定整体规划、重点突破、分步实施的原则。为保证财务共享服务中心能顺利建成并运营，达成“业财税”一体化管控目标，我们确定了“整体规划、重点突破、分步实施”的建设原则。

（1）整体规划。整体规划即应当始终坚持“党委领导、公司统筹、部门提议”的总体要求，在集团化财务管理这一极其重要的工作领域，首先要坚持凡涉及财务管理条线的重要组织人事干部队伍建设、重要人事任免等均由公司党委统一领导，

8 工作研究

严格按照公司党委确定的方向、指令和要求不折不扣具体落实；其次，涉及公司财务、资金和财务人员管理工作的目标导向、与公司业务转型发展的关系以及有关优化方案的制定与实施等，坚决服从于集团人力资源统一战略规划，坚持由公司领导班子统筹；最后，对于财务管理条线相关的子公司经营业绩考核、财务人员考核评价等工作，由部门负责提议，部门根据日常实际情况提出意见建议，报公司领导班子及党委研究。

(2) 重点突破。在三项制度改革之后，临港控股公司正面临国企改革和市场化转型“提档增速”、债务风险防控“滚石上山”的双重挑战。临港控股公司集团化财务管控的中长期目标是推动实施财务共

享服务中心模式，通过对财务人员、财务核算和资金的集中统筹管控，实现集团财务管理统一标准化、资金管理高效集约化和业财融合科学规范化的目标，为集团健康转型发展提供优质财务支持。

财务共享服务中心的模式一般适用于大中型企业集团，和临港控股公司类似，这类企业一般具有法人治理结构健全、下属子公司较多、业务规模较大，业务类型、财务核算具有一定的同质性，可标准化程度较高，部分生产经营良好的企业集团内部具有沉淀闲置资金，可供统筹调配和深度挖潜等特点。

临港控股公司推动成立集团财务共享服务中心，将各子集团含外派总会计师在内的全部财务人员和重要财务管理、资金使用事项均由

集团本部统筹管理，全部财务人员劳动关系在本部，人员考核权限划分为集团本部和各子公司管理层各占50%。财务共享服务中心通过专业化分工、流水线作业、信息化技术、科学管理制度等要素的完善和建立，将分散、重复的、可标准化的财务基本业务集中统一处理，提升管理效率和规范化、安全性。

财务共享服务中心承担集团的财务核算中心和资金收付结算中心的职能，可成立多个项目组，承担前台、中台、后台的不同工作职能划分，具体负责处理本部及“4+1”子集团日常财务核算、税务、资金收付等全范畴财务管理工作。

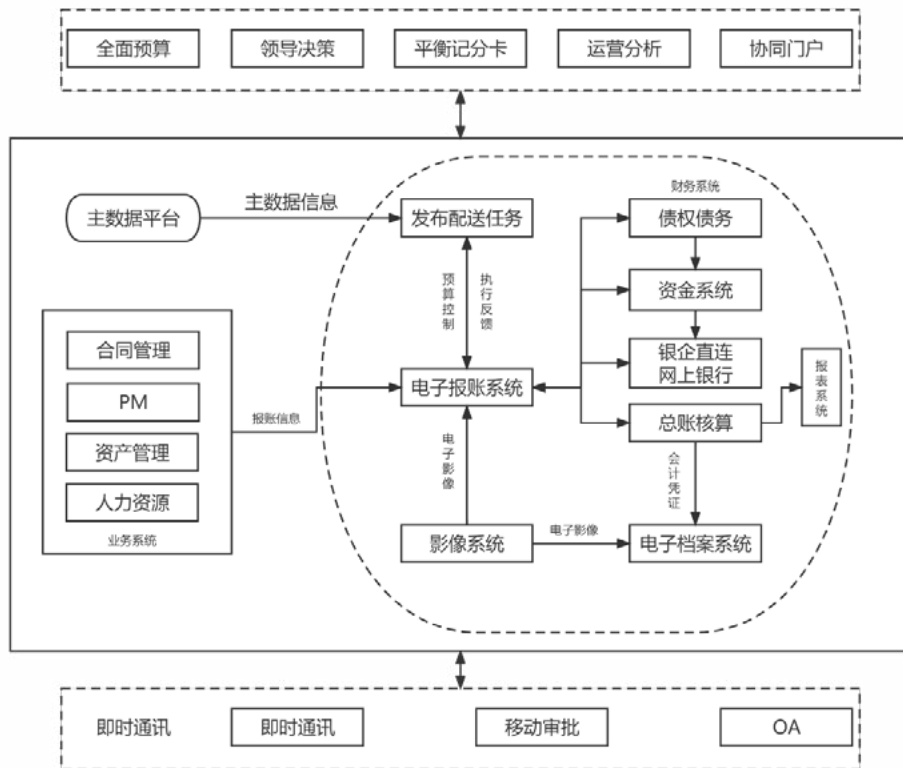


图1 财务共享中心全范畴财务管理

(3) 分步实施

集团化的财务共享服务中心是一项复杂的系统性工程，现阶段在充分调研分析的基础上，尽快完善并确立顶层设计，后续进行分步实施。

五、现阶段分步实施方案

参照大中型国企、央企的成熟做法，公司可制定一个2-3年的中短期行动方案，分别逐步推动财务人员集团化管理、财务核算标准化再造、制度建设与内控流程优化、财务组织及岗位设计优化和数字系统化升级等工作，结合公司不同的业务板块，采用先易后难，“先试点、后推广、再优化”的思路推进。

现阶段，可以探索按照如下步骤分步实施：

(一) 研究确定顶层设计，明确总体实施方案

加快完成学习调研，结合集团财务管理、人力资源管理现状，梳理存在的问题，提出解决方案和实施步骤计划，必要时聘请专业的咨询机构提供科学的解决方案，奠定坚实的共享方案设计基础和顶层设计基础。通过规范化标准的梳理和实施，实现财务精细化管理，提高集团竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力。

(二) 优化完善现行外派财务人员管理模式

在目前对下属“4+1”子集团外派总会计师的基础上，进一步延伸，将子公司财务部门正副职人员纳入集团本部外派管理范畴，即将“4+1”子集团外派总会计、财务部

门正副职人员劳动关系转至集团本部，由控股公司外派至各子公司履职。各子集团重大财务及资金使用事项由各总会计师按本部统一要求，监督并统筹所在子集团进行推动执行。

在初期阶段，将财务管理人员中的关键少数纳入集团本部管理，为后续集中统一管控奠定组织基础。通过抓住“关键少数”，增强集团本部在下属企业财务管控方面的话语权和管控力，此阶段，预计将增加这些“关键少数”履职的难度，对“关键少数”财务人员的综合素质要求较高。考核管理方面，采用对外派核心财务人员以及子公司财务部门双重考核方式，具体的，外派财务干部考核权限由集团本部和各子公司管理层各占50%、集团本部对子公司的财务部考核权限占该部门正常考核比重的50%，相关外派人员根据情况进行定期轮岗（以外派核心财务人员的考核评价为例）

(三) 开展内控制度修订和流程梳理、优化、再造

基于财务管控的目标，以业务一体化为导向，进一步完善、优化财务内控体系。明确财务内控体系建设的业务范围，以大经营理念为指导，站在集团层面设计相关业务的管控模式，明确财务、业务管理界面，系统性梳理业务发起到财务入账为止的各个环节，识别财务管控风险，建立管控措施，倒逼业务端的规范化管理。同时，明确每个业务环节的管理主体和管理责任，明确管控标准和管理权限，建立管理制度和流程，实现管理的制度化、

流程化、表单化和信息化，有效防范财务管理风险。

(四) 建立财务核算标准化体系

考虑到集团的不同板块的业务特点，构建4+1的财务核算标准化体系，即一套共性的标准化体系和4个子业务特色化的标准化体系。在集团现有财务科目标准化体系下，建立业务端到财务端的核算标准场景化，贯通业务与财务数据链路，准确反映业务数据。进一步识别现有财务科目体系的优化空间，结合各单位业务特点及管理需求，统一分析各会计科目挂接的辅助核算维度，通过辅助维度精细化梳理，实现会计核算辅助维度标准化，为下一步多维度管理分析提供数据支持；建立业务核算事项的统一规则、核算流程、核算要素标准，确保会计核算和报告规范化、标准化。

通过会计核算报告标准化体系的建立，一方面可以强化财务管控能力，解决集团面临的多级核算、板块差异、业务范围不断拓展的阶段性管理问题。另一方面，可提供报账指导，通过明确业务报账的财务审核标准，指导业务人员报账，和财务人员审核。通过信息化系统的支撑，实现会计核算自动化、报表取数自动化、合并抵消自动化和报表出具自动化。

(五) 利用智慧国资统平台，实现银企直连。

通过目前正在搭建的智慧国资系统平台，实现网上银行系统与企业财务软件系统在线的直接联接，完成银行和企业计算机系统的有机融合和平滑对接。目前正着手准备

前期工作，分别与两家财务软件公司（金蝶、浪潮）咨询建立银企直连系统有关程序、清理长期闲置账户、调研其它国有平台公司进展情况、与有关银行洽谈业务对接、相关信息化设备采购已纳入年度采购计划。未来将通过银企直连系统直接完成对银行账户以及资金的管理和调度，进行信息查询、转账支付等各项业务操作，从而保证母子公司信息同步，以“资金流向”、“资金流量”和“资金流程”为重点，以组织和制度为保障，以信息化为手段，建立集团公司资金集中管控

体系，以提高资金运营效率、降低资金成本、防控资金风险为目标，实现集团内部资金资源的统筹调度和高效配置。

通过当前的分步实施计划，一方面按照先易后难的分步实施思路逐步推进，另一方面统筹考虑避免打消子公司积极性，调动更多资源服务公司整体融资化债工作。具体地，通过抓“关键少数”为后续管控力度的加强奠定组织基础；通过制度流程的梳理再造和岗位分工设计调整逐步培养财务人员的思维共识和行动统一意识；通过数字化、

系统化的推行，建立业务与财务数据的衔接和自动化，最终逐步具备集团化财务共享服务中心的实施条件；通过建设期、运营期的逐步调整优化不断完善共享中心的实施效果。为集团提供标准化、高质量、高效低成本的共享财务服务，创造出一个高效的“财务组织”，并使其可以提供合规高效的服务，提供标准化的业财数据，创造财务价值。

作者单位 天津临港投资控股有限公司

（上接第4页）

分利用实物资产清查的契机，全面深入了解 M 企业各级所属企业实物资产管理现状、各行业实物资产特点、存在的问题、问题产生的原因、拟采取的解决措施等。

2. 确定实物管理需求和管控方式。M 企业的实物资产管理需求对管理规范影响巨大，以此确定管理需求意义重大。针对 M 公司实物资产管理基础薄弱的情况，管理需求很可能是夯实资产基础，核实实物资产底数，建立管理组织架构，明确管理部门职责及岗位职责和权限，完整的资产管理架构和明确的职责分工有利于实现实物资产安全、完整的管理目标。管理规范需紧密围绕上述需求而展开。另外，实物资产管控方式也影响管理规范的建立，即采取集权实物资产管控方式还是分权实物资产管控方式，两种方式对管理资源、管理条件都有不同的要求，需要 M 公司根据管理习惯确

定，进而完善实物资产管理规范。

3. 构建实物资产全生命周期管理流程。M 公司缺少实物资产的配置管理、资产调拨管理、日常运维管理、清查盘点管理，因此需要从实物资产的全生命周期角度，重新梳理实物资产的管理流程，从资产购入、使用、处置三大阶段，识别每个阶段每个管理流程存在的风险，进而确定 M 公司目前能实施的切实可行的风险控制措施，编制实物资产管理流程图，再配置相应控制表单，形成实物资产管理手册，作为实物资产管理规范的重要补充部分。

（三）完善实物资产管控信息系统

引进及建立实物资产管理信息系统，将 M 企业实物资产全部录入信息系统，设置科学合理的管控流程，将实物资产的购置、调拨、维修、大修、更新改造、清查盘点、处置等全部管理环节纳入资产管理信息

系统，同时与企业的财务管理系统互通互联，实现资产实物数据与资产管理系统、财务管理系统数据一致，确保资产管理的“账卡相符、账账相符、账证相符、账实相符”的管理目标的实现，进而进一步保障固有资产保值增值目标的实现。

以上为 M 公司的实物资产管理体系建设的思路，明确了集团公司三级管理职能架构和资产具体职能，详细介绍了 M 公司实物资产管理存在的问题，与此同时，系统阐述了实物资产清查盘点、管理规范建立、资产管理信息系统建立等职能的管理建议，建立适合 M 公司的实物资产管理体系，期望对国有集团公司的实物资产管理提供积极有益的帮助。

作者单位 天职国际会计师事务所（特殊普通合伙）天津分所

商业地产公司财务预算管理存在的问题及对策研究

■ 杜玮

一、财务预算管理的概念及理论基础

(一) 财务预算管理的概念

财务预算管理是企业预算管理的一个分支,是全面预算管理的重要组成部分。它是以企业的经营预算和资本预算作为基础,反映企业在一定时期内的损益表和资产负债表的预测而进行的现金流量的统筹。财务预算管理是企业经营战略全面实施的一种机制,具有组织,规划,协调,监控,激励和评价生产经营的作用。它是一种管理行为和机构安排,用于预测和控制企业的投融资活动,业务活动和财务活动的未来状况。

(二) 财务预算管理的理论基础

1. 财务预算管理有利于增强企业的战略管理能力。战略管理能力的基础是企业的实际情况,对市场需求及其未来发展方向的预测。在实现战略管理的过程中,财务预算管理可以促进企业有效地监控预算,确保战略目标的实现。

2. 财务预算有利于提高企业资源配置效率。通过企业财务预算管理,可以在统一规划的时间内,将企业资金的限额充分并有效的使用,

明确企业资金管理的目的,将资金储备不足造成的影响降至最低,提高企业经济效益。

3. 财务预算有利于将财务风险进行规避。财务预算可以加强资金的使用,并对公司的资本框架进行合理安排。一方面,按照实际业务情况,合理调配与使用企业资金,在风险最小化和收益最大化之间做出选择。另一方面,财务杠杆的效用可用于增加资本回报率,如果近期债务到期,则应特别注意现金流量的实时情况,在编制现金预算时,加强应收账款回收的速度,并在不影响企业正常生产经营情况下,延期支付固定资产等大额的成本费用支出。

二、商业地产公司财务预算管理存在问题与原因分析

(一) 商业地产公司财务预算管理存在的问题

1. 对财务预算的专业性不够,认知度不高。财务预算管理贯穿于商业地产所有环节,但大多数商业地产公司认为财务预算管理就是控制成本费用,这种片面的认知将不利于企业有效开展财务预算编制工

作,更不能发挥其应有的作用。同时,各部门编制预算的人员缺乏专业性指导,这将导致企业的具体业务活动不能被财务预算所体现和真实反映。

2. 财务预算编制缺乏科学性、合理性

(1) 财务预算编制方法单一,灵活性差。对商业地产公司而言,财务预算方法要紧贴社会发展状况和产业发展步伐,与时俱进。但是由于中国大部分商业地产公司没有重视财务预算的编制,大多是通过以往工作的简单分析,总结,这对形成有效的预算措施造成困难,导致商业地产公司的财务预算不准确,不科学,不灵活,很难服务于企业的业务发展,更难应用于企业的战略目标中。

(2) 财务预算编制不准确,可靠性低。在财务预算编制过程中,大多数财务人员主要是对前一年的财务报表进行汇总和分析,然后整理出相关数据做出最终的预算结果。预算内容与房地产企业的实际经营活动是相脱节的,导致预算结果不准确,对商业地产的运营产生一定的负面影响。

3. 财务预算业绩报酬与考核相关度低。一方面,公司的组织架构比较复杂,难以形成有效的财务预算评价体系,也缺乏相应的激励引导模型。另一方面,在财务预算管理的初始建设过程中公司投入大量的精力,但在实际执行过程中,随着各项经济业务的开展,预算管理没有进行滚动调整,最终使财务管理与企业发展目标相背离。薪酬评估机制无法真正反映及优化预算结果,使执行结果疏于形式化。

(二) 商业地产公司财务预算管理存在问题的原因分析

1. 财务预算目标与公司所处的市场环境及资源不匹配。这种不匹配主要体现在商业地产公司没有对市场进行彻底的调查分析,缺乏强有力的预算思想和执行力,尤其是对其收入的预测,对本行业的市场情况、目标城市及所处区域、市场竞争中主要双方的供求关系尚未深入的进行考察与分析。

2. 财务预算指标的考虑因素过于简单,缺乏合理性。在编制财务预算过程中,忽略了预算内容在实施中的难易程度,忽略了预算本身对其所在市场,及所经营项目的适用性,在这种思想下,企业必定会牺牲商业企业独有的经营特点,而注重财务指标的高低,这将最终导致总体预算与实际预算之间存在较大差异。

3. 财务预算管理缺乏考核与激励制度,监督掌控不严。由于员工的薪酬未受到预算执行结果的影响,导致财务预算薪酬考核相关体系缺失,员工未对财务预算给予极大的

重视。在这种情况下,有些部门为了完成预算要求,或者超预算完成任务,上报较低的,脱离实际的预算数据,这将无法利用考核评估体系达到激励预算编制人员的作用。

三、商业地产公司财务预算管理的改善方法与对策

(一) 预算编制模块的建立

财务部门负责预算管理系统的结果输出。每个部门负责本部门预算的编制,并对其预算执行结果负责。

(二) 基于“全员”认知的财务预算管理体系的构建

财务预算管理的编制质量将影响企业的发展目标与方向,因此,管理层必须把财务预算管理放在首位,并为这项工作提供必要的支持。公司的管理层应在平时开展预算培训,向员工更多的灌输财务预算管理的相关理论知识和财务预算的重要性,为日后其向财务人员提供可靠的财务数据提供保障。

(三) 财务预算目标的确定及编制方法的选择

1. 收入预算编制的确定。财务部根据租赁合同约定按照权责发生制原则确认当月应收租赁收入,租赁收入预算是商业地产公司预测的重点,商业地产公司的主要收入为店铺租金收入,当月店铺的销售额越高,租金收入就越高,所以应结合租赁店铺的自身特色、市场环境影响、弹性价格因素等,在节假日时点或会对销售额产生直接影响的特殊时期,与商户进行有效的沟通,以提升销售预算数据的合理性。

2. 费用预算编制的确定。商业地产公司为以经营性物业租金收入为主的商业企业,其经营期内,建造成本已由开发公司结算完毕,故其营业成本的构成仅为固定资产折旧及长期待摊费用。这些费用每个月在一定的业务范围内几乎可以保持不变。且应根据固定资产及无形资产折旧摊销期限进行合理安排。其他营业成本预算分别由各部门上报。

3. 财务预算编制方法的确定

(1) 零基预算编制法。零基预算是预测数据全部以零为出发点,不考虑过去的预算数据和收入水平下进行的预算编制,零基预算的优点是不为以前情况所限,所有成本费用都以零为出发点,这不仅可以减少资本支出,而且可以将有限的资金投入到最需要的地方,使用资金得到合理分配,提高公司总体经营效率。

