

# 数智化转型背景下国资国企 加强内部控制的路径

周晓海

## 一、业务视角

(一) 提升经营层对内部控制体系的重视程度

部分国资国企的经营层对内部控制重视程度不够,未将内控理念充分融入企业发展大局。面对数智化转型要求,国资国企需要深刻认识在充分市场竞争环境下内部控制的基础性作用,学习借鉴先进企业内部控制管理理念和经验,加快满足数智化转型背景下参与国际化市场竞争对内部控制的需要。

(二) 建立健全国资国企内部控制体系

国资国企应以数智化转型为契机,加快内部控制制度体系的建设步伐,深度推进业务流程的梳理、再造,多措并举将各项管理流程尽可能地固化到信息系统中。加快建立并完善智能化的内部监督体系,提高内部控制的效率和效果,加强对核心风险的智能化预警,保障国资国企可持续发展。

制度体系和流程再造过程中,既要传承原有制度体系的优点,又要深入分析数智化转型对公司业务、财务等的深度影响。通过制度体系构建,提高国资国企对数据赋能的自我要求标准,加快财务与业务的深度融合,避免数据“烟囱”和信息“孤岛”,畅通企业数据流转。

(三) 加快编制经营业务指南和指引

对于数智化转型、司库管理、全面预算管理、税务筹划等重点专项工作,由国资国企集团总部牵头组织分类编制专项工作指南,细化各重点专项工作管理要求,明确专项工作实施路径。通过工作指南的编制推动重点专项工作落实,确保重大风险可控。

根据数智化转型的要求,国资国企应加快推进业务前端资金、税务、资产等日常管理指引编制工作,尽快明确各项日常工作的核心流程和工作标准。通过系统分析数智化转型对国资国企内部控制的影响因素,全局性梳理业务前端日常工作关键风险点,在指引中列示可供选择的控制方法,指导企业人员日常工作,规范日常管理行为,持续提升国资国企内部控制能力。

(四) 深入推进经营业务策划工作  
在数智化转型背景下,国资国企需要加快构建经营业务策划工作机制,加快制定经营业务策划有关制度、模版,明确业务策划分阶段实施要求,前置识别潜在重大风险,有效评估各类风险影响程度和范围,针对性制定风险应对策略、具体举措并监督实施,确保业务经营重大风险可控。

## 二、财务共享平台视角

(一) 加快国资国企数字化平台建设

国资国企应统一各信息系统主数据标准,加快数字化平台建设,通过

系统性的数据治理工程实现项目管理、人资管理系统、办公自动化(OA)系统、财务系统、全面预算系统等与主数据系统互联互通。

财务共享平台应针对不同业务类型,合理设计标准化业务表单,加快规范标准化业务流程,及时嵌入信息化系统,提升信息系统数字化、智能化水平。梳理各类业务场景,实现财务信息系统的自动稽核、自动核算和自动对账等功能,畅通业财数据交互融合路径,消除数据“烟囱”和信息“孤岛”,提升数据获取、整合、加工、分析能力。

(二) 提升财务共享平台风险识别和应对能力

国资国企应对财务共享中心可能存在的风险进行识别和应对,加快提升财务共享中心内控能力。财务共享中心的风险识别要根据其内外部环境变化分运营、业务、监督三个风险层面来持续推进。其中,运营层面有文化风险、员工流失风险等,业务层面有会计信息失真、单据处理不及时等风险,监督层面有稽核风险、沟通风险等。在充分识别风险的基础上,财务共享中心应通过深入分析风险动因追本溯源,从根源上制定风险应对措施。

(三) 畅通财务共享平台内部沟通交流渠道

国资国企应建立财务共享中心内部无障碍沟通渠道,畅通各职能机构、

各财务人员的横向、纵向沟通机制,实现信息共享。合理设置财务共享中心内部职能机构,优化内部岗位设置,明确各岗位职责,确保不相容岗位相分离。注重财务共享中心的文化培育,通过经验交流和心得共享推动提升全球财务共享中心凝聚力。加快构建集成性智能化内部交流平台,丰富沟通交流平台应用场景,提升内部沟通交流效率和效果,降低内部沟通交流成本,有效管控内部控制风险。

