

# 论国有企业财务成本精细化管理

夏娟

(河南省交通运输厅机关服务中心,河南 郑州 450000)

**摘要:**国有企业在营运中必不可少的是成本投入,保障生产、销售、新品研发、技术更新等目标能落地并创造效益,只有成本控制得当才能保障国企效益能随之提高,一旦成本投入大于收益将阻滞国企发展。在财会工作中财务成本属于一种流量,与收益成负相关,通常情况下成本提高则收益下降,在资产流动中予以体现。财务成本在国企中需按照一般成本管理相关规定加以控制,亦需实施国家统一成本核算规定及财会制度,在成本核算正常程序下算出经营中的成本费用,计算结果可以反应出劳务成本、产品等成本投入情况。本文通过探析国有企业财务成本精细化管理方略,以期提升国企管理水平提供参考。

**关键词:**国有企业;财务成本;精细化管理

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.18.078

相较于管理成本,财务成本最为特殊之处是将经济体一段时间内的成本消耗视为核算主要目的,为经济体税收筹划、利润分配、产品定价等方面提供依据。财务成本核算虽能支持经济体管理,但并不能满足多样且复杂的成本管理需要,在此背景下财务成本管理走上改革之路。精细化管理在国有企业中主要是指通过细化管理目标组建个性化、集约化、规范化管理体系的管理理念及管理文化。精细化管理与粗放式管理内涵相反,在我国加大绿色经济发展力度新常态下精细化管理优势逐步凸显,与能耗节约、技术革新、结构优化等国企改革要求相符,为此积极融入国企运营体系。然而,有些国企在财务成本精细化管理中却存在要点不清、方法僵化、流程性差问题,有碍国有企业实现管理改革目标。基于此,为助推国有企业管理活动科学发展,探析财务成本精细化管理方略显得尤为重要。

## 1 国有企业财务成本精细化管理必要性

### 1.1 妥当配置营运资源

从表面看财务成本精细化管理是国有企业针对资金资源的管控,实则与资金使用计划、领域、要求等方面紧密相关,同时关乎技术资源、人力资源、设备等资源配置情况,这就需要针对财务成本进行精细化管理,一方面从成本控制视角切入做到“节流”,另一方面从资源综合配置角度出发做到“开源”,使诸多资源在调配中能支持国有企业发展,受精细化管理启发找到资源精准投入、流动、节约的方法,在国企资源利用率提高基础上降低采购频率、为资源流动提速、支持国企发展,达到财务成本高效控制目的,继而体现财务成本精细化管理价值。

### 1.2 增强应对风险能力

成本风险是指国有企业在展开财务活动进程中因成本异常提高所形成的风险,该风险预见性、突发性、潜藏性兼顾,通过管理能降低发生风险的概率。国有企业改革需要投入成本,改革的目的是提质增效,在成本投入中风险伴生,这说明国企提质增效不可避免的要解决成本风险管理问题。基于此,国企需做好财务成本精细化管理工作,通过财务成本管理精细化分摊风险,在此基础上提升各部门、各领域、各岗位风控水平,在减小成本风险诱发概率前提下通过资源科学配置控制成本投入,继而提升国有企业应对风险能力。

### 1.3 助推国有企业改革

国有企业性质特殊,不仅要帮助经济发展,还要基于“党管国企”推行国家政策,需要国有企业财务成本精细化管理与新时期改革齐头并进,将改革理念及精细化理念融合起来,保障改革计划、目的、方法等方面均较为精细,使改革过程中成本投入可精准发力,资源配置到位,营造精细化改革财务成本管理氛围,达到助推国有企业改革与发展管理目的。

## 2 国有企业财务成本精细化管理难点

### 2.1 要点不清

国有企业财务成本精细化管理讲究精、准、细、全,不仅要聚焦财务成本管理重要问题,还要细化解析具体问题,找到准确管理支

点,同时在财务成本全面管理中发挥作用。财务成本管理千头万绪,为使精细化财务成本管理能做到细而不乱、系统深入需国有企业做好财务成本精细化管理提炼、打磨、优化工作,从中筛选要点,为达到精细化财务成本管理目的奠定基础。

