



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

- 工程监理行业事业部制财务流程再造的应用研究
- 企业财务智能化建设思考
- 关于印发天津市2023年度会计学术热点及会计研究参考主题的通知
- 新收入准则在物业服务企业中的应用难点与对策分析
- 浅析海外并购风险类型及其成因

2
2023

天津市会计人才能力提升专题研修班 (第一期)成功举办



人才兴企，津英领航，市会计学会聚焦市委、市政府“十项行动”实施所向，积极响应“科教兴市人才强市行动”，激发我市高层次财会人才创新力量，充分利用我会教育、培训资源。3月20日-24日，市会计学会联合市国资委、浙江大学共同举办了“天津市会计人才能力提升专题研修班（第一期）-浙江大学站”，来自我市国资委、各国有企业、我会常务理事单位代表等近50名财会工作者参加了此次培训。培训特邀多位全国知名教师授课，通过课堂教学及现场实践等多种形式，深入学习贯彻党的二十大精神，课程聚焦智能财务转型与世界一流财务管理体系建设、当前国内外金融形势与中国金融资本市场、财商思维与财税管控、企业财务管理降本增效实务、企业合规管理及法律风险防范、企业战略及管理创新转型升级等热点主题，丰富多彩的课程内容，不断创新的教学形式，全方位提升了学员的综合素质。

学会将充分总结本次培训有益经验，广泛听取学员及相关单位意见，打造更适合我市财会人员的“津英”系列培训，为全面打造一支堪当新时代重任、引领企事业单位高质量发展的财会人才队伍贡献出应有的力量。



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

- 工程监理行业事业部制财务流程再造的应用研究
——以KB公司为例 郭雅坤
- 浅谈企业财务数据失真及对策 李学英
- 浅谈设计服务企业应收账款的管理 褚瑞艳
- 加强企业成本管理的优化对策探究 张艳红

13 管理会计

- 关于管理会计如何为企业创造“价值”的思考与研究 孟强
- 国内传统零售企业中的业财融合 梁擎
- 施工企业大商务管理模式下的财务管理思考 陈军

21 会计数字化

- 浅析区域性股权市场财务信息化建设 张媛
- 企业财务智能化建设思考——以NY集团为例 张久祎
- 业财税协同，提升企业价值 李义全

31 工作动态

天津市财政局 天津市会计学会关于印发天津市2023年度
会计学术热点及会计研究参考主题的通知

33 预算管理

浅谈预算管理一体化系统在高校财务工作中的应用

高慧琳

36 政府会计研究

浅析政府会计制度下公办中学在会计核算中存在的问题及对策

李彬

39 准则制度

新收入准则在物业服务企业中的应用难点与对策分析

张哲

43 财会监督

浅谈国有企业会计监督体系的完善

闫惠玲

46 领军论坛

浅析海外并购风险类型及其成因

张风力

封二 专题报道

天津市会计人才能力提升专题研修班（第一期）成功举办

封三 图片新闻

二则

封面

校园风光——中国民航大学



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 2023年4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

TJNZ2023103

工程监理行业事业部制财务流程再造的应用研究

——以 KB 公司为例

■ 郭雅坤

一、引言

(一) 事业部制概述

随着企业规模的发展壮大，横向职能部门增加，纵向岗位层级增多，企业自身为了更好适应内外部环境，刀刀向内的改革呼之欲出。事业部制组织结构起源于美国通用公司，一般是指以某个产品、地区或顾客为依据，将相关的研究开发、采购、生产、销售等部门结合成一个相对独立单位的组织结构形式。各事业部有各自独立的产品或市场，在经营管理上有很强的自主性，实行独立核算，是一种分权式管理结构。

(二) 财务流程再造概述

财务流程再造是针对目前实际业务中存在的问题，通过重新审视、设计业务流程和信息系统，以期提高财务信息的决策有用性。通过分析内外部环境和现有工作流程的运行效率，对现有流程进行整合，使系统更加优化，从而创造出新的流程。业务流程再造一方面可以促进各部门之间的交流与协作，另一方面，通过整合业务流程，使得企业的组织模式呈现扁平化。

二、案例公司背景介绍

KB 公司成立于 1996 年 5 月 29 日，其前身是天津市某区质监站的所属公司，1998 年由于政企分开管理体制改革，公司从原政府所属事业单位管辖直接划拨给目前股东，成为市属国企 100% 全资子公司。KB 公司是技术服务型工程管理咨询公司，经过多年发展，形成以工程监理为主业，秉持“诚信、公正、科学、严谨”的企业精神，使公司在市场竞争中取得较高的品牌知名度和行业美誉度。但近年来受属地基建项目减少、建筑市场低迷等不利因素影响，工程监理市场竞争激烈，监理取费价格不断走低，公司经营发展面临困境，求新求变需求迫切。

KB 公司经过多轮研讨和分析，经过逐层授权审批，于 2022 年中进行公司组织架构调整重构，形成了 6 个业务部门为前端，4 个管理部门为后端管控中心的事业部制组织架构。公司针对业务部门进行量化指标绩效考核，以期充分激发业务部门和基层管理人员的主观能动性。截止 2022 年底，KB 公司已完成部门设置和人员选聘，事业部制改革基本完成。

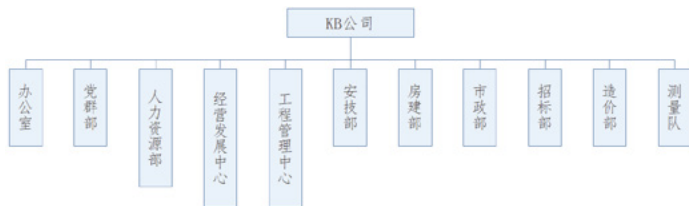


图 1 KB 公司原组织结构

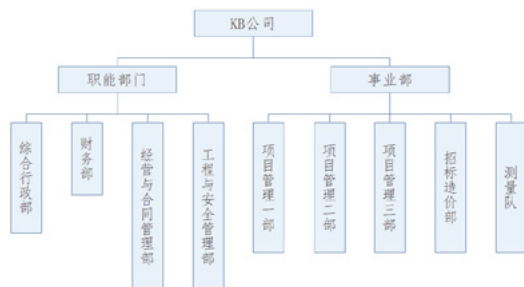


图 2 KB 公司事业部制改革后组织结构

4 工作研究

三、公司财务管理工作现状

KB 公司设财务部履行公司财务管理职能，岗位设置为部长、会计、出纳各一人，部门职责包括：拟定完善公司财务管理制度，保证公司的财务管理制度与国家的会计法律法规相符；依法合规进行财务核算和财务分析；管理公司资金，合理确保资金安全；组织公司全面预算的编制、分析、统计；依法合规进行税务管理工作；做好内部财务系统及会计档案日常管理工作等。

KB 公司作为技术服务型专业公司，公司管理层多从工程技术骨干培养提拔，长期以来存在“重业务、轻财务”的观念，将财务管理等同于记账工作，未能充分认识财务工作的重要性。同时，公司整体信息化程度较低，未能发掘财务数据价值，财务数据和业务数据之间最后一公里没能打通，数据共享和数据挖掘有待提升。具体表现在以下几方面：

一是预算约束力较差。KB 公司执行上级公司《所属公司全面预算管理制度》，财务部每年 11 月参照当年预算执行情况，按增量预算编制方法上报下一年度预算，经母公司汇总平衡后，以预算指标的形式下达。财务部属于公司职能部门，对新业务承揽情况、各工程项目回款情况和成本效益情况了解有限，仅能按照“大盘子”较为宽泛数据填报，经过历次修调后，预算数据的决策有用性大幅下降。

二是会计核算科目粗放。为统一会计政策，KB 公司使用母公司

ERP 软件记账和编制报表，并能严格执行会计准则，自成立以来年审均出具标准无保留意见。但是未依据自身业务需要合理设置明细科目和辅助核算，例如，公司通过账外设置“台账”“登记表”等方式逐个记录合同执行过程中的开票、挂账、回款情况，会计在记账同时需登记多个电子表格用于日常数据统计，存在重复工作。

三是绩效考核结果与项目效益脱节。作为劳动密集型企业，单标利润率至关重要。由于精细化程度不够，且各施工项目部人员经常调整变动，人工费等只分摊至“管理费用”“主营业务成本”等科目，未逐级细化至各事业部和职能部门，无法清晰统计各在施项目收入、回款、成本等单标核算的盈利能力和回款情况。基于粗放化管理水平，公司绩效考核只好以整体角度考虑，加之市场整体低迷，应收款项居高不下但回款不稳定，公司拖欠绩效奖金，员工整体工作积极性不高。

四是应收账款居高不下。截止 2022 年底，KB 公司应收账款净额 2257 万元，明细见表 1。公司应收回款需求极为迫切：一是前期已缴纳增值税和附税，产生实际现金流出；二是随着监理行业取费下降，在施项目收入勉强覆盖日常经营付现支出，无法及时足额支付年终奖金，严重影响员工士气；三是随着账龄增长，款项收回可能性减少，坏账准备金额增加进而蚕食公司利润，对以后期间财报数据产生巨大压力，甚至影响后续行业资质申请和新业务承接，对公司长期稳定发展严重不利。财务部作为 KB 公司应收账款归口管理部门，长期处于被动地位，以完成上级填表任务为主，管理职能未充分发挥。

表 1 KB 公司应收账款

账龄		1 年以内(含 1 年)	1 至 2 年	2 至 3 年	3 至 4 年	4 至 5 年	5 年以上	合计
期末数	账面余额	1462	668	92	18	24	51	2314
	坏账准备	4	2	0	2	1	48	57

基于公司面临的内外部环境，财务管理方式方法和工作流程亟待变革，以更好满足新形势下经营管理需要。

四、流程再造的具体措施

(一) 强化全面预算的决策有用性

明确到事业部的全面预算，各事业部的负责人对本部门的营业收入负责。预算编制要自下而上，逐级汇总、修调，由事业部发起预算编制。一是在施项目，按照合同约定、项目进度、预计进度款回款情况等编制收支预算，二是历史形成的应收款清收方面，按照前期应收款项清查工作中确定的责任人所在事业部划分，依公司整体预算平衡情况，基于与

业主的关系和经营情况判断,确定清收回款金额。三是新项目方面,由经营合同部基于行业惯例和市场判断、与甲方日常沟通了解等方面,编制新项目相关预算。

(二)逐步建立“两级管理,三级核算”的财务核算体系,提升财务管理科学化、精细化水平

从合同完整性和以项目为核算单元的思路出发,学习借鉴行业先进企业经验,考虑KB公司财务人员不足的实际情况,拟按照“2023年初新签合同”为节点,划分新项目和老项目:一是老项目按照目前管理模式继续运行,配合管理报表编制采用台账、明细表等账外方式辅助记录。二是新项目执行“两级管理,三级核算”,即公司级管理和事业部管理,建立公司本部、事业部、项目部共三级财务核算体系。

“两级管理,三级核算”主要工作包括:一是逐步完善明细科目设置和辅助核算口径,从合同签订、预算编制、收入确认、成本发生、项目回款等全过程贯穿,为项目收入与成本配比、报表出具、数据统计和财务分析等工作奠定基础。二是管理费用合理分摊。工程监理行业相较于土建施工,具有项目数量多、单个项目合同额低、人工成本占比高等特点,加之各项目部之间频繁的人员调整,人工成本分摊工作量且又难以完全匹配项目,导致收入与成本不匹配。实务中,拟在本事业部范围内,按照各项目总监负责的项目范围,进行合理的二次分配,为后续设计绩效评价体系提供数据支撑。后续一是进一步印

发会计核算办法,固化辅助核算口径;二是设计管理报表;三是打通系统接口,推进信息共享。

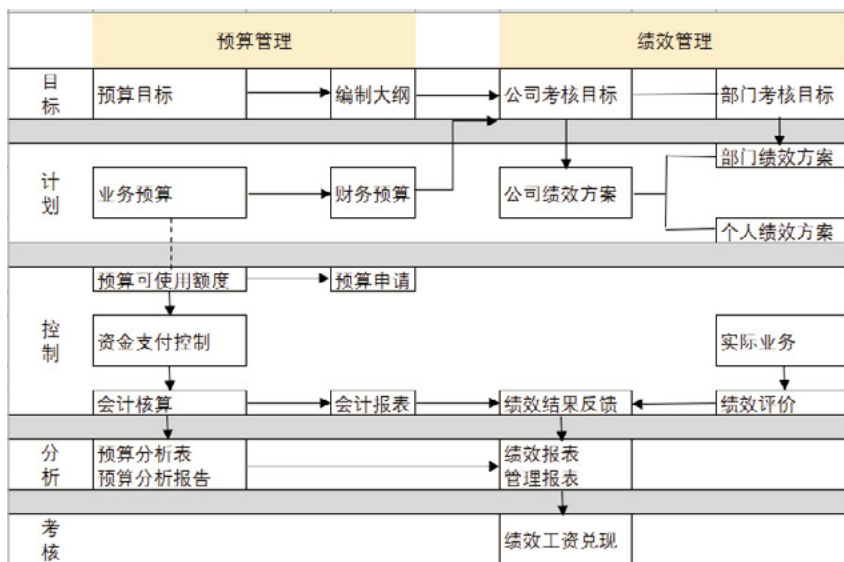


图3 预算管理与绩效管理关系图

(三)应收账款分解下沉

将应收账款清收工作上升至公司层面重点工作任务,财务部门应加强与经营合同部、各事业部协同配合。一是拟建立部门联席会议机制,公司董事长牵头在每次双周例会后专题讨论应收工作。二是建立“应收账款池”,将全部事业部制改革前沉淀的应收账款纳入管理,由经营合同部负责确保在诉讼时效范围内。三是按照目前事业部业务范围逐笔认领,并印发《KB公司清收奖惩细则》,对超额完成清收任务的事业部和总监按照超额累进的思路落实奖惩。力争逐年分解消化历史包袱,助力企业轻装上阵再出发。

五、下一步方向和注意事项

一是注意整体利益和部门利益、部门利益和个人利益的整体协调。相对完善的绩效评价体系需要持续动态调整,要兼顾短期指标和中长期指标,参照同行业先进标准设置公司级目标体系并进一步拆解至事业部级、项目部级。力求使考核指标兼具可执行性和灵活性,反映实际工作开展情况,达到奖惩目的。

二是利用信息化手段,推进业财融合。KB公司招标代理业务涉及大量文件费收取、发票开具、保证金回退等大量重复性劳动,后续拟上线二维码收款、自助填开发票等业务模块,提高信息化水平,解放人力劳动,推进企业综合管理水平提升。

作者单位 天津泰达集团有限公司

浅谈企业财务数据失真及对策

■ 李学英

一、财务数据的意义

(一) 财务报表的重要性

财务报表包括资产负债表、损益表、现金流量表或财务状况变动表、附表和附注。财务报表的编制要求数字真实、内容完整、计算准确、报送及时、手续完备。

财务报表是财务报告的主要组成部分，它所提供的会计信息具有重要作用，主要体现在以下几个方面：

1. 全面系统地揭示企业一定时期的财务状况、经营成果和现金流量，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，以便及时发现问題，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。

2. 有利于国家经济管理部门了解国民经济的运行状况。通过对各单位提供的财务报表资料进行汇总和分析，了解和掌握各行业、各地区的经济发展情况，以便宏观调控经济运行，优化资源配置，保证国民经济稳定持续发展。

3. 有利于投资者、债权人和其

他有关各方掌握企业的财务状况、经营成果和现金流量情况，进而分析企业的盈利能力、偿债能力、投资收益、发展前景等，为他们投资、贷款和贸易提供决策依据。

4. 有利于满足财政、税务、工商、审计等部门监督企业经营管理。通过财务报表可以检查、监督各企业是否遵守国家的各项法律、法规和制度，有无偷税漏税的行为。

(二) 财务数据真实性、准确性的意义

财务报表数据的真实性、准确性对财务报表最后的结果影响是非常大的。日常工作中，很多人会发现录入数据没有差池，但所得结果却并不一样。一份财务报表最后能够出来，一定是有多种因素所决定的，比如会计政策，比如货币计量等，每一个地方不一样都有可能造成最后结果的不一样。

真实准确财务数据，为企业内部关键业绩指标绩效管理提供相关的数据；为企业内部利润主体和责任主体的指标设定和内部交易价格提供相关数据；为各业务主体分析问题、查找原因、拿出解决办法提

供相关数据；为新设项目进行可行性分析提供历史性数据；为高层提供决策用的相关数据。

此外，还能使股东了解企业的财务状况和经营成果，使金融机构、税务机关等债权人了解企业的现金流状况、偿债能力、生存状况、资产和负债状况。

二、财务数据失真的表现

排除主观故意因素造成报表数据失真，本文将以项目成本、销售收入、结算回款为例来分析问题。

(一) 项目成本

1. 内容

项目成本是站在企业立场上从财务角度或企业经济角度反映为项目付出的代价，其代价是指企业在项目建设中发生的投资费用和项目生产中发生的经营费用，如，项目定义与决策工作成本、项目设计成本、项目采购成本、项目实施成本等。

2. 数据失真影响因素

(1) 成本测算不准确。产品技术缺乏创新动力，缺少市场考核

机制或机制不完善,合同边界条款未约定或约定不明确,采购成本缺少监督控制,工程执行能力不完善。投标成本测算不准确。

(2)成本核算失真。成本归集核算方法不灵活、不合理、不准确;缺少成本控制点及相关体系制度;财务核算队伍质量不齐。

3. 数据真实性、准确性的意义

企业成本测算及核算不准,其核心影响是投标决策及管理决策、盈利结果、数据的准确性。健全成本管理体系,能更好地实施成本管理,提高员工的成本意识,有效地控制浪费、降低成本、节省资源,持续地保持满意的成本水平,实现利润最大化,达到企业经营目的,提升企业的竞争力,促使企业不断发展等方面具有极其重要的意义。

(二) 销售收入

1. 内容

销售收入是企业通过产品销售或提供劳务所获得的货币收入,以及形成的应收销货款。企业在销售过程中,一方面为消费者提供了使用价值或劳务,以满足社会的需要。同时,也实现了产品、劳务的价值,获得一定数量的销售收入,以便补偿生产耗费,保证企业再生产不断进行。

依据财政部关于修订印发《企业会计准则第14号——收入》的通知,销售商品收入确认原则:(1)企业已将商品所有权上的主要风险和报酬转移给购货方。(2)企业既没有保留通常与所有权相联系的继续管理权,也没有对已售出的商品实施控制。(3)与交易相关的经济

利益很可能流入企业。(4)相关的收入和成本能够可靠地计量。

2. 数据失真影响因素

对入库验收单据不合规、不及时;财务经营人员对基本信息审核不严谨、不认真;财务经营人员对工程节点无把控、无跟踪,把控不及时或跟踪不到位;为了短期利润调节项目入库时点。

3. 数据真实性、准确性的意义

如果收入确认不规范将影响收入准确性及责任制的有效运行,企业要结合自身业务特性明确销售收入实现的具体条件,规范确认收入。

(三) 销售回款

1. 内容

现金流量是指企业在一定会计期间按照现金收付实现制,通过一定经济活动(包括经营活动、投资活动、筹资活动和非经常性项目)而产生的现金流入、现金流出及其总量情况的总称。

现金流量是非常重要的经营指标,用来衡量企业经营状况是否良好,是否有足够的现金偿还债务,资产的变现能力等。销售回款是企业日常经营现金流入的主要来源,销售回款失真,即客户欠款问题。

2. 数据失真影响因素

未对客户资信进行有效把控的环节;合同商务条款的签订没有严格考究流程;缺少产品的核心竞争力;工程质量及进度的把握能力不能有效满足客户需求;回款责任未合理分解,考核机制不完善;管理层对回款工作不重视,缺少有效机制。

3. 数据真实性、准确性的意义

回款不良会影响企业经营状况,债务偿还能力,资产的变现能力等。销售回款作为现金流流入的主要来源,是销售业务的核心工作之一,也是企业生存、发展的要素之一,只有不断提高回款质量,企业才能健康发展。

