

国企深化改革背景下的财务管理转型

● 金娟

随着市场竞争日趋激烈，国企面临着财务管理转型问题。本文结合实际情况，针对深化改革背景下国有企业在进行财务管理转型实践工作时遇到的问题进行分析，并根据现有不足结合相关管理经验提出一系列改良策略。

在新时代背景下，政府针对国有企业财务管理工作转型等问题出台了大量的相关政策法规，旨在支持国有企业财务管理转型，推动国有企业发展，这些举措也促使国有企业财务管理转型成为其进一步发展的必经之路。在此情况下，国有企业首先要对企业自身发展状况有明确的了解，确定未来发展方向，进而配合财务管理转型工作制定适配的管理制度。财务管理工作本就是关系企业发展建设的关键内容，企业要在深化改革的背景下，对当下财务管理工作中信息化建设落后、风险防范意识不强、对财务转型理念了解不到位等问题进行深入研究，制定一系列改革创新方案，加强财务管理监督力度，为国有企业完成财务管理转型打下坚实基础。

国企深化改革背景下财务管理转型的重要意义

满足防范财务风险的客观要求。企业在日常生产经营过程中所进行的财务活动存在大量风险，若想从根本上规避，就要加强企业内控体系建设，通过合理设置岗位、划分职责，尽可能降低由财务人员个人因素带来的财务风险。企业可以建立授权审批分离制度，根据企业财务、业务经办流程，让各个岗位互相监督，避免工作人员因一己私利，利用企业制度上的漏洞以公谋私，为国企带来不可挽回的经济损失，甚至损害国家利益。以完善的企业财务内控体系作为基础，对当下国有企业财务

工作流程进行规范和监督，便可以规避企业财务风险，促进国有企业财务管理转型。

发挥财务人才竞争优势的必然选择。在制定完善的风险防范措施的基础上，企业在深化改革背景下进行财务管理转型，还有助于发挥财务人员的竞争优势。先进的财务管理观念和充足的资金投入只是财务管理转型工作的一部分，建设一支专业性高的高素质财务管理团队才是保障企业在未来得以长足发展的关键。完善的财务内控体系和相关财务管理制度能够实现对财务人员行为的实时监督，同时加强对财务人员的培养力度，也有助于工作人员发挥自身价值。在良性竞争的环境下，人才优势将被充分展现，企业财务管理水平也将有显著提升。

国企深化改革背景下财务管理转型的趋势

核算型向管理型转变。在深化改革背景下，企业在开展财务管理转型工作时，首先要创新管理观念、转变管理思维，工作人员需要明确自身职责和定位。除了会计核算等基础财务工作外，财务人员还应明确企业经营管理重点，将会计核算的价值充分体现在财务管理工作中，为各项财务活动起到关键的促进作用。与此同时，国有企业应注重对企业未来发展战略方向的战略规划，让会计核算作为财务决策的重要依据，避免企业出现无效投资等问题，将核算等职能落实到实际管理工作中，促进国企战略业务和财务活动之间的转变。

低效型向价值型转变。成本管控是企业财务工作中的重要部分，国企若想在财务管理转

型过程中的成本管控环节有进一步的发展，就不能再将目标锁定在生产运营环节上，而是要体现管理驱动的价值，进行全周期的成本控制。企业要创新管理模式和管理机制，深入挖掘财务管理的内生潜力，提高管理效率，让国有企业财务管理朝更科学的方向发展，进而降低企业成本，让财务管理工作由看重生产运营的低效率型向价值型转变。

粗放型向集约型转变。国有企业财务管理转型还体现在集约化管理上，企业可以通过对财务组织体系的优化改良来实现财务管理目标。在实践中，国企首先可以创建一个完善的集中管理机制，并以此为核心开展内部资金的集中管理工作。其中资金集约化管理可以被整合到预算管理机制中，在保证预算编制等工作可以顺利进行的基础上，企业可以将集约化管理获得的数据信息作为资金分配等其他决策的参考依据。由此，国有企业财务管理工作从粗放型向集约型转变，从收、支两个方向出发合理配置企业资源，在大幅提高企业资金利用率的同时还能为国有企业财务安全提供保障。