### 2.2 方法僵化

通过对国有企业财务成本精细化管理方法进行分析可知,立足财会领域针对成本进行计算属于常见做法,这虽能根据国企营运实况明晰财务成本一段时间内的投入情况,但存在风险判断低效以及受计算人员专业水平影响等问题,无法确保计算结果精确有效,有碍精细化财务成本管理。

### 2.3 流程性差

国有企业经营全程均需用到财务成本,针对财务成本进行精细化管理需一以贯之,当前由上至下进行财务成本精细化管理的流程较为常用,对位于底层的业务端硬性提出成本控制要求,虽然财务成本控制标准、内容、目的等方面较为清晰,但财务成本管理压力较大,缺乏空间弹性,有些部门为达成财务成本精细化管理目标不得不动“歪心思”,在隐蔽的管理环节“动手脚”,为国有企业良性发展埋下隐患,无法发挥财务成本精细化管理优势。

## 3 国有企业财务成本精细化管理措施

### 3.1 紧抓财务成本精细化管理要点

第一,控制。财务成本在国有企业营运中扮演“动能”角色,成本充足则可支持国企发展,然而过度的投入压缩利润空间,给财务成本管理带来压力,这就需要做好财务成本精细化管理控制工作,关注财务成本流动事前、事中、事后,通过预测、决策、监督挖掘国企获利潜力;第二,贯通。通过对财务成本精细化管理必要条件进行分析可知,数据资料在管理中不可或缺,为此国企需做到业财融合,旨在及时搜集采购、生产等业务中财务成本消耗有关信息,疏通信息流动渠道,消除信息孤岛,在挖掘、处理、分析、延展相关信息基础上实现精细化财务成本科学管理目标;第三,严格。虽然精细化财务成本管理需要有一定弹性,但不能屡刷财务成本管理下限,相关管理标准更不能随意试探,这就需要保障财务成本精细化管理严格,经过管理层决议批准的实施方案不可任意改动,旨在坚守财务成本管理底线,通过管理指导、约束、监督各部门肩负财务成本精细化责任。

### 3.2 丰富财务成本精细化管理方法

为使国有企业财务成本精细化管理质量能不断提高需摒弃人力计算为主的管理手段,通过新方法的应用提升管理水平。例如,国有企业可搭建财务共享平台,应用信息技术分设业务系统群、数据接入层、报告层,在各个层次中分设模块达到精细化财务成本管理目的。以数据接入层为例,在从业务系统群引入数据后需展开数据转换、清洗、校验、获取等活动,相关信息自动流入计量、账户管理、年终决算、手工会计事项、账套管理等接口,在国有企业财务成本对账及总账中发挥作用,便于业务核对、流水核对、年终试算、账务穿

透等工作顺利展开,继而在技术手段支持下规避人力计算失误、信息处理不及时、管理反馈时间较长等消极现象,提高财务成本精细化管理质量。

### 3.3 优化财务成本精细化管理流程

第一,立足国企运营实际情况理顺与财务成本关系紧密的各项业务及关系,如采购业务、销售业务、仓储业务等,为精细化财务管理提供支点;第二,依托各类业务设计财务成本管理计划,完善配套核算系统,使财务成本管理呈伞状,在若干系统支撑下共建精细化财务成本管理网络;第三,在财务成本管理计划中应用预算、控制、考核、评价等功能,对国有企业财务成本流动情况进行深入分析,为精细化管理提供依据;第四,要求生产、采购、销售、人力资源、财务管理等部门共同参与并展开财务成本精细化管理活动,旨在从源头着手优化管理流程;第五,重新规划设计财务成本精细化管理制度、表单、流程、岗位、组织等配套执行体系。