三、提高数据分析准确性的措施

(一) 项目成本

1. 提高成本测算准确性

(1)产品技术创新动力。结合市场经济环境,加强对产品技术创新。

(2)市场考核机制。完善的考核机制能在标前对成本真实性信息客观反馈。

(3)合同边界条款明确。约定好材料价格调整、施工界面的划分、施工增项等方面。

(4)采购成本控制能力。建立完善采购制度,科学采购流程、开拓合格供应商资源、提升采购人员能力、关注市场行情、如果条件可以成立商情小组定期分析市场走向,指导材料采购。

(5)工程执行能力。健全管理制度、监督及奖惩机制,提升现场队伍执行力,协调各方关系做好沟通工作,把控好项目进度,保质保量按时完成项目等。

(6)成本测算环节。高度重视成本测算工作,配备专业测算人员。

2. 提高成本核算准确性

(1)规范成本归集核算流程。熟练掌握成本核算方法及原理,可
(下转第32页)

浅谈设计服务企业应收账款的管理

■ 褚瑞艳

应收款项是企业正常的经营过程中销售商品、产品、提供劳务技术服务等而产生的应向购买单位收取的款项，包括应由购买单位或接受劳务单位负担的税金、代购买方垫付的包装费各种运杂费等等。应收账款是企业重要的流动资产，企业应收款项长期积累无法收回将严重影响生产经营，资金链断裂，甚至产生破产风险。国家统计局数字显示，2022年，我国规模以上工业企业实现营业收入137.91万亿元，比上年增长5.9%；应收账款21.65万亿元，比上年增长12.3%；应收账款平均回收期为52.8天，比上年增加3.5天。较多的应收账款将影响企业的营运能力，制约企业发展。在设计服务领域，企业竞争日益激烈，应收账款同样成为了制约设计类企业发展的一个重要因素。

一、加强应收账款管理的意义

企业应收账款的发生同时带来了营业收入增长，如果企业的应收账款长期难以收回，就会使企业无法按时支付上游供应商款项和支付

企业人工、经营等费用支出，从而会背负巨大的债务。影响到企业生产经营的创新进步，使企业生产效率下降。应收账款周转较好，有助于提升企业的整体经营效率。企业做好应收账款管理，有利于企业资金安全且良性循环；否则可能导致资金回流减慢甚至紧缺，影响企业发展。

A企业是一家设计服务类企业，2019年以前设计服务项目签订下来，需要提前收取预付款才开始做设计服务，企业收到款项才会将图纸进行交付，企业管理上基本无应收账款的管理风险。迫于市场竞争的严峻形势，2020年以来应收账款余额出现逐年增长的趋势。A公司产生的应收账款主要为提供设计服务类项目需要收回的应收款，企业的营收规模在3000万左右。2019年末应收账款余额为50万元，2020年末应收账款余额为100万元，2021年末迅速增长到800万元，2022年末再增长到1500万元，其中产生坏账32万元。如图：

表1 A企业近四年营收与应收 单位：万元

项目	2019年	2020年	2021年	2022年
营业收入	2200	2500	2800	3600
应收账款	50	100	800	1500
经营净现金流	285	-320	-775	-500

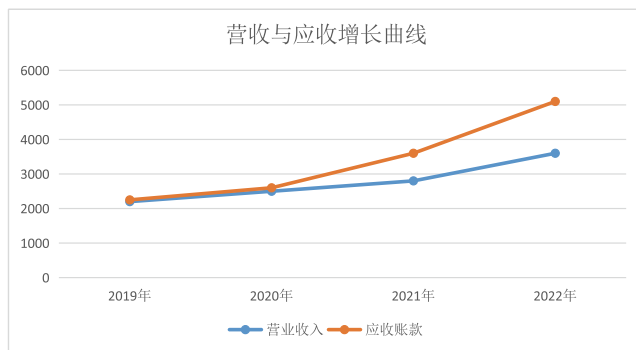


图1 增长曲线图示

A企业的营收逐年增长，应收账款逐年增长，在2022年末，应收的增长幅度明显超过了营业收入的增长幅度，导致经营净现金流出现了逐年下降的态势。如何规避资金风险，成为该企业的经营之重。

二、企业应收账款管理中存在的问题

(一) 事前审核不严格，信用体系不健全

有的企业力图扩大业务、增加合作方，但缺乏相应的风险意识，因而在提供设计服务的过程中，对客户背景了解不足，对赊销政策审批不严格，造成已经提供了相应的服务，却无法及时全额收回货币资金的局面；有的企业则对合同审批不严格，犯经验主义错误，或者直接采用格式条款，没有约束回款条件，导致无法收到款项或者无法按合同收到应收款项，导致企业资金遭受损失风险。

例如，A企业在2021年初得到市场信息：甘南地区的一家制药厂，欲在甘南地区投资扩厂，成立药物研发基地，A企业积极开发此项目，顺利承揽了此项目的设计服务。A企业投入专业设计团队完成了该项目的30%的设计服务，确认营业收入90余万元，待找甲方催要此笔款项时，甲方回复为：投资建厂的融资款银行未审批到位，待到位后才能付此笔设计费。后期该项目由于甲方的资信问题一直处于停滞状态。营销团队欲用该设计合同找法务人员协同将此笔设计费收回，才发现合同中的条款为工程

合同中普通适用的格式条款：待该项目完成施工的某个阶段，才会付该笔设计款。而甲方由于融资建厂的款项仍未到账，并未开展到施工环节，A企业并无其他约束条款来收回此笔应收账款。这个案例充分说明了在承揽项目时，营销团队未及时了解该客户的资金状况、信用情况就盲目乐观开展了设计服务。同时在签订合同时，过于依赖格式条款，审批合同不严谨，给A企业带来了经济损失。

(二) 事中管理缺位，责任人不明确

一些企业尚未建立完善的应收款项管理制度和信用管理相应的管理办法。企业各部门各自为政，营销部门只建立了自己的合同台账，并没有相应的应收账款业务台账，业务部门无法在第一时间就清楚了解应收款项的情况。例如，A企业仅在季度末由财务部门牵头将应收账款账龄明细等情况向业务部门进行反馈，造成业务若不履行配合回收，应收账款就无法及时收回。

A企业未设定应收账款与考核挂钩机制，绩效考核不考核应收催收情况，造成超期应收增加。考核营销部门人员绩效仅按回款一项进行考核，超期回款与正常回款不区分考核阶梯。企业制度中未明确应收款项催收的责任人，造成应收款项催收不力，各相关部门推诿扯皮，企业应收款项无法收回，严重影响企业现金流和经营发展。

(三) 事后催收措施缺位

按照法律规定，债务纠纷存在诉讼时效，对于超过诉讼时效的债

务纠纷，债权人将丧失胜诉权，法院将驳回债权人的诉讼请求。目前，A企业对于应收账款仅停留在催收阶段，对方不回款，并无更进一步催收办法。

三、解决应收款项管理存在问题的对策

(一) 事前做好控制管理

1. 加强资信管控

企业选择合作客商时，应当初步建立本企业可合作的企业库。目前大部分企业没有专门的信用管理部门，也未设置专业的信用管理人员，对公司客商进行信用管理。这部分的管理欠缺，将直接导致营销经营团队为了扩大销售规模或考核指标，形成呆账坏账的风险。A企业可以单设信用管理部门，也可以指定其他非营销部门为信用管理工作牵头部门对所有客户进行客观有效的评估，对应收账款管理进行前置管控，规范各级信用审批操作流程，达到明确资信管理的组织机构设置和职责的目标。具体利用资信管控措施有：

(1) 分类信息，建档立库。管理人员可以将信首次合作、既往合作伙伴、潜在客户的信息分类筛选，建立信息档案库，便于企业展开综合评价，亦可针对不同对象制定不同层次的服务。

(2) 综合指标，科学评价。企业可以对客户的股东结构、资产规模、偿债能力、盈利能力、可持续发展的能力以及其历史合作伙伴既往的合作表现等指标及信息进行科学评价。

(3) 精细分类, 灵活服务。部分资信优良、资金雄厚且有合作历史的客户, 企业据实适当放大服务深度; 反之, 则可采取预付款或附带担保等方式, 防范履约风险。

2. 加强合同管理

合同管理的过程囊括了合同签订、合同履行、合同结算、合同变更等阶段。企业应重视事前防控, 不断完善合同管理机制, 从而避免日后款项回收过程中不必要的纠纷, 有效防范履约风险, 维护企业合法权益。在合同签订阶段, 企业应重点关注: 第一, 合同要素齐全, 重要条款明确。例如付款条件、付款时间、付款方式及延期付款违约责任等, 避免合同条款引起的款项回收风险; 第二, 明确纠纷争议解决方式。在合同中设置争议处理条款, 一旦出现问题, 可以及时采取应对措施, 合法、高效地在条款约定范围内解决争议。

(二) 事中管控

1. 成立管控部门, 明确责任:

对客户的经营情况要做到及时掌握, 成立运营管理部门, 对项目进行动态管理, 对方出现付款履行不到位时, 要及时了解更新客商的资信变化情况, 调整服务的进度, 减少投入设计服务深度, 以达到降低损失的目的。管控部门要严格按照合同中明确的项目节点, 管理控制投入设计服务的时间成本, 防止

人工投入与应收不匹配。

2. 强化合同履约控制。在合同履行阶段, 由专人负责该项目的履行节点控制, 严格执行结算约定。对于合同约定不明确或是需要变更合同内容的, 由双方对合同原有条款进行协商, 并签订书面补充协议。

3. 制订《应收管理制度》和《信用管理制度》等管理制度, 提高内控效果, 体制代替人制。

A 企业应该及时制定出合规的《信用管理办法》以规范与企业合作的门槛。建立《应收管理制度》明确应收考核和目标责任。将应收账款管理纳入内部考核体系, 建立合理、有效的奖惩制度。应建立应收账款管理的激励约束制度, 对应收账款实行责任到人。明确营销部门为应收的最终责任部门, 承揽项目的营销人员为应收的最终责任人。建立《资产损失责任追究专项管理制度》, 对形成坏账的应收账款责任人实行机制考核, 建立相应的惩罚措施。

(三) 事后管控

1. 考核应收账款方案

应收账款回款应严格按照应收明细来冲销, 按照发票号码逐笔进行明细核销。应收回款与营业收入同时纳入企业营收指标, 作为该企业的考核指标占据相同的考核地位。考核管控的相关部门负责将应收回款纳入营销人员薪酬绩效考

核, 并监督实施完善营销人员和营销部门经理的考核机制, 同时将对账函收回情况、双方对账质量、对账差异解决情况、回款明细核销情况纳入考核指标, 制定详细的奖惩方案。建立应收账款终身负责制, 逾期应收账款应按照“谁产生谁负责”原则进行追偿或处理; 除回款日常管理控制之外, 人力资源部还应与营销及项目管理人员签订的聘任合同中明确相关责任义务, 以确保终身责任制有效落实。

2. 企业可以随着应收账款历史老账增加成立专门的清收小组, 可以以财务部牵头实施, 对老账进行催收, 并对此部分的催收成果提高奖励幅度。

3. 对超期应收, 单独列支, 成立小组, 制定一项一案, 一笔应收一个方案的催收办法。沟通无效后催收无果, 要及时跟进法律手段, 联合法务, 及时提起诉讼, 争取减少企业损失。

加强应收款项的管理对于企业保持稳定的经营至关重要, 管理层要重视应收款项的管理, 加强日常工作中应收款项的催收、发生和考核, 使企业的应收款项维持合理合规。

作者单位 天津市医药设计院有限公司

加强企业成本管理的优化对策探究

■ 张艳红

近些年,受经济下行影响,经济形势整体发生了显著变化,越来越多的企业都开始关注内部管理,在内部管理中,成本管理是一项非常重要的内容,加强成本管理有助于企业在激烈的竞争中突破重围,实现长期稳定的发展。由此可见,探究企业成本管理优化对策具有重要的现实意义。

一、加强成本管理概述

(一) 成本管理的含义

成本管理指的是企业在经营业绩管理的过程中所进行的核算、分析、决策并控制的一系列活动。成本管理的主要构成包括以下几方面,第一,成本计划,指的是企业需要以已有的资料为基础,对其进行分析和研究,制定出更加科学可行的发展和经营对策。第二,成本核算,主要指的是成本管理的信息计算,计算结果对企业的生产经营会产生直接影响。第三,业绩评估,指的是企业评估现有的经营状况,及时改正问题并优化发展方案,将成本控制到最低,提高经济收益。

(二) 加强企业成本管理的重要

性

对于企业来说,加强成本管理具有非常重要的意义。主要表现在以下几方面:第一,可以减少各项费用开支。企业在日常生产过程中,通过对成本进行有效管理,可及时了解各项生产经营情况,保障产品定价更科学合理,并减少企业的投入成本,做出更加科学可行的决策,进一步扩大生产,提高经营效率,实现可持续发展,形成良性循环。第二,可帮助企业规避风险。随着企业的发展,规模越来越大,业务也更加纷繁复杂,面临的风险因素也会更多,通过成本管理和全面了解各阶段的资金配置,及时发现问题并找出根源,规避不必要的风险,降低企业的亏损风险。

二、企业成本管理中现状问题

(一) 成本管理制度不够健全

成本管理制度是促进成本管理工作顺利实施的前提,但是,就当前现状来看,大部分企业都缺乏完善的成本管理制度,由于制度构建方面缺陷较多,导致成本管理工作不够详细,缺乏制度的约束,管

理效果也达不到预期。无论是成本预算还是成本计划或成本控制,在相应的制度缺乏的影响下,企业各业务开展中的成本都得不到有效控制,进而导致成本过高,经济效益严重下滑,企业的竞争力也随之下降,可持续发展也成为空谈。

(二) 成本管理意识有待提高

在传统思想观念的影响下,部分企业并不重视成本管理,或是对成本管理的意义和价值认知存在偏差。在开展财务管理工作时,财务人员关注的核心内容在于现金确认和会计报销,对成本管理的关注度较低,导致责任划分不清晰,成本管理工作实效不强,影响了企业的长远发展。在当前的时代背景下,依然有大量企业成本管理意识较低,不仅忽略了成本管理,即使部分企业意识到成本管理的重要性,实践也只是停留于生产环节,其他阶段的成本管理工作并没有落实到位,比如销售环节的成本控制等,这都会直接影响成本管理实效。

(三) 缺乏高素质财务人员

在全球一体化进程不断加快的社会背景下,各行各业对财务人员

的要求不断提高。但是,通过了解我国的现状发现,高素质财务人员较为匮乏。在大部分企业中,从事成本管理的人员素质无法满足企业需求,进而导致企业成本管理方面漏洞百出。除此之外,部分企业财务部门设立时间已久,工作人员也未及时更换,大部分工作者开始步入老龄化阶段,不仅思想观念陈旧,而且整体学历较低,个人修养也有待提高,无法积极学习新的知识和技能,导致成本管理效率较差,效果不佳,大部分人的工作现状只停留于基本工作,精通成本管理的人较少。这一现象不仅仅会影响成本管理,更是会对企业的整体发展带来阻碍。

三、企业成本管理优化对策

(一) 提高成本管理意识

树立正确的成本观,即成本节约观和成本效益观。加强成本管理不是指单纯的成本绝对额的减少,而是在尽可能节约开支,减少损失和浪费的同时,提高所得与所费的比率。只有树立现代成本管理观念,才能使企业具有竞争力,才能在市场竞争中立于不败之地。

要保证成本管理效果达到预期,首先应该从意识层面着手,企业应保证所有人员都重视成本管理工作,意识到成本管理的重要性,并积极着手开展成本管理。第一,从管理者角度来看,首先应该正确看待成本管理,积极学习成本管理方面的相关知识和技能,并为下属做好榜样,引导其他成员积极参加成本管理活动。第二,企业要在内

部营造良好的成本管理氛围,加强对所有员工的教育,使每一位员工都具有成本管理意识,并设置科学合理的成本管理计划,保证员工都按计划落实管理工作。第三,从员工角度来看,也应该遵守企业的各项规章制度,听取上级的安排和引导,在日常工作中积极学习新的知识和技能,不断提高个人能力和修养,增强责任意识,为实现企业的成本管理目标做出个人贡献。

(二) 加大成本管理监管力度

为了实现预期的成本管理目标,企业应该制定科学可行的管理方案,保证成本管理流程合理且有效,并明确划分每个员工的岗位职责,让所有员工都认识到自身在管理中的角色和定位。在分工的过程中,需要坚持岗位不相容的重要原则,防止在出现问题时各部门和员工之间相互推诿责任,及时发现问题并采取合理的方法解决。在经济环境下,企业的一切生产经营活动都要以市场为导向,产品的成本只有接受市场的检验,并低于市场的价格,成本所代表的效率才能转化为效益。相应地节约企业成本应贯穿产品从决策、投资、生产再到销售的整个过程。成本控制应从整个生产周期考虑,企业有必要结合自身的实际发展情况,针对成本管理工作建立专门的部门,严格参考成本控制的相关要求和规则,对各部门以及人员的工作情况进行全方位的跟踪和监督,从源头上解决风险,避免出现不必要的问题。还应该建立绩效考核制度,将员工的成本管理效果和其工资以及晋升等

相挂钩,为成本管理工作的落实打好基础,提高每一位员工的成本管理效率,进而保证企业的成本控制目标得以实现。与此同时,企业还应该关注采购和库存管理。在正式进行采购前,首先应该对市场进行全方位的调研,明确市场发展规律,也了解自身的实际需求,合理选择供应商,并和供应商建立长期合作关系。对于采购过程也要严加监管,防止出现徇私舞弊的现象,保证企业利益不会受损。

(三) 完善内部控制体系

成本管理的主要因素包括降低资源消耗,而减少资源消耗的一个主要手段就是加强内部控制,因此,要达到成本管理目的,企业可建立健全内部控制体系。比如打造库存管理机制,全面监督和管理所有的库存物资周转,保证产品顺利周转的同时,也促进资金的有效流动,防止出现资金不足的局面。在这一过程中,企业可结合实际需求,适当应用信息化技术。建立信息化管理平台,动态监管各项资金的流动。还有必要打造成本管理体系,完善成本管理流程,优化成本控制结构,保证成本管理工作,真正落实。作为企业的管理人员,应该和其他部门共同联手,制定更加科学可行的成本管理方案,为企业开展成本管理工作提供保障。企业还有必要实施责任追究制度,若是发现问题,应及时追究到人,防止相互推卸责任,保障成本管理工作顺利进行,提高成本管理效果。

四、结语

综上所述,对于任何企业的生
(下转第15页)

关于管理会计如何为企业创造“价值”的思考与研究

■ 孟强

企业的管理会计指的是企业在完成财务会计的前提下,对财务工作形成的报告中相应的数据和资料进行分析,从而完成了对报告的全面分析。企业管理会计完成的报告对于企业管理者的决策至关重要,领导者需要在决策过程中先了解企业的全面经营状况和未来预期的经济效益,而企业管理会计报告就成为了决策的基础。

一、管理会计的职能

管理会计的基本职能可以概括为以下几个方面:

(一) 预测经营前景职能

根据未来的战略策划公司,管理战略和经营目标,管理会计应充分考虑经济条件和经济规律,科学和理性的定量模型,并有计划和未来销售目的的预测业务,成本,利润和趋势和发展资金的水平,为企业决策有用的第一手资料。

(二) 参与经营决策职能

这项决定是根据信中的商业预测作出的。通过特别程序对未来做法的方向、目标、原则和方法作出科学判断,并根据客观的经济规

定,考虑到所有可能的情况,选择最佳解决办法。决策是公司治理的核心,是公司治理在各级的重点。管理会计程序为企业提供决策和分析程序。管理层依照管理会计的方案选择最优方案。因此,整个企业的决策过程处于企业的最高领导地位,而不是管理会计。

(三) 规划经营目标职能

计划是基于对公司历史数据的分析和对公司未来业务活动的预测,公司未来业务活动的组织和计划。规划是基于预测数据和其他数据,分析和判断的较高水平,与规划功能。管理会计的规划功能是通过制定不同的计划和预算来实现的。这就要求在最终决策计划中将预先确定的业务目标细分为预算,以便有效使用或分配企业资源。为监测和评价创造条件。例如,管理会计——利息分析和总体预算管理等工具和内容应反映管理会计规划职能。