(2) 增量预算法。增量预算是一种根据公司上一年运营的实际金额估算今年发生金额的方法。增量预算法在企业中的应用必须综合考虑市场环境 with 需求,对于增长趋势明显的项目,例如,随着经营性物业商铺完全进驻商场,其租金收入必然会提高,其租金收入可以采用增量预算的方法。而对于其他上年度不合理的成本费用,应该加以规避,则不适用增量预算法。

(四) 改善财务预算的考核与激励

1. 财务预算考核体系的完善。在企业中能否成功实施考核评估体系,关键在于企业应具有公正的考

施工企业内部控制管理与财务风险防范探讨

■ 王紫薇

施工企业在中国市场经济发展中占据着十分关键的地位。随着市场的发展和改革的不断深入,很多施工企业在一定程度和范围内建立了企业内部控制体系,解决了一些内部管理的问题和漏洞。但企业自身的内部控制管理与财务风险防范方面存在的问题,尚未得到有效树立和解决,这些问题严重制约着企业的健康发展。此外,由于近期房地产市场收到疫情的冲击,出现剧烈波动,对施工企业的影响更是不容小觑,这就要求施工企业更加注重内部控制管理,来有效应对外部的风险挑战。

施工企业的运营程序较其他企业相对复杂,包括:招投标手续,编制预算,工程项目过程管理,办理竣工结算等业务。因此,对于施工企业而言,建立健全的内部控制必不可少。根据施工企业内部控制现状与管理实际,建立有效的内部控制体系,防范和化解财务风险,是当前亟待解决的问题。

一、内部控制管理与财务风险防范概述

企业加强内部控制管理主要是

企业为了完成生产经营目标,提高财务信息质量、保护资产的安全完整、财务报告及相关信息真实完整,保证经营的效率性和效果性,以实现企业既定的管理目标,提升合规经营水平,是企业风险控制的一个过程。财务风险是指企业日常经营管理中潜在损失和盈利的不确定性,涉及资金的回收、收益的分配、投融资等问题。财务风险时时处处存在着,只有树立风险意识,加强内部控制管理,才能尽量减少财务风险损失,保证企业的可持续发展。

二、施工企业财务风险特点

施工企业较其他行业本身就具有一定特殊性和复杂性,因此施工企业面临的财务风险也是巨大的。由于突发状况多,工程项目具有较大不确定性,增加了项目资金计划的难度,同时施工企业还存在缴纳质保金等行业情况,也加大施工企业的资金压力,一旦工程项目未按进度及时收回款项,材料采购环节未做好资金支付安排,就存在垫资施工的风险,资金状况不好的企业,还会面临资金流中断的风险。对业主的履约能力和信用评估不充分,

导致应收账款数额大。业务人员催收不力,回款进度缓慢、项目完工完工后才收款,甚至存在工程完工仍无法收款的情况,还有一些业主恶意欠款至超过诉讼时效的,导致工程尾款无法追回,造成大量的坏账损失。甚至有些业主单位提出只有对工程项目加以维修,才可支付剩余款项,施工企业为了追回钱款,不得不接受维修要求,导致施工企业成本增加,项目毛利下降。此外,施工企业还存在善意取得虚开增值税专用发票的涉税风险。

三、施工企业内部控制管理存在的问题

(一)企业对内部控制管理不够重视

目前,施工企业普遍存在内部控制管理弱化的问题,企业管理层更关注经营指标,忙于开拓市场、拓展业务,而忽略了内部控制的管理的加强,才是实现发展的根本。由于施工企业增加造成企业之间竞争激烈,为了占领市场大量承接项目导致风险急剧上升,这种忽略成本管控、降低风险的“重拓展业务,轻内控管理”的问题可能带来的后

果要么就是企业工程项目合同额大幅增加，而实际利润却未能如愿同步增长，要么就是企业财务报表数据很可观，然而管理审计会暴露出内部控制管理环节大量的问题。很多的施工企业过于追逐自身的经济利益，因此忽视对内部控制的管理。

(二) 企业内部控制制度落实不力，缺乏专业人才

有的施工企业虽然有相对健全的内控制度体系，但制度机制的建立与实际业务相脱节，制度的执行也不能有效的解决和改善管理缺陷，仅仅只是“形式上的制度”。制度制定部门未做好相应的宣贯，造成员工对于内部控制制度的认识不足，工作流程不清楚，导致制度得不到有效的贯彻执行。此外如果企业内部控制后评价工作不及时不到位的话，都会导致内部控制制度无法得到有效贯彻执行。一些员工认为，内部控制管理只是浪费企业人力资源的无用功，只有将应付内部控制的精力投入到争取业务上，才能创造经济效益。还有一些员工甚至认为内部控制是财务人员的职责，而非业务人员。

(三) 沟通管理不顺畅

一些施工企业缺乏有效的管理平台，使得企业的管理信息上传下达缓慢，管理者的决策部署不能第一时间传达到每位一线员工，部门之间的信息传递不及时、不畅通，比如业务部门催回收款的信息不及时传递到采购部门，就会导致成本支付滞后，造成应付未付，使工程项目的进度不实，管理层无法真实了解工程项目实际情况。

(四) 缺乏有效的监管

内部审计是监督企业的内部控制运行的职能部门和人员，通过识别并认定企业控制活动存在的风险，找出控制缺陷并不断完善企业内部控制体系，提高企业的管理效能。由于目前部分施工企业的内部审计意识淡薄，以及管理层对内部审计的必要性了解不够，尚未设立专业的内部审计职能部门，增加职能部门会同时增加相应的人工成本，导致企业管理中存在的缺陷不能主动识别，往往只能通过外部审计发现。

四、施工企业加强内控建设、防范财务风险的有效措施

(一) 提升风险防范意识

施工企业管理层应当提高思想认识，在抓生产经营工作的同时狠抓内部控制管理工作，提升自身的财务风险防范意识。要充分认识内部控制工作的全员性，而非个别部门或者个别人员的职责。指导企业各部门将内部控制工作作为部门重要职责，让全员积极投入到内部控制管理工作当中，把内部控制管理和绩效考核相结合，以增强职工对落实内部控制制度的意识，从而保证内部控制管理工作在企业上下有效进行。

(二) 加强内部控制管理

施工企业应当根据自身实际情况，建立健全内部控制制度。明确各项业务的职责分工和业务程序、权限，设置轮岗机制，不相容岗位互相分离、互相监督、互相制约，避免出现职责交叉的情况。工程项目管理部门应结合国家法律法规、

政策及企业工程项目实际情况，制定并完善相关制度，确保制度及时更新，保证制度的时效性。规范业务流程，从项目投标到合同签订、工程项目完工验收、质保期结束等，梳理并细化业务流程，确保各个环节都有严格的审批和把控。

(三) 加大资金管控力度

施工企业在进行资金管控时，应当明确资金管理岗位的岗位职责，规范资金授权审批程序，对企业密钥、保险柜钥匙、票据、印鉴等进行严格管理。加强银行账户资金监管，对全部资金账户开通动账提醒。国有施工企业还应该加快银企直连实施，实现信息化手段对大额资金的实时监控。加强对资金流入流出的监督，防止贪污、挪用、侵占、丢失资金等情形的出现。压实业务部门的清欠责任，定期反馈收款情况，用数据说话，通过绩效考核来激励员工尽早完成清欠工作。施工企业应当针对拖欠单位的履约能力和付款状况建立其信用档案，准确掌握欠款单位的业务情况、法律诉讼等信息。

(四) 加强队伍建设

财务人员在企业生产经营中起着至关重要的作用，施工企业应当重视财务人员的继续教育。通过开展财务人员继续教育、财税知识培训，来提升财务人员专业水平。加大财务风险防范宣贯力度，提升全员在日常工作中规避风险的意识。另外，施工企业还需要加强对项目管理人员、技术质量人员、运营管理人员、安全生产人员等的引进与培养力度，提升其法律意识和业务

水平。定期进行内部控制管理培训工作，引导员工将内部控制意识贯穿到日常管理工作中，以保证内部控制制度的有效落实。

（五）重视内部审计工作

施工企业应当设有内部审计职能部门。内部审计部门应当制定内部控制有效性的检查计划，加大财务审计、工程项目审计等专项审计的力度，对企业内部控制的效果实施监督，以及及时报告检查中出现的企业内在管理漏洞和问题，切实发挥内部审计在企业管理中心的监督制约功能。另外，企业还应当内部审计人员的专业能力培养，注重内部审计人员的继续教育。

（六）加强信息沟通

信息沟通是内部控制中的重要组成部分。施工企业可以充分利用线上管理平台进行办公管理，大大缩减线下操作的时间成本。管理层的决策部署可以第一时间传达到每位员工，各部门事实上传最新工作进展以便管理层及时掌握，大大提高办公效率和效果，全面提升企业内部各种信息传递的有效性。业务部门与财务部门的也应当加强双向沟通，实现业务、财务的有效衔接。

五、结束语

总之，随着市场经济的快速发展，施工企业还将面临更多更复杂

的风险因素，因此，加强内部控制管理和防范财务风险是非常必要的。施工企业应当正视自己所面临的问题，增强财务风险预警能力，防范风险，及时发现问题并采取相应对策解决，从而全面提高施工企业内控管理的效能与质量，推动施工企业高质量发展。

作者单位 天津市华澄供水工程技术有限公司

（上接第 12 页）

核方法，同时参与考核的相关人员应具有正确的考核理念，并正确使用考核体系，制定一套健全，完善，且适用于商业地产公司的预算考核体系，以便更好地促进企业目标的实现。坚持以人为本的基本原则，给予考核者重视与尊重，真正做到公正，公平，公开的绩效考核方式，根据透明的考核结果，将考核评分与薪酬相结合，提高全体员工的积极性。

2. 财务预算考核分值薪酬建立。在分值考核薪酬系统中，对财务预

算考核结果的分析和反馈非常重要，只有对考核结果加强分析，才能从各个方面发现缺陷，并针对这些缺陷做出不同的改进方法。管理层通过财务预算考核的反馈结果优化相应的考核方案并制定工作重点。员工可以通过绩效考核结果发现自己的不足，明确自身的进步方向。

四、结论

现代企业开展财务管理已经迫在眉睫。企业只有突破传统的职能管理界限，才能获得生存，取得盈

利、赢得发展。以企业做为一个整体，对企业进行全方位的内部沟通与协调，只有这样，企业才能将所有职能部门的子目标与企业本身的总体目标相吻合，使投资者的战略决策目标与管理者的管理行为相一致。财务预算管理即这种管理模式的主导部分，在这种模式下，可以有效的提高企业整体管理水平和经济效益。

作者单位 天津房地产集团有限公司

大数据时期业财融合中存在的问题以及完善措施

■ 于丽娜

随着大数据和人工智能技术的不断发展成熟，传统财务会计工作或者说职能，正在主动或被动地被社会发展潮流颠覆和推进。大量简单重复性工作被系统甚至财务机器人所取代。财务工作逐渐从后台“账房先生”向中前台“经营决策”转变，财务价值也在业财融合中逐渐体现放大。

一、变革要求和趋势

借助信息化平台，财务分析从简单的看报表，分析财务数据，演变成可以获取大量非财务数据和经营数据，使财务分析不再“纸上谈兵”，就数据说数据，可以深挖财务数据背后的业务结果，为企业经营决策提供依据和支撑。

而财务天然上具有优势，在数据集合，处理和分析上，成为最终数据的交换中心。这就要求财务必须要融入业务、参与管理，财务才能创造价值，要做到事前参谋、事中控制、事后评价。

业务带来财务的结果，财务改进业务的过程；业财融合提升创造价值的能力，而信息技术为业财融合提升了支持和保障。

二、财务精细化管理使业财融合成为可能

随着时代的推演进步，竞争加剧，企业全生命周期管理等，财务管理也越来越精细化。在业财充分融合的企业，财务架构一般需要包含财务分析，预算管理，甚至战略管理等。

战略管理是企业的纲领性、指导性管理，作为财务人员，需要参与企业运营过程，包括参与企业战略规划制定，对企业战略规划有一定的发言权并深刻理解企业战略；财务部门具有决定性的发言权，业务部门的意见作为参考；企业要高度重视财务部门的意见，运用净现值、内含报酬率、投资回收期等指标进行决策。

预算管理作为企业管理重要手段之一，全面预算管理融合经营预算，专项预算和财务预算为一体，从事前控制，到过程动态调整，到事后评价。

内部控制渗透到作业，效率与风控的平衡，财务部门应参与公司所有业务流程的设计，在流程中嵌入风险控制点，包括不相容岗位相

分离、内部授权审批控制、归口管理、预算控制等。

作业流程管理，建立经济合同管理、采购管理、销售管理、生产管理、工程项目，财务部门参与业务流程设计，从业务源头做好内部控制。

三、业财融合的价值创造

(一)成为数据中心，企业“军师”

企业追求的目标之一是利益最大化，目标实现的过程可以说是价值管理的过程，财务要及时参与到研发、设计、生产、销售、市场等每个生产经营环节，成本、费用、价格等也要及时准确地反馈到财务部门，借助财务分析工具和手段，及时分析判断，为企业实现价值管理提供重要参考依据。

(二)数据交换，协同发展

财务部门可以称得上是企业的“大脑”，里边纵横交织着企业不同业务条线信息，财务通过会计核算，将上述信息加工处理转变成“财务语言”，通过财务报表向经营管理者传递信息，并使用不同的管理工具如预算管理、资金管理、财务

分析等，与各业务和职能部门协同合作，从多个维度全面展现企业的财务状况和经营成果，及时纠偏，提出管理建议和改善措施，并跟踪执行结果，最终发挥财务价值。

（三）财务管理向引导性转变

业财融合是大势所趋，财务人员和财务工作面临新的机遇和挑战。在变革中，财务人员首先要树立业财融合的意识，其次是身份转变，要跳出财务说财务，成为业务财务，进而转型为引领性财务，发挥自身的敏锐性和专业技能，在企业全价值链中发挥优势，促进企业发展。

社会在进步，时代在发展，管理模式也在不断创新，财务与业务活动的有机融合，对财务管理转型和企业价值创造将产生重大影响和深远意义。

四、企业实施业财融合的重要意义

（一）提升企业的经营效益

任何企业进行生产经营都是为了盈利，是为了能够实现企业价值的最大化。在企业经营管理过程中，企业在市场竞争中占主导地位的很大原因是因为企业占据了较多有效资源。然而，对于资源的整合和配置才是企业运营的关键。因此通过合理配置和使用资源，才会有助于提升企业的经济效益。业财融合通过有效的资源共享、信息共享，可以全方位地掌握企业经营发展的动态，也可以及时发现管理过程中一些重复率高、价值低的资源，并对这些资源进行处理。全面预算企业经营过程各个环节，实现公司对

人、财、物的充分利用，有效提高资源利用率和经济效益。此外，业财融合通过对各类财务数据进行汇总分析，可以帮助企业不断依据企业经营发展变化，及时调整管理战略，并将这些有用的信息反馈到经营过程本身，最终实现经济利益的最大化。

（二）增强企业财务管理能力

从外部环境来说，企业所处的竞争环境越发复杂。为了抵抗外部压力，企业需要不断优化内部管理模式，提高管理能力来增强市场竞争力。而业财融合模式使企业内部各个部门连接起来，消除了以前封闭分散的状态，形成了一个业务循环流程，这为企业的高效率运行产生巨大优势。从内部环境来说，企业实行业财融合模式，加强了财务人员对业务活动的了解，如业务的基本运行模式、特点及业务过程中涉及的价格问题等，财务人员应对这些做到心中有数，才能对费用的产生做出精确判断，从而增强企业内控管理。财务部门在深入业务的同时，也可以利用自身财务专业知识为业务部门提供各种数据，可以用数据量化业务的考核指标，从而使企业经营业务发展更高效实施，进一步提高了企业的内部控制能力。

（三）提升财务监督与风险控制能力

企业在发展过程中不断扩大自身规模，所研发的产品也是多种多样，随之而来的是企业内部管理设置后会越来越复杂，可能会出现设置冗余或者管理复杂的现象。因此，提高企业财务风险的监督管理是十

分必要的。通过业财融合，企业财务人员不断深入到经营业务活动过程中，可以充分了解各个环节的特点，也会更加容易了解业务环节潜在的风险。与此同时，财务人员可以将日常在业务经营过程中搜集的财务数据进行分析整合，通过与企业历史的各项数据进行对比或者与其他公司的数据比较，这样通过冗错的数据向管理者发出风险预警，从而及时把控企业风险发生的概率，充分保障了企业财务资产的安全，提高了风险防控能力。此外，业财融合可以较为准确地对企业日常经营活动中的具体情况进行预测，以真实准确的财务数据进行衡量，结合企业自身状况制定出符合企业的风险防控制度，有利于提高企业对自身财务的监督及风险预警。

五、企业实施业财融合的难度

（一）缺乏相应的组织变革

人员相互配合是企业推进业务与财务深度融合的基础。目前，大多数企业从职能的角度出发，对各部门进行明确分工，通常分为研发、市场、生产、财务、人力资源等部门，对各部门内员工的岗位职责有着较为清晰的界定，大家各司其职。这种做法虽然便于企业进行日常管理，有利于提高职能部门的专业化水平，但是也会带来容易形成管理壁垒，甚至部门间互相推诿责任的负面影响。例如，容易导致各部门或经办人员只关注各自负责的工作，无暇顾及对其他部门或员工的协助；或者忽略对方需要帮助的请求，容易导致业务部门只关注业务开展的

事项, 财务部门只关注核算、监督等事项, 财务活动与业务活动脱节, 可能导致组织内部协同效率与水平低下, 不利于企业实际工作的开展, 增大企业的沟通与运作成本。

(二) 企业信息化程度不高

随着科技的不断发展, 市场经济环境日益复杂, 信息瞬息万变, 现代企业对企业管理的精细化需求越发迫切, 因此, 企业要保持对市场变化的敏锐度, 保证其经营业务紧随市场的变化而变化, 关键业务流程畅通无阻, 企业内部高效协同, 这些均建立在企业高度信息化的基础上, 企业只有在打破各部门信息互相孤立、形成信息孤岛的尴尬局面, 才可以达到业财融合实施基础。当前, 部分企业信息化基础不高, 既没有建立一套贯穿企业业务全流程的信息系统, 也未利用信息技术构建完善的信息化平台, 各职能部门之间与上下级之间极易产生信息不对称的问题, 在信息无法共享的情况下, 业财融合很难落地。

