



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

- 集团化企业资金结算业务精细化管理浅析
- 浅谈国有企业集团的资金集中管控
- “互联网+”背景下公立医院内部审计的转型
- 高新技术企业研发费用加计扣除探讨
- 企业财务共享中心优化研究

6
2023

“发挥研学优势 促进科创发展”交流研讨会暨市会计学会、丞明集团科创服务发布会举行

10月10日，“发挥研学优势 促进科创发展”交流研讨活动暨市会计学会、丞明集团科创服务发布会在天开园举行。会议旨在探索整合财会学术人才资源，产学研一体赋能企业科创发展。天津市财政局、天津市会计学会、天津丞明集团有限公司（市会计学会常务理事单位）、天津天开发展集团有限公司、天津滨海柜台交易市场股份公司有关领导出席并讲话，50余家企业代表参会。



天津市财政局二级巡视员王春霞讲话



天津市会计学会会长耿浩与天津天开发展集团有限公司董事长张雪颖签署合作协议



高端会计工作委员会第二届委员会第二次会议举行

11月1日，天津市会计学会高端会计工作委员会（以下简称“高工委”）第二届委员会第二次会议在高工委办公室——天职国际会计师事务所顺利召开。会议旨在对拟申报的七个课题项目和四个服务项目进行评审讨论。市财政局会计处、市会计学会相关负责同志出席会议，第二届委员会19名委员、4名领军人才参加会议，并进行会议交流。

会议就研发支出管理、信用就医对医院智慧财务体系建设的影响、房地产企业资产盘活、增量、质量的提升构建、物业租赁房产税筹划、供应链业务内部控制体系、高校财会监督、国有企业建设项目财会监督八个方面进行了充分的讨论，为课题的延展和方向提供了较为丰富的借鉴意义。

通过本次会议交流，委员们纷纷表示通过交流获益匪浅，希望高工委办公室多举办交流会，也期望各行各业领军人才积极献言，通过经验的分享达到课题延展的深度，为我们财会科研研究质量的提升发挥“智库”效应，同时为自身工作经验的积累提供借鉴。



（通讯员：肖琳亚 许玉娟）

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

耿浩

蒋大鹏

赵秀云

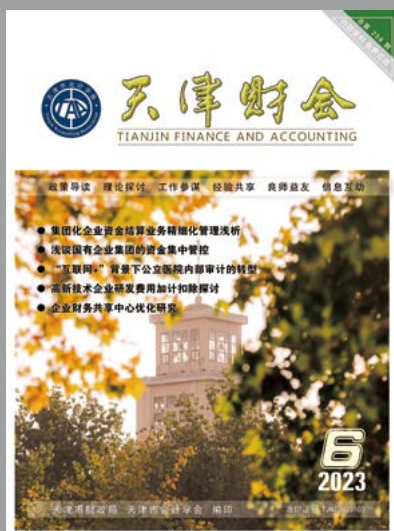
马立群

田春红

张璐

肖琳亚

解莹



3 工作研究

对当前房地产企业现金流风险的浅析和管控的思考

张莉

集团化企业资金结算业务精细化管理浅析

张新

浅谈国有企业集团的资金集中管控

——以某国有能源集团资金集中管控为例

李飞

浅析医院财务管理中的成本核算问题与改进措施

王蕊

“互联网+”背景下公立医院内部审计的转型

宋卓

18 会计数字化

信息化背景下建筑企业财务管理转型路径研究

李光

浅析财务管理平台化的具体应用——以R公司为例

杨再兴

24 管理会计

浅谈预算管理在企业的应用——以地热供暖A企业为例

刘新健

企业财务共享中心优化研究——以某国有能源集团为例

吴鸿建

30 税务园地

事业单位个人所得税工作的思考与分析

赵玥

高新技术企业研发费用加计扣除探讨

赵葱葱

36 政府会计研究

行政事业单位货币资金内部控制问题对策研究 王 君

39 预算管理

预算管理一体化体系下国库集中支付对财务管理的影响

唐 柳

预算管理一体化问题研究

潘 红

45 准则制度

浅析临床试验服务公司收入确认

方闪闪

封二 图片新闻

二则

封三 专题报道

助力“十项行动”——天津市会计咨询专家服务调研行

封面

校园风光——南开大学



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12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

对当前房地产企业现金流风险的浅析和管控的思考

■ 张莉

近年在国家宏观政策的不断调控、金融政策的不断紧缩、三道红线等的局势下，房地产行业经过多年的“狂飙突进”迎来了拐点。在市场竞争日益加剧的情况下，财务现金流风险在企业的生存和发展中所起到的作用越来越大，企业必须对风险的产生原因有一个全面的认识，并建立健全风险控制机制，对风险进行预防和化解，从而保证企业能够朝理性、科学、健康的方向发展。本文以天津为例，对房地产企业现金流风险分析与管控进行简单的探讨。

一、房地产企业现金流风险分析

（一）资金需求额大，固有风险高

房地产项目开发是资金密集型产业，开发流程众多，从规划设计、可行性研究、获取土地、建筑安装、市场营销、配套工程等环节，投资巨大，包含前期论证费、土地出让金、拆迁补偿费、工程设计费、建筑材料成本、建筑施工费用、市场营销宣传费、营销代理费等。

以天津为例，2021年土地拍卖市场成交地块110宗，总金额1035亿元，每宗地平均价格为9.41

亿元。按照土地使用费占总开发金额40%左右估计，当年成交地块平均开发金额在23.53亿元左右。巨大的资金需求导致房地产开发企业先天的在企业资金管理、现金流管理方面存在很大难度。

（二）现金的占用周期长，市场波动放大外部风险

房地产开发项目从取得土地使用权到竣工交付，平均耗时3到5年。除预售阶段可取得部分回款外（且部分预售资金受监管机构监管不可调用），投入期贯穿全局。漫长的投入期意味着漫长的资金占用时间、持续的利息支出、强大的资金调度能力、融资能力。

长时间、稳定、大额资金占压，期间可能发生利率波动风险、销售市场风险、再融资风险、政策风险。在房地产市场上行阶段，地价稳定增长，市场风险被欣欣向荣的销售市场所掩盖。一旦因为政策或者市场因素导致市场下行，随之而来的销售量减少、销售价格下降、回款不理想、甚至土地市场频繁流拍造成已有土地贬值，甚至不能为抵押贷款托底。由此造成市场量价齐跌—房企销售回款现金流大幅降低—

土地价值降低不能覆盖贷款—房企信誉变差利率增高—现金流风险偿债风险增加—市场丧失信心的恶性循环。

（三）融资结构单一，依赖性强的融资结构风险

与传统金融强国相比，我国金融业起步相对较晚，金融工具、衍生工具发展仍有差距。目前，国内房地产企业融资渠道相对单一，极大程度的依赖银行贷款。统计数据表明，银行贷款资金占房地产企业融资规模的50%以上；债券融资的规模比例较小；上市融资门槛较高、审核流程长；对外信用债（如美元债）对企业信誉及规模要求较高；供应链融资方式尚在雏形中。由此导致，对绝大多数房企，银行贷款变成了企业的生命线。利率调整将会增大企业偿债风险，摊薄利润；更有甚者，一旦政策调整，银行收紧贷款，企业不能“借新还旧”，持续的现金需求遭遇贷款调整，现金流断裂风险愈演愈烈。

曾经在房地产高歌猛进的时代，高周转高负债的房企以“十个锅八个盖”的方式获取了高额的收益。但在“三道红线”之下高风险

4 工作研究

房企被按下暂停键，融资放缓，但项目投入持续进行，导致资金缺口越来越大，风险一触即发。

二、新时期加强房地产企业资金风险管控的措施

(一) 房企资金管理，首先应做到预算先行

现金流预算是根据企业的战略目标，为了获取经营利润，从经营角度出发，结合对政策和市场的预测，有根据的做出预算经营数据。在此，以收付实现制为核算原则，结合经营、投资与融资三大活动，从现金流入流出着手，规划和计划企业的财务状况，确保企业目标的实现。

以笔者所在公司为例，目前采用以月度常规预算为核心的资金预算管理。业务部门在年度资金预算的基础上，结合业务需要，滚动编制月度资金收支计划、季度资金收支计划。该计划包含资金收支时间和额度、资金的支出类别紧急程度等。财务部门每月汇总、审核各业务部门提报的月度、季度现金收支计划，滚动编制资金预算表，计算分析资金盈余、调整并分配资金预算表同时拟定并推进融资计划。运营部门根据财务部分配的资金预算表，结合经营需求对资金进行合理安排和调配。通过滚动实施“部门预算—汇总调配—部门分配”的现金流预算形式推进预算管理。

(二) 做好财务规划，加强筹资活动的现金流管理

1. 合理控制负债规模。从现阶段的部分房企危机来看，资产负债率过高、财务杠杆过高的情况较

为普遍。从大环境来看，市场增速变缓对资产结构、盈利能力提出更高要求。为确保良性经营、杜绝风险，应当重视资产结构规划合理分配负债比例。着手调整资产负债结构，如变卖利用率低的资产、砍掉边际收益低的业务等，通过结构性调整降低财务压力确保企业处于安全的、最优的资本结构中。

2. 丰富筹资渠道。融资方面，房企应当积极拓展融资渠道，做到风险分散，避免“鸡蛋放在一个篮子里”。房地产企业应当主动寻求更多的融资方式，多样化的融资方式才能解决融资金额需求量大且依赖性强的弊端，保证企业现金流的稳定拓展方向，目前主要的拓展方向包括融资租赁、供应链融资、信托基金、债券。

以我司为例，我司经过分析结合公司经营现状，选择了融资租赁、信托基金、发行债券的方式部分替代了银行贷款。我司将部分不易变现的固定资产（如商业物业等）做融资性售后回租并约定租期满出售方回购，通过融资租赁方式获取大额现金补充流动性，约定灵活支付的租金，确保了现金流的长期性、稳定性和可控性；信托在实操过程中可选方式有两种。一种是贷款类资金信托，企业依靠信托计划筹集资金。一种是股权投资信托，信托资金参股房地产企业，信托期满溢价回购的信托模式。当前形势下，信托对房企的经营状况、信誉状况要求较高，存在一定的难度；债券方式主要适合规模大、信誉好的房企，相较于银行贷款，存在期限长、利率低且稳定的优势，可以极大程

度的优化融资结构降低企业偿债压力。

对于规模较小的企业除了上述方式，在债务层面如存在困难，还可以通过引进股东，利用新股东的资源拓展市场或者融资来源，从而优化资产结构降低融资成本来规避风险。

(三) 加强资金内控管理，狠抓收支两条线

合理的资金计划终将转换成企业效益，财务管理的目标之一是最大化实现资金利用率。

首先应当做到“开源”，严抓回款管理。业务部门重点关注销售回款，包含公积金贷款、商业贷款，密切跟进银行放款节奏；同步跟进监管资金发放要求，根据监管资金发放要求调整工程节点，确保钱花到刀刃上；狠抓“销售回款”和“监管资金”，通过吸收销售回款、盘活监管资金，最大化经营资金流入。其次狠抓应收账款回款，每月及时跟踪应收账款的回款情况，督促业务部门的催收工作；财务部门重点关注融资业务，确保融资节点与经营节点匹配，严控融资成本，根据融资要求侧重工程进度，确保经营与融资要求相结合。财务部门两板斧“融资节奏”和“融资成本”，控制融资成本、机会成本和短缺成本。

其次经营领域严把支出关，做到“节流”。业务部门对支出进行分级，做到“能不花的不花，能不付的不付，能晚付的晚付”。根据业务需要调整不必要支出、可延缓支出，确保必要支出。财务部门拓展支付渠道，探索商业票据支付、

(下转第7页)

集团化企业资金结算业务精细化管理浅析

■ 张新

一、资金结算业务精细化管理的必要性

(一) 精细化管理的定义

精细化管理的核心是打破习惯和观念的坚冰,以精细化管理思想为轴心,以管理方法和思路为半径展开的变革活动,形成各类规章制度、作业流程及动作规范,达成高效的工作效率、严谨的工作习惯、优良的工作环境。精细化管理的实质是一种管理思想在企业行为的全面渗透,是一场以精细化思想为核心理论指导,展开的全员参与价值重塑与习惯重塑的过程,并最终得到流程增值、作业增值及业务能力增强的效果。

(二) 资金结算业务精细化管理的意义

资金结算业务作为财务管理中的关键部分,实现其精细化管理可以有效地降低风险,提升财务管理水平,对于集团化国有企业的发展具有十分重要的现实意义和战略价值。集团化国有企业的资金结算业务主要包括结算受理、查询、结算票据管理等基础性工作,有着风险点突出、工作量大及时限要求高的特点,这也对资金结算业务的效率和正确率提出了更高的要求,因此

实现资金结算业务精细化管理势在必行。

二、资金结算业务精细化管理面临的问题及挑战

(一) 完善系统化的资金结算管理制度体系

随着企业集团化的发展和银行资金结算方式的创新,资金结算管理制度需适应当前的发展变化。集团企业资金结算业务范围广泛,行业特征差异大,资金结算业务种类全而广,资金结算业务管理制度中需涵盖全部业务类型。综合以上情况,亟需完善系统化的资金结算管理制度体系,以指导实际工作。

(二) 加大资金结算业务精细化管理管控力度

首先需完善系统化的资金结算管理制度体系,使其跟上日新月异的资金结算业务变化,统一资金结算业务的合规标准及程度;其次细化的操作实施动作,客观量化资金结算人员的资金结算操作的效率及正确率,与实际的绩效考核挂钩,加大资金结算风险把控力度。

三、资金结算业务精细化管理的实施过程

精细化管理的实施过程是将精细化的思想观念和工作作风贯穿于各个业务环节,秉承精细化的理念、坚持担当负责的态度、形成精益求精的氛围。

(一) 树立严谨理念,营造精细化氛围

精细化管理根本是从思想和作风上树立精细化理念,形成精细化思维模式,主要通过以下两种方式将精细化理念渗透至全体资金结算人员。一是强化风险防范意识,遵循“首问负责制”和“结算无小事”的基本原则,从思想源头上培养资金结算人员追求严谨负责的文化氛围。二是通过培训、风险案例通报及经验交流的方式,要求资金结算人员坚持从细节抓起,增强自身业务能力,严守法规纪律,慎独慎微,使追求精细严谨的工作态度成为资金结算人员的自觉行为。

(二) 细化流程规范,完善精细化制度

1. 管理制度。精细化管理就是落实工作责任,将日常的基础资金结算工作内容及责任具体化和明确化,要求每位资金结算人员责任到位和工作尽职。第一次就把工作做到位,工作日清日结,每天都要对

当天的情况进行检查，发现问题及时反馈，层层上报，及时纠正和处理等。这就需要正确的行为规范来指导和促进资金结算业务的进行和完善，即需要制订具有指导意义和切实可行的制度。

在组织制度制订的过程中，对内调查了解和分析研究企业的资金结算业务的内容、数量、类型及流程等；对外调查了解和分析研究各家银行关于资金收支业务及重要票据等相关业务的操作流程及风险把控点。调查了解资金结算业务全范围及全流程，准确把握资金结算业务的本质和规律，透彻研究解决问题的思路和对策，组织相关部门完善了契合企业资金结算工作的相关制度。

2. 操作规范。精细管理的本质在于它是一种对目标进行分解、细化和落实的过程，是让目标规划能有效贯彻到每个环节并发挥作用的过程，同时也是提升资金结算人员整体执行能力的一个重要途径。重点在于结合资金结算工作的现状，按照“精细化”的思路，找准关键问题、薄弱环节，对全集团资金结算业务分类，将每类业务的流程进行分解，形成一个完整的体系，使之实施、运转并完善的过程。通过财务管理最末端即资金结算业务体系，牵动倒逼前端流程的完善，实现精细化管理在整个财务管理链条中的功能、效果和作用。在实施分解的过程中，需具有规范性与创新性相结合的意识，要把零散的认识系统化，把粗浅的认识深刻化，这些就需要在资金结算业务操作实施规范予以体现。

企业资金结算操作实施规范应以制度为纲领，将资金收付管理、结算工具管理、银行账户维护及结算信息管理等工作内容，按照实际工作流程予以分解，指定了主要责任岗位及相关岗位，规定了规范操作动作，明确了需提供的规范成果并对提交时限做出具体要求，基本细化分解了资金结算的各流程，控制了各环节中的风险点。

（三）强化目标管理，提升精细化操作

执行能力的高低，影响着精细化管理的效果，为实现资金结算业务零风险、零差错、重时限及保服务的管理目标，提升资金结算工作精细化操作的措施主要有以下几点：一是要求资金结算人员加强学习，提升业务能力和水平；二是定期培训，交流经验，提高资金结算人员处理紧急重大业务事项的能力；三是定期考试，严格考核，要求资金结算人员将操作实施规范内记于心，规范业务动作；四是提高执行力，注重细节，要求资金结算人员严格按照制度和实施规范进行业务操作，与绩效考核挂钩，形成业务无小事，付款零差错的理念；五是根据业务的发展变化情况，不断完善业务流程，要求专人记录分析业务新情况，新变化，根据实际情况收集资料，定期修改实施规范。

（四）严格把控风险，进行精细化控制

精细化控制是精细化管理的一个重要环节，通过核查及复盘的过程，减少业务操作失误，杜绝管理漏洞，增强资金结算人员责任心。在资金结算业务控制中，建议设置

了以下三个环节：一是严格审核，在具体业务操作中要求前端审核业务实质及合规性，双岗交叉审核资金结算信息的正确性；二是加强检查，资金结算部门设置专岗检查，了解各公司业务，定期检查资金结算收付款业务操作程序的合规性及操作的正确性，结算工具保管和使用情况，结算信息的使用情况，银行账户开立和撤销程序的合规性事项等；三是要求风险控制部门以独立第三方的角度，按照制度及实施规范定期对资金结算各项业务进行稽查，出具稽查报告，对于发现的各项问题及时上报并督促资金结算人员限时整改。

（五）收集业务数据，实施精细化分析

数据分析是精细化管理的重要手段，通过统计分析，将资金结算业务多维度跟踪分析，通过业务数据量化执行结果。同时也应认识到精确数据的本质是数值，仅是结果，要想达成管理目标，优化结果，需找出数字变化差异的本质原因，从因上做改变，才能引起质变，这也是精细化管理数据分析的意义所在。具体做法包括以下几个方面：一是关注银行余额调节表未达账项的数量、金额及种类变化，分析异常变化原因，及时清理当月未达银行账项，防范人为恶性划款风险，确保资金收付款业务的正确性及及时性；二是定期统计结算业务量及结算正确率等数据，分析各公司资金结算人员工作效率，及时调整，合理分配工作量，提高资金结算业务效率；三是统计分析账户各项数据，反映账户利用率，分析闲置账

户原因,及时反馈并处理闲置账户,减少资源占用;四是建立资金结算工具台账,包含银行票据、网银U盾、财务印鉴及收据等,通过数据异常变化,查找变化原因,防范结算风险。

四、资金结算业务精细化管理的成效

(一) 制度完善,标准统一

完善资金结算业务的管理工作制度和工作标准,建立起一套规范、操作性强的制度体系,形成了规范的管理方式和运行机制。同时用日常的业务实质来检验制度和规范,在实践中针对新情况和新要求不断完善制度和标准,促使制度能够更高效化、合理化、人性化及全面化,形成实践和制度相互促进,相互完善整合的动态创新的管理模式。此模式使财务管理链条末端及基础的

资金结算业务的管理更细化,可以更好的根植于管理创新之中,渗透到日常管理之中,贴近业务实质的制度和标准可以更好地营造出一种无形的约束力。

(二) 执行到位,防范风险

提高资金结算人员主人翁意识,形成资金结算人员主动积极学习资金结算理论及增强业务能力的氛围,形成认真严谨、精益求精的资金结算工作作风。资金结算人员根据各自岗位职责,依照操作规范,主动防范业务风险,互相协作,执行力及工作质量均有显著提高,为完成结算零差错的目标夯实了基础。

(三) 流程细化,效率提高

细化出资金结算业务流程,每个流程需注明具体规范动作标准和提供的合规工作成果。资金结算人员的日常工作可以此为依据,迅速

掌握工作,标准统一,大幅提高工作效率。

(四) 考核严格,责任到人

实行精细化管理的成败在考核,通过严格的考核标准,资金结算业务流程的各环节都做到严密监督和控制,用业务量、支付及时性及正确率等客观数字评价每位资金结算人员的工作质量,明确资金结算各级人员的工作内容和职责,促使每位资金结算人员担当敬业,人尽其责。狠抓考核,实行责任追究,严格落实“首问负责制”并与绩效考核挂钩,促使各项制度和实施规范落到实处,保证资金结算业务精细化管理的目的性和有效性。

作者单位 天津天保财务管理
有限公司

.....
(上接第4页)

供应链联动融资等方式。

(四) 完善财务风险预警管理体系

在确定企业资产结构,确保经营与融资有序推进的同时,应完善风险预警和救济环节,确保风险管理闭环。

加强财务风险预警是消除潜在风险事件的关键,内部财务风险包括流动资金信息、企业负债情况、资本结构等;外部风险包括宏观政策信息、行业信息等。在风险预警环节,企业应对上述信息进行监控采集,随时掌握一手的房地产项目开发情况与资金供应情况,从而随时监控企业的资产管理现状,精准