(四) 控制经营过程职能

为了达到预期管理公司的经营目标,以结构调整和业务活动的干预,以便根据计划,以促进商业活

动,这种管理被称为控制。通常,控制是在计划开始实施时开始的。因此,执行业务计划的过程也是操作管理控制业务的过程。管理会计的控制功能,需要提前规划和管理控制的事情是事先确定不同的指标巧妙组合,然后在执行过程中,分析根据实际与计划之间的偏差的原因,以便及时采取措施,调整和完善管理,确保按计划正常经营活动。

(五) 考核评价经营业绩职能

评价是对企业绩效的评价,是对企业实际绩效和预算的分析和比较,也是对企业各职能部门或人员的客观评价。评估的目的不是奖励和惩罚,而是要调动员工的士气和积极性。通过建立适当的问责会计制度,实现了管理会计的评估和评价功能。对责任指标逐级进行评估,为今后执行奖惩和改进措施提供所需数据,但须视每个部门和工作人员各自的明确职责而定。

二、管理会计的工具

(一) 成本管理

成本管理是企业的重要组成部分,也是在特定时期预先设定

的管理成本的目标。对于成本管理来说,旨在不断降低产品成本,避免出现不必要的浪费与流失现象,从产品的开发阶段开始实施成本管理,不能过于注重事中控制,将控制对象延伸到管理的各个阶段,强化项目的全生命周期成本控制,做到全方位、多角度领域的控制。

(二) 全面预算管理

全面预算管理其主要职能是确定不同的业务目标,将编入预算的业务活动纳入管理计划,并通过总体预算协调各部门和公司的总体目标之间的关系。协调各职能部门之间的有效资源分配,监督预算执行情况,有效控制不同的经济活动,分析实际预算与总预算之间的差异,并为各部门的绩效评估提供重要信息。通过对各职能部门进行客观、公正的评估,使各部门能够按时完成预算,实现公司的共同战略经营目标。

三、企业管理会计现状分析和存在的主要问题

(一) 成本控制未能贯穿所有部门和环节

长期以来,大量的企业使用管理会计工具过于片面,只强调部门或环节的重要性。他们大多认为,控制成本应该由财务部牵头,在生产部门和相关环节的实施并没有涉及到其他部门。明确成本管理的范围和环节是非常重要的,这也是当前问题的主要原因。在我国大多数企业当中,成本控制是企业管理的一部分,也是现代社会企业生存和发展的不可避免的工具。为了不断

提高自己的成本控制水平,可以提高自己的竞争力。当然,成本控制不是财务部门能做的事情,它必须是涵盖到所有部门和人员的业务环节当中,但在经济成本控制和管理阶段,有一些不合理的成本支出方面,因此这也导致公司支出管理不善。

(二) 缺乏全面规范的基础管理工作

由于管理会计工具系统之间不可分割的相互联系,需要使用可靠的体系来支持管理会计工具来控制成本。鉴于基础管理工作在实际工作中的重要性,企业必须提高自己的系统管理工具和基础管理工作,即通过梳理管理会计工具体系在应用中的薄弱内容,并通过健全制度或者强化执行等方式予以完善,这种方法改善提高全方位系统应用管理会计工具。基础管理规范是任何有效的企业应用管理的基础。企业正处于高速发展阶段,内部治理环境并不完善。影响管理会计分析的许多内部基本要素迫切需要规范化,例如在成本管理领域,尽管财务人员一再强调,在当前期间,公司雇员没有形成这样的理念,因此,出现跨期还款的现象还是很严重的。在管理会计成本分析方面,也很难获得及时、真实的数据。

(三) 缺乏科学、合理的预算管理机制

企业预算是在没有业务和职能部门参与的情况下编制的。由此产生的预算不符合企业实际情况,难以令人信服,无法执行到位,无法实施预算控制。在预算执行层面,

缺乏严格的管理,流于形式,控制预算的过程中也出现执行不到位的情况。企业没有针对预算编制和预算外业务采取很多有效的控制措施,也没有对外部环境的变化作出及时的反应和调整,预算管理最终没有取得预期成果。

企业目前实施全面预算主要是通过编制 EXCEL 表格来实现预算编制、汇总、控制、调节和分析,这种做法使得预算过程是具有滞后性的,容易出错,不能提供实时时间信息,花费了大量的精力在预算编制、汇总、调整数据处理工作上。我国多数企业属于中小型企业,由于资金不足、管理有限,无法建立有效的预算管理信息系统,实现整个预算过程的信息化管理。

四、企业管理会计的应用措施

(一) 实施全面成本控制,打造企业利润管控能力

公司将通过安全生产和经济活动,以节能降耗为重点,严格控制生产管理的各个环节,积极应对市场挑战。首先,建立基于年度计划的年度目标,企业分解成月度目标或个人目标。所有指标都需要分层管理,分阶段监控,每个环节的指标与最高指标直接挂钩,然后在公司内部从上到下进行分析和调整。其次,树立效率意识,使员工从“被控制”到“我要控制”,并通过识别差异、分析原因、加强闭环管理方法,建立流程监控机制来实现年度目标。企业必须调整和更新自己的成本管理模式,提高对成本控制的认识,加强对企业成本方面的管

控力度，将财务会计纳入管理会计体系，并加强财务人员的培训。这将提高企业的成本控制水平，增加企业的经济效益。

（二）科学的全面预算管理体系

1. 公司高层管理者重视“全方位、全过程”的参与

管理会计的基本职能是预测和决策功能。预算是管理会计的预测、决策功能的来源。销售预算是所有预算和资源的领导者。因此，销售预算是当前预算管理的重要组成部分。这就要求公司的管理层大力推进预算管理，推广和培训全公司的预算理念，使公司的大部分人员，特别是经理，能够在成本效益原则的基础上，理解和支持公司的全面预算管理，达到“全方位、全过程”的效果。全面预算管理的有效运用，为合理核算奠定了坚实的基础。

2. 建立科学全面的预算管理体系和方法

要制定合理的业务目标或基于公司的战略目标，销售目标，通过“自上而下”和目标分解，公司的

年度销售预算的“自下而上”相结合的方法，根据销售预算，编制成本预算，制定资金预算。按照“制定公司长期总体战略，制定公司中长期计划，制定公司年度预算目标，制定预算，控制预算执行，并将绩效评估纳入下一个预算周期”的模式，全面推进预算管理，实现公司的战略目标。预算管理考核同样是绩效管理当中的一环，通过管理会计工具的应用，有效降低了公司项目成本支出，对于员工来说，则是能够将原本是预算外的支出现在变为了预算内支出，可以使员工的绩效考核成绩更加优秀。

（三）强化运营资金管理能力

根据公司的资金管理需求制定具体的采购和生产计划，规范采购流程。为供应商实施信用评级，以尽量减少采购风险。多渠道采购法也可用于优化招标采购，以较低的价格购买高质量的原材料。应用多种管理会计工具，实现零库存生产。总体上降低生产和运营成本，减少流动资金的使用。同时，加强客户信用管理，鼓励客户尽快通过现金

支付，促进资金返还，实现有效的成本控制。

最重要的是，必须改进对企业生产和运营过程中的每个操作环节和特定过程的成本管理。例如，一方面，公司必须控制采购成本，而管理会计工作应控制好不同物品的采购成本，分析各项数据，使公司的材料、设备和其他方面成本达到最佳水平。另一方面，必须严格控制材料接收、使用，力求充分利用所有成本和材料。在对企业进行详细管理的过程中，管理会计应主要仔细分类和计算企业的所有成本，严格控制每一周期的实时成本，并将其记录和呈现为报告形式。最后，公司的内部设备、库存和其他资产必须定期检查和管理，因为公司的库存将因存储问题而丢失。对于这部分损失，管理会计必须严格控制 and 合理地评估损失和需求。在这种情况下，损失的责任必须由特定部门和个人来承担。

作者单位 天津渤化永利化工股份有限公司

（上接第 12 页）

产经营来说，成本管理都是非常重要的，有效的成本管理能帮助企业降低成本，提高经济效益，使企业在激烈的竞争中获得更多优势，进而实现长期稳定的发展。但通过了解实际情况发现，目前我国大部分企业成本管理方面的问题还较多，比

如高素质财务人员较少，成本管理制度不够健全，企业成本管理意识有待提高，在后续的发展过程中，企业需要完善内部控制体系，提高成本管理意识并加强成本管理工作的监督和管理，不但能使成本始终处于可控状态促进成本管理落地，

同时也能实现企业经济效益最大化。

作者单位 天津大沽化工股份有限公司

国内传统零售企业中的业财融合

■ 梁 擎

一、推动国内传统零售企业转变管理方式的因素

（一）外部因素

随着经济全球化和一体化的发展，以及当地销售饱和度的上升，国外零售商在本国发展机会缩小，逐渐扩张海外市场。适逢我国改革开放，零售行业的产业结构发生了很大变化，允许境外企业通过中外合资的方式进驻中国市场，在我国加入世贸组织之后，政府更是取消了对境外零售企业在地域、股权比例、数量和经营方式等方面的规定，对其全面开放中国零售市场。世界领先的零售商品品牌不断加大投入，在中国市场发展壮大，如沃尔玛、家乐福、麦德龙等世界零售业巨头在中国快速发展。国外零售企业经营经验较成熟，在资本、技术、营销手段及售后等方面也都占据优势，国内传统零售企业在竞争中不断被挤占市场份额，被动接受市场的变革，在激烈的竞争中受到重创。

（二）内部因素

我国传统零售企业以往主要是通过实体场所陈列货物销售给消费者，以大批量采购、小批量销售的

方式，向终端消费者赚取差价进行盈利。此种经营模式盈利方式单一，在以往信息传输不十分畅通且商品较同质化的时代被普遍使用，但面对现代消费者，已不再能满足其多样化的需求。而且传统销售模式需要企业拥有大量商品陈列空间并进行大批量提前集中采购，企业流动资金的需求较大，需要提前垫付大额货款及场地租金。在疫情及电商平台快速发展的情况下，传统零售企业连年亏损，盈利下降，取得的经营流动资金净额减少。比如传统零售巨头——S企业：公司2021年归属于母公司净亏损较上年增长911.93%，净亏损432.60亿元，同时资产负债率也大幅增长至81.83%；传统零售企业——G企业：公司2021年经营活动现金净流量虽为6.49亿，但较之2020年大幅下降64.94%，自2017年连年亏损，且资产负债率虽有所下降但仍高居78.27%。两家企业主要财务指标如下表：

图1 S、G两家企业主要财务指标 单位：人民币亿元

项目	S公司		G公司	
	2021年	2020年	2021年	2020年
归属于母公司净利润	-432.60	-42.75	-44.02	-69.94
资产负债率	81.83%	63.77%	78.27%	98.20%
经营活动现金净流量	-64.30	-16.22	6.49	18.51

通过数据分析，我们发现传统零售企业处于经营困境中，资金需求较大，面对较高的债务压力，企业精准计划支出，综合业务与财务数据，让每一项投资创造最大的企业价值，才是企业的终极目标。

二、企业转变经营管理方式的新需求

面对激烈的市场竞争，传统零售企业正在探索发展新道路。部分企业考虑从整合产品、产业链、互联网及相关服务产业的角度出发，深挖产业链价值，加强与品牌供应商、电子销售平台及物流平台的合作，构

建自己的商业生态，实现收入多元化、多层次。产业链中多方企业联合发力，开设多种渠道收集市场信息、物流信息及用户使用信息等，企业取得的相关商品及服务的数据、种类、销售服务区域数据较以往成倍地增加。为更好地协调人、货物、货场的关系，保证市场定位准确、客户服务高效高质，同时为应对快速的市场变化，企业需要针对上述数据进行处理分析。此时传统零售企业的管理经营方式已有了巨大变革，企业管理者不能将财务仍停留在简单财务会计核算层次，需要打破职能部门的局限，汇总相关业务数据、行业数据、财务数据，并进行大数据分析，降低企业经营成本、减少资源的浪费，同时针对客户心理完善差异化产品，并分析各项数据的关联性，提高企业的管理能力和效率，防范市场风险，促使企业价值最大化。

三、企业如何实行业财融合

（一）加强团队思想建设

业务与财务数据融合可能会在一定程度上改变原有的工作模式，如对门店的销售人员而言，为公司收集更全面的业务数据，可能需要员工在销售货物同时使用公司统一的业务系统，花费更多的时间学习系统操作方法，并在工作中随时准确录入业务数据，同时系统也会随业务流程的完善进行定期更新。员工可能会对变化产生抵制情绪，对未来的不确定性也会感到不安，可能会阻碍企业的战略变革。企业应加强宣传，让全体员工充分知晓施

行业财融合的重要意义，树立企业现代信息化管理观念，了解到虽然短期需耗费更多的心力去应对变化，但从长期而言工作的有效性大幅提高。同时企业管理者应多鼓励员工参与到制度的制定、执行中，促进改革的实施。

（二）制定完善管理制度

企业的管理制度指挥着各职能部门正常运行，健全的企业制度能积极调动员工的积极性，保障企业平稳、有序地运行。企业应针对自身的特定情况，制定相应的管理机制，明确决策、分工和执行流程，明确线上线下销售采购职责划分、门店运营管理、仓库管理的具体职责等。企业应构建并完善约束及激励机制，通过业财融合合理规划内部资源，提高资源利用效率。同时，构建一套完善且实际可行的监督管理体系及责任追究机制。除此之外，还要构建完善的沟通机制，保证业务部门与财务部门的紧密沟通，真正地实现业财一体化的目标。

（三）提升财务管理能力

随着我国会计准则与国际会计准则的趋同，财务相关的法律法规逐渐完善，以及经济全球化、现代化的发展，各种新事物、新经济模式诞生，对财务人员的专业技能要求不断提高，财务人员仅具备财务会计知识已无法满足企业需求，企业需要金融、经济、税务等多方面复核性人才，需要财务人员在基本账务处理的基础上能洞悉国内外零售市场的发展状况，对具备对产品周期相关财务参数的分析能力，并能结合产品销售涉及的相关税收政

策进行税收筹划，企业管理者需加强财务团队的建设。

（四）加强信息化系统管理

企业构建业财融合管理机制，除需建立完善的制度体制、配备专业的业财人员外，还需完善信息化系统，实现信息共享，建立企业资源计划系统（ERP）。企业通过ERP系统汇总记录业务与财务数据。业务部门录入销售、采购、库存等数据，系统可自动生成会计凭证，财务部门可随时查询业务与财务信息，对与供应商、客户的应收应付款项进行及时确认，确保财务部门对应付货款和应收商品款的风险管控。并快速准确地对未来资金需求做出安排，企业管理者通过ERP系统的财务数据，随时了解公司运营的实时状况，真正实现业务信息与财务信息的同步更新。虽然ERP系统已较成熟，但面对市场不断变化，企业仍应不断进行系统更新以适应市场的变革，可考虑将银行、税务等更多地数据接入ERP系统中，建立更全面的智能化系统管理。

企业在完善ERP系统的同时，还应构建并完善信息化管理规定和管理流程，设立信息安全管理制度，保证企业信息数据的保密性。

（五）加强产业链融合

企业达到业财融合的关键还在于业务需求与财务信息的有机融合，优化流程，将原本分散、孤立、静态、滞后的管理转变为全面、动态、通畅、实时的管理，实现业务、财务信息互相融通。在业财融合流程中，企业可将财务管理渗透到在

业务活动的各方面，在事前、事中和事后全过程进行综合管理，如：在项目前端企业财务人员可评估经济项目的合规性、风险性和可行性，参与项目立项审批及合同评审；在项目中段，进行项目跟踪，控制项目进程并随时进行修正；在项目结束后，评价项目收益、员工绩效等。

目前许多传统零售企业仍停留在企业内部业务与财务信息简单汇总。但面对现代社会，企业管理者应更多地着眼于整个产业链及整个生态循环，加强与上下游的联系，尝试与供应商、电商平台、物流中心、小额信贷平台等搭建业务平台，收集并共享多方数据，促进产业链优化发展。

针对传统零售行业，企业应考虑与供应商及物流企业的融合，比如：企业与物流企业设置共享平台，可在平台中查询每单销售产品详细的物流信息、客户签收情况及物流运输工具的旅途信息等；企业还可与供应商建立销售及对账平台，供应商可在平台中查询已向零售企业销售产品的收货、验收、开票等情况，并完成双方对账、结算工作，零售企业亦可将终端销售情况在平台中进行反馈，以便供应商针对客户需求做出生产计划调整，或对产品做出功能调整，以满足日益变化的市场的需求。通过搭建的多方企业合作平台，整个产业链真正实现业务与财务的信息集成，达到业财数据的深度融合，提升企业价值。但上述平台搭建过程中，还应注意链条中各环节企业的合作方式及信息披露模式，因部分信息可能涉及

内部保密，在平台搭建过程中，各方应进行详细磋商，以真正达到提高企业竞争能力的目的，避免信息泄露的危险。

四、业财融合的应用

（一）提升全面预算管理能力的企业以往的预算管理较为零散、销售管理部门各自为政，企业通过业财融合改革后，将企业内部各部门管理支出、项目周期现金流收支管理、产品生命周期的发展均纳入全面预算管理中。在编制预算之前，组织预算相关的财务部门与业务部门进行充分沟通，听取业务部门对未来经营盈利及产业规模发展的估计，分析业务数据与财务指标的内在联系，通过对采购及入库时间、导购服务情况、售后反馈时间等等参数的分析，对不同时期的数据对比，分析不同事项对公司经营业绩的影响程度，做出更准确的预算，同时对业务、财务部门共同严格按照企业制定的标准进行预算执行的管理和控制。

（二）提升企业成本管理能力企业管理的最终目的是企业价值最大化，传统零售行业的盈利模式相似且竞争十分激烈，充分利用业务数据，精准计算可售库存量、规划在途库存，保持库存持有成本与短缺成本的最低，在市场博弈中十分重要。以往企业库存管理方面，大多是通过大宗交易简单降低采购成本的方式进行成本效益管理，将成本管理的精力聚焦于生产与仓储部门。业财融合的成本管理却跳出生产与仓储环节，将成本管理的思

路贯穿于营销、客服、采购、研发、生产等全方位及全过程。在大数据的支持下，业务人员可根据市场分析的结果，结合不同商品的市场需求制定更细化的采购规划，加强成本分析和控制。

（三）提升企业风险评估能力财务部门在企业风险管理中历来都占有重要地位，但以往企业管理者对风险管控大多停留在对财务报表中重要财务指标的分析。企业进行业财融合，可以促进财务部门加深对业务了解，通过业务与财务数据的结合、不同期间业务数据的对比分析，企业可能会发现较隐蔽的风险，同时将事后财务检查性管理转变为事前预防性管理，较早地识别项目中可能存在的风险，企业通过风险评估、实时动态跟踪监督，企业将风险管控贯穿于整个项目的执行过程中，可及时识别出风险点和主要控制点，并对项目执行偏离预期及时做出预警。如零售企业可根据线上销售平台统计的用户点击量、浏览物品排行、加购物车产品分类等等数据信息，发现市场热卖产品的产品生命周期是否到中后期，同时透过表面的热销产品，了解用户真正的需求，发现未被开发的互补产品市场，寻找蓝海市场。

（四）提升企业整体绩效考核能力

企业通过业财融合，有机地结合了财务和业务的各项指标，可进一步加强企业绩效管理。如企业融资渠道是否得到有效利用及融资成本的考核与企业采购需求相结合等等，可利用平衡计分卡的这种新

施工企业大商务管理模式下的财务管理思考

■ 陈军

一、施工企业大商务管理理念和重要意义

(一) 大商务管理理念

大商务管理是在传统成本管理的基础上,强化经营开发、项目履约、成本管控、确权结算、考核激励各环节贯通穿透管理多方协同联动,实现优揽、精管、细算、足收的目标,赢得市场和业主认可,提升企业经济效益和核心竞争能力。

