

# 国有企业财务管理效能提升对策研究

荆昭昭

(中铁二十局集团有限公司, 陕西 西安 710016)

**摘要:**在新时代供给侧结构性改革全面实施的进程中,面临内部人员综合素养与管理效能全面优化的发展需求,国有企业必须转变发展理念,强化内部管理。基于此,本文以国有企业财务管理效能的提升为研究内容,系统梳理其主要影响因素的同时,明确其在发展过程中存在急需解决的全面预算管理遭遇职能壁垒、国有企业财人才需求不匹配与缺乏明确的责任落实的发展问题,有针对性地进行了提升对策的深入探索,希望能够对相关企业管理效能的提升提供有效参考。

**关键词:**国有企业;财务管理;效能提升

## 0 引言

供给侧结构性改革的不断深化,为国有企业优化产能结构指明了方向,基于组织形态的研究视域强化对产能优化内涵的深入理解,既要立足技术革新的发展目标促进企业生产精细化管理的有效实施,又要通过专用性资产的优化配置实现国企生产力水平的全面提升。不管是基于何种目标探索产能优化的有效路径,都需要正确处理项目资金的投资需求,如何有效协调“人”与“物”的关系问题,以财务人员综合素养的提升深化资金管控效能,以科学的财务措施破解效能提升瓶颈,是现代国有企业急需探讨的问题之一,本文也基于此展开研究<sup>[1]</sup>。

## 1 影响国有企业财务管理效能提升的主要因素分析

### 1.1 职能局限性

一直以来,国有企业严格按照组织架构进行职能分配,财务部门必须按照所属业务范畴进行具体业务的开展。在专用性资产购置中,财务部门只是基于业务需求开展工作,一定程度上弱化了财务职能在采购环节的事前管控。同时,供给侧结构性改革背景下,专用性资产管理部门具备国企内部绝对的议价话语权,但却削弱了财务部门的全面预算执行效果,财务职能弱化问题凸显。

### 1.2 信息的不对称

其主要体现在国企专用性资产的采购过程中,其资产采购主要是高新技术设备,所需的专业知识已经超出了财务人员的专业范畴,因而在实际工作中容易造成信息的不对称问题。一方面,财务部门不能充分主导预算编制工作,缺乏对国企内部流动资金的有效统筹;另一方面,存在因过度人为干扰导致专项预算失真,引发诸多违规操作问题。

### 1.3 财务管理责任的界定

针对专用性资产的有效评价,需要立足“产出/投入”的具体关系进行综合考量,最终实践效果则需要通过特定期限来予以检验,如此一来专用性资产归口使用完毕后,也就表明该阶段财务管理工作完结,如若不符合预期“产出/投入”的基本目标,则会在具体责任界定中出现纠纷,从而导致财务部门最终只能转变为单一的财务执行负责部门,财务决策有失偏颇,为后续工作带来隐患<sup>[2]</sup>。

## 2 国有企业财务管理效能提升急需解决的主要问题

### 2.1 全面预算管理遭遇职能壁垒

企业全面预算管理效能的有效体现是需要通过全过程覆

盖、全员参与进行保障的,这就需要针对国企财务职能壁垒问题进行有效优化。当前,实现全面预算管理的全员覆盖,一方面要充分挖掘财务人员的业务潜能,另一方面还需要保障全员的有力配合,二者缺一不可。同时,对于内部组织架构方面,由于国企长期的财务与业务相分离,一些业务部门并未纳入财务管理体系中,造成实际预算执行的各个部门责任落实不到位,部门事权与财权缺乏有效融合,影响财务管理效能的进一步提升,因此必须强化财务管理的全员覆盖。

