

# 浙江省国有资本运营有限公司 财会监督体系探索

陈先华 谢同煌

**摘要：**浙江省国有资本运营有限公司深入贯彻《关于进一步加强财会监督工作的意见》精神，构建了具有公司特色的“1338”财会监督体系，本文围绕“三道防线”体系、监督手段机制、监督成效介绍其财会监督体系构建的探索和实践，对规范企业经济行为、防范风险、促进企业稳健高质量发展等具有重要意义。

**关键词：**财会监督；三道防线；监督手段；监督成效

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2024)16-0029-03

浙江省国有资本运营有限公司是全国较早推进两类公司试点的23家国资运营公司之一，是浙江省唯一一家省级国有资本运营公司。公司成立以来，立足“资源配置、资本运作、战略投资”三大功能定位，培育形成了在资产运营、股权投资、基金运作、融资租赁、风险管控等多领域的业务优势，形成了国有资本运营“浙江模式”。国有资本运营类公司是新生事物，财会监督体系没有固有的模式，公司以深入贯彻《关于进一步加强财会监督工作的意见》精神为抓手，突出加强党的领导，不断探索实践，形成了公司特色的“1338”财会监督体系，贯通监督全链路，持续发挥财会监督对公司治理效能提升的作用，助力公司稳健高质量发展。

“1338”财会监督体系具体指：一个理念：牢牢树立“财会监督也是创

造价值”和“防范风险就是企业发展”的理念；三道防线：事前防范、事中监督、事后检查；三大监督手段：责任考核、监督穿透、数字化监督；八大监督领域：财经纪律、资金信用、费用开支、投资项目、资产管理、企业改革、全面预算、税务管理（见图1）。本文重点介绍“三道防线”和监督手段，以为其他国有资本运营类公司提供借鉴。

## 一、财会监督“三道防线”体系

### （一）事前防范

一是财务制度体系。公司制定了18项财务制度，形成了较为完善的制度体系，做到财务领域全覆盖，以制度约束行为，并形成不断更新的常态化机制，严守财经纪律。二是财务标准化体系。将日常重复性、基础性的

工作规范化、程序化、流程化，实现“会计核算科目、业务流程、财务共享报账流程”三统一，同时制定财务标准化手册，内容涵盖实施细则、专项财务业务流程图、财务报表和报告模板，按财务类和管理类确定了40项单项工作标准化的内容，梳理10项工作操作细则、14项工作的流程图以及40种标准化报表和财务报告，将财会监督颗粒度精确到岗位和日常操作，提升财务监管能力。三是重大投资、经营方面的财务审核。财务经理担任公司投资决策委员会委员、列席投资项目议案的董事会，从投资方案合理性、投资回报率、投资风险可控性等财务风险方面提供专业的意见建议，实行财务会签机制，将财务会签纳入项目投资决策的必须程序，切实履行财会监督职责。四是国有企业混改和资产划转的财务审核。作为国有资本运营

**作者简介：**陈先华，浙江省国有资本运营有限公司财务管理部总经理，正高级会计师，注册会计师，杭州市领军人才；  
谢同煌，浙江富浙资本管理有限公司财务管理部。



图1 浙江省国有资本运营有限公司财会监督体系

类公司，公司接受混改等国企改革以及资产划转的任务较多，如何有效顺利进行改革和接收划转资产显得尤为重要，此类财务审核的重点在于监督清产核资审计以及资产评估审计的合规性、准确性、完整性和真实性，并注重过程控制，确保审计程序规范、方法科学、结论客观，做到不留死角，防止国有资产流失，维护国有资产安全。五是税务监督。一方面，建立所有重大经济事项的事前税务筹划研究机制，与税务中介机构、业务部门共同研究税务方案，防范税收风险，同时

节约税收支出，直接创造财务价值；另一方面，编制季度税务简报，向公司全体员工宣贯最新税务法规动态、重要政策解读和典型税务案例分析，以学促提升，防范税务风险。

### (二) 事中监督

一是全面预算执行监督。公司构建了财务收支预算、经营预算、现金预算、资本预算为内容的“四位一体”全面预算管理体系，对预算执行情况实施跟踪和监督，确保预算执行进度与发展战略推进步伐相衔接，重点战略项目按计划进行，预算指标稳步落

地，充分发挥全面预算的财会监督作用。二是资金管理监督。以集约化、高效化的集权方式进行资金资源及资金信用的集中管理，建立资金管理平台，通过收支合一的资金集中管理方式，实时归集集团内下属企业的资金，实现总部与下属企业“一盘棋”的局面，由总部统筹资金资源和对外协调工作，统一管理监督对外融资、对外担保、内部借贷等资金信用输入输出行为，有效避免“高额闲置资金、高额短期贷款、高额财务费用”的“三高”现象；通过财务共享、银企直联、大额资金监管系统等信息化手段，加强对大额资金的实时监控；加强盈余资金存放监督，选择国债逆回购、可转让大额存单等方式，在保证资金安全的前提下，创新盈余资金创收运行模式，做到全方位的资金管理监督。三是招投标监督。一方面，参与投标单位资格预审文件的审查，核实相关财务数据材料真实性、合理性；另一方面，科学核算成本费用，合理确定招标底价，将招投标的合规风控管理嵌入到财会监督流程，严控招投标项目的风险事项。四是实施下属企业财务负责人委派机制。通过人员编制的统一管理和考核奖罚结合的财务控制方式，使得外派财务负责人以“内部人”的角色对下属企业的经营状况和财务信息进行监督和反馈，降低财务信息不对称风险，通过“五项制度”即月度例会制度、履职报告制度、年度考核制度、定期轮岗制度和重大事项专项报告制度，加强对下属企业重大经营活动、高风险和负债业务的财会监督。五是建立财务共享中心。对下属公司统一进行报账审核标准化管理，严格费用开支，做到财务规范，降低审计、巡视风险。

