

A集团强化财会监督的路径实践

赵伟卿 贾雪锋

摘要：为解决大型企业传统财会监督存在的问题，A集团经过不断探索与实践，逐步形成了以信息化监督、监督人才培养、监督主体协同联动的财会监督新路径。A集团以财务共享平台为中台底座，研发智能监督工具，重塑业务审核流程，完善财会监督体系，实现财会监督人才的持续培养、财会监督与其他监督体系的有效融合，为大型企业强化企业内部财会监督、提升财会工作质量提供了参考。

关键词：财会监督；会计信息化；PDCA循环；监督人才培养；监督协同

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)17-0019-03

强化财会监督不仅是响应国家政策的要求，更是企业健康发展的内在需要。随着信息技术的快速发展，大数据、云计算、人工智能等技术的应用为财会监督提供了新的手段和方法，构建与现代信息技术相适应的财会监督体系，使得监督工作更加高效、精准，对于提升企业整体管理水平和风险防范能力具有重要意义。A集团业务涉及施工、房地产开发、物资贸易等多个业务板块，经过不断探索与实践，逐步形成了以信息化监督、监督人才培养、监督主体协同联动的财会监督新路径，即通过运用信息技术、培养复合型人才、推动监督主体同频共振，加快财会监督转型升级，夯实财会信息质量，助力企业高质量发展。

一、信息化监督路径

A集团财务共享服务中心成立于2017年11月，经过多年的发展，已打

造成集共享资源、创造价值、服务企业、助力发展于一体的高效服务平台。A集团的信息化监督路径以财务共享平台为中台底座，重构升级业务审核流程，搭建多类型数据模型，建立PDCA循环监督稽核机制为监督成果持续提供保障，助力监督质效再提升。

(一) 基于智能审核监督与司库体系监督的路径实践

1. 基于智能审单与人工审单相结合的审核监督路径。A集团财务共享中心在系统分析梳理的基础上，将各类业务归纳为收入成本类、资产费用类、报表税务类、综合核算类四大类共64种具体业务表单，通过将64种业务表单的审核要点与表单字段逻辑嵌入RPA机器人，实现7×24小时的智能审核监督。同时，按照表单业务的复杂程度，将经RPA机器人审核的业务分为简单业务和复杂业务。对于简单的业务，经RPA机器人审核后直接

生成会计凭证，如安全生产费计提；对于复杂的业务，将RPA机器人的审核结果作为审核人员的参考依据，由人工再次复核确认，高效开展财会监督工作。

2. 基于司库体系的资金与金融资源监督管理路径。A集团使用统一配置的司库系统，实现了对各下属单位银行授信集中统筹和管理，有效规避违规融资风险。A集团公司要求所有的合同结算、资金支付必须通过司库系统进行监督校验，进一步强化了对资金流的监督管控。

(二) 基于数据模型监督的路径实践

A集团将所需监督管理的数据按照应用场景划分为三类，分别建立数据模型开展监督。

1. 趋势监测型数据监督。此类模型按照特定规则，以历史数据为基础，结合当下时点内外部环境因素的变

作者简介：赵伟卿、贾雪锋，中铁七局集团有限公司。

化,对全周期的数据指标实施监督与管控。较为典型的案例是企业总部经费预算管控系统。针对企业总部全年管理费用长期高居不下、过程监管困难的问题,A集团通过集成业财共享平台、数据中心云平台、通讯软件研发该系统,开展经费预算监督管理工作(见图1)。

系统可按照资金预算或费用预算其中任意一种模式开展管控,每个预算项目预算管控额、发生额明细清晰易查,各项预算已使用额度的占比自动计算,可在会计年度的任意时期为财会监督提供预算开支趋势、使用明细,使监督资料获取更为高效、监督数据获取更加准确。

2. 风险预警型数据监督。此类模型根据管理需求,将财会监督中的常见风险事项转换为预警,当业务事项数据触发预警规则后,立即形成对风险事项的预警,协助管理者及时开展治理。同时,该模型也是财会监督人员的监督工具,如通过备用金超期预警模型、跨区域缴税检查模型等,快速检查各单位是否存在备用金超期、未足额预缴税款等问题。

3. 结果检查型数据监督。此类模型主要监督检查某个时点是否存在会计科目使用不规范等会计信息质量问题。按照特定的规则对源数据进行检查,内容包括应收应付科目的借贷方向、损益类科目期末余额情况、待结算进项税额检查等。财会监督人员可依据数据检查结果追踪溯源,排查核算单位是否存在违规事项。

