



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

- 公立医院成本核算与管理的现状及思考
- 集团型企业资金管理与控制研究
- 国有企业全面预算管理存在的问题及优化对策
- 新会计准则下电厂大修理费确认探讨
- 关于召开天津市会计学会第九次会员代表大会及推荐理事候选人的通知



天津市会计学会第八届第十次 常务理事会成功召开

2月16日，天津市会计学会第八届第十次常务理事会在会计之家举行。天津市会计学会会长栗庆林主持会议，常务理事、监事共19人出席，天津市财政局会计处副处长蒋大鹏列席会议。会议主要审议通过了市会计学会秘书处提交的天津市会计学会2022年度工作总结、2022年度财务收支报告，讨论补充了2023年度工作要点，同时汇报了天津市会计学会第九次会员代表大会换届选举工作进度。

与会常务理事、监事对市会计学会2022年的各项工作给予了高度肯定，并就2023年度工作要点提出了切实可行的意见和建议：高咏表示，要点提出的“打造‘产学研用’一体化平台”，对天津经济建设具有重要意义；赵秀云联系近日印发的《关于进一步加强财会监督工作的意见》发言；裴富才建议学会应加强与有关单位合作，完善天津市会计科研案例库，切实帮助企业解决实际问题；马立群强调学会“会计之家”属性，要求学会加强自身实力建设，积极壮大会员队伍，增强会员凝聚力、归属感；刘志远认为学会年度工作要点应在理事会换届后有效转化为工作建议，并提出学会在会计理论研究时应聚焦年度重点，反应时代特色，学会工作更应立足大局，以“为天津培养、输送会计人才”为己任。蒋大鹏总结四点意见，一是丰富学会活动，全面恢复线下交流，二是充分利用自身高端学术资源，分层次、分梯队进行人才培养，三是密切联系天津经济发展需要，做好科研成果转化工作，四是以多媒体融合推广学术成果，打造天津品牌。

会长栗庆林听取了报告及专家意见，他要求学会认真学习贯彻《关于进一步加强财会监督工作的意见》精神，将“财会监督”作为学会今后学术工作当中的重要主题；积极联合本市高校、科研院所、企业，找准切入点，全面发挥“产学研用”一体化平台优势，做好对接，满足企业发展需求，服务天津科技、经济发展。

下一步秘书处将根据市财政局印发的《天津市财政局2023年会计管理和会计监督工作要点的通知》文件要求，总结归纳各位常务理事、监事提出的意见及建议，拟定市会计学会2023年度工作建议，提请新一届理事会审议。



（通讯员：肖琳亚 赵晨）



卷

首

语

冬去春来，新一年的《天津财会》又与大家见面了。回首2022年，党的二十大胜利召开，吹响了奋进新征程的时代号角。《天津财会》与时俱进，作为本市会计人员的亲密伙伴，按照天津市财政局的要求和部署，担负宣传会计管理制度、研究会计发展问题、推广会计管理经验、开展会计学术交流、服务会计人员的使命。

2023年是全面贯彻党的二十大精神的开局之年，是天津全面建设社会主义现代化大都市的关键之年。《天津财会》将深入贯彻党的二十大精神，准确把握新时代会计工作新方位、新形势，继续秉承理论联系实际、办刊宗旨，紧密结合天津会计改革发展面临的新形势、新问题，顺应法治化、专业化、数字化、协同化要求，不断自我优化，发挥学术宣传的作用，将《天津财会》建设成为天津财会人员展示学术成果、分享业务经验的平台，服务本市会计科研工作，助力天津经济社会与发展。

会计工作在推动经济社会发展中发挥着基础性服务功能，这之中每一位会计工作者的贡献都至关重要。《天津财会》将继续和广大财会人员在一起，把握机遇，主动作为，为我市会计理论建设和学术科研水平更上一层楼贡献力量。

编者

天津财会

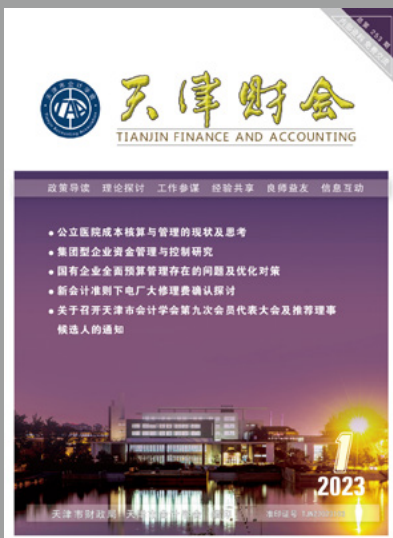
1979年7月创刊

(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



1 卷首语

4 工作研究

- 公立医院成本核算与管理的现状及思考 阿宝云
- 业务标准化及会计标准化在企业的实践
——以A企业为例 赵国敏
- 集团公司房产土地专项审计初探 许艺馨

13 管理会计

- D 商城平衡计分卡的运用 连文靖
- 浅析行政事业单位管理会计建设面临的困境及建设策略
宋 辉

20 会计信息化

- 高校财务远程办公应用现状及发展前景研究
——基于SWOT分析法
丁争争 李甜 白霖源 张可 龚闽强
- 浅谈城市医联体内财务共享服务中心的建设 程晓娜

26 内控论坛

- 浅析公立学校内部控制体系建设 战金金
- 集团型企业资金管理与控制研究 李宝霞

32 税务园地

- 浅析“全电发票”全面推行对企业发票管理的影响
马莉燕

35 预算管理

建筑施工企业全面预算管理存在的问题及优化策略

马晓利

全面预算管理体系在分支机构财务管理中的建设和应用

武欣慰

国有企业全面预算管理存在的问题及优化对策

史冰清

中小型企业实施全面预算管理的难点及解决建议

王秋蕊

45 领军论坛

新会计准则下电厂大修理费确认探讨

许大明

48 工作动态

关于召开天津市会计学会第九次会员代表大会及推荐理事候选人的通知

封二 图片新闻

天津市会计学会第八届第十次常务理事会成功召开

通讯员 肖琳亚 赵晨

封三 专题报道

天津市 2021—2023 年度会计咨询专家（企业会计准则组）
第一次工作会议顺利召开

通讯员 李颖 张璐

封面

校园风光——天津财经大学



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2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

公立医院成本核算与管理的现状及思考

■ 阿宝云

近年来，医疗服务市场的竞争日益激烈，医疗卫生体制改革力度不断加大，供给侧改革也在逐步深入，尤其是药品和材料的零加成，使得公立医院的生存和发展面临严峻的挑战，在这样的背景下，加强医院运营管理，走高效、创新的发展之路逐步达成共识。

《加强公立医院运营管理的指导意见》（国卫财务发〔2020〕27号）提出：“公立医院应以全面预算和流程管理为核心，以全成本核算和绩效为工具建设运营管理体系”。可见成本核算与管理是提高公立医院运营能力的重要方面，可以显著提升医疗品质和管理水平，增强自身的竞争力。

一、公立医院成本核算与管理意义

2021年《事业单位成本核算具体指引——公立医院》（财会〔2021〕26号）指出：医院进行成本核算应当满足内部管理和外部管理的需求，包括但不限于以下方面：

（一）成本控制

医院应当完整、准确核算特定成本核算对象的成本，揭示成本的发生和形成过程，以便对影响成本的各种因素、条件施加影响或管控，同时结合预算将实际成本控制在预期目标内。

加强成本核算是提高公立医院运营管理的重要方法和手段，有利于摸清家底，提高各项资源使用效率，促使医院合理控制成本、优化资源配置、提质增效，这也是公立医院高质量发展促进行动（2021—2025年）的要求。

（二）医疗服务定价

完成医疗服务项目成本核算以及DRG病种成本测算工作，提供医院财务成本状况，为政府有关部门制订医疗服务相关价格或收费标准提供依据和参考，为监管医疗服务价格、完善医保支付政策等提供数据支持，赋能医院精细化管理和运营。

（三）绩效评价

医院应当设置与成本相关的绩效指标，衡量医院整体和内部各部门的运行效率、核心业务实施效果、政策项目资金实施效益。

二、公立医院成本核算与管理的现状以及存在的问题

（一）起步晚，发展缓慢，数据基础薄弱

公立医院成本核算与管理相较于企业来说起步晚、发展慢，部分公立医院在实际工作中仍显示出计划时代的烙印，成本理念滞后，尤其缺乏权责发生制、收支配比的核算原则；各类数据系统接口不统一、数据统计口径不一致，在软硬件方面都存在基础信息获取难度大，一些数据（面积、人员工时分配、卫生材料消耗归属）的取得、正确度、及时性受到影响，这些都将直接影响到成本核算的结果。

其次，数据统计方法过于简单，数据没有分门别类。比如卫生耗材一次领用，月底不退库，造成统计数据不准确；规模较小的医院和科室，几个科室共用一个病区、一组医护人员、一套医疗设备，统一领用卫生材料、药品，没有留下各科室使用记录，导致在对科室核算人员费用、材料费用、药品费用以及资产折旧费用时无法具体到各科室。

(二) 成本核算与管理意识普遍不强, 热情不高

实践中医务人员对成本核算与管理的认识不够, 成本意识淡薄。许多医务人员甚至认为成本这些都是财务部门的事情, 与自身没有太大联系, 工作开展难度较大; 或者认为成本管理就是节约、不断压缩各项费用, 忽视了成本核算和管理带来的经济效益和社会效益, 对成本核算有天然的抵触情绪, 成本意识狭隘, 缺乏支持配合。这与医院目前所处的市场化的经济环境不相适应, 因而有必要提高全员成本管理意识和水平。

目前绝大部分公立医院在开展科室、个人绩效考核的时候仅限于本科室成本, 而每年公立医院绩效评价都是运用全成本思路, 即临床科室需要分摊医疗技术科室、医疗辅助科室、管理科室成本, 二者数据基础不一致, 导致科室及医护人员对绩效评价感受不一致, 不利于绩效评价的传递和改进。

(三) 缺乏一体化的成本信息服务平台

根据笔者问卷调查, 大部分公立医院还未建立或正在建立成本核算系统, 即使已建立成本核算系统, 也仅与财务会计系统数据互通, 不能与其他数据系统实现数据共享互联; 各系统数据的采集、共享等功能欠缺, 都是各自为政, 信息和数据没有整合与统一, 缺乏这些数据的支撑, 成本核算如同无水之源、无本之木; 信息系统数据的传输、

汇总和分析能力较差, 一般成本核算数据都需要根据四类三级分摊方法进行加工和转化, 在这个过程中分摊参数的不当运用也会降低成本核算的准确性, 提高了成本核算与管理的难度。

(四) 成本核算与管理工作的落实成效一般

在核算内容方面, 大部分公立医院仅开展科室成本、诊次成本、床日成本核算, 单位全成本核算、项目成本核算、病种成本核算、DRG 成本核算等开展较少; 根据笔者调查还存在未能按照最新成本核算规范要求进行成本核算, 无成本报表或者没有定期编制成本报表, 未进行成本分析, 对最新的成本规范不能及时落实的现象。

在成本数据应用方面, 部分公立医院成本与绩效考核、科室评优评先是挂钩的, 但是方法单一, 甚至有失公允, 难以服众, 导致员工对所在单位成本核算与管理工作的总体评价一般。

三、公立医院成本核算与管理的意见对策

在医改的大背景下, 原有的倚重“创收”来助力医院发展的传统思维模式受到剧烈冲击, 利用成本可控性来助推公立医院高效发展模式越来越被大家所认可, 成本核算与管理的重要性也日益突出, 如何做好医院成本核算管理工作, 这也是整个现代医院管理研究领域关注的焦点问题。

(一) 提高会计核算水平, 让“成本管理”数据为证

结合公立医院实际情况, 从会计核算精细化入手, 做好医院成本核算基础工作, 合理划分最小核算单元, 由原来的粗放的核算会计型向信息化精细型转变, 把成本管理数据基础打牢固; 建立二级库房管理制度, 准确核算各科室材料、药品支出; 加强资产管理水平, 对重点设备的购置和维护做好台账管理; 对于一人多岗, 一物多用等情况做好分配标准; 医院各核算部门均应当设立兼职成本核算员, 按照成本核算要求, 及时、完整报送本部门成本核算相关数据。

公立医院要根据实际发展情况, 将全成本核算与重点专项成本核算相结合, 开展成本核算结果分析, 重点分析成本构成、成本变动的影响因素, 制订成本控制措施, 提出改进建议, 提高科室和全院运营能力。

(二) 加强信息化成本核算与管理平台建设

依托信息化服务平台能让成本核算与管理“如虎添翼”, 将医院会计核算软件、HIS 系统、固定资产管理系统、材料、药品管理系统甚至人员薪酬、预算控制系统有效整合, 建立统一的成本核算与管理服务平台, 减少信息孤岛, 使其具备强大的成本核算与管理功能, 打造医院成本核算数据库, 实现对业务收入和成本的动态监控。

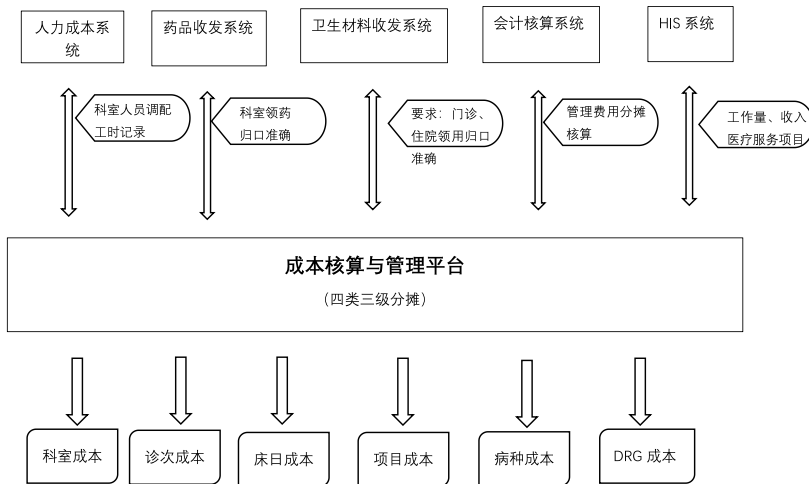


图1 公立医院成本核算与管理平台设计框

（三）强化全员成本核算和管理意识

目前医疗服务领域竞争激烈，要想长期、稳定、更好的发展，就得有决策科学性、成本有效控制的理念和意识，这首先对应的是医院管理层，要求领导重视成本核算和管理，例如在新增科室、购置大型医疗器械的时候，不仅考虑显性成本，还要从经济学角度考虑隐性成本，提前对科室、大型医疗器械的应用前景、收益模式、现金流进行深入分析，必要的时候甚至可以聘请专业机构进行可行性研究报告，尽量规避风险，避免永久性损失。

其次，通过内部培训和沟通交流，深入浅出的向广大职工灌输成本核算和管理的理念，或者引用其它公立医院成本核算和管理助力医院经营发展的成功经验，让他们意识到开展成本核算加强成本管理是公立医院适应时代的必然趋势，让医院上下一条心，拧成一股绳，树立统一的成本管理理念，为“成本控制”营造环境。

（四）梳理和完善医院成本核算管理体系在现代医疗管理体系下，要不断完善成本核算和管理办法，维护成本管理制度和体系，使得成本核算和管理有据可循，有典可引；把成本核算和控制纳入绩效考核体系，调动成本核算意识和成本控制的积极性，这不失为一个推行成本管理战略和制度的重要方法，当然如何把成本核算和控制纳入各级绩效考核体系，这又是公立医院薪酬体系改革的重要议题，需要统筹兼顾，科学合理的方法。

同时合理设置成本核算机构，成立成本核算及管理小组，在临床科室设置成本核算员，协助完成医疗服务项目成本核算及DRG病种成本测算工作，各级职责明确，分工合理，提高核算核算与管理的效率和水平。

（五）坚持与时俱进，创新成本核算与管理办法。

在医疗发展和改革所形成的新的经济环境下，医疗方式日益复杂，需要突破传统成本核算和管理理论的局限性，合理运用全成本核算思路和作业成本核算办法，成本费用的归集尽量以直接计入或计算计入的方法，减少分摊计入，有利于成本分析和成本追溯，尽可能消除非增值作业，改进增值作业，优化“作业链”和“价值链”，从成本优化的角度改造作业和重组作业流程，并且对医疗服务中的各项作业进行成本效益分析，确定关键作业点，对关键作业点进行重点控制，经过优化和合理控制后，争取实现用有限的资源让群众享受最优质的医疗服务。

成本核算工作涉及面广、内容多，即使有明确的核算方法，但在实际操作中各级公立医院仍会面临各种特殊情况，成本核算方案必须在实践中发现问题，不断调整并优化。

新形势下公立医院高质量发展要求健全运营管理体系，整合医疗、教学、科研等业务系统和人、财、物等资源系统，推动医院运营管理的科学化、规范化、精细化，成本核算与管理作为其中重要环节，需要满足公立医院运营管理的成本信息需求，助力医院提升管理水平，走出一条优质高效、低耗的可持续发展之路。

作者单位 天津市中医药研究院附属医院

业务标准化及会计标准化在企业的实践——以 A 企业为例

■ 赵国敏

数字化时代，财务数字化需要靠信息化、智能化的手段来实现。企业财务管理顺应时代发展，以多种技术手段为依托，变革企业业务、管理及财务模式，进一步改进企业流程，进行企业内部流程再造，整合企业各母公司、分公司、子公司业务功能及管理职能，实现企业各业务单位与会计信息系统的对接融合。业务与财务的标准化是其中关键。在业务标准化、财务标准化的基础上，实现财务信息化、智能化，为企业的管理决策提供支持。本文以 A 企业为主要研究对象，理论联系实际，通过研究分析案例探索业务、会计标准化实践对财务工作乃至企业发展的重要意义。

一、企业业务标准化与会计标准化建设的必要性

企业标准化是指以提高经济效益为目标，以搞好生产、管理、技术和营销等各项工作为主要内容，制定、贯彻实施和管理维护标准的一种有组织的活动。企业标准化是一切标准化的支柱和基础，搞好企业标准化对于提高企业质量管理水

平具有重要意义。通过实施标准化管理，能够把企业生产全过程的各个要素和环节组织起来，使各项工作活动达到规范化、科学化、程序化，建立起生产、经营的最佳秩序。

(一) 企业标准化的重要组成部分

在企业经营管理过程中业务标准与会计标准化是一个非常重要的组成部分，对企业的生存以及发展起着非常重要的作用。建立科学的标准化系统并有效实施，可以保证企业可持续发展。

(二) 智能化财务建设的重要环节

业务与会计标准化建设，是实现智能化财务的基础。智能化财务依托的是电子计算机系统，而计算机系统工作的基本原理就是标准化。只有将业务流程及财务流程标准化，数字化，将各功能模块嵌入到信息系统中，将工作从线下转移到线上，才能有效的录入和输出，在提高效率和信息质量的同时，为智能化财务的应用奠定基础。

(三) 有利于提高企业会计信息质量

业务与会计标准化能全面提升会计信息质量。标准化后，企业的各项数据均是经过标准化信息处理的，具有统一定义，统一指标解释，统一标准，统一计量，减少了操作过程中的人为的自由裁量，提高了会计信息质量。

(四) 有利于提升工作效率

财务工作繁杂分散，业务量大、重复性高。将财务工作内容按一定规律拆分成不同模块，将财务工作予以流水化处理，固化财务工作的操作流程及步骤，用计算机代替人工处理，实现会计分录、记账、报表的统一处理及输出，势必会大幅度提升工作效率，节约大量资源。

(五) 有利于企业快速建成高效管理体系

业务与会计标准化有利于打通业务和财务之间的管理壁垒，形成高效的管理体系。未实行标准化前，业务数据与财务数据之间的流转，一般是通过线下专人专项投递来实现。而这些信息，也有可能因为各方标准、口径不统一不一致而造成信息质量不高，可重复采集等等。业务端与财务端无法实现快速、高