### 4 国有企业财务成本精细化管理其他建议

#### 4.1 制度升级,为财务成本精细化管理提供条件

经过国有企业财务成本精细化管理不断努力各部门、各岗位调整站位、肩负责任、明确目标、积极实践,以往的管理制度单一、片面、笼统等问题日益突出,这就需要制度升级,使制度更具约束性、指导性、监督性,继而为财务成本精细化管理提供有力条件。

#### 4.2 以人为本,调动国企员工参与管理的积极性

国企财务成本精细化管理仅凭领导意愿很难实施到位,容易出现“上有政策、下有对策”推诿扯皮管理现象,这就需要在人力资源部门参与国有企业财务成本精细化管理活动基础上重视以人为本。一方面制定人性化财务成本精细化管理要求、标准、制度、流程,减轻管理压力,赋予管理弹性,营造积极活跃管理氛围,另一方面侧重挖掘各岗位工作者财务成本精细化控制潜力,将岗位财务成本使用情况体现在岗位绩效考核结果中,使岗位工作者能重视财务成本控制问题,意识到个人与财务成本精细化配置的关系,在此基础上积极参与,助推国企财务成本精细化管理活动深入展开。

#### 4.3 科学评价,持续改进财务成本精细化管理对策

国有企业财务成本精细化管理原则之一是“灵活实时”,若将业务活动视为容器,那么财务成本就是盛装其中的水,突出业务活动功能性,同时财务成本管理需根据业务发展趋势、现实风险、利润占比等因素积极调整,这就要针对国企财务成本精细化管理成果进行评价,找出管理弱项,发现管理问题,预判管理风险,在此前提下持续改进管理对策,使财务成本管理更为精细,能解决国企一段经营时间内的财务成本管控难题,增强财务成本精细化管理可持续性。

### 4.4 培育管理人才

第一,优化企业人才发展机制,发挥人力资源综合管理作用,定期组织工作人员学习先进财务成本精细化管理理念及手段,为业务终端改进管理对策,积极参与财务成本精细化管理奠定基础;第二,优化企业管理环境,将业财精细化融合、业财一体化融合等理念视为企业文化一部分,营造和谐管理氛围,加强企业“软管理”,点燃工作人员财务管理创新热情,为丰富财务成本精细化管理手段及推行二者融合目标奠定基础;第三,优化育才战略,与企业所在区域高校展开“校企合作”育才活动,从高校直聘懂技术、会管理、敢创新人才,优化企业人才专业、年龄、经验结构,组建优质管理队伍,旨在提高基于财务管理创新的财务成本精细化管理质量。

### 5 结束语

综上所述,国有企业财务成本精细化管理具有妥当配置营运资源、增强应对风险能力、助力自身改革必要性。基于此,国有企业需明确丰富管理方法,抓住管理要点,优化管理流程,在此基础上建议财务成本精细化管理制度升级,能调动员工参与管理积极性,加强科学评价,继而提升国有企业财务成本精细化管理水平。

### 参考文献

- [1]王晓梅.国有企业财务精细化管理措施思路的探讨[J].财经界(学术版),2019(13):116-117.
- [2]柏建新.如何提升国有企业精细化财务管理水平[J].财会学习,2018(35):48+50.
- [3]张立业.新时期企业推行财务精细化管理的若干思考探究[J].财会学习,2018(22):32.
- [4]谢建双.制造业企业的财务成本精细化管理[J].财经界(学术版),2017(10):82-83.
- [5]陈定会.精细化预算管理在电力企业财务管理中的应用[J].全国流通经济,2018(34):128-129.
- [6]申学.国有企业内部控制的精细化与财务核算体系构建[J].财会学习,2019(24):251+253.
- [7]朱军伟.新行业初期生产企业成本精细化管理问题与对策[J].财会学习,2019(8):93-94.
- [8]李晶.制造业企业的财务成本精细化管理[J].中国经贸,2018(17):233-234.

**作者简介:**夏娟(1986,6-),女,籍贯:河南开封,民族:汉,学历:本科,职称:会计师,研究方向:财务管理。