预测企业剩余资金需求情况。在风险信息采集后,经分析发起风险预警,组织专项解决。

通过风险转移、风险对冲、风险补偿等手段减弱风险带来的损失。企业需要有一定风险准备金或应急资本来应对现金流风险,对于市场变化所带来的现金流风险要有对冲机制,从而保证现金流风险处于一个可控的状态。举例来说,房地产企业的利息备付率、偿债备付率要保持在一个相对合理的水平,即使短时有企业的营收不达预期,企业也能够有一定的资金来应对各种支出,从而保证现金流的平稳。

企业应提前制定风险救济、

解决方案,具体包括风险转移、风险对冲、风险补偿等。企业应提前配置风险准备金或应急资本来应对现金流风险,对于市场变化所带来的现金流风险要有对冲机制,从而保证现金流风险处于一个可控的状态。举例来说,房地产企业的利息备付率、偿债备付率要保持在一个相对合理的水平,即使短时有企业的营收不达预期,企业也能够有一定的资金来应对各种支出,从而保证现金流的平稳。

作者单位 天津市致远房地产
销售有限公司

浅谈国有企业集团的资金集中管控

——以某国有能源集团资金集中管控为例

■ 李 飞

随着我国经济体制改革进入深水区，企业集团特别是大型企业的兼并重组日益频繁，企业管理层级越来越多，资金链条越来越长等问题随之而来，企业管理变得愈发复杂，资源配置效率愈发低下。资金作为企业的血脉成为企业的重中之重，对于国有企业集团而言，如何提高资源配置效率，发挥资金规模作用，成为提高企业集团竞争能力和综合实力的关键。

一、企业集团资金集中管控的必要性

（一）资金集中管控是降本增效、提升集团竞争力的重要抓手

通过资金集中管控，可以有效利用现有资金，降低外部融资规模，降低集团整体财务费用，优化资金利用率，确保集团长期规划的实现。

（二）资金集中管控是提高财务管理水平、控制风险的需要

通过资金集中管控可以对所属企业的账户进行实时监控，掌握其资金收支状况，对于不合理的资金支出可以进行预警，从而可以有效杜绝资金使用过程中的操作风险，提升资金管理水平，促进财务管理

水平的提升。

（三）资金集中管控能够降低基层单位融资难度

资金集中管控模式下，国有企业集团所属企业一方面可以从内部进行融资，另一方面国有企业集团可以利用资金集中优势，协助所属企业进行融资谈判，利用集团整体授信进一步降低融资利率，提高信用额度，放宽授信条件。

（四）资金集中管控能够加快资金周转速度

通过资金集中管控，国有企业集团与所属企业、所属企业之间的业务往来，可以通过集团资金池直接进行结算，实现所属企业之间的划款结算实时到账，减少账务结算时间，从而在整体上提升所属企业的资金运作能力。

二、企业集团资金集中管控模式

资金集中管控需要结合集团的发展战略、长期规划及经营特点来选择适合的资金集中管理模式，企业集团常用的资金集中管理模式有以下四种，分别为报账中心模式、内部银行模式、资金结算中心模式

及财务公司模式。

（一）报账中心模式

报账中心的资金、财务管理等都集中在企业集团，企业集团设置财务共享中心或会计中心，负责集团内全部资金收支业务，集团通过报账中心进行统收统支，具体又分为统收统支和拨付备用金模式。

统收统支模式下，企业集团的所属企业不在银行开立任何资金账户，所有的资金运作均通过母公司进行操作，现金收支的批准权集中在母公司手中。

拨付备用金模式下，所属企业根据资金支付计划，向集团总部申请拨付所需资金，集团总部经过相关审核，在约定期限内向所属企业拨付资金额度，各所属企业在集团总部规定的使用用途和限额内，对拨付的备用金享有决策权，并在现金支付发生后凭相关凭证到集团总部财务部报销。

（二）内部银行模式

内部银行模式下，集团总部相当于内部金融机构，可以通过开展内部结算、内部模拟货币发行、内部融资等行使监管角色，主要职能包括集团内部资金往来结算、资金

调拨、资本运营和资金监管。

（三）资金结算中心模式

资金结算中心模式下，集团总部设置资金结算中心作为独立部门，该部门具体职责为根据集团战略规划，开展资金集中管理和统一调度，通过非市场化的手段，实现资金的集中统一管理，从而形成统筹融资、内部调剂、资金预算和结算的动态组合，实现集团各成员单位、资金结算中心和银行间顺畅的往来结算体系。

（四）财务公司模式

财务公司模式下，企业集团根据《企业集团财务公司管理办法》的有关要求，为进一步加强集团资金集中管理效能，提高资金归集率和利用效率，助力集团整体提升经济活力，整合内部资金，优化资源配置，成立企业集团财务公司。作为探索中国特色产融结合的重大举措，财务公司是独立法人企业，由企业集团内部企业出资组建的，具备非银行金融机构性质的持牌金融机构，其宗旨和任务是为企业技术和产品开发等提供金融服务，具

备金融职能和辅助集团开展资金管理的双重属性，其功能定位是以加强企业集团资金集中管理和提高资金使用效率为目的，为企业集团成员单位提供财务管理服务的非银行金融机构，可以开展账户管理、结算、信贷、票据贴现、融资租赁、担保、保理、同业拆借等业务。

（五）资金集中管理模式比较不同的资金集中管理模式具有不同的特点，主要区别如下表所示：

表 1 资金集中管理模式比较

项目名称	报账中心	内部银行	结算中心	财务公司
资金集中度	高度集中	集权与分权结合	资金集中，投融资受相关政策限制	分权
资金监控	统收统支下完全控制；拨付备用金适当灵活	银行化管理，资金使用效率	高度集权控制	财务公司与商业银行和集团预算系统连接，提供资金整体信息
主要功能	归集资金	贷款中心，货币发行中心，资金调监控中心	资金统一结算，统一调控	信息中心，筹资中心，投资中心
技术手段	手工操作	银行网络或集团内部网络	银行网络或集团内部网络	与银行和集团计算系统连接
同银行关系	紧密	半紧密	半紧密	松散
适用情况	管理同城区域跨度不大的非独立核算的分支机构	我国大部分企业集团具有二级法人结构，选择内部银行的集团公司为数不多	有多个独立的现金收支部门的大型企业集团	大型的、成熟期的企业集团

三、某国有能源集团资金集中管理模式应用分析

（一）某国有能源集团经营现状

某国有能源集团为市属大型国有企业集团，承担着保障市能源供应和安全的重大职责，集团主要业务分为四大能源板块，在天津地区能源供应保障体系中占主导地位。采用母子公司管理方式，母公司作为战略投资者和出资人，根据战略规划需要开展战略决策和投资管控，主要职能是制定投资方向、战略规划、进行投资管理以及对所属

企业进行分级分类管理；所属企业作为子公司，是利润中心和业务中心，按照集团发展战略开展经营活动，负责各产业的具体经营、开发、生产与服务。业务范围涵盖能源销售、运输、相关设备制造与供应企业，形成能源全产业链。

（二）某国有能源集团资金管理现状

某国有能源集团高度重视资金集中管理工作，根据自身发展阶段和战略布局，逐步优化资金集中管理模式，实现从资金结算中心模式向财务公司模式的转变。

1. 资金结算中心模式夯实资金集中管理基础

该集团通过将资金结算中心设置为集团独立职能部室，将资金管理职能从财务部门独立出来，明确由资金结算中心对集团所有资金进行集中统一管理及调度。通过对集团所属企业银行账户的开立审核、资金归集的考核、大额资金的支付审批等手段，不断夯实资金集中管理的基础。

（1）银行账户管理。资金分散的根本就是银行账户的分散，建立科学高效的资金集中管理的基础

必须实现账户数量的最小化和管理的合理化。该集团一方面组织所属企业清理撤销人情户、关系户、久悬户等长期存在但无具体用途的账户；另一方面为巩固账户管理，建立规章制度对所属企业开立账户进行严格审批，从而有效的控制银行账户数量，为实现集团资金集中管控奠定了良好的基础。

(2) 资金归集工作。该集团资金结算中心本着资金所有权不变及资金有偿占用原则对全部所属企业资金进行资金归集并逐步提高资金归集比率。资金结算中心采用“收支两条线”的管理模式，即集团所属企业在合作银行范围内选择一家银行分别开立一个资金收入账户和一个资金支出账户。收入账户为进行资金归集的专用账户，专门用于归集各项资金，只能收款不能付款；支出账户为申请资金下拨的专用账户，专门用于各项资金对外支付，只能付款不能收款。通过资金上收下拨工作建立集团内部资金池，形成资金收支两条线的管理模式，有效防止了“以收支”情况的发生。

(3) 大额资金审批。为加强资金支付管理，防控资金支付风险，该集团借助资金结算中心建立大额资金支出审批制度。要求所属企业大额资金支付计划必须将资金支付额度、用途、流向、支付依据等报集团进行审批，对于不符合规定的不予下拨，对于符合支付条件的下拨至其资金支出账户后，方能对外支付结算。通过大额资金支付审批，在一定程度上强化了各成员单位的资金预算观念，为集团优化资金配

置打下基础，同时可以降低资金风险，进一步提高了资金管理水平。

2. 财务公司模式提升资金集中管理水平

资金结算中心虽然可以一定程度上实现资金集中管控，但是随着企业集团管理水平的不断提升和对资金管理要求的不断深化，资金结算中心模式在面对企业层级多、规模大、管理链条长的企业集团仍然存在一定的问题，同时资金结算中心作为一个内设部门，无法对集团外部开展业务，因此资金集中管理模式向财务公司模式转型升级是必然的趋势。

一是，该集团通过财务公司专业化的服务，进一步整合集团资金资源，通过统一集团资金结算、资金监控、资金筹集、资金使用，实现资金专业和规范管理，进一步提升集团整体资金管理水平。

二是，财务公司作为现代企业集团实施资金集中管理的最佳工具和平台，可使资金集中归集度再度提高，管理范围进一步扩大，管理力度进一步加强，更加全面地了解和控制所属企业的资金状况，专业化、精细化地服务于集团现金集中的管理，使集团的管理力、协调力和竞争力得到显著提升，同时可优化集团内的资金配置，为集团内部企业提供服务，使存量资金发挥更大的作用，使资金的流向得到有效的监控，有利于集团有效管理和监督控制，防止决策失误，整体提高集团风险防控能力。

三是，该集团通过设立财务公司，进一步整合原本分散在所属企

业的优质资源，对合作金融机构实行准入制度，综合考核评价合作金融机构在授信额度、融资利率、贷款期限、服务种类等方面的优劣，制定退出机制，一方面提升了与金融机构的合作方式，另一方面提升了与金融机构的议价能力，节约了集团财务费用。

同时，由于财务公司作为非银行金融机构具备法定的结算资质，集团内上下游所属企业的资金流转业务可以通过财务公司进行结算，将原本通过外部银行的结算业务内部化，缩短了结算资金的流转时间，节约了资金交易手续费，提高资金在企业集团内的整体使用效率和效益。

四是，该集团围绕能源主业在四大能源板块进行了投资，成立的所属企业涉及电力、供热、燃气、新能源等行业，所属企业不仅数量众多且依存度较高，形成了较完整的产业链条。同时由于能源行业特点，所属企业大部分为重资产、高现金流企业，具有资金交易额大、交易频繁、交易环节多等特点，资金流转环节的操作风险和违规风险较大。通过财务公司开展资金集中管理，可以实现资金计划有审核、资金支出有审批、资金流转可查询，大大降低了资金的操作风险和违规风险，实现资金的低成本、低风险、高效率、高效益运转。

国有企业集团这一组织形式在日益完善的市场经济中越来越广泛，由于规模巨大，相应需要更多的资金，因此资金的有效管理关系到整个企业集团的生死存亡。活用

浅析医院财务管理中的成本核算问题与改进措施

■ 王蕊

在当前医疗行业竞争激烈的背景下，医院财务管理的重要性越来越凸显。作为医院经营的核心环节之一，财务管理需要以高效、准确的方式管理财务信息和资金流动，以实现医院可持续经营的目标。医院财务管理中的成本核算是一个关键的环节，它对医院各项费用进行详细计算和分析，以便确定医疗服务的实际成本和费用。成本核算有助于医院实现合理的定价策略，优化资源配置，制定科学的管理决策，监控和控制费用支出。因此，医院应该重视成本核算的工作，建立完善成本核算体系，以提高医院财务管理的效率和效益。

本文将从医院财务管理中成本核算的现状入手。首先阐述了医院财务管理中成本核算的相关概念，分析制约成本核算影响因素和存在的问题。最后，文章提出了改进成本核算的措施。希望本文的研究结果可以为其他类似行业的成本管理提供参考依据，促进财务管理工作的改进和发展。

一、相关概念

(一) 医院成本核算的概念

医院成本核算是指对医院运营过程中产生的各项费用进行记录、分类、分析和计算的过程。它通过对医院的各项费用进行系统的核算和分析，可以帮助医院管理者了解医院的经济状况，为决策提供科学的依据。医院成本核算的目的是为了实现医院的经济效益和社会效益的统一。经济效益是指医院在提供医疗服务的过程中所取得的经济收益，包括资产增值等；社会效益是指医院对社会的贡献，如提高人民健康水平、减少疾病发生率等。通过成本核算，医院可以了解到每项服务的成本和收益，从而进行经济效益和社会效益的权衡，实现两者的统一。

医院成本核算还可以促进医院的财务透明度和合规性。通过对各项费用的核算和分析，可以确保医院的财务数据的真实、准确和可靠，提高财务透明度。同时，医院成本核算还可以确保医院的经营符合相关法规和规范，提高运营合规性。

综上所述，医院成本核算是一种重要的管理工具，它可以帮助医院管理者了解医院的经济状况，进

行成本控制和效益评估，为决策提供依据，值得医院管理者重视和应用。

(二) 医院财务管理与成本核算的关系

近年来，随着医疗服务的不断发展和医疗成本的不断上升，医院财务管理和成本核算成为了医疗机构管理的重要组成部分。医院财务管理旨在合理配置医疗资源，提高医疗服务的质量和效率，而成本核算则是为了了解医疗服务的成本构成和控制成本的目标。医院财务管理与成本核算紧密相连，相辅相成，共同推动医疗机构的可持续发展。

财务管理是指对医院财务资源的筹集、分配和使用进行有效管理的过程。它涉及到预算编制、资金管理、收支管理、财务报表等方面。而成本核算则是对医院各项活动和服务的成本进行准确计算和分析，通过对医疗服务的成本构成进行分析，帮助医院管理层了解医疗服务的成本分布情况，从而合理配置医疗资源，提高资源利用效率 [2]。财务管理需要基于准确的成本核算数据，才能进行合理的预算安排和资源分配。通过成本核算，医院才

能了解各项服务的成本构成，找出成本高、效益低的项目，优化资源配置，提高财务效益。经过医院财务管理和成本核算的有机结合，医疗机构才能更好地适应市场的需求，提供高质量的医疗服务，实现可持续发展。

二、成本核算的主要内容

医院成本核算是指通过对医院的各项费用进行统计、分析和核算，以了解医院运营的成本结构和成本分布情况，为医院管理者提供决策依据的一项重要工作。

（一）医院人力成本的核算。

医院的人力成本包括医生、护士、行政人员等员工的工资、福利和各项费用等。通过对人力成本的核算，可以了解医院的人力资源投入情况，合理配置人力资源，提高工作效率，降低人力成本。

（二）医院设备和耗材成本的核算。医院作为提供医疗服务的机构，需要购置各种医疗设备和耗材，如手术器械、医疗仪器、药品等。对设备和耗材成本的核算可以帮助医院了解设备和耗材的使用情况，合理配置设备和耗材，减少资源浪费，提高医疗服务的质量和效益。

（三）其他费用的核算。如水电费、房租、维修费用等。这些费用是医院运营过程中不可避免的支出，对于医院的经营状况和财务状况具有重要影响。通过对这些费用的核算，可以帮助医院管理者了解医院的运营成本，合理控制费用支出，提高医院的经济效益。

在医院成本核算的过程中，还

需要考虑到医疗服务的特殊性。医疗服务的特殊性表现在医疗服务的费用结构和成本分布上。医疗服务包括诊断、治疗、手术等各个环节，每个环节都有不同的费用构成。对医疗服务的费用结构和成本分布进行核算，可以帮助医院管理者了解医疗服务的成本构成，合理配置资源，提高医疗服务的质量和效益。

三、影响成本核算的主要因素

（一）成本对象

在医院财务管理中，成本对象是指需要对其进行成本核算的具体项目或实体。成本对象的选择对成本核算的结果产生重要影响。例如，如果成本对象是某个科室，那么我们可以了解该科室的运营成本、人员成本、设备成本等，从而评估该科室的经济效益和成本效益。如果成本对象是某个病人，我们可以了解该病人的治疗费用、药物费用、检查费用等，从而为病人提供个性化的成本核算和费用管理。如果成本对象是某项治疗或某种药物，我们可以了解其生产成本、销售成本、利润率等，从而评估其市场竞争力和经济效益。因此，选择合适的成本对象对于医院财务管理至关重要，能够提供准确的成本信息，为决策提供有力支持。

（二）成本分类

成本分类是成本核算的基础，尤其在医院中，成本分类通常分为直接成本和间接成本。直接成本包括医疗人员的工资、药品费用、检查费用等与直接提供医疗服务相关的费用。而间接成本则包括水电费、

房租、行政人员的工资等与医疗服务间接相关的费用。正确的成本分类是确保成本核算准确的前提，只有将不同类型的成本正确分类，才能更好地进行成本核算和管理。

（三）核算周期

在医院财务管理中，成本核算的周期可以选择一年、半年、季度或月度。不同的核算周期会对成本核算的结果产生影响。较长的核算周期可以更全面地反映医院整体运营状况，但可能会延迟问题的发现。换句话说，如果选择较长的核算周期，我们可以更好地了解医院的整体成本情况，但可能会错过一些问题的及时发现。

（四）成本计算方法

成本计算方法是对成本进行核算和计算的方式，它对成本核算结果有着重要的影响。常见的成本计算方法包括直接成本法、作业成本法、过程成本法和标准成本法等。这些方法适用于不同的成本对象和成本类型。选择适合的成本计算方法需要考虑成本对象的特点、成本类型的性质以及管理需求。不同的计算方法可以提供不同的成本信息，帮助医院做出更准确的决策和管理。

（五）成本核算系统

医院成本核算系统的数据采集模块是指收集和整理与成本相关的数据的过程。这些数据可以包括医疗服务的费用、药品和耗材的采购成本、人力资源成本等。数据采集可以通过手工录入、自动化采集或与其他系统的数据接口实现。医院成本核算系统是医院财务管理的重要

要工具,通过数据采集、数据处理、成本核算和报表生成等模块,可以实现成本核算的准确性和可靠性。医院需要重视系统的完整性和数据质量,建立健全的数据管理机制,以提高成本核算的效果和价值。

(六) 管理制度

医院财务管理的管理制度是成本核算的基础,它包括了成本核算的政策、流程、规定和标准。这些管理制度的完善对于提高成本核算的质量和效率非常重要。通过建立健全的管理制度,医院能够更好地掌握成本核算的各项要素,确保成本核算的准确性和可靠性。同时,管理制度的规范化和标准化也能够提高成本核算的效率,使得医院能够更快速地进行成本核算工作,为决策提供及时的成本信息。

四、现阶段医院成本核算的主要问题

(一) 成本计算方法不科学

目前,医院成本计算主要采用平均成本法或直接成本法。然而,这些方法都存在一定的局限性。平均成本法操作简单,无法反映不同业务流程和成本要素的差异;直接成本法虽然能够更准确地计算直接成本,但无法将间接成本合理分配到各项业务中。因此,医院应该结合业务流程和成本要素的特点,采用适合的成本计算方法,以便更准确地核算医疗服务的成本。

(二) 数据收集与分析的不完善

目前,医院的数据系统大多分散、不统一,导致数据收集困难、

数据质量不高。同时,医院在数据分析方面也存在一定的欠缺,无法准确分析医疗服务的成本构成和成本变动情况。医院应该建立完善的数据系统,统一数据收集和管理,同时加强数据分析能力,以便更全面、准确地了解医疗服务的成本情况。

(三) 成本核算的标准和方法不统一

不同的医院在成本核算的标准和方法上存在差异,导致了成本核算数据的比较和分析困难。一些医院可能会采用不同的成本分摊方式,或者将某些成本项目归入其他科室,这样就会出现成本计算的不一致性。这种不统一的情况不仅影响了医院内部的管理,还可能导致医疗费用的不合理增加。

(四) 缺乏科学的管理模式和工具支持

在现代管理中,成本核算不仅仅是简单的数据统计和计算,还需要结合管理模式和工具进行分析和决策。然而,目前很多医院在成本核算中缺乏科学的管理模式和工具支持,无法进行成本效益分析和资源优化配置。这导致了医院在成本控制 and 利润提升方面存在困难,无法实现合理的经济效益。