效联通。

（六）有利于内、外部监督

企业的财务报表需要接受企业内部以及外部监督。业务与财务标准化后，由于统一的指标解释，让每个监督部门或节点能快速理解指标数据，便于监督与被监督；企业接受外部监督，特别是接受会计师事务所等方面监督时，便于其快速了解公司业务。

二、A 企业推行业务标准化与会计标准化的背景

A 企业成立至今已有 20 余年，为电信运营商和政企客户提供跨行业、跨专业的一站式服务。业务涵盖网络设计、通信工程集成、网络优化、网络维护及 ICT 业务等。随着公司业务的增长，公司已经发展成为大中型企业。目前公司业务范围涵盖全国，在全国各省均设有分公司，公司人员素质相对较高，基础管理扎实稳定。

业务量加大，范围较广，人员众多，给 A 企业财务管理带来一定的挑战，主要表现在：会计处理效率低下、会计信息的可靠程度降低、会计处理成本高、企业集团管控力度降低。为解决这些问题，企业急需改变原有的业务及财务管理模式，而科技的进步为企业面临的财务问题提供了解决方案。公司希望紧跟智能化大潮，依托大数据、云计算、人工智能、移动互联、流程自动化等技术手段，通过变革单位业务与会计管理模式，通过流程再造，整合单位财务职能、促进业财融合，建立新型的、现代化的财

务体系。

A 企业希望以实现财务标准化为提高财务管理水平的重要手段，推进业务与财务标准化建设，转变传统财务观念，将传统核算财务逐步向战略财务、业务财务转型，最终实现企业全数字化管理。

三、业务标准化及会计标准化在 A 企业的建设原则

（一）引领性原则

业务标准化及会计标准化建设应具有超前性、前瞻性、预见性以及先进性。如在制度设计时，A 企业坚持标准化与信息化相结合，充分考虑了未来社会经济技术发展对企业的作用。

（二）一致性原则

A 企业在制定业务标准化及会计标准化制度及方案设计时，各业务单元，各业务活动，各业务模块的业务术语，指标口径和数据标准要求规范化，要统一定义、要统一指标解释，要支持多源头，多信息系统之间的数据口径的对接。

（三）适用性原则

A 企业在业务标准化及会计标准化制度方案设计时，不仅遵循引领性原则，也注意与企业的各种应用场景、资源相适应，要具有现实操作性可行性。不能制定高高在上、大空全的制度，而无法应用。

（四）同源性原则

一是数据源头清晰可追溯，无论哪个环节使用的数据，均能从后往前追溯到起源；二是同一数据源，可以多个环节提取使用，减少数据重复提供及重复计算。减少资源浪

费，提高效率。

（五）共享性原则

标准化的一个重要应用及成果就是共享。通过标准化，达到企业各环节数据共享的目的，打通业务数据及财务数据之间的壁垒，通过信息系统实现企业各环节数据间的共享。

四、业务标准化及会计标准化在 A 企业的应用与实践

（一）标准化工作推动步骤

1. 计划调研。计划阶段，先从企业领导层开始，转变观念，统一思想，坚定信心，再辅以企业内部宣传，让标准化工作深入人心，降低推行难度。A 企业用半年的时间，对企业的所有业务流程进行了梳理，收集了大量的原始资料及数据，为后续流程设计提供基础。

2. 流程再造及系统方案设计

流程再造是标准化建设的必要步骤，在企业标准化与会计标准化成功建立运行后，财务将由传统核算型财务，向收益管理型及风险控制型财务转型，实现从核算财务到业务财务进而到战略财务的进阶。为此财务转型要更精通业务，将财务体系与整个业务流程紧密结合。

（1）流程再造。在调研的基础上，A 企业对原有流程进行分析、归纳、整理，在尊重事实的前提下，按成本效率原则，重新规划流程节点、走向以及相关要求进行流程再造。这是比较艰难的一个环节，除了流程设计要具有科学性、合理性、适用性，可操作性外，还要符合内部控制的相关要求，要合法合规；

更繁杂的是，流程再造需要取得各相关方的理解和认可、配合，需要多方沟通、协调、解释。

(2) 系统设计。流程再造后，将所有流程在信息系统中实现，通过信息系统再现流程。此环节，需要靠大数据、云计算、人工智能、移动互联、流程自动化等智能化的手段来实现。需要 IT 及专业的部门相配合，将所有信息电子化，将流程自动化电子化。系统设计编程做好后，还需要进行大量的模拟测试，以检验流程效果以及系统稳定性。

(3) 重点流程和规范。业务标准化及会计标准化涉及到的主要流程有：销售及收入标准化流程；采购标准化流程，此项中包含外包标准流程及材料采购标准化流程；成本结转标准化流程；费用标准化流程等。

(4) 编制标准化实施手册文件及指导资料。以上工作完成后，A 企业编制下发了一系列的数字字典。如合同，收入核算标准流程体系，外包派单及结算流程体系，材料采购结算流程体系，费用核算数字字典，管理财务分析指标数字字典等等标准化实施手册及文件，指导资料等。

3. 系统实施

系统实施是一个艰难而繁杂的过程，需要调动企业内部所有部门，所有人员共同参与，共同实施。在此过程中，每个部门，每个人员都参与其中，顺应企业的发展变革。在企业发展变革中，提升自己的业务水平 and 能力。

(1) 人力资源部门。企业根据新的流程，需要对组织的内部结构进行调整，整合。此环节对企业所有人员息息相关，所以人力资源部门的工作至关重要，要充分考虑各岗位工作量，人员匹配程度，冗余人员的安排等等。还要加强新流程，新系统的培训安排等，另外，还要注重员工心理因素以及企业文化方面的众多考量。

(2) 业务部门。业务单元需要在结构调整后，在确保业务进度的情况下，快速熟悉流程，尽快进入工作状态。决不能让流程及变革耽误业务的进程。

(3) IT 部门。IT 部门，在企业组织架构中越来越重要，越来越必不可少，他们要熟悉业务，熟悉现代化的电子技术，他们是确保信息系统稳定运行的关键。也是确保标准化流程顺利实施的保证。

(4) 财务部门。此时的财务部门，已经由偏重于传统核算财务，逐渐转变为以业务财务，并向战略财务转化。财务的工作端口前移，由原来更多的事后监控，变为事前，事中审核。进一步降低企业运营风险，提高效率。

(5) 报表系统。报表系统是企业信息系统的集中化处理结果。各业务单元根据自身实际情况，提出报表需求。将信息系统中各类原始数据，形成对各管理层级有用的各类报表。

(6) 各级管理部门。信息系统可以将包括可视化在内的各种报表推送到各管理层级，让各管理层级及时，准确的了解工作进度，工

作结果，以及公司经营结果。

(7) 实施成果。A 企业经过标准化进程的推动，初步形成了，以 CRM 客户关系管理系统，SRM 供应商管理系统，库存管理系统，OA 自动化办公系统，费控报销系统，资金管理系统，以及 BI 报表系统为主要信息系统集成。各系统之间数据互联互通，各系统中的数据根据内部控制及风险控制的要求，除了在各自系统中进行控制外，还运用于其他系统中的节点控制。例如，CRM 系统中的合同材料清单将会带入 SRM 供应商管理系统计划采购订单中；资金系统中的银行回款数据将会带入 CRM 系统中的对应合同中；SRM 供应商管理系统中的订单将会与库存管理系统联系；费控报销系统中，对于供应商的付款，会同时勾联 CRM 系统，SRM 系统数据进行自动数据匹配审核。

(二) 业务标准化及会计标准化实施效果

A 企业实施业务标准化及会计标准化后，提高了财务信息的准确性和科学性，更好地满足了管理决策需要。企业前端的业务数据，在统一标准，统一口径，统一计量下，通过企业信息管理系统快速传递到相关人员，相关部门节点。同时，还能实现各审批节点的前移，控制风险，构建起高效统一的企业管理体系。实现“一点输入、多点共享”，减少信息数据流转过程中产生的偏差，保证业财数据的一贯、可靠、可比，为企事业单位深入开展财务分析、管理决策提供支撑。

(下转第 12 页)

集团公司房产土地专项审计初探

■ 许艺馨

对于大中型集团公司而言，房产土地属于企业资产的重要组成部分。受集团规模大，发展进程长，所属企业管控程度不同等方面因素影响，大中型企业集团在房产土地管理方面往往暴露出一些亟待解决的问题。集团公司可通过内部审计监督或聘请第三方中介机构方式实施房产土地专项审计，了解集团公司房产土地管理水平，进一步压实房产土地管理部门主体责任，完善相关领域制度体系建设，规范业务链条决策程序，提高资产盘活效率，摸清房产土地家底，从而提升公司整体房产土地管理水平，实现资产保值增值。本文从集团公司房产土地专项审计实施角度出发，对审计重点内容进行初步探讨，对常见审计发现问题进行剖析，从而给出针对性管理建议。

一、审计重点内容

房产土地专项审计实施之初，应当明确审计范围并确定审计方案。按照全覆盖审计标准，集团公司本部及具有实质控制权的所属企业均应涵盖在审计范围之内，审计

方案重点内容应当包含以下几个方面：

（一）制度建设方面

被审计单位是否建立完整的房产土地管理制度；房产土地管理制度是否与集团公司及监督管理有关文件协调一致，不存在冲突性条款；房产土地管理制度之间是否存在循环交叉引用条款；房产土地管理制度是否执行到位，决策流程是否符合管理制度规定；出租房产土地程序是否符合制度要求；决策流程文件是否留档完整。

（二）基础信息方面

被审计单位房产土地信息是否与账册信息核对一致；房产土地信息是否与权证核对一致；房产土地信息是否与实物核对一致；是否存在产权证持有人和实际拥有人不同的情况；是否存在需要移交的非经营性资产并核实明细；是否存在五年内房产土地内、外部审计问题，并对相关整改情况进行跟踪；是否存在房产土地涉诉事项，关注相关领域风险及诉讼进展。

（三）资产运营方面

被审计单位是否存在被占用或

无偿使用的房产土地；是否存在闲置房产土地及后续处理措施；是否存在待开发土地及后续处理措施；房产土地是否存在抵押、担保、质押等情况，出租给集团公司范围外第三方的房产土地是否履行必要的决策程序；是否存在租期过长、违规出租划拨地等管理问题；租金制定是否符合经济效益原则，金额能够覆盖固定成本。

二、常见审计发现问题

审计组应当审慎执行审计程序，复核审前取得的资料及文件，现场核查被审计单位房产土地的账册信息、实物信息、权证信息、运营信息、制度建设和决策运营流程等情况。以下几个层面的问题属于常见、频发审计问题，审计组应予以重点关注，管理者可引以为鉴。

（一）制度建设层面

制度管理建设不够健全，主要表现为部分被审计单位存在自有房产土地事项，但未依照集团公司及上位有关规定建立管理制度；部分被审计单位存在房产土地出租事项，未严格参照集团公司及上位有

关规定制定本企业房产土地出租管理办法。

（二）资产管理层面

部分房产土地处于闲置状态，造成大量资源浪费，变相增加相关单位管理成本。部分被审计单位房产土地被第三方无偿占用，存在资产流失风险，产生安全隐患，制约相关单位正常生产经营。

（三）证照管理层面

1. 部分实物资产未取得产权证书，主要由于前期工程资料缺失、房产与坐落土地权属不一致、政府规划变更等原因导致。根据《民法典》第二百零九条规定，不动产物权设立、变更、转让和消灭，经依法登记发生法律效力。上述资产物权归属具有不确定性，权利存在瑕疵。

2. 部分实物资产实际权利人与证载权利人不符，主要由于公司合并、更名以及资产买卖后权属证书未及时变更导致。根据《民法典》第二百一十七条规定，不动产权属证书是权利人享有该不动产的物权证明。上述资产实际权利人未拥有不动产物权证明，权利存在瑕疵。

（四）账实管理层面

1. 部分单位存在账外资产，形成账外资产的主要原因为资产价值费用化、房屋与土地等合并入账无法区分、缺失前期建设资料无入账依据等方面。上述资产账面价值无法确定，相关单位财务成果不能准确反映真实资产状况。

2. 部分房产已拆除未销账，存在实物已拆除但仍在财务账面体现，资产账实不符，相关单位财务信息不实，虚增资产。

3. 部分实物资产无法定位，存在有账面记载但无法定位房产土地，资产存在性不能确定，相关单位资产管理缺失。

三、管理建议

程序完结后，审计组应当出具审计报告，对集团公司房产土地审计情况进行汇总，对审计发现问题进行披露，形成审计结论并给出针对性管理建议。针对审计过程中的频出问题，审计建议可以包括以下几个维度。

（一）优化制度体系，加强执行力度

被审计单位应重新梳理制度条款，对于制度体系建设层面的欠缺，应参照上位制度，制定符合自身实际情况的房产土地相关制度并规范执行。从事房地产出租的经营主体应特别关注出租相关经济行为是否被现行制度体系所覆盖。

（二）强化资产盘活，提升资产价值

针对闲置房产及对应土地，被审计单位应进一步走访统计，摸清状态，对内挖掘使用需求，统筹推动房产土地盘活工作；对外应积极拓展市场，主动开展广泛招商，加快盘活各项基础性工作，努力提升闲置低效资产利用效率。针对被无偿占用房产及土地，各物权主体应按照《民法典》第二百三十五条规定依法行使“返还原物请求权”或主动协调无偿占用方返还对应经济利益，规范法律文书签订，避免因国有资产相关经济利益流失。

（三）厘清问题根源，统筹权

证办理

对于无证资产问题，建议被审计单位应加强自身无证资产梳理排查，整理权证办理要件，对于符合条件的尽快办理产权登记；对于历史悠久、情况复杂的无证资产，应尽量厘清问题成因，收集并留存相关物权证明，积极申请办理产权登记，避免现存合法利益流失。对于实际权利人与证载权利人不符的房产土地，建议各物权主体梳理问题成因及现状，必要时应向法院提起确权之诉，及时维护自身合法权益。

（四）梳理资产信息，规范账务处理

对于账外资产，被审计单位应严格确认资产权属，核实资产价值，将上述资产尽快纳入核算体系；对于已拆除未销账房产，应尽快履行报废手续，规范账务处理，避免财务信息失真；对于有账面记载但无法定位的资产，建议各单位尽快梳理原始材料，确定资产实际位置，同时在财务资料中完成信息维护。

（五）提升管理强度，完善内控环节

审计过程中往往存在资产卡片存在关键信息模糊、缺失的情况，导致审计人员对资产认定存在障碍，部分资产账务与实物管理脱节，无法确认权属及存在。针对此种情况，建议被审计单位房产主管部门、财务部门及使用主体应联合定期开展盘点工作，保障公司账、证、物匹配相符；对于存在差异的资产要保证信息反馈和传递渠道的畅通。具有条件的企业，可以借助房产土地管理系统等信息化软件实现信息

12 工作研究

共享，最大程度厘清差异成因，并及时做出应对反馈，避免各主责部门因信息不对称造成的资产管理混乱

四、审计成果数字化展示创新

审计组可采用信息化手段创建“房产土地审计成果展示平台”，利用大数据对审计成果进行可视化解读。审计成果展示平台可以对审计范围内房产土地进行清晰标点，录入房产实物现场勘察实物照片，同时实现审计结果数据在区域序列、经营序列、瑕疵序列、用途序列等不同维度的查询、分析、建模

及可视化展示，通过数据重组达到瑕疵资产情况一键生成，深挖数据价值的同时，使审计结果展示更为清晰、直观，提高了审计结果的可读性。

五、审计成果运用

大中型企业集团通过内部审计监督或聘请第三方中介机构方式实施房产土地专项审计项目后，应当及时充分利用审计成果，及时建立并完善房产土地管理信息，保证物、证、账一致性。对审计中发现的问题及时登记审计问题台账，按照相关管理制度督促整改落实。对普遍

性问题，在落实整改的基础上，督促各单位举一反三、健全制度，提升规范化管理水平；对典型性问题，集团公司可以将审计结果以案例交流形式进行通报，发挥警示作用；同时对企业集团范围内，在房产土地管理方面管理成效显著、贡献突出的单位，可以形成优秀管理案例，在一定范围内予以表扬和推广，供其他单位参考借鉴。

作者单位 天津港（集团）有限公司

（上接第9页）

1. 提高了企业集团的管控力度。通过标准化建设，公司业务通过系统规范，流程控制，使用不同权限的设置，加大了集团的管控，在报表系统的统一支持下，集团的高层能在随时随地的了解业务运行情况，以及经营管理指标，加大了集团对各分公司业务的全方面的掌握。

2. 提高了会计处理效率。通过系统设置和优化，审批流程均采用电子化，移动通信终端审批方式的启用，加快审批流程进度；当审批流程进入会计账务处理节点后，记账、付款等均电子化处理，摆脱了

手工的会计处理模式更加的快捷，提高了会计处理效率。

3. 提高了会计信息的可靠程度。由于标准化系统的建设，对于关键节点，重要信息，及各类指标分类的标准化设置，降低了会计信息的差错率降，并且由于全面的信息数据的收集，使会计信息的可靠性程度有了极大的提高。

4. 降低了企业成本。首先，标准化实施后，会计核算处理统一由系统及总部统一集中处理，资金支付也由集团通过银企直联统一处理，减少了部分会计岗位的设置，降低了人员费用；其次，通过务标

准化及会计标准化建设，业务部门也相应的减少岗位，比如，原销售管理部每个分公司都有3-5人，通过流程优化，很多工作已经集中到总部集中处理，减少了分公司的人员配置。再次，通过统一标准、统一口径、统一计量，降低指标分歧，降低沟通成本；最后，由于业务流程标准化，完善的信息系统，减少了外审工作的时间，降低了成本。

作者单位 天津京信通信系统有限公司

D 商城平衡计分卡的运用

■ 连文靖

近年来 B2C 电子商务在我国飞速发展,行业竞争激烈,但是快速变化的竞争环境导致 B2C 企业很难建立起与之相适应的管理体系,要想在竞争中处于优势地位,就必须立足于明确的战略定位,并依靠一套科学的管理系统来应对市场的瞬息万变。平衡计分卡作为卓越的战略管理系统和绩效评价体系,恰好迎合了 B2C 企业改善内部管理的需求。本文选取 D 商城为例,具体探讨了平衡计分卡的战略思维及其设计流程。

一、案例背景介绍

(一) 平衡计分卡简介

平衡计分卡是 1992 年卡普兰和诺顿共同提出的一种战略性绩效评价方法。它以企业的使命和战略为逻辑起点,从财务、客户、内部业务流程、学习和成长四个维度将抽象的使命和战略转化成一系列具有因果联系的具体绩效指标,通过评估绩效来监督战略的执行、指导战略的修正,引导企业将资源分配到驱动战略实现的关键流程上来。

(二) D 商城简介

D 商城目前是中国较大的自营式电商企业,2004 年,D 商城正式进军电子商务领域,到 2008 年,D 商城已成为名副其实的 3C 垂直型 B2C 网购平台。2009 年 1 月以来,D 商城借助 4 轮巨额融资实现了向综合型 B2C 电商的成功转型,并于 2014 年 5 月在美国纳斯达克证券交易所正式挂牌上市。近年来,D 商城瞄准行业蓝海,大力开发移动端、农村电商、O2O 和跨境电商市场。

(三) D 商城实行平衡计分卡的基础

D 商城一直以来的迅速增长得益于自身有一套独特的倒三角管理

模式,如下图 1 所示。在这个模型中,团队位于最底层,被视为决定企业经营成败的终极因素。供应链层包括物流、IT 和财务三个核心系统,评价其是否有效的标准是成本和效率。在 D 商城看来,提高效率要从供应链效率和资金使用效率两个方面入手;至于节省成本,物流则是唯一的突破口。“产品、价格和服务”统称为电商用户体验,D 商城正是通过长期持续地为用户提供低价正品和优质服务获得了快速成长。用户处于系统之外,是决定 D 商城前途命运最关键的外因。基于 D 商城管理战略,我们可以很好的与平衡计分卡的四个维度相对应。