(二) 大商务管理体系的重要意义

大商务管理本质上是企业在市场化、商业化环境下强调“以管理的确定性驾驭和引导经营生产中各类不确定性因素”,更加“突出市场竞争、突出价值创造、突出目标责任、突出风险防控”,通过整体运作实现价值最大化,为企业打造持续性竞争优势。

通过大商务管理的实施,强化全员创效意识,提升全员创效能力,激发全员创效热情,营造良好企业生态,提高项目管理水平,实现全员、全过程、全方位开源节流、降本增效,企业经济效益不断提升,企业文化品牌不断增强,员工幸福

指数不断提高,行业领先优势不断扩大。

二、财务管理是大商务管理重要内容

企业财务结果是对大商务管理提升企业经济效益和核心竞争力的直接体现,企业实施大商务管理产生的效益提升效应,最终体现为收入规模、经营效益、经营效率、资产质量、现金流等财务指标的提升。项目资金策划、税务筹划、经费管控等财务工作本身是大商务管理的重要内容,同时财务通过过程监控、分析反馈等管理活动,发挥预警和纠偏作用,助力推动大商务管理体系不断优化完善。

财务管理作为企业和项目管理的重要组成部分,在深度融入大商务管理体系建设中,应当按照大商务管理“上下联动”、“系统协同”的要求,深化、优化和完善财务工作机制、手段、方法,强化财商融合,着力在“开展资金策划、控制税负水平、揭示经营风险、管控经费支出”等方面与各业务系统有机融合、高效联动、形成合力,有效

保障项目履约能力、促进项目成本管控、防控项目经营风险,推动企业高质量发展。

(一) 做好标前策划,提高中标质量

1. 参与企业经营底线和红线制定。一是建立不同专业板块、不同项目类型的利润率数据库,每年公布利润率标准,除战略性项目外,预估利润率低于标准的项目审慎投标。二是不参与难以有效管控、需要垫资施工的项目投标,避免潜在融资风险。三是慎重投标涉及大额现金保证金的项目,缴纳现金保证金严格履行各级审批程序,严格投标程序,非必要不投标。四是遵循股权投资、有息负债、资产负债率等管控目标,坚持“无预算、不投资”,拒投“负面清单”项目,严格担保制度。

2. 主动参与项目标前评审把关,一是积极介入业主招标文件设置,紧盯关键的支付条件、违约责任等条款并实施优化。二是对项目资金来源、预付款、支付方式、保证金等提出风险防范措施,明确可行的资金来源等解决方案。三是合

理设计交易结构，减少纳税环节，关口前移谋划项目整体税负，合理设置涉税条款。四是识别并修改对我方不利的兜底、担保等条款，降低合同潜在风险。

(二) 做好资金策划，推动项目和企业现金流改善

1. 深入推进工程项目现金流自平衡管理落地见效，一是完善制度体系。公司不断建立健全项目现金流自平衡管理、清收清欠管理、经济运行预警、资金集中管理等与现金流管控相关的制度办法，确保各层级有序高效地开展经营性现金流管控工作。二是定期通报预警。将经营性现金流管控纳入经济运行预警管理指标体系，按季度通报经营性现金流管控目标完成情况，对工作落实不力、管控效果不明显的单位及时预警、约谈，确保过程管控的及时性。

2. 持续提升资金集中管理成效，通过修订《资金集中管理办法》，创新激励方式，明晰奖励措施，有效调动了各层级加强资金集中的积极性。同时，深入推进以“联动账户+内部账户+财务公司+铁工财资”为平台的境内外资金集中管理，优化资金集中模式，开展资金集中专项督导，实施“一户一策”和包抓到户政策。

3. 加强收支管理，努力资金平衡。健全完善资金收支管理制度，强化项目全周期资金策划与运作，强化过程双清，加速结算确权和资金回笼，提升项目财务资源自给能力。强化项目资金支出管控，提高资金预算精准度和刚性约束，努力

压缩非生产性支出。发挥资金统筹效用，提高资金利用效率，做到现金流均衡稳定，努力实现项目现金流“自平衡”。

(三) 做好税务筹划，有效管控税负水平

1. 准确把握外部税收环境，从源头加强税务规划。税收政策是项目节税创效最为直接的工具，不断地加强学习，深入了解不同地区不同税种的相关政策，争取在合理合法合规的情况下，为项目部降本增效。

2. 充分利用税收优惠政策及研发费用加计扣除政策。一是要继续抓好高新、西开、研发加计扣除等所得税优惠政策。

3. 随着国家增值税增量留抵退税和所得税汇算退税政策执行口径和范围的进一步扩大，为充分享受政策红利，组织宣传及研读税收优惠文件，吃透政策条款，统筹策划退税期间和退税额，陆续实现退税，同时确保公司可退税留抵金额稳步增加。

4. 加快信息畅通，打通各业财信息化系统壁垒，充分利用信息化手段，加强税务管控与督导检查降低企业税务风险。一是研究建立纵向贯穿的预警指标体系。充分研讨选取分包发票抵扣率、待结算进项税额变动、加计扣除研发费用占比、滞留发票风险管理等30个针对性预警指标，构建了纵向贯穿法人单位和基层项目的预警体系。二是融合内外部平台搭建敏捷预警平台。有效融合内部平台，及外部平台的基础上，实现智能化税务数据共享、

精准数据和精准推送，进一步增强竞争力和抗风险能力。三是动态开展内部涉税风险评估。定期发布内部涉税风险评估报告，通过多方面多角度进行数据对比分析，及时发现各管理层级涉税业务过程中存在的问题，强化问题解决及检查监督，提升税法遵从度。

(四) 做好清欠工作，提高资产质量

为有效压降“两金”存量，控制增量，盘活资产，财务人员必须在“清欠”工作方面多下功夫，确保应收款项足收、多收。

1. 聚焦大商务管理本质，以提升企业经济效益和核心竞争力为目标，成立了商务管理专家组，全面指导项目进行创效工作，了解项目存在的问题，切实帮扶、指导项目开展商务管理工作，形成了由公司商务管理部主责的专家年度工作开展情况考评体系，层层压实责任，落实到人，全面提升项目创效能力。

2. 针对久竣工未结算项目等影响公司创效的“顽疾”，公司及时召开“双清”工作会议，通报清收清欠工作进展情况和存在问题，并就清收工作提出了工作计划、要求、责任人及措施，全面做好双清工作。

3. 强化竣工项目落实项目收尾策划重点，突出快打快收、快速交验、收入确权、结算封账、及时销号等工作安排商务专家实地策划，针对不同项目实施“一项一策”方针，全面加强收尾项目管理，堵住效益流失漏洞，提升“两金”压降效果。

(五) 做好人才培养，提高综
(下转第23页)

浅析区域性股权市场财务信息化建设

■ 张媛

大数据时代，财务信息化已成为一种全新的财务管理模式，为企业提供了更多的可能性和发展空间。目前，许多大型企业已经全面采用财务信息化，建立了财务共享中心以及完善的财务管理体系，为企业发展注入了富有活力的财务元素，通过财务信息化管理为企业创造更多的价值。但对于区域性股权市场而言，财务信息化建设及应用仍处于初级阶段，并没有充分认识到推动财务信息化建设的重要性。

一、区域性股权市场财务信息化建设的意义

区域性股权市场作为服务于地方中小企业的创新型金融机构，财务信息化建设的主要目的是为市场提供完整、准确、可信的数据支持，以提升财务管理效率；合理筹划配置资源，有效控制成本，提升财务管理水平；推动市场业务、服务和工作流程“从线下转到线上”，提升全员交易所数字化转型意识，增强核心竞争力。区域性股权市场通过财务信息化，能够实现财务流程的可视化，使线上审批更加规范、

透明；能够实现财务管理信息的共享，使交易所内部的信息交流更加便捷；能够提升财务分析的准确度，智能的分析能够有效地规避人为操作计算的失误；还能够促进信息化系统的完整性，丰富数据仓库，提升业务服务功能。

二、区域性股权市场财务信息化建设存在的问题

（一）对财务信息化建设的重视不够

区域性股权市场是一个新兴的创新型金融机构，目前大部分管理人员已经意识到财务信息化重要性，但是并没有将其提升到战略高度。同时，市场内各部门对财务信息化建设的认识也不够深入，他们把财务信息化简单地定义为会计电算化，对财务软件系统的理解也停留在基本的记账功能上，缺乏对其重要性的认识，根本没有充分发挥财务软件作用的意识。同时大部分人员对财务信息化产生的经济效益还没有了解，对财务信息化对市场发展的意义了解不够，对财务信息化所需要的大量资金投入也存在疑

问，严重阻碍了财务信息化建设的步伐。

（二）缺乏对财务信息化系统人才的培养

区域性股权市场在财务信息化建设项目中更加注重技术硬件方面的投入，而忽视了信息技术人员的培养。市场内部对财务信息化人员培训工作大多缺乏有效管理，导致了人员培训工作流于形式，甚至不能及时对财务信息化人员培训情况做出全面调查，也不能提出具体人员培训方案，从而不能切实改善人员培训的成效。财务信息化专业人才的短缺具体表现为经办人员只会简单地使用财务软件进行最基础的操作，稍有变化需要重新配置系统参数代码都得求助软件的运维工程师，但是软件工程师又不熟悉市场的财务管理和业务理念，从而不能灵活配置财务信息化应用软件来适应市场管理需要。

（三）市场内部信息资源共享水平程度低下

财务管理工作涵盖了市场管理的各个环节，因此必须收集各个方面的信息资料。有的市场只有财务

部门使用了财务软件系统，实现了财务信息化管理，但其他部门的信息资料无法及时、完整、准确地收集；有的市场是前中后台各自建立了管理系统，实现了部门内部的信息化，但由于缺乏总体的信息化管理统筹规划，以及各部门数据口径不一致，使得数据信息无法有效传递和共享。上述问题使区域性股权市场在信息系统建立方面确实花费了巨大的人力、物资和钱财，在某些业务领域也获得了一些进展，但整体效益不够，无法实现数据的共享和互动，“信息孤岛”问题普遍存在，导致大量重复性作业，效能降低。

例如，在区域性股权市场业务中，财务人员需要密切关注企业挂牌展示、股权融资、投行基础服务等各类业务的进展情况以及合同执行情况，以便正确核算收入和成本费用。由于业务人员拥有第一手的服务项目进度信息，如果借助统一的财务信息化系统实现有效数据共享，将有助于提高业务管理水平；如果财务部门和业务部门在业务进展上存在差异，那么收入成本就无法及时、准确地反映，财务数据也将变得不可靠，从而无法充分发挥财务管理、决策和监督的职能。

（四）财务信息化软件缺少面对变化的适应性

随着区域性股权市场运营要求的变化以及多元化发展的延伸，对财务管理会不断产生新的要求，使得原有系统软件已不再满足市场业务发展的需要，通常财务信息化系统上线后都很少顾及对后期要求的

变更以及新业务的适用性。如果市场想要达到个性化的经营管理要求，就需要对通用软件进行二次开发，但开发费用比较高昂，对软件产品的可靠性、稳定度、以及后期的升级换代，都有一些风险。

三、区域性股权市场财务信息化建设的建议

为了满足信息化时代的发展需求，应该不断引入科技创新理念，在市场经营实践中，加大对财务信息化建设的投入，并且重视人才培养，充分发挥财务管理对市场经营战略落地的支撑作用。

（一）加强对区域性股权市场财务信息化建设的认知和重视

高级管理人员应结合市场战略发展，改变传统观念，积极推动财务信息化建设，并加强对信息化的支持和推广，以科技创新为引领，提升市场科技实力，将财务信息化建设应用落到实处。为全面提升市场综合竞争力，财务人员应该从事后的核算和统计分析转向事前的风险控制管理，并将财务管理融入市场管理的各个环节。财务信息化建设和创新应用不仅可以降低成本，提高效率，为市场的全面发展提供支持；同时也能为市场的快速发展助一臂之力。

（二）重视区域性股权市场财务信息化人才的培养

计算机技术和财务知识的有效运用是财务信息化管理的主要特征。所以，既熟悉计算机技术又了解财务管理的人才才是财务信息化建设成功的关键因素。市场应该重视

培养一支具有财会、计算机软件等全面知识的高素质队伍，这些人才不仅要具有扎实的财务知识，精通市场各项流程，更重要的是要具有良好的计算机软件应用能力，熟练掌握管理信息系统中常用的数据库技术以及本市场的财务信息化软件系统，以满足市场的需求。市场培育的财务信息化复合型人才应该能够根据经营思路不同的管理要求，合理的实施软件系统功能配置调整、更新提升，不断完善财务信息化软件系统，以满足市场经营日益变化的需求。

（三）业财融合建立信息化共享平台

通过信息化建设，区域性股权市场可以将各业务板块连接在一起，成为一种高效的信息管理平台，以共享模式将信息传递至每个业务单元，从而实现资源的有效共享。财务作为各业务单元连接的关键节点，数据传送数量最大，因此建立财务信息化共享平台、保持有效的沟通环境极为重要，通过高效的平台保持数据的流通，实现业务、财务资源共享，避免信息成为孤立的板块。区域性股权市场建立财务信息化平台需要形成一个强有力的领导核心，自上而下能够充分协调各方资源，根据市场实际经营情况重新进行组织结构划分，梳理跨部门之间的业务连接点，让各业务单元能够充分参与到信息平台建设。各业务单元根据自身特点针对性地提出相关问题及难点，形成统一的满足各方利益的解决方法，避免造成顾此失彼，降低信息化建设效率，

提高信息化建设各类成本的局面。同时,财务信息化建设需要充分考虑市场整体规划,并且需要所有员工积极参与其中。这需要充分梳理经营过程,形成一套完整的经营制度,并逐步将这些制度转化为日常业务处理流程。在信息化建设过程中,应按照信息化处理方式逐步优化业务流程,使管理过程更加表单化,最终形成信息系统处理方法。

(四)开发更加灵活可靠的财务软件系统满足不同需求

为了满足区域性股权市场的发展需要,应当根据当前市场的实际需求 and 未来的发展规划,精心挑选出最适合的财务信息化软件系统。为此,市场应当成立信息化建设项目工作小组,对市场的自身需求进行全面调研,并结合市场战略需要,进行全方位的综合评价,以确保软件系统的最佳选型。在实施通用软件系统后,如果遇到无法解决的问题,可以考虑实施二次开发,以满足市场的需要。为此,信息化

实施的负责人需要对系统有深入的了解,以便能够有效地控制二次开发的可行性和可能出现的问题,使二次开发的软件最终能够满足市场的个性化需要。

作者单位 天津滨海柜台交易市场股份公司

(上接第 20 页)

合能力

为满足大商务管理需要,提高财务管理水平,服务发展大局,施工企业必须做好财务人才培养工作,建立健全人才培养机制。

1. 倾心引才,在系统建设上下“真功”。持续强化系统人才队伍建设。加大中高级会计师取证力度,鼓励高技能人才在岗位上发挥技能、管理团队、带徒传技。坚持理论与实践相结合,持续改善财务人才结构和人才素质。为财务人员大力营造学习提升的浓厚氛围,明晰财务人员职业生涯规划,及时掌握财务人员的思想动态,促进优秀

财务管理人才双向流动。

2. 真心留才,在激励考核中见“真章”。把企业愿景与财务人员实现个体目标相结合,充分发挥主人翁精神,主动思考,主动分担,积极工作。加强正向激励,严格绩效考核。坚持“能上能下”,把能力强、业绩优的人才提拔到管理岗位。实施精神激励,通过信任和赞扬、荣誉和情感激励,积极选树财务系统先进典型,提升财务人员幸福感、尊重感和成就感。

三、结语

通过大商务管理的实施,强化

全员创效意识,提升全员创效能力,激发全员创效热情,营造良好企业生态,提高项目管理水平,实现全员、全过程、全方位开源节流、降本增效,企业经济效益不断提升,企业文化品牌不断增强,员工幸福指数不断提高,行业领先优势不断扩大。同时商务与财务数据有效打通,通过成本数据与财务数据的有效对接,发挥财务在成本中的控制职能,实现闭环管理。

作者单位 中铁隧道局集团路桥工程有限公司

企业财务智能化建设思考——以 NY 集团为例

■ 张久祎

一、NY 集团财务信息化基本情况介绍

NY 集团成立于 2013 年 5 月 30 日，是地方能源项目投资建设与运行管理主体。NY 集团以“四源”，即电源、气源、热源、新能源为主营业务，承担着保障地方能源安全稳定供应和推动能源结构调整优化的重任。

NY 集团作为国有企业，结合国家数字化战略，积极探索数字化转型之路。

2014 年，实现“全集团核算一本账”，建立了全级次的财务核算、财务报表、合并报表、固定资产系统，统一了财务核算体系。

2015 年，统一财务协同管理，统一内部往来和交易账务处理规则，实施协同业务管理模块，实现内部交易和往来的统一规范以及信息化、协同化管理。

2018 年 -2019 年，开展业财一体建设工作。结合自身 ERP 系统的建设，建成网络报账平台、影像系统、税务云、合同收付款、银企直连等系统。

2020 年，开展资金管理系统

建设工作。实现全级次所有银行账户接入资金管理系统，银企直连比率达到 100%；同期对接所属财务公司系统，实现资金归集、集中支付功能，打通全链条资金管理流程；深度应用资金管理系统，实现银企直连支付、自动对账、自动获取回单、资金支付预算控制等功能。

2021-2022 年，建设会计档案系统，打通财务数字化“最后一公里”，全面实现业财税档档一体化，助力实现 NY 集团财务数字化转型。

二、NY 集团财务数字化建设成果

NY 集团财务数字化建设完成了一套标准（主数据管理标准）、一个平台（财务统一管理平台）、七大数据系统（核算合并、合同管理、网络报账、资金管理、发票管理、影像系统、电子会计档案）、可视化平台（财务分析、经营分析）。同时与其他周边系统（如主数据系统、综合办公系统、供热收费系统、合同管理系统、资产管理系统、项目管理系统）实现数据集成对接。NY 集团财务数字化建设框架如图 1 所示。



图 1 NY 集团财务数字化建设框架

（一）统一口径，规范标准

1. 建立统一核算制度、单据模板、入账规则、接口规范、基础档案对照、数据统一口径；统一集团内同行业、同板块、同业务的会计科目、会计政策，

全面梳理端到端流程，明确各流程管控要素，全流程线上规范化流转，提升整体会计信息质量；

2. 通过网络报账及合同管理系统对财务、业务标准化进行全面梳理，规范要求。

(二) 管理透明，防范风险

1. 企业所有资金收支及影像文件都能够在财务管理平台上反映，同时，电子回单功能的推广使得在财务核算系统中即可实现银行发生额的核对与关联，无需再打印纸质单据，加强资金风险管控；

2. 前端业务与后端管理联动，事前、事中、事后形成财务一张网；所有业务线上化、自动化，资金支付全链条可追溯。

(三) 降本增效，业财融合

1. 应用网络报账平台、税务查验、移动技术、影像技术、BI 数据分析 (Business Intelligence)，与业务系统接口，自动将原始凭证、记账凭证、会计账簿相互勾稽，相互对照，形成完整的业务财务链条，提高业财融合的紧密度，确保账实相符，防范财务风险，提高财务管理水平；

2. 电子会计档案系统的上线，实现会计档案的电子化归档，电子发票无纸化报销，减少打印成本和纸质档案管理成本，方便查阅与统计，提升会计档案管理工作效率。

(四) 数据资产，决策支撑

1. 通过系统实现管理思路落地，积累了业务、财务数据，具备良好的数据基础；

2. 通过 BI 分析，持续挖掘数据价值，推动财务智能化转型。

三、NY 集团财务智能化未来发展探索

目前 NY 集团财务在“全域数字化”的战略构想上已具备一定基础，实现了财务核算、网络报账审批、影像系统、电子会计档案系统等数字化建设。为进一步迎接“财务数智化时代”的到来，构建基于价值链环节的财务智能化体系，以“实时会计、智能财务”为核心理念，实现财务管理、报告及分析决策的高效化、自动化、智能化和价值化。