(五) 绩效评价机制不健全

目前,医院成本核算主要关注的是成本的支出和收入,而忽视了医院的绩效评价。医院的绩效评价应该包括医疗服务的质量、患者满意度、医疗资源的利用效率等方面的指标,这些指标对于评价医院的经营状况和效益具有重要意义。然

而,现阶段医院成本核算往往只关注成本和收入,忽视了医院的绩效评价,这导致了医院经营管理的片面性和局限性。

五、改进成本核算问题的主要措施

(一) 建立规范的成本核算体系

医院应制定成本核算的相关规章制度,明确成本核算的流程和方法,确保成本核算的准确性和可靠性。成本核算包括成本数据的收集、记录、分析和报告等环节。医院可以利用现代信息技术,建立电子化的成本核算系统,实现数据的自动化采集和处理,以提高成本核算的准确性和效率。同时,医院应制定明确的成本核算标准和流程,确保各个环节的操作规范和一致性。

(二) 完善信息化建设

通过建立先进的信息系统,将医院各个环节的成本数据进行集中管理和分析,实现成本核算的自动化和实时化。这样不仅可以提高成本核算的效率,减少人为错误,还可以为医院管理者提供准确的成本信息,帮助他们做出科学决策。

(三) 落实对医疗资源的合理配置和利用

医疗资源是医院成本的重要组成部分,医院应通过科学的资源配置和利用,降低成本。医院应该采取一系列措施来降低成本,如优化资源配置,提高资源利用率;加强医疗服务质量管理,减少医疗事故和纠纷,降低医疗风险;推行临床路径管理,规范医疗流程,提高医

14 工作研究

疗效率。通过这些措施，可以有效控制医院的成本，提高医疗服务的质量和效率。同时，医院还可以通过建立科学的病房管理制度，提高病床利用率，减少床位的闲置时间，降低成本。

（四）注重成本核算结果的分析和应用

成本核算的目的不仅是了解医院的成本结构，还是为了提供决策

支持。因此，医院应对成本核算结果进行深入分析，找出成本高的原因和改进的空间，并采取相应的措施进行优化。例如，医院可以通过引进先进的医疗设备和技術，提高医疗效率，降低成本。

（五）加强医院成本核算的监督和评估

医院相关部门应该加强对成本核算工作的监督，确保医院按照

规定的标准和方法进行成本核算。同时，还应建立科学的评估体系，对医院的成本核算工作进行定期评估，及时发现问题并采取相应措施加以解决。

作者单位 天津市河西区中医医院



（上接第 10 页）

企业集团的内部资金，降低财务风险，避免过于依赖集团外部融资，提高资金使用效率成为大型集团发展的必要条件。对国有企业集团来说，资金集中管理是资金管理的有效手段，报账中心模式、资金结算中心模式、内部银行模式、财务公司模式如何选择，必须要适应大型

集团资金管理的需要。同时，财务公司独立性和金融机构属性越来越让它成为国有企业集团资金集中管理的理想平台。通过财务公司开展资金管理、信贷发放等一系列业务，有效地集中集团成员单位的资金，调剂资金盈缺，加强资金管理，挖掘集团内部资金潜力，可以优化资

源配置结构，提高资金管理水平，更有力地支持重点项目和具有良好前景的企业，推动集团产业升级，提升集团整体市场竞争力和抗风险能力。

作者单位 天津能源投资集团有限公司

“互联网+”背景下公立医院内部审计的转型

■ 宋卓

一、政策推动与内生需求

(一) 政策推动

2018年1月,审计署印发了《关于加强内部审计工作业务指导和监督的意见》,明确了内部审计的重要定位,强调要充分认识到内部审计对强化单位内部管理、统筹整合审计资源、增强审计监督效能、推进审计事业发展的重要意义。2018年3月审计署11号令修订出台了《审计署关于内部审计工作的规定》,赋予新时代内部审计职责和使命。同年,9月底审计署新成立了内部审计指导监督司,与中国内部审计协会携手推动内部审计事业发展。2022年国家卫健委印发了《关于印发进一步加强卫生健康行业内部审计工作若干意见》,进一步规范医药卫生机构内审制度,强调要加强自查自纠精神,重视内部审计监督作用。此时大数据分析、非现场审计、远程联网审计等新的审计技术与模式层出不穷,而且随着各项文件的出台,公立医院强审计时代开启。

(二) 内生需求

随着医改的深入,医院增收遇到“天花板”瓶颈,医保支付改革

变成预付制,药品耗材加成取消及全面集采的实施,医疗服务价格变动“迟缓”,收入补偿渠道“变窄”,医院经济状况普遍“吃紧”。向精细化转型,进一步加强内部审计监督,提高经济运行效益和效率,已经成为公立医院的一道必答题。外加随着“互联网+”的广泛应用,加强内部审计建设,保证医院资产资金安全,提高资源配置和使用效益、防范和管理经济运营风险具有重要意义。

二、“互联网+”促进医院内部审计的转型

(一) “互联网+”下促进公立医院内部审计模式的转变

目前,公立医院的审计人员主要实施的是传统财务审计、工程审计、药品物资采购审计等,提供的审计信息都是事后的信息,内部审计人员主要受公立医院的院长领导,提供的审计报告格式相对固定,内容比较单一。在“互联网+”背景下,面对公立医院运营数据的复杂性及庞大性,内部审计应该理清服务对象,明确审计任务,根据服务对象提供有针对性、个性化服务。

(二) “互联网+”下促进公立医院内部审计风险管理水平升级

随着公立医院更多的运用信息化手段为患者提供就医服务,如互联网医院、智慧门诊、微信挂号等,使医院的运营更加虚拟化和数据化,在公立医院从传统的就医模式向信息化就医模式的转变过程中,医院的管理风险、财务风险和采购风险等会明显增加。在这种背景下,传统的内部审计质量已经不能满足公立医院的经营管理需求,所以公立医院必须提升内部审计服务水平,大力发展和培育风险管理审计。作为公立医院防范风险的最后一道防线,风险管理审计通过审计活动,提供实时风险状况,建立预警机制,帮助公立医院持续改进风险管理,提高公立医院的运营水平,增强医院的发展力

(三) “互联网+”下促进公立医院内部审计服务效率提高

在传统的公立医院审计活动中,审计人员进行的都是事后审计,而且审计的数据大多采取抽取形式,并不是进行全面数据和信息审计。在“互联网+”背景下,审计人员面临庞大的审计数据库,空

前扩大的审计领域，提高审计服务效率成为亟待解决的问题。这就导致医院必须开展联网审计。与现场审计相比，联网审计能够实现对审计对象的动态监控，实现审计关口的前移，促进“全面审计”的建立，能够及时、准确地帮助公立医院提高资源配置，提高审计服务效率。

（四）“互联网+”下促进公立医院内部审计人员思维的更新

传统的审计人员认为凭借传统的审计技术及方法一样可以发现问题，查补漏洞，但是在“互联网+”背景下数据量非常之大，如果审计人员不转变传统的思维，仅凭经验和少量数据，势必会增加审计风险。因此，审计人员只有将“互联网+”的思维及方法运用到工作中，才能真正地发挥审计工作的作用。

三、“互联网+”下内部审计存在的问题

（一）内部审计工作被弱化，虚化，边缘化，工作流于形式

我国公立医院的领导层大多是医学专家，对医院的财务信息知之甚少，而且医院的领导层的主要精力放在如何提高医院的医疗水平上，对医院的财务状况及运营情况关注度不够，片面的认为财务及审计都是业务部门的辅助，缺乏“一把手”工程意识，形不成完整的内部控制体系，内部审计开展工作的过程中遇到较多阻碍，导致内部审计工作被被弱化，虚化，边缘化，工作流于形式，不能及时有效的发现管理上的漏洞，对内部审计规避风险能力造成影响。

（二）医院内部审计信息存在滞后性

医院内部审计信息存在滞后性，主要有两种原因：一是当前的公立医院内部审计更多的关注的事后的监督控制，很少关注事前的风险控制及事中的流程控制。二是审计数据的抽取形式对于“互联网+”下大数据来说准确性及时性更加低能，审计需要查阅大量财务、物资、医疗、后勤等电子数据往往并没有集成审计信息系统内，导致内部审计无法很好掌握医院真实财务状况和经营成果，现场审计工作难以展开，工作进展迟缓。从目前来看，审计证据的收集、审计信息的加工、输出、传送方式和存储方式相对滞后，仍止步于非常基础的表格及文字处理软件，严重制约内部审计工作的效率和工作质量提高，因此，加快内审信息化建设迫在眉睫。

（三）过分依赖外部审计，难以形成监督合力

基于审计力量不足的现实情况，好多公立医院不得不聘请外部审计人员，但是由于公立医院内部审计人员对财务工作制度的了解全面性较差，更新知识储备不太及时，在落实审计工作的过程中，过分依赖外部审计出具的审计意见和报告，往往内部审计并未对审计结果进行复核、反馈、监督、整改，造成内部审计工作对内部管控的主动性不足。即使反馈给医院管理层，重视程度也较低，所以内部审计并没有真正的借助外部审计力量形成对公立医院的有效监督。

（四）公立医院内部审计人员专业素质有待提升

在“互联网+”时代，考虑到公立医院业务的复杂性，不仅要求内部审计人员在专业知识上深度挖掘，还要向业务素养及相关知识储备等宽度上拓展，如敏锐的洞察力、准确的判断力，运用信息化处理问题的能力等。但是目前医院内部审计人员主要由原财务会计人员轮流担任，由于对内部控制知识水平及业务能力有限，风险管理意识不强，业务能力有待提升，审计人员无法很好地对医院的发展进行正确的评估，导致无法真正的发挥内部审计的作用，最终限制了公立医院的可持续发展。

四、“互联网+”下内部审计的改进建议

（一）优化内审业务流程，提升审计工作质量

审计质量是审计工作的生命线，对审计事业的发展起到决定性作用。因此公立医院内部审计机构要牢固树立审计质量的观念。第一，要扎实做好审计前的工作。内部审计人员往往忽视审计前的准备工作，高估自己对单位的了解程度，忽略了在“互联网+”下公立医院业务活动及经济活动的复杂程度，因此内审人员要认真做好审前调查，通过审前调查对单位内部的业务流程及资金活动有较为周全的了解。然后精心制定审计实施方案。一份高质量审计实施方案是审计人员实施审计项目的步履指南，所以，审前要科学拟定审计实施方案，对

内审工作作全面的安排与打算,提升审计工作的效率。第二,严格内部审计程序,强化审计项目质量控制和审理。首先,审计证据要充分有力。审计人员在审计证据的搜集过程中,必须做到严谨准确,对审计证据要严格剖析,避免因为证据不足导致审计风险增加,尤其在“互联网+”下,不能只局限于现场审计,必要时可以实施联网审计。其次,审理要全面到位。审理是保证审计质量的关键环节,因此,审理必须严谨详尽,严格按照要求实施多级复核。尤其内审审理应对审计证据取得的过程控制、审计方案和审前调查的结论衔接等提高重视。最后要转变内审工作的重点。内审工作的主要目标是提高公立医院的经济效益,因此要特别重视对医院效益和发展影响较大的问题,只有这样才能提高审计作用效果,提升审计质量。第三,跟踪落实审计决定和审计意见。完善优化审计审计整改工作和流程,实施后续审计,扩大审计整改效果。

(二)加强领导的重视与支持,保障内部审计的独立性

独立性是内部审计工作的灵魂,它直接影响到审计工作的客观公正性。对于公立医院来说,保障内部审计的独立性是内部审计工作顺利开展的前提。要想强化内部审计的独立性,必须加强领导对内审工作的重视程度。医院领导要了解认识到内部审计工作对医院日常管理的重要性,并持之以恒的重视支持内部审计工作。首先,制定和完善内部审计工作制度,完善的内部

审计制度可以提升财务信息质量的有效性,为内部审计工作顺利开展提供良好的外部环境。其次,要积极支持内部审计部门工作,设立独立的审计部门,注重对内审部门优秀人才的培养及输送,配齐配强内部审计人员。最后,医院领导要协调好审计部门与其他部门的关系,使审计部门与其他部门建立良好的协助关系,使审计人员能够更全面的了解医院的业务活动及经营管理状况,保证内审人员的知情权、参与权,更好的为医院增质提效服务。

(三)加强信息化建设,保障科技强审

科技的进步可以带动管理方法的进步,所以,公立医院内部审计也要充分利用现代化信息技术手段优化和创新审计方式,提高审计的信息含量,加强内审信息化建设,增强审计的监督服务能力。第一,要大力推进“审计云”建设。加强审计网络与数据中心的基础建设,实现跨部门的数据共享。同时要加大数据的集成和整合的力度与精确性,实现联网审计数据采集库,能够使财务数据、业务数据及审计数据统一在数据平台相互融通,能够对医院财务及业务进行实时监控。第二,要创新审计取证模式。在“互联网+”下,越来越多的医院实现无纸化、智能化的电子票据,相较于纸质票据,这些电子数据更容易造假,风险性更大,所以审计人员不仅应把数据本身作为证据,还应分析数据的来源,关联相关的证据及来源,保证审计证据的充分有力。第三,要重塑数据驱动式的非现场

审计工作新常态。在充分获取审计信息的基础上,加强数据分析模型,通过对比分析,了解医院的整体情况,着力发现苗头性、趋势性问题,强化审计的风险感和预警机制。

(四)强化内部审计与外部审计结合,提升内审水平

在审计资源不足时,可以聘请社会中介机构或专业人员协助开展审计工作,并对采用的审计结果负责。外部审计可以为内部审计提供知识扶持等,内部审计人员借此可以多学习,多积累,利用外部审计的经验优势和知识优势提升内部审计的水平。尤其要重点关注外部审计发现的问题生物后续整改情况,确保“双重监督”。另外,内部审计要全程跟踪审计流程,要对审计质量把关,对内审外包业务做好动态化评价。当发现审计问题时,要及时反馈给医院管理层及外部审计,督促其整改,达到质量要求。

(五)有针对性提升个人能力,强化内审作用效果

审计人员的个人素质和能力直接影响到审计工作的具体效果以及价值增值情况。在“互联网+”的背景下,审计人员工作面临着巨大的压力。为了强化审计作用,实现更加有效的内审工作,审计人员必须强化个人的专业水平及个人素质并且做好准备应对接踵而至的更多类型、更加繁琐、更大规模的工作。所以内审人员要有针对性的提升个人能力。首先,要了解一些IT运营方面的知识。随着近几年信息技术大的迅猛发展及“互联网+”的广泛应用,确实给审计工作带来了

(下转第21页)

信息化背景下建筑企业财务管理转型路径研究

■ 李光

对于建筑企业来讲，涉及到的项目较为分散，且项目管理较为粗放，因此需要改善以往的财务工作方式，以便能够实现财务工作顺利转型。将建筑企业财务管理深入到每个项目之中，提升建筑企业财务信息化发展水平。另外，还要注重员工财务能力的提升，以便能够更好地抵御项目风险。建立统一的财务信息平台，接着将业务管理信息以及处理流程纳入到财务管理工作中，实现每个系统的对接，最终实现财务数据以及业务数据的顺利流通，为财务人员核算提供数据支持，实现高效的协同合作，在短时间之内就能够获得可靠的信息数据，最终实现整个建筑企业财务管理转型升级。

一、信息化背景下建筑企业财务管理现状

（一）A 建筑公司简介

A 建筑公司成立于 2010 年，得到了江西人民政府的批准，且经

营过程能够严格依据现代企业的管理制度，注册资本为 1000 万元，总面积达到了 5000 m²，员工人数为 48 人，其中技术人员共计 15 人。公司经营始终坚持市场为导向，主要方向为重大项目的建设，经过多年的发展全面提升了自身竞争力水平，实现了跨越式发展。

（二）A 建筑公司财务管理现状

1. 财务机构及人员配备情况。A 建筑公司的本质属于成长型企业，没有较大的规模，也没有设置专门的财务机构，这一岗位的人员共计 3 人，对这些人员的入职要求表情况分析可知，企业在进行财务管理人员选择的时候没有设置较高的标准。公司成立之后，企业没有重视会计业务水平的提升，且涉及到的业务范围较小，因此企业的管理者仅仅设置了一个出纳岗位，负责的事项包含现金以及银行存款等，还有一个会计岗位主要负责相关账务的处理。因此我们能够得出，

A 建筑公司会计岗位设置十分简单，且没有较强的专业水平，甚至财务管理人员还会身兼数职，例如报税、记账以及核算工资等，这就导致了公司之中的财务管理机构仅能够满足简单的业务需求，也就是会计核算以及资金支付，没有全面的实施财务预算以及资金管理，也没有十分注重成本控制，不能够为相关部门的决策以及监控提供支持，一旦出现了重大决策，那么领导就会以财务人员的身份进行问题的解决。

2. 融资管理方面。A 建筑公司现阶段处于成长期，但是其融资水平还处于较低的层次，主要借助于企业内部资金，还有就是银行贷款，没有注重其他形式融资，例如股权、商业信用贷款等。企业之中绝大多数的资金来自于银行贷款，但是银行给出的额度主要依据上一年的资金流，还有就是厂房的抵押。但是 A 建筑公司自身规模不大，所以贷款额度主要依据上一年的资金流。

表 1 2022 年该公司筹资活动产生的现金流

筹资活动产生的现金流量：
吸收外界投资收到的现金
通过借款收到的现金 8,000,000.00
收到其他与筹资活动有关的现金
现金流入小计 8,000,000.00
偿还债务所支付的现金
分配股利、利润或偿付利息所支付的现金
支付的其他与筹资活动有关的现金
现金流出小计
筹资活动产生的现金流量净额：8,000,000.00

由表 1 之中的内容总结可知，A 建筑公司实施筹资活动没有获得充足的现金流，没有注重吸引投资，借款主要来自于银行贷款。之所以会出现这一情况，主要的原因如下：A 建筑公司规模较小，银行更愿意将资金借给大企业，还有就是 A 建筑公司没有较多的抵押物，且难以进行担保贷款，再加上我国金融体系以及信贷政策的不足，因此难以顺利的进行间接融资。分析直接融资的情况来看，股票融资对于中小企业设置了较高的进入门槛，如果借助于民间借贷那么将会出现一系列的负面影响，还需要面对较大的风险以及融资成本，所以难以实现直接融资。综上所述，A 企业的融资渠道较少，没有较强的资金流动性，因此在融资方面具有一定困难。

3. 投资管理方面

表 2 2022 年该企业投资活动产生的现金流

投资活动产生的现金流量：
收回投资所收到的现金
取得投资收益所收到的现金
处置固定资产、无形资产和其他长期资产所收回的现金净额
收到其他与投资活动有关的现金
现金流入小计
构建固定资产、无形资产和其他长期资产所支付的现金 7,096,140.90
投资所支付的现金
支付其他与投资活动有关的现金
现金流出小计 7,096,140.90
投资活动产生的现金流量净额：-7,096,140.90

由表 2 之中的内容显示可知，A 建筑公司投资产生的现金流为 0，且企业在整个过程之中没有实施对外投资，所以也不会获得投资收入。企业的投资流出金额为 7096140.9 元，这部分资金主要用于设备的购买，目的在于实现顺利生产。另外，企业没有进行无形资产的投资，例如人才以及技术等，投资主要用在了固定资产够制。

二、信息化背景下建筑企业财务管理问题

（一）财务管理意识淡薄

面对信息化的发展背景，A 建筑公司与大部分的中小企业相似，管理人员没有较强的财务管理意识，将财务管理与会计工作混为一谈，仅仅将财务管理看作是实施信息披露的工具，还有一些人员将其看作是记账手段，没有注重对其的优化。这样一来如果企业出现了资金周转问题，或者是利润出现较大程度的降低，那么就不能够及时的给出财务管理措施，难以第一时间给出补救措施，甚至会导致整个企业的破产。除此之外，A 建筑公司的管理人员没有注重财务管理人才的引进，没有设置较高的财务管理人才招聘标准，财务管理的工作仅仅处理日常事务，没有进行更多专业知识的学习，因此没有建立较强的财务意识，不能够很好的帮助企业进行资金运用，也不能够顺利的实施企业的筹资以及融资。

（二）没有结合信息化背景制定清晰的财务管理制度

现如今，我们已经全面的进入到信息化时代，然而 A 建筑公司没有建立清晰的财务管理制度，因此公司在实施财务工作的时候没有任何的依据。另外，企业之中的财务管理人员与管理者均具有亲缘关系，因此很难具备较强的制度执行力。还有就是 A 建筑公司没有较大的规模，员工数量不多，具有十分简化的组织架构，所以企业的管理者为了能够节约人工成本，没有进行清晰的岗位职责界定，经常出现财务管理人员身兼数职的情况，没有建立完善的监督机制，甚至存在财务数据不准确的情况。除此之