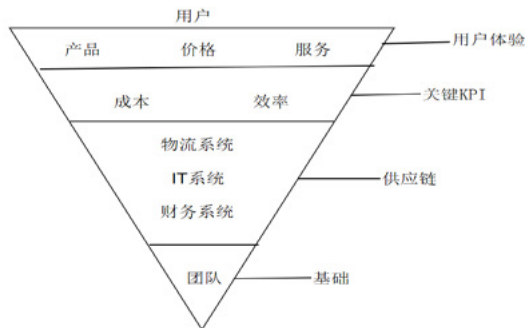


图 1 D 商城倒三角管理模型

二、D 商城平衡计分卡的设计

(一) 描绘战略地图

基于 D 商城的管理战略，我们将战略主题定为：企业价值最大化。从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度来描绘战略地图。同时针对各个层次提出各自要达成的目标。

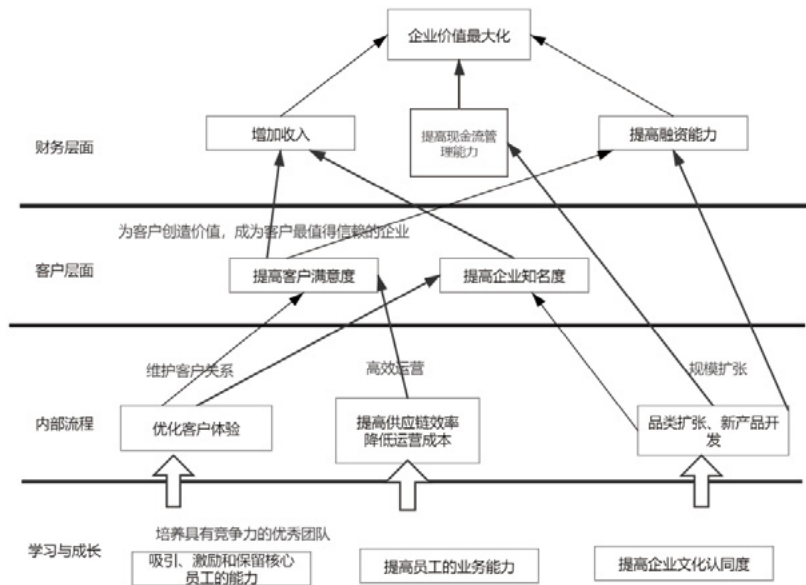


图 2 D 商城战略地图

(二) 平衡计分卡关键绩效指标选取过程

1. 财务维度

表 1 D 商城财务维度关键绩效指标

指标维度	战略主题	战略目标	关键绩效指标
财务维度	企业价值最大化	增加收入	自营类营业收入增长率
			服务收入增长率
		提高现金流管理能力	现金周转期
			现金流量满足率
提高融资能力	融资额		

(1) 增加收入。受疫情影响，从需求端看，消费者对非必需品的需求大大降低，而 D 商城最主要的收入贡献恰是严重受影响的 3C 品类，这也暴露其在服务收入方面有待提高，这里将自营业务收入和平台业务收入区别分析，选用自营类营业收入增长率和服务收入增长率对 D 商城的盈利能力进行评价。

(2) 提高现金流管理能力。

现金流管理水平是企业经营能力的重要体现，对于 D 商城之类的电商来说更是如此，现金流管理的核心在于维持现金流的收益性与流动性之间的平衡，这里采用现金周转期和现金流量满足率两个指标对其进行衡量。现金周转期是指购买存货支付现金到收回现金的时间长度，现金周转期越短，表明企业现金流流动性越高。现金流量满足率反映

经营活动产生的现金净流量满足投资活动资金需求的能力，可以作为衡量账面资金再投资能力的指标。

(3) 提高融资能力。互联网大背景的快速的发展，各大电商的竞争日益激烈，资本在这个时候也显得格外重要，如果没有充足的资金投入为企业的改革升级注入动力，B2C 企业随时可能跟不上行业发展的节奏，融资能力决定着 B2C

企业是否可以可持续发展，这里选取融资额作为衡量融资能力的指标。

2. 客户维度

表 2 D 商城客户维度关键绩效指标

指标维度	战略主题	战略目标	关键绩效指标
客户维度	为客户创造价值，成为客户最值得信赖的企业	提高客户满意度	客户投诉率
			订单转化率
	提高企业知名度		市场份额
			新增注册用户数
		活跃用户增长率	

(1) 提高客户满意度。作为电商企业，客户是企业发展的基础，决定着企业可以走多远，目前 D 商城的市场份额是靠着客户对京东品质、服务的满意度得来的。客户满意度在一定程度上也影响着企业的战略目标能否实现。对于 D 商城可以采用订单转化率和客户投诉率对客户满意度进行衡量。订单转化率是衡量网站访问者下单情况的指标，它受到网站页面设计、产品

种类、价格吸引力、客服质量、客户评论等多种因素的综合影响，是综合反映客户满意度的一个重要指标。客户投诉代表企业有需要改善的地方，也在一定程度上会对企业产生负面的影响，这是需要企业重点关注的地方。

(2) 提高企业知名度。对于电商来说，知名度等于客户群的多少，反映了企业在市场的影响力，同时也反映了市场对企业的认知与

认可度，一般来说企业的知名度与市场份额呈正比，并且对企业未来的发展也会有促进作用。企业知名度的评价可以采用市场份额、新增注册用户数活跃用户增长率三个指标来衡量。其中，活跃用户是指在当期完成一次网购的注册用户，反映了考核当期 D 商城真实的客户规模。

3. 内部流程维度

表 3 D 商城内部业务流程维度关键绩效指标

指标维度	战略主题	战略目标	关键绩效指标	
内部业务流程维度	规模扩张	新市场开发	新市场中销售份额	
		品类扩张	新增自营产品种类	
			Pop 平台新增合作商户数	
	高效运营	提高运营效率	存货周转天数	
			缺货率	
		降低运营成本	每单平均配送成本	
	维护客户关系	优化客户体验		客户回访率
				响应客户时间

(1) 新市场开发。农村电商、跨境电商、O2O 市场和移动客户端市场是 D 商城近三年来重点开拓的新市场。D 商城可通过各个细分市场的市场份额来检测新市场开发的阶段性成果。

(2) 品类扩张。3C 产品的零售毛利率很低，市场上价格竞争激烈，为突破盈利增长瓶颈，D 商城通过逐步扩大标准化产品的自营范围和引入非标准化产品的第三方卖

家开辟了新的增长路径，具体可用当前的新增自营产品种类和 POP 平台新增合作商户数来衡量。

(3) 提高运营效率，降低运营成本。D 商城的关键运营环节如下：采购商品—整理入库—发布商品信息—接收和处理顾客的订单—自有物流配送—售后服务。因此，运营效率的提高主要体现在加速商品的周转上，所以选用存货周转天数和缺货率对此进行评价，而对于

运营成本控制可以计算每单配送成本来评价。

(4) 客户关系管理流程。客户关系管理流程围绕提供良好的用户体验展开，而产品、价格和服务正是京东最为关注的用户体验三要素。针对 D 商城商品毛利率逐步提升以及在线客服系统效率较低的现状，可以从客户最关注的价格和服务两个角度选取商品价格折扣率和服务两个角度选取商品价格折扣率和客户需求响应时间来评价。

4. 学习与成长维度

表 4 D 商城学习与成长维度关键绩效指标

指标维度	战略主题	战略目标	关键绩效指标
学习与成长 维度	培养具有竞争力的 优秀团队	吸引、激励和保持核 心员工的能力	关键岗位员工满意度
		提高员工业务能力	D 商城 know how 视频播放增加数
			系统响应时间及吞吐量
			培训合格率
提高企业文化认同度	员工流失率		

(1) 吸引、激励和保留核心员工的能力。核心人才是企业的核心竞争力，也是企业前进的动力，电商行业日新月异，需要先进的人才不断的推陈出新，D 商城同样将核心人才视为企业的基石，并开发出一揽子针对核心员工的培养和激励措施，目的就是通过团队建设来推动企业的发展。选用关键岗位员工流失率这一结果性指标来检验人才管理政策的效果。

(2) 提高员工业务能力。从人力资源的培训可以看出一个企业未来发展的潜力，而培训的效果则是对员工能力提升的一个重要的验证，所以选用培训合格率。其次 D 商城 know how 是员工用手机拍摄自己或他人的工作技巧并上传到 D 商城 TV 上的一种经验分享方式，类似于其他企业的员工建议，采用 D 商城 know how 视频播放增加数可以看出员工主动学习提升业务能力的积极性；最后电商信息系统的核心是数据处理能力，采用系统响应时间和系统吞吐量作为衡量 D 商城数据处理人员能力的指标。其中，系统响应时间是指从用户发出查询或处理要求到用户得到所需信息的时间间隔。系统吞吐量是指单位时间内所完成的工作量，通常用单位时间内所完成的作业个数加以

衡量。

(3) 提高企业文化认同度。员工只有认同企业的文化，才会长久的跟随企业一起发展，这也表示如果员工高度认同企业的文化，他就不会轻易离开企业，所以我们可以采用员工流失率来衡量 D 商城的企业文化认同度。

三、确定各项指标的权重和考评标准

D 商城在绩效指标的权重设定上可采用专家打分法。因为平衡计分卡在设计和实施过程中往往要借助外部专家的力量，甚至是外包给专业的管理咨询公司来做。在绩效指标考评标准的设定上，企业财务方面的指标采用预算标准；某些与历史经营业绩有着极大关联性的非财务指标则采用历史业绩方法，同时要密切结合本年度的实际工作进行修正；与企业竞争力密切相关的某些指标，如存货周转天数、商品价格折扣率、客户响应时间等，需向业内的标杆企业看齐。

四、案例的延伸思考

(一) 平衡计分卡的设计要以企业战略为起点来分解各个维度
平衡计分卡体系是一套具有企业自身特性的战略管理系统，推行

平衡计分卡必须以企业自身战略为起点，来逐步分解成各个层次的具体目标，最后达成企业的战略，形成一个有效闭环系统。D 商城是以企业价值最大化为出发点，我们分解为各个维度的具体目标为培养具有竞争力的优秀团队、规模扩张、高效运营以及为客户创造价值，成为客户最值得信赖的企业等，然后根据这些目标制定适合的关键绩效指标，最终建立起公司层面的平衡计分卡。

(二) 选取绩效指标要遵循 SMART 原则

选取关键绩效指标是平衡计分卡十分重要的一环、无论是定量指标还是定性指标，都要保证指标的结果可以准确有效的衡量平衡计分卡的总体绩效才可以。为确保数据的质量，绩效指标的选取须遵循 SMART 原则。SMART 原则要求企业设定的指标必须是具体的、可度量的、可实现的、相关的和有时限的。以 SMART 原则为指导，有助于平衡计分卡的实施有更好的效果。

(三) 不能只重视关键绩效指标，而忽视其他方面

在运用平衡计分卡的过程中，我们选取的战略目标和关键绩效指标是有限的，是对企业目前情况来

浅析行政事业单位管理会计建设面临的困境及建设策略

■ 宋辉

近年来,国家为提升行政事业单位管理绩效及公共管理服务水平,进一步规范行政事业单位财务行为,加强财务管理和监督,规避管理风险,提高资金使用效益,保障行政事业单位健康发展,出台了《财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》《管理会计基本指引》《管理会计应用指引 803 号——行政事业单位》等相关规定,其中针对行政事业单位的预算管理、成本管理、绩效管理等方面进行了系统的规范。基于此,为落实财政部各项财务规定,行政事业单位应通过建立管理会计,不断提升内部管理水平,实现单位内部各项工作的科学管理和有效控制。管理会计是一种经济管理活动,它要求会计人员通过一系列专门方法,利用财务会计提供的资料及其他资料进行加工、整理和报告,使组织内部管理人员能据以对日常发生的各项经济活动进行规划与控制,并帮助决策者做出各种专门决策。目前,行政事业单位管理会计现状中存在着一定的问题,而针对问题制定策略也是行政事业单位改革工作

的重点。

一、行政事业单位管理会计建设面临的困境

(一)管理会计缺乏系统完善的理论指导

行政事业单位的主要职能是为社会经济的正常运转而服务,作为公共服务体系的重要组成部分,其盈利负担较小,面临的市场竞争的压力也不大,因此,其在管理会计理论体系建设方面给予的重视不够,导致相关工作的推进缺乏规范和条理。例如一些单位的领导者或者财务部门的管理者观念落后,没有根据国家相关规定更新会计核算方法,影响了管理会计的建设;管理会计的理论实践性较差,与行政事业单位的实际情况缺乏契合度,难以发挥管理会计应有的作用等等。因此,行政事业单位应提高对理论建设的重视,以加强对相关工作的实践指导。

(二)行政事业单位内部控制力不足

在行政事业单位的管理中,健全完善的内部控制体系可以为管理

会计体系建设提供支持。目前,我国财政部针对行政事业单位的内部控制建设提出了相关的指导意见。但是从实际情况来看,其内部控制体系的整体建设效果并不是特别理想,其中的一些环节影响了管理会计的建设。例如预算管理方面,预算资金的规划不够合理,在预算执行中缺乏强有力的约束;决策环节缺乏管理会计的参与,管理者对于管理会计信息的重视不够等等,影响了管理会计的实施。

(三)管理会计队伍建设效果不佳

从当前行政事业单位管理会计队伍建设情况来看,会计人员不足,专业性不高等问题比较突出,而导致这一问题的关键在于一些行政事业单位的管理会计人才培养机制不完善,例如会计培训内容依然是传统会计内容,缺乏更新;会计职责依然是经济核算,并未形成管理会计的需求等等。此外,绝大多数行政事业单位未制订培养计划或制订计划后未能充分落实和实施。这就导致传统财务会计难以实现向管理会计的转型,管理会计的专业性无

法得到充分发挥等等，进而影响了管理会计的建设。

（四）行政事业单位绩效评价体系不健全

行政事业单位的绩效管理机制影响着管理会计的建设与实施情况。但是，目前一些行政事业单位对管理会计建设缺乏足够的重视，没有根据管理会计的具体工作内容设立绩效考核指标，因此也很难测定其实际成效，导致管理会计的监督职能得不到有效发挥；绩效考核中职责的划分不合理，导致绩效考核流于形式，影响了其在管理中的应用价值；单位领导对绩效考核结果不够重视，难以为单位决策提供有效指导。

二、行政事业单位加强管理会计建设策略

（一）及时更新理论，加强管理会计建设指导

在管理会计建设中，行政事业单位应提高对理论建设的重视，并采取相应措施形成适合新时期行政事业单位发展要求的理论体系。在管理会计理论体系建设中，行政事业单位可以制定以下措施：第一，吸收其他单位管理会计的理论和实践经验，对管理会计的含义和作用形成更加深入的理解和认识，然后根据自身实际情况做出相应调整，以保证管理会计体系的可行性、科学性以及引导性。第二，积极落实新时期的会计准则，对会计信息的处理方式进行调整，为管理会计的建设奠定基础。第三，加强单位内部人员的培养，从管理层到财务部门

人员，建立系统的培训体系，提升工作人员管理会计的认识储备以及其参与具体工作的能力。第四，做好培训、宣传，组织职工尤其是专业的会计人员学习管理会计理论和实操，将管理会计理念渗透到单位日常工作之中。第五，完善规章制度，根据理论指导，结合管理会计建设需要对各个部门的规章制度做出调整和优化，对相关人员的行为进行约束和指导，保证管理会计的有效落实。第六，加强理论研究，根据我国的国情以及当前公共服务的发展建立特色化的管理会计理论体系，促进理论在实践中的应用。

（二）完善内部管理机制，加强内部控制建设

内部控制对行政事业单位的发展非常重要，它可以防范很多风险，可以间接地节约成本费用，也能够内部的协调，并推动管理会计的建设。目前，行政事业单位由于内控能力不足影响了管理会计的建设，因此，单位应根据财政部发布的相关指导意见，把握重点环节，积极推进内部控制体系的建设与完善。

行政事业单位应在主要负责人的直接领导下，建立适合本单位实际情况的内部控制体系，并通过内部监督对体系的全面性、重要性、制衡性、适应性和有效性进行评价，及时发现其中影响管理会计建设的问题，进而做出整改、健全、完善。行政事业单位应根据自身的业务性质、业务范围、管理架构，按照决策、执行、监督相互分离、相互制衡的要求，科学构建组织结构，形成分工明确、权责清晰的管理机制，

进而支持管理会计的有效建设。行政事业单位应根据决算报告和财务报告形成更加完善的报告体系，积极推进信息公开，强化内部控制的同时，提高管理会计建设效果。行政事业单位应加强监督管理，针对管理会计建设中出现的突出问题、管理漏洞和薄弱环节等进行整改，并利用内部控制体系推动相关措施的落实。

（三）重视人才培养，加强管理会计队伍建设

当前，国家在《会计行业人才发展规划（2021—2025）》中明确提出要“建成一支结构合理、专业扎实、富于创新、具有社会责任感的高素质会计人才队伍”。基于此，行政事业单位在管理会计建设中，应积极落实国家的发展规划，采取多种措施加强对会计人才的培养，促使其适应单位对管理会计提出的要求，促进管理会计发展与单位自身发展深度融合。

首先，加强会计人员招聘，对应聘者提出具体要求。例如要求应聘者应精通国家财税法律法规，会计准则以及相关的财务、税务、审计法规、政策；具备优秀的职业判断能力和丰富的财会项目分析处理经验；具有全面的财务专业知识、账务处理、成本核算及财务管理经验；具备优秀的沟通协调、判断决策能力、计划执行能力，沉稳大方，责任心强，作风严谨等等，这些条件能够有效吸引优秀人才，为管理会计队伍建设奠定基础。其次，加强会计人员培训。行政事业单位应加强对采取面授和网络授课

的方式开展培训课程，课程内容应涵盖国家政策法规和管理会计职业道德基本规范、管理会计概论，战略管理、风险管理、营运管理、绩效管理、税务筹划、管理会计信息化等内容，邀请专家学者以及有经验的管理人员进行授课，以提升会计人员的专业素养。最后，加强激励管理。行政事业单位应不断完善激励机制，采取物质激励、精神激励等方法作为激发传统会计人员转型的动力，为管理会计搭建提升与发展的空间，并利用人才的力量实现单位管理会计的建设。

（四）完善绩效评价，推动管理会计建设

根据管理会计建设要求，行政事业单位应不断完善绩效评价机制，形成更加可靠可信的管理会计

结果，为单位决策提供指导。

在绩效管理中，行政事业单位首先要加强预算绩效管理，明确预算管理的目的，根据绩效理念进行预算管理，把绩效评价、绩效跟踪以及反馈结果等落实在考核和执行过程中；重视预算产出管理，使财政资金实现优化配置。其次，对内部控制过程及结果进行科学评价。行政事业单位可以从业务层面和单位层面进行考虑，根据自身业务特点制定细致可行的绩效评价标准；同时，从内控制度的完善程度、权力运行以及职责分离等方面制定评价指标，对内部控制进行评价。此外，行政事业单位还应根据社会发展的需求和单位发展的实际情况，设立绩效考核指标，进一步体现管理会计的实施效果，提高管理会计

结果在单位内部管理中的应用价值，通过单位的内部控制运行提高管理会计建设水平。

总之，在行政事业单位深化改革的新时代，加强管理会计建设是推动改革的重要举措。通过本文分析，行政事业单位可以通过加强理论指导、加强内部控制、培养管理会计人才、完善绩效评价机制等措施实现管理会计的建设。当然，在实践中，行政事业单位还应不断研究、探索，结合实践推动管理会计整体框架以及操作细节的建设，并发挥管理会计应有作用，推动单位高效持续发展。

