

# 首开集团提升财务工作质量的路径

程雨清

2021年是“十四五”开局之年，也是国资国企深化改革、结构调整、转型升级、创新发展的关键一年。北京首都开发控股(集团)有限公司(以下简称首开集团)顺应经济发展新常态，夯实财务基础管理，进一步深化财务管理创新体系，为企业高质量发展提供有力支撑。本文结合首开集团财务管理实践，研究探讨了财务管理工作质量提升的路径。

## 一、财务工作质量提升原则

推进财务系统工作质量全面提升，不断开拓财务工作新局面，持续提高决策支持水平，应主要把握三方面原则。

一是树立“一个中心”。要树立改革创新的中心思想，创新是企业发展的动力之源，要通过知识更新、观念转变、补齐短板来推动财务转型。二是突出“三个重点”。突出做好资金管控、突出做好风险防控、突出重点和

性；四是采用边际贡献率、毛利率等指标评价责任体创造的经济效益，充分展现责任体对企业绩效的贡献度(责任体绩效评价指标体系构建见表1)。

(三)实施责任体绩效评价需考虑的因素

实施责任体绩效评价是一个系统工程，不仅涉及绩效评价指标体系的构建，同时也需要充分考虑企业面临的内外部环境的影响，具体来说：一

专项工作。三是握紧“五个抓手”。要提高政治站位、夯实管理基础、强化人才队伍建设、深化财务信息系统建设、严守财经纪律。

## 二、财务管理工作质量提升的方法

(一)推进管理会计体系建设，深化财务改革创新

1. 狠抓基础管理。一是要从思想上高度重视基础工作，财务基础工作是会计信息质量的基石，是进行正确经营决策的保障。二是要强化顶层设计，以集团公司新修订的财务审计制度为统领，切实健全制度、理清流程、对标一流，建立标准，夯实基础管理工作。三是要持续动态落实好经济责任审计、巡视、财务决算、监事会监督检查反馈问题的整改工作，特别是问题整改要讲究时效性，发现问题要及时整改。四是要对基层建设、基础工作和基本功训练常抓不懈，尤其

是实施责任体绩效评价，一线岗位角色没有变，但“责、权、利”变了，应在既有业务的基础上，统一任务分配、资源匹配、绩效考核、市场活动、数据展现规则等；二是市场经济环境是不断变化的，企业也处于不断发展中，要动态了解企业发展需求，同时根据责任体的业务、管理难点持续改进和优化指标体系；三是在价值创造成为经济发展关键词的今天，管理会计的作用日益凸显，责任体绩效评价指标

是针对年轻员工。

2. 狠抓三项工作。一是增收节支工作。首先要认真分析收入结构和变化，分析企业在开拓市场、创新商业模式、投入新产品等方面所采取的措施，对比主要产品市场占有率、增长率变化情况，重点关注收入增长与现金流、毛利、风险是否匹配；其次要全面分析企业成本费用管控情况，分析生产经营各环节降本增效成果和可能存在的改善空间，努力实现营业成本增幅低于收入增幅；第三要深入分析企业盈利能力和盈利结构，重点关注主营业务利润、非经常性损益、归母净利润等指标，评判企业盈利的可持续性，分析价值增长的驱动因素，找准未来效益增长的突破点。二是亏损治理工作。在决算中要全面总结亏损企业治理工作，充分利用决算数据分析亏损面、亏损额及亏损业务，深入查找制约企业效益改善的关键因素，重点检查亏损大户落实治亏工作

体系应与管理会计方法(比如作业成本法、平衡计分卡等)协同运用，发挥最大功效；四是信息技术给企业生产经营方式、商业模式等带来较大影响，针对责任体的绩效评价也要充分运用信息技术，减少人为因素的干扰，进而客观评价责任体的工作效果。

(作者单位：对外经济贸易大学国际商学院 东华工程科技股份有限公司 中国唱片集团有限公司)

责任编辑 刘黎静

的措施和效果,提出下一步“减亏止血”的工作安排和目标,并定期跟踪和考核。三是应收账款和存货的“两金”清理工作。在决算中要深入分析“两金”清理进展情况,对照预算目标及年中制订的清理方案,核实企业“两金”清理责任是否落实、目标是否完成,重点关注库龄、账龄较长的存量“两金”是否得到及时清理,分析增量“两金”与同期收入增长是否匹配,提出下一年度进一步压存量、控增量的目标和措施。