外，A 建筑公司没有借助于科学的方法进行资产的管理以及控制，也没有注重资产使用效率的提升，没有进行资金的严格管理，最终的结果就是大量资金的浪费。

（三）筹资能力差，资金短缺

A 建筑公司的资金筹集主要来自于银行贷款，还有就是企业自筹，与其他的中小企业相似，A 建筑公司也存在较大的融资问题。A 建筑公司实施内部融资能够促进企业的融资，但是这一形式主要适用于初创阶段的企业，仅仅借助于这一方式难以促进企业规模的扩大。站在间接融资的角度进行分析，企业的资金主要来自于银行贷款，其他形式的资金来源较少。A 建筑公司的贷款比例还处于较低的水平，因此主要的财务管理问题即为融资难、担保难。

表 3 企业规模与银行贷款比例

企业规模	小于 50 人	51-100 人	101-500 人	大于 500 人
拒接次数比例 %	79.82	59.82	42.13	23.17
银行贷款比例 %	5.6	21.08	23.16	51.15

A 建筑公司之所以在银行贷款方面困难重重，主要的原因在于自身规模的限制，还有就是企业治理机制方面的问题，没有设置科学的财务管理制度，银行很难针对 A 建筑公司进行严格的监督，这些均导致了 A 建筑公司银行贷款障碍。A 建筑公司没有建立较强的信用观念，相对于大型企业具有较低的信用等级，因此难以得到更多的贷款额度。企业能够作为银行抵押物的固定资产较少，没有较强的抵押担保能力，还有就是自身的抗风险水平较低，因此需要面临较高的经营风险。由此看来，A 建筑公司想要借助于银行贷款进行筹资还存在较大的难度。

（四）没有结合信息化环境进行投资管理

对于公司的发展来讲，其中主要的财务活动即为投资，企业获得资金的目的就在于创造出更多的收益，因此大部分会运用投资的方式，运用资金创造更多的价值增值。这个时候如果企业一味的追求结果，忽略系统分析的重要性，不借助科学的决策方式，仅仅凭借自己的经验进行投资，那么就难以达到投资的预期目的，最终的结果就是投资失败。因此，企业之中的投资者首先要做的就是制定科学的投资规划，还需要权衡投资与收益之间的关系，将风险控制一定的范围之内，以便能够获得更多的利润，也能够帮助企业实现价值最大化。另外，A 建筑公司之中的管理者没有较高的素质水平，也没有较强的财务管理知识，因此在投资的时候有很大的盲目性，不能够结合科学的方式加以论证，因此导致投资失败。另外，A 建筑公司的财务管理人员数量较少，平时忙于核算工作，并没有重视投资问题，运用的财务管理思维传统，没有针对投资问题进行全面分析，因此难以做出正确的判断。

三、信息化背景下建筑企业财务管理转型路径

（一）引入适合于信息化背景的财务管理理念

1. 确立财务管理是企业发展的核心理念。A 建筑公司处于激烈的市场竞争环境之中，若想保障企业价值实现最大化，就需要借助于科学的财务管理，全面的展现出自身的预算、决策以及控制职能。企业整个的管理过程之中，最关键的就是财务管理，会对企业的资金、费用以及利润进行监督，对于企业各项经营活动均会起到控制作用，还能够促进企业工作效率的提升，帮助企业获得更多的经济效益。

2. 确定“以人为本”的现代企业管理思想。随着我国经济水平的不断提升，企业的发展越来越依靠知识以及技能，人才可以说是企业发展的第一资源，企业的各项经营活动均需要借助于人才完成，所以需要建立以人为本的发展理念，只有这样才能够获得更多的收益，才能够实现企业的长久发展。

3. 全面提升财务管理层次。A 建筑公司现阶段的财务管理水平较低，平时的财务工作仅仅存在于现金以及各个款项的管理，没有发挥出风险控制的作用，更不能促进企业资金使用率的增加。所以，企业想要顺利的发展，就需要提升财务管理水平。首先，不断拓宽企业财务管理内容。需要增加税金管理内容，还需要结合风险管理，融合资本管理知识。其次，及时更新财务管理方法。借助于科学量化的管理方式，全面的进行企业财务管理。

最后,积极改进财务管理手段。注重财务信息化建设,在企业的发展过程之中融入网络财务管理方式,全面的提升企业管理水平。

(二)完善财务管理制度

A 建筑公司需要注重内部经营的优化,不断的强化企业内部控制,以便能够优化公司财务管理。设置科学的财务制度,注重资金管理,全面的提升资金使用率,保障资金来源,使其能够做到合理配置,发挥出最大的效用。除此之外,A 建筑公司还要注重内部控制制度的优化,进而实施内部管理,获得更多的经济效益,注重会计内部控制的建设,落实岗位责任制,全面的提升会计内部控制意识。

(三)完善自身,积极解决融资难问题

现阶段 A 建筑公司主要的资金来源为银行贷款,但是由于公司没有较大的规模,因此很难获得较高的信用评级,导致了 A 建筑公司融资困难。所以,A 建筑公司需要全面的提升自身经营水平,首先就是注重自身优势的发挥,注重自身影响力以及竞争水平的提升,使企业获得更多的利润。另外,企业需要注重人才的引进,借助于培训的方式提升员工的综合素质水平,实现企业管理的规范化。除此之外还要设置 A 建筑公司的风险约束机制,注重内部积累,保障公司财务工作的规范,提供更加完整的财务信息,提升公司的信用等级。财务管理人员还需要多学习金融法规,定期的向银行汇报经营情况,树立良好的信用形象,最终得到担保机构的信

任,解决公司融资难的问题。

(四)树立投资风险观念,科学投资

A 建筑公司在实施投资的过程中,需要全面的结合自身特点,还需要结合现阶段的经营情况,依据财务部门给出的财务指标,针对需要投资的项目进行可行性分析。另外,在进行投资方式选择的时候更多的关注短期以及中期投资,且需要实施多元化投资策略,将投资风险进行分散。除此之外,A 建筑公司需要以内部投资为主,例如自身设备的投资,人才投资等,避免出现投资浪费,保障投资的科学性。

作者单位 天津市静海区交通运输服务中心

(上接第 17 页)

一定的压力甚至恐慌。迟早有一天,技术的成熟及广泛应用将对审计人员进行一次大浪淘沙,所以,在目前形势下,公立医院审计人员必须加强对相关理论及知识的学习,将其与自身专业相融合并应用到工作中,探索如何利用信息技术简化审计流程,提升效率。其次,要加强沟通能力。良好的沟通能力是审计

人员必备的素养,内审人员不仅要处理好内部与其他部门人员的关系,还要注重于外部专家的交流,时刻了解行业的动态、政策及前景,有助于拓宽审计人员的思路,帮助管理层决策提供更为优质的参考。最后,要增强风险管理的敏感性。在“互联网+”下,公立医院的经营风险增加,所以内部审计工作应

该的内容要向各种风险管控倾斜,将自身工作更多的同医院的风险管控与日常经营相结合,提升医院的运营效率,实现精准管理。

作者单位 天津中医药大学第一附属医院、国家中医针灸临床医学研究中心

浅析财务管理平台化的具体应用——以 R 公司为例

■ 杨再兴

财务管理直接关系到企业会计信息质量、经营成果、核心价值以及社会信用。传统的财务管理通过对业务数据的会计加工，形成财务数据供企业经营发展各环节使用，从定位上来说都较为独立，在企业业务流程上也处于后置环节，在运用企业整体资源发挥应有效用上存在一定局限性。“平台化”一般指具有包容性、开放性、延展性、承载性的结构模式，越来越多的企业通过“平台化”转型，突破原有的封闭圈，整合多种资源，实现了更高的经济效益。

“财务管理平台化”是“平台化”概念在 R 公司财务管理业务中的具体应用。伴随信息化技术的迅猛发展，公司管理水平的提升和市场环境的变动，财务管理内涵逐渐丰富，财务管理职能所对应的业务属性不断增加。企业在实现财务核算、财务分析、资金管控、筹融资、税务管理、财务信息化建设、财务风险防控等业务目标时，财务部门往往要面对多项工作模块，处理众多业务资源，出现了业务分布较为零散，实现整体财务管理目标效率不高等困境。R 公司通过聚合个体、零散的财务管理业务，分别搭建资金管理平台、财务核算与分

析平台、税务管理平台、财务流程信息化平台，基本实现了财务管理主要业务的平台化建设，形成了协同高效且具备较高信息化水平的财务管理模式。

一、搭建财务管理平台，提升财务管理业务水平

（一）整合资金管控、资金预算与资金筹措职能，建立资金管理平台

资金管理是公司财务管理的核心内容，不仅是要确保公司有足够的现金流来满足日常经营和资本性的支出，还发挥着资金安全管控和筹融资等重要作用，R 公司整合资金管控、资金预算管理、筹融资管理业务，形成资金管理平台，突出发挥资金管理在财务管理中的重要作用。

1. 以资金管理制度及机制流程进行资金管控。R 公司对资金安全点位进行梳理，针对现金、银行账户、资金管理岗位等重点资金管控点位建立《现金管理办法》《银行账户管理办法》《财务印鉴管理办法》及《财务管理岗位轮换管理办法》等制度进行约束，并在公司信息化办公系统中嵌入流程机制，通过制度和机制的强制力，开展相应的盘点、检查、轮岗等工作，落实

资金安全管控。

2. 建立资金预算系统，实现公司现金流量的管理。资金预算是公司资金使用的起点，关乎公司资金收支平衡，R 公司将全面预算数据作为资金预算的基础，通过资金预算系统，按月编报资金预算，实时汇总反馈资金预算执行情况，动态掌握公司现金流量，帮助公司合理调动流动资金，提高资金使用效率。

3. 建立以资金测算和筹融资方案为基础的资金筹措工具。R 公司以“收支两条线”为原则，定期开展资金测算，一是结合公司全面预算而进行年度资金测算，并据此编制年度筹融资方案，形成年度筹融资基本框架；二是实时进行资金测算，用于在公司出现资金缺口时及时对接金融机构开展筹融资活动，保障公司资金链稳定。

R 公司将上述三项资金管理工作纳入资金管理平台，在制度、机制流程约束下优先确保公司资金安全，在实现资金管控“零风险、零违规”的基础上，通过资金预算的管理，提升资金使用效率，并通过资金测算、融资方案和筹融资业务，解决公司生产经营中可能出现的资金缺口。通过有效的资金管理，R 公司可更高效地规划和管理现金流

量、降低风险、提高效率，并为未来的发展和投资打下坚实的基础。

(二) 整合财务核算与分析职能，建立财务核算分析平台

R 公司作为供热企业，属于能源供应行业，拥有数十座独立热源站，承担市所属多个行政区域的供热服务工作，为所辖区域用户提供热水、蒸汽、趸热等多样化的供热服务产品。由于 R 公司采用多热源联合运行的供热生产模式，整体经营状况由各热源站经济效益直接构成，同时因各供热区域供热负荷面积、生产设备型号、锅炉出力、原料耗用等情况均不同，R 公司需单独获取各热源站经营数据进而得出经济效益情况，以做出“一站一策”的生产运营方案。

为满足经营管理需要，实现经济效益财务分析的目标，R 公司以财务核算为出发点，连接财务审批系统与财务核算系统，将财务核算与财务分析进行了整合。首先，R 公司设定热源站为财务核算最小业务单元，全部费用化、资本化收支等业务均由最小业务单元发起；其次通过信息化手段在财务核算系统的报表模块中编制具备自动计算功能并以热源站为独立个体的财务分析报表。建立了包含业务发起、财务核算、财务报表、财务分析功能的财务核算分析平台。

财务核算分析平台的建立，夯实了公司财务核算基础，实现了业、财之间的高效连接，公司经营数据及经济效益指标可实时向管理层予以反馈，便于公司对各热源站进行动态管理，进而做出准确的生产、经营决策。同时通过灵活调整公司业务最小核算单元，可以高效整合

公司全部财务信息资源，充分发挥平台优势，确保会计信息质量。

(三) 把握政策导向，建立税务管理平台

税务管理是实现企业利益最大化的重要抓手之一，具体表现为对企业纳税过程中涉及的人、财、物、信息等资源进行计划、组织、协调、统筹等活动。税务管理不仅包括税收政策、法规的研究和运用，依法避税的技巧和方法，事前筹划和计划等实施组织，同时还包括企业涉税业务流程规范和管理组织，避免违规受罚和维护纳税人合法权益等综合管理内容。所以税务管理是企业财务管理的重要组成部分。近年来国务院、国家税务总局不断更替财税政策、出台减税降费举措。确保企业紧跟财税政策导向，在符合财税政策要求下开展各项业务，避免迈入“政策盲区”，同时能够积极获取政策支持，达到税、企双赢的目的，是税务管理工作需要深挖细雕的重要环节。

R 公司在“互联网+”的大背景下，积极探索税务工作路径，形成公司税务管理平台。首先，在税收政策获取方面，R 公司安排专岗专人负责税务工作，将国家税务总局、市税务局、税务分局微信公众号及电子税务局等官方渠道，作为财税政策获取主要途径，并结合公司业务类型和经营特点建立关键字索引库，定期主动筛选财税政策指导服务或支持信息，实施“靶向”性财税政策获取。其次，在税务管理工作业务提升方面，聚焦政策主管税务部门开展的调研、座谈、评测及培训等公众活动，多渠道掌握财税政策动态导向的同时进一步提

升税务管理岗位专员的业务能力。再次，在提升税务管理工作效率方面，持续升级财税信息化系统，实现纳税申报、发票开具、发票认证、税务风险提示等涉税信息交互式推送。最后，发挥主观能动性，在开展减免税政策享受、税务风险规避等业务时，积极主动对接税务机关，形成及时、高效的政策对接和落地渠道，确保新政策落地不跨期、优惠政策享受不延后，逐渐完成从“人找政策”向“政策找人”的税务管理模式转变。

由上述税务管理工作路径形成的税务管理平台，在规范企业行为、降低企业税收成本、提高企业经营效益、规避税务风险、提高企业税务管理水平和效率方面都产生了积极的作用。

(四) 以智能化为导向，建立财务流程信息化平台

一方面，受所处行业及生产方式影响，R 公司会计核算工作量大、财务审批流程节点多，高效、集约、信息化程度高的财务流程既可以满足公司业务需要又能降低运营成本；另一方面，将具备管理制度支撑的财务业务流程嵌入信息化系统，是进一步规范财务管理，落实财务风险防控，突出财务监管“防火墙”功能的有效举措。R 公司通过不断积累信息化系统的使用经验，建立了一套较为成熟的信息化财务管理流程体系。

1. R 公司对经营业务进行明确分类和细化，通过 OA 办公系统和 ERP 系统对生产经营全局业务发起首步推送，驱动业务流程在信息化系统中操作。

2. 公司对财务制度及会计核
(下转第 29 页)

浅谈预算管理在企业的应用——以地热供暖 A 企业为例

■ 刘新健

一、引言

随着全球化、技术进步和市场竞争的加剧，企业的经营环境日益复杂化。为了确保企业能够在这种环境中稳健发展，管理者们开始寻找更加科学、系统的管理方法，而预算管理作为其中的一个核心组成部分，正逐渐受到业界的关注和应用。

本文旨在探讨预算管理在企业中的实际应用，以及它如何帮助企业更好地制定策略、分配资源和达成经营目标。为了更具体地展示这一点，本文选择了某地热供暖 A 企业作为研究对象。某地热供暖 A 企业，作为一个在业界具有一定影响力的大型企业，其预算管理实践为我们提供了一个有价值的研究视角。

本文将首先解释预算的基本定义、功能和与会计的关系，然后针对某地热供暖 A 企业的具体情况，详细分析其预算管理的实施过程、存在的问题及改进建议，最后探讨当前预算管理面临的挑战和未来发展趋势，并为其他企业提供一些建议。

二、预算的定义及其重要性与会计的关系

预算，在企业管理领域中，可以被理解为一个组织为实现其特定的经济、运营或战略目标而预先制定的财务和非财务计划。其核心在于为企业提供一个明确的、未来导向的框架，从而使管理者和员工对公司在接下来的一段时间内的期望和目标有清晰的认知。预算的编制涉及对未来的收入、成本、利润等关键财务指标的预测，以及如何分配和使用有限的资源来达到这些预期的指标。

预算的重要性不言而喻。首先，它为企业提供了一个方向，确保各部门和员工的工作与公司的整体战略保持一致。其次，预算作为一种控制工具，可以帮助企业实时检测和纠正偏离计划的行为，确保资源的最优化配置。此外，预算也是企业内部沟通的重要媒介，它确保了上下级、跨部门之间的信息流通，提高了企业的决策效率。而会计，则是对企业历史经营活动的记录、分类和报告。与预算紧密相连的是管理会计，它重点关注将会计信息用于内部管理和决策。从这个

角度看，预算和会计实际上是企业管理的两个互补的方面。预算反映了企业对未来的期望和计划，而会计则告诉我们企业在过去的表现如何。当企业对比预算与实际会计数据时，管理者可以迅速发现问题，对策略和行动进行调整，确保企业持续朝着既定目标前进。这种互动关系突显了预算和会计在企业管理中的核心地位。无论是预算制定的前瞻性分析，还是会计的反馈性分析，都为企业的持续改进和创新提供了关键的信息支持。

三、某地热供暖 A 企业的预算基本情况

A 企业于 2006 年成立，为中外合资企业，主要业务为地热加清洁能源投资开发，碳减排及合同能源管理等，是自然资源部、国家能源局示范推广企业，中国科学院“地热能科研试验示范基地”，也是目前世界最大的地热供暖企业之一。

（一）系统的预算流程

A 企业，已经深度地将预算管理制度融入其核心运营和战略决策过程中。它的预算管理制度不仅仅是一个简单的财务工具，而是一套

综合性的管理流程，涉及到企业的各个关键环节，从上游的市场调研、战略定位，到下游的执行、反馈与持续改进。

系统的预算流程：A企业的每年预算编制均遵循一个清晰且系统化的流程。从对上一财务年度的全面回顾开始，对关键业务指标进行深入分析，以识别优势与弱点，为新一年的预算制定提供数据支持。部门间的协同与整合：与许多企业不同，A企业注重部门之间的协同工作。而不是每个部门各自为战，A企业的预算制定更像是一个跨部门的工作团队的成果。市场部门、生产部门、研发部门和投资部门等，都会在预算制定过程中相互协调，确保预算的合理性与可行性。

（二）先进的预算工具与技术

A企业采纳了多种现代预算管理方法，如动态预算、活动基准预算及情境预算等，以确保预算既有弹性，又能够准确反映企业策略。同时，通过引进高端的预算管理软件，使预算数据的整合、分析和报告更加迅速、准确。

（三）持续的预算监控与调整

在A企业，预算并非一成不变。随着市场环境的变化，A企业的管理团队会定期回顾预算执行情况，对预算进行必要的调整，确保预算始终与企业的实际情况和战略目标保持一致。

总体而言，A企业的预算管理制度是其成功的关键因素之一。通过这套系统化、综合性的预算管理流程，A企业不仅提高了其内部运营效率，还确保了其战略目标在各

个部门之间得到清晰、一致的传达与执行。

四、某地热供暖A企业预算实施效果

A企业的预算管理制度的实施，经过数年的调整和完善，已经取得了显著的成效，为企业的持续增长和市场竞争力的提升奠定了坚实基础。

从财务角度观察，自实施预算管理制度以来，A企业的营业收入和净利润均呈现出稳定增长的趋势。与此同时，由于预算制度增强了对成本的控制和监督，企业的总成本率也得到了有效的降低。这不仅提高了A企业的盈利能力，还为其积累了更多的内部资金，支持未来的发展和投资。

从运营效率上看，预算管理制度使得企业各个部门间的协同工作更加流畅。预算为各部门提供了一个清晰的行动指南，确保所有部门的工作都与公司的整体战略目标保持一致。这避免了资源浪费和工作重复，使得企业的运营效率得到显著提高。此外，预算实施还带来了更好的风险管理。由于预算过程中对外部环境和市场风险进行了深入分析，A企业能够及时识别并应对潜在风险。这种前瞻性的风险管理方式大大减少了企业因市场变化导致的损失。

从员工的角度，预算管理制度的实施也得到了广泛的认可。明确的预算目标使员工有了更加明确的工作方向，提高了他们的积极性和工作满意度。同时，通过预算执行

情况的反馈，员工能够及时了解到自己的工作成果，进一步激发了其工作热情。

综上所述，A企业的预算实施效果是显而易见的，它为企业带来了财务、运营、风险管理和人力资源等多方面的显著优势。这也证明了预算管理制度在现代企业管理中的不可替代性和核心地位。

五、存在的问题

在A企业的预算管理实践中，尽管已取得了许多积极成果，但在更深入的层面上，仍然存在一些需要认真审视的问题。

（一）预算数据相关性、及时性和准确性问题

预算的制定很大程度上依赖于历史数据和现有趋势，这在快速变化的市场环境下可能使得预算的相关性迅速降低。加之部门间在信息反馈过程中存在的滞后和不准确性问题，这都为企业决策带来了不小的挑战。此外，过于依赖历史数据可能会忽视未来可能出现的市场变革或潜在风险。

（二）资源分配与公正性问题

预算过程中的资源分配经常成为部门间的竞争焦点，可能导致部门间的冲突和不和，从而影响公司的整体和谐与效益。此外，如果没有一个明确且公平的资源分配机制，可能会造成资源的浪费或是错配，进一步影响公司的效率。