作者单位 天津市西青区卫生健康综合服务中心

（上接第 16 页）

讲比较重要的部分，但是也有很多没有提到，同样也是企业不可缺少的指标，比如我们重视销售收入指标，但是成本的控制同样也是重要的，我们重视客户满意度，但产品的质量也是影响客户是否满意的重要因素。在实际中，可能需要考虑的更多，需要我们多方面关注。

（四）设计平衡计分卡需要鼓

励全员参与

实施平衡计分卡是企业的全方位变革，牵涉到所有部门和全体员工的切身利益。要想让关键绩效指标体系具有可操作性，就必须在设计的过程中充分听取各部门员工的意见，打破部门分割的局面，做好企业战略的沟通和传导工作。全员参与一方面有助于强化员工对企业

战略、部门目标和个人目标的理解，从而在日常工作中自觉化战略为行动；另一方面，全员参与也有助于及时发现评价体系中存在的问题，以便对相关问题进行修正。

作者单位 天津大学

高校财务远程办公应用现状及发展前景研究

——基于 SWOT 分析法

■ 丁争争 李甜 白霖源 张可 龚闽强

一、引言

2021年11月,财政部印发的《会计改革与发展“十四五”规划纲要》中明确提出会计工作要切实加快数字化转型的步伐,在这一背景下,为积极融入数字化转型队伍,高校财务也展开了不同程度的数字化转型工作。结合云计算、大数据等新一代信息技术的快速发展这一契机,高校财务办公模式发生了巨大变化,除了聚集在财务大厅面对面办理业务的线下传统办公模式,更加灵活便捷的远程办公模式得到了快速发展,这一模式对我国高校正常运转产生了深远影响,尤其是在诸如新冠疫情等突发事件爆发时,很多高校无法正常安排进校办公,高校财务远程办公模式能在一定程度上打破时间和空间上的局限性,为有序开展各类财务日常工作提供了保障。

由于各高校信息化水平存在差异,平台建设不足以及部门间关联业务还未完全实现互联互通,各部门业务系统缺乏融合与共享,远程办公模式也面临着挑战。本文借助

SWOT分析法,通过对高校财务远程办公模式应用的优势、劣势、机遇和威胁展开分析,并基于该分析结果,试图为高校财务远程办公模式的进一步优化提出策略参考。

二、高校财务远程办公应用现状的 SWOT 分析

SWOT分析是一种综合性的分析工具,通过对研究对象的内部优势和劣势、外部机会和威胁展开系统分析,为决策提供支撑依据。本文将从内部优势和劣势、外部机会和威胁四个方面对高校财务远程办公模式展开具体分析。

(一) 内部优势

1. 师生无接触,有效应对突发事件

在过去的三年,新冠疫情严重影响了我们的工作和生活,减少人员流动性,降低疫情传播风险显得尤为重要。传统的高校财务办公模式突出特点在于财务办公大厅常常聚集诸多师生面对面办理业务,这一模式显然不利于应对上述疫情。高校财务部门开启远程办公模式,

将线下业务转移到线上办理,有财务业务需求的广大师生通过线上全流程办理业务,实现零接触,可以有效降低人员流动引起的传播风险。

2. 时空无限制,保证财务业务正常开展

高校财务部门在远程办公模式下,可以突破时间和空间的限制,保证财务业务正常开展。一方面,在诸如新冠疫情的突发事件发生期间,学校需要正常运转,相应产生的水费、电费、物业费等刚性支出也需按期支付;另一方面,学校教师和各管理部门为开展工作,在签订合同、调整预算、办理报销、进行科研立项和结项等手续时,也需要财务人员审批;此外,高校财务部门需要定期向上级主管部门报送各类财务数据,如三公报表等,也需要按期配合学校其他部门报送财务数据,如配合资产管理部门提供资产月报数据、配合校长办公室提供主要经济指标数据等。在远程办公模式下,高校财务人员可以突破时间和空间的限制,随时随地处理上述

业务需求，保障学校正常运转。

3. 服务透明化，提升财务工作效率

高校财务部门实现线上远程办公模式，各项业务各个环节都会体现在线上，经办人可以随时查阅相关业务当前进度及各审批环节批复意见，并根据批复意见及时补充相关材料，这将有利于提高业务处理效率。以合同审签业务为例，当经办人发起一项合同审签业务时，流转至财务部门，财务人员根据合同管理办法在合同审签流程中反馈需要补充“三重一大”会议纪要时，经办人从流程中可以及时获取该反馈意见，并补充上传该会议纪要，同线下合同审签相比，线上审签可以节约经办人往返财务处等部门的时间，有效提高合同审签效率。

4. 减少财务矛盾，提升师生满意度

在传统的线下高校财务办公模式下，办理财务业务的经办人往往是学校老师的学生或者未接触过财务业务的其他老师，这些经办人对财务业务办理流程 and 所需材料不了解，可能会因为材料不全或者转述不清楚而多次往返于财务处，由于学校老师教学任务、科研任务或者其他工作繁多，如因财务业务花费时间过多，则会激化老师和财务人员之间的矛盾。而在远程办公模式下，经办人在线上发起业务流程，财务人员根据线上材料进行审批，如需补充材料则反馈在流程中，经办人可以根据反馈意见及时补充相关手续，完成财务业务办理。这一模式下财务业务处理效率将大幅提

高，广大师生满意度也会因此而提升。

(二) 内部劣势

1. 对师生要求较高

高校普遍存在年长的教师，这部分教师已经习惯携带纸质材料到财务处办公大厅办理业务，出现问题可以面对面及时解决。在远程办公模式下，不仅要求他们熟悉线上业务操作流程，还需要他们随时关注相关业务各个环节可能反馈的审核意见，并据此录入或上传补充材料等，这些要求与线下业务相比显然增加了年长教师办理财务业务的难度，使其对财务远程办公模式持排斥态度。

2. 生活与工作边界模糊

远程办公模式不受时间和地点的限制，由于高校财务业务繁杂，涉及到全校各个部门和各位师生，财务人员在非工作期间也会随时收到校内其他师生的业务信息，并出于各种理由要求财务人员及时处理他们的业务，这在一定程度上难免会侵占到财务人员的非工作时间，长此以往，可能会导致工作和生活无法平衡，引起家庭冲突。

3. 财务信息安全风险大

在高校财务运用远程办公模式下，财务各类业务系统都将借助VPN等技术允许远程登录访问，而财务系统里包含了学校各类敏感信息，比如收入申报系统、学生收费系统存有校内师生的身份证号、银行卡号等个人信息，预约报销系统里含有校内师生和各部门的项目信息、银行卡号等敏感信息，预算管理系统、项目库系统等业务系统

里也含有大量财务敏感信息，这些数据信息的安全在远程办公模式下更为重要，必须加以保证。但是由于校内部分师生和财务人员的安全防范意识薄弱，为方便办理业务，习惯把自己的财务账号密码告诉学生或者其他教职工，或者为方便记忆，密码设置简单，这些行为都加大了远程办公模式下的财务信息安全风险。

4. 管理难度大，沟通成本高

在远程办公模式下，财务部门难以准确掌握财务人员的各项工作进度，这将不利于财务工作的进一步协调安排；当遇到突发问题时，财务人员也无法在第一时间集中沟通解决；由于线上或者电话沟通的局限性，常会出现信息理解偏差等问题；在日常财务工作中，有大量业务需要电话或者网络沟通交流。上述问题不仅加大了财务工作的管理难度，同时增加了信息沟通成本。

(三) 外部机会

1. 顺应特殊时期发展需要

当社会发生诸如新冠疫情等大规模突发事件时，将对我国各类企事业单位的正常运转产生深远影响，高校这一特殊群体也不例外，传统的面对面的线下财务办公模式受限，远程办公模式为正常开展高校财务工作提供了有效保证，为高校从容应对突发事件奠定了坚实基础。

2. “互联网+技术”的迅速发展

目前，中国的“互联网+技术”正处于飞速发展阶段，VPN等技术已经相对成熟，这为高校财务实现远程办公模式提供了强有力的技术

支撑。以 VPN 技术为例, VPN 技术能够以互联网为基础实现外网访问局域网内网系统, 获取校内各财务业务系统信息, 在这一远程办公模式下, 校外人员无需将各业务系统迁移至校外, 在一定程度上可以有效避免来自于互联网的安全风险, 此外, VPN 自身的各项加密协议也为远程访问校内财务资源提供了安全保障。

3. 国家政策的支持

2021 年 11 月 24 日, 财政部印发的《会计改革与发展“十四五”规划纲要》中提出了“以数字化技术为支撑, 以会计审计工作数字化转型为抓手, 推动会计职能实现拓展升级”的总体目标和“切实加快会计审计数字化转型步伐”的主要任务。此类政策的出台, 加速了各高校财务部门线下业务向线上业务的数字化转型, 为实现远程办公模式打下了坚实基础。

4. 网上政务的推广

作为数字中国的一部分, 数字政务已经融入到各地区政府机关, 各级政府充分利用信息化、数字化手段助推了政务工作全流程电子化, 积极推进审批工作掌上办, 精准高效地提供了便民服务, 这为高校财务部门在远程办公期间定期向上级主管部门报送各类财务数据提供了有效途径。

(四) 外部威胁

1. 网络专线的限制

目前, 国库集中支付系统仍需依托于专网运行, 同时考虑到资金安全等问题, 国库集中支付系统所用电脑一般无法连接外网, 当学

校需要利用财政资金进行资金支付时, 只能在财务部门内部操作支付流程以完成资金支付工作, 这一限制显然有碍于高校财务部门远程办公的有序开展。

2. 互联网技术的安全风险

远程办公模式需要借助虚拟专用网和非校内硬件设施等访问并应用校内财务资源, 在远程办公期间也必将受到网络技术的影响, 面临病毒传播、恶意攻击、安全验证信息拦截等网络技术风险。

3. 高校财务部门信息化水平不足

在数字化转型期间, 各高校财务部门的信息化、数字化水平得到了显著提升, 但由于各高校财务业务复杂程度不同, 财务信息化系统的应用存有差异, 各高校普遍存在无法从线下完全整合到线上办理的业务, 比如会计档案纸质化等, 此外, 由于平台建设不足以及部门间关联业务还未实现互联互通, 这些问题的存在对高校财务实现远程办公形成了一定的障碍。

三、高校财务实现远程办公的优化策略

根据上述对高校财务远程办公模式应用现状的分析来看, 高校财务部门有效利用了国家政策、互联网技术以及网上政务的机会, 凭借远程办公这一工作模式突破时间和空间的限制, 解决了突发事件爆发期间财务人员无法入校办公的窘境, 保证了财务业务正常开展。但是高校财务的远程办公模式也存在其自身的不足之处, 同时面临着外部威胁, 高校财务部门必须克服远

程办公模式自身的不足之处, 回避或减轻外部威胁, 竭尽可能抓住外部机遇发挥出该模式的巨大优势。

(一) 加强财务业务培训

为提高校内师生对高校财务实现远程办公模式的认可度, 提升远程办理财务业务的可操作性, 高校财务部门应该拓宽培训渠道, 通过微信公众号、网络直播、现场演示等途径展开线上业务操作流程培训, 并提示校内师生在线上办理报销、科研立项、科研结项、收入申报、预算调整等业务时需要关注的要点, 进而提高线上业务办理效率, 促进远程办公有序开展。

(二) 加强网络安全稳定

财务系统涉及学校各类敏感数据信息, 在远程办公模式下必须确保财务数据安全。为有效应对财务信息风险, 一方面高校财务部门需要在校内加大宣传财务账号信息的重要性, 提示广大师生和财务人员增强安全防范意识, 不轻易泄露密码信息等; 另一方面, 通过采取不同安全等级的保护机制, 借助数据加密技术、安装应用防火墙、杀毒软件等措施进行防护。

(三) 加强信息化水平

以信息化平台为切入点, 利用 B/S 技术等, 设计 WEB 应用, 将各部门业务流程融合到该应用中, 当相关具体业务发生时, 按照业务办理流程, 业务发起部门在该应用中完成相关发起工作, 并以信息方式传递给下一相关部门, 逐步完成该项交叉工作, 以此为基础真正实现业财融合, 为实现远程办公提供保障。

浅谈城市医联体内财务共享服务中心的建设

程晓娜

随着社会老龄化发展的不断加速与人民群众不断增长的卫生健康质量的需求,医联体建设成为我国医疗体制改革的重要政策。根据《国务院办公厅关于推进医疗联合体建设和发展的指导意见》(国办发〔2017〕32号)的要求,医联体建设的主导思想即“鼓励医联体内统一管理,发挥集约优势”,此项指导思想的落地成为筹划建设医联体管理者们前进的推动力。所谓医联体,主导部门是政府,按照统筹规划的原则,根据不同医疗机构的级别,定位与功能,按照网格化管理,最终组建成一个联合体。医联体有四种组织模式,包括城市医联体、医共体、远程医疗协作网、跨区域的专科联盟。其中,城市医联体中的财务共享服务中心是此次研究的重点。

一、城市医联体的财务共享服务中心建设

医联体是指以纵向方式为主导将区域内的医疗资源进行资源共享和协同工作。城市医联体是在设区的市级以上城市,以三级公立医院

或者综合业务能力优秀的医院作为主导,联合社区卫生服务机构,护理院,专业康复机构等,形成上下级联动,医疗资源共享,分工协作的管理模式。在医联体内优秀医疗资源流动,上级医院对基层医院给予技术支持,互认各项检查报告和处方,转诊服务与分诊服务的有效衔接等为纽带进行合作。并实现医联体内技术,人才,管理的纵向流动,促进资源的下沉,运行效率的提升,促进强弱联合,双向转诊,分级诊疗的实现,为解决群众“看病难,看病贵”的问题搭建有利平台。

(一) 设立城市医联体的财务共享服务中心的三步目标战略

1. 第一步战略目标是业务处理效率的提高和财务成本的降低。财务共享服务通过多年来在企业当中的应用,积累了大量的实践经验。其中,最具显著成效的便是可以大幅降低企业的财务成本并提高业务处理效率。在城市医联体的设立,涉及到规模大,层级多,组织机构复杂的诸多问题,成立财务共享服务中心,可以对分散的,重复性的

业务进行整合,达到减低成本,提高效率的战略目标。

2. 第二步战略目标是加强管控。对在医联体系统内的同类业务采用同一财务管理制度和会计制度,统一管控标准,使得信息的集中度得以提高。同时,信息的及时性和质量提升,方便医联体的高层领导进行财务信息的掌握与分析,提升对医联体集团整体的管控能力。同样,也有利于基层医院进行管理决策,业务管控标准的统一,便于有序开展基层业务。

3. 第三步战略目标是实现财务管理的转型。医院内传统财务是分散管理模式,医联体各个成员医院都分别设立自己的财务人员和财务部门。各医院财务管理的水平良莠不齐,各家医院都会按照各自的财务业务进行日常处理,分别编制会计报告。各自为政的局面势必会造成会计处理成本高,效率低,管控力度受限。财务共享模式,则需要将全部医联体成员医院的会计业务按照统一会计制度和财务管理

制度，并且采用标准的处理口径，实现财务信息的集中分析处理。对于城市医联体来说，通过财务共享服务中心的设立，实质上达到了部分财务集中的效果，可以实现财务管理的有效创新，更有益于医联体系统的内部管理和外部的信息披露。

（二）城市医联体财务共享服务中心选址

财务共享服务中心的选址是财务共享模式中非常重要的一环。三级医院作为医联体的核心医院，承担着合理配置现有医疗资源，促进人员交流和信息沟通的职责。同时，三级医院成本，环境，人力资源和基础设施方面也占有绝对优势。所以，财务共享服务中心的选址会确定在三级医院。

（三）明确城市医联体财务共享服务中心运营模式

医联体内部的财务共享服务中心的运作模式可采用基本模式，它仅对医联体内部提供服务，是医联体内部的一个成本核算中心，无偿为医联体成员医院提供服务，不收取任何服务费用。

（四）相关制度的制定与流程的再造

因为在财务共享模式下，医院的组织架构必然会发生变化。所以为了支持财务共享中心为各成员医院提供服务，完成各项工作，就需要制定统一的财务制度作为基础，保障财务共享服务中心的运营。财务共享服务中心根据财务共享建设目标，审视业务环节，兼顾工作效率与控制需求，并考虑信息系统执

行的可行性，使业务流程标准化。

（五）信息系统的建设

要实现城市医联体财务共享服务的目标，需要建设与之匹配的信息系统来作为支持。信息系统将组织，机器，软件系统有效结合，各个成员医院应在原有的信息管理系统上升级与改造，有效利用 HRP, HIS, OA 等医院信息系统将各项业务融入其中，通过医院信息系统的完善，将数据综合运用与管理，实现财务共享。

二、城市医联体建设财务共享服务中心的分析与决策

设立财务共享服务中心是城市医联体进行财务变更，统一财务管理模式的必然趋势。所以，深入的分析城市医联体财务管理面临的现状对于科学开展财务共享工作尤为重要。笔者将运用 SWOT 模型来深入剖析城市医联体内设立的财务共享服务中心。

SWOT 模型的主要目的是综合考虑医联体内部的优势 (strengths) 和劣势 (weaknesses)，外部环境的机会 (opportunities) 和威胁 (threats)，进行客观公正的评价，帮助医院管理者开拓思路，是管理者建设财务共享服务中心决策的重要依据。

（一）优势 (strengths) 与机会 (opportunities)

1. 城市医联体设立财务共享服务中心可以向企业寻求成功经验。早在 20 世纪 90 年代，跨国企业摩托罗拉公司便在天津设立亚洲结算中心，随着中国企业规模的不断

扩大，设立财务共享服务中心的模式取得显著效果。更多的中国企业大胆尝试运用财务共享服务的模式解决企业面临的财务问题。企业财务共享服务模式发展的成功经验，有利于城市医联体建立财务共享服务中心，加快会计职能从重核算到重管理决策的拓展，有效开展管理会计工作。

2. 城市医联体的特点是大型三级医院为主导，成员医院管理层级多，覆盖的地理范围广。组织的庞大和地域分布的广阔给医联体建设财务共享服务中心提供基础架构的支撑。

3. 医联体内各个成员医院的财务工作具有业务量大，分散化，重复性高，业务标准化程度高的特点。业务量大是指财务处理工作在各个成员医院都同时存在，并且数量巨大；分散化是指随着成员医院区域分布的广泛，财务处理需求呈现分散化的特点；重复性高是指各项财务业务都是大量的不断重复发生的；标准化程度高是指成员医院采用相同的会计处理标准，标准化程度高则有利于集中统一处理和自动化处理，这些特点都决定着城市医联体的财务处理工作适合采用共享服务模式。

4. 财务共享服务通过专业化分工和信息化支撑，通过打破医联体各成员医院之间纸质信息传递壁垒。通过电子影像系统，网上报账系统，电子档案系统，会计核算系统等财务共享服务信息系统架构为支撑，以高质量的电子数据作为记账依据，实现高效的财务运转。

(二) 劣势 (weaknesses) 与威胁 (threats)

1. 城市医联体在财务共享模式下, 需要将各医院的相关财务人员集中在一个地点, 需要牵头的三级医院和各级成员医院财务部门的组织架构要进行大幅调整。由各医院委派财务人员在牵头医院组成一个新的财务部门—财务共享服务中心。财务共享服务中心制度与各医院的原有的财务管理制度会存在一定的差异。需要对原有的财务管理制度进行规范和梳理, 保证会计业务处理一体化, 集中化, 财务监督与核算的口径保持一致, 否则会对某一财务业务的处理责权不清, 结果产生偏差。

2. 医联体成员医院的财务人员由于长期从事事务性工作, 存在财务管理意识薄弱, 创新意识不强, 业财融合不足的问题。并且缺乏良好的数据与信息处理能力和财务与业务知识的融会贯通的能力。

