

国企财务管理助力内控成本削减的路径探究

吴琼

- (1. 中国电子科技集团公司第十六研究所, 安徽 合肥 230088;
2. 安徽万瑞冷电科技有限公司, 安徽 合肥 230088)

【摘要】在论述财务管理助力内控成本消减的功能定位、分析当前国企财务管理在助力内控成本消减中所存在不足的基础上, 对于国企财务管理助力内控成本削减的路径展开了分析。基于当前存在的精细化管理、预算管理、转型成本控制等方面的不足, 要重点从共享财务中心建设、业财融合水平、推进数字化转型等方面构建对策。

【关键词】国企; 财力管理; 内控成本

国企在实现提质增效目标的过程中, 需重视对内控成本的消减。目前, 业界对内控成本构成要素的认识还并不统一, 但从国企运维中的组织资源有效配置的角度出发, 可将内控成本解析为: 国企在组织资源运维中都发生的成本。尽管国企之间可能因主业不同, 而导致在成本构成要素之间存在一定的差异, 但任何国企在经营中必将发生组织资源的配置活动, 进而组织资源中的人力资源、物力资源、财力资源也必然存在着消耗。契合国企的提质增效目标, 当前需在产能水平一定的基础上, 使上述三类资源的消耗步入正常的轨道, 而这正是消减内控成本的目的。为了使这三类资源消耗步入正常的轨道, 国企需重视发挥财务管理的功能, 让其在内控成本消减中产生助力作用。

一、背景介绍

在《每日商报》中发布了题为:《市场首发:〈中央企业司库体系建设白皮书〉》的文章。在文中提到, 当前应加快发展数字经济, 促进数字经济和实体经济深度融合, 打造具有国际竞争力的数字产业集群。中共中央、国务院印发的《数字中国建设整体布局规划》对打造数字产业集群进行了部署, 提出要推动数字技术和实体经济深度融合。在国资委的大力推动和督导下, 国企对于司库体系建设从认识、到行动, 已经呈现了巨大飞跃, 司库体系建设工作已经取得了重大进展。但与此同时, 每家国企的管理基础、司库建设起点差异较大, 也存在一些难点, 制约了司库体系效能的进一步发挥和落地实施。本次发布的白皮书从国企司库建设的背景及意义、司库体系建设现状及未来展望等方面进行阐述, 对国企司库体系建设评价进行讨论, 并提炼总结以中信集团等为代表的十家央企司库体系建设经验, 为国企构建世界一流财务管理体系提供借鉴。

从以上资料中可知, 未来国企将深化财务管理的数字化转型, 并以此为契机为数字中国建设提供坚实的物质基础。在此政策背景下, 国企需明确财务管理数字化转型的目标, 唯有这样才能将数字化财务管理模式更好地融入到企业的业财融合发展之中。国企作为一类市场经济组织, 其与诸多民企比较可知, 国企拥有较为复杂的业务单元, 且以事业部作为企业组织架构中的业务部门。这就要求, 国企在财务管理数字化转型中应聚焦内控成本的消减问题。与此同时, 由于以事业部作为业务部门, 这就需从组织资源配置视角来重构内控成本的组成要素, 而应放弃传统基于成本项目的分析视野。

二、财务管理助力内控成本消减的功能定位

(一) 发挥财力资源的媒介职能

国企中的人力资源与物力资源相结合, 构成了企业运维中的现实生产力。在二者相结合的过程中, 财力资源(预算资金)则发挥着媒介职能, 而这种媒介职能为财务管理助力功能的实现创造了条件。具体而言: 第一, 在财务管理中通过遵循精细化管理原则, 可在保障国企正常经营的基础上, 满足资金节约使用的要求, 从而这就对财力资源投入形成了控制, 而完成消减内控成本的任务。由此可知, 在消减国企内控成本的过程中, 财务部门首先需作出表率。财务部门基于企业业财融合要求, 应在预算编制和资金使用筹划中下功夫, 进而为消减企业的内控成本把好第一道关卡。第二, 在财务管理中通过增强全面预算管理效能, 则能提高预算资金使用效益, 这又间接反映为对内控成本的消减。众所周知, 全面预算管理蕴含着“全员参与预算管理”和“全过程实施预算管理”的要求, 特别在发挥全员参与预算管理时所形成了合力, 便能为提高预算资金使用效益创造条件。

