

国网湖北电力基于业财融合的智慧财务稽核管理模式构建

余晓峰 邓乐

摘 要：财务稽核是企业内部控制的重要组成部分。国网湖北电力构建了基于业财融合的智慧财务稽核管理模式，通过线上稽核平台建设、线下稽核方法创新、稽核标准的统一及共享，提高了稽核管理质效，为其他企业优化财务稽核体系提供了参考。

关键词：业财融合；智慧财务；财务稽核；电力企业

中图分类号：F426.22；F406.7 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2022)19-0011-03

财务稽核是内部控制的重要组成部分，同时也是连接财务与业务的桥梁，在推动业财融合过程中起着重要作用。国网湖北省电力有限公司（以下简称国网湖北电力）是国家电网公司的全资子公司，核心业务为电网建设、管理和运营。近些年，受多重不利因素影响，国网湖北电力盈利水平大幅下降，电网投资能力显著削弱，经营压力前所未有。在此背景下，国网湖北电力推动构建了基于业财融合的智慧财务稽核管理模式，以发挥财务稽核监督职能，提高稽核管理质效，确保资金财产安全和国有资本保值增值。

一、基于业财融合的智慧财务稽核管理内涵

如图1所示，国网湖北电力构建

的基于业财融合的智慧财务稽核体系坚持“监督、服务”的职能定位，以“高效”为原则，突破业财信息壁垒，强化在线稽核建设，拓展稽核的深度和广度；以“提质”为抓手，紧盯现场稽核热点，攻克业财整治难点，强化现场协同监督；以“长效”为导向，推进共性问题治理，避免屡查屡犯现象，加强问题整改效果；以“合规”为基础，建立“三库两册一模”稽核规范标准，共享业财稽核工具，规范执行标准；以“人才”为保障，打造业财协同团队，夯实稽核监督力量，从而实现了“机制设计——协同监督——信息沟通——整改落实”的完整闭环。

二、具体做法

（一）突破业财信息壁垒，加强在线稽核建设

为突破传统财务数字化检查局限于财务信息系统模式，国网湖北电力成立了专业团队，依托数据中台搭建了智慧财务稽核平台。数据中台构建了贯通各业务信息系统的、标准统一的企业级数据资源池，实现了业财数据集中处理、实时共享，为在线稽核获取业务数据开展智慧应用提供了数据支撑。国网湖北电力依托数据中台建设了在线稽核平台，对财务数据和与价值相关的业务数据开展在线稽核。该平台可以广泛采集重要风险点业务数据，根据数据间的逻辑设置事前监督规则并及时预警，确保前端业务规范处理，提升及时发现问题、解决问题的能力。例如，针对民营企业账款涉及往来单位多、业务部门多、挂账款项多等问题，国网湖北电力线上开发了《民营企业账款明细台账》，

建立了包含合同、项目、供应商、账务等方面64个字段的民营企业业务台账，清晰展示每一笔业务的合同条款、物资到货进展、项目进度、资金支付进度等业务信息，打通清欠工作业务链条，破除专业壁垒。同时，通过设置逻辑校验，动态开展货款清欠预警，从ERP系统、电子商务平台抽取物资合同、到货、投运和付款等信息，分析物资款支付情况，按结算进度将物资款分为预付款、到货款、投运款、质保金和暂估款五类，分别设置监督规则，抽取逾期支付的物资款并对即将逾期的物资款进行预警，确保物资款结算及时、规范、准确。

此外，国网湖北电力还基于数据中台集中的财务、基建、物资等业务系统数据，深入分析业务数据与财务数据的关联，提出业务需求字段1085个，部署209条在线稽核规则，涉及资金、工程、资产、物资、往来、薪酬、税务、费用报销、损益等9个方面。通过固化稽核规则内容、单位范围和监督频率，平台自动触发检查程序，发现疑点或问题则流转至对应单位稽核岗，稽核岗对接业务部门进行整改，经部门审核后，将整改计划发送到上级单位，整改完成后通过系统销号管理，实现从发现问题到整改问题的在线闭环管控。在此基础上，可以进一步在业务日常运营管理各环节中嵌入风控职能和工具，通过流程节点控制，前置稽核节点，实现在业务运行中自动识别和拦截风险的目标，加强过程管控。

(二) 紧盯现场稽核热点，攻克业财整治难点

现场稽核是远程在线稽核的有力补充。国网湖北电力充分利用内外部检查和在线稽核成果，积极开展现场稽核。为了顺利完成稽核工作，国网



图1 基于业财融合的智慧财务稽核管理模式

湖北电力成立了稽核专家小组，小组成员不仅有财务人员，还包括物资、营销、建设等业务部门骨干，必要时聘请中介机构参与。专家小组为检查标准的落地奠定了人力资源保障。在专家小组的支持下，国网湖北电力统一规范了检查标准，制定了现场操作手册，固定了稽核工作内容、政策依据、检查方法、底稿要求等。在具体实施现场评价时，稽核人员大胆创新现场评价方法，延伸在线稽核疑点，对不能通过线上稽核发现问题的业务，统筹稽核资源，运用针对性的稽核方法查找缺陷。例如采用“对比法”对大修、营销专项等准许成本进行检查；采用“标准差分析法”对各单位电费业务进行检查；采用“询问访谈法”对子公司改分公司、代管县供电企业上划等特殊业务进行检查。发现问题后，区分问题性质为“重大”“重要”和“一般”三类，分类落实整改。通过精准立项、统一现场评价标准、现场运用不同稽核方法查找缺陷、整改运用等稽核关键节点的管控，强化了现场监督，提高了稽核的精度和深度，并通过有