3. 医联体系统各医院分处不同的地域, 会因为所处区域位置, 行政区划, 外部政策要求的不同, 影响财务信息的采集, 传递和处理不准确, 不及时, 造成数据丢失或传递滞后问题。

三、城市医联体建设财务共享服务中心的展望

医联体作为我国卫生事业整合的发展途径, 使基层卫生服务得到关注, 各级医疗机构得到稳步发展。从目前的医联体内部财务共享服务中心的运行效果来看, 财务共享服务起到了至关重要的作用。随着科学技术的发展和财务软件的迅速普及和发展, "大智移云" 等新技术会促使财务处理的趋势向自动化, 智能化, 无纸化发展。医联体财务共享服务中心广泛使用 SaaS 云软件, 通过云平台实现三级医院和其他成员医院的电子业务共享。SaaS 云软件不仅可以实现信息集成, 打

通业务端和财务端, 还能帮助外部单位和成员医院信息交互, 有效连接, 使财务处理的自动化程度予以提升。医联体财务共享服务中心可以选择适合自身特点和业务需求的 "云财务信息系统", 按需使用财务服务, 满足各医联体的个性化需求, 极大降低财务软件使用成本。另外, 大数据分析和数据可视化的应用, RPA 机器人流程自动化的应用, 移动互联网的应用都是医联体财务共享服务中心的发展趋势。

综上所述, 通过对财务共享服务的优势和机会的分析, 以及劣势和威胁的认识, 积极借鉴企业财务共享服务的成功经验, 使财务共享服务作为一种新的财务管理模式在医联体系统的建立和扩展, 引领着我国医联体创新的成功发展之路。

作者单位 天津市第一中心医院

(上接第 22 页)

(四) 加强财务人员沟通交流
在远程办公模式下, 高校财务部门领导应加强处内成员间的沟通交流, 通过腾讯会议等形式掌握各成员的工作进度和工作难点, 为财务工作的进一步安排提供参考, 鼓励各成员在不影响业务进展的条件下充分利用企业微信等网路通信工具解决业务办理过程中遇到的问题, 以降低信息沟通成本。此外, 财务部门领导要保持与成员之间的

联系, 并及时进行疏导, 为成员协调工作和生活提供建议参考。

四、结语

在数字化转型背景下, 高校财务远程办公模式的运用为各高校工作正常运转提供了一份新的活力。这一工作模式在零接触的条件下, 能够突破时间和空间的限制, 保证财务业务正常开展。各高校财务部门应该抓住互联网技术的快速发

展, 网上政务的进一步推行和国家政策的有力支持等机遇, 克服远程办公模式自身的不足之处, 回避或减轻外部威胁, 竭尽可能发挥出该模式的巨大优势, 促进传统办公模式和远程办公模式的有效结合, 为高校事业的长远发展保驾护航。

作者单位 天津商业大学

浅析公立学校内部控制体系建设

■ 战金金

一、引言

公立学校基本都是全额拨款的事业单位，近些年随着行政事业单位的不断改革以及财政等部门的不断推动，各学校基本都建立了内部控制体系，但仍存在很多的问题，如对内部控制这项工作的重视程度较低、专业能力欠缺、内部控制制度不完善、执行和监督力度不足、缺少风险管理机制、信息化水平较低等，这些问题既影响了工作效率，同时也暴露出了学校发展过程中的一些风险，这就迫切需要学校将内部控制体系建设作为一项重要的工作，以促进学校稳健发展。

二、内部控制体系建设概述

内部控制体系建设是一项比较系统和全面的工作，会涉及到单位的各个方面，可以说是需要全员参与的一项工作，由内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监控五要素构成，各要素关系密切、相辅相成，内容主要分为单位层面和业务层面两大部分。单位层面涉及的主要是偏管理方面的内容，包括成立内部控制领导小组和

内部控制机构小组、内部控制风险评估和控制方法、权力运行制衡机制建立等，业务层面涉及的主要是具体业务方面的内容，包括预算业务管理、收支业务管理、政府采购业务管理、建设项目管理、国有资产业务管理、合同业务管理、其他管理领域，一套完整的内部控制体系需要形成闭环管理，从而做到规避风险，解决问题，提高效率，实现管理目标，确保单位健康长效运行。

三、内部控制体系建设的意义

(一) 有利于职责划分，提高工作效率

学校专门负责行政后勤的人员相对较少，大多业务是由老师兼任或者老师转为的专任行政后勤人员负责，俗话说“隔行如隔山”，所以有些人员对工作不是很熟悉，对自己需要负责的事情及权责也比较迷茫，尤其是刚接任的人员，对该岗位要做的工作了解甚少，而内部控制体系可以通过建立完善的制度和明晰的流程对各项工作进行细化，对相应职责进行明确划分，规

定各口各人员需要负责的具体事项及上下需要沟通的部门和人员，这样即便是刚接任的人员也可以了解自己需要做什么，承担着什么样的责任，有问题需要找谁沟通，能在一定程度上帮助工作人员了解自己的工作内容和职责，快速进入角色，提高工作效率。

(二) 有利于保障资金资产安全，防范财务风险

学校作为公益性事业单位，除部分往来款外，资金来源基本都是财政拨款，没有盈利和亏损的要求，大多业务也是按照上级要求来开展的，所以大多数学校没有很强的风险防范意识，而内部控制体系可以通过建立完整的内控流程把住资金资产的重要关口，通过建立严格的收支管理和资产管理等制度守好资金资产，通过建立完善的风险评估体系更好地对各项财务活动进行预测和评估，提前预防，降低风险，避免造成不必要的损失，从而防范财务风险的发生。

(三) 有利于提高资金使用效率，提升财务管理水平

学校资金业务相对来说不太复

杂,但有时会因各种情况导致资金支出不及时,执行率达不到,甚至出现年底突击花钱的情况,从而无法更好地对资金进行规划,影响整个财务的管理,而内控管理体系可以通过建立制度,规定各款项的支出时间,除不可抗力或单位无法决定的事项发生外,若没按规定完成需要追责等相关措施倒逼相关责任人按时完成,提高执行力度,从而提高资金使用效率,提升财务管理水平。

(四)有利于防范违法行为,促进学校健康发展

学校作为服务型事业单位,尤其作为教育型单位,树立廉洁奉公、办事高效的形象非常重要,而内部控制体系可以通过建立制度使不相容岗位相互监督和制约,形成有效的制衡机制,并通过建立反舞弊机制,坚持惩防并举、重在预防的原则,避免挪用资金、虚假报告等风险,从一定程度上防范违法行为的发生,促进学校的健康发展。

四、内部控制体系建设的途径

(一)提高内部控制意识

学校领导和员工不仅仅是内部控制体系的执行者,也是推动内部控制体系发展的重要成员,所以必须要发扬主人翁精神,主动学习并大力宣传内部控制体系的相关内容,互相督促,使大家时刻有内部控制意识,通过思想影响行为,真正把内部控制体系建设当成一项重要的工作。

(二)提高专业能力

学校财务人员大多并不是专业

内部控制的人员,对内部控制的认知并没有非常深刻,其他人员更是一知半解,所以内部控制体系建设工作非常重要的一环便是对相关人员进行专业知识的培训,学校可以聘请相关的专家对财务人员和其他主要涉及人员进行系统化的培训,也要鼓励和支持大家参加相关的外部培训、政策学习等,进一步提高专业能力,让大家熟悉内部控制体系是什么,并请专家根据单位实际情况给予指导性的意见,以便根据学校具体情况进行内部控制体系建设,并不断地向其他单位,尤其是和本单位业务等类似且内部控制做得比较好的单位学习,与其深入沟通,从而不断完善自己单位的内部控制体系,并在部分人熟知相关理论知识,可熟练运用到单位时,开展单位内部培训,让更多的人了解、熟悉内部控制体系,更好地发挥内部控制的作用,落到实处。

(三)完善内部控制制度与流程

制度与流程是内部控制体系中非常重要的一部分,而且制定的内容除了符合相关法律法规外,还必须符合单位实际情况,毕竟只有适合的内控制度才是好制度,但一个部门、一个人的精力和知识毕竟是有限的,所以单位应从实际出发,对内部控制体系涉及的各个环节进行梳理,并听取相关人员的意见,博采众长,进行深入的研究和分析,不断优化,也可借助专家等人的力量,更客观、科学、有针对性地制定出内部控制制度与流程,要明确各部门具体的分工,各岗位具体的

职责,各项工作具体的流程以及具体的对接岗位,这样不仅能够做到职责分明,互相监督,不相容岗位分离,还能做到使工作人员了解自己需要做什么,承担什么样的责任以及需要和谁进行对接,从一定程度上避免工作人员对工作内容和职责不清楚的情况,与此同时,也要明确规定预算业务管理、收支业务管理、政府采购业务管理、国有资产业务管理、建设项目管理、合同业务管理等方面具体的要求,如预算编制方法和要求、收入范围和标准、资金支付流程及审批权限、现金和票据的管理、采购询价验收、建设项目招投标和验收审计、资产保管和盘点、合同签订和登记等,并辅以流程图,以便更快速、更清楚地了解各项具体业务的情况。此外,还应根据各项政策及单位实际情况等因素实时更新和完善各项制度和流程,保证有效贯彻政策,紧跟实际情况。

(四)加大执行和监督力度

内部控制制度和流程建立之后最重要的便是执行,而不是流于纸上,为了保障落到实处,必须要加大宣传,让大家熟悉制度和流程,相关人员也要起到带头作用,也可与考核等挂钩,加强执行力,与此同时,也要加大监督力度来倒逼执行。就监督而言,首先要成立相关的监督部门,如不具备此条件,也应确定监督人员,而且人员必须保证独立性和权威性,提高监督价值,避免监督职能弱化,保证公平、公正、公开;其次,要建立健全相关监督机制,相关人员要熟悉相关活

动，并加强对相关活动的跟踪和审计，定期及不定期地检查或抽查，对事项的始末及合法合理性进行评估，并及时做出反馈，对发现的问题及时处理，并对整改情况进行核查，不断完善内部控制体系；最后，除了单位内部的监督，还应积极配合其他部门和社会的外部监督，并根据给出的意见及时调整，充分提升内部控制管理水平。

（五）建立风险管理机制

风险管理机制可以说是内部控制不可或缺的一部分，但同时也是一个难点。第一，应成立相应的风控小组，并根据单位的风险偏好和风险容忍度完成目标设定；第二，要收集相关的信息，并结合单位所处的内外部实际情况，对各个风险进行识别、分类；第三，采取定性和定量相结合的方法对各风险点进行赋值分析等，从而将风险进行区分和量化；第四，计算风险敞口，得出实际风险水平，从而确定要采取的分割线应对策略；第五，在风

险评估的基础上，设置风险预警指标体系，对风险状况进行监控，并建立信息沟通机制和报告制度，及时传递相关信息；第六，定期对各部门的风险管理情况进行考核和评价，并对发现的问题及时进行整改。

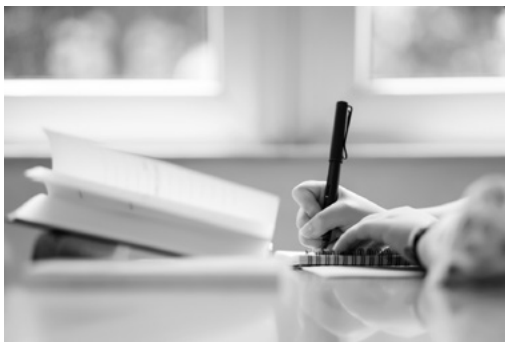
（六）加强信息化建设

随着信息时代的到来，学校各项事务的开展仅仅依靠口头传达和纸质输送无法确保信息的准确性和及时性，信息化建设已是迫在眉睫，例如，单位可以开发或者购买符合单位实际情况的内部管理平台，给予相应人员账号及权限，以便及时将需要传递的信息传递给相应人员，做到及时沟通和反馈，提高工作效率，而不再是只有见到本人才能解决这件事；可以根据不同人员涉及的具体事项赋予其查询权限，及时了解相关业务的处理进度，有效避免信息不对称及信息盲区等情况的发生；可以设置相应的提醒机制，督促相关人员及时办理事项，提高执行率；可以添加风险预警机

制，提醒相关人员注意该事项是否合法、合规、合理等；与此同时，对于需要保密的信息要进行加密处理，避免信息泄露，在享受信息便捷的同时也要保证信息安全。

综上所述，内部控制体系建设对于学校的发展而言有着极其重要的意义，是学校工作中非常重要的内容，学校应紧跟时代步伐，正确认知内部控制，增强内部控制意识，在了解和重视的基础上，立足单位实际情况，根据现状和发展需求，充分利用信息化手段及各方知识和帮助，积极进行内部控制体系建设，并不断更新和优化，从头到尾地防范各种风险，提高工作效率，确保自身稳健、可持续、高水平地发展，更好地为社会服务，为国家教育事业添砖加瓦，发挥自身价值。

作者单位 天津市河西区第四幼儿园



集团型企业资金管理与控制研究

■ 李宝霞

随着我国综合国力和市场经济的不断发展,我国各个行业中的企业也得到了长足的发展,企业的资金管理是企业财务管理工作的核心之一,贯穿于企业生产经营发展始终。集团型企业具有规模大、产权结构复杂、经营多元化以及规模化生产经营等显著特点,日常经营发展过程中涉及到大量的资金流转。在此情况下,集团型企业必须要关注和重视资金管理与控制工作的开展,资金管理控制水平直接影响乃至决定着集团型企业的经营发展。因此,对集团型企业资金管理与控制进行分析研究,具有重要价值和现实意义。

一、集团型企业资金管理控制模式

(一) 集权型资金管理控制模式

集权型资金管理控制模式是当前集团型企业开展资金管理控制工作的一个重要体制模式,集权型资金管理控制模式即是企业资金管理与控制的权力全部集中于企业集团总部中,企业总部能够控制集团

所有的资金流动情况,并管理和支配资金的使用。在集权型资金管理与控制模式中,集团企业旗下子公司的资金与财务管理工作由总公司统一开展和管理,因此企业在总部会设置独立的资金管理部门,并将企业的资金统一交于资金管理部门进行控制。在集权型资金管理控制模式中,集团企业子公司的资金使用计划方案需要上报至总部进行审查批准,获得许可后才能够对资金进行使用。集权型资金管理控制模式的特点是资金管理的高度集中,由集团企业总部对资金进行调度管理,实现资金调配的合理化。

(二) 分权型资金管理控制模式

不同于集权型资金管理控制模式,分权型资金管理控制模式顾名思义是集团企业各个子公司能够较为自由地对自身资金进行管理、控制、调配和使用,集团企业总部仅对子公司的资金 usage 情况进行监督检查。在分权型资金管理控制模式中,子公司本身独立享有资金管理与控制的权力,极大地提高了子公司资金管理使用的自由度。集团

型企业应用分权型资金管理控制模式,能够使子公司根据自身发展经营的实际情况和需求调整资金的使用情况,从而推动企业灵活发展。

二、集团型企业资金管理与控制现状问题分析

现阶段我国经济进入转型发展的新阶段,国内外市场环境变化莫测,集团型企业也正面临着更加巨大的挑战和机遇。由于集团型企业经营规模较大,经营所涉及的资金数额巨大,因此必须要做好资金管理工作。虽然近些年来集团型企业愈发关注和重视资金管理与控制工作的开展,资金管理与控制工作整体水平显著提高。但不可否认的是,当前集团型企业资金管理与控制工作在实际开展过程中仍存在一定的问题和不足,降低了资金管理与控制工作的作用和价值。文章本部分将对集团型企业资金管理与控制现状问题进行分析阐述。

(一) 开展资金管理与控制工作意识不足

虽然资金管理与控制工作是集团型企业经营发展的重要基础工

作，能够从多个方面影响并推动企业良好发展，但当前仍有部分集团型企业并未关注和重视资金管理与控制工作的开展，开展资金管理与控制工作意识不足。导致这一情况和问题出现的原因主要是部分企业高层管理者的企业管理与经营理念落后，在企业经营发展过程中仍然完全将提高业绩作为经营发展管理的主要任务，导致投入到资金管理与控制工作的精力不足。因此，在现阶段的集团型企业经营发展过程中，必须要首先解决企业开展资金管理与控制工作意识不足的问题，从而为资金管理与控制工作的开展提供保障。

（二）集团内部协同水平较差

集团型企业由众多子公司共同组合而成，企业总部对子公司具有一定的管理和控制权力，但是在实际的企业经营发展过程中，集团型企业会因自身较为严重的分权问题导致难以在内部形成有效的协同。集团企业总部不仅难以全面、及时、准确地掌握子公司的各方面情况，也难以保证子公司能够准确而迅速地执行企业总部的指令，导致子公司之间无法合理地调整和使用资金。同时，集团型企业子公司较多，必然会导致企业内部之间沟通协作交流效率的降低，导致集团企业内各个子公司无法进行有效合作，严重阻碍集团持续健康发展。

（三）资金管理体制不完善

我国集团型企业出现时间相对较晚，虽然发展迅速，但仍存在着企业治理结构紊乱的问题，治理机制不完善的问题较为突出。部分集

团企业子公司与总部之间的联系较为松散，难以提供良好的公司内部环境，同时，权力责任划分不清以及企业人事制度不透明，公正性不足也是当前集团企业治理环境较差的一个明显问题。企业治理环境较差就会直接影响到企业管理制度的完善，资金管理体制不完善，就会导致集团企业资金管理与控制工作的开展缺乏规范和标准，降低企业资金管理的效率和效果。

（四）缺乏资金管理平台

集团企业缺乏科学高效的资金管理平台，已经成为了当前集团企业开展资金管理与控制工作的一个主要问题，科学高效资金管理平台的不足，直接制约和阻碍了企业资金管理与控制工作的开展。资金管理平台能够帮助集团型企业管理子公司的资金，并使集团型企业能够更好地对子公司资金使用情况进行监督。在子公司的资金运转使用过程中，若集团型企业总部缺乏资金管理平台，则无法对子公司资金流转情况进行管理控制，容易导致子公司出现资金管理失控的问题。同时，企业缺乏资金管理平台，会导致子公司的资金不受集团企业总部管理，当子公司出现资金问题时，企业总部难以及时进行资金的支持，子公司容易出现资金链断裂问题，从而影响到资金的使用效率。

三、集团型企业加强资金管理与控制的措施

上文对当前我国集团型企业资金管理与控制工作开展的现状进行了分析，并阐述了工作开展中存在

的问题，这些问题不足直接影响了资金管理与控制工作的良好开展，降低了资金管理与控制工作的效果，阻碍了集团型企业持续健康经营发展。因此，必须要对当前集团型企业资金管理与控制工作存在的问题进行处理和解决。文章本部分将对集团型企业加强资金管理与控制的措施进行分析阐述。

（一）强化资金管理与控制工作开展意识

集团型企业的管理理念决定着整体企业的发展，在时代不断发展的背景下，企业也需要与时俱进，不断更新自身的管理理念，以先进的管理理念作为资金管理与控制工作开展的指导。企业强化资金管理与控制工作开展的意识，首先高层管理需要更新自身的管理理念，从而带动企业更新自身的资金管理与控制理念。其次，企业需要通过多种方法途径，强化资金管理工作人员的责任意识，并通过培训、讲座等多种方式不断提升资金管理工作人员的专业能力和综合素质。资金管理工作人员的专业能力水平直接决定了企业开展资金管理与控制工作的水平与效果，因此集团型企业也必须要重视资金管理工作人员专业能力的培养与提高。除集团型企业总部外，企业还需要加强子公司的资金管理意识，通常情况下，子公司相较于企业总部更容易出现资金管理控制方面的问题，强化子公司资金管理与控制意识，能够加强子公司与总部之间的联系，相互协调管理，提升资金管理与控制工作的效果。