国企深化改革背景下财务管理转型面临的问题

业财融合不到位，财务管理职能无法发挥出来。在进行财务管理转型前，国有企业存在内控价值无法体现的问题，常常导致财务核算等基本职能无法充分发挥，财务工作无法顺利进行。出现这些问题的主要原因其实就是企业财务管理核心模式过于单一、落后，财务数据信息不仅没有得到妥善处理，安全性也存在隐患。同时，国企高管缺乏足够的业财融合意识，工作人员也并不了解财务管理转型的工作重点，企业各部门因此出现沟通交流问题，严重缺乏融合意识和凝聚力。在此情况下，财务管理职能根本无法发挥，财务转型也就失去了意义，无法达到预期目标。

信息化建设滞后。当下经济市场竞争愈发激烈，国有企业同样面临着越来越大的生存压力，部分企业会因此更加追求短期经济效益，使用了压缩成本和投入资金等错误的内控系统建设方式。在资金投入严重不足的前提下，财务管理转型所需的软硬件设备都无法到位，更缺乏先进的辅助系统和技术条件支持。企业在进行财务决策前无法进行准确的财务风险预测和风险评估，对财务风险更是无法事先采取有效措施进行规避，企业财务管理信息化建设严重滞后，十分不利于企业的未来发展。

财务风险管理认识不足。大部分国有企业仍在使用传统的管理手段，没有意识到财务内控对于企业发展的重要意义，对于企业风险防范也没有制定完善的预防措施。企业管理层在内控意识不强的情况下，在部署企业未来发展战略规划时会更倾向于投资、引资，扩大企业资本规模，企业经营活动和财务活动中存在的安全隐患却被其忽视。在进行财务决策时出现的盲目估价、乐观投资等不恰当的行为，极有可能导致企业在后续的经营活动中资金周转出现问题，为企业带来不可估量的损失。

内部财务控制建设存在滞后性。国有企业多年来一直使用惯用的管理观念，企业财务管理模式严重落后，同时由于缺乏内控意识，内部财

务控制建设也存在滞后性。在大数据时代，虽然网络技术发展飞快，但是相关网络安全监管水平却相对滞后，企业内控制度建设过程中需要有明确的规范制度和监管体制来对行业从业人员进行约束。部分企业没有意识到财务内控对于企业发展的作用，财务工作相关法律法规和监管体制也不健全，即使建立了合理的内控制度，还存在着制度覆盖面较小的问题，导致部分业务脱离在内控制度管辖范围之外。这些问题的出现很有可能被别有用心之人利用，成为窃取、篡改财务数据的突破口，严重损害企业利益。

预算控制作用没有得到充分发挥。预算控制是企业财务管理转型过程中需要重点关注的部分，然而大部分企业没有意识到预算控制的重要性，即使单独设立了预算管理岗位，也没有体现出预算管理对于企业资源的协调分配作用。尤其部分企业根本不了解预算管理工作为企业各项财务运营活动服务的本质，没有构建与之配套的完善的预算管理机制，导致后续决策执行过程中，常常出现方案制定与实际不符、方案没有得到有效落实等问题。预算控制的真正作用根本没有在财务管理工作中充分发挥，预算管理效果较差，不利于企业财务管理转型。

国企深化改革背景下财务管理转型的建议

构建业财融合模式。国企应根据实际发展需求，将建设重点放在管理会计核心价值的体现上，促进财务管理由核算型向管理型转变。除了做好传统的会计报表、凭证分析处理工作外，要将模式创新、价值升华设定为转型期的基本工作目标，创建业财融合的财务管理模式，彻底转变财务管理的基本职能。企业还要对财务人员进行培训，增强财务团队的凝聚力，明确划分各自的职责，并梳理好企业内部财务体系架构。在此基础上进行财务管理转型，企业财务端与业务端的融合将更加紧密，有利于企业日常经营。

加快信息化建设脚步。企业可以在财务管

理转型实践过程中结合利用现代化信息技术，通过建立企业内部共享信息系统的方式，整合财务业务，实现财务数据共享化和一体化。对审批等环节设定权限，避免不法分子恶意参与财务工作，损害企业利益。利用智能机器人自动控制预算标准，对业务执行过程实施严格监督，加速国有企业财务管理转型。

