

新时期国有企业推进财务管理转型升级的策略研究

孙文君

(聊城国泰创业投资有限公司, 山东 聊城 252000)

摘要: 随着我国社会经济进入平稳发展时期, 国有企业也逐渐深入市场竞争局势, 财务管理作为企业经营管理活动的重要组成部分也应该及时转型, 适应新的管理需求, 但目前我国部分国有企业在探索财务管理转型升级新路径的过程中仍然存在着一系列亟待解决的问题, 对企业财务管理工作成效造成了一定的负面影响。因此, 本文在阐述国有企业财务管理基本内涵的基础上, 深入分析了新常态背景下国有企业财务管理现状, 分析国有企业现阶段实施财务管理转型的必要性, 并结合实际情况对财务管理模式和职能进行优化, 以期为行业人员的实际工作提供一些可借鉴经验, 促进国有企业稳定发展。

关键词: 国有企业; 财务管理; 问题; 策略

中图分类号: F276

文献标识码: A

DOI: 10.12230/j.issn.2095-6657.2021.47.056

随着新常态下我国经济下行压力增大以及国有企业体制改革的不断深化, 国有企业必须加快探索财务管理转型升级的新路径, 通过采取财务管理观念创新, 强化业财融合等措施积极发挥财务管理对企业经营活动的引导与规制效用。但从目前已有的实践经验来看, 不少工作还存在着一些问题与困难亟待解决。

一、国有企业财务管理概述

(一) 国有企业财务管理的基本内涵

财务管理是现代企业经营管理活动中不可或缺的一个环节, 传统的财务管理模式下, 其工作内容主要是服务于管理层决策与股东利益, 并实现对财务数据与业务数据的全面整合与共享工作^[1]。显而易见的是, 传统的财务管理工作主要局限于基础的财务核算及对经营活动的事后控制, 无法对国有企业管理人员提供信息数据方面以及决策行为的支持。目前, 相关学术理论研究和大量实践经验都表明业财融合是现代企业财务管理转型升级的下一个方向, 而业财融合本质上是企业依托先进的信息技术手段对企业的财务活动、业务活动及管理活动实施流程再造。让企业的财务管理嵌入到业务经营的过程当中, 打通业务部门与财务部门的信息壁垒, 促成业务信息与财务数据的集成与共享, 从而实现防控风险、配置资源和依托数据进行分析决策等主要目标。

(二) 国有企业推进财务管理转型升级的重要性分析

国有企业推进财务管理转型升级意义重大。首先, 财务管理转型升级是国有企业体制改革的有效支撑。财务管理是国有企业经营管理活动的核心组成部分, 基本贯穿了企业经济活动的全部流程。国有企业要想尽快完成市场化转型, 破除产业发展困境就必须加速推进财务管理转型升级, 更好地拓展财务管理功能, 辅助管理层进行决策分析。其次, 财务管理转型升级

有助于提升国有企业的资源使用效率, 进一步拓宽利润空间。国有企业作为营利性组织必须将提升企业经济效益作为首要经营目标。国有企业通过推进业财融合, 强化了企业财务部门同业务部门之间的财务关系, 使得财务管理人员能够深入到企业经营活动当中, 随时了解业务状态, 充分掌握业务信息, 为业务开展提供有效的财务管理支持, 最终可以实现企业精细化管理, 全面提升国有企业的经济效益。最后, 财务管理转型升级有利于强化财务风险管控, 助力企业平稳发展。随着国有企业进一步市场化, 其在经营管理过程当中可能出现的风险因素也日趋复杂, 国有企业加快推进财务管理转型升级, 尤其是针对财务内部控制体系的再一次优化调整能够极大地提升企业自身的风险防控能力。企业通过加强业财融合使得财务管理人员能够深入到企业生产经营价值链上的每一个环节, 改变了传统财务管理模式下偏重财务事后控制的弊端, 将财务风险控制从事后控制延伸向前端环节, 开展事前预测和事中评估, 对业务活动开展全过程风险监控, 可以预先判断风险要素, 提前做好防范工作, 将企业的经营损失降到最低^[2]。