（三）预算目标平衡性问题

A企业在预算编制过程中，一些部门过于偏重于短期绩效指标，这可能导致长期战略规划和投资的

忽视或推迟，可能会对企业的长远发展造成潜在威胁。

（四）员工理解偏差性问题

员工对预算的理解和接受程度是预算实施的关键。当前，在 A 企业中，部分员工对预算的重要性和作用仍然认识不足，这不仅增加了预算执行的难度，而且可能导致员工对公司目标和方向的误解，影响工作的积极性和效率。

六、改进建议

针对以上存在的问题，A 企业应做好如下四个方面的工作，以充分发挥预算在企业中的重要作用。

（一）加强预算的动态性与适应性

为了确保预算的相关性和准确性，A 企业应当引入更为先进的实时数据分析工具。这不仅能确保数据的及时性，同时还可以捕捉到市场上的快速变化。此外，不应仅依赖历史数据来制定预算，而应考虑结合行业专家、市场预测等多方信息来预测未来趋势。同时，可以考虑采用滚动预算或其他灵活的预算模式，使其在执行期间能够更加灵活地进行调整，从而适应外部环境

的变化。

（二）完善资源分配与管理机制

在预算制定和执行的过程中，应强调资源分配的公正性和合理性。通过明确的资源分配机制、高层指导以及部门间的沟通合作，确保每一个部门都能获得其所需的资源，避免资源的浪费或不当分配。此外，定期的资源使用评估和反馈机制也可以确保资源得到最优化的使用。

（三）加强员工培训与文化建设

预算不仅仅是数字和数据，更多的是一种管理理念和方法。为此，A 企业应加强对员工的预算培训，确保他们理解预算的重要性和如何高效地执行。此外，建立一个积极的预算文化，鼓励员工提出自己的意见和建议，也可以提高预算执行的效率和效果。

（四）平衡短期与长期目标

预算制定时，应确保短期的绩效目标与公司的长远战略相协调。这不仅能确保短期内的业绩稳定，更能为公司的未来发展奠定坚实的基础。可以通过建立特定的长期项

目预算，以及加强对长期投资和规划的审查，确保长期与短期的平衡。

在对 A 企业的预算管理实践进行全面分析后，我们可以看到，预算管理在现代企业运营中占据了核心的地位。尽管 A 企业已经在预算管理上取得了一系列成果，但在快速发展和变化的经济环境中，它仍然面临许多挑战，如信息滞后、内部资源竞争、短期与长期目标的权衡等。

面对未来，数字化、全球化和更复杂的市场环境都将为预算管理带来新的挑战和机遇。在这样的背景下，A 企业应积极应对以下几点建议：首先，进一步完善数据分析能力，利用先进的技术如人工智能和机器学习来优化预测和决策过程；其次，建立更加灵活的预算支付，以应对不断变化的市场需求和内部环境；再者，加强跨部门的沟通与合作，以确保整体战略目标的顺利实现；最后，持续培训和教育员工，提高其对预算制定和执行的认知和能力。

作者单位 中石化绿源地热能开发有限公司

企业财务共享中心优化研究——以某国有能源集团为例

■ 吴鸿建

传统的财务管理模式遵循法人主体独立核算的原则，都会配置财务部门，但站在整个集团的角度，成员单位的体量与业务类型各不相同，无区别地配置财务部门配备财务人员势必会造成资源浪费。另一方面，各家成员单位会计人员对于会计准则和政策的把握及熟悉程度不尽相同，核算水平良莠不齐，最终汇总到集团层面的财务信息容易产生偏差，会对管理者的经营决策造成误导。

相较于传统的财务管理模式，财务共享模式将财务人员统一纳入财务共享中心，服务于所有成员单位，打破了成员单位各自配置财务部门进行业务处理的局限。集团通过流程梳理，制定统一标准，再由财务共享中心去贯彻执行，使得整个集团财务管理效率得到提升。

某国有能源集团财务共享中心成立以来，始终秉持“服务集团、规范经营、稳健发展、创造价值”的经营方针，践行“立足集团主业发展，服务集团成员单位”的使命要求，积极发挥“采购付款平台、费用报销平台、销售收款平台、资金归集结算平台、资金监控平台、金融服务平台”的作用，降低集团整体财务成本，推动集团集约管控

能力的大幅提升，做到资金风险防控和效率效益双突出。

一、某国有能源集团财务共享中心存在的问题

通过实地调研，总结某国有能源集团财务共享中心存在如下问题：

（一）运行效率有待提升

财务共享中心的员工来自于集团不同成员单位，之前分属于不同业务板块，如燃气板块、供热板块、电力板块、新能源板块等。不同类型的单位，内部审批流程不尽相同。当这些人员统一纳入财务共享中心后，就会出现流程标准化欠缺的问题。比如原供热企业人员不熟悉燃气业务，虽然系统能够通过前台业务部门发起的流程自动生成会计凭证，但有时仍需要人为判断会计科目的使用来进行账务处理，这时如果财务人员业务不够了解，难免会出现差错。

再者，各成员单位原财务部门职能大部分集成至财务共享中心，物理距离会使得业务人员与财务人员天然隔离，一旦业务人员在平台前端发起流程时操作有误，只能任由单据流转至财务共享中心，再由中心审核人员驳回至发起人重新提

交，造成工作效率降低。传统模式下，各成员单位均配备完整的财务部门，便于业财沟通，业务人员前期发起流程时的出错率会大幅降低。另一方面，业务人员进行日常费用报销，需填制报销单；如要进行合同付款则要根据对方是否已开具增值税发票先后填制应付单、付款单。业务人员办理业务付款时往往要咨询中心工作人员填制哪种类型的单据、如何通过影像扫描系统上传支持性文件、怎样提交下一环节审批、审批的整个流程是什么等等一系列问题，中心工作人员逐条进行解释说明，每次咨询解答过程用时在 10 分钟左右，每天多次解答会占用中心工作人员大量的时间和精力。

（二）组织架构有待完善

财务共享中心设有结算业务部、计划财务部、信贷投资部、综合管理部、合规与风险管理部共五个部门。其中结算业务部负责所有成员单位的资金归集，并依据已完成审批的网报流程及成员单位按期上报的资金使用计划统一进行资金支付。待结算业务部完成付款并进行结算后，计划财务部进行后续账务处理并按月对账。此外，银企直联功能维护及网报流程梳理调整的

职责一并由计划财务部承担。信贷投资部负责向集团内部成员单位发放贷款；综合管理部负责共享中心各业务模块整体搭建、工作人员考核管理、与软件提供商及运维方签订服务合同及日常事务性工作。合规与风险管理部负责对接银监局、人民银行等各银行监管机构。

目前，财务共享中心的组织架构有待完善，缺乏对各部门的监督检查，尤其是对涉及大量资金的结算业务部和以发放贷款为主要职责的信贷投资部。检查的缺失可能会引发各种风险。财务共享中心将成员单位资金全部归集，统一支付的同时，便将资金安全风险由各单位转移至共享中心。而对信贷投资部来说，贷款资质审核是否严格，成员单位申请贷款需提供的文件资料是否符合人民银行要求，这些问题都应该进行内部实时稽核检查，所以设立部门履行稽核检查职能至关重要。

（三）业财融合程度较低

财务共享中心的各部门根据业务需要在市场调研，并分别向集团申请采购信息系统，在此之前没有统筹规划，使得各业务模块无法实现自动关联，数据便不能同步更新。例如财务网报系统中各审批节点的领导人员信息无法与人力资源系统互联互通，就导致一旦涉及领导人员人事关系调动，某个审批节点需更换领导人员时，只得通知财务网报系统运营商手工进行更改，而无法从人力资源系统同步导入。这样一来，增加了审批流的处理时长，降低了工作效率。再比如涉及到合同付款业务，经办人员需先行在“浪潮 ERP”中录入该合同的基础信

息并提交至领导审批，最后登记合同台账。到了付款环节，还要再使用“用友 NC”重新填制相关信息并提交审批。最后结算业务部依据审批单进行资金支付。整个合同付款环节对前端业务人员来讲过于复杂，业财融合的体验感不佳。究其原因，某国有能源集团财务共享中心的建立先于集团整体 ERP 体系建设，故不能完全将业务模块数据与财务模块进行关联，没有完全发挥出财务共享中心提高工作效率、降低差错率的功能。

（四）人员配备及管理存在风险

目前财务共享中心主要的共享业务承接部门是结算业务部和计划财务部，两部门总人数 32 人。其中注册会计师 1 人，高级会计师 1 人，中级会计师 10 人，初级会计师 21 人。从事合并报表岗位 0 人，总账报表 12 人，会计核算 12 人，资金管理 8 人。从专业知识和专业技能角度不难看出，财务共享中心核心部门高水平财务人员配备不足，使得复杂的合并报表工作无法交由财务共享中心完成，不能为管理者提供财务分析报告，无法实现战略支持功能，这就与集团最初成立财务共享中心时对它的定位有所出入。

二、优化解决方案

（一）提升专业化管理水平助力效率提升

提升专业化管理水平主要涉及两方面内容，一是流程标准化，二是分工精细化。针对财务共享中心人员不熟悉业务的问题，可组织定期培训，不断丰富充实员工业务理论知识，并结合对业务流程的再次梳理印发标准化操作规程，将标准

化处理程度作为员工的绩效考核指标。

针对财务共享中心人员与业务人员沟通成本过高的问题，可视情况在共享中心内部单独成立客服部，设置客服电话。客服人员熟记报销、合同付款、开销户审批、融资申请等日常共享业务流程及各系统平台的使用方法。通过精细化的岗位设置，可使共享中心财务人员更高效的处理后续业务。

（二）设立稽核部门以优化组织架构

现行阶段某国有能源集团财务共享中心的组织架构由于缺乏稽核部门，无法满足内部监督与风险控制要求。建议共享中心设置风险稽核部，将共享中心内部风险管控作为一项系统工程，统筹推进。该部门负责对共享中心其他部门的业务流程进行全面系统梳理，通过汇总、分析、诊断，找出风险点和内控关键点，并形成管理建议书，对共享中心及集团管理者进行提示，以降低财务共享中心运营风险。

风险稽核部根据内控五要素的要求并结合集团财务的战略目标搭建财务内控体系。形成从共享中心到各成员单位“一本内控手册、一套流程表单、一套规章制度”的“三个一”的工作成果。此外应出台相关制度明确内控监督及评价的流程，并将各成员单位在经济责任审计与内控监督审计中发现的有关财务方面的问题汇总成册，建立问题台账进行销号管理，督促责任方逐一整改落实。

（三）共享平台优化升级促进业财融合

着力打通财务系统与合同管理

系统、营业收费系统、项目管理系统、资产系统等核心系统的集成融合,以实现业务数据前端一点录入,全程共享,所有业务单据、附件影像、审批流程、账务数据全过程可追溯。

与合同系统进行集成,可以实现合同履行情况的实时查看,能够动态掌握合同执行情况,并按照合同约定的付款比例控制付款进度,确保付款事项、付款方与合同一致,防范合同履行风险。加强业财融合效果。

与营业收费系统进行集成,成员单位可将每日业务数据按照收款渠道、客户类型等管理维度进行汇总,然后直接推送至财务系统生成

收款数据,再将收款数据传输至财务共享中心,确保了业财数据口径一致,同时将销项发票电子文件一并传递至财务共享中心,保证了电子档案材料完整性。

(四)利用绩效考评激发员工积极性

某国有能源集团财务共享中心成立时间较短,中心日常运营及业务处理上中还有很多细节需要优化,集团内部各成员单位使用的考核指标对于仍处于建设期的财务共享中心来说并不完全适用,中心工作人员在考核体系尚不健全的情况下,按照各成员单位平均薪酬水平取酬。长此以往,员工工作积极性会有所减弱。所以一套合理的薪酬

考核体系亟待出台。作者认为从以下四个角度建立考核体系较为恰当:①内部流程角度,具体评价指标可设置会计科目使用标准化程度、流程效率提升程度、流程控制和监督能力等。②运营管理角度,具体评价指标可设置共享单位业务覆盖程度、成本费用率、解决平台问题的能力与效率。③人员管理角度具体评价指标可设置员工专业素质、员工职称等级、员工沟通和协调能力。④信息技术角度可设置业财税一体化程度、与其他系统交互成本、风险识别和预警能力。

作者单位 天津能源投资集团有限公司

(上接第 23 页)

算标准化规范中的流程节点进行提取,按照业务类别分别嵌入到资金预算系统、财务审批系统、税务系统、金融系统、财务核算系统及电子会计档案系统之中,在进行闭环财务管理的同时,实现了全部财务流程均可运行在具备制度支撑的信息化系统之中。

3.R 公司还将涉及节点审批的 OA 办公系统及财务审批系统应用至手机、平板电脑等移动终端设备,方便审批人员及时处理节点任务,进一步提升了公司整体业务处理效率。

财务信息化流程平台的建立,通过信息化技术与财务管理流程的深度融合,利用数字化操作大量替代人工劳动,对于符合审批条件的业务流程,可自动运转至下一节点,并且后续业务节点实现了自动对账、自动生成凭证报表、自动发票认证、自动电子归档的功能,业务

处理基本实现自动化。在风险管控方面,R 公司业务发起部门、预算控制部门、领导层等各领域、各层级人员均需按公司制度及业务实际履行自身审批职责,业务数据准确性显著提升,防范了职责越位和管理缺失带来的风险,极大丰富了公司风险防控的手段,实现了财务风险防控逐渐由人控向数控的转变。

二、效果及展望

资金管理平台、财务核算分析平台、税务管理平台、财务流程信息化平台的搭建,是“平台化”思路运用在 R 公司财务管理工作的成果,四个平台基本涵盖了公司财务管理各业务模块。通过该模式的运用,R 公司财务管理工作与经营、生产业务更加融合,业务处理方式更加自动化,财务流程中的各类职责权限更加透明化,财务风险

管控更加系统化。提升了财务管理数据运用于经营分析的能力,进一步辅助公司做出正确计划和决策;同时加强了财务制度和政策的有效落地,建立了“制度-流程”这一物理上的对应关系,严格规范了公司业、财流程,夯实了财务风险防控能力。

未来,人工智能的技术日益成熟,应用领域不断扩大,R 公司目前实行的“财务管理平台化”仍是多种财务管理业务模块的分类与整合,形成“一体化、自动化的财务管理平台”是未来财务管理的突破口。R 公司将以发展“智慧财务”为目标,建立以人工智能为导向的财务管理新模式,进一步整合财务管理模块,规划新形势下的财务管理发展路径,不断提升企业管理能力和市场竞争力。

作者单位 天津市热力有限公司

事业单位个人所得税工作的思考与分析

■ 赵 玥

党的二十大报告指出，面对百年未有之大变局，我国应当坚持深入推进改革创新，着力破解深层次体制机制障碍，把我国制度优势更好转化为国家治理效能。随着2019年1月1日新修订的《个人所得税法》《个人所得税法实施条例》开始正式实施，国家税务制度不断改革、政策不断完善，事业单位的财务人员应不断提高个人专业素养，提升工作质量，创新思维方式，以适应新时代的更高要求。

作为事业单位财务人员，本人结合工作实际，就事业单位个人所得税工作中的注意事项、存在的问题进行了总结阐述，并针对性提出解决对策，以保障纳税人权益合法化，单位财务税务工作规范化，国家税收秩序法治化。

一、事业单位个人所得税全员全额依法计税

（一）工资薪金，全额计税

事业单位是以政府职能、公益服务为主要宗旨的公益性单位，人员经费来源主要依靠财政。在编职工工资由财政部门 and 单位分别发放：基本工资、基础绩效、国家级

津补贴等由市级财政部门统一发放，简称统发工资；奖励性绩效、市级津补贴等由单位通过人事部门考勤考核后发放，简称院发工资。

按照《个人所得税法》的规定，扣缴义务人应当全员全额扣缴申报个人所得税。在实际工作中，我单位需要将财政的统发工资和单位的院发工资合并计算收入总额、减除费用、专项扣除、免税收入等，以准确核算个人所得税的应纳税所得额，并在当月工资中代扣应缴纳税额。

（二）薪金变动，准确核算

我单位在编职工主要以脑力劳动为主体，以知识型专业人才为主要构成，人员调配及职称晋升，是工资薪金变化的主要原因。由于统发工资的特殊性，需要提前一个月申报次月工资，由此造成了工资调整的滞后性。如遇人员工资变动，需在当月院发工资中进行补发补扣，在全员全额扣缴申报个人所得税时，要将调整、补发、补扣的工资项准确归入个所税的收入额，特别是专项扣除、免税收入等项目，以准确核算个人所得税的应纳税所得额，避免漏项影响职工合法权益。

（三）代发劳务，并入薪金计税
事业单位高级专业技术人员密集，常有外单位聘请我单位专家进行评审、讲课、咨询等活动，将劳务费汇入单位实有资金账户、工会专用账户、党费账户等，并约定代发劳务费。按照税务规定，扣缴义务人对同一纳税人当月仅限制一种人员身份，即任职受雇从业类型只能为雇员，只能申报工资薪金所得，不能同时申报劳务所得。因此需协调工会、党务等各部门汇总当月所有代发劳务费，纳入“工资薪金所得”，以保障全员全额扣缴。

二、新个税法下个人所得税筹划、汇缴存在的问题

新修订的《个人所得税法》计税模式有了较之前有了较大变革，由“按月计税，按月扣缴”变革为“按年计税，分月预扣”，减除费用调整至60000元/年，并增加了专项附加扣除项目，且在转年的3-6月通过年度汇算清缴施行综合所得按年合并计税。

个人所得税各项优惠政策减少了纳税人的应缴税额，增加了低收入、高负担人群的实际收入，使

得纳税人收到了实实在在的税收优惠。为了使纳税人充分享受各项优惠政策，扣缴义务人需要在合法合规的计税基础上通过合理筹划，最大限度为纳税人扣除合法费用，以实现降低税额的目的，保证纳税人经济利益最大化。但在实际工作中个人所得税的筹划、汇算也存在着些许问题与困难。

（一）纳税筹划意识薄弱。

事业单位人员经费主要依靠财政拨款，工资薪金较低。一方面，在编人员特别是初级、中级专业技术人员的工资薪金收入往往达不到最低应纳税所得额，而高级专业技术人员的收入也只能达到一、二税级，纳税额不高，纳税负担小，由此导致个人收入纳税筹划的空间小，筹划意识薄弱。另一方面，税务机关对事业单位税收政策的宣传解读不够深入，使财务人员对税收优惠政策的调整缺乏深刻认识和正确理解，对税务筹划的概念仅仅停留在字面意义上，未将各项优惠政策的效用发挥到极致。

（二）纳税人税务概念不清、依赖性强。

事业单位纳税人往往专注于自身事业的钻研与研究，对其他事务关注较少，税务知识匮乏。新税法下工资薪金的计税模式虽有了较大变革，但纳税人仍受“每个月工资不变、税金也不变”的固有思维影响，无法理解年末税金高于年初的原因，需要经过财务人员多次解释，才逐渐明白其中缘由。再有，个人所得税年度汇算清缴工作自2020年3月具体实施以来，仍有不少纳

税人认为汇算清缴是单位的事，与个人无关，在汇算清缴时存在畏难情绪，为完成任务只在财务人员提示提醒下，机械性被动操作，本人并不会认真核对具体收入、扣除项的内容是否正确、准确，甚至盲目听从网络上流传的汇算清缴“退税秘笈”虚增扣除项或减税项目，从而误入歧途受到处罚。

（三）纳税人信息验证困难。

新修订的《个人所得税法》中增加了专项附加扣除项目，需要纳税人按照个人实际情况如实填写扣除信息。根据新税法规定，税务机关可对纳税人提交的信息进行抽查，发现纳税人提供虚假信息的，应当责令改正，情节严重的有关部门应当依法予以处理，纳入信用信息系统并实施联合惩戒。

在实际操作中，往往存在纳税人所填信息是否正确、是否真实无法得到有效验证的问题。目前的税务系统中除身份证信息可以即时核验外，其他信息均无法得到真实性、正确性的反馈，作为扣缴义务人亦无法掌握每一名纳税人个人信息的真实性和正确性，仅仅能做的就是不断的提示提醒，以避免因粗心大意造成的失误。但对纳税人在填写信息时故意填写的虚假信息却无法验证，纳税人若因此受到相关部门的惩戒也是得不偿失的。

（四）劳务费报酬税率影响汇算清缴结果。

事业单位高级专业技术人才多，常会产生评审、讲课、咨询等劳务费。纳税人在收到劳务费报酬当期，需按照“劳务报酬预扣预缴

税率”进行纳税申报，但在转年年度汇算清缴时，则需对所有收入按照“综合所得税率”进行汇算清缴，因两种税率在预缴时的不同，便造成了汇缴时的退税、补税等情形，为汇算清缴工作带来了一定压力。

另外，也有个别外单位税务工作不精，未在当年当期申报劳务费报酬所得，只能在次年3-6月汇算清缴期时，由纳税人自行查看申报记录，对未申报的劳务费补充申报。如此极易造成漏报情况的发生，若税务机关在核查时发现，也会驳回汇算清缴，甚至发生缴纳滞纳金的情形。

