

国企内控机制与财务管理协同发展的实践路径研究

马凤梅

惠州市储备军粮供应有限公司，广东惠州，516000；

摘要：在当前国企改革不断深化、高质量发展大背景之下，加强内部控制与财务管理的协同效应，是提高国有企业治理能力、提升核心竞争力的重要课题。本文从国企的实际情况出发，对两者的协同发展在战略保障、合规提效、决策支持、持续改进等方面的意义做了系统的阐述，同时对顶层设计、流程再造、信息系统、考核机制、人才建设等方面的实践路径也进行了探讨。研究既给认识内控同财务管理的有机联系赋予了理论架构，又给国企在实际操作中塑造业财融合、风险可控的现代化管理体系赋予了具操作性的参照。

关键词：国有企业，内部控制；财务管理

DOI：10.69979/3029-2700.26.02.033

引言

随着我国经济进入高质量发展的新时期，国有企业作为国民经济的重要支柱，其治理能力的现代化提升也成为了深化改革的重点。在此情况下，健全的内部控制机制和高效的财务管理制度就如企业的双翼，支撑着国有企业战略的实施和价值的创造。但是在实践中内控和财务管理往往被看作是相对独立的两个职能模块，两者之间的衔接和融合还存在一定程度的脱节，没有完全形成合力，这既会影响到资源配置效率，又会影响到风险防范能力，进而影响到国企整体效能的释放。因此探索二者协同发展的实践路径，使内控的嵌入性同财务管理的动态优化深度交融，对提升国有经济竞争力、防控重大经营风险、实现可持续发展有重大的现实意义。本文主要对国企内控和财务管理的内在联系进行系统梳理，分析当前二者在协同过程中存在的障碍和挑战，尝试提出一条切实可行的协同发展路径，为提高国企综合治理水平提供参考。

1 国企内控机制与财务管理协同发展的价值

1.1 构筑战略落地与风险抵御的联动防线

国有企业战略目标的实现依靠精准的资源投入和过程风险的有效控制。财务管理用预算编制、资本筹划和绩效计量把宏观战略转化为具体的财务方案和量化指标。但是如果缺乏严密的内部控制做保证，财务层面的积极运作会因为流程缺陷或者权力失控而引发重大风险。二者相辅相成，即在投资决策、融资活动等重要环节中，财务的专业评估要和内控的规范程序紧密结合。融合保证企业每一项重大举措都能得到充分的财务资源支持，又可以放在严格的内部控制监督之下，推动发

展的同时系统性地筑牢风险防范屏障，保证战略行稳致远。

1.2 实现合规运营与资源效能的有效统一

在规范治理的要求之下，国有企业要保证经营活动的合法性，并且不断改善资源利用效率。财务管理以资金的合理配置、成本的降低、效益的提高为目的，内部控制则是依靠制度、流程、权限的设置来建立合规经营的基础架构。两者之间协同的目的是打破控制与活力的矛盾，其本质就是用系统性的制度设计，把控制活动本身变成价值创造过程的保障而不是阻碍。采购付款业务的协同机制就是财务审核支付的时候，要同步校验内控流程中合同签订、货物验收等环节的完整性。这并不是简单的叠加，而是把合规要求嵌入到财务运作流程中，在规定的边界内做资源调度，以达到最好的效能。内嵌式融合使业务在合规的基础上主动寻找效率提升的方式，避免了事后纠偏所造成的资源浪费，从而达到规范性和经济性相结合的目的，形成一种可持续的、有韧性的运营管理模式。

1.3 夯实管理决策的信息数据基础

高质量的管理决策要依靠真实的、准确的、及时的信息来支撑。财务管理体系是企业经济信息的主要生产者，它所产出的报表和数据是决策的主要依据。内部控制用会计系统控制、业务活动复核和信息系统安全管理等措施，从源头保证信息产生过程的可靠性和完整性。二者的共同发展表明，财务信息的生成、加工和报告全过程都在内部控制的约束和检查之下。定期的资产清查、往来款项核对等内控程序，直接保证财务报表相关项目的真实性。深度融合消除了信息壁垒，给各级管理者提供经过内控程序验证的可靠数据，极大地提高了决策的

科学性、准确性。

1.4 形成价值导向与持续改善的管理闭环

科学的绩效评价以及不断的管理改进,是企业提高核心竞争力的重要因素。财务管理通过经济增加值、关键绩效指标等手段评价结果,衡量价值创造的效果。内部控制依靠专项评价和审计来考察流程的合规性以及制度的有效性,找出过程中的缺陷。二者的结合在于创建起一个把结果和过程融合在一起的综合评价体系。在评价业务单元绩效的时候,既对利润贡献等财务结果加以考核,又对内控执行质量,即应收账款管理、成本控制等环节进行评价。综合评价可以精准诊断出问题来源于外部市场变化还是内部管理疏漏,从而指引管理改进的方向,形成“评价、反馈、改进”的良性循环,促使企业在规范中不断提高价值创造的能力。