健全内控管理监督评价体系。企业要扩大内控体系的覆盖面，确保企业业务的整个流程都受到内控系统管控。通过设立岗位责任制、落实授权审批权力、优化资产盘点流程等方式，提高内控管理意识。完善预算制度，科学的预算制度是企业开展财务内控的基本依据，也是管理者协调企业部门工作、作出重要决策的重要手段。强化内部审计工作的监督能力也是企业财务管理转型的重要内容，内控机制不仅要有规避财务风险、解决问题的能力，还要对财务人员的行为进行警示和规范。企业可以制定轮岗制度，避免工作人员在同一个岗位工作时间过长从而对工作产生懈怠心理，或出现腐败现象。通过合理的内部人力资源流动，有利于减少企业内耗现象发生，切实保障企业利益。

实行资产结构优化调整。企业可以建立完善的应收账款管理制度，在此基础上执行落实基本资金管理责任制，以此提高企业资金回收率，为企业减少不必要的经济损失。应根据项目需求严格管控存货资金，把控采购环节，确保企业资金正常流转。定期组织查账，进行严格的物资清查，充分了解企业账目情况，一旦发现假账、错账，立刻采取有效处理方案。调整资产结构，优化资产结构体系，在股份合作制的基础条件下处理好资产闲置问题，为企业资金顺利周转提供保障。

优化财务管理业务流程。国有企业财务管理转型的关键必然是财务管理信息化建设，企业要加大对财务数据分析处理环节的管控力度，对于每次拨款要做好记录工作，通过对这些环节的规范管理，达到财务管理转型目标。企业财务活动后期的账务处理环节中，财务预算发挥着至关重要的作用，因此企业要建立完善的电子信息处理平台，优化财务管理业务流程，对企业资金流动状况进行实时监测，在规

避资金沉积等财务风险的同时，减少企业成本支出。

强化财务风险控制力度。企业管理者要起到带头作用，加强内控风险防范意识，并将其贯穿到企业每项重要的财务决策中，强化财务风险控制力度。企业在运营管理过程中，要将风险防范意识体现在生产运营的每个工作环节中。企业的工作人员则要根据企业发展状况，有针对性地制定内控风险防范措施，加强内控体系建设，实现企业经济效益最大化。

控制实际成本支出。国有企业要事先了解企业各类项目成本支出依据，进行成本费用分类，通过优化成本控制流程控制企业实际成本支出，对企业财务进行精细化管理。除了做好财务预算管理外，还要做好成本控制工作和对超出预算支出费用的审核工作，减少资源浪费，以此实现企业经济效益最大化。

规避融资风险。除了前文提到的内部资产结构体系优化外，企业还要提升信用等级，通过发行股票等方式开辟更加多元的融资方式，创新融资方案，实现对国有企业内部资金的宏观调控。同时建立融资预警体系，配套合理的财务管理指标，以此为基础将企业发展目标和财务内控目标进行融合，规避融资风险，促进企业财务管理转型。■

（作者单位：山东水发创意产业投资有限公司）

支持国有企业财务管理转型，推动国有企业发展，这些举措促使国有企业财务管理转型成为其进一步发展的必经之路。

- [1] 谢旭东. 国有企业深化改革背景下财务管理转型探讨 [J]. 理财: 理论版, 2022(1):3.
- [2] 翟慧芳. 新时代背景下国有企业财务管理转型分析 [J]. 企业改革与管理, 2021(5):2.
- [3] 孙丽杰. 新时代背景下国有企业财务管理转型浅析 [J]. 商讯, 2020, 204(14):73-74.
- [4] 李骏良. 新常态下国企改革与财务管理转型分析 [J]. 商业 2.0(经济管理), 2022(3):3.
- [5] 陈佳音. 混改背景下国企财务管理创新发展策略研究 [J]. 企业改革与管理, 2020(22):2.
- [6] 姜卓然. 混合所有制改革下国有企业加强财务管理的路径分析 [J]. 财经界, 2022(10):3.