#### (四) 完善财务共享平台内部监督考核机制

国资国企应利用智能化监督考核平台,创新对财务共享平台运行效果内部监督评价的技术手段。在财务共享平台组织架构层面,国资国企应适应性设计组织架构和人员岗位分工,明确财务共享平台运行机制、流程,使财务共享人员清晰岗位职责,确保风险及时识别和处置。在财务共享运行流程设计优化层面,应持续分析现有流程的短板和漏洞,组织专业力量对流程进行适应性改造和优化,规避因流程问题导致的内控风险。在财务共享内控考核方式层面,应适应性设计考核指标、标准,适度加大对财务共享中心数智化领域创新性运用和内部风险控制成效的考核权重。

### 三、业财融合视角

#### (一) 加快推进业财融合进程

由国资国企集团总部统筹推进数智化转型工作,筛选优质信息系统服务商,分批次有序推进各类信息系统建设,打造国资国企数据中台,统一数据标准,链接各系统数据接口,畅通信息系统间数据流转,合理化嵌入内部控制流程。深度分析商务成本科目与财务会计科目的映射对照关系,实现商务成本与财务数据的智能化链接。

国资国企数智化转型过程中,还应充分考虑业务前端网络稳定性、速率等因素,合理选择信息系统服务器地理位置,确保数据流转顺畅,以数智化转型为契机,加快国资国企财融合步伐。

#### (二) 完善业务与财务协同配合机制

国资国企应细化并明确业务和财务在数智化转型过程中的职责划分,避免产生工作责任推诿和任务分歧。双方在日常协同中应注意原始资料统计记录工作,互相监督确保各自职责履行到位。搭建业务与财务的沟通交流渠道,畅通双方沟通协调机制。

财务共享平台应加快构建单据处理的反馈机制,及时向业务人员反馈沟通有关问题,建立双方良好的合作关系。积极探索依托财务共享实现数智化转型的有效路径,推进共享模式、流程和技术创新,从核算共享向多领域共享延伸,使共享中心从账务集中处理中心向企业数据中心演进,不断提高共享中心运行效率。

#### (三) 建立健全企业风险预警机制

国资国企数智化转型要求必须建立健全风险预警机制,完善全面预算管理体系,实现对核心资源和关键数据的自主可控。通过数智化转型提升对经营数据的预测能力和把控水平,合理调配核心资源,减少资源浪费。国资国企应通过企业构建风险预警机制,提高对企业风险的预警、预判能力。通过建立专门的信息系统运维团队,筑牢数智系统安全防线,强化对数据、信息系统、人员等的安全管理,及时识别并封堵企业信息安全隐患,提升企业人员安全防护意识,提高数智系统的自主可控能力和本质安全度。

(四) 提升业务前端对会计信息的把控力

国资国企将管理流程嵌入信息系统,构建财务共享平台与业务前端工作人员的点对点沟通协调机制,便捷业务前端对资金计划、合同管控、成本进度、债权债务管理等职能的履行。合理授权业务前端人员数据权限,使其及时了解经营有关数据信息处理依据和进度,提升业务前端对会计信息的把控力,为业务前端有效决策提供重要支撑。同时,提升财务人员运用数智化手段深入业务进行经营分析的能力,及时向经营层和业务主战场提供价值信息,为企业高质量发展保驾护航。

#### (五) 加快培育复合型人才

国资国企应果断顺应新时代高质量发展要求,大力培育既懂财务又懂业务还懂信息化的复合型人才。不断创新完善人才选拔、培养、使用、考评、引入等人才体制机制,积极引领企业人员适应环境变化需要,加快复合型人才多岗位锻炼,使其主动学习、适应数智化转型大潮对从业人员的最新要求,不断提升其对业务和财务的认知度和洞察力,持续提升价值创造能力,增强爱岗敬业精神。通过复合型人才的培养,加快国资国企数智化转型步伐,为国资国企顺利实现建设世界一流企业目标奠定人才基石。

(作者单位:中核二十五建设有限公司)

责任编辑 樊柯馨

### 主要参考文献

[1] 李姝. 基于企业内部控制制度建设的讨论[J]. 中国集体经济, 2021, (12): 38-39.

[2] 陈秀. 基于新时期国企财务管理及内部控制体系的建设分析[J]. 纳税, 2019, 13 (29): 244-245.