2 国企内控机制与财务管理协同发展的实践路径

2.1 以顶层设计与组织融合为先导,构建协同治理框架

推进内控机制与财务管理的协同发展,首先要从战略高度进行系统谋划和架构重塑。国有企业要明确治理理念,内控和财务管理都是价值创造体系中互相配合的两个支柱,它们的最终目的都是保证企业行稳致远、实现资产保值增值。企业在整体战略规划以及公司治理章程当中,应当确定两者协同运作的基本原则,并将核心要求具体地嵌入到重大决策流程、全面风险管理政策等顶层制度的设计当中。组织保障是关键环节,要集中力量消除传统职能部门之间存在的壁垒。一种有效的做法就是建立由企业高层管理者直接负责,统筹财务部门、内部控制部门、审计部门以及核心业务单元负责人组成的常态化联合工作机构。机构的主要职责就是共同审议、制定出融合财务效率和控制安全的制度,例如把风险控制标准嵌入全面预算管理体系之中,或者将成本效益分析纳入内部控制流程的设计与评价环节。同时要明确财务负责人对内控体系建设的监督责任、业务负责人对本部门财务活动合规性、控制有效性直接责任,从而形成一个目标一致、责任共担、横向协同、纵向贯通的立体化治理结构,为深层次协同打下坚实的制度、组织基础。

2.2 以核心业务流程再造为载体,推动作业环节深度嵌合

协同发展的最终效果要体现在具体的业务活动中,即效率和安全。这就要求企业对投资、采购、销售、资

金管理等重要的价值链环节进行梳理和重构,使内部控制节点与财务管理程序在操作层面达到有机统一、无缝对接。对于采购和付款这种经典的循环,其协同路径的设计要保证从采购申请到最终付款整个过程的集成化、自动化的管理闭环。当业务部门提出采购需求的时候,该系统应该可以自动对本次支出的预算额度进行核查。供应商选择和合同订立阶段,财务部门对价格合理性的分析要和内控部门对供应商资质评审、合同条款合规性审查同步进行、结论互认。货物入库时仓储部门的验收信息要实时反馈,作为后续财务办理付款的重要前置条件和控制依据。在付款执行环节,财务人员不是只核对发票,而是必须在系统中确认前面所有的控制环节都按照规定完成之后,才能进行支付。通过流程再造,把内部控制的要求变成财务核算和监督过程中不可缺少的、刚性的校验规则,使经济业务的每一次价值流动都自然地经过合规性过滤。既加强了过程控制,又保证财务记录反映的是经过规范程序审批、执行的业务实质,从而在业务执行源头就实现了风险防控和价值管理的统一。

2.3 以一体化信息系统建设为引擎,筑牢协同技术基石

在数字化转型的背景之下,创建一个集中的、共享的信息平台,是达成内控同财务管理动态协同的技术关键。企业应该致力于建设或者升级可以覆盖主要经济业务、贯通前后端流程的企业资源计划系统,在此基础上集成风险管理与内部控制功能模块。该平台的主要作用就是打破数据孤岛,使业务流、资金流、信息流、控制流四合一同步。系统要建立全企业统一的主数据标准,保证财务核算和风险识别所指向的客户、供应商、资产、会计科目等基础对象一致。更重要的是要将内部控制政策、权限和流程规则,比如审批权限矩阵、预算控制标准、供应商黑名单等,嵌入到系统的工作流引擎和业务规则库中。当一笔销售订单被录入系统的时候,系统能够自动执行信用额度检查、价格授权核对等控制动作,并同时产生相应的财务应收数据。同时系统应该具备基于规则的智能监控和预警能力,可以实时监控异常交易、逼近阈值的风险指标,并向财务、风控岗位自动推送预警信息。另外平台强大的数据分析工具应该同时服务于管理决策和监督评价,可以从财务角度进行盈利分析,也可以从内控角度进行穿行测试或者异常模式挖掘。经过这样的技术加持之后,协同就不再依靠人工协调以及事后检查,而是变成了一种系统内部的、持续运行的自动化程序,从而极大地改善了协同管理的精确度、速度和可靠性。