三、工资薪金个人所得税的筹划与对策研究

（一）提高重视，增强税收管理水平

1. 培养税收管理专业人才。税收管理工作是一项专业性很强的业务，不但需要财务人员熟悉专业的税务知识及时了解最新的税务政策，还要掌握工资薪酬结构、业务管理体系等。事业单位的领导干部需提高重视程度，加强对财务特别是税务人员高素质、专业化队伍的培养与建设，打造符合事业单位特点的专业团队。加强与税务部门的沟通联系，定期开展税务政策解读培训，让税务人员第一时间了解最新政策，合理合法进行税务筹划，并将其运用到日常的税务工作中。

2. 提升职工纳税意识。事业单位中的每一名职工都是纳税义务人，是税收工作的参与者，个人纳税意识也是十分必要的。财务部门

可以通过开展培训,加强宣传,对职工普及税务知识,提高纳税意识,促进纳税人对个税的了解。例如,在入职季对新入职人员开展入职前培训,增强个人所得税税务知识普及;对新调入人员提示提醒变更扣缴义务人;在特定时间截点通过网络推送汇算清缴、专项附加扣除信息填报等,以扩大宣传;针对汇算清缴、变更扣缴义务人等纳税人感觉操作有困难的事项,制作图片式操作流程,供需要的职工参考使用;财务人员要对纳税人常见问题做到了然于胸,随时做好答疑解惑、提示提醒等服务工作。

(二) 合法合理开展纳税筹划工作

1. 事业单位依法合法筹划纳税。事业单位在个人所得税筹划过程中,须通过合法途径为职工谋求最大利益,最大限度降低职工的应纳税额。税务人员要了解工资薪金结构,明确税法条款概念,把握好相关政策,足额抵扣,避免因概念混淆造成的纳税人损失。

例如,“通讯补贴、冬季取暖补贴、集中供热采暖补贴、集中供热采暖补助、独生子女补贴”等属于税基式减免,不纳入收入额,可在额度范围内直接减除;而“生育津贴、省级以上奖金、福利费、抚恤金”等属于税额式减免,不可在收入额中直接减除,需在“免税收入”项中单独申报。财务人员由于概念不清、混淆使用就会造成错报、漏报、甚至不报,不但影响纳税申报的真实性和准确性,更会造成纳税人的税基偏高加重税务负担。

再如,个人缴存的住房公积金和 社会保险缴费属于事业单位的应付职工薪酬,同时也属于个人所得税中的专项扣除项,可以在税前依法扣除。因此,事业单位可以在符合政策法规、预算充足的前提下,将住房公积金和社保缴存基数、比例调高,既提高了职工的免税收入增加了职工福利,又可以税前抵扣降低应纳税所得额,减少了职工的纳税负担。

2. 纳税人合理筹划家庭纳税。夫妻双方可以通过调整专项附加扣除的方式和享受人,达到家庭筹划的目的。例如,家庭中夫妻双方一人年收入高些,一人年收入少些,可在年初确认专项附加扣除时,将住房公积金利息、子女教育、婴幼儿照护等扣除项由收入较高者享受,收入较低者只享受继续教育和赡养老人的专项抵扣,这样收入较高一方可以最大限度的节税。

(三) 完善信息共享,优化税务数据

1. 单位内部加强信息共享。单位内部要加强各部门间的沟通协调,提升各个部门对税务工作的重视程度,通过办公内网统筹工资薪金、劳务费等发放各环节,做到信息共享,强化税收政策的严肃性,促使各部门逐渐形成纳税意识,积极配合财务部门做好工资薪金、劳务费、奖金、福利费等税务核算工作,营造整体参与的良好个税筹划氛围。

2. 完善税务系统。建立“个人所得税 APP”信息采集审核功能。在信息数据共享的大数据时代,应

加快税务平台与社保、银行、教育、医院、司法等部门数据平台的信息共享,建立相关信息的采集、交换、验证等功能,实现大数据一体化,提升办税效率。优化平台操作的便捷性,通过共享数据,使不具有专业背景的纳税人能够轻松完成信息填报和验证,降低信息填报失误造成的申报风险;完善个人征信系统,约束纳税人故意的违法行为,给予违法纳税人相应惩罚,形成失信人员名单,以降低偷税行为的产生。

建议在“个人所得税 APP”中增加劳务报酬、稿酬等纳税人申报模块,提供纳税人自行申报、核对、申诉途径,以便及时核对申报信息,避免在年度汇算清缴时对上一年度劳务报酬等因时间久远而遗忘的情形,造成漏报和错报的风险;也可及时避免因纳税人信息被冒用造成的收入数据不实等问题,减少年度汇算清缴时申诉压力;同时建议调整劳务报酬等预扣预缴税率,采用综合所得税率的七级累进税率,提高税务部门审核效率,节约时间,提升汇算清缴体验。

综上所述,事业单位作为个人所得税的扣缴义务人,要依法开展税务筹划工作,重视宣传,正确引导纳税人依法履行纳税义务,将依法纳税观念深入人心,同时希望税务部门可以调整现有政策、提升软硬件服务水平,共同促进税务制度不断优化,提升税收治理效能。

作者单位 天津市教育科学研究院

高新技术企业研发费用加计扣除探讨

■ 赵葱葱

科技创新是高新技术企业发展的灵魂，是高新技术企业持续发展的保证，是决定公司发展规模的关键要素，而研发费用是科技创新的能量源泉之一。国家为了助推企业稳步提升科技创新实力，对获得高新技术称号的企业给予政策方面很多支持，因此，高新技术企业要想得到更好的发展，一定要对研发费用做好核算和管理。但在实务操作中，企业研发加计扣除归集不规范等问题依然大量存在，本文根据作者多年的工作体会对此进行较为详细的解读，希望对企业规范归集研发加计扣除费用提供参考。

一、新品开发是高新技术企业高质量发展的关键

新品是企业的未来，也是企业在市场竞争中立于不败之地的利器。研发费用投入的强度是衡量企业是否具有创新能力的重要标志，也是认定为高新技术企业的重要条件之一。对于企业来说，合理控制研发费用可以提高企业的竞争力和市场占有率，增加企业的利润和价值，因此，准确核算、合理归集控制企业研发费用是企业高质量发展

的关键。

二、高新技术企业研发费用的特点——研发活动投入大、风险高、周期长

随着日益进步的社会形势，公司为了满足市场的需求，需要不断研发新技术、新工艺，这类创新产品在研发活动中需要耗费大量的人力、物力和财力，但是能否收获研发成果则是未知数。由于多数高新技术产品整个研发过程较长，往往存在诸多不确定性因素，研发中途可能导致项目暂停或失败，前期投入资源也将付诸东流，给企业带来重大损失。但研发活动一旦成功，并实现科技成果迅速转化和新产品对外销售，研发项目将会给予企业更好的回报率和研发价值。

三、高新技术企业研发费用税前可加计扣除归集范围及风险点提示——以 A 高新技术企业为例

适用加计扣除的研发费用具体包括人员人工费用、直接投入费用、折旧费用、无形资产摊销、新产品设计费、新工艺规程制定费、新药研制的临床试验费、勘探开发技术

的现场试验费和其他相关费用等费用。

A 高新技术企业于 2022 年启动项目 RD01 和 RD02 研发工作，并已在相关部门备案，2022 年 12 月底该项目研发成功，假设全部费用化，具体发生业务如下：

A. 研发人员工资薪金及“五险一金”合计 130 万元

B. 研发活动直接消耗材料费 110 万元

C. 与研发相关的设备折旧 30 万元

D. 用于研发活动的房屋折旧费 250 万元

E. 发生与研发相关的技术服务费、咨询费、专利费等合计 6 万元

F. 2022 年 12 月 RD01 取得研发过程中形成的下脚料收入 5 万元

G. 2022 年 12 月 RD02 因该项研发活动直接形成的产品对外销售，取得销售收入 200 万元，经财务人员确认，其对应材料成本 50 万元。

该公司研发费用加计扣除计算如下

(一) 本年度研发费用金额

$A+B+C+E=130+110+30+6=276$ 万

元)

(二) 本案例涉及到的风险提示点

根据《关于完善研究开发费用税前加计扣除政策的通知》(财税〔2015〕119号)等一系列通知

1. 折旧费用只限于仪器和设备的折旧费, 不包括建筑物折旧

2. 企业研发活动直接形成产品或作为组成部分形成产品对外销售的, 研发费用中对应的材料费用不得加计扣除

3. 企业取得研发过程中形成的下脚料、残次品、中间试制品等特殊收入不得加计扣除。应从已归集研发费用中扣减。

(三) 本年度加计扣除金额

$A+B+C+E-F-G=130+110+30+6-5-50=221$

(万元)

四、高新技术企业在进行研发费用加计扣除的过程中易出现的问题

(一) 财务人员未透彻理解各种与研发费用有关的政策

研发费用加计扣除政策是属于国家对企业税费方面给予的优惠, 是规定在税前抵扣的, 但有些财务人员不了解加计扣除政策, 或者对研发费用没有清晰的账目作参考, 影响优惠政策的执行, 导致企业不能享受到此项政策, 不利于企业接下来的创新与研发活动。加上我国的政策也在进行不断的更新和改进, 所以颁发周期短、次数多, 导致原本就不关注这方面的极少数高新技术企业更加享受不到政府带来的优惠, 由于缺乏对优惠政策的

了解, 减少了企业的发展机遇。

(二) 研发费用明细科目设置不够细化, 易触发风险点

为了进一步规范高新技术企业的经营管理和会计核算, 我国出台了一系列的准则, 但是没有将费用和科目进行细化, 一般都是企业根据实际经营情况来进行明细科目的设置, 但随之而来的问题就是, 会导致企业的会计核算渐渐失去准确性。从研发项目核算上来看, 企业对于研发费用所涉及的明细科目的设置和会计核算依然存在很多问题。国家虽然规定了部分一级科目的设置, 但在二级科目和更加细化的科目设置上不够统一, 缺乏足够的清晰度, 导致核算结果缺乏准确性。

(三) 企业部门之间缺乏沟通

研发项目的管理需要企业各部门的协同与沟通, 特别是研发部门与财务部门。但就我国大多数企业来看, 很多费用发生前, 研发部门并不会主动与财务部门进行交流, 而企业最了解研发费用确认、归集的人员就是研发人员, 由于企业财务人员没有过多参与研发项目的进行, 缺少沟通, 仅仅在事后财务部门入账时才通过研发人员提供的书面材料及自身的经验了解研发活动发生的相关费用, 且研发部门对相关优惠政策了解较少, 这便影响了财务部门对研发费用的控制, 进一步影响了企业对优惠政策的享受。另外, 由于企业要留存会议纪要、立项报告、专利等资料备查, 可能涉及多个部门负责保管, 因此如果各部门缺乏沟通, 会增加财务部门申报时的工作量, 甚至会因为资料

的缺少, 不能享受到政策的优惠。

五、高新技术企业加强研发加计扣除核算及管理的对策

(一) 加强对政策的学习和理解

研发费用加计扣除优惠政策相对于其他优惠政策而言, 专业性较强, 涉及的税收风险也较多。对于上面提到的A企业来说, 首先, 从其企业管理层入手, 加强领导人员对相关政策的学习, 使他们对研发费用的扣除政策更加熟悉并掌握。其次, 管理者可以在自身理解的基础上制定相关的内部制度, 并开展相关制度培训, 保证企业的员工能够按照规章制度进行研发工作。再次, 财务人员应深入学习专业知识, 及时了解当下最新国家政策, 不断强化其职业道德素质和业务处理能力。这样, 使企业、管理者和员工都有一种强烈的责任意识和风险意识, 充分发挥员工主人翁精神, 形成企业特有的文化。

(二) 完善高新技术企业研发费用核算方法, 防范风险点

高新技术企业的研发费承载着企业的竞争力, 是企业费用占比最大的支出账目, 必须要准确、清晰、完整。

以A企业为例, 首先, 企业应设置符合核算要求的会计科目进行核算。按照要求设置“研发支出”成本类账户作为一级科目, 将“研究支出”和“开发支出”设置为二级明细科目, 并根据研发加计扣除归集范围设置相应的三级明细, 比如原材料、人员人工费、折旧费

等，便于更加清晰的归集各项研发费用。

其次，研发费用应按项目核算。企业在一个预算年度内进行多项研发活动的，应按照不同的研发项目分别核算，给项目设计编号，例如 RD01、RD02……为了保证生产经营费用和研发费用能够最大限度地区分开，财务人员在处理相关单据时，属于研发费用的单独在“研发

支出”科目核算，属于生产经营费用用的，在“制造费用、生产成本、销售费用、管理费用”中分别核算。

再次，对研发费用设置辅助账归集。《国家税务总局关于企业研究开发费用税前加计扣除政策有关问题的公告》（2015年第97号）规定了研发费用辅助账的格式。企业也可结合自身经营情况设置《研发辅助明细表》（表头见样表），

以此样表按月追加费用，将研发费用的核算管理日常化，最终汇总为一张年度大表，账表结合，形成一套完整的账目管理体系，方便企业在高新评审和申请研发费加计扣除时，可随时调取研发项目费用明细，作为研发费实际发生的佐证，使每一笔资金的支出都能做到追根溯源，有效预防企业的税务风险。

表 1 研发费用辅助明细表（样表）

研发项目	** 月								
	原材料	直接归属的费用			人员人工	技术服务费	专利申请费	其他费用	合计
		折旧及长期待摊费用	辅助能源及动力	辅料及低值易耗品					

表 2 研发费用辅助明细表（样表续）

研发项目	销售情况					
	类别（产品、下脚料等）	合同号	销售时间	收入金额	入账时间	凭证号

（三）加强部门间沟通交流，确保及时、准确掌握研发进程

为了企业能够顺利享受优惠政策，建议 A 企业加强各部门的沟通交流，特别是研发部门、生产部门与财务部门。建议研发部门和生产部门之间相互合作，共同依据相关

政策开展活动，并配合财务部门开展研发费用的管理工作，保证能够准确归集企业实际产生的研发费，及时判断相关费用是否符合研发费用加计扣除的规定。如果企业涉及大量研发项目，建议各相关部门派出主要人员成立研发专项委员会，

确保各部门能够顺利沟通，保证备查资料保存完整，确保充分享受该项优惠政策。

作者单位 建科机械（天津）股份有限公司

行政事业单位货币资金内部控制问题对策研究

■ 王 君

一、国内行政事业单位货币资金内控研究的重要意义

近年来,我国推行《行政事业单位内部控制规范指引》,能够明确的是内控体系的建立有助于促进单位做好内部管理工作,合理规避风险,增强工作效率。内部控制是行政事业单位应主动参与的管理工作,也是一个管理机制,是行政事业单位做好管理的前提性条件。加强货币资金内部控制对单位的持续发展健康有以下重要意义:

(一)合理保证单位经济活动合法合规

行政事业单位需确立完善可行的审批流程,确保自身的行政行为均能合乎法规要求,并满足我国预算管理方针、国库管理、财务核算的要求,杜绝工作中出现违规事件。

(二)合理保证单位资产安全和有效使用

通过推行货币资金内控控制政策,行政单位能合理界定资金运用中的职责范围,并细化至具体的岗位上,做好资金的管理并按期对内部资金进行检查。要想促使资产实现高效分配,解决浪费问题,提升使用效率,单位需进一步提升货币

资金内控水平,统筹兼顾资产管理和财务预算,考虑到采购环节,做到资金高效分配,调动资产发挥出最大效益,增强资金使用能力。

(三)有效防范舞弊和预防腐败

当下行政事业单位在做好内部控制时,需关注到舞弊和腐败问题,这也是内控建设的重中之重。通过货币资金内部控制程序化的办公业务流程,达到资源的优化合理配置。结合事前、事中及事后的防范、监督和惩治相结合的机制,有效地预防货币资金内控流程中的舞弊和腐败行为。

(四)提高公共服务的效率和效果

确立健全的货币资金内部控制机制,并合理规避单位经营中承担的风险。这也有助于行政事业单位做好本职工作,积累丰厚的物质基础,增强公共服务水平及实现战略发展目标。

二、行政事业单位货币资金内部控制存在的问题

(一)货币资金内部控制环境问题

1.制度建设不健全。在实际工作中,有的行政事业单位存在制度建设不健全、缺乏应对经济业务活动风险能力、没有结合实际情况制定相应的处罚措施,缺乏信息资源的充分共享,没有将制度落实到各业务部门,从而影响了货币资金内部控制管理工作的成效。

2.相关负责人重视程度不够。领导层是否高度重视单位货币资金内部控制管理工作,是推动本单位内控工作顺利有序开展的关键所在,单位的内部控制管理工作并不是只靠财务部门的几个人就能做好的。目前我国行政事业单位大多数领导层普遍存在着对货币资金内部控制认识不深刻、重视程度不够、内控意识淡薄等现象,有的领导甚至认为内部控制工作是完全没有必要的,觉得这项工作流程复杂,对单位的实际管理工作没有什么显著成效,所以对内部控制工作产生了抵触心理,从而忽视了单位内部控制工作的建设与监管。

3.专业人员综合素质有待提高。近几年来,行政事业单位会计准则与会计制度都发生了较大的变化,财政部对行政事业单位内部控制管

理工作的要求也越来越高，而行政事业单位的财务人员与企业相比岗位竞争的压力较小，财务人员缺乏提高专业知识的意识，会计人员的继续教育只停留在基本会计核算层面，会计人员存在专业素质不高、对新的会计准则认识不到位、内部控制管理方法使用不科学等问题，这势必影响实务操作中的工作成效。

（二）货币资金风险评估的问题

有的单位缺乏对货币资金业务风险的评估与认识，不重视对业务关键风险点和主要风险的评估与管控，认为只要现金和银行存款与财务账表相符，就不存在风险。忽略了货币资金作为单位流动性最强的资产，极易因制度建设不健全、流程不规范等问题，产生一系列相关风险。如贪污、诈骗、挪用公款、私分公款等违法违纪行为。

（三）货币资金责任分工及授权审批问题

1. 岗位分工不明确。根据会计工作岗位的要求，货币资金业务应由两人以上分别管理，各自的岗位责任应明确分清，特别是单位的票据和印鉴的保管应实行分人分责管理的模式。而在实际工作中，有的单位因保管人员的个人原因，在没有请示相关领导的情况下，出现了票据保管人和印鉴保管人相互代替工作的情况。有的单位财务印鉴由一人保管，虽然与支票和票据的保管不是同一人，但财务印鉴不应由一个人保管是货币资金内部控制管理中的重要要求，因此一人保管财务印鉴存在较大风险。

2. 授权审批制度不严格。有的单位仅确定了审批权，但是未能

界定出清晰的职责范围，极易引发违规审批的问题。单位审核资金支出业务的过程中，出现未能按照真实业务、随意审批问题。有的单位在分管领导审批后才交给财务负责人，而财务负责人没有在分管领导签字之前对该笔费用的合理性进行审核，所以存在事后审核的现象，审批存在很大的随意性。

（四）货币资金预算管理内控问题

1. 预算方法不科学。《行政事业单位内部控制规范（试行）》表明，需提升经济业务的预算管理水乎，单位的每一项工作均需采取完善的预算管理方法。过分依赖以往的经验和数据，缺乏运用科学的方法进行判断，对数据的形成原理也没有详细的分析。

2. 预算管理缺乏约束力。预算管理缺乏约束力和执行控制力，可能导致未能及时发现并纠正预算执行随意、效率低下等问题，进而出现较大的预算执行偏差，影响单位各项业务活动的正常组织实施。在实际操作中存在没有严格按照预算计划报销开支、支出费用超预算等现象。

（五）货币资金收支业务内控问题

1. 现金管理制度不完善。一些单位的主要经济业务是通过银行存款和现金来完成的，按照《会计法》中的要求，当单位每日收取的现金数额超过规定库存现金限额时，出纳人员应在当日下班前将现金存入单位银行存款账户中。

有些单位因距银行较远，出纳人员往往为了工作方便，一般将收

到的现金放入保险柜中，即使出现现金超过库存现金限额的情况，也只是每周才去银行存一次，没有做到当日收现当日存入银行。而现金的收取和报销工作由出纳人员一人负责，如果出纳人员存在少收或多支的现象，也是很难在当日发现的，这就形成了所谓的坐支现金，严重影响了货币资金的使用安全。

2. 审批流程存在漏洞。在审批上没有做到多层次性，仅关注支出项大小未兼顾到性质，支出是否合理，是否超出预算范围。一些项目支出没有设置专人审核，对于申请的标准、范围、权限、金额和支付对象的正确性、手续的完整性等审批流程，存在一定的漏洞。另一方面，在报销时未能针对出纳予以合理的监管，财务直接按照出纳支付的金额登记相关账务，并未核查发票上的金额，出纳是否及时将收入的款项放入银行账户，也没有岗位对此进行督促。

（六）印鉴及票据管理不规范

有的单位在实务工作操作中，未严格按货币资金内控相关规范实施，倘若有部分节点的审批人员不在，会将自己的印鉴交由其他同事代理，并未落实财务印鉴管理流程。有的单位出纳具体负责法人章、票据的保管，负责进行最终的结算工作，一旦出现该类状况，便很难监管到出纳是否会随意支取资金，不利于维护单位内货币资金的安全性。