(三) 员工对企业战略目标的

理解不深刻

企业的战略目标是实现企业价值最大化, 企业在进行战略管理时应遵循战略制定、战略规划、战略实施、战略评价的步骤开展。但是, 由于每个部门员工对战略目标的

理解不尽相同, 例如, 业务部门容易只关注短期效益, 研发部门缺乏从产品全生命周期的经济效益的角度出发进行研发规划与设计, 财务部门仅从会计计量核算的角度分析等, 这导致企业没有贴合企业战略目标进行规划、实施, 认为战略是缥缈虚无的, 因此, 造成各部门业务协同难度加大, 业财融合无法落地。对业财融合而言, 一个重要的因素在于员工的思维习惯, 只有打破思维的边界, 才能让财务部员工主动了解市场, 了解业务, 让业务部门支持财务部门的监督与采纳财务部门的建议。当前, 部分企业并不注重对各职能部门员工的交叉培训, 也没有在企业文化培训时, 以业财融合为出发点进行宣贯, 导致员工在开展工作时只关注本职工作, 无法与其他部门的业务进行融合思考。

(四) 业务人员与财务人员对业财融合缺乏积极性

由于传统的财务多从会计核算、监督控制的角度开展工作, 业务人员在业务开展过程中担心财务人员的加入会给工作带来掣肘的不便, 影响其工作绩效, 使业务人员对业财融合的积极性不高。与此同时, 在企业信息化程度不高的前提下, 财务人员本职的会计核算等基础性工作已较为繁重, 在融入业务过程中由于不了解业务等原因, 工作压力也随之加大, 在其工作绩效考核上也难以得到合理评价, 因此, 财务人员对业财融合也有畏难的看法。另外, 双方在知识背景存在差异, 思想观念有冲突的情况下, 彼此的沟通协调并不顺畅, 无形中打击了业务与财务融合的积极性。

六、大数据视角下企业业财融合一体化建设的具体策略

(一) 制定完善的企业财务管理机制

基于大数据应用视角, 科学完

善的企业财务管理制度, 是企业构建业财融合一体化模式的基础前提, 这就需要企业高层领导深刻认识到业财融合理念对企业发展的重要性, 结合企业实际经营情况, 对内部财务管理制度加以完善并优化, 全面规范企业经营过程中的各项财务管理活动, 为业财融合理念的顺利实施奠定良好基础。首先, 企业应结合自身发展需求, 对内部组织模式进行科学变革, 变革重点以健全人员设置及完善组织机构为主。以业财融合一体化理念基准, 对企业内部各业务部门及财务部门相关人员的职责和权力进行科学划分, 并组织相关人员参加大数据背景下业财融合理念相关知识的培训, 让这些人员对业财融合一体化建设的重要性进行全面认识和了解。这样一来, 企业所有员工在日常工作中会有意识地将该理念融入进来, 根据相关流程对各项财务管理工作进行规范操作。

此外, 企业想要进一步提高财务会计信息质量, 则需要对业财融合一体化模式下的财务管理制度进行深度细化, 以提高对各项财务管理工作的把控能力; 除此之外, 定期组织企业内部业务部门所有工作人员以及财务部门所有人员进行相关教育和技能的培训, 提高这些人员的专业素质以及对大数据技术的操作能力, 从而推动业财融合一体化模式在企业中的全面应用。随着我国经济不断快速的发展, 传统落后的财务管理理念和手段已经被时代摒弃, 企业应深刻意识到这一点, 不断更新及深化业财融合理念, 积

极探索新型的财务管理模式，使其符合自身未来发展需求以及适应当前千变万化的市场环境，从而促进企业长足稳健的发展。

(二) 创设良好治理环境，提升竞争

基于大数据应用视角，在企业经营与发展过程中应用业财融合一体化管理模式，全面推动企业良好发展。为了保障业财融合理念应用的有效性，企业应结合实际情况，构建并完善监督评价体系 and 绩效考核体系，为业财融合一体化管理模式的高效开展创设良好的治理环境。首先，将企业业财融合一体化管理模式实施情况与内部各业务部门和财务部门的绩效考核目标充分结合，以提高企业内部所有工作人员对业财融合一体化建设的重视度，促使其积极主动地参与到企业内部业财融合一体化建设与实施中。不仅如此，为了最大限度地调动企业内部所有人员参与业财融合一体化建设的积极性，企业还需要将业财融合理念下设立的预算管理目标与员工绩效考核目标充分结合，以提高企业人员业财融合理念的思想意识。其次，注重专业人才的引进，这些人才不仅可以熟练应用大数据技术，还要具备先进的业财融合理念。在招聘人才过程中，需要对被选聘人员的相关专业素养和技能进行全面考核，加强岗前培训，让被选聘人员对岗位需求进行全面地了解 and 认

识，帮其树立良好的工作态度，以便快速融入到岗位工作中，提高其工作效率和水平，从而为企业业财融合一体化管理模式的实施提供全面支持。最后，科学完善的监督评价体系，有助于业财融合理念的重要作用在企业经营和发展过程中充分发挥出来。构建并健全内部监督评价制度，可以对企业内部各业务部门和财务部门的业财融合行为进行全面科学的管控，及时发现业财融合一体化管理模式下存在的问题，并加以纠正。

(三) 立足实际，形成风险预警机制

随着业财融合理念在企业内部不断深入的推行与实施，使得企业财务风险管理迎来了更为严峻的考验，要知道，企业财务风险管控能力的高低直接决定了企业最终的发展命运。这就要求企业在经营管理过程中，充分利用信息管理系统，采用大数据技术对各种财务经营数据进行全面综合的分析，在此基础上，构建并完善财务风险预警机制，以提高企业在业财融合一体化模式下对财务风险的控制能力。为了充分发挥财务风险预警机制的职能作用，应将该机制全面贯穿到企业业财融合一体化建设工作中，从而对企业业财融合一体化管理模式发生的各类财务风险进行有效预警及科学防控。其次，为了保障构建的财务风险预警机制的科学性和可行性，

企业应积极引进先进的财务风险预警与控制方法，使其与大数据背景下的业财融合一体化管理模式的实施现状进行有效融合。最后，为了保障企业当前的业财融合一体化管理模式能够快速适应瞬息万变的市场环境，在构建财务风险预警机制的基础上，还应加强财务风险预警与控制方法的动态性和开放性。另外，利用大数据技术进行财务风险管理，应做到以下几点：

企业应结合自身发展需求，构建并完善短期性财务分析指标体系，对各种财务风险问题进行防范与控制，目的是为了提高企业对财务资金的管理效率，以实现企业资金流的有效循环；构建科学完善的财务预警系统，为了保障该系统的长效性，构建该系统时应围绕企业各项发展指标进行，如盈利能力指标、资产管理指标等，同时对当前的财务管理控制体系加以完善和优化，从而根源上提升企业财务风险管控能力；构建并完善现代化财务风险控制管理制度，制度内容中应充分凸显出大数据信息安全管理的重要性，避免企业内部在数据信息传输和共享过程中发生核心数据泄露等问题，全面提升企业财务风险管控能力和水平。

作者单位 天津泰达产业发展集团有限公司

管理会计在企业中的应用及探析

■ 何晶伟

大数据等信息技术对管理会计的现代化发展起到了重要的赋能作用。在新时期，企业管理会计创新发展具有以下积极意义：一是充分发挥了企业管理会计的职能作用，有效提升了企业管理的效率及质量；二是在传统会计工作的基础上实现了工作重心的转变，从数据核算向数据管理和分析转化，对数据背后蕴含的经济价值有了更加深入的分析，为企业战略决策的制定提供参考；三是让管理会计的应用范围得到有效拓展。管理会计现代化的发展，利用大数据等信息化技术对原有工作职能进行有效延伸，在客户信息整合、市场发展预测以及合理成本控制等方面发挥了重要作用。那么，在新时期企业管理会计又该如何实现创新发展呢？本文对此做具体分析。

一、现代企业管理会计概述

管理会计的发展前沿可以根据侧重点的不同划分为4个阶段，第一阶段指第二次世界大战之前。该阶段主要研究企业成本的精细化管理，获得更加真实、准确的基础数据信息。第二阶段是指二战后20世纪60年代。研究重点在于借助管理

会计方式探究企业各种经营成本和目的之间的关联性。第三阶段是指20世纪60年代—20世纪70年代初。主要是通过管理会计的应用对企业成本管理工作进行管控、分析、决策。第四阶段是指20世纪70年代后至今。随着信息化技术的不断进步，这一阶段管理会计的研究逐渐出现了各种新方式、理论，进一步推动了管理会计工具的发展。新时期背景下，企业发展不仅要重视速度的增长，还要重视可持续路径的探索，才能立足于市场竞争中。而管理会计作为一种先进的、新时代背景下出现的产物，也被称之为内部报告会计。在现代化企业中应用，可以帮助企业统筹规划各种业务经营活动，促进企业获得更多社会效益和经济效益。管理会计工具的应用旨在通过先进的管理制度体系、方式对企业进行科学合理的现代化管控。而且管理会计工具的核心价值在于创造和维护，可以实现企业战略、财务、业务一体化。

二、新时期企业管理会计创新发展面临的主要问题

(一) 具备大数据思维的管理

会计人才匮乏

在信息技术和大数据技术快速发展的新时期，传统的财务管理模式对企业发展的作用趋于弱化，传统的管理会计人才在知识储备以及新技术的应用层面也捉襟见肘，在此背景下，管理会计发展机遇与挑战并存。要想充分发挥信息技术在管理会计中的赋能作用，就要求管理会计人员必须有扎实的知识储备以及完善的信息技术应用能力。但是就目前来看，很多企业，特别是一些小微企业的信息技术应用面较少，具备大数据思维的管理会计人才相对匮乏。在当前繁杂多变的经营环境下，小微企业经营发展和战略目标的制定更应依赖基于信息技术的管理会计提供的数据支撑，以保障企业发展信息的全面化和准确化。具备大数据思维的管理会计人才的匮乏使得管理会计整合和优化成为纸上谈兵，无法为企业长远决策提供科学翔实的数据参考。

(二) 企业信息管理基础设施不足

在市场竞争日趋激烈的背景下，企业要想获得全面、客观、科学的财务分析报告，就必须尽可能全面

地了解企业以及行业内外运营情况，依托信息技术的现代化管理会计是其有效开展的基础和保障。但是，就目前来看，部分企业的信息管理基础设施在资金、技术和人才等方面均投入不足，这也制约了管理会计信息化的创新和发展。一些企业经营管理者没有充分认识到管理会计信息化的重要性，过于重视成本管理，依靠单一的财务会计了解企业经营情况，在企业信息管理基础设施方面投入较少，管理会计信息化程度不足。与此同时，部分企业在管理会计工作中没有充分实施业财融合，企业部门间存在割裂情况，形成信息孤岛效应，管理会计人员无法充分利用大数据等信息技术掌握和了解企业生产经营情况，无法为企业发展决策提出有用的数据信息，导致企业生产管理和战略决策出现问题，这些都是企业经营管理者不重视管理会计信息化以及企业信息管理基础设施投入不足的表现，亟须改革完善。

（三）管理会计方式方法过于单一

随着企业的发展，企业管理会计需要处理的工作呈指数增加，传统的管理会计方式方法应用较为单一，数据处理效率低下，数据分析能力单薄，无法为企业的进一步发展提供有效支撑。就目前来看，以小微企业为主，涉及部分中小企业，在管理会计层面的信息化技术应用能力不足，在数据收集、信息传递等方面仍采用人工处理的形式，除了效率低下以外，也增加了数据错误带来的风险。当前，信息化背景下的企业竞争对企业数据化收集和

分析能力进一步提升，如果仍采用传统单一的管理会计方式方法，必然无法在与其他企业的竞争中形成竞争优势，自身的核心竞争能力的不足无法为企业可持续发展提供动力。除此之外，过于单一的管理会计的方式方法无法全面有效地分析企业内外经营情况，也不利于企业管理者制定科学可持续的战略发展决策和全面的企业风险预测。

（四）企业数据的攻击风险不容忽视

企业在经营过程中的数据是企业发展的核心机密，除了企业主动公布或者管理机构要求披露的信息以外，其余信息均应受到有效保护。在信息时代，数据泄露风险一直是企业关注的重点，除了企业内部人员工作不规范导致的数据信息泄露以外，基于互联网的黑客攻击、数据存储企业数据意外泄露等情况同样不容忽视。在互联网背景下，不管企业是否做好信息数据的安全防范，企业数据的攻击风险都应受到重视。管理会计在工作过程中的会计信息安全防护工作尤为重要，部分企业存在部门职能权限混乱的情况，一些关键数据以及数据存储的系统并未做到定期检查和更改密码，再者由于企业管理层或者管理会计对其认识不足，在资金及技术层面投入有限，管理会计的风险防范意识较差，多种因素交叉导致企业数据存在较大的泄露风险，企业必须予以重视。

三、大数据时代管理会计创新策略

企业要想顺应大数据时代的发

展，抓住机遇解决问题，需要从以下四个方面进行创新。

（一）转变管理观念，提高重视程度

要利用大数据加快管理会计创新，首先要转变企业管理层的观念，培养大局意识，要充分认识到管理会计工作创新的重要性和应用发展大数据的必要性，开拓创新思维，从重视企业当前利益转变为重视企业长远发展。企业管理者要树立主动学习、终身学习的理念，积极参加相关培训，了解先进的管理会计知识，根据企业实际情况制定合适的管理会计发展策略和制度，投入成本完善相关组织结构，在企业内部进行自上而下的宣传教育，帮助员工开阔思维，带动企业管理会计的发展创新。

（二）加大管理会计信息化建设力度

为了全面发挥管理会计作用，促进企业管理会计工作与大数据的有效结合，企业必须加快信息化建设。而建立和完善健全的管理会计信息系统和管理会计信息平台是实现信息化的有效途径（林宪平，2019）。实现财务与业务的紧密结合，企业需要根据业务工作需要完善ERP信息管理系统，随时了解企业资源的分配整合情况。同时要加大对财务共享中心的建设力度，根据业务运作需要，借助共享平台集中收集整理各分支机构与各部门的数据进行筛选和利用，实现财务工作与业务工作的紧密结合。还可以通过信息平台搜集行业的财务信息加以对比分析，为企业高效发展提供创新思路与准确决策。

(三) 培养综合性管理会计人才

管理会计人才的培养是管理会计高质量发展的关键,企业必须紧跟时代发展培养出集管理会计知识和信息技术于一体的复合型人才(王毓彬,2020)。企业可从三个方面入手提高管理会计人员的专业水平。第一,企业要通过优化内部管理吸引更多的对口专业人才,增加人才储备。第二,建立完整的学习体系,在思想上提高人员对应用大数据进行管理会计工作的重视,学习先进的管理方法和专业技能,创新管理理念。第三,加强信息技术培训,培养实践能力,使其能够熟练应用信息平台,实现与管理会计的结合。

(四) 建立管理会计信息保障机制

为提升管理会计信息的安全性,第一,企业要根据发展需要,建立信息安全机制、完善安全设备并加强各部门的执行监督。第二,定期开展安全培训教育,提高企业人员的安全防范意识,掌握基础的安全加密保护措施。第三,要积极引进专业的安全技术人员,探索高质量安全系统的开发应用,小型企业可以通过购买可靠的安全软件进行防御。第四,企业内部在进行信息共享时应当由专人负责开启共享权限,提高共享门槛,降低信息泄露风险。第五,政府部门要完善网络安全法律法规,对非法获取企业信息的人员进行严惩,用法律制度从根本上保障管理会计信息安全。

(五) 加大对企业信息管理基础设施的投入

资源投入不足的问题在企业发

展中是相对容易解决的,只要能正确认识企业发展阻碍的成因,有针对性地实施创新完善,必然会得到有效发展。在信息时代,企业会计工作中需要处理的信息和数据愈加复杂和庞大,依靠传统的会计方式处理必然效率低下,这就需要企业加大对企业信息管理基础设施的投入,通过建设完善的管理会计信息系统平台予以应对。在具体实践中,可通过财务共享中心,将大量重复的、可以靠标准化流程处理的工作统一到财务共享中心统一处理,使财务核算更加便捷和精准,同时相关信息也可以满足管理会计信息化的工作需求。可依托财务共享中心破除企业部门间的信息壁垒,将各部门之间的信息和数据实现共享,依托大数据技术对经济环境、政策导向、行业发展、客户需求等进行统一全面的分析,为企业风险防范、计划预测、战略决策的能力夯实基础。

(六) 充分利用信息技术完善管理会计方法体系

当前,信息技术在管理会计中的应用成效已经得到充分验证,管理会计信息体系建设也愈加成熟。多项信息技术在企业管理会计中得到创新和应用。在企业管理中,管理会计人员通过大数据等信息技术转变传统单一的管理会计方式方法,有效提升了工作效率,对企业各项信息和数据的分析能力更加全面。信息技术在管理会计的方法体系中的赋能作用主要体现在对企业财务数据和业务等关键信息实施的全方位、动态化、持续性监测,任何数据变动所带来的效应都可以清楚的

在财务共享中心完整体现,便于财务管理相关人员及时研判做出有效应对。

除此之外,管理会计相关人员也可以利用大数据等信息技术对企业级行业相关数据进行有效收集、整理和分析,并将数据分析结果及时存储,通过专业的管理会计数据库建设便于后续比对,形成科学完善的会计报告,企业经营管理者在后续发展目标制定时随时提取相关数据进行分析,对涉及企业发展的成本控制、经营风险、绩效管控等方面均有准确翔实的理论数据作为支撑,以便为企业未来战略制定提供依据。

(七) 重视管理会计信息安全防护工作

随着网络信息技术及国家对涉及网络信息的法律法规逐渐完善,在一定程度上减少了企业核心数据的泄露风险,但是企业仍应重视管理会计信息安全防护工作,从源头上为企业良好发展提供安全稳定的环境。在实践中,首先要强化企业的内部控制体系建设,从制度上对各部门不同工作人员设置不同的网络访问权限,对于企业核心数据应采用密码、指纹、人脸验证等多种加密措施,在信息的传递、存储过程中,应做好经手人员的备案工作,定期对数据信息进行备份和关键数据的查验核对。除此之外,要强化企业管理会计人员的安全防护意识,管理会计人员掌握着企业经营数据等关键信息,必须要做好账号及密码的防护工作,定期修改密码,确保密码等关键信息不外传等。其次要充分利用大数据技术对企业关键数据进行加密和备份。数据的本地

基于业财融合的财务价值实现模式

■ 梁平娟

随着中国经济结构的转型,经济发展进入了新常态,企业需要深刻变革管理模式,转变管理观念;业务的量化、科学化决策对财务部门的管理能力和价值实现模式提出了新的要求,财务必须从传统的核算型转变为职能型和管理型。业务财务一体化是财务转型的主要实践方向,转型后,财务工作的重点已从传统提供会计核算服务转向为内部管理者提供决策支持服务。它要求财务人员扮演决策支持主导者,既要掌握财务目标,也要主动了解企业运营状况,为业务提供有效数据支撑,为企业提供服务 and 保障。

一、业财融合的含义及重要性

(一) 业财融合的含义

业务财务集成是指财务管理与业务的结合,即财务系统中与业务模式相关的数据和相关信息的集成与转换,从而促进业务信息与财务信息的良好对应关系,使业务与财务的联系更加便捷。一方面,与业务相关的数据在财务管理系统中得到很好的显示,以便于更有效的工作;另一方面,业财融合将业务数据直接引入财务管理模式,减少了