(一) 智能报账

通过商业创新平台 (BIP)，把 OCR (Optical Character Recognition)、模式识别等新技术融入到企业报账过程的各个环节，通过减少人工操作、判断与干预来实现报账效率与准确性的提升，同时通过自动化、智能化的报账服务，优化企业报账流程，提升企业管控水平。

1. OCR 票据识别与一键式报账

通过 OCR 识别技术，可对增值税纸质发票、火车票、飞机行程单、出租车发票、定额发票等票据的全票面信息进行解析识别并自动储存为结构化数据，报账人可用 OCR 识别的数据结果直接作为报账的项目明细发起报账，从而实现票据扫描到报销单提起的一键式报账操作，大幅度减少手工输入工作，提升报账的效率。此外，在 OCR 识别票据信息同时系统可根据预定的规则实现价税分离，对票据实现查重验伪，提升报账的合规性，具体如图 2 所示：



图 2 OCR 票据识别与一键式报账系统

2. 智能价税分离和记账

报账系统通过图像识别技术，对于火车票、机票行程单等进行拍照，通过 OCR 识别技术，自动计算出火车票以及机票行程单的税额、税率、含税金额和税票总额。实现了价税分离，便于税额的汇总以及纳税报表的生成。

自动记账核算。报账系统将企业员工提交的报销单等单据进行自动流转，经过审批后，系统自动生成相对应的会计凭证，无需财务人员手工记账，实现了记账智能化、自动化。

（二）智能审批

1. 智能识别技术

智能审批是把人脸识别、指纹识别以及语音识别等最新技术运用到审批环节，系统通过对审批人的面部、指纹或者声音进行识别，实现系统登陆以及审批。运用智能识别技术进行审批，一方面相对于密码登录，手工审批，可以提高审批效率；另一方面也可以防止非审批人使用审批人的账号和密码登录进行越权审批，从而保证审批的真实性和安全性。

2. 智能影像系统

图像自动采集。通过影像采集设备（如手机拍照、扫描仪等）进行图像批量高效采集，在采集的同时，影像系统可根据预设条件自动对采集的影像图片进行编辑，如图像压缩、图像转正、图像去黑边等操作，以获得清晰的发票影像文件。

图像关键字自动识别。通过影像采集设备采集到影像后，系统可通过 OCR 识别技术对影像的文本信息进行识别解析并形成分类的数据，在图像文本中包含有系统内置的相关敏感性文字，即可自动发出预警处理，如采集的发票图片中含有“礼品”“酒”等字样，即可实时进行预警提醒，防止不合规的报销。

智能条码识别。影像系统可根据业务需要个性化定制条码，同时可将条码设计在业务单据上，通过智能识别引擎，进行条码及二维码识别，并根据条码方向自动纠正影像方向，自动进行影像分组。

（三）智能财务机器人应用

RPA（Robotics Process Automation）机器人是基于计算机程序以及业务规则，通过执行重复的、基于规则的任务，实现手工业务自动化的软件。在财务领域，RPA 可以用在特定业务流程、跨系统业务流程以及端到端流程上，如采购发票三单匹配、发票查验、自动记账、系统之间对账、出具报表等。

AI（Artificial Intelligence）机器人是基于云计算把人工智能、机器学习等新技术运用到财务业务场景中，通过自动对日常财务业务应用场景进行记录、分析、学习，最终形成智能化解决方案的应用程序。

通过上述机器人的应用，可将财务工作中简单、重复性的日常事务交给机器人处理，实现财务人力资源的释放；促进财务流程简洁化、标准化，提升财务数据输入及输出的质量；通过智能化控制配置提高业务合规性，减少人为干预；提升财务业务流程处理的效率与准确性，提升财务管理水平。具体应用举例如下：

1. 智能收单机器人

智能收单机器人是结合智能报账相关应用同时集成相关硬件配套，为企业员工报账提供单据投递签收、影像扫描、发票查验、单据稽核、纸质票据分拣、原始单据自动归档装订等服务。

一投即拍。报账人可一次性往机器人投递多张原始单据，设备自动对单据进行拍照，并同时进行 OCR 识别。

快速分拣。机器人可根据报销单快速对纸质票据及增值税专用发票抵扣联进行分拣，并完成报销单与纸质票据的自动装订。

自动签收。原始单据完成投递之后，机器人自动拍照签收，确保影像和实物一致。

智能初审。收单机器人完成拍照后自动对影像进行切分和 OCR 识别，并把发票识别数据结果汇总与报销单据填写金额进行核对，自动完成原始票据单据金额与报销单据金额的审核。

自动归档。通过预置归档任务以及归档规则，收单机器人可自动完成原始单据的归档。

大幅提升审核效率质量。通过 OCR 二次验符功能，自动实现填报单据与原始发票的金额校验；通过预置智能稽核规则，自动实现报销业务合规性检查，使得企业内控制度、税收法律法规以及相关财务管理得到自动执行校验。

向员工提供 7x24h 不间断服务。智能收单机器人可 7x24 小时向员工提供报销、收单、审单以及票据投递服务，不受时间和空间影响，从而提升员工报销的体验感。

优化流程，提升效率。智能收单机器人可用在企业员工报销发起、单据投递、财务共享服务中心初审岗位等多个场景，替代人工完成单据填报、纸质单据收集以及审核校验工作，为财务管理流程优化以及效率提升提供基础。

2. 智能开票机器人

智能开票机器人是基于税务云相关服务，与企业 ERP、销售平台

打通,同时与相关硬件配套,为企业开票提供一站式服务,实现发票自动打印、自动盖章、自动分联以及自动回收。

开票服务接入,一键开票。智能开票机器人可与企业 ERP 系统或者业务系统进行无缝衔接,从外部系统集成所有开票信息,实现一键式开票。

发票自动打印,自动分联。智能开票机器人内部的税控发票打印机可实现发票高速自动打印,并自动完成发票间的切割,并将多联发票逐一分联。

发票自动盖章。智能开票机器人内置盖章组件,开票单位公章可内置在组件内,在发票打印完成的同时进行自动盖章。

自动存档。智能开票机器人可以自动实现发票存根联与用户存根联的自动分联,并且能够分别进行归档。

(四) 税务数字化、智能化

发票管理逐步向全税业务数字化发展。NY 集团可以借助有关平台实现对成员单位税务的监管,防范税务风险。实现企业税务管理全面数字化和智能化,将企业目前手工管理为主的模式转变为数字化和智能化的模式,从发票管理、税务数据采集、纳税申报管理、税务风险管控等方面实现全过程自动化、集中化、智能化和数字化。

1. 一站式发票服务

发票开具申请传递到税务管理平台,经相关审批后,开票人员确认开票信息后点击一键开票,税务管理系统与开票机器人进行连接,

实现发票的自动打印、自动盖章、自动分联、自动回收。发票开具流程如下图 3。

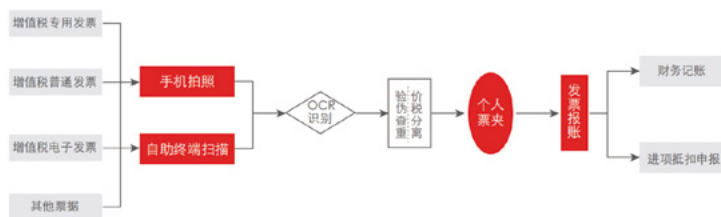


图 3 发票一站式开具流程

2. 发票查验及价税分离

通过与国家税务局系统进行对接,能实时获取电子底账库的数据信息,将 OCR 识别的发票结构性数据与电子底账库数据信息进行比对,实现发票信息自动验伪。将 OCR 识别的发票结构性数据与系统已存在的发票信息进行比较,实现发票信息自动验重。同时,系统支持发票自动计税,实现价税自动分离。

3. 一键申报

通过发票报账业务采集增值税专用发票信息,将采集的发票信息与电子底账库数据进行自动匹配,实现进项税发票的自动认证抵扣,根据开票数据和进项税发票认证抵扣数据,自动生成增值税纳税申报表,然后通过税局直联接口或者 RPA 机器人实现增值税一键申报。

涉及到的其他税种,通过税务管理系统将财务数据进行自动提取,并将财务数据按照税法规定进行相应调整,系统根据调整后的数据自动生成纳税申报表,并实现一键申报。

税务管理系统预置风险管理模型,通过对纳税数据进行监控和分析,进行风险自动预警。

四、结语

大数据背景下,财务智能化建设对于企业的发展至关重要,它可以提升财务数据分析整合的精准性,提升财务分析和管理决策的高效性,促进企业高质量发展。企业要结合自身实际情况,充分发挥信息技术的优势,加强对智能财务建设的认识,推进财务信息化、数字化、智能化发展,完善配套设施,积极推动智能财务建设,加强财务管理,提升企业经济效益和市场竞争能力。

NY 集团以建设一流财务体系为目标,以自身实际发展需要为基础,推动财务信息化建设,并向财务数字化和智能化稳步迈进,本文探索了 NY 集团智能财务的建设实践,为其他集团型企业财务信息化建设提供有价值的参考。

作者单位 天津能源投资集团有限公司

业财税协同，提升企业价值

■ 李义全

业财税是企业生产经营管理的重要组成部分，可有效助力提升企业价值。随着我国加快构建新发展格局，着力推动高质量发展，业务、财务、税务串联协同的工作在企业生产经营中的地位显得越来越重要，对财务管理工作提出了更高的要求，企业寻求对业务、财务、税务协同的历史数据信息的分析要及时反馈企业决策层。但由于社会的外部因素和企业自身的条件因素，使企业在业财税管理方面存在诸多问题，严重制约着企业的高质量发展，全面协同优化，已成为企业生产经营管理者面对的重要议题，更是助力提升企业整体价值的客观要求。

一、当前企业业财税管理存在的主要问题

（一）业务和财税数据存在割裂，缺乏有效利用

由于统计口径不一致，生产运营业务和财税数据存在割裂，且财税数据处理通常存在滞后性，导致业务和财税数据不同步，财务管理部门以月为单位获得生产数据，而购销的数据实际要等到付款阶段或者物料产品已从仓库办理出库，信

息传递至财务管理部门，财务人员再等这笔业务单据齐套，才做财税业务处理，这样也加大财务人员的工作难度，也难以根据数据状况，及时调整运营策略。

（二）传统部门运营管理模式影响大

各个公司都在倡导数字化平台化管理生产经营活动，解决纸质单据传递效率低下及准确性不高的问题，由各部门主导的解决数据量大或重要的基础型数据平台争先投入运行。MES 由生产部主导上线、CRM 由营销中心主导创建、用友 U8 由财务部主导上线、禅道开源管理软件由研发部主要用于研发项目软件的完整周期管理，在相互独立的平台上数据散落于各个信息孤岛，聚合数据、协同各部门借助 OA 审批工具，只能管中窥豹而非全景把握，无法形成信息流的闭环。从实务状况来看，日常财务管理工作无法对企业经营状况予以把握，成本核算的真实性、准确性不足。在财务管理组织方面，企业的管理会计职能未能充分发挥，各部门信息孤岛间的业财税数据的衔接、信息化整合或者大平台化，影响了财

务部的协同效应，成为阻碍本企业实现整体发展目标的制约因素。

（三）财务风险控制不够好

企业风险意识不强，财务控制薄弱，资金管理缺乏科学性，新产品的研发，未对产品投放市场做全面调研，在预研的技术路线上，未对投入的资金进行合理安排，对研发过程中资金使用做过程控制管理的措施较少。技术型企业领导者，对自家财务状况说不清，而财务人员运营情况又不甚了解，且财务部属于公司支撑部门，处于从属地位，则只能按领导的意图处理账务问题，使内控制度的监督束之高阁，加大了财务风险。

（四）管理会计人员素质有待提高

税务人员隶属于财务体系，信息更滞后，也难以熟知研发生产、运营及销售等业务活动，更专注于基于财税法律法规角度，判断处理涉税事项。财税管理人员的素质从整体来看有待提高，部分人员只专注于本岗位上标准规范，公司内部轮岗责任制的缺失，导致财税知识结构的不合理，缺乏以公司整体角度系统化的知识教育。企业的财务

员工变动频繁,变更后的财务人员,缺少归属感,对企业的生产工艺流程缺乏认知,所属行业的财税政策不够了解,难以达到管理会计岗位的技术要求。

二、优化企业业财税协同管理的对策建议

企业存在的问题是多方面造成的,因此要全面彻底解决这些问题需要采取立体式全方位的改良手段,既要从事外部环境的改善着手处理,最重要的还是企业自身内部管理机制、方式方法的改革和完善。

(一) 创新成本管控模式,建立成本核算体系

企业形成一套较为合理的成本管理方式:合同签订时盈利估算,产品生产的批量管理、产品上线前做好生产的预算,过程中质量检测监督、实行成本控制,完工后进行成本审核、分析、总结、评价,以及产品质检标准化等,逐步走向精细化成本管控模式。瞄准目标市场,找准市场定位,强化全员参与的成本管理意识。

针对公司用友软件 U8ERP 系统成本模块长期有效运行进行分析后,针对各面向市场上成熟的产品,提出标准成本专案:确定产品母子 BOM、成本支出的部门、成本的收集部门、成本的管理部门、成本的维护部门等职责,明确成本分摊主体、参数,规范成本计量方法。在企业构建起成本核算体系,强化产品的成本管理。

(二) 丰富资金运作手段,提高运营效率

1. 加强全面预算管理,动态监

控资金管理。

企业应加强全面预算控制体系管理。预算范围扩大到研发投入、采购供应、生产制造、设备购置和对内对外投资等全流程、全覆盖,所有资金流列入预算管理并做定量和定性业绩考核基础,实行动态监控,量化开支标准。

2. 重点加强资金各环节的可控性。

企业重点监控现金流量的出入关口。一是现金流入:销售回款是否按销售合同计划回款节点到账;政府及科研院所类型的重大研发项目课题的财政资金是否及时拨款;以技术合同的开发进度管控回款节点;处置重大重要资产的领导集体决策审批以及款项收回等。二是资金支出:供应商是否按时交货的风险;应付款项是否存在支付风险;研发支出的立项是否有可行性研究报告,着重市场经营效益分析。

3. 资金结算工具灵活运用,提高使用效果。

企业初创时期,为了获取融资在多个银行和异地开立结算账户,通过近三年的发展,生产经营业务、产品类型稳定、销售资金回款账户过于分散,各银行网银盾多个分级授权控制,为提高资金使用效率,注销异地结算账户,保障资金安全及稳定收益,优选两家主要结算银行(招商银行、建设银行)。例如:通过银行新型的移动支票业务,节省转账支付手续费;手机银行二级复核实现资金支出控制;结余资金通过定活两便获得更好存款利息。通过建立资金管理制度,严格控制开立新的银行账户,杜绝异地开户,

通过开立网上银行,分级控制资金支出环节,实现企业资金的相对集中化,形成有效的资金监控。

(三) 建立内部控制体系,推行全面预算管理

设置企业的财务战略目标,建立切实可行的内控制度体系,积极推行全面预算管理。

1. 编制财务预算的准备:在编制财务预算前,将汇总的各项业务预算(如营销中心预算,成本费用预算,原辅料、低值易耗品采购预算,期间费用预算,研发支出预算等)的数据指标,以增量预算法为原则加以整理、分析,经相互勾稽确认后,采用“自下而上、上下结合、总体平衡”的预算模式,作为财务预算各表的有关预算数。

2. 预算现金流量表。结合公司的各业务预算,编制现金流量表,按年度、季度和月度合理的预估资金收支计划,为公司融资和投资提供决策依据,掌握好筹融投资的窗口期,避免盲目性,可保证资金的相对平衡。

3. 预算利润表。综合反映企业在预算期间的营业收入、成本费用及经营成果的情况。制定年度经营收入和利润目标,各部门齐心协力,按产品类型编制利润预算表。

4. 围绕绩效实际,考评预算结果。预算与实际执行的差异原因,协同解决偏差的对策。建立全面预算执行情况跟踪考评反馈体系,发现偏差查找原因,提出解决措施,强化考评反馈机制。

(四) 建立风险预警机制,强化财务风险管理

在市场经济环境下,只要有经

济活动，必然有不确定性，财务风险就存在。企业的各部门、各环节都产生财务风险，工作疏忽或者失误也都有可能给企业带来财务风险。因此，公司在财务管理工作中，采取各种措施防范财务风险、化解财务风险，提高生产经营的有效性。具体如下：

1. 严把合同关，制订标准合同文本。优先采用标准合同文本，有效降低合同条款潜在风险；非标准合同文本，应及早发现其中的风险，以避免合同履行中出现的财务风险将会造成潜亏的局面。

2. 切实推行全流程的成本核算
对全流程成本按照：成本指标分解—指标控制—指标考核三个环节进行逐层分解。各分解的成本费用项订立成本基准线，基准线按年度评价调整，成本费用的节超奖罚按月度考核，真正体现责权利的协调一致，成本分解的过程一定要穿透研发环节、采购环节、生产环节、质量环节、测试环节、销售环节及售后环节等，各环节既要增收节支也是逐步逐级降低财务风险的过程。

3. 即时办理表演项目场次验收结算，降低应收账款风险

建立公司的客户风险防范措施，从销售合同签订、产品质量测试、发货、回款等环节入手，发现内部流程存在关键风险点，并积极改善，各部门协同配合提出解决风险的有效制度流程，保障集群表演项目顺利完成交付。对重大决策包括集群表演常态化类销售合同、重点城市地标或景区销售合同的管理

决策必须实行公司领导集体决策；项目交付节点制定回款计划，按照客户回款计划评估客户风险等级，并建立应收账款催收机制，降低应收账款的坏账风险。

（五）运用信息化技术，优化业务和财税组织管理

公司领导层提出建立以财务平台为主，各子平台协同发展的信息化系统大平台，解决公司间各部门各平台间数据共享。升级改造现有财务核算软件系统，建立集中的信息化系统大平台、各子平台资源共享、业财税协同的财务管理机制，提高核心竞争能力，实现企业价值最大化。

在信息化系统平台上，可实现购销合同、生产运营数据、资产存货以及无人机的状态、研发项目进度、营销数据和财税数据管理的集中，从而实现资源、业务和财税的集中管理和监控，极有力支持公司的生产运营能力、市场开拓能力和可持续发展能力。

保证基础性财税数据的准确及时录入系统，保证了数据传递的精确、及时和规范标准，分析这些数据将使企业对市场变化趋势更敏感和迅速。财务工作管理的信息化逐步开展，可全面提升财务管理水平，规范统一的财税核算，业财税数据的综合分析。因此，要把公司各子平台信息化系统集成到财务平台系统上，利用财务平台接口调用各子平台信息化系统数据，形成定制的分析图表，追溯评价成因总结，提出改进生产经营措施。

（六）积极推进队伍建设，提

供财务人才保障

企业要发展，人才是关键。善于发现人才、合理培养人才、有效使用人才是优化财务管理措施能落实到位的保障，也是公司持续发展的重要保障。为有力保障财务管理战略的实现，结合企业实际和未来发展需求，优化财务组织架构，提升财务管理文化，培养复合型管理会计人才，构建新型的财税管理保障体系。

财务团队的建设对于促进公司快速成长的步伐有着不可忽视的作用，公司决策层从设置组织架构、构建培训体系、建设激励机制等方面积极推进队伍建设，打造具有创新精神的财务团队：塑造财务人员应有的荣誉感，提升财务人员爱岗敬业、诚实守信、廉洁自律、客观公正、坚持原则、提高技能、参与管理、强化服务等职业治理体系和治理能力。建立重在引导的企业文化，激励机制文化的建设，不仅能检验每个团队成员的工作成果，而且向团队成员宣示公司的愿景、使命和价值观。

企业在发展壮大的过程中，应高度重视财税管理体系的建设，采取多种措施全方位优化企业的业财税协同，博采众长各技术匹配应用于实际，贯穿企业价值链管理的全过程，重视人才培养是优化财税管理的保障，业财税协同机制，助推企业树立良好形象，提升企业的社会价值。