（二）强化人力资源的自我约束

国企中的人力资源（员工）分属于不同的职能部门或事业部，在落实部门财务内控主体责任的基础上，又能强化企业员工对岗位运维中所发生成本的控制意识，即强化人力资源的自我约束。从而，这就在人力资源投入中消减了内控成本。究其原因为：第一，落实部门主体责任，实则将企业消减内控成本的任务下沉至基层部门之中，这就增强了国企在消减内控成本中的监督力度。之所以企业消减内控成本的任务能够下沉至基层部门，主要归因于国企现行的绩效考核模式，以及在全面预算管理中所推行的目标管理使然。第二，部门中的成员基于共同的经济利益诉求，又会在部门负责人的领导下形成资金节约使用的自我约束意愿。部门成员所共同的经济利益诉求，能够使他们在利益纽带的捆绑下产生资金节约使用的主观意愿；而部门负责人对成员所施加的权力性影响力，又能使这种主观意愿在行动中得以落实。

（三）优化物力资源的增量结构

随着数字经济时代的到来，国企需推动自身的数字化转型。由数字化转型所决定，企业需引进大量的数字化技术模块（属于增量的物力资源）以用于生产经营之中，而这就构成了当前国企在物力资源投入中所产生的内控成本的主要构件。财务管理人员通过全程参与企业的数字化资产引进任务，以及为国企管理层提供财务建议和意见，就能起到优化物力资源增量结构的功能，而增量结构的优化又可反映为国企预算资金使用效益的提升，所以也就满足了物力资源投入中消减内控成本的要求。从经济学的视角来看，作为增量的数字化技术模块在引进中，必然会对调整国企现有的技术组织形态产生要求，而调整现有的技术组织形态又将对企业的生产运维带来沉没成本。由此，通过财务管理来降低企业因技术组织形态调整所产生的沉没成本，便可转化为对企业内控成本的消减。

三、财务管理助力内控成本消减所存在的不足

在落实上述财务管理功能定位时，在实现内控成本消减方面还需直面以下不足：

（一）财务精细化管理存在不足

实现财务管理的精细化，需满足：第一，降低财务管理对企业资源的占据。显然，国企财务管理活动本身就需消耗大量的组织资源，所以降低财务管理对企业资源的占据，便构成了消减企业内控成本的重要举措。第二，提高财务管理的精准度。财务管理的精准度主要从提升全面预算管理质量为出发点，并在业财融合模式下使预算资金在满足企业主营业务发展的同时，又能形成资金节约使用的效果。目前，主要在第一

个方面存在不足，这就弱化了国企在控制财力资源投入成本中的绩效。这里的不足具体反映为：第一，财务部门作为企业的成本中心，需搜集、汇总各业务部门（事业部）的会计信息，这就必然会增大财务部门与各业务部门间的交易成本。尽管国企财务管理数字化转型的步伐在不断加快，但在数据搜集方面仍需寻求各事业部的配合，这里所形成的交易成本则转换为了企业内控成本。第二，尽管在财务管理中已经应用了大数据分析技术，但在前期对数据的清洗过程中也将消耗财务管理部门的大量资源。

（二）部门的预算管理存在不足

在国企财务管理总目标的管理下，将预算管理任务下沉至基层部门，将有助于消减内控成本。然而，基层部门因预算管理能力存在短板，以及部门主业在运维中与预算约束间可能存在冲突，这就在一定程度上弱化了对人力资源投入中的成本控制。这里的不足集中表现在：第一，基层部门在任务驱动下更为关注事由，而对完成事由所发生的成本缺乏应有的关注。如，在国企定制化生产模式下，事业部习惯于根据客户订单安排生产计划，并以交货期倒推各时间节点的生产任务，这就使对人力资源投入所产生的人工成本控制问题被忽略。第二，部门负责人存在着向管理层施加人际关系影响力的风险，该风险这又可能导致对该事由追加预算投入。关于这一点，在国企的研发和渠道拓展事由中较为突出。究其原因，为国企的研发和渠道拓展部门始终处于较高的职能地位，且这些部门的工作进度直接关系到国企的经营质量，所以这些部门的负责人存在依托部门职能地位向管理层施加影响的动力。

（三）对转型成本控制存在不足

数字化转型是国企实现提质增效目标的时代主题，但数字化转型所发挥的效能需在较长时间内得到体现，而在这段时间中则主要反映为国企固定资产投资规模的增大。由此所带来的后果便是：第一，国企的固定成本将显著增大。固定成本显著增大主要归因于固定资产折旧使然，而伴随固定资产投资规模增大的衍生效应还包括，大量生成的固定资产维护成本，以及因固定资产的专用性所带来的沉没成本，这些成本都将增大企业的内控成本管控压力。第二，对企业的资金流动性带来风险。不难理解，固定资产的经济寿命普遍处于5—20年之间，这就意味着购置固定资产的资金需在较长时间内沉淀其中，这就对企业资金的流动性带来了风险。然而，受到诸多因素的影响，在推动数字化转型中国企仍偏好于展望未来，而对当下的转型成本控制较为弱化，这就势必会增大