人为因素造成的数据不准确,真正起到了数据共享的作用。

(二) 业财融合的重要性

1. 提高会计信息质量。所谓业财融合模式,主要是将财务管理需求与业务活动以适当的方式结合起来,在保证业务数据的及时性和完善性的前提下,将业务数据传递给财务,确保会计信息的可靠性,真实反映企业的经营状况。这种模式改变了业务与财务一分为二的形式,发挥了一加一大于二的作用。同时,双方应共享销售、材料、采购和财务信息,以确保业务发展与会计信息收集的有效性、准确性和紧密性。

业财融合模式能够满足财务管理动态深入的要求,而不是简单地进行会计信息的后处理,从而更多地参与企业业务,从多角度、多层次掌握财务和业务信息,全面分析企业业务发展情况。在对企业信息和财务信息进行综合分析的基础上,整合不同部门的信息,满足信息全面、及时的要求,从而提高会计信息质量。

2. 防范企业财务风险。随着我国企业规模的扩大,操作风险增加,这在财务管理中更加突出。业财融

合一体化模式可以帮助企业财务管理有效降低风险,使企业的风险防控更加全面和完善。同时,它也促进企业对其运营进行实时监控,以发现工作中可能存在的风险。企业可以及时采取风险防范措施,减少可能发生的危害和损失。这与企业管理和财务管理的分离形成了对比。传统财务管理模式下企业的风险防控工作肤浅的、滞后的,而业财融合转型模式可以保证业务数据的深入性、前瞻性、准确性,便于风险预警调查、分析总结,为防范财务风险管控体系建设提供有效支撑。

(三) 提升企业财务管理水平

在业财融合模式下,企业对财务资源的配置更加符合现实需要,能够保证财务管理工作的完善性与可靠性。在这个过程中,财务部门除了要对企业财务信息有一个全方位了解之外,还需要采集科研、生产、销售、物资、报价、人事、经济运行等相关业务信息,以便于财务部门的资源分配能够更加具有逻辑性和驱动性,以满足各项业务活动的财务资源需要。同时,业务部门要全方位开展与财务部门的合作交流,以保证企业项目管理工作更加科学

有效。大数据背景下的科技密集型公司,其科研资料、项目信息等数据必须进行科学化的管控,企业的长远发展需要企业大力推动业财融合以提高企业的财务管理水平。

二、财务在融入业务过程中的角色定位

“业务主导—财务支持”,财务人员在融入业务的过程中要做到上懂计划、下通审计,既要做预算报价者,又要做风险控制者,在预算编制、费用控制、订单管理、成本控制工作中扮演好业务人员的战略伙伴。同时,财务人员应遵循“到位不越位,参与不干预,支持不主持,指导不指挥”的基本原则,坚持做好业务的财务顾问和裁判,成为业务加速器,必要的时候做业务的教练,避免做运动员,拒绝做拉拉队。

(一) 做好业务的服务者和财务顾问

有效的商业决策往往离不开全面的财务信息支持和全面的风险评估。财务人员在参与业务决策的过程中,应以“使业务部门更加成功”为目标,通过业务流程跟踪、经济合同评审、生产需求调研等方式进行评估预测和财务建模,在繁琐重复的财务工作中总结核算经验,紧前税收筹划,量化业务风险,积极帮助和支持业务部门的决策,共同努力消除问题,充分发挥自身的价值。做好业务的服务者和财务顾问。

(二) 做好流程裁判和价值裁判

财务人员在参与业务流程时,应与业务部门协同,重点建立双方

的沟通和反馈机制,对同类业务的共性财务问题进行总结和固化,提前制定付款政策和财务指标,做好资金流程裁判;同时,财务人员应及时响应业务部门评审需求,通过指标分析和政策讲解等方式提供财务支持和建议,做好合同价值裁判;最后,财务人员应通过内控审计做好财务监督工作,及时洞察问题和风险。

(三) 必要的时候做好教练员

业务人员是所在业务领域的专家,更了解业务本质,但由于思维习惯和专业局限性,业务人员可能无法提供良好的业绩指标决策支持,财务人员可以从价值创造的角度参与业务决策过程并提供指导分析,必要的时候做好财务教练员。

工作模式上,可以通过“事前培训、事中指导、事后总结”方式开展:事前,通过财经法规、核算方法、筹划要点培训,协同业务人员做好准备工作;事中,通过预算控制、流程参与等方式提供财务指导;事后,通过分析报告复盘总结,固化成功经验。通过业财融合,让业务理解财务视角、主动应用财经政策解决问题,最终形成业务财务一体化。

(四) 避免做运动员,越位替业务做工作

在日常工作中,财务的一项重要任务是通过财务分析、差异分析、财务预测和风险评估,充分暴露业务中存在的问题,及时向业务部门提出预警和提示,协助业务部门改进方案、提质增效。但是,除了根据政策法规行使否决权和其他权力外,财务不能直接干预业务,不得

直接拒绝业务意见或剥夺业务部门的决策权。为了履行监管职能,我们应该平衡我们的立场,但不能越位,业务部门应对业务事项做出最终决定。

(五) 坚决不做旁观者

财务部门作为业务的助手,要将自己视作业务的一部分,不能仅仅站在监督者的角色,不断地对业务部门提出各种要求,而自己总是像一个置身事外、毫不相干的人一样指责业务部门的不足之处。这种现象的本质是不清楚自己的定位和价值,不知道自己作为业务部门的助手和服务者就是为了通过自己的专业来给业务部门出谋划策、分担业务部门的职能工作,支持业务部门做的更好。

三、业财融合模式的制约因素

虽然业财融合的概念已经逐渐普及,但在实际应用中推广的深度和广度还有待提高,尤其是管理层意识的淡薄和财务人员能力的限制,导致业财融合的推广应用受到制约。

(一) 高层管理者的态度

很多企业的管理层起步于业务人员,对业财融合的价值认可程度不高,投入的积极性不高,这在很大程度上制约了业财融合的实现。财务作为企业的职能部门,是否可以从前端融入业务,参与业务评估和合同评审,除了跟业务人员的态度息息相关外,更大程度上取决于公司管理层是否支持。

(二) 财务人员的实践经验、知识水平和沟通能力

财务人员作为高层管理者企业

决策和战略管理的参谋官，要在夯实财务会计基础工作的同时，把工作重点转移到成本预算、资金统筹、财务规划、税务策划、财务分析、资本运营和投资管理等方面上来；把工作重点转移到为实现企业资源合理配置、为企业发展战略和经营决策制定提供参考依据上来，从而支持公司的价值创造活动。

四、业财融合下财务价值的实现模式：打造业务的智囊天团

（一）对商务活动的支持：降低合同税负

案例分析：甲公司是一家从事科研的高新技术企业，计划与客户签订 100 万的研发合同，客户要求按照研发服务全额提供发票后付款。根据《财政部、国家税务总局关于全面推开营业税改征增值税试点的通知》（财税〔2016〕36号）有关规定，纳税人提供技术转让、技术开发和与之相关的技术咨询、技术服务享受免征增值税优惠，但纳税人申请免征增值税时，须持技术转让、开发的书面合同，到纳税人所在地省级科技主管部门进行认定，并持有关的书面合同和科技主管部门审核意见证明文件报主管税务机关备查。这个时候，在与客户签订研发合同时，就需要关注合同总价的约定方式，一定要将 100 万元约定为含税总价，因为 100 万元的研发合同正常情况下需要开具销售额 94.34 万、税额 5.66 万的增值税发票，在甲公司取得技术开发合同免税备案后，可以开具“免税”发票，免交增值税 5.66 万元。但是，如果

在签订研发合同时，将 100 万元约定为销售额 94.34 万、税额 5.66 万，即便在取得技术开发合同免税备案、开具“免税”发票后，甲公司也不能获得 5.66 万元的免税收益，因为合同标的中的销售额为 94.34 万，免除的税额 5.66 万相当于替客户免税。

通过上述案例，我们不难发现，财务人员积极参与公司的合同评审、项目评估，可以降低公司的税负，提高盈利水平。

（二）对销售活动的支持：进行产品定价

产品定价是销售活动最重要的组成部分之一，产品定价必须考虑产品成本，而成本不是简单的财务数据罗列，而是要综合考虑成本分摊、会计政策后综合计算出来的。定价方法可以选择成本导向、竞争导向或顾客导向，但无论选择哪种方法，均离不开财务数据、财务人员的支持。

财务人员不但要准确计算每种产品的变动成本、制造成本、期间费用、全生命周期成本，而且要了解成本是如何随着销量的变化而变化的，各项成本中的哪些成本是与定价决策有关的关键成本，哪些增量成本是可以避免的，例如在涉及资产的折旧模式等专业判断上，财务人员可以最大程度地发挥自身优势，结合企业的整体盈利能力，合理选择最佳模式。同时，在定价过程中，还要考虑机会成本，这些都要求财务人员要对业务有全面深入的了解，业财融合一体化才能制定出最合理的价格。

（三）对生产活动的支持：打通数据壁垒

业务作为企业的最前端，对各类信息的接触是最直接、最迅速的，但是决定企业战略和发展方向的往往是后端的支撑部门和管理人员。由于数据在传递过程中容易丢失、出错，甚至在某些情况下，业务人员出于对业绩的考虑等因素，故意隐瞒或者提供错误的信息，导致决策部门作出错误的判断，最后反而影响企业的发展。基于这种考虑，打通数据壁垒，打造财务共享、ERP 系统等业财一体化数据平台，实现业务数据和财务数据的自动传输，对于财务决策的质量、效率有着至关重要的意义。

（四）对运营活动的支持：平衡资金效率

通过业务和财务的一体化，财务可以深入了解业务的成本结构、全过程资金流入流出和毛利水平。在对成本的具体构成、波动性作出分析以后，财务人员可以协助业务人员提前做好供应商评估、价格谈判，争取以最优价格购入最好的服务；在对资金投入和资本退出做出精准把握后，财务人员可以提前测算资金占用和余缺情况，争取以最少的资金成本撬动最大的收益；在对业务收入、成本进行综合分析后，财务人员可以提前测算各项目毛利水平，优化资源配置，平衡资金效率。

作者单位 天津津航技术物理研究所

全面预算管理在服务业中的应用探讨

■ 王东玮

传统核算型会计已逐渐向管理型、智能型财务转型，而预算管理作为企业内部控制的重要内容，对企业的作用也日益彰显。现代服务型企业具有不同于生产型企业的经营特点，成本费用的归集难以到达具体的某个服务项目，想要施行全面预算管理还存在一定的难度。

一、概述

（一）全面预算管理涵义

预算管理是指企业以战略目标为导向，通过对未来一定期间内的经营活动和相应的财务结果进行全面预测和筹划，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，进而推动实现企业战略目标的管理活动。全面预算管理是一项全员参与、全面覆盖和全程跟踪、控制的综合管理系统工程。通过预算编制、执行和控制、考评与激励等一系列管理活动，对企业的各种资源进行优化配置，全面提高企业资产运营效率和经营效益，实现企业价值最大化的一种先进的管理方式。全面预算管理作为对现

代企业成熟与发展起过重大推动作用的管理系统，是企业内部管理控制的一种主要方法。从最初的计划、协调，发展到兼具控制、激励、评价等诸多功能的一种综合贯彻企业经营战略的管理工具，全面预算管理在企业内部控制中日益发挥核心作用。

（二）建筑现代服务型企业特点

服务业是当今世界经济的第一支柱产业，工业服务业则是服务业最重要的高端产业，建筑服务业又是国际工业服务最重要的两大支柱之一。因此建筑服务业在我国国民经济中占有举足轻重的地位。建筑行业涉及的范围较广，行业的企业数量诸多，行业的企业集中度不高。在中国诸多的建筑业企业中，仅上市公司就达四十多家，小型企业尤其是承包队更是不计其数，仅就这一点来讲，行业内现有企业之间的竞争就非常激烈，但因为规模的不一样，企业之间竞争的项目或是环节也不一样。

（三）全面预算管理的重要性

《礼记·中庸》有云：“凡事预则立，不预则废。言前定则不跲，

事前定则不困，行前定则不疚，道前定则不穷。”在现代企业管理活动中，没有预算所提供的总的行动计划，单位管理者的决策制定也将失去方向。现代服务型企业为了将企业做优、做大、做强，就需要在风云变幻的市场经济中，及时把握信息，分析不利趋势和有利机会，未雨绸缪，利用企业现有的各项资源，将企业战略目标细化分解为各业务单元、部门以及个人的具体工作目标和行动计划。

（四）预算管理内容

全面预算管理内容主要包括经营预算、专门决策预算和财务预算。在健全的预算编制组织体系下，以下简单介绍现代服务型企业实务中经营预算的编制过程。

1. 销售预算。依据目标利润，以销售预算为起点进行编制，这是因为企业所提供的需求是企业存在的内在驱动力与价值所在。销售预算是指预测公司在未来一个经营周期内提供服务的销售所取得的收入，包括未来宏观及微观经济政策环境、行业竞争激烈程度、历史销售情况、已签订未完成订单情况、未执行订单情况、定价政策、企业

的广告宣传计划、未来的增长或收缩预期以及企业的资源状况等因素。不贴合实际的销售预测不仅不能反映公司服务的市场状况，还有可能会打消业务人员的积极性。

2. 成本预算。提供服务不是无源之水、无本之木，同样需要发生相应的成本费用。在编制销售预算的过程中，业务人员会预测出大概需要完成多少个项目才能取得目标收入。而完成这些项目需要配置多少人员，以及需要投入的固定人工成本（包括基本工资、社保金等）、差旅费、办公费、服务费、招待费、办公场所租赁费等。由于每个服务项目的内容、规模、复杂程度不尽相同，所投入和耗用的企业资源事先并不能准确预测。可以参考往年的各项支出占收入的比例来测算各项资源的耗用标准。

3. 期间费用预算。期间费用预算是企业组织管理经营活动，后勤职能保障部门顺利完成企业战略目标，行使岗位职责而发生的管理费用、财务费用、销售费用。依据预算期的目标利润、目标收入、销售政策、基期费用开支标准、费用率等采用零基预算、固定预算、弹性预算等方法进行编制。按照财务管理中的量本利分析，期间费用预算在实务中可以假定为固定费用支出。科学合理的期间费用预算能够有效地降低不必要的支出及企业资源浪费，达到降费增盈、降本增效的目的。

二、我国服务业全面预算管理问题的改善策略

针对全面预算管理中遇到的问题，根据科学的方法制定目标及取数、通过学习宣导与考核让大家重视全面预算管理、通过有效过程管控与考核保证预算的执行，通过一系列联动措施改善全面预算管理中遇到的问题，提高全面预算的有效性。

（一）预算制定阶段问题的改善策略

1. 根据目标制定不科学的改善策略：科学制定预算目标。首先应根据科学的方法对外部环境进行判断（如PEST分析、钻石模型等），并客观的分析企业自身实际情况（如SWOT、波士顿矩阵等）理性的确定企业战略目标。企业战略目标往往是较长远方向性目标，一步到位的实现战略目标是不现实的，通过全面预算将方向性目标具象化，将战略目标合理的分到各期，通过各期达到全面预算来实现企业战略目标、同时对战略目标进行修正。全面预算相较于企业战略目标更加能体现当下目标，因此能让管理层、员工更加明确当下该做的事、该实现的目标。

2. 对全面预算管理的重视程度不够的改善策略：可设置专门的预算管理机构。为确保全面预算管理的正常有序地进行，如“预算管理委员会”，成员由企业最高核心管理层组成，且组成成员应涵盖企业各个板块的主要负责人，管理委员会负责人一般由最高管理人员董事长或总经理担任。全面预算是个系统工程，由预算管理委员会商定政策、规定、预算编制流程、考核标准，

并将相关政策、规定、流程进行培训宣导；审核各部门提交的预算草案且对各部门预算草案中存在的问题进行沟通、协调；全面预算由预算管理委员会审核通过后提交董事会、股东会审批；董事会、股东会审批后下达正式预算；预算管理委员会应定期就预算执行情况作出书面分析报告，及时组织协调发现并解决存在的问题。

3. 数据信息不足与数据口径存在偏差的改善策略：若需与同行对比，避免盲目对比、尽可能的拿到真实、系统的数据，但往往比较困难，且大部分服务业经营方面都有所差异化，所以建议减少同行之间的对比，更多的从企业自身优势出发，且不一味依赖于企业过往的数据，而是结合企业自身战略全盘制定符合企业自身战略的经营模式，通过企业内部系统分析相关指标来判定其合理性，同行指标仅作参考。

（二）预算执行过程中存在的问题的改善策略

1. 预算目标缺乏有效分解问题的改善策略。合理的分配预算目标，应充分考虑市场因素、行业特性、产品季节性等因素。同时应考虑部门特性，根据部门特性分拆各部门的预算指标。

2. 预算调整不规范的改善策略。原则上预算审批后不轻易做调整，除非是政策、市场环境发生重大变化、企业内部组织架构发生重大变化导致原有的预算与新的组织架构不匹配时再做预算调整。预算调整的流程需严谨，预算调整，应通过预算管理委员会共同协商讨论决定，

并应同步报经董事会、股东会审批。因为预算的调整，不仅仅是某一个部门、某一笔费用的变动，某一项调整可能会影响整个企业预算目标乃至战略目标的实现。简单说来预算在下达时通过了哪些流程、步骤，那么在调整时就应相应通过相同的流程、步骤。

3. 预算执行过程中权责利不对应的改善策略。考核指标不能只设置跟本部门相关的指标，核心指标可考虑全员挂钩，用各考核指标比重来调节各部门差异。例如：若企业是重销售额，那么销售额相关指标除销售部门外，应全员考核中都设置销售额相关考核指标，只是销售部门销售额相关指标占比更高，而其他支撑部门销售额相关指标占比相对较低。比如产品研发部门，考核加入部分销售额相关的指标，在设计产品时就不会一味地追求独特性，而会更加考虑市场需求、提升消费者的满意度、调动消费者潜在需求、配合市场部门宣传、协助销售部门签单等，这样可调动全员

积极性，共同为销售额相关指标奋斗，降低部门间壁垒、增强部门间联动。

4. 预算执行过程中缺乏有效监控与有效反馈的改善策略。随着财务管理工具不断的完善，可充分利用专业的系统进行预算管控（如ERP系统等）每一个产品、每一个作业、每一个步骤都由对应部门及时录入系统，将业务数据与财务数据相连，系统中设置关键指标与模型，可及时预警，及时发现问题。同时发现偏差时应及时进行深度分析。

（三）预算考核过程中存在的问题的改善

1. 考核指标设置不合理问题的改善。可将“平衡记分卡”引入预算考核体系，财务、顾客、内部业务流程、学习与成长这四个维度中，只有财务维度是财务指标，其他三个维度都是非财指标，这些非财指标的加入，可以让预算考核更加全面、不仅仅只关注短期财务利益，更关注影响企业长远发展的相关事