作者单位 一飞智控（天津）科技有限公司

天津市财政局 天津市会计学会关于印发天津市 2023 年度会计学术热点及会计研究参考主题的通知

各区财政局，市级相关单位，市会计学会各会员：

为了加强我市 2023 年度会计学术理论研究工作，发挥会计理论研究的基础性、前瞻性、导向性作用，推动会计领域更好地服务于新时代经济社会发展，我们研究拟定了 2023 年度会计学术热点及会计研究参考主题，现印发给你们，请结合实际在组织开展会计理论研究和学术活动中参考使用。使用中如有相关问题，请及时向我们反馈。

附件：天津市 2023 年度会计学术热点及研究参考主题

天津市财政局 天津市会计学会
2023 年 3 月 31 日

天津市 2023 年度会计学术热点 加强财会监督相关问题研究

天津市 2023 年度会计研究参考主题

一、会计法治

1. 《中华人民共和国会计法》修订研究
2. 《中华人民共和国注册会计师法》修订研究

二、会计制度

3. 公共基础设施会计核算研究
4. 政府综合财务报告审计与公开机制研究

5. 行政事业单位内部控制信息化建设研究

6. 行政事业单位内部控制建立与实施情况监督检查标准研究

7. 基于财务共享中心的会计监督强化对策研究

8. 收入、金融工具准则实施重点、难点研究

9. 医疗行业 ESG 报告体系研究

10. 双碳背景下碳排放权交易会计处理的研究

三、注册会计师行业管理

- 11. 注册会计师行业诚信体系评价标准研究
- 12. 注册会计师行业联合监管模式研究
- 13. 会计师事务所执业质量监督重点关注问题研究

究

四、会计队伍

- 14. 会计人员职业道德养成与培养途径
- 15. 大数据背景下会计人员管理研究
- 16. 人工智能发展与会计人员转型研究
- 17. 新时代多维会计人员培养体系建设

五、会计数字化

- 18. 电子凭证会计数据标准化探索研究
- 19. 人工智能对会计行业的影响和应对措施探究
- 20. 企业数字化转型对会计信息质量的影响
- 21. 数字化时代会计行业面临的挑战与对策
- 22. 大数据时代下企业税务风险识别与防范
- 23. 基于高校治理视角下的预算一体化绩效管理

研究

- 24. 财务数字化背景下司库体系建设研究

（上接第7页）

以根据企业生产的不同特点和管理要求，灵活变通应用，选择对自己企业更为有利和准确的方法。

（2）熟悉成本控制要点：设计、合同、采购、运输、生产、包装、存储、销售、售后等，规范材料、燃料、低值易耗品、外购动力、职工薪酬费用、折旧摊销、制造费用、辅助生产费用及废品损失等归集与分配。

（3）财务核算队伍素质。提高会计队伍的职业道德素质、综合业务素质，不断加强对会计队伍的管理，健全考评激励机制进行德、能、勤、绩的综合考评。

（二）销售收入

为提高销售收入的准确性，建议如下：

1. 对入库验收单据建立行之有效的管理制度。

2. 财务经营人员尽到基本的审

核责任。

3. 财务经营人员对工程节点及时把握跟踪。

4. 客观、真实体现收入，拒绝倾向短期目标调整利润。

（三）销售回款

为了将“赚的钱收进口袋”建议如下：

1. 对客户资信进行有效把控的环节。

2. 合同商务条款的签订建立严格考究流程。

3. 增加产品的核心竞争力，为公司市场投标及合同谈判起到强有力的支撑。

4. 提高工程质量及进度的把握能力，有效满足客户需求。

5. 建立回款考核机制，对回款责任进行合理分解。

综上，通过对财务数据真实性、准确性以及其影响因素的分析，本

文希望对财务经营管理人士的启发：

第一，成本测算及核算至关重要，精准分析做好“体检”、组织改善、落实考核、服务管理等跟踪服务项目执行节点及预测核算利润但不触碰基本的职业底线；

第二，做好跟踪、及时预警、流程再造、机制改善。

第三，健全内部业绩评价，强化内部审计责任，提高职业操守。

最后，作为财务人员，要保持客观、严谨的态度，培养深入思考的能力，那么将极大地提高数据分析的准确性，减少分析结果的误导弊端，进而有效提升研究结果的客观性和指导性，这种改变将具有深远的意义。

作者单位 天津龙净环保科技有限公司

浅谈预算管理一体化系统在高校财务工作中的应用

■ 高慧琳

预算管理一体化在高校财务工作中的实施,可以促进高校财务工作的管理规范化和科学化,提高高校财务工作的效率和水平,为高校的稳健发展提供有力支持。同时,一体化建设可以提高效率和精度,加强内部控制,促进协同合作,提升现代化治理水平,为高校的可持续发展注入新的动力。但是目前来说,建设过程存在较多问题,影响工作质量。对此,结合实施问题展开分析,并给出科学措施,具有一定的积极意义。

一、预算管理一体化在高校财务工作中的实施意义

(一) 提升预算管理规范性

高校财务工作中,预算管理一体化能够形成内部管理流程闭环,可以实现对预算管理的规范化、科学化和精细化,提高高校财务工作的管理水平和效率。第一,可以使高校财务工作的各项预算管理工作相互协调,避免不同部门之间的信息不畅通、协作不足等问题,从而提高整个预算管理的效率。同时,可以重构高校财务工作的管理结

构,实现预算管理的整体化、系统化和协同化,优化高校财务工作的管理结构。第二,可以将高校财务工作的各项预算管理工作纳入到整体的管理框架之中,推动高校财务工作的管理水平提高。另外,可以实现对高校财务工作的各项预算管理工作进行全面监督和管理,填补管理漏洞和管理盲区,提高高校财务工作监督能力。

(二) 提高高校预算管理水平

第一,预算管理一体化将各个环节有机地结合在一起,通过数据的共享和交流,可以更加科学地制定预算方案,减少预算编制中的偏差和错误。第二,预算管理一体化可以实现对预算执行情况的实时监控和分析,及时发现问题,加强对预算执行的监管,从而提高预算监控的精度和灵活性。第三,可以实现对预算执行情况的数据分析和评估,从而更加科学地评估预算执行情况,为下一年度的预算编制提供参考依据。预算管理一体化是高校财务工作中的一项重要举措,通过实施预算管理一体化的方式,可以提高高校的预算管理水平,进一步

提升高校财务工作的科学性、规范性和效率。

(三) 增强高校现代化治理能力

首先,预算管理一体化可以提高高校财务工作的效率和精度。传统的预算管理方式可能存在着信息不对称、数据不准确等问题,而预算管理一体化可以通过信息化手段,将各个部门的预算信息汇总在一起,实现全面、准确的数据管理和分析,提高预算编制、执行和监控的效率和精度。其次,预算管理一体化可以加强高校财务工作的内部控制。预算管理一体化可以通过建立科学的预算编制、审批、执行和监控流程,规范预算管理行为,强化内部控制,减少财务风险,保障高校财务工作的安全性和稳定性。第三,预算管理一体化可以促进高校财务工作的协同合作。预算管理一体化可以实现各个部门之间的信息共享和协调配合,促进各个部门之间的协同合作,提高整个高校的绩效和效益。最后,预算管理一体化可以提升高校的现代化治理水平。预算管理一体化是现代化管

理的重要体现之一，可以通过引入先进的管理理念和技术手段，推动高校财务工作的现代化转型，提高高校的治理能力和竞争力，为高校的可持续发展奠定坚实基础。

二、预算管理一体化系统在高校财务工作中的问题

（一）预算管理工作标准性不足

预算管理一体化系统在高校财务工作中的实施，是为了优化预算管理工作流程，提高经费使用效率，保障校内项目的正常运转。然而，目前在实施过程中，存在着预算管理工作标准性不足的问题。首先，未对校内项目进行整合与梳理，导致经费支出不合理。在高校内部，存在着大量的专项项目，这些项目的资金来源、使用方式、使用范围等方面各不相同。由于缺乏整合和梳理，导致很多项目的经费支出存在重复、冗余、浪费等问题，极大地浪费高校的财务资源。其次，在校内各归口管理部门缺乏对专项项目的储备方面，也存在着一定的问题。由于高校内部存在着各种各样的专项项目，而各归口管理部门之间缺乏有效的沟通和协调机制，导致在项目储备方面存在着很大的不确定性。这不仅会对高校的财务管理工作造成一定的困扰，还会给校内项目的正常运转带来不必要的障碍。

（二）预算管理体系有待完善

高校财务工作中，预算管理是至关重要的一环。然而，在实施过程中面临较多困境。首先，预算编

制流程不够健全。在编制预算时，往往存在信息不对称、流程长、审核不严格等问题。这样的情况容易导致预算编制的不准确问题出现，甚至出现预算超支的情况。其次，预算管理与资产管理并未衔接。在实际操作中，资产管理和预算管理往往是两个独立的系统，互不衔接，信息传递困难。这样，就容易出现高校资产闲置、浪费等问题，导致预算的浪费。最后，缺乏预算绩效管理机制。预算的编制和执行是为了达到预期的目标和效果，然而，在实际操作中，高校缺乏对预算执行的绩效评估，相关机制不够完善，无法及时发现问题并进行调整。

（三）财务信息化水平有待提高

首先，高校信息化投入较少，导致财务部门的报账系统、收费管理系统等过于独立，多个系统之间缺乏衔接。这种独立性导致财务部门在实际操作中的效率低下，同时也加重财务部门的工作量。高校应该对财务信息化的投入不足，导致财务部门的工作质量受到影响。其次，财务部门系统数据与其他部门缺乏对接沟通。这种信息壁垒导致高校出现内部的信息孤岛现象。在实施过程中，财务部门的预算管理系统与其他部门的系统缺乏对接，信息不对称问题严重。针对这一情况，高校应该加强各部门之间的信息交流与沟通，建立信息共享机制，提高信息的透明度和准确性。

（四）预算管理一体化人才缺乏

一体化建设需要专业人才支

撑，但是目前来说财务人才的综合素质有待提高。首先，财务人员缺乏对预算管理一体化的认识。在实施预算管理一体化系统的过程中，需要财务人员具备一定的专业知识和技能，才能更好地理解和应用系统。但是，很多财务人员对预算管理一体化的概念和操作流程并不了解，这导致在系统实施过程中出现很多问题，影响工作效率与质量。其次，高校业财融合人才缺乏。预算管理一体化系统需要在财务部门和业务部门之间进行数据共享和协同工作，因此需要有一批具备业务知识和财务知识的人才来完成这项工作。但是，目前大部分高校缺乏这样的人才，使得预算管理一体化系统的实施难度加大，效果不佳。

三、预算管理一体化系统在高校财务工作中的应用策略

（一）加强高校内部项目管理

预算管理一体化系统在高校财务工作中的实施需要加强内部项目管理，要实现这一目标，高校可以采取适当的措施。首先，高校内部的项目往往存在重复、重叠的情况，这不仅浪费经费，也会影响项目的实施效果。对此，高校可以通过整合项目，将相似或重复的项目合并，以达到节约经费、提高项目效率的目的。这样能够及时进行项目清理，节约经费，剔除无效或低效的项目。同时，也可以对项目进行优化，以提高项目的效率和效益。其次，高校需要建立有效的项目储备机制。对此，可以建立项目储备库，将一些未来可能需要实施的项目纳入其

中，以便在需要时能够迅速启动项目。这样不仅可以提高项目的响应速度，也可以避免项目的延误。最后，高校应当加强归口管理，建立起完善的项目管理机制，确保项目的资金使用和进度控制等方面得到严格监管。

（二）完善高校预算管理体系

1. 创新预算编制程序

高校需要加强对预算编制流程的规范化和标准化管理，确保预算编制的准确性和合理性。首先，高校应当建立一套完整的预算编制流程，明确各个环节的职责和权限，确保预算编制的程序合法、标准和公正。同时，应当建立相应的预算编制标准和规范，对各项预算指标进行明确和细化，以便于对预算执行情况的监控和评估。其次，高校还应当加强对预算编制人员的培训和管理。预算编制人员应当具备相关的财务知识和技能，同时要求其遵守预算编制的标准和规范，确保预算编制的准确性和合理性。高校财务部门应当建立相应的管理机制，对预算编制人员进行考核和奖惩，确保预算编制的质量和效率。

2. 注重预算管理与资产管理衔接

高校应当建立资产管理与预算管理的衔接机制，实现预算管理与资产管理的一体化管理。对此，需要高校完善一体化系统，进行预算管理模块、资产管理模块等功能的结合，以此来提高财务管理的有效性。预算管理模块主要功能是制定预算计划和预算执行情况的监控。高校应该通过分析历史数据和未来

趋势，制定合理的预算计划，并对预算执行情况进行监控，及时发现偏差并进行调整。资产管理模块主要功能是对高校的资产进行管理，包括资产的采购、使用、保养、维修、报废等全过程。高校应该建立资产档案，记录每个资产的详细信息，以便更好地管理和监控。另外，高校应该建立定期的预算和资产管理的对接机制，及时核对预算和资产的情况，发现问题并及时解决。

3. 加强高校预算过程管理

高校需要建立科学的预算绩效管理机制，及时评估预算编制、执行全过程情况，发现问题并加以解决。首先，根据高校的发展战略和经费需求，制定年度预算计划，包括收支预算、资金流量预算等，并在编制过程中加强管控。其次，加强对预算执行情况的实时监控和管理，对预算支出、收入、资金使用等情况等进行有效控制。再次，对预算执行情况进行评估，明确成本效益、经济效益、社会效益等内容。最后，对预算执行情况进行数据分析，提供数据报表、图表等多种形式的展示，为高校决策提供科学依据。

（三）加强高校数据共享平台建设

首先，高校可以升级财务内部系统，加强预算系统与财务核算系统等系统的对接。在高校财务工作中，预算管理一体化系统与财务核算系统等系统进行对接，以实现数据的共享和整合。因此，高校可以实现数据自动转接，使各个系统能够做到财务数据互通。这些系

统之间的数据共享和整合可以有效地提高预算管理的效率和准确性，同时也可以减少数据重复录入和错误。其次，建立跨部门数据共享平台，加强多个部门系统整合。高校中的各个部门之间需要进行数据的共享和交流，以便更好地协同工作。因此，可以建立起完善平台，加强多个部门系统之间的整合，第一时间上传数据。这样，不仅可以提高各个部门之间的协作效率，还可以减少数据的重复录入和错误，提高数据的准确性和可靠性。

（四）加强财务人才专业能力

首先，高校需要加强对财务人员的预算管理一体化知识培训。通过开展针对财务人员的预算管理一体化培训，提高人员的专业素质和技能水平，使其能够更好地掌握预算管理一体化系统的使用方法和技巧，从而更好地开展财务工作。此外，还可以通过组织实际操作、模拟演练等形式，加深财务人员对预算管理一体化系统的理解和掌握程度。其次，高校可以加大对业财融合人才的引进和培养力度。在现代高校财务管理中，业务和财务的融合已成为趋势，因此，需要引进和培养具备业务和财务知识的人才。对此，可以通过加大对业财融合人才的引进力度，招聘具有相关专业背景和经验的财务人才。同时，高校也需要加强对现有财务人员的培训，提高人员的业务素质 and 财务水平，保障人员能够适应业财融合的发展趋势。

作者单位 天津美术学院

浅析政府会计制度下公办中学在会计核算中存在的问题及对策

■ 李彬

一、引言

实施政府会计制度后公办中学需要在“双功能、双基础、双分录、双报告”的会计体系下进行会计核算。具体落实到核算实务中与原制度相比最大的改变就是需要进行“平行记账”。公办中学针对一项经济事项有可能同时需要编制两套会计分录并登记两套账簿。第一套是以权责发生制为基础编制的财务会计分录，登记形成财务会计账簿；第二套是以收付实现制为基础编制的预算会计分录，登记形成预算会计账簿。每年财务人员在会计年度结束之日后需要根据财务会计账簿编制政府会计报告，同时还需要根据预算会计账簿编制部门决算报表。实施政府会计制度后财务会计使用的会计要素和会计处理方法已经逐步和企业会计趋同。预算会计使用的会计要素和会计处理方法则更接近原中小学校会计制度，主要还是对接财政部门为部门预、决算工作服务。

本文将公办中学在实施“平行记账”会计核算过程中发现的问题进行总结并给出解决问题的对策，

以期达到提高公办中学会计核算质量，提高教育经费管理水平目标。

二、政府会计制度下公办中学在会计核算中存在的问题

实施政府会计制度后首先需要两套账簿设置明细科目并设置两套明细科目之间的匹配关系，作为开展核算工作的基础；再需要分析每项经济事项，根据不同的会计基础编制两套会计分录；最后需要对核算工作进行会计复核，完成对核算工作的检查。下面将从这三个环节分析公办中学在会计核算中存在的问题：

（一）科目设置环节存在的问题

由于预算会计要素和财务会计要素相似性较高，两者在同一经济事项上使用的经济分类科目、功能分类科目也完全一致。为了减少漏记、错记事项发生的频率，也为了减少财务人员的工作强度，很多财务核算软件开发了预算会计分录自动生成功能。软件需要先由财务人员根据行业特点和单位情况自行设置两套账簿的明细科目，再设置两

套明细科目之间的匹配关系作为前期准备。编制分录时先由人工编制财务会计分录，再由人工判断是否使用核算软件中提前设置的科目匹配关系来自动生成预算会计分录。那么是否能合理设置两套账簿的明细科目并在核算软件中设置正确的匹配关系将直接影响预算会计的核算质量。

（二）编制分录环节存在的问题

在实务中有的预算支出事项还掺杂着往来款业务。由于预算会计是以收付实现制为基础，财务人员在核算时往往简单着眼于资金收支来进行核算，没能详细分析经济事项是否完全纳入预算管理，导致核算结果与预算执行情况有差异，其中以发放工资代扣款业务的核算最为常见。

（三）会计复核环节存在的问题

实施政府会计制度之后，公办中学在对两套账簿进行复核时主要采取两套账簿单独复核的方式。这样在发现错记、漏记等问题上效果较差，尤其是在编制了财务会计

分录后是否编制预算会计分录的问题上出现错误时更不容易被发现。

三、针对政府会计制度下公办中学在会计核算中存在的问题可以采取的对策

(一) 针对科目设置环节存在的问题可以采取的对策

我们从预算会计的明细科目设置入手，先分析决算报表和预算会计核算重点，设置预算会计明细科目；再在财务会计中设置对应的明细科目；最后设置彼此间的匹配关系。具体情况如下：

1. 收入类科目。通过对比政府会计报告中的收入费用表（会政财

02表）与决算报表中的收入决算表发现两者科目基本相近，除了债务预算收入无法对应外，其他一级科目都是一一对应的，考虑到公办中学严禁举借债务的规定，公办中学在设置收入科目匹配关系时可以直接设置，具体设置情况如下表：

表1 收入科目匹配关系表

财务会计收入科目 会政财02表收入科目	预算会计科目	部门决算收入决算表科目
财政拨款收入	财政拨款预算收入	财政拨款收入
事业收入	事业预算收入	事业收入
上级补助收入	上级补助预算收入	上级补助收入
附属单位上缴收入	附属单位上缴预算收入	附属单位上缴收入
经营收入	经营预算收入	经营收入
非同级财政拨款收入	非同级财政拨款预算收入	其他收入
投资收益	投资预算收益	
捐赠收入	其他预算收入	
利息收入		
租金收入		
	债务预算收入	

2. 支出类科目

首先需要区分财政拨款支出和非财政拨款支出。公办中学作为事业单位，财政拨款是学校最主要的收入来源，财政资金的使用情况也是主管部门和财政部门的监管重点。因为财政拨款的收支情况在部门决算中有独立的报表体系，所以在核算支出时需要在预算会计中着重按照财政拨款支出和非财政拨款支出进行分类。

其次需要区分基本支出和项目支出。在部门决算中支出决算表共

有五个科目分别为基本支出、项目支出、上缴上级支出、经营支出、对附属单位补助支出。公办中学多为基层单位，日常业务主要为教育事业活动，通常不涉及经营活动，所以支出科目通常不会涉及上缴上级支出、经营支出、对附属单位补助支出三个科目。考虑到部门决算报表中有单独的基本支出决算明细表和项目支出决算明细表需要列报，因此核算支出时需要在预算会计中着重按基本支出和项目支出进行分类。