(三) 基于PDCA循环的监督稽核机制

PDCA循环的监督稽核机制初始阶段主要是对共享中心审核人员审核规范性与准确性的再审核,逐步衍化

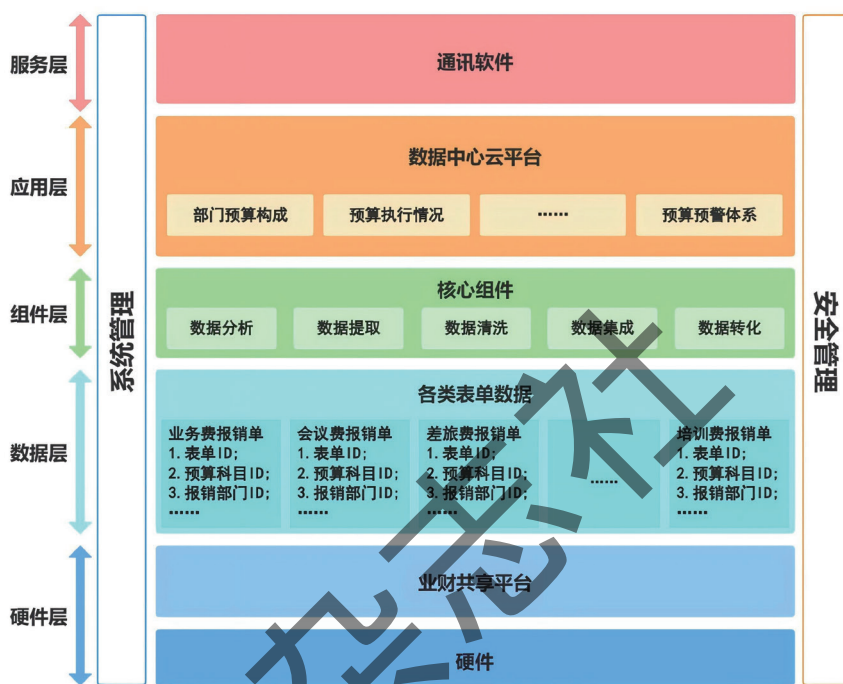


图1 企业总部经费预算管控系统架构

成为以财会监督中发现的各项风险点为对象,持续自我完善与巩固的监督稽核机制。该机制通过四步骤开展:

1. 制定稽核方案(P)。通过对各类监督中新发现的问题、已整改的问题、可能存在的问题进行梳理,形成工作任务清单,明确稽核工作人员及责任,设定时间、标准等要求,下达考核指标。

2. 开展稽核工作(D)。稽核工作下达后,按照重要性原则,结合工作的紧迫性进行分类,运用信息化手段开展全面筛查,或进行有针对性的抽查,确保工作效率与质量并重。

3. 检查工作效果(C)。根据稽核工作目标,对稽核人员的工作成效开展检查与再监督,确保稽核运行的正确性;依据稽核结果对财会监督成效进行反馈,以促进工作质量的持续提升。

4. 通报与改进(A)。在稽核过程

中,对于财会工作中反复出现的问题,采取通报的方式予以指出,或根据问题的严重性及信息化管理的深入程度,将管控要点融入内部控制流程中。旨在充分利用财会监督的反馈成果,持续深化财会监督的应用效果,不断提高企业财会工作的质量。

二、财会监督人才培养路径

新会计法的出台加大了对违法行为的处罚力度,对财会监督提出了更加系统全面的要求,一方面,要求强化各系统之间的沟通,侧重于提升财会监督机制的科学性和前瞻性;另一方面,要求提升监督手段的现代化,用以满足新时代财会监督信息化的要求。A集团的财会监督人才培养体系为培养复合型财会监督人才提供了方向。

(一) 基于各监督系统融合机制的财会监督人才培养路径



图 / 视觉中国

强化财会监督要求财务人员具有辩证思维和系统管理理念，能够坚持问题导向，抓住事物主要矛盾，以“跳出财务看业务”的视角去分析、解决问题。为此，A集团多措并举培养复合型财会监督人才，一是选派财务人员参与巡视巡察工作，以全新的视角去审视问题，提升洞察力。二是配合处理审计发现的问题，主动学习新知识和技能，提升风险管理能力。三是派人员担任制度评审合规官或子公司监事，培养既懂财务又具备系统性视角的综合性监督人才，提升跨部门协同的综合监督能力

(二) 基于轮岗交流机制的财会监督人才培养路径

A集团建立了财务系统内部的人员交流机制，推动财务人员在母子公司财务部门、集团公司财务共享中心、项目部间的轮岗锻炼，通过业务交流促进财务人员熟悉现代化、数字化管理过程，主动学习新技能，加快适应新会计法下的信息化监督新要求。此外，A集团创办财会学会定期开展财税相关业务培训、开展财税知识竞赛，以讲促学、以考代练，调动工作人员学习、更新现有知识体系的积极性，

强化工作人员的专业能力素养，提升财会监督人员的综合能力。

三、监督协同路径

面对各类监督存在的监督盲区、重复监督、交叉监督等问题，A集团采用“财会监督+N”联动模式，推动财会监督和其他监督相协调，深度参与联合监督，发挥贯通协调机制作用，打破系统隔离墙，提升监督合力。

(一) 财会监督与巡视巡察监督的协同路径

A集团以巡视巡察发现的财务漏洞为切入点、突破口，持续完善制度，优化管理流程。借助共享业务平台，实现制度表单化、表单流程化、流程标准化。通过这种协同路径，A集团实现了财会监督与巡视巡察监督的有效对接，确保了监督工作的连续性和系统性。

(二) 财会监督与内部审计、纪检监察监督的协同路径

A集团构建了财务、审计、纪检监察部门之间常态化的问题沟通交流机制，及时发现、解决企业管理过程中出现的各种问题，对于持续存在、难以解决的顽瘴痼疾，交由纪检监察

部门督办。通过这种协同路径，不断强化工作协同、同向发力，促进监督水平共同提升。

(三) 财会监督与法律合规监督的协同路径

A集团始终秉承法治精神，坚持依法治企，任命集团公司总会计师兼任企业首席合规官，同时指定专人兼任财务系统合规管理员，负责监督审核本部门业务事项，并全面参与企业法规部定期组织召开的规章制度评审会，以财务视角分析梳理规章制度，查找其中潜在的风险点，并提出评审修改方案，确保企业规章制度的质量和合法性，推动企业依法合规运营。

责任编辑 任宇欣

主要参考文献

- [1]王晨,李怡楠,付皓琳,等.财会监督融入党和国家监督体系的研究热点及趋势——基于CiteSpace的可视化图谱分析[J].财会研究,2024,(1):3-11.
- [2]谢志华,程恺之,杨克智.财会监督之属性探析[J].财务与会计,2020,(18):4-7.