项。但由于平衡记分卡维度多、制定各维度指标、考核有困难，因此可选择在关键岗位采用平衡记分卡方式。

2. 考核结果执行力度不够问题的改善。加强考评体系与激励机制的建设，且在执行过程中若遇到执行结果与预算有所偏离时，应客观的界定偏离原因，严格按照提前制定的制度执行，而不被人为因素所左右。企业确定好预算目标后，应匹配更能实现预算目标的组织架构，一方面有利于预算目标的实现，另一方面各部门的权责利更加清晰、能更好的整合企业资源。而设定组织架构时应充分考虑到重要岗位A、B角的设置，同时切勿将鸡蛋放在一个篮子里，即重要资源切勿全部放到同一个岗位或同一个人身上，以减少个人的博弈筹码，增强在预算执行过程中的执行力度。

作者单位 天津滨海旅游区公用
事业发展有限公司

关于会计信息化发展的思考和建议

■ 姚健

2021年12月31日财政部发布了《会计信息化发展规划(2021—2025年)》，提出在“十四五”时期以数字化为突破口，引导和规范我国会计信息化数据标准、管理制度、信息系统、人才建设等持续健康发展，积极推动会计数字化转型，构建符合新时代要求的国家会计信息化发展体系。值此“百年未有之大变局”的年代，会计行业也随着世界数字信息化的发展走到了关键的转折点上，为更好推动《规划》目标的实现，分析实施过程中可能出现的偏差、应对策略将具有重要的现实意义。

一、避免信息化过度使用对会计职能造成削弱

我国企业的会计信息化发展经历了三个阶段：电算化(单一财务软件)、信息化(ERP)以及智能化(财务共享集约化)阶段。前两个阶段无疑促进了会计行业的快速演进，但第三个“智能化”阶段应该引起必要的关注，即是否采取渐进的发展模式，理论上可以超前，但落地时应慎重。“新技术支撑的多维化的数据系统，使业务数据与财务数

据、会计数据与管理数据融于一体，在这个“大数据系统”中，是否还有必要再区分出这是会计信息系统那是非会计信息系统，还是值得思考的问题”。(李心合 企业财务实践40年2020.7《财务与会计》)。会计的基本职能就是反映和监督，当数据优势不复存在，专业边界越来越模糊，会计的前途确实是堪忧的。

会计信息化的发展绝不能以牺牲后备人员力量的培养和混淆会计数据的安全边界为代价。近年国内某些互联网平台的发展是有警示作用的：理念和技术大部分是国外引进，谈不上多少独立的创新和价值，大多仅是在实体经济和消费者之间提供一个网络媒介，但同样美其名曰“智能、智慧、大数据”，野蛮式生长。近年其弊端逐渐暴露，不仅存在严重的信息安全风险，而且由于网络平台依靠成本优势，大面积冲击实体企业，引发了失业潮和懒人效应，大量青壮年劳动力为了挣快钱放弃了学习一技之长的机会，以快递小哥的身份骑着电动车奔波于城市的大街小巷，这样的商业发展模式能有多久的生命力？

二、以财务共享中心为代表的新型管理方式模糊了部门的职责权限

现今会计实务界非常热门的概念是“财务共享平台”，“财务共享”实际上是一种信息流的共享，现应用于一些集团型企业的财务组织，其优势是节约了会计人力资源和达成了信息的集合管理，弊端是降低了分支机构的财务自主权和管理积极性，降低了会计人员对分支机构财务事务的参谋权以及提供专业管理意见的积极性，也模糊了部门之间的管理界限，在为企业提供决策建议时，很可能产生业务主管部门与财务部门的相互推诿。

另外，财务共享中心无疑会增加会计人员对业务实质的甄别难度，因为，日常工作中几乎不用与业务人员进行面对面的沟通，只是审核线上单据的合规性(很大部分已经不用审核)；审批流程也在线上完成，各级领导的真实意图无法、也几乎不用了解。会计行业如果不加限制地被信息化的潮流所裹挟，几百年会计理论与实务界建立起的一种管理科学将受到严重的冲击。国内理论界甚至有人搬出了六十年

代美国会计学家乔治·索特教授“事项法”作为依据,这项理论的概念是:会计人员的任务只是提供有关事项的信息,而让使用者自己选择适用的事项信息。

三、会计人员出现“低智商、工具人”现象

会计信息化的发展带来了标准化和程序化的进步,减少了人工的干预,演变到今天,RPA机器人(电脑自动化程序软件)更是淘汰了重复性强以及规律性强的会计工作,会计人员在工作中出现了“低智商工具人”现象。实际工作中,往往只有当电脑报错时才去寻找原因,对于培养会计新人而言,这无疑是个“灾难”,高度的会计信息化根本无法提高新人的职业素质。

据最新发布的《会计改革与发展“十四五”规划纲要》披露,我国目前具备初、中、高级资格会计人员分别达到670.20万人、242.02万人和20.57万人。可见,会计人才数量形成了金字塔状态,头部尖,底层宽,中高级人才仍处于短缺阶段,在这样的会计人员结构基础上,与之对应的全国市场需求主体中,有3000多万小微企业、8000多万个体工商户,每年新增市场主体的90%以上都是小微企业。在这样的会计人才结构中、这样规模的需求主体中,是否应将会计信息化的推广进度减慢一些呢?在现在的实务工作中,会计新人普遍存在知其然不知其所以然的现象,学校中学到的会计、财务管理实务在工作中根本用不上,很多工作财务软件都设定好了,理论在实务中无法去检验,

实务(财务软件)只会将人带懒、带偏,成了《摩登时代》里的卓别林。

近年,我国各大学也在压缩会计专业人才的培养,一些名牌大学甚至停止了会计专业本科的招生,这些情况与二十年前的会计热形成了鲜明的对比。网络中盛传,在人工智能等新技术的威胁下,会计学已是“夕阳产业”。日本管理学家大前研一2011年写过《低智商社会》,现在读来,也是有借鉴意义的,针对会计实务界,我们是不是也存在“集体不学习、集体不思考”的状况,信息化软件成了可以倚靠的一堵墙,出了问题就是“软件的错误”,人脑几乎快换成了电脑,成了工具人,这样的信息化会持久吗?能够多大程度帮助企业提高管理水平、财务水平?

四、信息技术热潮下,会计理论研究有被边缘化的趋势

从会计史数百年的发展看,任何一次技术革命都没有产生消灭这个行业的趋势,为什么在信息化产业蓬勃发展的今天产生了这样的苗头?经济越进步,会计越重要,马克思在《资本论》中指出“过程越是按社会的规模进行,越是失去纯粹个人的性质,作为对过程的控制和观念总结的簿记就越是必要”,“簿记对资本主义生产比对手工业和农业的分散生产更为必要,对公有生产比对资本主义生产更为必要”。从簿记(会计)的发展史看出,是经济产业的不断发展演变带动了簿记的发展,从农业、商业、金融、工业需要逐次发展而来,农业产生了单式记账,商业、金融需要产生

复式记账,工业需要在复式记账基础上产生了成本核算。

经过近百年的发展,会计学科框架已经形成了科学、完整的理论体系,在实务中的运用已经为世界大多数国家所接受,很多理论工作者的判断是一致的:现代会计的知识体系、基本原则和主要财务报表所提供的信息,很难有突破性变化。电子信息化的进步对于会计行业来说,只应视为一个辅助的工具,未来需要解决的是如何将现代信息技术融入传统会计当中,而不是以大数据、人工智能、区块链等信息化手段边缘化会计作为一门管理科学的作用。

五、思考和建议

综上所述,要避免信息化的在财务会计领域的过度使用,发展要采用渐进式,对处于不同阶段和规模的企业区别对待。

(一)区分企业规模和发展阶段,渐进式地推动数字信息化转型

大型的国有、民营企业宜推动信息化的集中试点工作,以外购和自研为主,将财务共享中心及配套的成本、司库信息化建设纳入管理规划,同时兼顾成本、效益原则,分步实施,见效一期推动下一期。在建设新的系统时,不宜对原有信息化系统全面推翻,最适宜的办法是有所取舍或做到兼容;广大中小微型企业,以不增加企业负担为第一原则,目前这类企业普遍使用商品型的财务总账软件(手工记账或代理记账也是存在的),满足简单的内部核算和报税需要,购销存系

统（简单的 ERP）使用率都很低，更不用提财务共享中心及大型 ERP 系统了。实际上，对这样的处于初创及成长期的企业，复杂的信息化系统反而会增加管理难度及人工成本，最好的办法是：保持现状，等其发展到一定阶段自然会产生提升管理，实施数字信息化建设的需求。

（二）明确业财融合的界限，财务会计在企业的信息主体地位不容动摇

“业务主要指企业中直接产生经济效益的手段和工具，是企业经营活动的载体，业务的运转要以财务为依托，财务的管理和服务对象是业务，业务和财务各有分工，财务部门独立于业务部门。这种分工决定了财务活动贯穿于业务活动的全过程，但又不是全面的重叠。”

（蔡兹 关于《企业财务通则》修订若干问题的思考《财务与会计》，2022.2）即使在依托信息化进步，对信息流可以高速、即时整合传输

的今天，仍应坚持两者的明确界限，不能混同，古语云“术业有专攻”，尤其是不能以此弱化财务的专业职能。财务信息是一个集合系统，依照法定的会计准则，以资金流为基本对象，向投资人、债权人、税收部门等利益相关体准确传递企业的运营状况、资产质量，这个主体地位是不容以数字信息化转型或“业财融合”为借口削弱的，那样势必会因责权不清引起管理混乱的。

（三）培养精通会计理论与信息化技术的双料人才

实务工作中，会计从业人员的信息化接受能力还是很强的，但仅是停留在操作层次上，缺乏即懂会计理论又懂软件维护、开发的人才，例如：核算出了问题，往往说软件就是这样设定的，是不是真的这样？或怎么调整？往往手足无措；有了特殊财务分析的需要，怎样通过系统更便捷地取得所需数据，依靠内部人员，往往无法实现。目前，在

大学的会计专业教研上，数字信息化技术已经开始赋能传统会计教学，培养方案中加入了编程、大数据、财务机器人等课程。但普及性地转化到实践应用还需过程，相信不是一蹴而就的。

（四）建立人机对话的平衡机制，避免懒政、怠政

避免盲目依靠信息化软件，要增加人为的干预程序，建立必要的制度约束，要强化人的主观能动性。组织财务人员对会计准则、税收法规及相关的政策的学习，工作中即使抛开信息化软件一样能解决实务中的问题，善于甄别数据中问题，具备重塑流程的职业敏感度以及下沉业务部门协同解决问题的能力；对出现的数据风险苗头有识别能力，能够防范信息化带来的信息安全风险。

作者单位 天津亚资国际贸易有限公司（空港商务区）

（上接第 22 页）

存储虽然较为安全，但是面临着设备损毁带来的安全隐患，可将关键数据通过云存储的形式进行保存，云存储模式安全性较高，调取便捷，便于管理会计创新发展的实施。

需要注意的是，选取云存储的数据商一定要与大品牌有保障的数据商合作，在保护级别、存储模式以及响应速度上均有保障。最后要做好企业系统的病毒查杀工作，可与国内知名病毒查杀企业合作，定时通过远程或者派遣技术人员进行数据防护维护工作，确保企业信息

安全防护工作落到实处，为企业发展保驾护航。

管理会计以提高企业经济效益为目标，通过管理会计工具和会计工作方法对财务等相关工作信息进行加工处理，帮助企业管理者控制经济过程，预测发展前景，做出准确决策。大数据时代的发展提高了对管理会计工作的要求，为进一步促进管理会计的转型与创新，企业应当及时转变观念和管理思路，重视大数据和管理会计的结合应用，革新管理模式和管理会计体系；结

合市场发展趋势和企业稳定发展的需要，引进先进技术，提高信息化建设水平；建立健全管理会计信息保障机制，提高信息安全性；优化工作环境，吸引并培养专业的会计人才，提升人员的整体素质和技术水平，提高管理会计工作效率，促进企业健康发展。

作者单位 天津航新航空科技有限公司

财务共享对内部控制建设的影响研究

■ 张倩

在当今财务共享服务机制下，企业实施财务管理工作应当结合新思路、新思想，在当今供给侧结构性改革大环境下对现有的工作管理模式进行优化、完善，提高工作管理效率，革新现有的管理思想，促进财务管理工作面向更高维度、更高层面进行发展转变。

一、财务共享模式的基本内容

在财务共享模式的基础上，公司财务部门的工作内容可以分为战略型、业务型和共享型三种类型。对战略财务而言，指导是核心，它一般设在公司总部，主要负责公司的战略计划和任务的设计，并按公司的实际情况和工作目标来确定决策包的先后次序；以业务为中心的财务，以控制为中心，往往会协助各个部门，与工作程序、与业务部门配合，协助企业进行财务管理，并在经营发展过程中，及时进行经济成本的控制与调节。共享金融通常是相对独立的，它是一个重要的金融联系通道。其核心建立在财务信息系统的基础上，对企业的财务信息进行汇总、分析、传递、编制、实施。综上所述，在这种模式下，

战略、业务、共享三种不同的职能各自发挥作用，并相互补充。共享金融能为企业提供基本的财务信息，为企业的发展提供科学的数据支持。同时，也为分享金融服务的发展提供了新的渠道。与分享式金融合作，有助于提高战略财务管理水平，推动战略财务在企业战略决策中扮演重要角色，为提高企业效率、降低财务风险、提高竞争力做出积极的贡献。

二、财务共享服务在企业财务管理中的作用

（一）拓宽财务管理应用范围

企业在财务共享管理模式下面需要规范相应的工作管理流程，通过构建体系化、标准化、制度化的信息管理系统，使得企业内部各项工作的开展都能得到规范管控，并且在此基础之上实现表单化管控。相比较于其他流程，通过规范财务信息共享模式能够确保各项工作的开展有据可依、有章可循，财务共享除了可以约束员工不正当的工作行为，还能够帮助管理层及时收集信息系统所反馈的各项信息，以此来调整企业内部各业务部门的运转方

式，及时处理在经营运作过程中的风险隐患问题。从某种程度上分析，企业财务共享使用范围贯穿于企业经营运作的方方面面，企业内部任何收入支出均需要纳入到财务管理范畴中，而通过信息共享、财务共享能够及时修正和改正运营过程中所存在的错误问题，减少企业损失。

（二）财务共享全面性特征

财务共享除了实现企业内部高效率收支管理，规范企业内部各部门工作的开展，还能够进一步提高企业经营发展维度，具体来说，财务管理工作关乎到每一个部门以及每一位工作人员的确切利益，企业在领导决策、管理决策方面可通过财务共享及时对相关问题进行分析、评估考量，合理开展税务筹划，实施高质量、高效率的预算管控工作，加大企业管理力度。同时通过财务共享信息，也能够引导企业完成战略规划，及时对各种风险问题进行评估考量，因此财务共享具备全面性，同时也具备战略性特征。但是落实对财务共享平台的构建和打造所涉及到的内容相对较多，其作为一个系统性、长期性的工程关乎到企业经营运作的方方面面，构建财

务系统需要与企业内部各项资源系统进行有效结合,比如与企业内部的ERP系统、业务系统、会计系统进行衔接,实现信息资料的有效流通,打破各系统在运行期间所存在的信息孤岛现象,将各个系统构建为一个有机整体,实现内部信息资料的有效流通。以互联网技术、信息化技术作为依托,实现对各项要素重新分配、调整,提升企业内部治理水平。

三、企业完善财务分析的建议

(一) 研究企业情况

企业财务管理转型是一项重大工程。在企业财务管理转型之前,首先要对企业的情况进行全面的研 究。要认真研究企业的规模、行业、产能、总资产、营业收入、净利润、组织结构、现行财务管理模式、现有人力资源和财务状况(包括近年来总资产收益率、净资产收益率、营业收入、营业毛利率、营业净利润率、财务费用、资产负债率、现金资产比率、营运资金的变化情况)。然后,根据企业的战略发展目标和战略发展规划,评估企业是否需要财务管理转型。如果评价结果显示企业现行财务管理模式存在的问题难以解决,已经影响到企业的长远发展,必须督促企业管理层实施财务管理转型。目前正在进行财务管理转型的企业主要是大型企业集团。大型企业集团有母公司、子公司和分公司。母公司内部有十几个甚至二十多个部门,母公司和子公司都实行自上而下的封闭式垂直管理,导致企业集团财务管理效率低下。

因此,这类企业集团确实需要进行财务管理转型。

(二) 着力提升财务分析师的管理会计素质

考虑到当前财务人员未来发展的趋势,从会计制度向管理制度过渡是大势所趋。如果财务分析师想要从一个非常有效的公司管理系统中组织他们的财务分析,就迫切需要改变他们对这个问题的看法。管理会计主要包括预测分析、决策分析、全面预算、成本控制和责任会计,这是企业财务分析最迫切的要素。

(三) 建立独立的财务共享中心

要想获得较好的财务管理效果,必须从国外先进公司吸取经验。要想顺利地 完成公司的财务转变,必须积极地建设一个独立的财务共享中心。在财务数据共享中心的建设 中,财务数据的收集、筛选、使用和评估是非常必要的。财务及行政资料具有高度敏感性。要让它们更具效力,就必须保证财务共享中心的独立性。财政共享中心的特殊地位,可以从制度等方面加以建立。这样不仅可以充分发挥财务会计的基本职能,而且可以在一定程度上增添企业的经营因素。财务并不只是一个功能性的行动。通过与企业经营的密切联系,财务可以在企业的战略决策与评估中起到举足轻重的作用。

(四) 明确各财务部门的职责

财务共享服务中心架构构建后,需要明确各个财务部门的职责。财务部主要负责:分析各业务单元的运行情况,推动各业务单元实现绩

效目标;支持业务和产品投资决策;防范企业集团财务风险,采取必要措施控制财务风险;处理各分行各业务单元的财务工作;对各种业务产品实施财务成本管理;对企业集团全面预算管理进行月度滚动预测,定期分析企业集团经营情况,推动企业集团实现既定目标,为企业集团投资决策提供支持[2]。专业财务部主要负责:充分利用企业集团外部资源,加强企业集团与银行、企业集团与税务机关的合作,充分利用销售链、供应链资源,加强对企业集团的融资,认真研究各项税收政策及税收政策变化,积极实施税收筹划;研究分析国内外经济政策和宏观经济变化。共享财务部主要负责:日常财务核算和企业集团内部流程标准化;企业预算管理,及时向企业集团内外披露真实、可靠、规范的财务数据。

(五) 建设金融共享服务中心信息管理系统

财务共享模式之所以效率极高,是因为它积极应用了各种先进的信息管理技术。在明确各个财务部门的职责后,有必要为财务共享服务中心构建一个信息管理系统。企业必须梳理各种经济活动的流程,在母公司、子公司、分公司各部门部署ERP系统、OA系统、会计系统等信息管理系统,并将各个信息系统与财务共享服务中心连接,实现企业内部财务信息的高效传递和共享,促进风险管控,促进业务标准化,提高管理效率,降低运营成本,为企业提高决策效益和管理效益。