物力资源投入中的成本。

以上在组织资源视角下所提出的不足，便为财务管理助力国企内控成本消减提供了问题域。

四、财务管理助力内控成本消减的路径

根据以上所述，国企财务管理助力内控成本消减的路径构建如下：

（一）加强共享财务中心建设

财务管理首先需消减自身在运维中的成本，这样才能有效起到国企成本中心的职能。基于目前企业财务管理的发展趋势，可通过加强共享财务中心建设，来消减财务资源投入中的成本。目前需做好以下工作：第一，根据国企主业发展模式和愿景，充分挖掘已有财务信息系统、ERP系统的功能，而不是重构财务信息化平台。在国企提质增效的进程中，已在优化财务管理模式方面做了大量的工作，并形成了财务信息化平台与ERP系统相对接的架构，且在“金三系统”外部监管平台的作用下，使国企建立了较为完善的内控成本管控体系。因此，在降低财务管理对企业组织资源占据的要求下，可基于现有财务信息化平台重点建设业财融合下的财务数据开发能力。第二，对基层部门负责人开展共享财务的运维能力培训，并建立部门业务数据定期上传、共享的制度。为了使共享财务运维模式得以落地发挥实在效果，当前需落实基层部门负责人财务管理（预算管理）的主体责任，所以需在能力建设方面对其重点开展财经法规知识讲授、企业预算管理制度培训。第三，在基层部门设立信息员兼职岗位，对信息员开展数据前期清洗的能力培训。各部门的信息员作为部门与财务人员相联系的中介，还需具备共享财务运维能力，并对其开展财务数据保密条例教育。

（二）提升部门业财融合水平

为了控制基层部门在人力资源投入中的成本，当前需提升部门的业财融合水平。具体而言：第一，由国企人力资源管理部门牵头，由财务管理部门具体实施，委派财务管理的业务骨干对部门负责人开展相应的培训。由于部门负责人前期已经接受了共享财务能力培训，所以需重点帮助他们利用信息化平台，增强专项预算编制的精准度。为了消减部门在人力资源投入中的内控成本，在培训中需帮助部门负责人将个量化的员工劳动时间，抽象为部门劳动要素投入总量。并在部门信息员的协助下，在大数据分析基础上获取部门完成同类工作时的单位劳动要素投入量，进而测算出在完成当前工作任务时的劳动要素总量。第三，发挥国企的政治工作优势，以党建工作来培育良性的业财融合工作文化。受制

于部门基层部门负责人所固有的工作习惯和思维习惯，“重任务、轻预算”的意识将长期存量。为此，通过重点发挥党建工作中的组织建设和思想建设优势，使部门负责人能在民主决策、工作思维转换中，以提升部门的业财融合水平。

（三）有序地推进数字化转型

在有序推进数字化转型中，财务部门、国资管理部门、相关业务部门应联合，对企业的存量专用性资产结构、布局进行调研，以补齐专用性资产运维中的短板为出发点，按年度制订数字化资产的采购计划。采购计划的制订原则为：先核心、再外围，即首先采购近期能对企业提质增效起到支撑作用的数字化资产，且该资产应有效嵌入至企业存量的专用性资产群之中。然后，在根据企业发展战略的执行情况，规划后期（外围）的采购计划。如，在提质增效目标下，国企可对生产运维中的技术组织形态调整作出战略安排，并将战略安排细化为年度计划，且利用滚动计划法细化当下年度的技术组织形态调整方案。随着年度调整方案的出台，便为引入增量数字化资产提供了约束条件。在财务部门、国资管理部门、相关业务部门的共同调研和论证下，最终确定增量数字化资产的采购计划。这样一来，就能有效消减企业物力资源投入中所产生的内控成本。

五、结语

综上所述，国企在财务管理数字化转型中应聚焦内控成本的消减问题。与此同时，由于以事业部作为业务部门，这就需从组织资源配置视角来重构内控成本的组成要素，而应放弃传统基于成本项目的分析视野。当下在消减内控成本时，财务管理首先需消减自身在运维中的成本，这样才能有效起到国企成本中心的职能。为了控制基层部门在人力资源投入中的成本，当前需提升部门的业财融合水平。在有序推进数字化转型中，财务部门、国资管理部门、相关业务部门应联合，按年度制订数字化资产的采购计划。

参考文献：

- [1] 张梦琪. 试论新形势下国企财务管理风险现状及防范措施[J]. 财会学习, 2023(12):13-15.
- [2] 李琮皓. 新经济背景下的国企财务管理创新路径分析[J]. 中国市场, 2023(28):177-180.
- [3] 孙静. 新形势下国企财务管理风险防范及财务管理转型的思考[J]. 理财: 收藏, 2023(3):17-19.

作者简介：吴琼（1987.11—），女，安徽滁州人，硕士，会计师，研究方向：财务管理。