### 2.2 国有企业财人才需求不匹配

正如上文影响因素分析中所提到的,现阶段随着国企深化体制改革的不断推进,资产采购主要是高新技术设备,其需要专业的技术知识进行需求分析,这就与当前国企财务管理人员知识储备相冲突,仅仅依靠财务人员进行专用性资产投入的有效管理已不能适应国企发展变革的需求。因此,需要对内部财务人员专业技能的提升进行优化,但这一程度上又会增加国企的人力资源管理成本,国企可以考虑借助市场第三方机构对内部专用性资产评估的辅助作用,规避信息不对称的风险,提升资产管理效能。

### 2.3 缺乏明确的责任落实

近年来随着国内外市场经济环境的日益多元发展,国内实体经济承受着较大的压力,特别是2018年中美贸易摩擦的加剧与2020年新冠肺炎疫情的冲击,使得一些主营对外出口贸易的国企面临着巨大的挑战。在此环境下,许多国企开始关注内部资金使用效益、预算监管职能强化等的管理优化,归根结底还是在于责任落实问题的强化。由于一些国企受传统管理模式的束缚,对于事后管理效能的优化缺乏足够重视,造成责任落实不到位,出现问题部门之间互相扯皮推诿的问题不断,严重制约着国企专用性资产的有效管控。

## 3 国有企业财务管理效能提升的对策探索

### 3.1 强化财务部门在国企内部的职能统筹作用

为充分营造国企内部良好的财务管理氛围,需要以财务部门为统筹,系统规划各项工作,并通过强化财务管理部门的考核督导职能,倒逼其他业务部门积极配合财务管理工作,因此,可以立足财经法规的管理架构强化财务部门督导考核职权。一方面,保证财务人员能够全过程参与国有企业专用性资产采购项目论证、方案制定与执行应用的各环节,科学评价资产管理效能,并保证财务人员可以在关键问题上行使一票否决权。另一方面,绩效考核需要根据季度安排实

施专项预算执行考核,并将考核结果与部门年度奖金发放相挂钩。强化财务部门督导考核职权的同时,适时转变职能定位,从传统财务核算的框架中跳出来,实现财务职能的管理型、多元化发展,为资产购置、预算管理、企业决策等提供专业的财务意见。

### 3.2 优化预算管理流程,提升内部协同管控效能

现阶段重构国企的内部组织架构并不具有可操作性,只能是在原有的组织体系基础上,强化内部人员培训。从最新财经法律法规与国企财务管理制度规范着手,明确具体经济行为的合理性与合法性,基于战略管理的视角,优化内部预算管理。结合业务部门实际资产采购需求,细化预算编制内容,在培训中重视通过案例引导强化业务部门负责人的预算思维,委派专人负责对资产经济价值进行科学评估与分析,透过资产回报率的视角为管理层提供专业指导。同时,针对当前资产管理事后不足的瓶颈问题,进一步完善全过程协同管控,明确财务部门职能地位的前提下,将归口部门对于资产的使用情况、日常维护等具体工作纳入绩效考核体系内,严格按照资产使用计划进行量化评估。此外,财务部门还应加强与国资部、总经办等相关部门的合作,定期根据资产使用进展进行动态考核,并及时将考核结果纳入年度部门综合评估报告中,拓宽财务管理效能的作用范围<sup>[3]</sup>。

### 3.3 规避干扰因素,建立国企内部专家资源库

为有效挖掘国企内部人才资源的优势,规避不必要人为

干扰,需要提升专家咨询的公信力,及时组建专家资源库提升财务管理效能。严格规范选人标准,重点对职称、学历、业务专长等要素进行全面把控,科学选取德尔菲法借助“背靠背”的沟通模式化解财务部门在业务技术方面的专业不足问题。

## 4 结语

总之,供给侧结构性改革的浪潮正日益影响着国内企业的发展布局,特别是国有企业在深化改革过程中面临着优化产能结构的发展任务,需要以技术组织管理的视角进行不断完善,这不只是单纯生产力的技术革新,更是需要通过在专用性资产的优化配置中去强化企业财务管理效能。这其中就需要同时破解“人”与“物”的管理难题,前者涉及国企内部全员财务管理意识与相关能力的有效培育,后者则需要通过有效策略破解效能提升瓶颈问题。因此,本文主张以全过程财务管理的有效实施提升财务部门的职能统筹,强化内部人员管理培训,实现财务管理知识体系的优化完善,充分挖掘专家咨询的智囊作用,推进国企财务管理效能的全面提升。