三、行政事业单位货币资金内部控制的优化建议

（一）加强货币资金内部控制及环境建设

1. 健全货币资金内部控制体系。单位的主要管理人员需结合货币资金内部控制规则,考虑到当下推行的内控机制,找出存在的问题和不足,结合单位实际,逐步完善单位现有的内控制度,建立一套行之有效的内控体系,让每一名涉及货币资金业务的工作人员,在执行环节中自觉按照本单位内控制度的要求来约束自己。

另一方面,需合理评估货币资金内部控制体系,是否做到全面、制衡、适应及高效,并针对存在的问题,抓好整改和落实,进一步健全制度,提高执行力,完善监督措施,确保货币资金内部控制有效实施。

2. 加强单位领导对货币资金内控的重视。货币资金内部控制机制没有得以全面落实,之所以产生该局面,是有多种缘由造成的。通常而言,一旦领导没有对货币资金内部控制树立正确理念,未能重视其中存在的风险,在落实过程中极有可能考虑自身权益,带头破坏单位推行的内部控制体系。即使制定完善的内部控制方针,然而没有领导带头落实,内部控制也不能取得理想成效。所以,形成完善的货币资金内部控制机制后,领导树立榜样作用,带动单位职工遵从规范。

3. 提高财务人员的综合素质。行政事业单位应当依据经常性支出的规模大小,设置会计机构,配备专职会计人员,关注单位内部财务工作者整体工作能力。首先需招聘高素质专业人员,由其负责单位财务工作。其次,针对单位财务人员进行必要的培训,将教育形式由“走

形式”“挂时长”变为“考核制”。再者,需针对单位的财务工作者进行必要的道德教育,形成合理的价值观,促使职工自觉遵守廉洁自律、克己奉公。四是建立健全财务人员的考评相结合的管理机制,鼓励财务人员考取专业资格证书,并给予适当奖励,从而更好地激发财务人员的工作热情,促进单位会计工作的健康发展。

(二) 加强货币资金相关业务的风险防控

做好货币资金业务内、外部关键风险点的防控,加强单位现金收付、保管及盘点业务的管理,规范银行的开销户和收支业务的流程,完善收款票据和财务印鉴管理制度。建立健全相应的风险分析防控制度,以达到有效识别和控制货币资金风险的目的。

(三) 权责分明,责任落实到人

1. 建立不相容岗位分离制度。行政事业单位需逐步形成针对货币资金的岗位责任体系,清晰的界定出每个部门及职工在其中应承担的职责,对于不相容岗位需做到分离,实现相互制约发展。不相容岗位的基本要求是实行钱、账分管,将负责货币资金收付款业务的岗位和人员与记录货币资金收付款业务的岗位和人员相分离。出纳不能同时做稽核,不能做凭证登记及保管工作,不能负责单位内部账务登记。

2. 加强对货币资金授权审批的控制。针对货币资金的运营推行的审批方针,会进一步影响到单位整体资源分配和资金使用效率的大小,也是单位进行内部控制的关键

性策略。加强货币资金授权审批,将有助于明确岗位权力和责任,层层落实责任,层层把关,有助于单位最大限度地规避风险。

(四) 增加预算管理的有效性
行政事业单位预算一般结合自身职责范围、业务范畴和未来发展而确立的,其也是行政事业单位进行财务处理时的前提条件。预算本身涉及大量的财政资金的运作,涉及许多的经济资源和权力资源,如果不能对货币资金预算流程实施有效控制,就难以保证财政资金的合理有效使用。因此要做好单位的年度预算工作,首先应当将预算工作细化至每个月,通过完成好月度预算,来控制单位的年度预算,把控货币资金预算收支的总体情况,提高资金有效使用效率,将事后控制转化为事前控制,有效地确保年度预算的规范性、合理性。

(五) 优化货币资金业务审批流程

应当规范单位收支业务的管理流程,结合政府制定的财政会计制度,形成科学合理的单位收支内部控制体系,同时按照单位章程报由上级部门审批通过后予以落实。收支内部管理体系应是清晰无疑问的:财务部门负责单位收支业务;而负责业务的每一个岗位均需界定出清晰的职责范畴;业务的流程、审批权限及职责应是确认无误的;界定出规范的凭证、印章保管方针,出具合理的使用申请流程;明确收支的对账和核查工作由哪一岗位承担。

(六) 加强对印鉴、票据及银行账户的管理

预算管理一体化体系下国库集中支付对财务管理的影响

■ 唐柳

预算管理一体化是用系统化思维,利用现代化信息技术手段,将规则嵌入系统,把预算管理各环节整合到同一个系统,强化了预算管理制度的执行力,对预算管理进行全流程的规范和监管。

国库集中支付制度,是以国库单一账户体系为基础,将所有财政资金纳入其中管理,通过国库单一账户体系支付到商品和劳务供应者或用款单位的一项国库管理制度,相比较于国库资金层层下拨到预算单位的分散支付,集中支付有财政资金安全高效使用等优点,是发达国家普遍采用的财政资金支出管理模式。

一、国库集中支付对财务管理的影响

(一) 对预算编制的影响

一体化平台上线前,资金支付和预算编制各自都有一套独立的系统,互不关联,单位预算会计在预算平台做好次年的财政预算,报送财政局预算部门,预算部门做好指标,再导入国库支付平台。虽然项目立项审批的时候,各个项目经费都有明确的用途分类,单位预算会

计和核算会计都有各科目金额明细表,但是在国库集中支付平台上,项目经费只有项目总金额,项目用途和科目并没有细分金额。单位支付岗根据报销凭证上的分类,在支付平台从相应科目列支应付款金额,但是每笔支付金额只是从项目总金额中付出,即使项目中某一科目的支出金额已经超出预算金额,只要项目总金额没有超支,仍然可以从已经超支的科目支出资金。这样操作下来,项目的预算并没有严格执行,只是流于形式,要么预算绩效评价不合格,要么项目预算要在运行期间进行调剂,而预算调剂需要充足的理由和规范的流程,并不具备随意调剂的可能。

实行预算管理一体化之后,以上问题得到了极大的改善。项目预算和资金支付统一到一个平台,从项目入库、预算编制、计划上报、指标下达、预算执行各个环节的信息,都可以在一体化平台上共享,都有据可查。一体化平台上线前,一个项目对应一个指标号,平台上线后,每个项目的每个分类科目对应一个指标号,项目预算细化到每个科目,这种情况下,如果某一科

目的预算金额使用完毕,则此指标号对应的金额为零,不能再做支出,在支付过程中完全杜绝了某一科目超支的现象,严格执行了项目预算,既让预算得到有效的落实,又让某些对预算工作敷衍的项目负责人改变了传统的工作方式,认识到预算管理是贯穿项目生命周期的一个重要环节,立项前充分做好调研工作,合理分配资金用途,在项目实施期间,按照预算编制进行列支,使项目工作按预期顺利推进。

预算管理一体化增进了业财融合,预算不再是财务部门单独的事,需要各部门的参与协作。项目预算细化到各个科目,对预算工作提出了更高的要求,预算会计不仅要精通财会知识,还要提升业务知识,能和各部门沟通协调,调动各部门参与到预算工作中来,使项目规范分类,入库有依据,坚持“先有项目再有预算”,按照完整性、必要性、可行性、合理性等方面从项目库中择优选取项目安排预算。

(二) 对会计核算的影响

1. 取消“零余额账户用款额度”科目。一体化平台上线前,国库集中支付分为授权支付和直接支付两

种支付形式，在授权支付方式下，预算单位报送用款计划，财政相关部门审批后，通过代理银行下发“财政授权支付额度到账通知书”，核算岗进行业务处理，财务凭证借记“零余额账户用款额度”，贷记“财政拨款收入”，预算凭证借记“资金结存—零余额账户用款额度”，贷记“财政拨款预算收入”。此时用款单位的零余额账户虽然没有实际货币资金的收入，但是会计核算处理还是确认了收入，不仅造成了预算单位资产的虚增，而且违背了收付实现制的收入确认原则[2]。实施预算管理一体化后，取消了授权支付方式，会计科目“零余额账户用款额度”也随之取消，用款计划审批后，不再下发“财政授权支付额度到账通知书”，核算会计也不用确认收入，在资金支出时同时确认收入和支出，财务凭证借记“业务活动费用”，贷记“财政拨款收入”，预算凭证借记“事业支出”，贷记“财政拨款预算收入”，收入和支出相同，不再虚增资产，收入的确认符合收付实现制的确认原则。

2. 取消“财政应返还额度”科目。一体化平台上线前，预算单位年末如果项目预算资金有结余，财政部门将会收回使用额度，次年年初再恢复。年末在收到银行注销零余额账户用款额度通知书后，财务凭证借记“财政应返还额度”，贷记“零余额账户用款额度”，预算凭证借记“资金结存—财政应返还额度”，贷记“资金结存—零余额账户用款额度”，此时“零余额账户用款额度”科目余额为零。次年

年初，收到恢复到账通知书后，会计分录和去年年末相反，金额相同，预算单位的资产虚高现象继续存在。一体化平台上线后，在项目预算有结余的情况下，年末会进行预算调整，指标全部收回，预算数与决算数相同，次年年初收回的指标作为新一年的预算指标重新下达，不再有结余结转，会计核算也不用做分录。

3. 一体化平台上线前，资金支付和会计核算各自有不同的系统，当业务发生后，支付岗在国库集中支付平台进行资金支付，核算岗用第三方会计软件做分录、记账，期间难免会有记错项目、科目和金额的情况，而在一体化平台上线后，资金支付和会计核算都共用同一平台，支付岗支付资金后，核算岗可以调出支付情况，并自动生成凭证，既简化了流程，又减轻了核算岗的工作量，最重要的是不会出现项目、科目、金额等方面的错误。

（三）对内部控制的影响

内部控制是单位为了实现其经营目标，对资产、经营活动的风险进行制度化和规范化的管控，是以风险管理为核心。很多年来，部分事业单位的内部控制管理制度借鉴企业内控制度，不符合单位自身的实际情况，有的单位即使制定了健全完善的制度，但是实际操作上却形同虚设，经常忽略制度的存在，有很大的随意性。比如预算单位在预算执行的过程中，一般的审批规则是按支付金额的不同设置不同的审批流程，但是分管财务的领导没有精力对众多的项目及不同的用途进行充分细致的了解，往往会造成

A项目的资金被B项目挪用，材料费被劳务费占用等情况，造成预算执行的偏差。一体化平台上线后，预算编制要求更加细化，每个项目、不同用途都有专用指标，平台自动监控，专款专用，不能随意挤占，这就倒逼着预算单位的领导、各部门、各项目负责人重视事前的评估程序，根据单位运行和项目的目标，全员参与、群策群力，做好充分的调研和细致的规划，规范预算的编制标准，约束预算的细分，保证每一分钱都花在刀刃上；事中有制度监控预算的执行，在执行出现偏差的时候及时预警、及时纠偏，为事后的绩效评价打好基础。

二、国库集中支付的优点

提高预算资金使用的透明度。一体化平台有自动预警功能，可以时时监控预算单位支付的每一笔资金，支付过程可以随时追溯，要求支付流程规范，不能随意向本单位实有账户转账，对个人转账有限额规定，有效提高了预算资金的安全性，防范廉政风险，倒逼预算单位加大内控制度的完善和执行力度，加强各部门、各环节的联动，规范资金的使用，以使支付更顺利快捷，形成良性循环。

提高财政资金的使用效率。财政资金都放在国库单一账户里，预算单位在一体化平台做资金申请，财政部门通过代理银行，从国库单一账户将资金直接支付到收款人的账户，不用层层下发，通过数次流转最后才转到收款人账户，节省了支付时间，简化了支付流程，同时也保证了资金的安全。

有利于预算的执行。每个项目的资金使用情况、预算执行进度随时可查，提醒部门和项目负责人及时自查预算执行情况有无偏差，规范地完成预算工作。

降低财务人员的工作强度。一体化平台将单位基础信息、预算项目库、预算编制、预算调整调剂、预算执行、单位会计核算、政府采购、资产管理、预算绩效评价等财务管理全过程都整合在同一个平台，相关数据可以随时查看，一些凭证、报表可以自动生成，大大减轻了工作量，也减少了信息在转移中出错的概率。

三、对一体化平台支付模块的建议

资金发生退回业务时，退回的资金都回到预算单位的零余额账户，因为零余额账户的性质，退回

的资金有两种处理方式，一是退回项目指标，回到国库单一账户；二是再次转账到正确的收款单位账户。第一种情况需要预算单位填写“财政授权支付更正（退回）通知书”，到代理银行办理退库业务，银行完成相关业务后，预算单位再回到一体化平台完成支付申请退单提交。这样退回一笔资金需要财务人员去一次银行，同时还要在平台操作一次，没有体现信息网络的快捷便利优势，建议修改流程，省略送凭证到银行的步骤，改为在平台上将退回资金退回到项目指标，回到国库单一账户。第二种情况需要预算单位填写转账委托书到代理银行办理，但是对于填写的转账委托书信息，银行只是核对收付款单位的相关信息，无法核对这笔款项的预算用途和转账到收款单位的合法性，这就有了给某些单位转移项目

资金的途径。建议去除这条途径，凡是退回的资金，不能再次直接转账，一律原路退回到项目指标，然后重新进行资金支付申请流程。

某些预算单位因为业务需要，有批量支付的需求，比如农业部门的短期劳务费、编辑部的小金额稿费，这些支出的特点是经常性、金额小，收款人员不固定。这种情况如果由预算单位逐笔提交支付申请显然很难做到，不仅工作量大，而且容易出错，影响其他正常资金支付，进而影响到支付进度的完成。建议平台开放资金支付的批量支付模式，在保证资金安全的前提下，使预算单位规范快捷地完成资金支付，顺利有序地完成预算进度。

作者单位 天津市农业科学院

（上接第 38 页）

1. 规范印鉴管理流程。印鉴是明确责任、表明业务执行及完成情况的标记。经济业务的审批、执行、监督都要留下印鉴的轨迹。印鉴的保管要贯彻不相容职务分离的原则。由独立的职工负责保管单位财务用印，主要领导的印章应是自身负责管理。不同部门的印章不应放在一处，应由不同的职工分别予以保管。若需将印章交由他人代管，需经过严格的审批流程，经过授权后方可。对于关键性印章，需推行双重甚至多重保管方针，同时落实内部牵制政策，单位的保险箱上两

个锁，钥匙由两个以上的人员持有。

2. 完善票据管理流程。单位需提升货币资金相关票据管理水平，清晰的界定出每一种票据的购买、保管、领用、转让等流程，明确流程中每个节点的职责范畴，同时可做登记簿予以相应登记，杜绝单位内空白票据的丢失。而保管时间范畴外的票据，需经过上级审核后予以废除。同时需设置消除登记簿进行登记。

3. 加强对银行账户的监管。行政事业单位应结合《支付结算办法》等政府出台的文件，做好银行账户

监管工作。依据相关监管要求开设银行账户，并处理好结算业务。在开设银行账户时，也需考虑到单位发展需求，不能任意开设，且应不允许部门独自开设账户。单位需按期对内部账户予以复核，对于账户使用进行检查。应设置专人负责检查账户信息，并出具存款余额调节表，要求单位的对账人员对表内数据予以审查。若出现不匹配问题，需进一步分析缘由，及时应对。

作者单位 天津市滨海新区财政综合服务中心

预算管理一体化问题研究

■ 潘红

预算是政府的计划，集中反映着政府的政策目标、职能范围和治理活动。预算管理一体化以统一预算管理规则为核心，以预算管理一体化系统为主要载体，将统一的管理规则嵌入信息系统，提高项目储备、预算编审、预算调整和调剂、资金支付、会计核算、决算和报告等工作的标准化、自动化水平，实现了从项目立项、预算编制和批复、资金申请、资金拨付到项目结束的全流程动态反映和有效控制，保证了各级预算管理规范高效，实现了资金从预算安排源头到使用末端全过程流向明确、来源清晰、账目可查。预算管理一体化系统取代了预算编制、指标管理、国库集中支付等系统，形成了一套完整的操作体系。

一、预算管理一体化实施的重要意义

（一）推进预算管理一体化是贯彻落实党中央决策部署的必然要求

预算体现国家的战略和政策，反映政府的活动范围和方向，是推进国家治理体系和治理能力现代化

的重要支撑，是宏观调控的重要手段。只有充分利用现代信息技术，重塑预算管理流程和机制，以信息化手段驱动实现预算制度现代化，全面落实党中央关于加快建立现代财政制度的各项决策部署，推动实现国家治理体系和治理能力现代化，才能达到现代预算制度建设目标。预算管理一体化系统对深化预算管理制度改革、提高财政管理水平、加强财政资金监管、完善财政政策都具有极其重要的意义。

（二）推进预算管理一体化是推动财政事业高质量发展的有效手段

虽然我国经济稳中向好，始终保持长期向好的基本局面，但是当前经济形势不稳定性不确定性依然较大，各种经济社会矛盾存在加速向财政传导的风险。通过推进预算管理一体化，全面规范预算管理，进一步强化财政资源统筹能力，提升财政资金使用绩效，有效管控和防范化解财政运行风险，切实解决制约财政高质量发展的“瓶颈”问题，为扎实推进基本公共服务均等化、推动全体人民共同富裕取得实质性进展提供了强有力财政支撑。

（三）推进预算管理一体化是深化预算管理制度改革的基础支撑

2021年3月国务院出台关于进一步深化预算管理制度改革的意见，将预算管理一体化系统作为支撑中央和地方预算管理，推动进一步深化预算制度改革的重要手段和重要基础工作。通过推进预算管理一体化，在夯实财政部门基本功、更好履行财政预算管理职责的同时，有效提升预算单位的工作实效，确保各项财政政策、各项财政改革措施落到实处。

二、预算管理一体化使用中存在的问题

（一）系统功能有待优化完善

1. 预算管理一体化平台部分功能不完善。预算管理一体化平台涵盖项目库管理、预算编制、预算批复与调整调剂、预算绩效、基础信息管理、预算编审、预算执行、政府采购等系统功能，但在实际应用中，大部分应用功能尚未开放，财务人员只能进行一些常规操作。预算管理一体化系统不包含资产管理模块，导致在实际工作中两个系统的数据无法实现共享使用。

预算执行功能中收款人信息库一旦录入后无法进行修改,对于错误的收款信息只能重新录入。基础信息管理中“人员信息维护”模块,录入人员基础信息时,无法实现导入功能,每条人员的各项信息均需要逐一核对并在线录入修改,加大了财务人员的工作量,降低了工作效率。

2. 付款相关问题。事业单位经费支出的业务量较大、支出内容较杂,使用预算执行功能中“资金申请与支付”模块时,每支付一笔款项都需要将所有详细信息逐一录入,比如需要录入收款单位银行账号、开户行、开户行行号,输入银行账号后不能自动识别开户行及行号,每次付款都需要查询相关信息,影响付款效率,当经济业务量支出较大时,容易增加财务人员的出错风险。一般情况下,网上银行同行转账不需要输入开户行及行号,但预算一体化系统付款不分同行转账和跨行转账,均需要输入相关信息,不智能。

在付款时,使用资金申请与支付模块,需要选择相应的用款计划,经常会有五六十条用款明细,容易增加财务人员的出错风险。一笔付款有时需要使用两条或者两条以上用款计划时不能合并生成一笔付款,在预算单位财务服务平台生成凭证时只能生成两笔或者两笔以上单独的记账凭证,需要手工修改凭证合并成一笔付款记账凭证。

3. 报送用款计划问题。每季度报送用款计划都需要自己用计算器计算本季度需报送额度,并手动输

入,容易出现失误。系统不能自动计算并生成季度用款计划额度。而且填报完本季度申报额度,每条报送信息不能显示出原始额度、剩余额度,不方便校验报送数据的正确性。

4. 编制预算相关问题。预算管理一体化预算编报需要各个部门协同编报,统一在系统里登录一个账号编报,无法分清报送具体责任人,容易出现权责不清晰问题。

5. 公务卡还款问题。公务卡还款时需要录入付款日期,付款金额查询刷卡记录,经常遇到查询不到刷卡记录的情况,预算一体化系统与银行系统数据交换不顺畅。

(二) 操作复杂缺乏指导

预算管理一体化系统功能模块多,专业性强,对于系统操作运行业务,财务人员没有机会接受相关的专业培训,对预算管理一体化系统中功能模块不够清楚,系统操作不熟练,影响工作效率。通过微信工作群或者拨打咨询电话咨询相关人员解决问题,多人对同一问题反复询问,技术人员反复解答,人力浪费严重,效率低。

(三) 系统缺乏稳定性

网页版预算一体化信息平台在运行过程适应性不强,容易受到外因或内因影响,导致平台出现各种问题,例如存在系统延迟、报表取数不准确和系统校验不完备等情况。虽然维运人员会时常对其进行维护和更新,但也会影响行政事业单位所开展的相关经济业务。