2.4 以融合性考核评价体系为抓手,建立持续改进闭环

为了保证协同发展不是一时的策略,而是长效的制度,必须要建立导向明确、奖惩分明的融合性绩效考核和激励制约机制。这套机制的重点就是设计一个既能衡量财务绩效成果,又能衡量内部控制过程质量的评价指标体系。对业务经营单位来说,其绩效考核不能只看营业收入、利润总额等财务结果指标,还必须把内部控制的有效性、重大风险管控情况、关键流程的遵循度等过程性指标纳入其中,并赋予其较高的权重。甚至可以规定,由于内部控制严重失效造成重大财产损失或者财务信息失真,在财务绩效考核中实行一票否决。财务部门、内部控制部门的考核要包含推动彼此相互协作、提供风险预警信息的价值、共同开展管理改进项目的成果等内容。从监督角度来说,内部审计应该实行一体化审计模式,在审计过程中既对财务信息的真实性加以关注,又对相关内部控制的有效性加以考察,在审计报告中将问题根源一同揭示出来。最终,该套综合考评结果要同组织的薪酬分配、资源配置、干部员工的晋升发展紧密联系起来。对主动优化流程、促进协同、有效管理风险的行为进行激励;对漠视控制、片面追求财务数字的行为进行问责。通过构建并执行融合评价与联动奖惩的闭环,引导全体员工形成价值创造和风险控制不可偏废的共识,把协同发展的要求内化为自觉行动,从而保障协同机制生生不息、持续优化。

2.5 以人才能力融合与专业团队建设为支撑,培育协同发展内生动力

内控机制与财务管理的协同,归根结底要依靠执行者的理念共识和专业能力。因此培育出既懂财务又懂内控、复合型知识结构和协同思维的骨干队伍,才是推动并维持协同发展的根本保证。企业要把人才能力建设作为战略支撑,制定出能力融合工程的规划并予以实施。首先要解决专业隔阂问题,重新构建知识体系。应在财务人员的常态化培训中加入内部控制理论、风险管理框架、关键业务流程审计要点等内容,使财务人员财务决策与操作背后所蕴含的控制逻辑、风险考量有深刻的认识。同时在内控、审计和业务管理人员培养中加强财务管理知识灌输,使他们掌握预算管理、成本分析、财务报表解读等核心技能,从价值创造的角度来评价控制活动的效率与必要性。交叉培训的目的是塑造共同的管理语言和思维方式。

在此基础上要创新团队协作模式,在实践中深化融合。可以设立跨部门联合工作小组或者项目制团队,就新业务拓展、重大投资后评价、流程数字化改造等专项工作抽调财务、内控、业务人员共同参与。实战环境中团队成员互相学习、充分沟通,从各自的专业角度提出意见、寻求最优解,从而自然产生出既考虑效率又考虑安全的协同方案。另外在关键岗位分子公司财务负责人、项目财务总监任职资格中,明确要求具有内控管理经验或者相关知识认证,反之亦然,从职业发展路径上引导人才向复合型方向成长。

企业最终要依靠营造一种崇尚协同的文化氛围来固化这种能力。管理层要通过会议、内部沟通等渠道不断宣传协同的成功案例及价值,对在风险防控中创造出财务价值的团队和个人进行表彰,对在提高效率方面加强控制的团队和个人进行表扬。将主动协作、共享共担行为准则融入企业价值观考核,把追求深度协同作为组织内一种自觉与习惯,给内控与财务管理的持续融合发展注入最持久、最活跃的内生动力。

3 结束语

国企内控机制同财务管理的协同发展,是牵涉到企业稳健经营和价值创造的一项系统工程。本文通过理论与路径的探究,得出只有将控制深入到管理中,使管理自觉地服从于控制,才能在复杂的环境里达到效率和安全的动态平衡。国有企业要依靠战略定力不断推进组织、流程、技术和文化等各方面的深度融合,把协同机制从制度设计转变为全员自觉,为国有经济的高质量发展注入更加坚实持久的内生动力。

参考文献

- [1] 康超. 信息环境下国企财务管理内控的有效性研究[J]. 财经界, 2025, (27): 141-143.
- [2] 袁怡增. 数字化转型背景下国有企业财务内控管理路径探析[J]. 商业经济, 2025, (07): 162-164.
- [3] 曾雪梅. 内控视角下国企改革中的财务管理分析[J]. 金融客, 2025, (06): 135-137.
- [4] 林昭旭. 国企加强内控管理与财务风险防范措施至关重要[J]. 中国商界, 2025, (06): 156-157.
- [5] 杜敏. 内控管理视角下国企财务管理提升对策探讨[J]. 内蒙古科技与经济, 2025, (04): 101-104.

作者简介: 马凤梅, 1981年1月, 女, 汉族, 本科, 河南商丘, 中级会计, 国企财务管理。