### 参考文献

- [1] 杨永进.对国有企业成本控制的研究——以大同煤业为例[J].河北农机,2019(01):14-16.
- [2] 李利刚.依托全面预算管控系统构建与实施精细化成本管理体系[J].现代商业,2018(31):12-14.
- [3] 王巧菊.国有企业财务管理中存在的问题及对策[J].纳税,2019(12):44-45.

(上接第176页)

## 3 优化通讯企业成本管理的具体措施

### 3.1 强化对成本管理工作的高度重视

作为管理层,必须以企业长远规划为出发点,科学统筹各项工作,以通讯企业一定时期的利润变动趋势进行预算控制的有效编制,这是实施成本管理的必要前提。同时,积极组织内部员工进行成本管理相关知识的系统培训与学习,提升内部全部人员对成本管理这项工作的有效重视,以为针对性管理措施的进一步制定献言献策。要明确当前通讯企业所面对的复杂多变的市场环境,做好内部控制的全面实施,强化全过程考核管理,督促各部门与相关人员能够自觉对标指标任务,配合企业成本管理工作指导。利用营销宣传的具体活动策略,拓宽产品市场推广,以利润实现情况为考核标准,制定科学的奖惩办法,夯实各部门主体责任,充分调动员工自觉参与企业成本管理工作的积极性。

### 3.2 建立健全成本管理体系

系统完善的成本管理体系,是规范企业成本管理,强化内部分工合作,保障各项工作有序推进的重要基础。因此,为充分挖掘企业成本管理的潜在效益,通讯企业需要尽快组织构建符合本行业特色的成本管理体系,强化资金使用效益,严格资金审批管理。结合企业各个岗位设置的具体情况,做好针对性效益评估与员工激励制度的完善,强化成员成本管理忧患意识。及时针对各级预算部门关于成本管理推进情况、工作质量与管理效果等做出的具体评价,组织专门人员进行实地调查,确保最终考评结果符合各部门实际情

况。同时按照通讯企业项目经理、项目监管部门、下属员工等具体层级的不同,进行分层管理,清晰反映企业发展特性的同时,便于通讯企业各个项目经理能够直接对标成本管理目标进行任务的分解与细化,实现综合成本效益的有效保障。

### 3.3 创新成本管理理念

通讯企业一直以来是以现代企业结构进行具体运营管理的,因此管理理念也应及时根据现代企业的转型升级进行科学调整,创新成本管理理念必不可少。因此,需要针对其对企业发展的作用进行广泛宣传,帮助企业内部与员工认真梳理各项工作,全面整合内部资源,规范资源分配与使用管理。

## 4 结语

总之,随着经济全球化趋势的不断加强,国内外市场联系日益紧密,为通讯企业发展带来良好发展机遇的同时,也加剧了市场间的激烈竞争。在此背景下,通讯企业要想继续实现稳定发展,就需要立足行业发展的整体趋势,深化企业自身管理。成本管理作为提升通讯企业经济效益的重要管理手段,正日益引起市场企业主体的关注,因此,需要在科学分析市场发展动态的同时,创新成本管理理念,构建全面科学成本管理体系,实现企业资源的合理分配,为企业在未来战略发展中把握主动优势创造有利条件。

### 参考文献

- [1] 魏刚.通讯项目的成本管理与控[J].杂文月刊,2019(11):19-20.
- [2] 贾继红.成本管理及控制在通信工程设计项目的应用[J].通讯世界,2019(06):33-35.
- [3] 卢晓琴.通讯企业成本管理与控制的若干问题探讨[J].中国集体经济,2020(09)101-103.