(六) 统一各部门的工作方向

在新的工作方式下，财务部门的战略地位得到了进一步的提升。在新的工作模式下，财务部和业务部要进行专门的协调，对各业务单位的工作内容进行分析和处理，以防止财务部和业务部门之间的工作目标发生冲突，从而推动产融结合的发展。在这种新的内部运行方式下，企业必须有专门的人员对公司的财务、经营管理进行调研，并根据调研的结果对公司的各项业绩指标进行优化，并对其进行相应的调整。同时，在构建指标体系时，应注意将长期指标与短期指标相结合，以提升业绩指标的科学性。

（七）加强对财务共享服务模式的风险控制

企业在当前落实财务共享服务管理过程中需要对现有的服务管理制度、管理流程进行专业化、统一化管控，对其中所存在的财务共享服务模式的风险进行预防管理，同时企业还需要对预算管理成本在管理过程中所存在的风险和挑战进行分析、评估，选择适当的共享服务管理模式，并且根据销售企业的经营发展战略，进一步完善共享服务内容，尽可能在财务预算管理过程中做到权责分明，促进企业财务共享模式长远持续发展。在风险管理期间，需要借助规范化的管理工具，对销售业务流程进行分析评估，比

如对资金收回风险进行评价，对市场综合发展态势进行评判，及时明确风险因素、风险要素，借助财务信息与业务部门进行高效沟通，整合业务报表，制定完善的财务管理计划，提高财务工作管理效率。同时销售企业在财务信息化管理工作中构建财务信息服务机制还需要落实完善相应的税收筹划，根据现阶段消费业务开展的具体状况，连接税务系统与税务机构进行高效化沟通，及时对当今税收政策进行分析，通过开展高质量、高效率的税收筹划来减少企业的税务风险问题，有效防范金融风险。

（八）搭建服务型财务共享平台

财务共享服务应当依托完善的共享平台，并且深化服务意识，完善服务管理。而搭建财务共享平台是一项长期且复杂的系统工程，其包含财务系统同时也涉及到企业销售业务板块，从某种层面上讲，服务型财务共享平台实现了对传统管理模式的创新构建，在此过程中，需要构建相互联系、相互协调的组织管理系统，借助互联网科学技术、信息化技术作为相应的媒介，实现对各项要素重新分配、调整，相关管控系统需要创建起与企业各个部门的沟通桥梁，对于销售企业而言，在销售管理环节实现财务共享需要

将业务部门、销售部门、仓储、货运进行有效协调，同时整合市场信息，实现对产业发展的评估分析，进一步调整内部结构。依托财务共享，规范财务管理工作行为，理清当前财务共享服务所具备的实际特征，实现对企业运作方方面面定向化管控，以此来增强企业的效益。在搭建信息财务共享平台的过程中，企业应当基于当前预算管理工作的具体需求，整合新思路、新思想，在工作管理过程中务实创新，重点关注库存系统、ERP系统、业务系统、会计系统与基础财务系统之间的有效整合衔接，减少企业在信息流通传递过程中所投入的资金成本，提高企业的管理效益。

四、结语

总之，在当今数字化、信息化时代，企业在落实财务管理工作中需要结合财务共享管理思想、管理理念，对现有的管理模式、管理结构进行调整，将企业内部各项管控系统与财务系统进行有效连接，确保销售企业在成本预算管理工作中能够对其中所存在的税务资金以及业务发展等风险问题进行合理评估考量，提高企业的经济效益。

作者单位 中交立达（天津）房地产开发有限公司

基于 COSO 框架视角浅谈国有控股企业内部控制的不足与完善——以 H 公司为例

■ 宋晨爽

一、国有控股企业内控建设与 COSO 框架

国有控股企业一直在我国经济体系中扮演着至关重要的角色，完善国有控股企业内部控制，从而推动其稳健发展至关重要。长期以来，国有控股企业内部控制理论研究主要集中在会计系统，侧重于会计审计角度研究内部控制，内部控制体系在完整性、合理性和有效性方面都存在欠缺，因此内控管理一直是国有控股企业在管理上的薄弱环节。但随着内控问题越来越多的被暴露或披露出来，国有控股企业也越来越重视企业的内部控制，纷纷开始进行内部控制建设。

提到企业内部控制不得不提的就是 COSO 委员会于 1992 年 9 月发布并于 1994 年进行了增补的《内部控制整合框架》。COSO 内部控制框架被广泛地选择作为构建和完善内部控制体系的标准。COSO 框架提出五个互相关联的组成要素，即控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和监督。企业可以根据自己的规模和结构，采用不同的方式来实施这些组成要素，但是所有企业都必须涉及这五个组成要素。

本文基于 COSO 内部控制框架视角，将五要素融入公司内部控制中，分析现状，找出不足，提出对策建议。

二、COSO 框架视角下 H 公司内控存在的不足及原因

（一）H 公司内部控制建设概况

H 公司为一家从事建筑安装行业的国有控股企业，成立已 20 余年，可以称得上是最早的一批混合所有制公司，在技术、产品及施工等方面在地方行业领域均处于领先地位，曾多次参与地方行业标准的编写。近年来受到疫情的冲击，房地产行业遭受着较为严重的打击，以房地产行业为依托的 H 公司也面临着严峻的经营风险，经营效率和效果近年来出现较大滑坡，企业发展战略的实现也困难重重。另外成立 20 余年来虽然在管理上形成了一套管理体系及企业文化，但也形成了一些思维定式，存在一定的管理漏洞和管理风险。而这些管理问题在经营遇到困难阶段就尤为凸显，而且这些问题也阻碍了公司的改革或转型，因此 H 公司急需完善内部控制建设，以提高经营效率和效果，使

发展战略得以最终的实现。

（二）H 公司当前内部控制中存在的不足

1. 控制环境方面。控制环境是内部控制体系的基础，是有效实施内部控制的保障，直接影响着公司内部控制的贯彻执行、公司经营目标及整体战略目标的实现。H 公司是一个成立 20 余年的公司，因此在形成了较为固化的管理理念以及经营风格，而这些管理理念以及经营风格在当前激烈的市场竞争中已经不再占有优势，在提升公司整体实力、实现公司整体战略目标方面并没有起到有效作用。

2. 风险评估方面。风险评估是识别及分析影响公司目标实现的风险的过程，是风险管理的基础。H 公司主业一直是建筑安装工程，自成立后房地产市场就呈现了快速成长的态势，因此 H 公司的业务也一直处于蓬勃发展的状态，因此在风险识别和分析方面并没还有引起足够的重视，也一直是公司的一个盲区 and 空白。近几年随着房地产行业的逐渐萎靡，H 公司的业务也逐渐萎缩，一些大型房地产企业的暴雷，也直接影响了 H 公司的经营状

况。风险评估和防范问题逐渐引起重视，特别是风险识别和分析成为H公司的薄弱环节。

3. 控制活动方面。控制活动是确保管理层的指令得到贯彻执行的必要措施，存在于整个机构内所有级别和职能部门。H公司在鼎盛时期业务量较大，在审批、授权、核对方面比较松散；在各部室往往只是看是否有领导签字作为事项是否可以办理的唯一标准，各部室在控制过程中的作用并没有得到充分发挥。

4. 信息与沟通方面。信息与沟通是公司经营管理所需的信息被识别、获得并以一定形式及时地传递，以便员工履行职责。H公司的组织架构较为扁平化，在信息与沟通方面存在两方面的不足，一是业务部室与职能部室之间缺乏沟通，一方面职能部室对专业工程施工领域不清楚、不了解，另一方面业务部室“拿活第一、工程为大”的想法弱化了与职能部室的沟通；二是中层管理者与基层员工之间缺乏信息的传递，一部分中层管理者接收到高层管理者传递的经营决策以及内部生产等信息后，并不能有效的将信息传递到基层员工，使得一些经营决策很难落地。

5. 监督评估方面。监督是对内部控制体系有效性进行评估的持续过程。H公司乃至国有控股方一直较为注重的是财务方面的监督、审计。对于整体的内部控制并没有特别的关注，更提不到对内部控制体系有效性的评估。在大多数的管理者的认知里都是“只要财务不出事

儿就是内控到位了”，殊不知财务工作仅仅是内部控制中的一小部分，很多事情到了财务处理的阶段已经是无法修正或是改正的了。因此财务工作也要前置，也是倡导业财融合的原因。

(三) H公司内控不足产生的原因

1. 企业目标不够清晰明确。国有企业、国有控股企业的目标不同于一般企业，一般企业只有单一的经济目标，而国有企业往往是集政治目标、社会目标、经济目标等多种目标于一身，而且这众多的目标之间很大程度上是相互矛盾的。而内部控制就是对偏离企业目标活动的控制，要求企业目标必须清晰和明确。H公司也是如此，不仅仅要完成经济目标，还要承担一部分社会责任，提供一系列民生服务，实现一定的社会目标。因此既要满足经济目标又要实现社会目标的内部控制体系的建立就会十分复杂。

2. 风险防范意识不足。H公司虽然具有20余年的经营管理经验，但是成立后正直所依托的房地产行业蓬勃发展，而且拥有国有资本的加持，因此仍然缺乏激烈的市场竞争经验和方法。对风险管理的认识大都停留在职能管理的层次上，无论是事前风险应对还是事后危机处理，都仅仅是从流程、技术层面去把控，风险管理缺乏必要的高度。

3. 信息化建设滞后。随着信息时代的发展，越来越多的企业认识到信息化建设可以提升管理水平、提高企业竞争力。对于信息化建设的不信任还是制约了信息化在国有

企业里的发展。H公司同样存在对信息化不信任的问题，认为信息化前期投入费用较大，且运行起来不够灵活等等问题，因此公司信息化建设滞后，业务流程运作中的必要的牵制和监督还相当多依靠纸面单据传递和人员定期检查来完成，内部控制的实施成本和检查成本高、实施效果差。

4. 经营者激励约束机制受局限。国有企业以及国有控股企业在选人用人以及薪酬管理等方面受到诸多局限，对企业经营者缺乏有效的激励约束机制，企业家形成机制存在明显的制度障碍。经理人员往往是凭责任心、事业心去工作，其收益没有与承担的风险、付出的劳动以及取得的成果挂钩，人力资本价值未能得到真正重视。H公司一直定位为国有控股的市场型公司，也会受到国有企业对于中高层管理者的选拔及薪酬的管理，在管理者薪酬方面没有竞争力，在人才的引进以及调动经营者、管理者的积极性方面存在制约，另外由于在经营者激励方面受到局限，那么在对经营的约束方面也稍显不足。

三、针对完善H公司内部控制建设的建议及措施

(一) 优化公司内部控制环境，完善法人治理结构

首先要明确公司内部控制的主体，公司的控制主体是与公司法人治理结构的组成基本一致的，即股东（所有者）、经营者（董事会）、管理者（监事及高管）、普通员工。所以说公司法人治理结构与内部控

基于财务管理视角的房地产公司内部控制问题研究

■ 高瑶

随着中国市场经济的不断发展,房地产业迅速发展,居民住房建设需求不断增加,房地产市场不断扩大,各类社会资本逐渐涌入,住宅企业间竞争激烈。从现状来看,房地产业不仅关系到中国市场经济的发展,也影响着社会的和谐稳定,成为民生问题。在此基础上,中国政府一贯采取相应的政策,宏观调控房地产市场,解决民生问题,进一步减少房地产企业的经济利润,提高土地利用,加快土地资源改造开发。房地产行业正逐步进入调整期,市场发展较为平稳,但也面临着更大的发展压力,行业管理成本不断上升,利润空间逐渐缩小。与此同时,房地产项目规模不断扩大,风险日益增大。在这种现实情况下,一个重要的手段是提高房地产企业的财务管理能力,从而提高内部控制的有效性,降低经营风险,确保企业在激烈的市场竞争中发挥作用,稳步增长。面对外部政治环境和内部竞争环境,房地产企业必须独自面对内部财务管理和内部控制的重要性,创造良好的内部经营环境,优化财务管理措施和方法,降低企业经营成本,提高企业经济效益,

进而提高市场竞争。

一、房地产公司内部控制工作的意义

房地产企业的发展受到许多外部因素的影响。一个国家的总体经济形势、国家的政治规制、社会经济结构的转变、企业的管理水平都会影响企业的生存和发展。房地产公司的内部控制是指与管理 and 控制公司内部运营相关的活动,包括风险评估、工作监督、工作联系控制、活动控制、信息和通信。伴随宏观调控政策对经济的影响,内部调控在房地产企业发展中发挥着越来越重要的作用。房地产企业内部控制对企业管理至关重要,是企业持续经营增加企业风险和优化人事管理的可靠保证。

二、当前房地产公司内部控制中存在的问题

(一) 内部控制监督与运行环境缺失

公司内部控制的运营环境取决于许多因素,包括员工的能力、经验和工作态度。但是,目前房地产公司的内部控制部门大多较为分散,

没有专门的部门来全面管理支出、财务管理、预算和业绩。公司本身不开展内部控制管理的运动和培训,这可能导致员工内部控制管理知识不足,内部工作环境缺乏,这是房地产公司内部控制管理实施受到影响的主要原因。房地产企业高管认为,内部缺乏监督管理意识,认为没有必要设立专职的内部监督部门,使得企业财务预算管理无限,使法规难以实施。

(二) 预算管理体系不够完善

房地产业仍然是中国有前途的产业,可以为中国市场经济的增长作出贡献。但是,目前我国房地产企业预算管理体制一直不完善,这不仅会影响项目的建设,也会破坏整个行业的发展环境。预算管理具有广泛的功能,适用于建筑设计和施工的各个方面。工程师通常在项目的创建和构建阶段编制预算。但是,由于技术限制,现阶段许多技术人员不注意预算的编制,因而缺乏明确的工作职责,对费用预算管理的效率产生严重影响。此外,技术和施工工艺在现阶段发生了变化,许多工程师继续采用传统的预算编制方法,造成了管理上的缺陷,

难以把握时代发展的特点，对预算成本管理和后续施工产生了影响。

（三）财务管理人员水平不足

在管理建设过程中，房地产企业参与了大量资金管理。具体来说，在中国建筑业持续发展的背景下，房地产企业逐步形成了大规模发展模式，在运营范围和建设领域不断扩大。但是，一些房地产公司的财务负责人，使公司的财务管理制度不适合进行会计核算。企业只有结合新的和改进的国家政策才能适应发展形势。其中，财务管理记录更为典型。当前，财务管理人员缺乏有效的资金管理和会计工作模式，许多财务交易记录不良，可能对公司内部控制产生重大影响，导致公司财产损失。

三、当前房地产企业财务管理内控工作的提升建议

（一）完善企业的财务管理体系

要对企业内部的财务管理实行内部控制，首先要企业内部建立健全的财务管理制度，为财务管理的正常实施奠定基础。对于房地产企业，首先要建立财务管理中心，由财务中心的管理者对企业分支机构或部门的财务管理进行集中控制。同时，企业应建立适当的管理制度和机构，为正确管理财务中心创造充分条件，例如为企业总部建立集中管理机制，明确界定财务管理中心的所有位置及其内容和职能领域，企业应确保所有企业或下属部门都有统一的财务制度，包括会计制度、利润分配制度、预算制度、投资和融资管理制度等。来调整和改进财

务数据。公司还必须制定工作流程、规则和法规，以改进财务管理、财务审批、财务报告等，从而确保财务管理中心、企业管理中心、部门或分支机构之间的适当沟通，并确保公司正常运行。

（二）企业应当对预算实施全面管理

全面的预算管理确保了预算及其执行的准确性，对于提高预算执行质量和公司财务管理的内部控制至关重要。一方面，企业要完善项目预算管理。企业中的房地产项目通常规模大，周期长。财务管理人员在确定项目预算时，为可行性研究、项目设计成本、项目开发成本、间接项目开发成本、与项目相关的运营收入、继续期贷款计划等准备项目。另一方面，在项目实施过程中，财务管理人员根据项目的具体进展情况（例如，关键节点，如报价阶段、施工阶段等）审核预算指标。如果在审查过程中发现预算执行情况与预期相差很大，就必须分析变化的原因，并做出相应的修改。

（三）将项目预算和资金预算结合考虑

对于房地产公司，不仅应该为工程项目编制预算，还应该为业务运营编制预算。财务管理人员应根据实际运营条件和资金现状，结合这两个要素，确定公司的年度预算。根据公司的战略发展目标和年度工作计划，可以将公司的年度预算进一步划分为责任中心，如业务实体或子公司。预算执行中心（如部门或办事处）还应定期编写执行情况报告，以编写适当的执行情况报告，

使财务管理人员能够及时准确地了解预算的使用情况。如果在执行过程中发现预算需要调整，相关部门将按金额、原因等向管理部门提交数据。

（四）建立有效的财务管理监督监管机制

有效的监督机制可以确保财务管理内部控制的有效性，降低财务管理中的一些风险，最后实施内部控制制度。企业可以在多个层次上管理财务经理的任命。例如，总部和办事处或业务中心的管理人员任命财务经理，他们必须合作管理同一个办事处或业务中心的财务工作。由于它们之间存在不同的个人关系和薪酬关系，财务人员相互利益的机会也减少了，财务管理本身的风险也有效地降低了。

（五）完善预算管理体系

由于房地产内部控制中的预算管理制度不健全，企业应加强绩效考核管理，建立全面的预算管理制度，将房地产企业的预算支出管理与绩效管理联系起来。此外，房地产企业应建立绩效评估反馈系统，使其能够根据部门工作内容和战略发展目标处理相关的评估时间和反馈，从而解决时间问题，提高成本管理。在绩效考核制度方面，企业应根据员工的实际工作条件，制定科学合理的绩效考核指标，考虑部门的主要业务特点，提高绩效考核制度的合理性和科学性。此外，企业应实施最佳评价管理做法，实施评价细节，并激励员工的行为。

（六）提高内控人员素养

房地产企业内部审计人员的专

业素质不够, 房地产企业首先要提高内部审计人员的专业素质, 定期开展相关知识培训活动, 监督内部审计人员的培训。企业可邀请专家进行培训, 整合内部控制管理知识, 促进员工内部控制管理思想创新发展, 提高企业内部控制效率, 实施企业财务管理, 加强房地产企业成本管理, 提高企业经济效益, 此外, 房地产企业应建立有竞争力的岗位体系, 最后, 房地产企业应通过内

部控制工作, 完善企业文化精神建设, 增强员工归属感, 使员工积极开展内部控制管理, 充分发挥职业效能, 促进企业可持续发展。

综上所述, 企业内部控制管理制度的发展对房地产业的发展具有重要意义。面对当前房地产内部控制工作中的各种问题, 房地产企业应加强管理人员的内部控制意识, 为员工创造良好的内部控制环境; 同时, 加强项目预算支出管理, 完