二、国有企业财务管理现状研究

(一) 管理层对传统财务管理模式存在路径依赖

国有企业的管理层普遍认为财务管理工作仅需要财务管理部门独立承担, 其他部门不能积极主动参与到财务管理工作当中去。此外, 国有企业管理层对财务管理职能的认知也存在局限性, 当前国有企业的财务管理功能相对局限, 以核算、报表和数据为主要内容, 无法发挥其分析和评估等功能。在较为落后的财务管理观念的指导下, 国有企业无法跟随现实管理需求的变化而对企业组织架构和财务管理制度进行相应的调整, 财务部门同业务部门在自身权责划分上也常常出现冲突, 导致国有企业财务管理转型升级的进程差强人意。

（二）国有企业业财融合有待加强

业财融合是国有企业财务管理转型升级的新方向，但目前来看，国有企业在推进业财融合的过程中还存在一些困难。一方面，在组织机构的设置上，部分国有企业还没有设置业财融合管理和控制部门，财务职能仅仅局限于财务部门。另一方面，目前部分国有企业的财务信息化建设水平仍然有待提升，主要还存在诸如信息系统集成程度不高、信息数据传输标准不统一、信息系统运营维护工作不扎实等问题。这使得国有企业在推进业财融合的过程当中，财务数据和业务数据等关键信息的传输总是有较强的滞后性，在企业内部容易形成信息孤岛。

（三）财务风险管控机制不健全

我国部分国有企业在财务管理工作中于思想层面上仍然没有树立起足够的财务风险防控意识，在制度层面上也没有建立起完善的风险防控机制。主要表现在：第一，企业管理层及执行层未树立风险防范意识。受传统管理模式的影响，国有企业对财务风险的控制偏重于资金管理，但是对预算管理及成本管理的重视程度不足。第二，当前国有企业的财务管理偏重于对财务风险的事后控制，没有对潜在的风险因素进行识别和评估，同时也缺乏完善的财务风险预案，针对财务风险的事前控制和事中控制基本处于空白状态。第三，国有企业在制度层面上对财务风险的控制缺乏刚性约束，尤其是国有企业的内部审计工作缺乏专业性和独立性，内部审计制度形同虚设；部分国有企业虽然在企业内部建立起了相对完善的风险识别评估程序，但在实际执行过程中由于缺乏相应的绩效考核制度，导致其风险识别和评估程序基本流于形式。

（四）财务管理工作缺乏制度和流程约束

部分国有企业对日常财务管理工作缺乏监管和约束，主要表现在：国有企业的投资行为缺乏制度保障，其执行流程长期以来未被规范化从而导致难以统筹协调；银行账户管理和现金盘点缺乏审批流程控制等。仔细研究上述财务工作中出现纰漏的原因主要在于国有企业目前的财务管理制度有待完善，其具体工作没有形成固定的流程规范。

（五）财务人员职能转变不彻底

现阶段国有企业的财务管理人才转型工作尚且存在以下几方面的问题，导致国有企业财务管理人员的职能转变不彻底，在一定程度上影响了企业财务管理转型升级的最终成效。第一，由于特殊的历史原因，部分国有企业的财务管理人员多为安置人员，其年龄较大且专业素质较差，面对财务管理转型升级并不能尽快适应新的工作环境和工作要求。第二，国有企业的人力资源管理工作没有根据财务工作的变化及时做出调整，新的财务管理模式下国有企业并没有做好对在职员工的技能培训工作，尤其忽视了对财务人员信息技能的培训，导致企业的财务管理人才队伍的综

合素质与新型财务管理模式不匹配。第三，国有企业没有做好人力资源管理制度的建设，新型财务管理模式下，企业财务人员的工作内容发生了较大变化，企业没有及时制定与之相适应的绩效考核制度，在一定程度上挫伤了财务人员的工作积极性。