再次需要区分基本支出中的人员经费和公用经费。目前在使用一体化系统编制基本支出预算时需要区分人员类项目和公用类项目，所以在基本支出中还要再区分出人员经费和公用经费与部门预算对应。

综上所述我们需要按以上三个需求对支出科目进行分类才能保证系统生成的预算会计分录有使用价值。我们以公办中学最常用的“业务活动费—工资福利费用”举例进行明细科目设置及科目匹配。

表 2 支出科目匹配关系表

科目级次	财务会计科目	设置匹配对应关系	科目级次	预算会计科目	设置匹配对应关系
1	业务活动费		1	事业支出	
2	工资福利费用		2	教育支出	
3	财政拨款支出		3	财政拨款支出	
4	基本支出	a	4	基本支出	
			5	人员经费	a
4	项目支出	b	4	项目支出	b
3	非财政拨款支出		3	非财政拨款支出	
4	基本支出	c	4	基本支出	
			5	人员经费	c
4	项目支出	d	4	项目支出	d

通过上述设置，在需要生成预算会计时可以根据财务会计分录由系统自动生成。由系统生成的预算会计账簿也能更符合决算报表的基础数据需求。

（二）针对编制分录环节存在的问题可以采取的对策

由于预算会计基于收付实现制而且主要记录的是单位部门预算的执行情况，因此在实务中判断一项经济事项是否需要编制预算会计核算时主要需要同时满足两个条件：第一个是该事项应为纳入部门预算管理的收入或支出事项，第二个是该事项有货币资金流入或流出。在实务中有的预算支出事项还掺杂着往来款业务，就需要对经济事项进行具体分析，以发放工资代扣款业务的核算举例如下：

假设我校 2022 年 12 月应发基本工资 1 万元，代扣个税 0.2 万元，实发 0.8 万元，2023 年 1 月上缴个税 0.2 万元。如果简单着眼于资金流动情况根据收付实现

制 12 月实发工资 0.8 万元，就应当于 12 月列事业支出 0.8 万元，2023 年 1 月上缴个税时列事业支出 0.2 万元。这样核算就产生以下两个问题：首先从预算执行情况来看，单位在 2022 年编制预算时基本工资预算为 1 万元，但是在 2022 年预算会计支出只有 0.8 万元，与预算相比在账面上多形成了 0.2 万元的结转结余资金。其次从人社部门工资核定角度看，单位 2022 年按照人员的职称和工龄测算的基本工资为 1 万元，但是预算会计支出只有 0.8 万元，从账面上看未能保证教师待遇。

为了解决这两个问题，我们重新对这个经济事项进行梳理，把它拆分成两个事项。第一个是 2022 年 12 月应发基本工资 1 万元，学校按标准发放了 1 万元，第二个是教师于工资发放当日将个税交回学校用于次月向税务局缴纳个税。此时发放工资时根据收付实现制，12 月实发工资 1 万元，应当于 12 月

列事业支出 1 万元。教师交回个税由于不属于学校预算收入而是属于学校代收代付款，此时应只编制财务会计分录不编制预算会计分录。2023 年 1 月上缴个税时同样只编制财务会计分录不编制预算会计分录。所以在判断是否编制预算会计分录时需要把握经济业务实质，不能简单着眼于收付实现制。

（三）针对会计复核环节存在的问题可以采取的对策

虽然财务会计账簿与预算会计账簿的编制基础不同，但是两者记录的是同一项经济事项。我们可以通过比对两套账簿的方式进行会计复核发现可能存在的问题。

首先两套账簿中部分数据原则上应该一致。如果出现差异或者无法分析出差异原因则大概率出现错记或漏记的情况。例如：财政拨款收入、事业收入，这两项在两套账簿中均应与财政部门的对账单保持一致，不应出现差异。两套报表中的工资福利支出和对个人和家庭补

新收入准则在物业服务企业中的应用难点与对策分析

■ 张哲

2017年7月,财政部修订发布了《企业会计准则第14号——收入》(财会〔2017〕22号),即新收入准则。新收入准则自发布实施以来,对房地产行业产生了较大影响。一方面,房地产企业的项目周期本身较长,在新收入准则要求下,企业可能需要分期确认收入;另一方面,会计人员需要识别大量的项目合同,这些合同内容复杂,涉及到房地产开发、销售、物业服务等多个类型。本文以房地产企业中常见的物业服务业务为例,探讨新收入准则对会计实务工作的影响,并根据实务难点提出应对方法,旨在帮助会计人员更好地运用准则解决实际问题,提升会计信息质量。

一、新收入准则主要内容

从整体框架而言,新收入准则将原来的收入准则与建造合同准则共同划归到统一的确认模型之中,以规范企业与客户之间签订的各种类型的合同。这一做法统一了收入确认和计量模型,大大提高了会计信息可比性。具体而言,新收入准则的变化主要表现在以下几个方面:

(一)判断控制权转移时点
一直以来,“风险和报酬转移”都是会计人员熟知的收入确认标准。这种判断标准是站在销售方的角度,判断销售方是否转移了商品、提供了劳务或让渡了资产使用权。新收入准则则不同,它是站在客户的角度,判断客户是否掌握了商品、劳务或资产的“控制权”。在新收入准则的要求下,企业不仅需要确认客户是否实际享有商品或服务的权利,还需要确认客户是否能够通过使用这项权利而产生未来现金流入或其他预期收益。例如,某项合同仅仅停留在签订阶段,则客户并不具备控制权,因而企业无法确认收入。客户如果不能通过使用该项商品或服务而获得预期收益,则客户也不具备实质的控制权,因而企业也无法确认收入。

(二)识别和持续评估合同
新收入准则高度强调合同、履约义务等概念,因而需要会计人员对企业以往签订的合同进行重新审视,并对企业日后签订合同的具体内容、法律风险、实施情况进行有效跟踪。会计人员的工作也从一种

单纯的日后账务处理,转变为一种更具前瞻性、预测性和复杂性的会计信息管理工作。

新收入准则所指的“合同”是那些在企业内部控制要求下经过授权审批而签订的有关转移商品、服务或者资产使用权的协议。新收入准则要求企业会计人员对合同进行持续评估。如果在合同履行期间,交易双方经营环境良好,各项财务指标正常,且不存在诸如重大诉讼、大额赔偿等法律风险,则销售方可以正常确认收入。相反,如果在履约期间,交易一方存在重大财务不确定性,例如被收购、申请破产或重整,则需要重新评估合同未来的履行情况,考虑是否需要中止确认收入,直到相关影响消除。如果预期合同无法正常履行,合同相关对价也不可能收回,则销售方需要已经履行的部分如何确认收入,未履行的部分如何进行坏账损失的计提。

(三)区分按照某一时段或某一时点履行单项履约义务

新收入准则要求企业在识别合同的基础上,再进行合同中各单

项履约义务的识别。一项合同中可能包含多个单项履约义务。例如，在一项销售合同中，可能还包括了为客户提供运输、安装、维修和保养服务。由于识别各单项履约义务是收入计量的重要前提，会计人员需要比以往更加了解合同的各项内容，根据交易实质，识别合同中包括的具体单项履约义务。

在此基础上，会计人员需要考查各单项履约义务属于某一时段履行还是某一时点履行的。如果是某一时段内履行的，还需要满足几种情形：一是企业在履行义务的同时，商品或服务也在同时进行使用或消耗，本文研究的物业服务即属于这一情形。二是企业在履行义务的过程中，商品或服务逐步被客户所控制。履行义务结束，客户验收合格，则可以进行收入的确认。房地产企业常见的建造施工合同即属于这一种类型。三是企业与客户约定分期履行，分段进行结算。一些跨期较长的建筑服务项目可以按照这种方式进行收入确认。如果企业各单项履约义务不满足以上任意一种，则企业需要按照某一时点的方式确认收入，该时点就是客户取得商品控制权这一时点。

二、物业服务企业的收入基本内容

2007年10月1日起施行的《国务院关于修改〈物业管理条例〉的决定》将“物业管理企业”修改为“物业服务企业”，进一步明确了物业服务企业的服务性质。物业服务企业是专门从事对房屋及配套的设

施设备和相关场地进行维修、养护、管理，维护物业管理区域内的环境卫生和相关秩序的企业，是具有独立法人的服务性企业，大体而言，物业服务企业的收入涵盖以下几个内容：

（一）主营业务收入

物业服务企业的主营业务收入包括物业公司为业主提供的各项服务收入。具体而言，包括建筑管理收入、设备设施管理收入、公共服务费收入、所管辖范围内交通管理服务收入、消防管理收入、安全保障管理收入、绿化管理收入、清洁管理收入等。该类业务为物业服务企业收入的最主要来源。

（二）其他业务收入

物业服务企业提供的其他业务的收入主要指企业经营房屋建筑物和共用设备设施、场地资源所取得的收入，如房屋出租收入、停车场出租收入、电梯广告收入等。该类收入与物业服务企业的经营范围相关，也是企业重要的收入来源。

（三）营业外收入

物业服务企业提供的营业外收入主要是一些增值服务经营收入，这类业务并不是所有物业服务企业均开展。它与物业服务企业自身所在地点、经营情况、小区内的设备设施、居民情况等相关。主要包括受物业产权人（使用人）委托提供的对房屋共用部位、共用设备设施的维修收入、家政服务收入、快递代收代送收入、室内装修收入等。

三、新收入准则在物业服务企业中的应用难点

新收入准则自颁布实施以来，对物业服务企业产生了较大影响，特别是在明确“控制权”转移时点、识别合同和单项履约义务以及确认合同可变对价这三方面，在会计工作者中产生了较大争议，成为新收入准则在应用时的实务难点问题。

（一）“控制权”转移时点的判断

在常规的物业服务企业合同中，往往仅涉及主营业务收入和其他业务收入。对于这两部分收入，“控制权”的转移可以理解为客户（小区业主）已经享受了物业服务所带来的收益，比如小区垃圾的清理、绿化环境的改善、安全隐患的降低、车辆停放的秩序安排等等。这种服务是物业服务企业通过直接提供服务所带来的，因而在确认其控制权转移时不存在太多争议。但是，对于那些物业服务企业外包给第三方的增值性服务，如家政服务、快递服务和室内装修服务，就需要站在客户的角度，考虑客户取得控制权的具体时点。

针对物业公司提供的家政、快递等增值服务，在旧收入准则下，企业主要关注的就是“风险和报酬的转移”。企业一般将与业主签订的服务合同总额确认为收入，再将支付给第三方的费用确认为成本。在新准则的要求下，企业需要在确认合同收入时，判断企业在履行合同时所承担的实际义务。具体而言，小区业主到底是通过物业服务企业提供的服务中获得了收益，还是从第三方服务中获得了收益。如果是前者，则企业可以参照前述的常规

合同处理方式进行处理；如果是后者，则说明物业服务企业仅仅起到了中介作用，即物业服务企业实际上委托第三方代为向业主履行义务，第三方为实际履行义务一方。在第二种情形下，企业应当参照中介代理服务，仅就其第三方收取的手续费部分确认收入。这就会导致企业实际确认的收入低于相同业务在旧收入准则下确认的收入，可能会给企业带来收入降低的风险。

（二）合同和单项履约义务的认识

新收入准则在物业服务企业业务中的第二个应用难点来自于识别合同和单项履约义务。一般而言，物业服务合同并不难识别，但是企业与业主签订的合同往往涉及多项履约义务。例如，一个合同中可能不仅包括常规的物业服务，还可能包括车位租赁服务、车辆停放服务等增值服务，而合同金额只有一个。这就需要会计人员先识别各项单项履约义务，在此基础上，将合同总价分摊至各单项履约义务，进而进行收入的确认。

例如，某物业服务企业与业主签订物业服务合同，约定当年12月31日前缴纳下一年度物业管理费，则按照每年每平方米20元收取物业费，按照每年400元收取车位租赁费；如果在下一年度1月1日之后缴纳物业管理费，则按照每年600元收取车位租赁费。在这个例子中，涉及到两项履约义务，一是物业服务，二是车位租赁服务。会计人员需要将预收的物业管理费用在这两个单项履约义务中分摊，并在各单

项履约义务满足收入确认条件（即控制权转移）时，分别确认收入。

（三）合同可变对价的确认

按照新收入准则的规定，当合同存在可变对价，应当按照最可能发生的金额确定可变对价的最佳估计数。这种可变对价也许并不是合同中明确规定的，而是一种实质意义上的可变对价。企业在判断可变对价时，应当考虑各种因素（如企业政策、特定声明、以往做法、销售战略以及客户所处环境等），以确定是否存在一个低于合同标价的金额，即企业向客户提供一定的价格折让。

在新准则下，物业服务企业也需要在确认收入时更加审慎。在实践中，有不少业主因各种主客观原因而无法按期缴纳物业费，这就属于新准则所说的“相关不确定性”。在这种情况下，物业服务企业就需要综合考虑历史缴纳情况，在不超过相关不确定性消除时累计已确认收入极可能不会发生重大转回的范围内确认收入。在每一个资产负债表日，企业应当重新评估可变对价的金额，以如实反映报告期末存在的情况以及报告期间发生的情况变化。

四、物业服务企业应对新收入准则难点的策略分析

针对新收入准则为物业服务企业会计实务工作带来的应用难点，本文在综合考虑新收入准则的变化和物业服务企业会计业务特点的基础上，提出以下几点应对策略，以更好地服务物业企业的会计工作，

提升物业服务企业的会计信息质量和会计信息可比性。

（一）高度关注企业在合同履行中的角色

物业服务企业在合同中到底扮演“主要责任人”还是“代理人”，在各项义务中采用的何种商业运行模式，各种模式的控制权转移时点是何时，这些都是物业服务企业需要关注的重点问题。其中，物业服务企业是否作为物业服务合同中各个单项履约义务的主要责任人，是我们确认和计量收入的起点。

物业服务企业需要在合同条款的具体约定上明确其身份定位，特别是一些代收水、电、气费的业务，应当尽量通过文本形式明确其责任，并确定相关业务的控制权转移试点。同时，物业服务企业也需要转变思路，对于仅收取部分手续费的代理业务，尽量要求相关部门直接向客户开具发票，物业服务企业仅就收取的手续费部分确认收入，以起到降低税负的作用。

（二）精准识别合同和合同中的单项履约义务

新收入准则对企业合同管理提出了更高要求，也对会计人员解读和分析合同提出了更高的要求。对于物业服务企业，应当重新审查以往签订的合同，结合企业自身的商业运行模式，对合同中的主要条款进行重新解读和梳理，针对合同中涉及的各项物业管理费、停车租赁费等费用的控制权转移时点进行界定。

在新收入准则的影响之下，物业服务企业在未来合同签订中，需

要高度关注合同中的主要条款，包括合同的标的额、履行方式、履行时间、争议解决等内容，明确是否存在可变对价情形，有效防范合同的法律风险。同时，会计人员也需要学习民法典中的有关合同法律知识，精准识别各项单项履约义务。例如，针对车辆服务，可能既涉及车辆停放服务，也涉及车位租赁服务，这就需要会计人员进行有效识别和准确核算，按照不同的税率缴纳增值税，以合理降低企业税负。

（三）合理确定合同的可变对价

可变对价的确定对于会计工作者而言是一个难点。尽管新收入准则列举了部分导致对价可变的因

素，但是这仍然需要会计实务工作者结合企业业务特点和历史经验来进行更加准确地把握。可变对价的存在意味着企业做出一部分让利，进而会带来一定的税负差异，需要企业会计人员进行重点关注。

出于鼓励业主及时缴纳物业费的目的，物业服务企业签订的合同中往往涉及一些合同折扣，例如减免一部分物业管理费和车位租赁或者车辆停放服务费，延长车位免租期，提供免费车位等等。在新收入准则的规定下，这些服务实质上属于物业服务企业提供的合同折扣。会计人员应当按照可变对价的原则进行合理分摊，避免因视同销售或者无偿提供服务而多缴纳有关税款。

新收入准则的出台体现了我国经济新形势下对会计处理提出的新要求，是会计准则从具体规则到抽象原则过渡的体现，也是我国会计准则与国际会计准则不断趋同的结果。新准则在适用新经济业务时展现出了更为强大的生命力，也为给实务工作带来更多便利。这种生命力的体现需要实务工作者不断更新自身的知识水平，加强对准则的理解和学习，使得会计更好地反映经济业务本质。

作者单位 天津农垦东方实业有限公司

（上接第 38 页）

助支出原则上应一致。因为公办中学属于公益一类单位，不应出现拖欠人员经费的情况，也就不应出现权责发生制和收付实现制的差异。

其次两套账簿中部分数据可能不一致，但产生的原因是由于合同付款义务和结算时间有差异，两者的差异应该反映在往来款项中。例如：两套账簿中的商品和服务支出、预算会计账簿中除大型修缮外的资本性支出与财务会计账簿中固定资产和无形资产的借方增加数。如产生的差异原因为存在应付未付款，差异金额应该在往来款账簿中

体现。如果未在往来款账簿中体现则可能出现错记或漏记的问题。

再次两套账簿中的数据不一致，但是由于公办中学业务相对简单，只使用一些基础的会计科目，在这样的背景下两套账簿中的科目可以建立一些基础的逻辑关系。例如：财务会计中的货币资金和预算会计中的资金结存，两者应满足“货币资金 + 占用货币资金且未纳入预算管理的应收类款项 - 形成货币资金且未纳入预算管理的应付类款项 = 资金结存”。如果未满足等式关系则可能出现错记或漏记的问题。

四、结语

实施政府会计制度后公办中学需要在“双功能、双基础、双分录、双报告”的会计体系下进行会计核算。近几年正处于新制度实施的过渡期，在会计核算实务中也不可避免的出现各式问题。通过对问题的不断思考和总结并提出解决问题的对策，可以不断提高公办中学会计核算质量，达到提高教育经费管理水平的目标。

作者单位 天津市复兴中学

浅谈国有企业会计监督体系的完善

■ 闫惠玲

一、研究背景

近期，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于进一步加强财会监督工作的意见》，指出财会监督是依法依规对国家机关、企事业单位、其他组织和个人的财政、财务、会计活动实施的监督。

《意见》提出新时期财会监督的重点任务有以下三个方面：一是保障党中央、国务院重大决策部署贯彻落实；二是强化财经纪律刚性约束；三是严厉打击财务会计违法违规行为。此次出台的意见坚持目标导向和问题导向，立足于财会监督在党和国家监督体系中的重要作用，针对财经领域存在的突出问题，要求切实加大监督力度，为确保中央决策部署贯彻落实、严肃财经纪律、维护财经秩序提供坚强保障。

在社会主义市场经济中，国有企业承担着特殊的使命，它是我国国民经济的支柱，在国民经济的关键领域和重要部门中处于支配地位，为确保国民经济持续、快速、健康发展，发挥着重大作用。因此，国有企业会计监督体系的构建与完善，直接影响着会计人员规范化和

国有企业运营标准化，也有利于促进市场经济有序健康发展。

二、国有企业会计监督体系现状分析

（一）国有企业会计监督体系存在的问题

随着国家稳健发展，社会不断进步，我国国有企业的改革不断深入，国有企业会计的职责也出现变化，不再是仅限于会计核算职能，会计监督职能也越来越受重视，由此，会计监督的问题也逐渐暴露出来。

一是缺乏完善的财会监督体系和短板，财会监督工作还存在一些问题和机制有待理顺，法治建设亟待健全，信息化水平不高，监督能力有待提升，制约了财会监督职能作用有效发挥。

二是缺乏内部监督和控制制度。当前国有企业的发展速度很快，但是由于过分追求私企国有化，高速高效收购的同时，而忽视了原有私企残留的问题，如收购企业并未构建完善的监督体系，有的企业名

义上虽建立相应制度，颁布了各项规范，但在具体操作中并没有落实，没有得到有效执行，以致于会计秩序混乱，无法正规化管理，影响了企业的监督职能。

三是会计核算违背原则，会计信息失真问题严重。国有企业之所以出现会计信息失真问题，且屡禁不止，其根本原因在于企业经营者出于自身利益而操纵会计工作，屏蔽财务会计真实信息，致使会计工作秩序混乱。这严重影响了投资者、债权人以及社会公众的利益，同时阻碍国家宏观调控和管理活动的正常推进，也阻碍会计工作秩序的正常进行。