### （三）事后检查

一是建立财务预警指标体系，发挥财会监督功能。以财务信息化和标准化为基础，建立季度财务指标预警制度，从通用指标和行业特定指标两个维度17项指标对公司及下属企业进行相关指标预警监控，根据风险程度设置风险提示值和风险警报值两档，风险提示以黄灯指示，风险警报以红灯指示；定期进行监测分析，对财务状况和经营情况进行监督，建立月度财务分析、月度经济指标预测机制，并对财务调整事项进行严格审核和监督，确保调整的合理性、合规性，降低财务风险，提高经营安全。二是定期开展对下属企业的财务专项检查。以查促改，发挥专业监督能力，提升财务管理水平。三是建立综合绩效评价体系。加强对公司及下属企业的全面经营财务的评价分析，对标国务院国资委行业绩效指标，查找公司存在的问题，通过整改、改进，提升公司整体经营水平。四是围绕各类审计、巡察等专项检查整改问题，压实整改主体责任。强化落实整改日常监督，做到问题落实、整改跟踪、回头看、整改评价等管理闭环，坚决有效落实巡视、审计发现的财务问题整改。五是将对财会监督纳入公司的大监督体系中。与纪检、审计、合规等部门互相协同，定期进行财务风险排查，参加公司定期召开的大监督联席会议，诊断问题，整改问题，提升财会监督管理水平。

## 二、财会监督手段机制

### （一）责任考核

一是集团财务下设财务共享中心、二级公司财务三层扁平化财会监督管控架构，层层压实财会监督责任。二是将财务管理和财会监督纳入对

下属企业的经营责任制考核，形成集团战略规划到财务管理、财务管理到财会监督、财会监督到经营责任制考核的闭环管理。三是建立对下属企业的全面预算考核制度，加强对预算管理的约束机制，保障经营指标的顺利完成。

### （二）监督穿透

通过外派财务负责人机制、重大财务事项报告、资金管控、预警指标体系等监督公司横向到边、纵向到底的大事小情，贯穿到底，由面到线，由线到点，实现财会监督全过程、全覆盖。

### （三）数字化监督

充分运用数字化改革和财务标准化工作的成果，提高财会监督数智化水平，以系统监督代替人工控制，进一步加强业财系统间集成，协同投资管理、资产管理、风控管理、合同管理等系统，形成系统监督体系，强化数据分析应用，不断提升监督效率和质量。

## 三、财会监督成效

### （一）防范风险，促进高质量发展

通过“三道防线”的构筑以及三大财会监督手段机制，实现事前、事中和事后的全过程监督和控制，建立以管资本为主的财会监督环境，规范财务运行，有效防范风险，做到财务零风险，投资风险可控，接收划转资产通过财务审计核减净资产超3亿元，下属公司混改调增国有权益超1亿元，较好地维护了国有资产安全，防范国有资产流失；同时，规范资金运作，经政府审计和省委巡视，在资金方面做到零问题，促进公司稳健高质量发展。

### （二）支撑决策，发挥财务管理

作用

通过全面预算管理监督、盈余管理监督、预警分析监督、公司重大经营业务、重大投资项目等事项的财务审核和监督等，提出财务意见建议供领导决策参考，为公司重大决策提供财务支持，发挥财务管理作用。

### （三）提升水平，创造财务价值

财会监督是整个财务管理体系中的重要内容，财会监督能力提升切实增强财务管理能力，不仅规范了财务行为，也提升了财务精细化管理水平，如通过税务监督和筹划，节约税收支出超3亿元，发挥财务作用，创造财务价值。

### （四）培养能力，促进财务人员转型

通过财会监督体系的搭建以及不断的迭代更新，站在监督的角度看问题，更具有全局性和整体性思维，通过监督职责的发挥，使得财务人员迅速积累实践经验、拓展思维能力，大幅提升财务人员素质和能力，实现财务人员转型，使财务人才结构从金字塔型向纺锤型转变。

### （五）研究课题，形成良性循环

重视财会监督实践和理论相结合，以实践提炼理论，以理论促进实践，在现有财会监督体系及手段机制下，重视学习型财务队伍建设，注重财务人员的财务事项专项和课题研究及总结，承担或参与财会监督相关课题，形成成果，切实增强财务研究能力，其中一项课题获全国奖项，两项课题获全省奖项。同时将财务研究的成果应用到公司经营业务中，促进财务管理实践，进一步提升财会监督管理水平，形成良性循环，助力公司经营有序发展。□

责任编辑 刘霖