3. 狠抓资金管控。一是各级企业要以优化融资结构、降低融资成本、提高资金使用效率为重点,统筹利用国内外金融市场和资本市场,综合利用超短期融资券、永续中期票据、股票市场融资、引入战略投资者、发展混合所有制等途径,灵活运用资产证券化、产业基金等创新融资工具,提高直接融资比例,科学配置财务资源,提高资金使用效率。二是要理性评估财务杠杆边界,严格控制带息负债规模,优化负债结构,合理搭配长短期、本外币、债股权等各种融资手段,合理控制资产负债率水平,降低资金成本。三是要做好应收应付票据、应收应付款项、预收预付款项等指标的谋划,确保完成预算目标,减少资金沉淀,提高经营创现能力。

4. 狠抓对标管理。一是进一步加强预算“四个对标”工作(与预算对标、与历史最好水平对标、与内部同行业企业对标、与外部标杆企业对标),确保预算指标具有先进性。二是进一步加强行业对标,加强对标管理工具的应用,聚焦同行业或板块内先进企业的关键指标,查找经营管理短板,借鉴先进管理经验,持续优化、提高企业绩效水平。

(二) 加强内控及风险管控,助力集团公司健康发展

一是制定有针对性的内部控制评价指引。评价指引是开展内部控制评价工作的基础,集团公司将充分考虑指引的针对性和适用性,紧密结合企业经营情况和重点业务编制评价指引和标准要求,加强重大风险管理和重点业务风险管控,加强对重要单位和主要亏损单位风控情况的评价。二是推动全级次开展自评与抽检工作。集团公司将定期组织内部控制评价工作研讨会与培训会,统一集团所属各单位对内控评价的认识,确保内控评价在集团公司各单位顺利开展。集团公司与二级公司将坚持风险导向选择抽取评价单位,组成评价小组,进行现场评价。通过评价揭示风控体系的整体问题、重点业务管控的薄弱环节,提升内控评价工作的针对性,形成工作闭环。三是推动内部控制持续改进与优化。内部控制评价作为内部控制长效机制的必要环节,是对企业内部控制体系是否满足设计要求、是否达成预期目标的监督与考核。通过内部控制评价工作,推动所属企业从实际出发按照标准开展内控体系建设,提升内控体系的有效性和可操作性。

(三) 加快财务审计信息化建设,不断提升管控水平

一是财务信息化建设要完善基础财务工作信息化应用。集团公司要积极推进财务信息数据平台建设,通过财务主数据系统的搭建,为财务管理软件提供统一的数据编码,从而为未来的财务信息化建设提供数据基础保障;要进一步优化完善财务合并报表系统,推进财务决算编制网络版的建设工作,提升财务报表编制效率。二是财务信息化管理要涵盖企业运作的各个方面,提高企业整体运营效率。集团公司要大力推进全面预算管理系统和管理创新信息化系统的建设,通

过细化预算分解、整合财务指标,为企业运营、管理和决策提供有效的信息支撑;要启动风险管控信息化平台建设,为内控管理提供抓手,从而优化管理流程。三是顺应财务改革创新、财务转型大趋势,鼓励有条件的二级、三级企业探索建立财务共享中心,加快会计职能从核算到管理决策的转变。

(四) 紧密结合公司发展战略,加强财会人才队伍建设

一是要加快对各级企业总会计师的配备工作,进一步充实和加强各级财务审计部门、各关键岗位的骨干力量。二是强化财务人员对于管理会计知识的掌握和运用。财务负责人要更关注战略决策、全面预算、风险管理等内容,会计主管要更关注信息分析、成本管理、绩效评价等内容,一般会计人员要更关注管理会计工具方法的具体应用。三是要多角度、多维度开展财务审计骨干人员的培训培养。在集团层面,继续鼓励具备条件的财务人员学习深造;继续举办会计准则、税务、金融等培训班,推进会计人才培养工作,大力培养复合型会计人才。☐

(作者单位:北京市首都开发控股<集团>有限公司)

责任编辑 王词

## 主要参考文献

- [1] 李扬. 关于企业营运能力评估的基本问题[J]. 科学之友(B版), 2006, (5): 12-13.
- [2] 陈俊. 企业营运能力指标分析及评价[J]. 会计之友, 2009, (6): 25-26.
- [3] 顾娟. 有效地组织和协调企业推行财务预算管理研究[J]. 财会学习, 2016, (12): 14-15.