善企业绩效评价体系, 提高内部控制专业质量, 提高内部控制管理效率, 促进企业可持续发展。房地产企业想要稳定发展, 应当积极地建立和完善自身的财务管理内部管控机制, 有效地降低财务风险, 保证公司收益, 从而得到持续稳定的发展机会, 在激烈的市场竞争中保有一席之地。

作者单位 天津鼎诚置业有限公司

（上接第 36 页）

制的关系是密不可分的, 公司法人治理结构是促使内部控制有效运行, 保证内部控制功能发挥的前提和基础; 而内部控制在公司法人治理结构中担当的是内部管理监控系统的角色, 是有利于企业受托者实现企业经营管理目标, 完成受托责任的一种手段。其次是确定内部控制的目标, 每一个内部控制主体都应有各自的内控目标, 股东的目标是财富最大化, 经营者的目标是不断提高经营效益, 管理者的目标则是完成相应的任务指标, 普通员工的目标是遵从规章制度并提高经营效率。

（二）加强风险评估与风险管理

风险的存在是实施控制的根本原因。应充分提高公司高层领导者对内部控制和风险管理认识。公司应该对内分析自身的优势与劣势, 长处与短处, 对外分析外界的机会和威胁, 考虑自己的生存机遇。在认真分析市场、运营、财务、法律等各环节所存在或可能发生的风险后, 建立风险评估机制, 做到对风

险的识别、分析、应对、监控全过程进行管理与控制。充分利用不相容职责相分离的原则, 充分发挥内审及纪检部门的作用, 建立起以“防”为主的事前控制、以“堵”为主的事中控制、以“查”为主的事后控制。

（三）增强对人力资源的管理与控制

一个公司的内部控制的成败, 取决于员工的控制意识和行为, 因为内部控制制度是由人来制定的, 也是靠人去执行和完善的。因此公司应增强对人力资源的管理与控制, 提升企业员工选拔、培训、业绩考评及晋升等制度和程序的水平: 一是要严把用人关, 要坚持公开、平等、竞争、择优的原则; 二是要强化员工的培训, 对员工不仅是进行专业技能培训还要增加规章制度、法律法规的培训以及职业道德的教育, 全面提升员工的职业素养; 三是建立相对应的激励约束机制, 把领导层和核心员工的短期行为长期化, 使其更注重公司的长远发展, 消除

其为实现短期目标而违反内控制度的行为。

（四）利用信息化建设提升控制活动的有效性

控制活动是实施内部控制的具体方式, 公司应根据内控目标, 结合风险应对策略, 综合运用控制措施, 对各项业务和事务实施有效控制。在控制活动中信息与沟通则是实施内部控制的重要条件。公司应加速信息化建设, 充分利用信息化建设促进内部控制流程与信息系统的有机结合, 实现对业务和事项的自动控制, 减少认为操纵因素。当然在利用信息化建设对信息进行集成和共享的同时, 还要加强对信息系统的控制, 通过采取权限的控制、数据输入与输出的控制、文件储存与保管的控制、以及网络安全的控制等等来保证信息系统的安全稳定的运行。

作者单位 天津市华澄供水工程技术有限公司

DRGs 付费体系下的医院成本管控研究

■ 李瑞霞 刘亚娜

一、现状综述

DRGs 即按疾病诊断相关分组 (Diagnosis Related Groups, DRGs) 付费,就是以病人的诊断类型、治疗手段、严重程度等因素为依据,将其归入不同的诊断相关组,并以组为基础,对应确认医疗收费价格和医疗保险支付标准。DRGs 最初产生于美国。1984 年,为了鼓励医院在最低支出的情况下能保证提供最高质量的医疗服务,同时消除医疗资源浪费和医疗服务效率低下,美国医保首次推行预付制度—DRG 付费制度,以控制医院支出的快速增长。随着全球医院管理和医疗体系的需要,DRGs 付费在世界范围内被不断推广,同时也随着时代的发展和各国国情不断的修改和完善,现如今的 DRGs,已经发展成为根据疾病诊断和医疗服务进行分类,并将临床就医患者的治疗过程、医疗资源、疾病风险程度相近的病例进行串联组合的先进管理和付费方式。

可以说 DRGs 付费是一种系统化和信息化的医疗管理工具,它不仅可以进行患者的医疗支付管理,而且可以进行医院的预算管理和诊

断服务管理,让医院复杂和繁琐的管理真正实现系统化,信息化和公开化,真正实现了以服务患者为中心,是协调医疗服务、医疗费用和医疗绩效统筹发展的运营模式。

我国为了实现全民健康的目标,2018 年 12 月国家医保局颁布了《关于申报按疾病诊断相关分组付费国家试点的通知》,在部分城市相继开展 DRGs 试点工作,此文件的发布标志着我国正致力于探究和落实与我国医疗服务系统和医保管理能力相匹配的 DRGs 标准。2019 年 6 月国家医保局等四部门又联合发布了《关于印发按疾病诊断相关分组付费国家试点城市名单的通知》,将 30 个城市纳入 DRGs 付费试点城市。2021 年 3 月国家医保局发布 2020 年医保事业发展统计快报,介绍了医保支付方式改革的最新进展,显示 30 个 DRG 试点城市已全部通过模拟运行前的评估考核,进入模拟运行阶段。

2021 年 2 月为持续推进医保 DRG、DIP 支付方式的改革,《关于印发公立医院成本核算规范的通知》由国家卫生健康委、国家中医药管理局联合发布。医院结算方式

将从原来的按项目结算转变为按标准路径确定的支付标准结算,标志着医院管理以收入为中心的时代结束,以成本为中心的时代到来。在 DRG 付费模式下,如果医院诊疗活动的业务成本超出医保支付额度,医院就要承担超支部分。若想获得盈余,医院必须从成本管理精细化切入,合理配置医疗资源,转变医务人员观念,严格管控医疗成本,优化医疗费用结构,建立一套合理的成本管控体系,是当前院所面临的一项重要课题。

二、研究目标

根据 DRG 付费的政策,医院需要以有效控制医疗费用支出,提高医疗管理质量,严格控制每位病患的医疗成本,降低过度医疗行为的发生为目标,建立一套完善的成本管理绩效考核体系,为医院深入开展 DRGs 付费成本管控积累工作经验和方法。

(一) 优化规范临床路径管理。在确保医疗质量安全的前提下,进一步优化规范临床路径标准、建立 DRG 病组成本标准的预警提示,合理控制 DRG 病组费用成本。

(二) 开展院级 DRG 成本管控分析。通过对照全市 DRGs 组费用消耗的平均水平, 对医院 DRG 病组进行比较分析; 对医院、临床及医技科室的医疗服务项目进行盈亏分析, 以便对 DRG 成本采取更为精细化的管控措施。

(三) 开展科室 DRG 成本管控分析。通过调取 HIS 大数据, 以科室为单位对病人费用结构、项目收入、DRG 收入、医疗组收入等数据项进行动态分析与监测, 明晰 DRGs 费用消耗情况。

三、研究思路与框架

(一) 根据 DRG 付费方式改革制定医院管理计划, 建立医院 DRG 组织管理架构, 成立 DRGs 付费工作领导小组, 下设六个专项工作组, 明确分工、职责及负责人。建立各职能部门任务清单, 明确职责和责任人, 定期召开工作例会, 讨论分析, 学习提高, 解决问题。

(二) 分析病案首页和医保费用清单, 针对两者的不同进行分析, 明确责任处室, 财务对费用模块逐项梳理, 结合医疗票据的收费项目进行对应。

(三) 通过信息化手段完成系统的互联互通, 完成数据的集成、清理、分析, 项目、病种成本核算及 DRG 费用分析软件的开发, 科室成本信息分析调研、病种资源消耗信息收集等。

(四) 建立病种 (DRGs) 的诊疗规范, 优化临床路径, 规范医生的医疗行为, 减少不必要的医疗服务, 从而降低医疗费用。

(五) 提升个性化指标体系, 医院内部最核心的差异性源于学科, 利用学科和新技术的开展提升医院的评价指示。

(六) 搭建 DRG 成本质控平台, 提高工作效率, 分析优化收入结构, 细化成本项目内容。

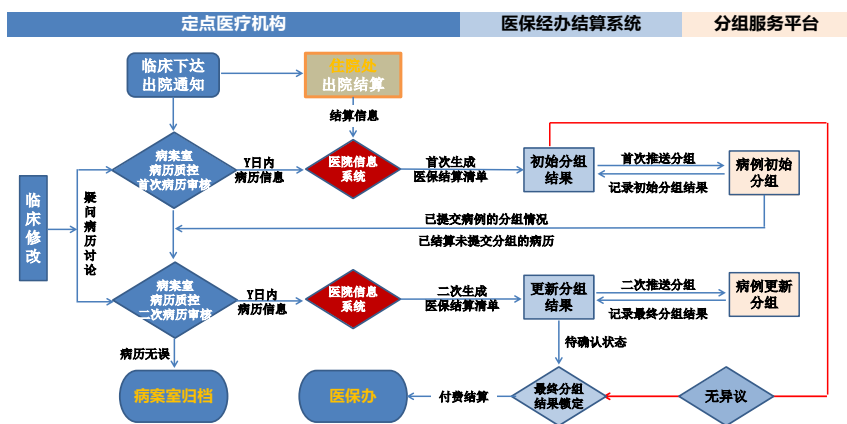


图1 DRG 成本质控平台

四、研究内容与方法

DRG 付费改革, 从医保管理的角度确保基金平稳可持续使用, 提高医保基金使用率, 控制医疗费用不合理增长, 使医疗资源得到合理利用, 医院运营能力得到提升, 增强医院间的竞争能力。

从医院管理角度, 规范诊疗行为, 提高病案编码的准确性, 推动医院管理向科学化、高效化、精细化、强健化发展, 加强与医保部门的沟通, 维护医院利益, 通过对医疗服务的科学合理定价, 平抑医疗成本支出, 有效应对医院之间的公平竞争。

医院在 DRG 付费体系下进行成本核算时, 为了确定项目、病种、DRGs 组盈亏, 需要通过对医院科室费用、病种费用、医疗项目费用、病案首页数据, 费用结算清单等大数据进行梳理, 将各项成本费用进行分配和归集, 使各项医疗收入与对应的成本费用相配比。运用作业成本法, 计算出 DRG 病组成本。结合病案、临床、医保反馈意见, 进行数据综合质控, 优化数据产出质量, 达到最优的医保支付数据。

(一) 成本核算数据采集包括: 收入数据的采集、成本数据的集成及分析, 按规范路径采集核算成本所需收入、耗费基础数据。医院的医疗服务项目均有统一的收费标准, 进行成本核算时, 应根据政府会计制度的要求, 对门诊和住院医疗收入明细数据进行采集汇总, 根据资金来源对项目核算期间科室发生的卫生材料、药品等消耗数据进行采集, 在以 DRG 组为成本核算对象时, 可细化至每一项收费项目, 归集核算各病种医疗服务所消耗材料成本、药品成本及人力成本等。

(二) 信息系统的改造。通过药品、耗材编码的对接, 基础工具的搭建, 成本核算体系的构建等准备工作后, 进行模拟运行建设。包括相对权重的测算、病案首页的修订、电子病历系统的改造、数据校验等信息系统的改造。

(三) 合理利用医疗资源,促进医院成本管控。根据资源消耗结构,结合 DRG 病组付费标准,做好病组成本核算单元分析。利用医院大数据,对相关病组数据结构进行分析,首先对无利润的药品、耗材费用的管控,通过科学的论证评估,满足医院临床需求,降低运营成本。同时对费用占比较高的项目细化分析原因,达到成本管控的目的。

(四) 依据 DRG 成本核算规则进行分析。DRG 成本核算一般采用医疗服务项目及材料、药品成本叠加方法进行核算。也就是说,医疗服务项目成本核算的准确性将决定 DRG 成本核算精细程度。通过医院之间、病组之间的横向、纵向比较,医院可以精准分析病组成本合理定价区间、成本结构变化,病组的难易程度,为医保协商谈判提供精准的依据。

(五) 绩效考核对 DRG 付费的薪酬激励。通过科学管理临床路径,缩短医院平均住院日,优化临床管理,发展重点专科、优势学科,规范医疗行为。依托历史数据及 DRG 分组结果,将科室医疗成本管理和医保费用管理成效相结合,优化绩效分配方案,兼顾内部分配的公平性和医院管理目标的要求。

五、结果分析与讨论

按照 DRG 付费后,医院要取得盈余,就必须要在成本控制上有所

突破,必须掌握每一个 DRG 病组的治疗成本,才能明确运营管理方向,促进学科发展,为医院决策提供数据支撑。

(一) 推行 DRG 付费所期望达到的目标是实现医、保、患三方共赢。通过 DRG 付费,医保资金使用效率更加高效,对医疗机构和医保患者的管理更加精准;医院方面诊疗行为更加规范,医疗支出得到合理补偿,医疗技术得到充分发展;患者方面能够享受到更高质量的医疗服务,减轻医疗经济负担,同时也使结算方式也更加便捷。

(二) 提升医疗服务效率。医院在日常管理中,以绩效考核为导向,充分结合费用消耗指数、时间消耗指数等相关指标,引导科室以医疗服务质量、工作效率、成本控制、病人满意度等指标为核心,将耗材占比、平均住院日、三四级手术占比、基本药物占比、医疗成本率等指标量化考核,并设置等级和权重,充分调动和发挥员工的潜能和积极性,从而促进医疗服务工作的高效性。

(三) 在制定 DRG 病组收费价格时,医保部门会以医院的平均成本作为定价的重要依据,将成本核算结果运用到医疗服务定价中,为完善医疗服务科学合理定价和动态调整机制,合理补偿医疗成本(价格收费补偿、政府财政分级分类补偿、医保基金补偿,优化资源配置),提高资源利用效率提供参考依据。

(四) 医院通过有效控制医疗费用支出,规范医疗行为,提高医院的医疗质量,严格控制每位病患的医疗成本,降低过度医疗发生的可能性,减轻患者的负担。

(五) 医院在优化病种成本核算过程中,更加注重对医疗水平及医疗服务质量的内涵管理,促进了医院绩效考核指标体系的完善,通过将病种成本核算纳入绩效考核,控制不必要的医疗成本支出,提高医院的有效收入。要坚持三大核心要素,即以有效产出、去库存、降低运营费用为重点,解释医疗行为与增加有效产出、提高科室绩效的关系,使医务人员将有效产出理念贯穿于日常医疗行为中,起到激励医务人员的作用。

在 DRG 付费体系下,医院的成本管控工作将是一项长期而艰巨的任务,推动医院成本管控精细化需要医院成本管理相关科室和临床科室之间的良好协作和配合。通过对建立完善成本管控体系的持续探索,深入剖析成本核算中存在问题,针对痛点积极寻求相应的解决方案,以制度的形式固化规范成本核算模式,提高全员成本意识,使医院实现从“粗放式扩张增收模式”向“内涵式精细化提质增效模式”的转变。

作者单位 天津市第三中心医院

浅谈新医改背景下的公立医院绩效分配

■ 武思思

目前,我们国家对于医疗改革已经进入了攻坚阶段,医疗中存在的主要矛盾为人们在健康方面的需求与医药卫生服务供给不到位之间的矛盾。当下有人对医疗服务的概念存在错误认识,医务人员处于矛盾端口,医院改革的结果会对医改造成直接影响,因此需要对效率问题进行妥善解决。医院一直在医疗卫生服务体系中占据关键地位,针对临床医务人员薪资待遇过低,人们对医疗需求的不断提高以及医疗服务水平跟不上等问题,我们国家也为此出台了很多种医疗改革政策,虽然医务人员在技术水平方面有所提升,但是诸多方面仍旧存在问题。合理的绩效分配制度是推动医院开展各项工作的前提,建立健全绩效分配机制有助于帮助医将各项战略目标落到实处,对执行力进行全面提高,帮助医院形成更加公平、公正的人才竞争机制,最终促进医院实现更好更快的发展。

一、新医改背景下公立医院绩效分配模式的特点

(一)“两个允许”下公立医院绩效分配模式的特点

2017年人社部发布了《关于开展公立医院薪酬制度改革试点工作的指导意见》,为合理确定公立医院薪酬水平,提出了“两个允许”的概念:允许医疗卫生机构突破现行事业单位工资调控水平,允许医疗服务收入扣除成本并按规定提取各项基金后主要用于人员奖励。对高层次人才聚集、公益目标任务繁重,承担科研、教学任务以及需要重点发展的公立医院或绩效考核评价结果优秀的公立医院,适当提高薪酬水平。建立动态调整机制,稳步提高医务人员薪酬水平,调动医务人员积极性。

与其他行业不同,国家在新医改过程中对医疗卫生机构的薪酬待遇有着突破性的改革,取消了原有的事业单位工资调控红线,使得公立医院有了更大的绩效分配空间。但若想进一步推进现代公立医院的发展,并且进行综合性的发展,对原有的绩效分配模式进行转变具有高度的必要性。

(二)从“收减支”到RBRVS的分配模式的变化

从传统的“收减支乘以提成比,由科室进行二次分配”到现在主流

的RBRVS分配模式,公立医院的绩效分配也随着医改的要求进行着改革。传统的“收减支乘以提成比,由科室进行二次分配”模式,驱使部分医生产生了逐利思想,大量开药,使用高价耗材,最便捷的方法获得更高的薪酬;同时由于部分科室的二次分配奖金的合理度较低,导致医务人员劳动量与收入不符,医务人员无法对其自身职业目标进行有效的规划,从而使医务人员在工作过程当中存在消极怠工,部分医生其自身职业存在相应的错误认知,对医疗行业的可持续发展存在着巨大隐患。

新医改取消了药品和耗材加成后,更多的医院选择使用RBRVS分配模式,即Resource Based Relative Value Scale。RBRVS是根据医生在为病人提供医疗服务过程中所消耗的资源成本高低来计算每次服务的相对值,并结合服务量和服务费总预算,计算出每项诊疗服务的医师劳务费。通过建立临床人员的绩效奖金量化评估标准,落实到每一个诊疗项目,客观地体现没想医疗服务项目投入的时间、技术力量、体力、风险、压力成本,建

立合理分配、有效激励的绩效分配模式，在一定程度上能够调动医务人员的工作积极性。

二、新医改背景下公立医院绩效分配改革中面临的问题

(一) 医疗服务费补偿率尚处于不足状态

我们国家的医院绩效管理与我们国家宏观发展环境密切相关。政府通过财政补贴的方式促使医院保持一定的公益性。在 2014 年时国家在一些城市开展了取消药品加成，耗材加成等政策，实行改革后政府有关部门减少了对医院预算经费的支持。尽管医院在医疗服务费方面得到了相应补偿，但是大部分医院的补偿率不足 70%。由于医院要在市场经济中始终保持一定的公益性，医院为了达成战略目标，也必须寻找新的发展道路，对医疗服务提质增效。因此，公立医院在发展过程中，需要对绩效分配模式持续优化，来缓解补偿率不足导致的绩效分配缺口。