（二）提升集团内部协调协同水平

集团型企业需要提升集团内部的协调协同水平，从而提高企业资金的使用效率，防止企业在经营发展过程中出现资金链断裂的问题。提升集团内部协调协同水平，需要从以下几个方面着手：第一，集团型企业需要建立科学资金调度制度，在日常的资金调度管理中，明确相关部门以及工作人员的权力职责，建立起沟通交流体系，多元协调交流渠道，并明确企业总部与子公司之间的资金管理目标。其次，企业需要加大内部控制监督工作开展的效果和力度，制定子公司的考核指标，当子公司在实际的经营发展过程中出现资金问题，企业总部能够第一时间通过协调协同方式帮助子公司解决资金问题，并能够对子公司资金使用情况进行检查和分析，为后续资金的良好使用提供参考。最后，企业需要建立资金管理评价与反馈制度。企业总部或是子公司在资金管理与控制过程中，需要依照相应工作流程与内容，对资金管理工作的开展情况进行评价，企业总部更需要在工作评价的

基础上及时向子公司进行反馈，帮助子公司分析资金管理与控制工作开展中存在的不足和问题，从而帮助提高资金管理控制的效果。

（三）完善资金管理与控制制度体系

企业需要做好资金管理与控制制度体系的建设，不断建立、完善、优化资金控制制度体系，通过建立健全企业内部资金控制制度以及资金监督管理制度，明确企业总部与子公司各自的权利与责任。同时，企业需要建立有效科学的资金预算管理体系，结合企业以及子公司的实际经营发展情况与发展目标，通过制度规范实现精细化管理。完善资金管理与控制制度体系，不仅能够从宏观上为企业以及子公司资金管理与控制工作的开展提供标准规范，从而提高资金管理与控制的效率，还能够从微观上为工作的实际开展提供指导和帮助。除此之外，企业还需要建立资金应急处理预案，一旦企业总部或是子公司资金流转出现问题时，能够第一时间有效处理，将损失降至最低。

（四）建立资金管理统一平台

资金管理统一平台的建立和完

善，能够有效防止集团型企业出现呆账、坏账问题，平台的建立，能够通过预警机制使企业资金达到动态平衡，一旦企业资金流转出现问题，能够及时响应和针对性处理。同时，企业建立资金管理统一平台，能够显著提高企业总部与子公司之间沟通交流协调的效率和效果，扩大企业总部管理资金的范围，提高资金管理的效率和效果，提高企业资金使用能力，推动企业持续健康发展。

四、结语

综上所述，集团型企业资金管理与控制工作涉及范围十分广泛，资金管理与控制工作开展的水平直接影响到企业的经营与发展，因此，企业必须要不断提高自身资金管理的水平。文章对集团型企业资金管理与控制工作进行多方面分析，阐述其现状不足，并总结了提高管理与控制效果的方法，希望能够推动企业持续健康发展。

作者单位 天津辰泰兴科技发展有限公司

浅析“全电发票”全面推行对企业发票管理的影响

■ 马莉燕

全电发票，就是指全面数字化的电子发票，是与纸质发票具有同等法律效力的全新发票，不以纸质形式存在、不用介质支撑、不需申请领用，而是将纸质发票的票面信息全面数字化，通过标签管理将多个票种集成归并为电子发票单一票种，设立税务数字账户，实现全国统一赋码、智能赋予发票开具金额总额度、自动流转交付。

2021年3月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于进一步深化税收征管改革的意见》中，明确指出要稳步实施发票电子化改革。2021年建成全国统一的电子发票服务平台，2025年基本实现发票全领域、全环节、全要素电子化，着力降低制度性交易成本。这意味着纸质发票即将退出历史舞台，我国将全面进入发票电子化时代。基于此背景，本文分析了传统发票管理中的不足，通过对比全电发票与传统发票的区别，指出全电发票的优越性及发票电子化改革的必要性，并针对现有问题，为企业顺应改革趋势、提升发票管理水平提出了相应对策建议。

一、传统发票管理的不足

（一）电子发票重复报销

传统的电子发票以数据电文形式存在，可以进行多次重复打印，财务人员取得发票后只能查验发票真伪，无法获知发票的打印次数。对于重复打印的电子票据，一般的票据审核方法也很难识别。因此，部分人根据电子发票的特性进行多次打印，并且向财务部门进行重复报销，增加了电子发票重复入账的风险，也给企业带来直接经济损失。

（二）电子档案归档困难

2020年3月，财政部、国家档案局联合制定发布《关于规范电子会计凭证报销入账归档的通知》，明确来源合法、真实的电子会计凭证与纸质会计凭证具有同等法律效力，纸质存档的必须同时保存打印该纸质件的电子会计凭证。但在实际操作中，一些企业员工报销只提供打印的纸质发票，或者即使提供了电子发票的电子文件，财务人员也没有统一归档，将发票号码与记账凭证相匹配。这主要是由于企业对于电子发票的管理还没有投入足够的重视，依旧采用传统的报销模

式，将电子发票等同于纸质发票，并没有建立完善的电子会计档案管理制度。

（三）报销流程繁琐

目前大部分企业仍然延续传统的报销、记账、存档方式，这就需要员工提交报销流程时先要上传电子发票，如果是纸质发票，还要将其扫描成电子文件后上传。报销后财务人员按照打印的电子发票和纸质发票记账、归档。此种模式造成大量的资源浪费，并不能体现电子发票节约成本的优势。

二、全电发票与传统发票的区别

按照税务总局部署，2021年12月起广东、上海、内蒙古三地开始全电发票试点工作。作为全新推出的电子发票，全电发票与现行的增值税电子普通发票和增值税电子专用发票有显著区别。

（一）发票使用更便利

传统发票的申请使用需要经过票种核定、最高开票限额审批、购买税控盘、发行安装开票系统等环节，需要办理的事项多、程序繁、

耗时长。纳税人完成登记注册后，往往少则数天，多则一月才能办完发票领用手续。

全电发票的上线会让发票的使用更加便利。一是发票开具去介质，纳税人可以24小时通过电子税务局开具全电发票，也可以将企业自身的业务系统与税务机关接口相连接直接生成发票。不再需要预先购置专用税控设备，不需要税务UKEY，通过网络可信身份体系即时开票。使开票不再受地域、平台、时间的限制，提升开票便捷度。二是发票归集数字化，纳税人可以通过税务数字账户实现发票全量归集，“一站式”的服务使纳税人便捷完成发票开具、交付、查验以及用途勾选等工作。同时纳税人还可以通过税务数字账户看到自己开具的发票下游企业是否使用。实现在一个集中的数据库中管理所有发票，有效解决发票数据获取的痛点，衔接上发票自动化流程上的断点。

（二）身份管理更精细

现在的发票开具系统只能识别税控设备，只要有纳税人的税控盘，有口令，无论是发票开具，还是认证抵扣，税务系统都认为是企业行为，而不管实际操作人是否经过企业授权，是否是企业的财务人员。此种模式导致在特殊情况下，即使是公司法人没有税控盘的前提下也无法代表公司开具发票。

发票电子化改革的一大亮点就是建立了统一的身份管理平台，为所有的法人、自然人、社会团体建立起一个全国统一，终身唯一，安全可信的税务网络身份。统一税务

网络身份的建立让精细化税务管理得以实现，企业财务人员经过实名认证并获得法人、财务负责人的授权即可登录电子税务局，办理相应的涉税业务。同时法人和财务负责人对财务人员的授权也需要经过双向确认，这样也避免了与企业无关人员“被员工”、“被财务”的现象。

（三）税收监管更精准

传统发票开具需要核定票种，最高开票限额审批，如果企业某月用票量增加还要办理临时增量，手续繁琐，影响企业的日常生产经营。全电发票依托动态“信用+风险”的体系，以大数据、云计算等信息技术为支撑，为企业自动赋予可开具发票总金额的信用额度，且该额度可随企业实际经营情况动态调节，实现纳税人正常用票与风险管控的动态平衡，做到开业即可开票，进一步优化税收营商环境。同时推进发票监管从经验式、无差别管理向分类精准管理转变。

全电发票通过发票智能加签，满足从事特定行业、经营特殊商品服务及特定应用场景业务的纳税人开具发票的个性化需求，在全电发票中设计了相应的特定内容，实现各税费种信息互通和协同共用，保障纳税人便捷用票同时税务机关将通过发票更精准的掌握纳税人的具体业务，从而加强各税费数据之间的联动。

（四）办税体验更流畅

全电发票优化了开票流程、减轻了纳税人的办税负担、提升了财务人员的工作效率。主要表现在以下几点：其一：全电发票通过在线

智能赋码，为纳税人在发票开具时自动分配唯一的发票号码，纳税人无需事先领用纸质发票或申请发票号段，大幅降低发票管理和使用成本。其二：全电发票以要素化数据电文承载交易信息，受票方可通过增值税发票综合服务平台、电子邮件、二维码等方式接收发票。同时有条件的企业可以搭建开票协同平台，并与前端销售系统、ERP系统进行联通，根据业务人员提出的申请，自动形成开票数据，并通过税务局的端口连接电子发票服务平台自动开具全电发票。发票生成后可以通过电子发票服务平台税务数字账户自动交付，也可通过电子邮件、二维码等方式自行交付全电发票。大幅降低纳税人开票、用票成本，理顺发票开具流程，让发票进一步回归商事交易凭证的本源。其三：全电发票由以往强调发票制式栏目的数据填报，改为对发票票面信息进行要素化设计及应用，不再需要填写地址、电话、开户行、复核人、收款人，进一步强化了发票在记录交易信息方面的属性。精简填报内容、降低办税难度，也有助于精准应对风险、提升监督质效。

三、发票电子化时代发票管理优化对策

当前，税务部门正在积极落实《进一步深化税收征管改革的意见》，以发票电子化改革为突破口推进智慧税务建设，推行全面数字化开具、交付、查验的电子发票，同时配套推出一系列优化服务和创新监管措施。对企业而言，应以发

票电子化改革为抓手，创建发票管理的新模式，改善传统发票管理中的不足，提高工作效率，提升税务合规程度，进一步防范税务风险。

（一）增强发票管理的重视程度

首先，要在企业内部做好发票电子化改革的政策解释以及具体操作的培训指导工作，帮助全体员工建立对全电发票这一新生事物的正确认识，提升对全电发票的接受度和在实务中应用全电发票的积极性。

其次，要从财务制度上规范发票的开具和使用要求。全电发票优化了发票申领、发票打印、发票缴销等用票环节，使发票开具工作变得高效便利。同时，全电发票的受票管理功能，将发票的勾选、抵扣、查验等都集中到了电子税务局综合服务平台上，并增加了记账标识功能，大大降低了传统电子发票重复报销的风险。企业要积极转变思想，通过财务制度，在企业层面将全电发票的开具和使用制度化、规范化、标准化，从而提高发票管理的效率与质量。

（二）优化费用报销流程

发票是员工费用报销流程中最主要的报销凭据和审核依据。企业可以全电发票为依托，建立数字化

的报销流程，使员工的费用报销数据得到高效、准确地采集。企业可以通过将财务软件与税务部门的企业数字账户相互连接，保证全电发票的自动采集，待员工提交报销流程后，财务人员可提取发票信息，完成发票用途的确认与会计核算

（三）建立会计电子档案管理系统

2016年1月1日，国家档案局和财政部联合发布修订的《会计档案管理办法》，指出符合要求的会计档案可进行电子化档案信息的存储，以提升数据管理的水平。企业可依据上述办法，结合自身实际情况，构建会计电子档案管理系统，建立全套的发票入账、报销、归档体系，为查阅、管理电子发票档案提供便利的同时有效降低人工管理成本，为企业实现智慧财务转型与升级提供技术支持。

（四）防范税务风险

发票电子化改革使税务机关掌握了企业的全量发票。海量的全票面数据以结构化的方式存储在税务机关的系统中，直观展示了发票从开具到抵扣、申报等全生命周期，并使所有与经济业务相关的人员可在线上平台随时查看发票状态，大大加强了税务机关的监管力度。

一方面，全电发票系统会对非

正常户、走逃户实现事前和事中的开票阻断，减少企业收到异常发票的风险。企业可以通过数字账户上标记的来自于非正常户或走逃户的发票信息，对已经完成的会计核算业务进行内控检查，提前发现内控风险和税务风险，有效规避因购销双方信息不对称产生的涉税风险。

另一方面，企业需要加强自身的税务管理，定期或不定期地评价企业总体税务风险水平，强化企业对涉税风险的把控。明确各个涉税流程中的风险控制点，并借助系统建立税务风险实时监控、及时预警机制，实现对发票等涉税数据的全面透视和联动分析，促进风险管控前置化，降低税务违规情况发生的可能性。

四、结语

全电发票是我国电子发票发展的高级阶段，企业应结合内部管理诉求，一方面做好硬件系统升级，另一方面在管理制度上做好应对。企业应利用好发票电子化改革的契机，推动财务管理的革新，推进财税管理数字化的转型，创建财务工作的新模式。

作者单位 天津市建工集团（控股）有限公司

建筑施工企业全面预算管理存在的问题及优化策略

■ 马晓利

一、全面预算管理的必要性

全面预算管理作为一种控制系统和价值管理工具，对于提高施工企业管理效益有着极为重要的现实意义。一是，为建筑施工企业发展明确目标与方向。随着运营风险复杂化，全面预算管理能够使建筑施工企业摆脱短期利益局限性，更好地结合自身实际情况对各项经济活动进行有效地管理和统筹安排，对企业战略目标存在的问题进行优化调整，为其发展明确了目标与方向。二是，有利于建筑施工企业加强资金管理。资金对于任何企业都是日常运行的基础，对于建筑施工企业来说更是其生存发展的根本。建筑施工行业许多项目需要垫资施工，企业运营所需资金较大，需要企业根据外部环境与内部结构建立一套高效运行的预算管理体系，提高资金使用效率，防止出现资金链断裂问题。三是，提高资源配置效率。全面预算需要各部门、各项目乃至全体员工之间互相协调配合，可以增强内部沟通，调动员工积极性，提高工作效率，是优化建筑施工企业资源配置的重要方式，能够为企业

与各分公司明确资源需求量，在总体上进行资源的平衡利用，进而实现对整体资源配置的合理优化，提高资源利用效率。

二、建筑施工企业实施全面预算管理面临的困境分析

(一) 缺乏完善的全面预算管理体系

全面预算管理体系的建设质量和运营质量是全面预算管理有效性的主要影响因素。但是在全面预算管理实施过程中，很多建筑施工企业对全员参与的全面预算管理缺乏正确认识，未能结合自身实际情况建立完善的全面预算管理体系，影响了预算管理的运行效率。很多建筑施工企业对于预算工作的全面组织协调性考虑不足。例如，对一些距离总公司较远的工程项目经理部，没有为其建立畅通的预算编制、预算管理、预算执行的沟通、组织、协调机制，造成了信息不对称。另外，很多建筑施工企业在开展全面预算管理工作期间，财务部门依旧属于主导方，业务部门仍是被动参与，难以保证预算编制准确、合理，

并经常出现预算编制结果和实际业务情况有较大出入的现象，直接影响到企业全面预算的准确性，也影响后续预算执行以及绩效考评。

(二) 指标制定和编制方法不科学

一是，很多建筑施工企业在进行预算编制时，确定预算指标的阶段往往缺乏战略考虑。某些企业的子公司、各职能部门、项目部等凭借片面的战略理念，根据历史情况制定的预算指标，往往与企业发展目标无法匹配。另外，有些企业将较为主观和不可控的领导满意与否作为评判企业的战略合理性的标准，也将使得全面预算编制的尺度很难把控，很容易脱离企业实际情况，成为不严谨、不科学的无用指标。

二是，预算编制方法不科学。一些建筑施工企业全面预算编制主要采用的是自下而上编制预算。这种预算编制方法虽然能够考虑到项目的实际情况，根据项目实际开展情况进行预算编制。但是由于下级部门在进行项目预算编制时，一些新项目以及当年开发的项目由于

缺少历史数据，其相关人员无法准确掌握当地市场环境和相关政策，导致项目中所编制的预算容易很难贴合实际情况。另外，很多企业中，下级部门为完成考核业绩，会在上报预算时有意打埋伏，给自己留出更多的空间和余地，降低自己考核的压力，具体做法如调低产出值（压低收入、利润和回款）、调高支出值（增加费用、采购等支出）。

（三）预算执行力度不强

预算执行是预算管理工作发挥实际作用的关键环节，因此企业必须要加强预算执行。但是当前部分企业由于财务预算和业务管理未能有效结合，企业预算计划无法起到为执行工作提供依据、支撑的作用，企业的内部资源未得到充分利用，预算执行力度不强。其原因在于，预算执行的依据为预算编制，而预算编制的基础是企业财务业务数据，若财务与业务未有效结合，必然导致预算编制失去可行性和准确性，从而影响后期执行效果。

（四）信息反馈滞后

信息反馈的及时性对全面预算管理系统来说是至关重要的，一旦预算管理者掌握的信息不对称，那么整个预算管理系统便失去了意义。建筑施工企业各个项目之间地域跨度较大，各项目之间相对独立，财务数据和业务数据的传输较为缓慢且周期较长，在这个过程中很可能造成预算管理部门得到的数据与实际数据不对称，影响管理层的相关决策，甚至会导致重大决策由于信息滞后的原因出现决策失误，危及整个企业的长远发展。

三、建筑施工企业实施全面预算管理的优化策略

（一）提升全员对全面预算管理的意识

首先，在施工建筑企业内部有效实施全面预算，必须自上而下更新观念，认识到预算管理的重要性，通过加强培训、座谈、宣传等形式，提高全员对预算管理的认识，明确预算管理工作的重要性。建筑施工企业管理层要对全面预算管理加深认识，在此基础上积极地向企业全员传递正确的全面预算管理理念，使更多人员参与进来，积极配合全员全面预算。其次，从建筑施工企业经营实际来看，由于其经营具有一定的分散性，主要指各施工项目与公司具有一定的物理距离，将全面预算的理念融入到企业文化中，能够借助于信息平台打破时空距离，从而有序推进全面预算工作，帮助企业获得持续的盈利能力。最后，企业要对财务人员加强教育培训，使其不断提升专业素养及管理水平，并要注重引导其转变传统思维模式，积极深入业务中，加深对业务的认识，充分结合业务数据与信息开展全面预算管理，保证各项工作有序落实。

（二）运用科学的预算编制方法，设定合理的预算编制指标

1. 设定合理的预算编制指标

首先，解读战略目标。对年度战略目标制定的依据及方法进行了解，明确相关的战略落实措施及发展重点，有助于将目标在年度预算编制中进行分解和落实。其次，了解股东或上级单位的期望。通过与

股东或上级单位的沟通，及时获取其对公司的经营业绩预期。最后，对企业的经营管理现状和行业发展趋势进行分析与判断。与企业生产部门、各项目部、战略发展部门、市场研究部门沟通，获取相关书面报告作为参考，对企业经营管理现状充分了解，并获取对行业发展趋势的看法，综合各方信息形成企业现状及行业发展趋势的判断，为预算指标的制定提供依据。结合上述三方面信息，制定合理的预算指标。

2. 改进预算编制方法

全面预算管理实际上就是对各系统、各部门的工作目标与内容做出更加细化、具体化的说明，以实现对企业各类资源的量化配置，细化分解各预算指标明确各部门的具体目标，以使公司各职能部门的积极性能够得到充分调动，追求实现精细管理，使公司全面预算管理的质量得到有效提升，切实提升管理工作的精确性以及科学性。从当前很多企业全面预算编制方法来看，主要采用的还是从下到上的预算编制方法。在前文的分析中，我们知道，这种从下至上的预算编制方法存在着一定的弊端，容易导致项目公司人员编制的预算容易偏离实际情况。此外，从上到下的预算编制方法也由于不能综合考虑到下属责任中心及子公司的实际情况，而导致预算管理偏离实际情况。因此，应当改变以往的全面预算管理方案，而采取“由上到下、由下到上、上下结合”的方案：首先，相关部门要对市场进行合理的预估，同时