效运用稽核成果，提升了稽核管控水平，形成了闭环管理。

(三) 建立稽核工作标准，推动业财协同和信息共享

为实现稽核业务标准化管理，国网湖北电力不断总结稽核工作经验成果，制定了“三库两册一摸”6个作业指导标准，构建了业财共享的监督工作资源库。

“三库”建设方面：首先，根据历年内外部检查发现的典型问题，提炼稽核工作经验，编制了包括资金安全、费用报销、往来款项、薪酬福利、工程建设等8个方面案例共计175篇，形成了《典型问题案例库》，从“问题描述、检查过程、表现特征、适用法规制度、稽核结论、风险分析、改进措施和建议、稽核方法启示”8个方面对案例进行详细剖析。第二，收集整理各种内外部检查问题，编制了《稽核工作底稿库》，涵盖资金安全、费用报销等8个方面与案例库完全对应的336个问题。第三，通过梳理现行国家政策法规及国网、省公司规章制度，归纳整理出与财务稽核工作密切相关的制度共227

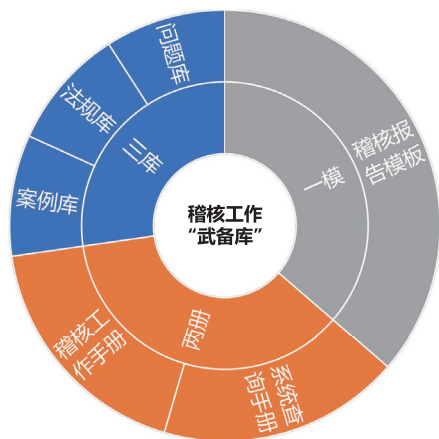


图2 国网湖北电力的财务稽核工作标准化体系建设

项，形成了《稽核工作政策法规库》。

工作手册方面：为了使稽核工作经验标准化，国网湖北电力组织业务骨干，将经济业务分为18类，针对每类业务分别编制了稽核要点和稽核依据，汇编了《财务稽核日常工作手册》。手册聚焦成本管理、关联交易等18个方面的风险，涵盖286个检查事项、687个检查要点，充分提示各类财务管理业务的风险点，指明稽核方法和政策依据。该手册不仅为稽核人员所用，同时也是财务人员日常工作防范风险的指引。由于稽核涉及的信息系统多，为了使稽核人员熟悉不同信息系统的查询业务，快速准确开展在线数据分析，国网湖北电力为稽核人员定制了《系统查询手册》，包括工程、预算、物资、营销、退役报废设备等11个方面。通过手册，稽核人员可以快速掌握ERP、财务管控、营销系统等平台系统的操作代码和查询方法，提高了稽核工作质效，实现了财务稽核对业务过程的有效监督。

稽核结果的展示是整个工作程序的落脚点。由于稽核工作需根据不同受众主体提供相应的报告，国网湖北电力根据不同的应用场景需求，从

受众者角度出发细化稽核工作报告实例模板9类18个，形成了《监督成果报告模板》供稽核人员借鉴使用，有效提高了财务部门与检查机构、被检查单位、公司领导、业务部门等的沟通效果，提升了稽核工作成效。至此，“三库两册一模”的稽核作业标准体系（见图2）完全建成，为精益化稽核工作提供了政策依据和操作指导，并进一步推动了业财协同和信息共享。

三、实施效果

（一）建设在线稽核平台，大幅提升了业财融合监督效率

国网湖北电力通过开展财务在线稽核平台的建设，拓展了信息化环境下在线稽核的广度和深度，在线稽核由对纯财务数据稽核延伸至对业务前端数据稽核，在技术手段上强化了业财融合的无缝对接；在线稽核的方式由人工执行操作转变为根据嵌入稽核规则、检查频率、适用范围设置调度任务的自动操作，减少了人为操作的失误，提高了稽核效率；通过信息系统内嵌控制点，开展在线实时监测和预警，实现了稽核由传统的事中、事后检查向事前预警、事中监督、事后

分析全面监督机制的转变，增强了稽核的实用性，为协同监督提供了必要的信息基础。

（二）制定智慧稽核监督标准，显著提升了经营管理水平

“三库两册一模”监督标准的建立不仅规范了财务稽核工作标准，也成为业务人员从事各项经济活动、办理报销业务等的重要指南。通过建立统一标准和推广典型经验，大大增强了员工遵守合规标准的自觉性，有效提升了稽核工作质量和协同管控风险的能力。

（三）共享稽核监督成果，形成了业财融合从严治企合力

智慧财务稽核管理模式打破了“地域壁垒、部门壁垒、级次壁垒”，有效地将财务稽核与各方力量融合，实现了资源共享，形成了强大的监督合力。通过加强关键岗位人员在业务办理过程中的线上稽核，将业务的第一道防线和风险管控的第二道防线逐渐融合，改变了过去纯粹由稽核人员进行监督的方式，在降低检查风险的同时拓宽了稽核的覆盖面，使业务全链条风险管控更及时。

责任编辑 陈利花

主要参考文献

[1] 汤谷良，夏怡斐.企业“业财融合”的理论框架与实践要领[J]. 财务研究，2018，(2)：3-9.

[2] 刘梅玲，黄虎，佟成生，刘凯.智能财务的基本框架与建设思路研究[J]. 会计研究，2020，(3)：179-192.