(二) 医保 DRG 支付使得医院绩效分配不断改革

自 2021 年起，全国陆续开始医保 DRG、DIP 支付改革，从国家角度对抑制医疗费器的过快增长有正向效果。这种医保支付方式的改革使得医院收入不再是检查治疗费开的越多，收入越高。而是医保部门和医疗机构在协商谈判基础上，根据每个 DRG 组的历史平均住院费用，经过合理必要调整后，制定每个 DRG 组的医保付费标准，医保部门对分到同一个 DRG 组的住院病例，按照既定付费标准与医疗机构结算

医疗费用。这种新的医保支付方式对于医院则产生了新的影响，原本为医院带来高收入的学科，DRG 支付后反而呈现亏损状态，原本“不赚钱”的学科，DRG 后给医院带来新的利润来源。这种情况使得原本的 RBRVS 分配也不能够完全体现医务人员创造的价值，医院需要设计新的绩效分配方案来适应医保改革的变化。

(三) 新冠疫情导致公立医院医院面临较大经济压力

新冠疫情导致公立医院医院面临较大经济运营压力。虽然根据新医改中“两个允许”的政策，“允许医疗卫生机构突破现行事业单位工资调控水平，允许医疗服务收入扣除成本并按规定提取各项基金后主要用于人员奖励”。但是，以天津市为例，根据 2020 年的公立医院绩效考核成绩来看，运营指标排名落至全国倒数第八，表明我市很多三级公立医院从疫情发生起均有较大的运营压力。医院结余减少，导致绩效分配同样面临着相同的压力。目前的常态化疫情防控情形，需要大量的医务人员参与疫情防控，那么这些人的工作积极性势必需要绩效杠杆来调动，同时如何运用绩效分配管理加强医院精细化管理，推动医院节能减排，提高留用结余，目前是很多医院都面临的问题。

(四) 缺乏科学有效的激励机制和评估方法

公立医院的绩效核算体系由传统的“收减支”模式转换到现在主流的 RBRVS 分配模式。虽然有管理软件的辅助核算，但是在绩效分配

方案的初始制定中，各个考核指标及分配方案都要与临床或医技科室进行沟通。所以在制订分配方案中，提炼关键 KPI 指标则是管理的重点，但是越复杂的科室，工作量的关键 KPI 指标越难以确定，将之量化难度相对较高。只是简单的将原有医务人员收入倒挤为 RBRVS 公式中的系数来掩盖原有的“收减支”模式，对于绩效分配改革是没有任何意义的。所以此部分是当前在绩效分配模式改革过程当中面临的重点与难点。同时，部分医院的绩效评价方式也有一些不足之处：过分强调经济效益，忽视了国考、DRG、科研等的各项指标；不客观的绩效分配制度导致医务人员满意度低而引起的人才流失；忽视患者自身的利益、财力等外部和外部环境等诸多因素，使得患者满意度低，对医院品牌的不认可导致的病患流失。所以，要想提升医院的业绩，让医院的业绩更加深入，就要把医院的业绩评价与自身的效益相统一。要使职工的工作热情得到充分的发挥，并根据考核的结论来合理地调节职工的薪酬和利益，使医院在工作中奖惩有度，从而使职工的工作更有成效。

三、对公立医院绩效分配模式的建议

(一) 明确医院的战略方向

随着医改的发展，国家已经全面取消了药品和耗材加成，就需要医院重新确定自身的战略方向，取消“医药养医”的概念；医保 DRG 的支付改革，使得很多医疗学科面临着冲击；医院的经济管理年要求

医院加强运营管理,避免负债运行,降低国家财政压力。所以,医院需要重新确定目标战略,只有明确了医院的战略方向,才能够指导医院学科发展方向,确定医疗服务及收费项目,从而确定医院的绩效管理方向。只有当绩效目标与医院战略目标一致,才能够引导医院的其它目标也能够得以实现。所以,不管是绩效考核途径、指标设计,还是指标权重、标准参考值的设定等细小问题都必须为医院战略目标的实现而服务。

(二)充分对医务人员的构成进行分析

对绩效分配方案进行设计时不仅需要把握大方向,而且还应当具体到个人。需要对医院工作人员的素质水平进行综合考虑,结合职工的工作性质、工作类型、主要内容等编制与战略发展相一致的绩效方案计划,这对于关键 KPI 的筛选具有重要的作用。例如有些科室在执行力方面存在不足,此时对绩效方案进行设计的时候中就应该对责任人进行具体明确,同时借助增加考核力度等方式进行提前预防;部分科室对于经济效益过于看重而忽视医院整体利益,那么应该选择相适

应的 DRG 指标、科研指标或其他医疗质量管理指标对其进行考核,同时对科室负责人做好政策指引,加强医院战略宣讲。

(三)科学合理的选择绩效工具

由于医院各个科室的功能不同,各工种的劳动强度均不相同,那么制定绩效考核方案的时候也应该具有较强的针对性。除了传统的根据劳动量的 RBRVS 分配模式外,还应该结合其他的绩效工具,例如:

1. 尺度评价法,事先对绩效构成要素以及绩效等级进行确定,然后根据科室或员工的实际情况从每一项评价要素中找到与其实际绩效近似的分值,最终将每项所得分值进行相加所得数值即为最后的评价结果。通常用于绩效评优、选拔等工作。

2. 关键事件法,各职能科室负责人对被考核人员的工作绩效中所展示出来的一切行为进行详细记录,每过一段时间结合员工行为记录与其展开绩效讨论工作。在日常工作中,通常用于绩效扣罚项目的确定。

3. 交替排序法,提前把参与评价的科室进行排列,根据提前确定好的评价因素首先挑选出一名绩效

最佳的科室,然后再选出绩效最糟糕的科室,按照此种方式对被评价科室进行排序,直至全部排完。此种评价方法适用于多科室相同内容进行排名等,如病案质量绩效管理或 DRG 绩效管理等。

公立医院的绩效分配具备“积木”功能,可以将各类管理指标的考核评价模式根据医院管理的需要与现有绩效分配模式进行结合,在构建过程中不断的优化,使医院管理水平在发展过程中得到有效的提升。

绩效分配改革在新医改中是重要的部分,通过绩效分配激励医务人员在工作发挥出最佳的水平,为医疗服务提质增效,为医院精细化发展赋能,同时对推进医改各项政策的落地有着重要意义。因此,在公立医院的发展中,不断优化绩效分配模式,不断激励医务人员能力使之与医院发展相结合,是推动公立医院发展的不竭动力。

作者单位 天津市胸科医院

提升新型农业经营主体会计工作质量路径研究

——基于乡村振兴战略背景^①

■ 杨丽丽 孙 斌

一、引言

民族要复兴，乡村必振兴。

2021年4月29日，第十三届全国人民代表大会常务委员会第二十八次会议通过《中华人民共和国乡村振兴促进法》，该法第一条指出：

为了全面实施乡村振兴战略，促进农业全面升级、农村全面进步、农民全面发展，加快农业农村现代化，全面建设社会主义现代化国家，制定本法。

作为推动农业农村现代化发展与乡村振兴的重要新生力量，新型农业经营主体（以下简称新主体）的发展就成为重中之重。新主体为“建立于家庭承包经营基础之上，适应市场经济和农业生产力发展要求，以规模经营为主要特征，从事专业化、集约化、市场化生产经营的农业生产经营组织。按照农业部的一般标准，具体包括种养大户、家庭农场，以及在此基础上组建的农民专业合作社和农业企业。新主体的发展是一个长期的伟大工程，需要多领域多部门互相配合、辅助建设，随着新主体的不断发展，作为通用的商业语言，会计工作质量发展愈发重要。新主体会计工作质

量的提高对于提高农村经济有重要意义，对于助力乡村振兴有重要意义，对于提升综合国力有重要意义。

二、新型农业经营主体会计工作质量存在的问题及原因分析

目前，新主体的会计管理工作存在以下一些问题阻碍了其更快更好更强的发展。

（一）会计数据的保存与安全缺乏保障

我们现在处在互联网时代，新主体也不例外，互联网时代网络数据信息量大，流动性强。财务会计制度要求财务信息公开透明，但网络病毒的入侵，网络黑客的攻击使得互联网本身也是具有风险的，这就造成了开放性与机密性之间的矛盾。

随着互联网时代的到来，财务数据保存的载体也在改变。新主体的保存载体也由原来的纸质账簿改变为电子软件，克服会计资料存档面临的完整性和长久性风险就成为新主体要面临的主要问题。

（二）财务人员专业素养不足
现阶段，新主体财务人员理论知识储备不足，专业水平不高，职

业素养不够大大的制约了新主体会计工作质量的完善与提高。

柴良棋等（2016）通过对荆州地区调研发现该地区新主体的会计人员年龄结构不合理，学历普遍较低，会计人员的来源不合理，与所属经营主体有较强的亲属关系，会计人员及机构的配置不合理。

詹孟于等（2020）通过对成都市某区的调研也发现该区新主体会计从业人员年龄结构和教育程度不合理，会计人员素质亟待提升。

（三）财务会计制度不规范

新主体会计工作质量很大程度上受到财务环境的影响，新主体所处的农业环境中财务制度、规范不甚完善，导致会计工作质量不高。

柴良棋等（2016）年通过对荆州地区调研发现该地区农村会计仍然存在着经济业务处理随意、会计监管缺失等现象。财务计算机处理账务的比例很低，手工记账依然为各新主体的首选，影响了会计工作质量的提高。

段冲冲等（2017）通过对湖北部分新主体进行调研发现样本中只有7.8%的新主体会计工作质量表现为很好，新主体会计工作质量较

^①天津市财政局、天津市会计学会 2021-2022 年度重点会计科研项目（青年项目），项目编号 Q210202。

差主要是体现在会计工作管理不规范,没有设置专门的会计机构,没有按规定建账,做账比较随意。

(四) 财务审查难度大与内部控制欠缺

鉴于上述新主体会计工作存在的会计人员专业素养不足、财务会计制度不规范等问题使得财务审查的难度加大。

内部控制有效运行可以帮助新主体解决在运营过程中出现的问题,以保证新主体活动物资财产的安全与完整、防范或者化解新主体的风险、提高项目的经济效益与效率、促使新主体的各个环节能够顺利、高效、完整的进行。但是目前鲜少有新主体设置有效的内部控制流程。

(五) 负责人不够重视会计工作,会计信息不完善

从目前情况来看,新主体负责人受传统经营理念的影响,对财务会计工作重视力度不高,没有意识到会计工作在当今农业现代化建设发展中的价值,财务会计工作内容业比较单一,从而会导致会计信息不完善。

三、提高新型农业经营主体会计工作质量的财务体系构建

良好的内部管理环境是新主体发展的关键因素,而提升会计工作质量是优化内部管理环境的有力保证。精准的会计信息不仅能算好“财务账”,还能帮助新主体管理者识别自身优势,关注成本管理与全面预算计划,选择高回报的农业项目。

本文提出以下几方面建议,以期提升新主体会计工作质量。

(一) 研发适合新主体的网络管理软件,提高新主体会计数据的安全性

网络管理软件运行过程中出现问题会让使用单位蒙受重大损失,我们需要加强新主体财务管理软件的开发,让新主体财务软件系统的运行更加安全、让会计数据更加精准。首先,我们需要针对新主体建设完善的内部调试制度,可以减少人员素质及计算机病毒带来的危害。其次,建立比较完善的防御机制,比如设置防火墙、采用信息加密技术等。最后,完善安全协议的各项要求,新主体需要与从业人员签订合理的安全协议。

(二) 规范财务会计制度

上文提到新主体包括专业大户、农民专业合作社、家庭农场和龙头企业等,由于各个新主体的组织形式和经营方式等方面的差异,不能像《企业会计准则》那样以一个标准要求其财务操作规范,但是性质相同的新主体仍需要统一标准。目前为了规范新主体的会计行为,提高新主体的会计核算质量,有如下规定:

1. 专业大户应依照《个体工商户会计制度》进行会计核算。该制度规定个体户应按照设置并且合理准确的使用会计科目,要及时填制会计凭证,登记和保管会计账簿,编制相关财务报表等;个体户应按规定配备必要的会计人员,或者按规定委托代理记账。

2. 农民专业合作社执行《农民专业合作社合作会计制度》。该制度明确规定农民专业合作社应当按照法律或者根据有关会计核算的基本制度规定及

时处理相关财务业务;农民专业合作社提供的各种具体会计业务都应当认真按照相关程序及时进行规范,不得故意提前或延后完成;农民专业合作社所提供的会计信息均应具体化,便于农民专业合作社的利益相关者理解和使用。

2021年12月30日,国务院财政部为了规范农民专业合作社的会计工作,加强合作社会计核算,保护合作社及其成员的合法权益对《农民专业合作社财务会计制度(试行)》进行了修订。新制度将于2023年1月1日起实施,该制度意味着农民专业合作社与农民专业合作社联合社财务工作有了统一的标准,会计工作质量将有所保证。

3. 家庭农场和龙头企业应依照《小企业会计制度》进行会计核算。该财务会计制度明确的指出企业在处理财务会计工作时原则上应当限于内部实际经营业务,如实全面的反映该企业对其各项相关重要财务状况指标和相关主要资产经营决策成果,还应遵循经济实质重于法律形式原则;除此之外,所提供的会计信息还应当能够满足会计信息使用者的需要。

4. 除上述主要四类新主体以外,其它各类农业经营组织可根据本身的实际经营情况,选择上述三种会计制度中的一种进行会计核算。

(三) 组织会计人员定期参加职业教育与培训,提升会计人员的专业素养

1. 通过培训的方式提高财务人员的专业能力。新主体的主要负责人和直接管理人员应积极参加推进

农民合作社与家庭农场高质量发展的相关培训，尤其是加强内部控制建设、规范经营主体会计信息披露方面的学习。

农业农村部管理干部学院前身是国营农场干部学校，2018年更名为农业农村部管理干部学院。该学院一直面向地方农业农村干部人才举办相关培训，其中包括农业财务管理政策法规综合应用能力培训的业务能力培训已经成为改学院的精品项目。2022年初该学院将服务对象扩展为农民合作社、家庭农场等新型农业经营主体，为其发展提供培训、宣传、咨询等一揽子服务，新主体相关负责人需要关注培训信息，积极参与配合。

另外，新主体也可积极与高等学校结合，聘请学校专业财务教师作为专业顾问进入合作社、家庭农场等进行培训、指导，帮助新主体财务人员厘清财务管理中的重要关系，以期提高会计工作质量。值得注意的是，新主体要根据自己的特征因材施教，不可“拿来主义”，其会计处理既要反映经营主体经济活动内容，满足自身经济管理的需要，又要从通俗易懂、简单易行出发，从而循序渐进地提升会计工作质量。

最后，也可从本地区及附近地区选拔文化程度较高、具有一定基础专业知识的人才，之后再通过加强培训与考核，使其有能力承担相关财务工作。

2. 建立并严格执行财务人员继续教育制度。近年来，随着信息技术的快速发展，专业的会计人才在现代社会发展决策中扮演着越来越重要的角色。因此，对新主体会计人员的培训不能只是简单停留在理论知识层面，更要紧跟时代，注重对会计软件、大数据技术及信息技术等的培训，使新主体会计人员能够顺应时代发展，从而能够更加高效、准确处理会计信息，以保证新主体会计人员的专业能力不会退化。

3. 加强赋予会计人员创新活力只有不断创新才不会被时代抛弃，才不会让人工智能取代会计工作。具体而言，新主体可以运用有效的人才激励机制来激发该地区会计人才的创新活力，以人才激励机制为导向，提高新主体会计人员参与创新的积极性，进而实现新主体会计人员素质加强以及该地区会计人员获得额外收益的“双赢”局面，从而发挥好会计人才在新主体发展中的重要作用。

(四) 设置合理有效的内控流程、强化财务内控执行力

在工作中内控制度、流程怎样执行，谁来执行等，责任必须落实到具体的个人身上，并且在执行过程中要有监督。我们将新主体纷繁复杂的经济活动分为筹资活动、投资活动、经营活动，分别就三个活动设置合理有效的内控流程，保证会计工作质量。筹资活动与投资活

动需要区分是否重大，再分别走不同的审批程序。

除了筹资、投资活动需要严谨的内部控制流程，新主体的还需要对其经营活动中的重要环节进行控制，设置合理有效的内部控制流程。经营活动中的货币资金就是需要重点管理的。

(五) 提高新型农业经营主体负责人对会计工作的重视度，完善会计信息

首先，新主体负责人应充分认识并加强各类农业经营主体财务管理工作的重要性意识，让其懂得会计工作质量对集体经济发展具有重要作用。部分新主体负责人缺乏对会计工作重要性的思想意识，由此才对会计信息的完善造成了不利影响。所以，对于市场化程度较高的农民合作社必须要按规定做账，不可潦草应对，并且提高其对会计工作重要性意识；对于种养大户和家庭农场主来说，可以雇佣代理记账公司，对其账簿进行定期抽查，加强监管，促进新主体会计信息质量提升。除此之外，还可以着重对这些新主体负责人进行专业化基本知识的教导，加强他们在财务知识方面的培训，让其充分意识到会计工作的重要性。

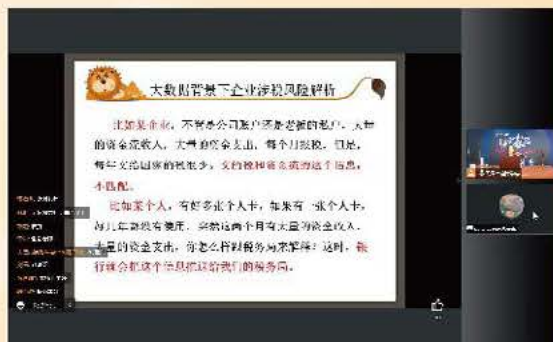
作者单位 天津商业大学宝德学院、河北省保定市涞源县银坊镇人民政府

“财会家话”第四期直播活动如期举办

近日，我会根据前期间卷调查结果选出热点和共性的主题内容，特别为会员组织的“财会家话”第四期直播活动如期举办。活动邀请了我会常务理事单位天津丞明会计师事务所李建楠、马超两位行业专家，分别进行《行政事业单位内部控制体系建设思路和方法》《政府会计准则制度讲解》为主题的实务讲解分享。内容涵盖了行政事业单位内部控制基本理论、内部控制建设思路与方法、内部控制评价与监督、内部控制建设应注意的问题及政府会计改革进程回顾、政府会计准则概述和政府会计合并报表编制等，专家们通过详细的讲解和大量实务经验分享，帮助会员更好地了解行政事业单位内部控制体系建设需要注意的要点问题和具有中国特色的政府会计标准体系的双功能、双基础、双报告会计模式。



聚焦政府会计热点问题，我会成功举办第二期继续教育培训



日前，为配合疫情防控要求，由我会举办的10月继续教育课程以直播形式在“财会家话”直播间开讲，总计200余名学员通过腾讯会议参与本次培训。培训内容主要涵盖最新政府会计制度讲解及会计人员职业道德，培训形式的创新加大了学员的选择范围，搭建了面授、直播、录播多模式互补的继续教育平台。

5
2022
总第 251 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