（下转第 47 页）

全面预算管理体系在分支机构财务管理中的建设和应用

■ 武欣慰

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻党的二十大精神，紧密围绕集团公司创世界一流“力量大厦”战略部署，中国移动通信集团在线营销服务中心以“创世界一流在线营销服务，打造数智体验新门户和价值经营主渠道”为目标，着力推进融合转型，着力强化提质增效、着力强化精益管理，以管理提效率、以运营增效益，深入推进财务精细化管理，促进公司高质量发展。

一、全面预算管理的意义

全面预算管理是在公司内部以预算管理为主线的全方位、全过程和全员参与的一套管理体系，是从公司整体战略出发，通过科学的预算流程和合理的组织保障体系，均衡水权利关系，充分协调公司运营和管理的各个层面，采用价值形式，在战略分解和业务计划制定的基础上，对公司经营管理活动实施从目标设定、预算编制、执行控制及分析到考核奖惩的全面闭环管理。

在预算管理工作过程中，天津分中心一直探索适用于在分支机构

组织的财务管理过程中，全面预算管理有效实施的工作方法。在初期，分中心的预算管理存在部分未严格履行预算编制流程，预算编制缺乏科学性和严肃性，预算目标与分中心整体经营目标协同不足，或预算目标的合理性和可行性较差，经营目标与实际生产经营未实现高度匹配，战略未能有效落地。通过全面预算管理的逐步有效实施，分中心内部各部门的共同参与，清晰界定了“责权利”结构，强化各责任主体所产生的责任约束驱动作用，促进了企业战略目标的实现。

二、分支机构全面预算管理设计思路

为提高在线营销服务天津分中心全面预算管理水平，实现各项资源的合理、有效配置，明确职责分工和管理流程，根据中心下发全面预算管理制度的相关要求，结合分中心实际，制定天津分中心的全面预算管理实施细则，并随着经营管理需求，定期修订完善。通过制定和严格执行制度，并不断优化管理流程，确保全面预算管理的有效

实施。

三、分中心全面预算管理的实施举措

（一）归口分级，压实预算管理责任。

遵从预算管理办法和实施细则的要求，天津分中心首先成立由专业管理部门和各预算责任单位组成的预算管理虚拟工作小组，运营收入、资本开支和运营支出中的人工成本、销售费用、支撑费和差旅办公等行政费用实现专业归口管理，由归口管理部门牵头进行相关预算的编制、审核、执行和跟踪工作；各预算责任单位，即各部门负责本部门预算的编制，执行和跟踪，根据管理职责，对本线条的收支预算做好指引和统筹管理。通过专业归口、分级管理，强化了预算责任，提高了预算编制的合理性、科学性，实现了归口部门和责任部门事前、事中和事后的预算管控。

（二）严格把关，做实预算编制审核工作。

预算编制是整个预算管理工作的核心环节，预算编制的精准性直

接影响到后续的预算执行。天津分中心按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的原则及程序，由全面预算管理工作小组，根据经营目标、分中心内外部实际情况、在全年业务计划下，以收入预算为起点，基于效益原则和增效降本理念，对年度预算采用“零基预算”的编制方法，每季度根据预算执行情况编制滚动预算。通过审视全年各项开支项目，削减经济效益低的浪费性项目，积累相关事项成本动因，提升预算编制科学性和准确性。

收入、资本开支和运营支出预算等由各部门基于目标导向，结合本单位预算目标，匹配测算预算资源投入，经部门内部审批后，由专业主管部门，通过历史数据比对、预算标杆比较等方法，对预算数据和预算编制说明的合理性、完整性、必要性、可行性和合理性进行把关，经审核后提交财务部门进行整体汇总、审核和综合平衡后，形成分中心预算编制模型和编制说明。在审批环节，严格履行“三重一大”制度，预算模型和说明经审批同意、集体决策后，形成分中心年度预算和季度滚动预算上报中心。通过科学预算编制、严格审批流程，确保预算编制合理性和严肃性，实现预算目标落实中心战略和分中心经营业绩目标，提高了预算目标的合理性和可行性，提高资源的使用效率。

（三）分类管理，优化“基本+专项”资源配置模式

1. 坚持预算分类管理。因地制宜，强化资源分类管理，建立分层分级、优先次序明确的项目清单，

不断提高预算管理精细化水平，避免“一刀切”和“普惠制”。实施资源分类管理，成本预算管理做到“有保、有压、有控”，成本使用坚持有所为有所不为；根据市场环境、盈利能力、发展阶段等因素，对各组织差异化配置预算；对于项目预算，区分轻重缓急、产品生命周期等，分级制定资源配置策略。

2. 优化资源配置模式。各部门做好资源统筹规划，基本资源按照标杆严格核定，直接下沉到一线单位，保障敏捷应对市场变化；专项资源要细化方案，强化闭环评估，确保效果。聚焦重大专项，匹配具体项目下达，在实施环节按照总量控制，年初分灶下达，中期动态管理的原则，确保专项资源增幅不高于主营业务收入增幅，年初专项预算随同目标任务下达，资源不再抢盘，定期监控并在中期对于资源使用效果较差的项目按照一定比例回收资源；产品按维度设置预算，根据重点产品的市场发展目标，合理配置成本。

（四）多管齐下，做深预算执行监控工作。

预算的执行与监控是全面预算管理中的核心环节，在预算执行过程中，依据分中心预算项目的重要程度和发生频次，将预算项目划分为重点项目和日常项目，分别应用不同的立项和开展原则；形成分中心全量业务事项清单，通过对执行情况比对，确保各项目按照权责发生制和收支匹配原则，及时、全面列支；依托预算管理系统，根据年度、季度滚动预算，实时调整系

统额度，在系统层面落实“无预算不开支，有预算不超支”，通过系统实现对预算项目的强管控；每月对预算执行进度，进行监控通报，及时发现预算执行过程中的问题，对执行进度过低的项目进行逐项分析，制定改进举措；加强对预算系统额度的检查和监控，特别加强对月末各项目是否足额，预算池额度是否为正进行检查。通过对预算执行过程中有效监控，督促预算得到有效执行，确保预算目标实现，避免影响业绩结果，造成分中心损失。

（五）精准导向，做严预算考核工作。

为全面衔接中心战略，落实业绩考核要求，通过建立精简高效的预算考核标准，发挥考核的牵引激励作用，助力公司实现高质量的可持续发展。

1. 强化价值导向，关注质量效益。在净利润指引目标的基础上，下达收入指引目标，牵引均衡性持续改善，各部门均以分中心下达的分季度预算目标为指引，加强预算筹划与监控，不断提升业绩均衡性；通过定期通报，强化预算的均衡性约束；建立预算监控台账，每月对分中心、各部门预算执行情况进行跟踪监控，确保预算目标的实现；形成分中心分部门、分项目效益评估模型，按月对部门和各项目的效益情况进行评估、预警；通过收入增、资源增，收入减，资源减的动态调整方式，将价值经营理念嵌入各经营环节。

2. 加大预算约束。强化预算均衡性约束，按季度将预算执行率、

国有企业全面预算管理存在的问题及优化对策

■ 史冰清

对于许多国有企业而言，全面预算管理关乎着企业一系列经济活动，运行效果，也与成本控制息息相关。有效的全面预算管理，能够帮助企业实现经济效益和社会效益的双赢。换言之，国有企业内部的正常稳定运行，与成本控制和全面预算管理息息相关，因此更是需要时刻认识到全面预算管理的重要性，并且在国有企业内部形成一种良好的氛围，去促进各项经济活动都能够得到有序地运行。

一、企业全面预算管理概述

全面预算管理指的是企业财务部门针对下一年度内的企业生产经营活动所需资金所进行的预算编制、预算执行、预算追加调整以及预算考核活动，全面预算管理针对企业在该经营周期或者生产阶段的利润、销售额、生产经营成本、现金流等财务数据进行大体预测，并据此编制相应的资产负债表、财务报表等，从而预测企业在下一年度的财务情况、生产成本以及产生的经济效益。全面预算管理可以推动企业发展战略的层层分解，而后

将发展战略细化至部门目标、组织目标以及个人目标，通过预算、控制、调整、考核等不同手段，使各层级的预算目标都能如期、按额实现，通过小目标的不断实现推动企业整体预算目标及发展战略的落实。因此，企业全面预算管理为企业战略的推进提供了方向上的指引。

二、国有企业全面预算管理面临的问题

（一）全面预算管理的意识不足

在全面预算管理的大背景下，我国国有企业对于全面预算管理的理念是支持的，但在实际的应用中，特别是领导层常常把预算管理的责任认为是财务部，指定由财务部全权负责编制，未分配到给企业其他的部门。还有部分企业领导层对全面预算的认知存在一定偏差，将全面预算等同于财务部门编制的资金收付、资产状况和利润等预算，单一的理解成财务层面预算，导致预算的制定局限在财务指标范围内，未给予安排相应的业务人员支持，

仅凭财务人员无法掌握企业经营管理和生产的每一个环节的业务，制定出的预算缺乏实质性数据支持，与企业实况脱钩，导致全面预算无效，若利用这样的预算指标进行后续的考核，将使绩效考核无法公平公正科学合理地反映业绩贡献，严重阻碍企业的经营管理正面积发展。

（二）预算控制与执行方面存在的问题

目前，大部分国有企业只是针对费用报销业务进行管理，还未对其他业务进行有效监督，缺乏全面预算预警机制，导致很多业务没有在预算对比环境中运行，很容易导致企业出现预算执行两张皮现象。同时，企业在某种程度上存在严重的管理问题，缺乏对业务环境的事中控制，无法及时接受信息反馈，很容易失去最佳调整时间，无法有效监督各项业务开展，增加了企业经营风险和管理风险。另外，国有企业目前的全面预算管理系统无法和其他系统进行数据共享，企业对预算执行数据无法进行及时更新和监督，不能在有效期内进行预警，

给预算控制带来严重影响，通常只能使用事后惩罚措施，无法做好事中控制和事前预测，严重影响工作质量和效率，根本无法发挥预算控制的重要作用，让预算控制和执行管理工作流于形式，不利于控制企业经营风险和财务风险。

(三)企业预算编制方法单一，人员素质参差不齐

在开展预算编制工作的过程中需要将企业作为企业预算管理阶段的内容，现阶段在国有企业预算管理工作过程中，所打造的预算管理模式有固定性，通过分析上一年度的数据，将其作为基本参考依据，并对预算管理模式加以调整，将得出的数据作为预算结果。在使用此类方法的过程中，由于具有单一化的弊端，无法站在企业未来发展角度对其进行充分考虑。国有企业在开展全面预算管理工作时，尚未打造信息化系统，所以在日常的核算过程中，通常会从事后阶段入手，促进控制作业有效落实，无法站在动态化的角度对预算执行数据加以管理。对于参与国有企业全面预算管理工作的相关人员来说，其自身综合素质水平尚未得到有效提升，在缺乏培训工作体系的情况下，导致人员工作能力尚未加强，所以造成国有企业全面预算管理问题。由于人员的工作能力与全面预算管理工作的实施成效之间有着紧密联系，若无法统一提升人员的综合素质水平，则会引发其他类型的管理问题。

三、国有企业全面预算管理优化措施

(一)提高思想认识，完善预算管理体系

首先，国有企业领导应加强对企业全面预算管理工作的关注，有了企业管理层领导的支持，自然而然地会带动全体员工对全面预算工作的重视，在企业内形成人人都有全面预算管理的理念；其次，在企业使用全面预算管理初期或自身预算管理能力相对较薄弱的情况下，依托专业的咨询管理机构，由其辅导建立健全企业全面预算管理体系，通过建章立制明确各部门在预算管理中的职责、预算流程以及风险管理等方面的工作，以明确的工作指引来指导企业开展实施全面预算管理，同时也不再认为预算只是财务单个部门的事，而是覆盖企业全方位、全员的工作，通过制度和规范指引来保障企业全面预算管理工作的有序实施；最后，定期组织培训，可以根据企业培训计划安排，采用外出参加专业机构学习或是外聘专家，还可以利用下班时间组织大家观看视频教程，针对不同部门人员可以开展预算编制流程、预算执行等相应的专业培训，强化企业人员对全面预算管理的理论装备，通过理论学习和借鉴其他企业的优秀管理案例，帮助企业全面预算管理工作相关的人员提升其编制设计能力和管理水平。

(二)全面预算控制与执行的优化

国有企业在费用预算过程中，会使用单项控制、单项分析等方式，控制费用预算的分权管理，而不同的费用预算是由各预算业务部门进行管理。在信息化时代背景下，控制项目则是由国有企业进行统一制定，并配合控制项目使用说明，从而提高预算控制的合理性和有效性，避免出现日常经营冲突的情况。财务管理工作人员要根据实际使用效果，调整企业预算控制方式，再利用信息系统控制预算事项，避免出现超过预算项目的情况出现。同时，在业务部门提交单据时，不需要再进行人为判断。此外，通过财务共享服务能提升财务信息管理质量，提高财务人员的财务管理水平和效率，整合财务信息，让财务信息管理趋于集中化，将所有财务信息集中在财务系统内，从而提高财务数据信息化管理水平，提高数据处理效率，避免出现财务数据堆积的情况，造成财务信息处理滞后，对财务信息处理效率造成严重影响。例如：财务管理人员可合理利用云计算方式，提升财务信息处理效率，这样不仅能让财务信息处理方式更加方便、快捷，还能提高财务信息统计准确率。

(三)加强企业培训，全面普及编制预算方法

第一，企业应该加强预算知识的普及，通过定期培训和讲座，比如请专家分享经验等提升全员对预算管理的认识和科学编制预算的方法。全面实施预算也是一个企业提

升自身管理水平的过程，这个过程需要全员参与，从管理层到员工都需要有一个接收新知识的渠道，不只是财务部门的职责。第二，企业应该首先定制好编制预算的方法和系统模板。对于初创或处在高速发展阶段的企业，推荐零基预算。零基预算对不常发生的预算项目或预算编制基础变化较大的初涉项目非常合适。在编制预算时对于所有的预算支出均以零为基底，不考虑以往企业的历史情况，更关注于每一个预算项目当期情况的合理性，预算编制更贴近企业经济活动需要。系统模板提前根据企业具体情况定制好后，财务部（或联合外部培训机构）一起对全员进行普及、指导员工如何一步一步编制预算、强化预算的重要性、如何使用预算系统。在预算系统设置时，应该把预算和各部门日常费用挂钩，这样各部门才会对预算更重视。比如，研发部的预算按项目拆分了每个项目的预算金额，那在系统实际申购和报销时，就需要和预算挂钩，如果在预算范围内的金额申报和报销时，就可以走简易流程，这样既提

高了日常的工作效率，也避免了管理层重复审批的动作。只有超过预算范围的申购和报销，系统会提示预警，然后跳到预算外审批流程，按照预算外审批特别审批一次。这样操作下来员工就明白了预算和实际工作的关联，也会督促下次再做预算时尽量考虑周全，把计划提前安排好，编进部门预算。

（四）建立健全全面预算管理组织体系

建立健全完善的预算管理体系是提升工作效率的有力保障，在工作过程中要对预算编制方法优化并完善，确保预算编制方法，能够与国有企业的经营需求之间协调发展。在此基础上还要提高对全面预算管理组织体系构建的重视程度，做好统筹规划工作，应加强国有企业各部门之间的联系程度，在有效协同的基础上，使各部门人员紧密联系并共同完成管理目标，使各部门人员都能够良性沟通并积极合作，以合力完成的形式，发挥多方联动的积极作用，推动全面预算管理工作的开展。为了实现全面预算管理组织体系的完美构建，还应坚

持全局性的基本原则，从财务预算和业务预算等方面入手，在开展具体工作时要综合多个因素进行考虑，推动工作的有效落实，将经营成本等作为重点，实现对弹性预算法的灵活使用，针对变化程度较大的项目，为其提供充足的参考依据，形成多元化的预算编制方法。在国有企业全面预算管理工作的实施过程中，还应严格遵循系统化的基本原则，对影响预算执行的相关因素进行有效总结，在综合考虑多方面因素的基础上建立健全完善的管理体系，从而打造更加优良的全面预算管理组织体系。

综上所述，全面预算管理能够帮助国有企业提高管理效率，进而实现国有企业的发展目标，让国有企业各项工作能够有序发展，对此在工作中还要强化全面预算意识培养、提高预算编制水平、建立完善管理制度，为国有企业财务管理工作提供依据，促进全面预算的有效实施。

作者单位 天津渤化永利热电有限公司

中小型企业实施全面预算管理的难点及解决建议

■ 王秋蕊

一、全面预算管理的概念与内容

全面预算管理是企业以战略为导向，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与筹划，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。全面预算管理的“全面”，体现在预算理念全员参与、业务范围全面覆盖、管理流程全程跟踪。在这个指导思想下，企业的全面预算管理的内容主要包括经营预算、专门决策预算、财务预算，其最终目的是实现企业战略目标和价值最大化，集中体现企业经营思想，是各业务部门制定年度工作计划和预算目标的基础。

二、推行企业全面预算管理的意义

全面预算管理从多方面为企业良性发展提供了必要的支持。全面预算管理体系的构建以战略目标为导向，利于企业管理者掌握企业

具体情况，能够及时找出经营管理中的问题并积极改善，从而推动战略计划的实施。具体体现在以下方面：

（一）全面预算管理有利于企业各个部门之间的沟通协调

在现代企业的经营过程中，企业各个部门之间、各个子公司之间既是独立的又是相互联系的。通过编制全面预算，能够改善组织内部的沟通，如企业总目标与子目标的协调，部门之间目标的协调，可以实现各个部门事前的关键性联系。特别是在财务管理方面，各部门之间的财务情况，有一个统一的规划，部门之间不会出现各自独立的财务管理，不会造成现金流量、资本使用等方面的冲突。有利于企业实现大环境的内部控制。

（二）全面预算有利于发挥财务管理的优势，实施有效的控制与监督

企业制定预算就是为了能够保证在经营管理过程中，保持财务方面的稳定。预算一旦制定，就进入到实施阶段。财务管理的重点就是对经济活动进行干预和分析。在财

务报表分析中，预算是一项重要的内容。预算表的数据体现，是对财务报表分析的基础。预算表如果发生更改，企业的其他财务报表也要进行必要的调整。企业的预算编制不能随意变化，要根据集团的整体规划而进行任务规定。全面预算可以有效地发挥企业集团对各公司、各部门财务活动的控制，使财务管理成为反映集团经营情况的重要指标。

（三）全面预算有利于集团财务管理的控制与考评

全面预算就是对企业的整体财务管理活动进行了必要的控制和考评，让企业财务管理在制度上、过程上、结果上处于综合的管理模式，为绩效评估提供一个标准、工具或指南。预算确立后，管理者就要承担与预算绩效相关的责任。绩效评估使得企业能通过多种方式激励员工，从而提高员工工作的自觉性、主动性和积极性。

三、中小企业全面预算管理过程中的难点

（一）全面预算管理制度不健全

目前我国中小型企业并没有一套完整的全面预算管理的规章制度,存在部分企业不开展预算管理,即便是开展预算工作的企业,预算往往也比较单一、弹性小适应性差,很多企业虽然制定了预算管理的规章制度,但执行不严格,没有达到预算管理的目标。一个好的管理制度,一方面制度本身要合理和完善,另一方面需要企业对制度进行贯彻和执行,否则只是一纸空文,并且要根据企业日常经营管理和发展的情况,对规章制度进行不定期的完善和更新,让制度为企业服务,而不是束缚住企业的发展。

(二) 部分人员对全面预算管理认识不到位

许多中小企业的管理者将目光放在企业的发展壮大和利润的提升上,对于预算管理认识不足也不够重视,常常认为预算就是根据企业的过往情况计算未来的经营数据,然后将所有的预算工作交给财务部门去完成,预算工作的主体虽然是财务部门,但是预算目标的确定、数据的收集、编制、执行、考核等各环节都需要企业的各个部门参与和协作。