三、国有企业推进财务管理转型升级的路径分析

（一）树立转型意识，培养正确的财务管理观念

在新常态背景下，要尽快完成财务管理转型升级，国有企业管理层必须要转变原有的财务管理观念，促使企业自身的财务管理工作能够从以往的静态核算向动态监管转型，拓宽管理职能，全面覆盖企业的预测、控制、考核、分析等工作；同时，发挥财务管理的价值创造功能，基于会计数据挖掘企业潜在的价值因素和天然优势，并基于价值链环节及时发现不增值作业，提出相应的改进和调整建议；了解同行业竞争对手的情况、市场供需关系变化情况等，及时调整营销策略和发展战略，提前预测经营风险，为企业的各项经营活动保驾护航，并进一步提高财务管理的质量^[3]。

（二）充分利用信息化手段，加深国有企业业财融合

国有企业要顺利推进业财融合进程离不开信息技术手段的支持，业财融合意味着国有企业的财务管理模式应当逐渐由传统财务会计向新型管理会计转变，因此国有企业必须加强财务信息化建设。具体来说，国有企业要做好以下几方面工作：第一，国有企业要进一步加强财务信息系统与业务支撑系统之间的融合程度，优化两个信息系统之间的信息接口；对一体化信息平台的数据库进行优化扩容并依据实际工作需求对信息平台的相关功能模块进行调整，提升财务部门与其他职能部门之间的信息传输质量与传输效率，完全打破国有企业各职能部门之间的信息壁垒。第二，国有企业还要做好信息平台数据实施标准的一体化以及强化信息平台后续的运营维护工作。国有企业应基于规范统一的数据标准对数据进行转换、处理、存储，为保证会计信息在系统中的有效加工、传递和安全使用，应当完善各企业内部人员的授权，确保将一体化信息平台的操作风险降至最低以保障企业关键信息数据的安全。第三，国有企业还需要设置业财融合管理和控制部门即财务共享中心，实现财务职能的集中化、扁平化。财务共享中心在信息技术利用程度，工作人员综合管控程度等方面有了较大提升，财务共享中心的职能主要偏向于对业务活动与财务活动数据信息的分析与处理，为国有企业的财务部门及业务部门做好信息数据的供给与支撑^[4]。国有企业通过建立财务共享中心对财务工作建立了统一的规范标准，集中了部分重复性高的会计工作，同时将财务职能部细分为核算会计和战略会计两个部分，其中财务共享中心的专业岗人员熟悉会计业务的流程和规范，但其只负责财务数据的客观性和操作规范性，不承担会计信息

的分析和处理工作^[4]。

（三）完善国有企业财务风险管控机制

针对目前财务风险管控工作中存在的问题，国有企业需要从以下几方面着手逐步完善财务风险管控机制：首先，国有企业管理层要提升对财务风险控制的重视程度，强化全体职工对财务风险的认知。重点要明确企业各职能部门在财务风险管控工作中的权责范畴，从意识层面帮助企业各职能部门与全体职工树立正确的财务风险管控理念。其次，国有企业的财务管理人员需要进行针对性的财务风险研究，在企业内部建立起完善的财务风险识别和评估程序。具体来讲，企业财务管理人员需要绘制财务风险对照表，列举出经营管理活动流程中常见的风险点和较大概率发生的风险环节，方便开展对比检查全面识别和防控内外部财务风险，随后财务管理人员要采取定量分析与定性分析相结合的方法对识别出的风险要素进行权重评估并及时启动风险应对预案，通过健全的风险识别评估程序对国有企业财务管理工作过程中可能出现的财务风险进行有效处置。最后，国有企业要严格按照相关制度要求来执行内部审计工作，国有企业需要在企业内部设立内部审计委员会和独立的内部审计部门并配置专业的审计人员，在保证内部审计工作独立性与专业性的前提下针对企业财务活动进行审计监督，切实降低财务风险发生的可能性。