（二）国有企业会计监督不力的原因

1. 监督职能未能有效发挥，执法监督力度不够。依据我国现有的规章制度，各级财政机关是本级财会监督的主责部门，但其工作主要负责传达政策、构建体系、给予理论指导、负责管理从业人员的证书等，而几乎不关心会计的监督作用。其他各级政府部门，也缺少必要的联动机制，彼此不能分享监督结果，

监督效果不是很明显。

2. 企业管理体制不规范, 监督体系不完善。当前国有企业中, 企业领导人存在身兼数职和交叉任职的情况, 交叉任职所导致的权力高度集中, 缺少职能约束力, 监督约束机制不完善等问题, 此外, 每个人的时间和精力都是有限的, 多注重为企业创造效益的同时, 就会稍微弱化对企业管理制度、监督制度的关注与完善。企业整体管理体制不规范, 致使监督管理职能长期得不到重视, 反倒逐渐淡化, 影响企业监督工作的推进以及企业的规范化管理, 为国有企业发展及利益带来损害。

3. 企业管理者观念及会计人员素质有待加强。部分国有企业管理者注重短期经济效益, 忽略财务管理的重要性, 致使财政纪律松弛, 会计监督松懈, 甚至会命令会计人员修改财务数据, 影响会计监督职责的发挥, 也给会计工作带来不少难题。对于会计从业人员而言, 只注重会计核算职能, 认为自己的工作就是整理账目及核算, 忽视了更为重要的监督职能, 也没有意识到监督的重要性。此外, 由于会计人员的监督意识不强, 法制观念淡薄, 缺乏执业风险意识, 职业判断能力弱, 致使在观念与行为上出现偏差, 造成会计信息失真。

三、国有企业会计监督体系完善建议

(一) 完善外部财会监督体系, 加强监督力度

外部监督主要是指政府监督和

社会监督, 政府监督即财政、税务、审计、银行等国家机关代表国家和政府, 在相关法律及法规范围内, 对相关单位的会计行为进行的监督和管理活动, 这也是国有企业的主要监督管理途径, 会计监督的有效实施, 离不开法律法规的有力保障, 要加强党对财会监督工作的指导, 推进财会监督法治建设, 加强财会监督队伍建设, 统筹推进财会监督信息化建设, 提升工作效能。

社会监督即会计主体之外的社会组织及个人, 依照法律监督相关单位的会计经营活动, 对其进行客观评价, 要强化行业协会自律监督作用, 发挥中介机构执业监督作用。行业协会充分发挥督促引导作用, 促进持续提升财会信息质量和内部控制有效性, 进一步加强行业自律监管, 推动提升财会业务规范化水平; 中介机构切实加强对执业质量的把控, 规范承揽和开展业务, 建立健全事前评估、事中跟踪、事后评价管理体系, 强化质量管理责任。

(二) 建立健全内部监督体系

1. 完善内控制度, 加强内部控制。内部控制是现代企业管理的重要组成部分, 对确保企业各项工作的正常进行、促进企业经营管理效率的提高及建立现代企业制度有着非常重要的作用。企业内控制度对于会计监督职能的也发挥有着重要影响, 要进一步加强单位内部监督, 国有企业内部要建立健全各环节的内控制度: ①建立财务主管委派制, 加强财务控制; ②科学设置岗位, 加强组织结构控制; ③严格审批程序, 加强授权批准控制; ④重视伦

理道德规范建设, 充分体现以人为本思想; ⑤更新知识, 提高财务控制人员的素质; ⑥建立内部会计稽核制度, 保证内部控制的质量; ⑦控制与创新要相依相伴; ⑧加强基建项目投资的内部控制, 提高资金使用效益; ⑨强化成本费用控制, 提高企业效益。因此, 只有全面规范本单位的各项会计工作, 建立健全企业内部会计监督管理制度, 保障会计人员依法履行职责, 保证会计信息完整准确, 才能促使会计工作有序进行。

2. 用信息化手段强化内部监督。随着知识经济、电子商务等新型经济快速发展, 国有企业的管理核算方式, 也越来越信息化、智能化, 这就对国有企业内部会计监督提出更高的要求, 企业需要改变传统的人工管理和人工控制模式, 加强内部监督信息化建设。会计监督信息化过程中, 核心内容是要全面推进会计监管手段和方式的信息化, 一方面, 要完善并充分利用财政会计管理系统, 加快信息化检查辅助软件的开发进程, 提高检查手段的科技含量; 另一方面, 要利用网络化平台, 加强对企业财务管理的日常监管, 实现从事后检查向日常监管和实时监管转变, 利用自动化控制, 快速整合信息资源, 建立风险管控和风险预警平台, 加强内部控制监督和绩效评价。

3. 完善内部审计。企业应完善内部审计制度, 设置内部审计机构或建立内部控制自我评估系统, 加强对本企业会计的监督和评估, 通过组织内部人员审计, 负责本单位

经济业务、财会行为和会计资料的日常监督检查，及时发现漏洞和隐患，并针对出现的新业务及会计核算的薄弱环节，及时修正或改进，督促会计从业人员的规范化核算，充分发挥内部监督职能。

（三）提高从业人员素质

会计人员的综合素质，是加强内部监督的关键，直接影响核算工作的准确性，也影响会计监督实施的成效。企业要制定严格的招聘程序，科学合理的选聘会计人员，不仅要选择业务能力强的人，更要注意选择具有良好的道德观、价值观

的人才。在会计人员安排上，要实行工作岗位轮换制，通过轮换及时发现存在的问题，抑制部分人员的不良动机；也要建立考核、奖励、晋升、淘汰机制，定期对会计人员进行工作能力、道德品质等综合考核，充分激发会计人员的积极性和责任感。

企业要多开展培训，加强对会计人员工作素质的审核，提高从业人员综合素质，提升整个会计队伍的工作素养和管理水平，保障财务工作的有序进行；财会人员也要加强自我约束，遵守职业道德，拒绝

办理或按照职权纠正违反法律法规规定的财会事项。

国有企业的会计监督工作是企业持续平稳运营的保障，完善国有企业会计制度建设，健全会计监督体系，促进企业经济活动的日益规范和管理的良好循环，保证国有企业安全运营，从而推动我国社会主义经济健康有序的发展。

作者单位 天津东方财信投资集团有限公司

（上接第 18 页）

型绩效考核模式，将企业战略目标逐层分解转化为各种具体的相互平衡的绩效考核指标体系，并对这些指标的实现状况进行不同时段考核，形成真正意义上的财务绩效中存在业务指标、业务绩效中存在财务指标的综合管理体系。

（五）提升企业财务分析能力

企业传统数据分析是财务部门根据财务信息及其他相关资料对企业偿债能力、营运能力、盈利能力等状况进行分析，以评价企业整体经营状况。以往的数据分析是单方向传递信息，由业务信息转化为财务信息，得出财务指标分析结果后提供给决策部门，分析内容较局限，不能覆盖企业整个业务面，业务部也不能得到反馈以修正未来决策。企业将业务数据融入财务分析后，

财务分析变得更为客观和有效，企业将财务分析拓宽到采购、生产及营销等全部的业务流程和环节，将数据分析从公司层面延伸到门店、商品品牌、供应商及客户等层面，通过热销品牌、供应商信用期等数据分析，辅助企业进行下一步销售重点的决策，同时加入对门店的经营利润分析及未来经营预测，企业可通过综合数据进行实体店铺开设及关闭的决策，并确认下一步投资重点。财务数据、业务数据与整体财务分析的“无缝对接”，向决策者提供了更为科学合理的决策依据。

（六）综合现代融资手段

随着经济的发展，融资渠道的多样化，不同融资方式其融资成本、融资周期各有优劣。传统零售企业

采购期间需要大量资金支持，企业可利用大数据平台对消费者线上消费行为进行判断，评估其信用度，针对不同等级的用户，推出不同的打折促销手段，促进消费的同时，控制资金风险。

面对快速发展的信息化社会，企业需要打破原有传统管理制度及思维模式，利用新技术，推动业财融合的发展。同时企业管理者也应注意到业财融合中存在的弊端与不足，提高各部门数据信息的准确性和及时性，提高企业管理效率，建立健全相关管理机制，适应不断变化的市场需求，为企业的可持续性发展提供支持。

作者单位 信永中和会计师事务所（特殊普通合伙）天津分所

浅析海外并购风险类型及其成因

■ 张风力

张风力，高级会计师，现任天津纺织集团进出口股份有限公司副总会计师，天津自贸通外贸服务股份有限公司总会计师。所在单位涉足传统进出口业务、外贸综合服务业务和跨境电商业务，在天津乃至北方地区属于行业排头兵。2019年入选天津市第七期会计领军（后备）人才，2023年毕业。



一、海外并购风险概念、类型

（一）海外并购风险的概念

海外并购风险是指企业在海外并购活动中可能未达到预期目标以及由此给企业经营管理所产生的影响程度。海外并购风险通常分为未实现协同效应和未实现有效整合两种。

（二）海外并购风险的类型

根据并购风险产生的原因可以分为：政治风险、经济风险、市场风险、法律与政策风险、决策风险、文化风险、财务风险、整合风险等。

1. 政治风险

政治风险是由于东道国政府政策的不确定性可能会给并购企业带来直接或间接损失的一种海外并购风险。一般表现为以下几个方面：第一，东道国政治局面，若其政治局势不稳定则可能会给并购企业带来一些额外的损失甚至使并购无法

进行。第二，东道国政府或组织对海外并购企业的态度，因历史、文化、国情等各方面原因，他们可能会对海外并购企业存在偏见，采取措施限制海外投资。第三，可能因宗教信仰和生活习惯等不同招致当地人的反感或者不满。第四，由于社会制度和意识形态上的差异，西方国家或者政治集团一直胡乱猜疑我国海外并购项目的意图，致使东道国政府抵制我国企业的投资，尤其是对我国国有企业的投资加以严格限制，即使允许收购，也会经过严格的审查。

2. 经济风险

经济形势的变化可能会带来相应的风险，如果我国企业不了解并购企业所在国的宏观经济环境，这将会在并购过程中遇到不同程度的障碍。东道国的经济状况和社会经济周期性均会对企业的经济效益和

日常经营产生影响。

3. 市场风险

开展海外并购一定程度上会受到市场的影响，企业海外并购成功与否受市场利率、基础资产价格、竞争对手行为、消费者需求等不确定性因素的影响。海外并购的市场风险通常分为市场环境风险、市场需求风险、要素市场风险三种，而市场环境风险包括经济环境、政治环境、技术环境，市场需求风险由消费者偏好、收入水平、产品价格三个因素组成。

4. 法律与政策风险

部分国家出于种种考虑，严重干预来自于外商投资的并购行为。如果并购中对目标所在国法律和政策法规不够了解，可能会损害自己的合法权益，尤其是欧美国家都有针对外商投资的法律和审查监管制度，经常以损害国家安全为借口，对我

国投资并购加以限制，如果这方面处理不好，可能会导致交易时间拉长，造成不必要的损失甚至并购失败。各个国家之间法律及政策的差异和变化会地影响海外并购的效果，并影响并购后企业的业务活动。

5. 决策风险

海外并购是基于自身发展战略目标而做出的一种境外投资战略，对于企业的未来发展会产生至关重要的影响，切勿盲目乐观、头脑发热，而是要在调查研究、理性分析、深思熟虑之后再做出海外并购决策。

6. 文化风险

海外并购文化风险是指由于不了解中国与东道国文化差异，没有因地制宜地采取了合适的管理方式，致使并购遭受损失甚至失败的风险。文化冲突是指不同文化之间相互排斥甚至对立的过程。

7. 财务风险

关于海外并购的财务风险概念，有狭义和广义之分，狭义指的是企业在一定时期内为海外并购融资产生债务而导致财务状况变化的不确定性；广义指的是海外并购由于涉及到目标企业价值评估、支付方式、融资、偿债等财务活动而引起企业财务状况变动的不确定性，财务风险也是我国企业海外并购的重要风险之一。财务风险通常分为估值风险、支付风险、融资风险等。

8. 整合风险

整合风险是指依据并购和重构协议，并购方取得被并购方经营控制权之后，在接收、重组、整合过

程中，因战略、管理、财务、人事等因素而引起的不确定性，以及可能导致的并购失败的风险。实际上产权与资产交割之后，在法律形式上，并购交易行为已经结束，但是这并不意味着并购方并购事项已经完成。往往并购后的新企业可能会面临很多新的挑战，其实并购整合才只是开始。整合风险通常分为战略整合风险、管理制度整合风险、业务整合风险、财务整合风险、人力资源整合风险、信息系统整合风险、文化整合风险、技术整合风险等。

二、海外并购主要风险的成因

(一) 东道国对我国企业存在偏见

政治风险通常因为以下三个方面：(1) 东道国政府认为我国企业并购主体一般为国有企业或者国有控股企业，质疑其并购目的。被并购方会认为无法识别我国企业的真正控制人，怀疑甚至排斥其的并购行为，这种看法短期难以改变。(2) 东道国政府对数据安全的敏感。随着互联网和大数据等新兴技术得到长足发展，数据安全面临考验，世界各国都十分重视数据安全，担心数据一旦被窃取或者泄露，会危害国家政治、经济、军事等各方面，从而使国家发展处于被动地位。(3) 我国企业在国际上认可度不高。虽然近年来我国的经济增长保持较快的增速，但是受意识形态、质量管控、衡量标准不同等多种因素影响，国际市场对我国企业的认可度依然偏低。不认同或者不认可我国的市

场经济地位，这也是导致我国企业海外并购屡次失败的原因之一。

(二) 东道国对投资态度会因经济状况不同而不同

各国经济状况不同，对于外来投资会有不同的态度，比如当一个贫穷的国家刚刚建国时，百废待兴，急需外国投资，对外资持开放态度，随着经济的持续发展，对于外资会有一定的限制。各国经济形势有时候瞬息万变，有些贫穷小国家或者资源型国家债台高筑，国家都可能随时破产，比如斯里兰卡和委内瑞拉。

(三) 东道国的市场需求随时可能缩减

基于市场规则的投资或者并购，基本都是基于利益，市场能给企业带来持续不断的利润，促进企业长久发展。企业的发展需要广阔的市场需求，如果市场需求随时可能缩减，那对于企业发展十分不利，所以在并购时，也要关注市场环境，考虑并购企业所产产品的市场需求。

(四) 东道国法律和政策可能限制海外投资

并购方在整个并购流程中要随时关注法律风险和政策风险，不仅要熟悉我国法律法规，更要重视东道国的法律法规、政策变动。我国无论是法律法规还是会计准则等，都在逐步完善阶段，正在努力与国际法律接轨。

我国企业的海国并购起步晚，相关法律法规少，跟西方发达国家比，我国法律对我国企业海外并购的保护力度远远不够，更不能在并

购出现问题时给予实质性的帮助，往往使得我国企业在并购交易或者谈判中处于弱势。

由于政治体制和意识形态等方面的差异，我国与西方国家相关法律法规有所不同，同时东道国为了保护本国企业，维持自身发展，往往都制定了反垄断法、反并购等法律法规限制并购，还有专门针对外商投资的审查监管制度。

我国企业管理层对国外法律的不熟悉、还不聘请熟悉东道国法律的国际律师团队，并购很难成功。

（五）未结合自身和目标企业情况及时调整并购决策

在制定战略决策时，企业缺少明确目标，盲目并购，战略规划不到位，对并购行为十分危险。企业要邀请国际相关专家，组建并购团队，全面评估内外部环境和自身情况，充分评估各种优势、不足和风险，制定适合自己的并购决策，制定详细计划，针对目标企业做好尽职调查，准确估值，尽量确保海外并购成功。如果并购目标选择不恰当，可能会浪费企业有限资源，影响并购方自身正常经营和未来发展。

（六）我国与东道国存在文化差异

1. 民族文化差异

不同民族造就了不同民族性格、不同的民族责任感、不同思维、不同的问题处理方式，可能还有不同的政治导向和不同的民族信仰，这些处理不好，都有可能引起文化

风险。

2. 企业文化差异

并购方和目标企业在经营风格、战略思想、行为规范、价值观、人力资源方面可能均存在差异。中国企业文件侧重于儒家文化，与外国企业尤其是欧美国国家企业存在较大差异。这些都有可能引起文化冲突。

（七）因并购双方信息不对称等原因而产生财务风险

1. 并购双方的信息不对称

并购发方对于目标企业，获取数据信息的质量和范围决定了估值风险的高低，而估值风险的高低对交易能否成败起到了至关重要的作用。衡量一个价值评估体系是否完善的标准是看能否把估值风险控制可在可承受范围之内。由于并购双方存在利益冲突，被并购方会趋利避害而选择性地提供数据信息，也许因为并购方的盲目乐观，未全面准确地把握目标企业的各种信息，这种信息不对称的状况，就会带来估值偏离实际，从而导致并购方做出错误的决定。

2. 价值评估体系不完善

并购过程中需要对目标企业的进行多维度全面价值评估，不但要综合分析企业的行业背景、经营环境、财务状况和经营成果等，而且还要核实对于不确定的信息。不能过分相信对方提供的信息和财务报表，否则就会增加并购风险，甚至导致并购失败。

3. 支付方式选择不当

支付方式的选择需要双方的协商一致，通常情况下，被并购方喜欢选择现金支付方式，但会给并购方带来资金短缺的风险，除了现金支付外还有杠杆支付、股权支付和混合支付等。每种支付方式都各有优势和劣势，如果选择不当，可能引发并购风险。

4. 融资方式选择不当

融资方式一般分为内部融资、外部借款融资和股权融资。因为并购活动一般都会需要大量资金，仅仅凭借内部融资不能满足并购需求，所以利用借款等财务杠杆方式融资和股权融资方式居多。但过多使用财务杠杆融资会给企业带来融资风险和偿付风险，过多使用股权融资会使企业股权得到稀释，有可能失去控制权，因此几种融资方式都各有利弊，企业应根据自身经营情况和资本结构确定合理的融资方式。

（八）并购后的整合不当

完成并购交易和产权转移并不能标志着并购工作已经完成，其实并购后的整合才是重中之重。并购前两家企业在文化、意识形态和价值观等层面存在差异，因此并购完成后双方企业需要在战略、业务、文化以及财务等方面进行整合，如果整合不当，将无法发挥协同效应，提高工作效率和经济效益，合理配置资源，可能导致海外并购失败。

作者单位 天津纺织集团进出口股份有限公司

天津市2021-2023年度会计咨询专家（管理会计组）第一次工作会议顺利召开

3月11日，天津市2021-2023年度会计咨询专家（管理会计组）第一次工作会议在天津能源投资集团召开，市财政局会计处、市会计学会相关负责人出席会议，管理会计组专家共20余人参会。

管理会计组各位专家聚焦“十项行动”，围绕《天津市财政局2023年会计管理和会计监督工作要点》，就会计工作如何更好地助力“十项行动”深入实施谋实招、献良策。与会专家表示在新形势、新任务、新要求下要进一步提高

对管理会计重要性的认识，深化管理会计应用，贯彻新发展理念，推动高质量发展，助力“十项行动”由施工图变成实景图。会上，会计处领导为各位专家颁发了聘书。



金税四期全电发票政策剖析与实操指引沙龙举办



是供应链透视、产业链升级，都有事半功倍的效果。

3月10日下午，会计学会与单位会员天津市金蝶软件有限公司共同举办的“数治企业强国动能——金税四期全电发票政策剖析与实操指引沙龙”成功举办。沙龙邀请相关专家针对全电发票相关政策、实际应用场景、申请电票的注意事项以及如何通过系统实现等问题进行讲解。

“全电发票”的全面执行将助力企业形成“业财税”贯通的数字化闭环，打破壁垒，实现上下游协同，对企业财务管理、运营资金优化、税务管理，甚至

2
2023
总第 254 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