(三) 全面预算管理编制质量不高

中小企业实施全面预算管理的预算目标及指标体系设计不完整、不合理、不科学,可能导致预算管理在实现发展战略和经营目标、促进绩效考评等方面的功能难以有效发挥。预算指标分解不够详细、具体,可能导致企业的某些岗位和环节缺乏预算执行和控制依据;预算

指标分解与业绩考核体系不匹配,可能导致预算执行不力;预算责任体系缺失或不健全,可能导致预算责任无法落实,预算缺乏强制性与严肃性;预算责任与执行单位或个人的控制能力不匹配,可能导致预算目标难以实现。

(四) 预算信息化技术管理有待提高

预算信息化包括预算编制、执行、监督与考核的信息化,在信息化时代,这种信息化具有可行性,而通过这种信息化,对于提高企业预算能力和水平,促进预算管理应用具有重要的价值。但在实际生产经营中,信息化技术在中小企业全面预算管理中的普及使用还是较低的,在预算数据的收集、分析,财务部门和其他部门的数据交互,预算阶段性数据的比对输出等方面通过信息化技术的应用,可大大提高效率和准确度,为管理者掌握企业经营动态,及时发现经营结果是否偏离预算目标提供重要的辅助作用。

(五) 预算执行控制力不强

法国著名管理学者 Henri Fayol 在其代表作《工业和一般管理》中指出:“在一个企业中,控制就是核实所发生的每一件事是否符合规定的计划,所发布的指示及所确定的原则。”预算执行控制是整个内部控制体系的一部分,如果一个企业的预算控制存在重大缺陷,该企业的整个内部控制体系也难以奏效。中小型企业经常重视预算的编制,对相关数据的确定花费大量时间去确定,但预算批准后,

在日后的执行中,却缺乏必要的阶段性控制,造成预算的失控。企业在经营中应采用刚性控制与柔性控制相结合,设计采用个性化的适合本企业的预算控制方式,达到最好的预算控制效果。

四、完善中小型企业全面预算管理的建议

(一) 健全完善全面预算管理制度

无规矩不成方圆,那么建立一套适合企业实际的预算管理规章制度是非常重要的。日常经营中小型企业对制度要贯彻和执行,必须量化考核的标准和执行情况,对于奖惩措施也必须清楚明了,这样才能督促全体员工按照预算的计划执行工作,同时激发员工的工作热情和积极性。

(二) 提高全面预算管理意识
组织人员参加有关全面预算管理的培训,通过专业化的培训可以使全体人员树立全面预算管理的基本意识和思路,使管理层及员工意识到全面预算管理的重要性,并积极参与编制、管理,从而发挥全面预算管理的作用,

(三) 提高全面预算管理编制质量

加强全面预算中基础性工作的管理,不断加强组织领导,完善组织体系,落实工作责任,梳理工作流程,规范工作内容,明确质量标准,不断增强预算管理工作的系统性和协同性,提高预算管理的编制质量,为中小型企业经营提供一个符合自身战略发展的预算目标体

44 预算管理

系。

(四) 持续改进完善预算管理信息化系统建设

在企业能力范围内,去使用信息化系统进行预算管理,企业要注意到这样的投资是百利而无一害的,使用信息化管理系统能大幅度提升预算管理的准确度,便于中小型企业全员参与到预算管理中去。

(五) 加强对全面预算管理执行的监督

为更好地执行预算,提高资源使用的效率和效果,为企业预算目标提供合理保证,中小型企业要加强全面预算管理执行的监督。首先,企业的管理者需注重事前监督,加强预算编制的审核,实现事前阻止没有效益的资金安排,从而不损害

企业的利益。其次,加强事中监督,加强执行阶段审查监督,采取灵活有效的控制方法,实现业务、财务一体化的控制。最后,完善事后监督,完善预算执行就算评价和责任制度,对决算报表进行审查,并总结经验教训,不断完善管理制度和执行控制。

五、结语

全面预算管理作为现代企业管理的重要组成部分,可以提高企业管理水平和经营效率,对现代企业的快速发展有着重大影响。企业在全面预算管理编制过程中,要不断明晰预算编制的流程,运用高效、科学的编制思维来辅助预算编制工作的顺利展开。既要加强对成

本的科学梳理以及高效管控,同时也应该注重加强对绩效考核的精准把关,从而切实优化全面预算管理编制工作质量。对于战略定位和战略目标不够清晰或完善的企业应在编制预算之前加以改进和完善的企业应在编制预算之前加以改进和完善,能够达到从计划到反馈的闭环管理。全面预算管理可以促进企业可持续健康发展,帮助中小型企业走向更加精细化、信息化、高效化的管理之路,从而为我国经济高质量发展打下坚实的基础。

作者单位 天津市河西城市基础设施投资有限公司

.....
(上接第 38 页)

成本均衡性、部门利润贡献纳入部门绩效考核,通过预算考核督促各预算单位树立预算主体意识,提高其对预算执行的重视程度。预算考核数据按月与各部门预算管理员、项目负责人进行核对,通过流程、制度约束,杜绝在预算考核结果核定过程中,人为调整预算考核结果,破坏考核的公平性和客观性的情况。

三、结语

全面预算管理强调与中心战略的紧密衔接,从中心战略出发,逐级分解战略目标,全面管理预算的事前编制、事中控制、事后分析和绩效考核的各个环节,将战略目标、资源配置和绩效结果进行考核挂钩,形成一个端到端的管理闭环,从而促进既定的中心战略目标的实现。全面预算管理作为企业经营管

理的重要抓手,可以有效衔接各项业务工作,形成目标一致,分工明确,协同推进的管理模式,实现公司高质量发展。

作者单位 中移在线服务有限公司天津分公司

新会计准则下电厂大修理费确认探讨

■ 许大明

许大明，从事企业财务、经营管控及资本市场运作多年，先后担任大型央企、香港上市公司、大型民企集团、专业投资公司等单位财务总监、总会计师、投资经理等职务，有着单体百亿级投资项目基建、生产、运营中的融资、投资、管控经验。2013年入选天津市第二期会计领军（后备）人才班，2017年成为天津市第二期会计领军人才。



一、固定资产维修与改良的定义、方式与判断方法

企业在日常对固定资产管理中经常发生需要恢复固定资产原状或维持其原有效能而发生对固定资产的维修维护，同时也发生为提高固定资产效用或延长其使用寿命的技改、改良等行为也就是固定资产的更新改造。

对固定资产日常的维修维护，按其修理的周期、修理范围的大小、修理时间的长短和修理费用的多少，又分为小修理、中修理、大修事项。无论是大修理、中修理还是小修理，都有相同的特征：一是固定资产修理的间隔性，小修理一年内多次，每次1-5天完成，中修2-3年一次，每次10-15天，大修通常5-6年一次，每次25-35天或更长；二是固定资产性能恢复性，维修后的固定资产能够

正常运转工作，继续使用，恢复了固定资产原有的性能；三是固定资产维修后不能增加额外的收益性，不会提高资产的效率；不同特征是：固定资产日常小修理的固定资产，是稍微有些损坏，进行修理使其功能保持正常；中修理的固定资产是损坏程度中等，需要更换一些小的部件和配件、进行局部的修理使其功能保持正常；大修理的固定资产是损坏严重，需要对主要的、关键设备进行更换，对其进行多数或全部修复。使其功能恢复。

而固定资产的更新改良与日常的维修维护有着明显的不同，可以延长固定资产的使用寿命或者提升固定资产的产量或质量，进而提高生产效率，功能的优化，能够增加企业的效益，同时使原固定资产的价值增加进而影响折旧额增加。

判断一个企业固定资产的后续

处理是维修的行为还是固定资产改良的行为，主要依据同时要符合两个条件：一是事实判断，二是财务判断。首先，判断是否提高了固定资产的生产效用、效率或延长使用年限，是的话就是固定资产改良行为，不是的话就是维修行为；其次从财务上来判断，是否能够增加企业的效益，能够给企业增加新的效益流入就是固定资产改良行为，不能够给企业增加新的效益流入就是维修行为。

二、电厂设备修理费用的特点

电厂的投资少则几亿元多则上百亿元，其中的设备投资通常占总投资额50%左右，在日常经营过程中，有小修、中修、大修、技术改造等多方式保证设备的正常稳定运行，其中小修是每年当中日常维护的修理，每年发生多次，每次3-5

天,通常年度小修金额为设备投资原值总金额的1-2%;中修通常3年左右一次,金额为设备投资原值总金额的3-5%;大修通常5-6年左右一次,金额为设备投资原值总金额的8-10%金额。

三、新老会计准则下大修理费确认期间的区别

固定资产大修理费确认期间在新的会计准则和旧会计准则的会计处理方式是明显不同的,对大修理费用确认期间不同的处理方式对当期利润的影响是非常大的。

新会计准则和旧会计准则对固定资产修理费处理方式有显著的差异:

《企业会计准则》2001年版(旧准则)中将固定资产日常发生的修理费用直接在当期进行费用化处理;而企业周期性发生的重大修理费用,能够进行资本化的部分,确认为固定资产,不能够进行资本化确认的,按照使用受益期间分别计入各期的损益。

《企业会计准则》2006年版(新准则)中将固定资产发生的所有类型修理费用,不区分是否为大修理费用,全部在发生的当期费用化;而对于固定资产更新改良所发生的费用,满足资本化的条件确认为固定资产,不满足资本化条件的,在当期进行费用化处理。

从新旧两个会计准则对修理费处理方式可以看到,对于固定资产日常修理费中的小修理费、中修理费的费用化处理及固定资产更新改良在会计处理上是没有变化的,但

对于大修理费的处理是不同的。

四、新会计准则对大修理费确认期间不同于旧会计准则的原因

新会计准则对大修理费没有采用按照收益期间计入各期损益而是采用于费用化期计入发生期的当期损益,其原因应该是出于防止企业操纵利润的目的。企业可以利用旧准则,通过对固定资产大修理的主观判断的模糊界定规则,根据人为对企业利润高低的需求,肆意的将大修理费一次性或分次计入各经营期,进而操纵影响企业的利润。由于大修理费多涉及大型设备,摊销时间五六年,更具备利润操纵的空间。新准则将固定资产修理费不区分是否是大修理,直接计入当期费用,规避了人为利用大修理费处理期间不同从而调整利润的可能性。

五、固定资产修理费用全部计入当期费用产生的问题

新准则规避了人为通过大修理操纵利润的弊端,但也带来了一些新的问题。

(一)影响一些财务指标的同比性,误导财务报表使用者的判断

遵照新准则,固定资产的大修理费用在发生时一次性将全部计入发生期间,会导致当期生产成本比其他期间高出许多,从而使产品各期生产成本的可比性受到严重影响。企业的财务指标信息偏离了真实的经营情况,造成利润、毛利率等指标的大幅波动,导致各个经营间的指标对比性失真。以每年5亿元投资的垃圾发电厂为例,

目前电厂全投资息税前投资利润率7-8%,每年的利润总额在2000万元左右,小修费通常每年400万元左右,中修费发生的当年通常在700万元左右,大修理费在2000-2500万元左右,按照新的准则在发生当年直接导致利润大幅减少,甚至亏损。造成本来正常经营的企业财务数据大幅波动的假象,使不同经营期的指标对比缺乏可用性,将对报表使用者造成决策误判。

(二)违背了确认费用的配比原则

配比原则是在某一期间获得的收入要和它所付出的费用相匹配。大修理费用的支出与后续期间的生产经营密切相关,以上各会计期间均有助于实现各期的营业收入。后续的各个期间都享受大修带来的收益、资金的流入,大修理费是实现上述各期收入付出的成本对价,因此按照配比原则,大修理费应该分摊到后续的各个期间。

六、如何处理的建议

为保持财务报表反映出的经营业务的平稳性,不因这种大额的修理费导致的利润变化、毛利率等指标的波动与失真,让公司管理层、领导层、股东、外部人员更好的分析报表的数据,了解一家真正的企业运营状况。

建议可直接计入当期损益的日常维修(含中修、小修);改良更新,按照会计准则计入后续计量,进行资本化。大修理费可以通过未发生前的预提费用方式或在实际发生后分期摊销方式进行处理。

预提方式,采用预计负债,是先预提后支付。一般五到六年为一个周期进行计提,大约按照1.6-2%年计提,在实际发生的年度,对已预提的金额的差额补提,或冲回。

摊销方式,是在实际发生时,列入待处理费用,从本次发生到下次大修理开始这一期间内进行分

摊。

为了避免企业对利润的操纵,同时保证企业的会计信息能够真实的反映企业的生产经营状况,行业、企业集团、大型企业应当制定科学合理的固定资产修理费管理及账务处理的相关制度及审批流程,明确管理费用计提的原则、标准、比例、周期、方式和方法,并报请财政、

税务等政府部门批准或备案。在执行的过程中要严肃认真,对上述关键的内容不能随意修改,同时要保证制度的连贯执行。

作者单位 中国环境保护集团有限公司

(上接第36页)

还应当按照公司发展的战略目标确定总预算目标;然后通过对总预算目标的逐层分解确定各子公司、各部门各自应当承担的责任、达成的目标;再由各子公司、各部门根据各自的实际发展情况,通过线上系统进行预算草案的编制;最后公司对所提交的资料进行审核、汇总,邀请各子公司、各部门的相关负责人参加视频会议,通过协调得到最后的预算方案,并在企业ERP信息系统中进行修改。

(三) 加强预算执行监控力度

建筑施工企业在实施全面预算管理工作中,需要重视其执行力度,并对执行力度加以有效且合理的监控,以此实现对全面预算管理落实情况的监督,为提高管理水平创造条件。在对执行力度实施监控的过程中,需要对各部门的执行与合作情况实施监督。这主要是由于除财务部门之外,其他部门对全面预算

管理的认识不全面,认为这是财务部门的工作,没有引起足够的重视,对于制定的全面预算管理制度没有认真对待,更谈不上严格执行,与财务部门之间的合作存在问题。因此,要加强对预算执行力度的监控,促使其他部门认识到全面预算管理的重要性,进而积极与财务部门进行配合,认真执行全面预算管理制度,以便提高管理质量,为企业的发展创造利润。

(四) 建立全面有效的反馈机制

企业应基于战略导向对预算目标进行逐层、逐级细化,充分保障全面预算与企业业务的紧密联系,切实提高全面预算的可执行性。其中最为关键的是要建立起有效的预算执行反馈机制,确保相关人员在落实全面预算管理过程中能够及时发现存在的问题,进而准确、及时、有效地反馈到相应的责任部门,实

现对相应预算计划的有效调整与优化,更好地为实现企业战略提供保障。在完成预算执行之后,管理人员还应就执行情况与预算方案进行横向与纵向对比,全面、客观地评价预算偏差成因,更好地为后期的预算调整提供依据,提高全面预算实施效益。

凡事预则立,不预则废。全面预算管理是现代企业管理的重要组成部分,在激烈的市场竞争中,建筑施工企业要控制企业经营成本,实现企业利润的最大化,就必须建立完善的全面预算管理体系,提高企业资源整合能力,推动企业健康长期可持续发展。

作者单位 天津市建工集团(控股)有限公司

关于召开天津市会计学会第九次会员代表大会及推荐理事候选人的通知

■ 津会字〔2023〕1号

各单位会员、个人会员：

根据《天津市会计学会章程》，天津市会计学会第九次会员代表大会拟定于2023年上半年召开。天津市会计学会（以下简称“学会”）第八届理事会成立以来，在市财政局党组的正确领导下，在中国会计学会、市民政局、市社科界联合会的支持指导及全体理事和广大会员的共同努力下，顺利完成了第八届理事会的各项工作任务。为切实做好学会的换届筹备工作，我们拟选举产生新一届理事会，请各单位会员高度重视此项工作，切实加强领导，充分协商，认真履行民主程序，做好理事候选人推荐工作。现就有关事项通知如下：

一、理事候选人名额

第九届理事会理事候选人名额不超过70人。

二、理事候选人产生规则

理事候选人从天津市会计学会单位会员和个人会员中产生。其中从单位会员产生的理事候选人由各单位经民主协商后推荐；从个人会员和主管部门产生的理事候选人分别由天津市会计学会和有关单位推荐，经理事候选人所在单位确定。

三、理事候选人条件

（一）政治立场坚定，坚持以马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想、科学发展观、习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚决贯彻党的路线、方针、政策，具有良好的政治素质。

（二）热爱会计工作，积极研究和探索会计理论和实践问题，具有较丰富的财务、会计及管理工作经验和一定的会计学术研究水平。

（三）从单位会员中产生的理事候选人，要求所在单位在会计理论、方法、制度或实践等方面具有一定创新，随推荐材料提出成果证据；从个人会员中产生的理事候选人，要求该候选人取得一定理论或实务研究成果，并在会计专业领域有一定的影响力和代表性。

（四）承诺按规定行使理事权利、履行理事义务。

（五）能够正常履行理事工作职责，积极支持和参与学会有关工作。

（六）本人自愿，身体健康，原则上不超过65岁。

（七）符合上述条件的个人高级会员也可自荐。

四、其他事宜

（一）根据上述条件，请各单位推荐1-2名理事候选人。另外，按照“在本业务领域内有较大影响”的原则，可从上述人选中推荐常务理事1人。

（二）第九届理事会理事、常务理事将主要从各单位推荐名单中产生。本次推荐工作并非等额推荐，但每个会员单位至少具有一个理事名额。

（三）理事候选人确定后，请填写《天津市会计学会第九届理事会理事、常务理事候选人推荐表》（见附件1），并加盖单位公章。

（四）单位性质为党政机关、行政事业、国有企业的候选人当选后，请于会员代表大会后7日内向我会提交本单位人事部门兼职备案批准文件。

（五）理事、常务理事职权请参看《天津市会计学会章程》和《天津市会计学会常务理事会议事规则》（见附件2）。

（六）请各单位会员及个人会员接到通知后尽快落实，并于2023年2月28日前填写“候选人推荐”小程序。

2023年2月7日

（相关附件请在天津市会计学会网站下载）

天津市2021-2023年度会计咨询专家 (企业会计准则组)第一次工作会议顺利召开



天津市2021-2023年度会计咨询专家(企业会计准则组)第一次工作会议在天津港集团召开,市财政局会计处副处长蒋大鹏、二级调研员陈妍,市会计学会常务副秘书长张璐出席会议,企业会计准则组专家共19人参会。会议由企业会计准则组组长、渤海证券首席风险官李颖主持。

与会专家分别介绍了本人的工作经历并围绕企业会计准则基本准则,具体准则中金融工具、收入、所得税等在实务中的热点、难点问题进行了深入讨论,提出了具有先进性的实践经验和具有实用性的咨询意见。

会计处副处长蒋大鹏听取了专家的意见和建议,他要求企业会计准则组的各位专家作为“智库”,充分发挥专业作用,提高会计准则质量,强化会计准则实施,解决会计准则在我市会计实务工作中的难点问题,在服务于天津经济发展及实施财会监督工作中发挥“头雁”作用。同时,对此次会议主办单位天津港(集团)有限公司的热情接待表示了衷心的感谢。市会计学会常务副秘书长张璐介绍了企业会计准则组专家的选拔过程,就会计学会职能、第九届理事会换届工作进行了介绍,并表示在新形势下、新任务面前,更要努力办好会计学会,使会计学会真正成为推动开展会计学术理论研究的火车头,孕育会计人员成长的温暖之家。会上,会计处领导为各位专家颁发了聘书。

会后,天津港(集团)有限公司计划财务部总经理鞠兆欣带领全体参会人员参观了天津港第二集装箱码头,近距离感受了天津港推进数字化转型和海上绿色港口建设取得的重大成就。

1
2023
总第 253 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