三、预算管理一体化建议

(一) 完善系统功能,提高工

作效率

加大资金投入力度,同时加强财务信息平台建设,逐步提高信息平台的软件及硬件设施,进一步完善优化预算管理一体化系统功能,做好信息资源共享交流。细化完善“人员信息维护”模块以及“资金申请与支付”模块功能,增强用户体验。平台维护人员加强网络维护和更新,保证平台能够稳定运行,避免系统出现错误问题,降低平台运行故障的修复概率,提升网络数据传输效率,最大限度提升预算管理一体化系统管理水平,提升使用人员工作效率。

建议将资产管理系统纳入预算管理一体化系统,强化资产预算约束,建立预算资金形成资产的全链条管理机制,促进资产管理与预算管理的深度融合。现行的预算管理一体化系统和资产管理系统相对独立,每个系统都有独立的账户和密码,在实际工作中无法实现数据共享,将资产管理模块纳入预算一体化系统,可以准确核算单位的资产,反映资产的存量和变动情况,形成预算和资产全过程闭环管理,保证数据统一,提高财务人员工作准确率。

(二) 加强财务人员培训力度

预算管理一体化平台将信息系统建设与制度规范建设紧密结合在一起,以预算为基础出发点,涵盖了多个方面的管理机制和系统功能,进而规范了预算管理的各个环节。财政部门应重视财务人员的培训工作,自上而下加大一体化系统培训工作,开展不同层次的系统操

作培训，特别针对基层财务人员、项目工作人员、财务分管领导进行全过程培训，不仅要培训制度理论，也要培训业务的实际操作，通过理论联系实际，切实提高相关人员的业务能力，使其能够熟练掌握应用预算管理一体化平台，保证财务管理工作的质量及效率，发挥预算管理一体化平台在各个部门之间信息交流的作用。

各行政事业单位要从根本上认识到加强本单位预算管理的重要性和必要性，将预算管理贯彻到每位职工和单位管理的各个方面，提升财务人员思想认识、加强学习，严格按照一体化系统操作规程，细致全面了解预算执行、会计核算、资金支付等各个模块的设计理念、功能情况及操作流程。

（三）加强预算管理一体化平台的系统维护工作

预算管理一体化系统的运行关系到财政系统整体的应用质量，也关系到预算管理各项工作的顺利开展。因此，需要不断提高预算管理一体化系统的运行质量，发挥各项

功能的重要作用，增强预算管理一体化的建设力度。

系统维护部门应定期对预算管理一体化系统的软硬件进行更新和升级，进一步完善优化预算管理一体化系统功能，修复系统漏洞，增加服务器数量，加强网络维护，提升网络传输效率，确保预算管理一体化系统运行的稳定性和安全性。采取现代化信息技术手段，全面应对预算管理一体化系统使用过程中可能面临的各种问题，将各种风险降到最低，确保行政事业单位预算管理工作的顺利开展。

（四）构建健全的预算管理一体化监督体系

在预算管理一体化运行使用过程中，许多行政事业单位尚未构建强有力的监督体系和机制。有些单位虽然在预算管理一体化使用过程中制定了监督制度，但在执行过程中缺乏约束力和刚性，未对预算管理一体化的推行进行全方位、全过程的监管。行政事业单位应构建完善的预算管理一体化监督体系，注重实有资金动态监控和银行账户管

理，做好实有资金监督分析工作，强化内外部监督机制，防范资金风险，充分利用现代信息技术加强对预算管理一体化进行整体监督，确保预算管理一体化在行政事业单位的顺利实施。

综上所述，预算管理一体化集成一系列机制创新，是一次划时代的预算管理大变革。打破了传统的财务工作模式，完善了预算、财务管理的各项功能，增强了对资金使用的控制，强化了资金管理，实现了内部资源的合理配置与优化，减轻了财务工作者的工作负担，提高了财务工作效率，发挥了财务管理的核心作用，真正将财务工作的各项职能和财政政策落到实处，彰显了财政预算管理一体化的作用和价值，从而达到了预算管理的目标，使行政事业单位会计核算向着更加规范化、标准化的方向发展。

作者单位 天津市交通运输综合服务中心



浅析临床试验服务公司收入确认

■ 方闪闪

一、研究背景

临床试验服务公司，主要是为医药研发企业和科研机构提供专业的临床试验外包服务。近年来，受到国家药品监管持续改革的有利影响，我国临床试验服务公司快速发展，逐渐成为了整个医药研发过程体系之中的一个非常重要的角色。

由于临床试验服务业务是围绕临床试验展开的，相对于一般的技术服务有一定的专业性和复杂性，其销售收入的确认一直存在争议，即使是同行业的上市公司的类似业务，收入确认的方式也不完全一样。本文以 G 公司为例，讨论临床试验服务公司的临床试验大包服务的收入确认问题。

二、两种不同的收入确认方法分析

临床试验大包服务覆盖整个项目的各个阶段，持续交付试验成果。根据涉及药品和疾病不同，临床试验项目服务周期不同，通常在 1-5 年或者以上，合同履行需要跨越多个会计期间。临床试验的过程受多种因素的影响，比如受试者的招募情况，受试者在临床试验过程中有无不良用药反应以及试验过程中的有无其他非预期情况的发生等，因

此整个试验的过程通常会非常的漫长，其临床试验阶段甚至长达几年。

针对临床试验大包服务，G 公司现在处理方法是按照合同上的重要节点来对应确认收入。所谓的合同重要节点来确认收入，其实就是依据合同上重要的节点将此合同划分为若干项可明确区分的单项履约义务：获得组长单位伦理批件、受试者入组、受试者访视、提交临床试验总结报告等。当完成各单项履约义务时，确认对应的收入。其实质上是把合同上的义务划分为若干项可明确区分的单项履约义务，在对应的单项履约义务完成时确认收入，即收入准则上规定的“在某一时点履行履约义务”的情况。

由于每个临床试验大包项目药物种类及适应症不同，所提供服务范围的不同和受试者例数和研究中心数量不同等，各单项履约义务的公允价值不可能是一个相对固定的金额，只能以合同总金额的比例形式进行确定。G 公司根据多年行业经验，对比公司以往已完成项目的实际执行情况和预算报价，组成专家团队对每一单项履约义务占合同总金额的比例进行预设，具体预设比例详见表 1：

表 1 临床试验大包服务各节点预设比例

阶段	本阶段进度	累计进度
获得组长单位伦理批件	5%	5%
受试者入组完成	65%	70%
完成受试者访视	20%	90%
提交临床试验总结报告	5%	95%
通过现场核查	5%	100%

资料来源：G 公司内部数据

临床试验大包服务以与客户签订服务合同并取得组长单位伦理批件为开始确认收入的时点，在此之前不确认收入，已归集的成本计入存货。每当完成了对应的单项履约义务时，G 公司就会按照上述预设的进度比例和合同总金额来确认该单项履约义务对应的收入，结转为了完成该节点对应的成本。

我们研究了同行业公司披露的年报，发现同行业上市公司对临床试验大包项目的收入确认政策与 G 公司不同。

泰格医药临床试验技术服务是按照完工百分比法确认其提供的临床

46 准则制度

试验服务对应的收入，完工百分比的比例计算是用累计已经发生的成本除以项目预算时预计的总成本；

诺思格临床试验运营服务也同样用的是完工百分比法来确认对应提供服务的收入，完工百分比的比例计算是用累计已经发生的成本除以项目预算时预计的总成本，以取得首家伦理批件开始确认收入。

毛利率和净资产收益率反映了公司的盈利能力，G公司的净资产收益率与同行业公司比较如表2和3所示：

表2 同行业毛利率比较

毛利率	2022 年度	2021 年度	2020 年度	2019 年度
泰格医药	39.33%	43.38%	47.24%	46.31%
诺思格	36.85%	38.32%	39.25%	43.50%
平均值	38.09%	40.85%	43.25%	44.91%
G 公司	19.67%	54.64%	13.28%	17.69%

资料来源：泰格年报、诺思格招股说明书和年报及G公司内部数据

表3 同行业净资产收益率比较

净资产收益率	2022 年度	2021 年度	2020 年度	2019 年度
泰格医药	10.72%	16.75%	18.68%	23.65%
诺思格	12.54%	26.63%	29.91%	42.13%
平均值	11.63%	21.69%	24.30%	32.89%
G 公司	9.27%	35.66%	8.42%	13.37%

资料来源：泰格年报、诺思格招股说明书和年报及G公司内部数据

由此可见，G公司临床试验大包服务在项目周期、整体进度、技术含量和服务环节等方面与同行业类似业务公司并无显著差异的前提下，毛利率和净资产收益率与同行业公司相比波动很大的主要原因是会计核算方法造成的。

所谓完工百分比法指的是准则所说的投入法，这种情况下需要公司成本预算管理相对精准。一般情况下，在签订合同前，公司内部预算组会根据完成该合同需要的人工和外部供应商支持，制订一套完成该项合同需要的内部预算，后续市场部根据预估的成本进行报价，签订合同。确认收入的依据是完成的项目进度，合同节点仅仅是收款的一个参考。其实质上就是收入准则是“某一时段内履行履约义务”。

就本文涉及到的临床试验服务行业而言，每年要定期对已经完成的进度进行测算。G公司会剔除掉支付给医院和下游供应商的成本里面，医院和下游供应商尚未完成对应工作的那部分款项，根据实际发生的人工成本和医院等供应商实际发生的成本，与预估总成本进行计算，得到一个完工比例。根据合同总金额和完工比例来确认该期间需要确认的收入和结转的成本，如果后续合同总金额有所变动，会及时调整总的预估总成本，并计算出新的完工进度，对已经确认的收入和成本作出调整。

具体来说就是用已经实际发生的成本除以预估总成本计算出总的完工进度，减去上年末累计的完工进度就是本年的完工进度。根据测算的当年的完工进度乘以合同的总金额，得到的就是本年需要确认的收入，可以合理确认当期的经营成果，进行收入确认并结转对应的成本。

以G公司某临床试验服务合同为例，该合同预计期限是2018年12月至2023年12月，合同总金额是1800万元，预计总收入组受试者例数是720例，共12家研究中心。本合同总金额为1800万元（壹仟捌佰万元整），预估总成本是1206万元，具体的分期支付方式是：

第一次：合同签订后，甲客户支付20%合同金额，即360万元。

第二次：获得组长单位伦理批件，甲客户支付30%合同金额，即540万元。

第三次：首例受试者入组，甲客户支付25%合同金额，即450万元。

第四次：最后一例受试者入组，甲客户支付15%合同金额，即270万元。

第五次：获得电子版总结报告，甲客户支付5%合同金额，即90万元。

第六次：通过现场核查或者提交电子版总结报告12个月后（以两者较早时间为准），甲客户支付5%合同金额，即90万元。

A项目每年两种收入确认方法具体的差异分析如下：

（一）2019年项目的差异分析

项目进度：2019年G公司获得了伦理批件，完成了40例受试者入组。

合同节点法下：由于只是完成了获取伦理批件这一个单项履约义务，2019年G公司只能确认90万元的收入，结转与伦理批件对应的62万元的成本，毛利额是28万元。整体项目确认收入的比例占总合同金额仅为5%。

完工进度法下：根据统计，本年需要结转的人工成本为截至2019年12月累计发生的全部人工成本46万元，与供应商完成义务匹配的成本125万元，合计发生成本金额为171万元。按照实际发生的成本171万元占预估总成本1206万元的比例计算得到的进度为14.18%，根据此比例确认的收入255.22万元，毛利额为84.22万元。整体项目确认收入的比例占总合同金额为14.18%。

对损益的影响：当年完工百分比法比合同节点法下增加毛利额56.22万元。

（二）2020年项目的差异分析

项目进度：2020年G公司完成了480例受试者的入组工作。

合同节点法下：由于尚未完成受试者入组这一工作，2020年G公司确认收入和结转成本的金额为0。当年确认收入的进度为0，整体项目确认收入的比例占总合同金额仍为5%。

完工进度法下：根据统计，本年实际发生的人工成本46万元和与供应商完成义务匹配的成本共计发生540万元，合计发生成本金额为586万元。按照实际发生的成本586万元占预估总成本1206万元的比例计算得到的2020年的进度为48.59%，将合同总金额1800万乘以48.59%计算出2020年确认的收入874.63万元，毛利额为288.63万元。当年确认的收入比例是48.59%，整体项目累计确认收入的比例为62.77%。

对损益的影响：当年完工百分比法比合同节点法下增加毛利额288.63万元。

（三）2021年项目的差异分析
项目进度：2021年G公司完成了200例受试者入组。

合同节点法下：由于完成受试者入组这一工作，2021年G公司确认收入1170万元和结转成本的金额为921万元，毛利额为249万元。确认的收入比例是65%，整体项目确认收入的比例累计为70%。

完工进度法下：根据统计，本年需要结转的人工成本为截至2021年12月累计为32万，与供应商完成义务匹配的成本26万元，合计发生成本金额为58万元。按照实际发生的成本58万元占预估总成本1206万元的比例计算得到的进度为4.81%，根据此比例确认的收入86.4万元，毛利额为28.4万元。整体项目确认收入的比例占总合同金额为67.56%。

对损益的影响：当年完工百分比法比合同节点法下减少毛利额220.6万元。

（四）2022年项目的差异分析

项目进度：2022年受试者访视工作接近尾声，开始进行数据分析，撰写总结报告。

合同节点法下：由于未完成受试者访视工作，2022年G公司确认收入和结转成本的金额为0。当年确认收入的进度为0，整体项目确认收入的比例占总合同金额仍为70%。

完工进度法下：根据统计，本年需要结转的人工成本为截至2022年12月累计为108万，合计发生成本金额为108万元。按照实际发生的成本108万元占预估总成本1206万元的比例计算得

到的进度为8.96%，根据此比例确认的收入161.19万元，毛利额为53.19万元。整体项目确认收入的比例占总合同金额为76.52%。

对损益的影响：当年完工百分比法比合同节点法下增加毛利额53.19万元。

（五）2023年项目的差异分析

项目进度：截至2023年10月，受试者访视工作完成，提交了总结报告，现场核查尚未完成。

合同节点法下：由于达到了受试者访视工作完成和提交了总结报告这两个合同节点，2023年G公司确认25%的收入，即450万，同时将该项目计入存货的成本51万元予以结转，毛利额为399万元。整体项目确认收入的比例占总合同金额为95%。

完工进度法下：根据统计，本年需要结转的人工成本为截至2023年10月累计为252万，合计发生成本金额为252万元。按照实际发生的成本252万元占预估总成本1206万元的比例计算得到的进度为20.89%，根据此比例确认的收入376.12万元，毛利额为151.12万元。整体项目确认收入的比例占总合同金额为97.41%。

对损益的影响：当年完工百分比法比合同节点法下减少毛利额247.88万元。

由此可见，按照合同节点确认的收入，在完成对应工作但是没有达到合同节点时，只是把项目已经发生的成本归集在存货项目，没有及时确认收入和结转成本，造成了存货高估，收入和成本低估。后期达到了对应的合同节点，确认的收入和结转的成本，又会远远高于该

会计期间实际的投入。由此会导致企业的财务比率波动较大,容易让报表预期信息使用者产生一种公司业绩不稳定的印象,从而不利于企业的整体形象。

按照完工进度确认的收入,每年根据实际完成的工作进度及时地确认对应的收入,将整个合同的收入按照项目完成情况在不同的会计期间内进行分摊,每一个会计期间的收入实现和成本发生很好地实现了配比,解决了合同节点法下收入确认与实际项目进度脱轨,造成财务比率波动较大这些问题。

三、意义和保障措施

(一)理论和现实意义

根据上市公司的监管报告,很多公司对收入准则的应用没有结合自身的业务特点,披露的财务会计信息不充分,无法为财务报告的预期使用者提供及时可靠的信息。就临床试验服务公司来说,其业务具有专业性强和细分化程度高的特点。如何运用收入确认的原则,结合临床试验服务的具体业务,选择适合其业务实质的收入确认方法,正确进行收入确认就至关重要了。

本文对临床试验服务公司的收入确认提出建议,不仅可以提高临床试验服务公司会计信息的准确性和可靠性,也能够提高会计信息的可比性,有助于反映公司在行业内的正确定位,帮助管理层及时调整发展战略,同时也为财务报表的预期使用者提供更加准确的信息。本文也对国内临床试验服务公司的类似业务进行收入确认提供了一定的帮助与建议。

(二)保障措施

1. 强化项目预算。完工进度的计算离不开项目预算时预估总成本这一基础。预估总成本的准确与否依赖于G公司内控体系等是否完善。因此,为了确保预估总成本的尽可能准确,需要G公司各个部门通力协作,临床试验过程中各个环节相互配合。具体来说,G公司需要在以下几个方面保障新的收入确认方法的实施:

项目预算是G公司后续计算完工进度的基础,预估总成本的准确与否决定了每年计算完工进度的准确性,进而决定了后续每年确认收入的准确性。

临床试验大包项目的完成,需要医学部、临床部和数统部等部门的相互配合。在制定预算的过程中,各个部门都需要根据自身完成的工作来制定对应部分的预算,项目经理在此基础上,汇总各个部门的预算,并召集项目预算讨论会对整个预算进行讨论,以确定各个部门之间的工作尽可能不重复、不遗漏,用最低的预算和更高效的工作来保证更高质量的服务。

2. 重视合同管理。合同是一切交易的起点,合同的具体条款能反映交易的实质,是企业确认收入的依据。收入准则对企业确认收入提出了指导意见,但是具体使用何种方法来确认收入,就需要依据合同的具体条款来分析业务实质,因此合同管理在公司的财务处理中扮演着十分重要的角色。

企业应重视合同的管理,要根据收入准则的指导性原则来修改公司合同的模板、保证合同上具体的条款和细节要求既能反映公司提供

临床试验服务的交易实质,又能方便公司财务人员后续的会计核算工作。实现业务和财务有效地融合,在保证财务准确反映业务实质的同时,业务也要有助于财务的理解和核算。

3. 优化成本归集。按照完工进度来确认收入,实际发生的成本决定了项目进度的计算,因此,实际发生的成本归集对公司正确核算收入的金额非常重要。为了保证成本归集的信息准确和及时,G公司需要建立一套完整的成本归集和财务核算的体系,优化内部控制各个流程。

就临床试验服务公司而言,项目的实际成本包含了项目人员的工资和差旅费、医疗机构的成本和其他供应商的成本等。其中人工成本和医疗机构的成本是临床服务公司成本最主要的两个部分。

4. 规范财务核算。项目的实际进度是公司财务会计核算正确与否的重要参考和依据。为了完成客户的一个临床试验项目,G公司往往需要很多部门比如临床部、医学部、质量保证部和数统部的全力配合。财务会计的核算,一方面需要财务人员了解临床试验服务的业务,掌握必要的临床试验服务概念,提高会计专业水平的同时提高对业务的了解;另外一个方面,临床试验项目的项目负责人每个月底向财务人员提供与客户或者供应商之间最新的沟通邮件或者结算项目金额的文件,供财务人员作为确认收入的参考依据。

作者单位 凯莱英生命科学技术(天津)有限公司

助力“十项行动” ——天津市会计咨询专家服务调研行

第五站 天津市交通运输委员会

聚焦智能交通发展优势，推动内部控制水平提升

近日，天津市2021-2023年度会计咨询专家（内部控制组与会计信息化组）到天津市交通运输委员会（以下简称市交委）开展走访调研活动，市财政局、市会计学会相关负责同志参与调研。会计咨询专家与市财政局、市会计学会相关负责同志共同参观天津市智能交通运行监测中心，了解我市智能交通规划发展情况，学习我市交通运行状况监测及数据资源的采集整合、分析利用信息化发展过程，以及行业基础平台系统开发发展经验。



第六站 天津临港投资控股有限公司

问需于企解难题，精准服务谋发展

市财政局、市会计学会相关负责同志与天津市2021-2023年度会计咨询专家（企业会计准则组）一行赴天津临港投资控股有限公司（以下简称“临港控股”）开展服务调研活动。活动旨在发挥咨询专家的智库作用，问需于企、服务会员，解决会计准则运用的堵点、难点问题，助力企业高质量发展。

会上，市会计学会秘书长蒋大鹏首先传达了财政部近期下发的相关文件精神；其次介绍了市会计学会自今年7月27日换届以来各项工作稳步推进情况，同时为新当选为市会计学会第九届理事会常务理事——临港控股总会计师何映霞颁发了证书。临港控股财务管理中心同志介绍了公司基本情况及发展历程。企业会计准则专家对临港控股财务人员提出的关于收入准则、租赁准则等实务难点问题给予了精准解答。

会后，大家乘坐氢燃料公交车，先后参观了天津市氢能示范产业园及天津岸线生态修复保护的标志性工程——临港岸线。通过工作人员介绍了解到，氢能源作为零碳能源，是实现“碳达峰、碳中和”的理想解决方案，这种清洁能源的驱动方式给大家留下了深刻的印象，也对氢能源的发展前景和应用领域有了更深入的了解，这些领域的发展势头强劲，相信氢能源将在未来得到更广泛的应用。



（通讯员：代爽 邢亮）

6
2023
总第 258 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