（四）建立健全财务管理制度与工作流程

随着财务管理模式的转型升级，国有企业必须及时做好配套管理制度的修订与更新。始终发挥财务管理制度对财务活动的刚性约束。具体来说，国有企业还应当完善财务管理制度。具体来说，国有企业要发挥财务管理制度对资金控制活动和合同控制活动的约束作用，对重大购销业务、大额资金借贷和大笔现金支付、资产调整、长期投资和长期工程合同签订方面要形成必要的约束制度；对重大经营决策、重大财务收支活动要严格执行审批权限，实行总经理、财务负责人联签制度；对国有企业的重大投资行为必须进行深入的事前调查，落实投资可行性分析报告制度，确保企业国有资产的保值增值^[4]。另外，随着业财融合在企业内部的推进与落实，国有企业还应当强化人力资源管理制度建设。在推进内部控制工作时落实不相容岗位权责分离制度，明确企业管理人员的权责范围，对于涉及内部控制工作的关键岗位要定期轮岗，确保企业全体职工，尤其是主要领导干部在行使权力时受到相关制度的刚性约束，遏制贪污腐败、营私舞弊行为。完善财务绩效考核制度，针对当下企业财务管理工作的实际情况制定完善的财务绩效考核指标体系和财务绩效考核程序^[5]。

（五）加快财务人员职能转型，聚焦管理会计建设

国有企业推动财务管理转型升级必然会导致企业对复合型人才的需求大大提升，因此，国有企业要构建完善的人才培养体

系，建设符合业务发展方向的专业人才队伍，加快企业财务管理人才队伍的转型。业财融合作为国有企业财务管理升级的新方向，传统的财务管理模式逐渐被新型的财务共享管理模式所取代，这就对国有企业的财务人员提出了新的工作要求，国有企业首先要从招聘环节入手，树立新的人才引进标准，聘用符合企业业务发展方向的高素质专业化人才，为企业财务共享模式注入源头活水。其次国有企业加强对企业职工的教育与培训。对职工要加强业财融合知识宣传，帮助企业全体职工树立较强的业财融合意识。针对财务管理人员，国有企业要重视对其数据分析能力和业务知识的培训；针对非财务人员，国有企业要重视对其财务知识的补充。让更多的复合型管理人才参与到企业的业务工作和财务工作当中去，促进企业财务管理人员由财务核算职能岗位向财务信息管理决策岗位转型。最后除去专业知识层面的教育和培训，国有企业还要为企业职工，尤其是为财务管理人员提供一定的工作实践机会。国有企业要在企业内部推行轮岗制度，让企业的财务管理人员与业务人员进行岗位轮换，此举不仅有利于加深财务人员和业务人员对彼此工作内容的了解程度，更有利于企业的财务管理人员充分深入至企业生产经营的全链条，能够更好地发挥财务管理的监督决策职能。

四、结束语

综上所述，国有企业财务管理转型离不开新常态经济环境的支持，企业需要积极适应政策环境和市场环境，开辟新的财务管理模式，不断提高财务管理水平，将业务活动与企业财务管理相结合。基于此，国有企业需要以当前财务管理现状为起点，结合环境因素，对财务管理理念进行升级再造，促进财务会计向管理会计转型，进一步加强业财融合，提升企业财务风险防控能力等策略，实现财务管理转型升级，助力国有企业健康平稳发展。

参考文献：

- [1] 杨婧. 国有企业财务管理转型升级存在的问题分析及对策[J]. 大众投资指南, 2021(17): 92-94.
- [2] 刘芷琦. 新常态下国有企业财务管理转型升级分析[J]. 商讯, 2020(34): 51-52.
- [3] 吴良珍. 试析新常态下国有企业财务管理转型升级[J]. 财会学习, 2019(24): 61-62.
- [4] 滕晓磊. 国有企业财务管理风险防范研究[J]. 财会学习, 2021(02): 15-16.
- [5] 谭皓文. 新时代国有企业财务管理转型研究[J]. 中小企业管理与科技(中旬刊), 2021(07): 88-89.

作者简介：孙文君（1989-），女，山东高唐人，本科，中级会计师，聊城国泰创业投资有限公司，从事财务管理研究。