

# 基于财务管控视角的国有资产精益化管理路径优化研究

孙竺炜 李俊杰

中国船舶集团有限公司第七二六研究所，上海市，201108；

**摘要：**在深化国资国企改革、推动国有资本做强做优做大的时代背景下，提升国有资产管理的精益化水平具有重要的现实意义。本文从财务管控的核心视角出发，探讨国有资产精益化管理的优化路径。研究认为，当前国有资产管理在业财融合深度、全生命周期成本管控、信息化支撑及监管协同机制等方面仍存在不足。为此，本文构建了以“业财融合为基础、全生命周期为主线、数字化转型为引擎、监管问责为保障”的系统性优化框架，提出了具体的实施路径，旨在为实现国有资产的安全完整、保值增值与高效配置提供理论参考与实践指引。

**关键词：**财务管控；国有资产；精益化管理；业财融合；全生命周期管理

**DOI：**10.69979/3029-2700.26.02.041

## 引言

党的二十大报告明确提出要深化国资国企改革，推动国有资本和国有企业做强做优做大。国有资产是中国特色社会主义的重要物质基础，其管理效能关系国民经济命脉与国家安全。当前，传统粗放式资产管理模式已难以适应高质量发展要求，推动国有资产管理向精益化、战略型转型势在必行。

财务管理作为企业管理的中心环节，聚焦价值创造、资源配置与风险防范，与国有资产“保值增值”目标高度契合。精益化管理强调以最小资源创造最大价值，符合提升国有资产运营效率的内在要求。因此，从财务管控视角将精益思想贯穿国有资产管理体系全流程，对优化资本布局、防范资产流失、提升效益具有关键作用。

尽管《行政事业性国有资产管理条例》等政策陆续出台，管理要求不断提高，但实践中仍存在业财脱节、重购置轻运维、信息孤岛和监管软化等问题。本文旨在剖析当前国有资产精益化管理面临的主要瓶颈，基于财务管控逻辑，整合业财融合、全生命周期管理、数字化转型等工具，构建路径优化方案，为相关理论与实践提供参考。

## 1 基于财务管控的国有资产精益化管理理论框架

国有资产精益化管理，是指在国有资产运营的全过程中，以财务管控为核心抓手，通过精细化、标准化、信息化的手段，实现资产配置最优化、使用效率最大化、运营成本最低化和价值创造持续化的管理模式。其理论框架建立在以下几个核心维度之上：

### 1.1 财务战略协同与价值引领

财务管控的首要职能是战略支撑。国有资产的精益

化管理，必须超越传统的账实核对与静态保管，转向服务于国家战略和国有资本布局优化调整的宏观目标。这意味着财务管理需从后台走向前台，主动参与资产配置的前瞻性规划与投资决策，确保资产投向符合国家战略安全、产业引领和国计民生的关键领域。财务数据应成为评估资产战略匹配度、行业竞争力和长远价值的核心依据，从而引领国有资产从“物理占有”向“价值管理”跃迁。

### 1.2 全生命周期成本与效益管控

精益管理追求生命周期总成本最优。国有资产管理应树立全生命周期成本（LCC）理念，将管理范围从购置环节延伸至资产“入口”到“出口”的全链条。这要求财务管控不仅关注资产的初始购置预算，更要全面核算资产在使用阶段的维护成本、能耗成本、闲置成本以及最终的处置残值或处置费用。通过建立覆盖资产“出生”到“退役”的全成本核算体系，可以精准识别管理中的浪费环节，为资产的调剂共享、技改更新或适时处置提供科学的财务决策支持，从根本上改变将财政资金配置的资产视为“免费物品”的错误观念<sup>—7</sup>。

### 1.3 业务流程再造与业财深度融合

精益化的基石在于流程优化。业务活动是资产价值流转的载体，而财务是业务活动的价值反映。长期以来，业务部门与财务部门目标不一、信息不通，导致资产管理存在“两张皮”现象。业财融合要求打破部门壁垒，通过流程再造将财务管控节点嵌入资产申购、采购、验收入库、领用、维修、盘点、处置等每一项业务活动中。例如，在资产配置环节，业务部门的需求必须与资产存量数据和预算刚性约束进行联动审核；在资产使用环节，财务部门需能实时获取资产运行状态和效能数据，实现动态成本归集与绩效评价。业财融合的本质是让财务数

据反映业务实质，让业务决策遵循财务规律，共同驱动资产使用效益的提升。

#### 1.4 数据驱动与智能决策支持

在数字经济时代，精益化管理离不开数据赋能。传统的资产管理信息化程度不高，数据分散、标准不一，难以支持精细化分析和智能决策。基于财务管控的数字化转型，旨在利用大数据、物联网（IoT）、人工智能（AI）等技术，构建一体化的资产智慧管理平台。该平台应能实时采集资产的价值信息（原值、折旧、净值）与实物信息（位置、状态、使用率），通过数据建模与分析，实现资产闲置预警、效能分析、健康度评估和风险预测，为优化资产配置、预防性维护和精准处置提供“数据驾驶舱”，推动资产管理从“核算型”向“战略型、智能型”转型升级。

### 2 当前国有资产精益化管理存在的主要问题

尽管精益化管理理念已得到广泛认同，但在具体实践中，国有资产管理仍面临多重挑战，制约了其效能的充分发挥。

#### 2.1 业财融合机制不畅，管理协同性不足

许多单位的业务部门与财务部门仍处于相对独立的状态。业务部门关注资产的功能和可用性，而财务部门侧重于账务处理和合规性，双方缺乏有效的沟通平台和共同的管理语言。这导致资产配置计划往往缺乏前瞻性，与单位战略规划和财务预算衔接不紧；资产使用过程中的成本信息无法及时、准确地反馈到财务核算中，使得基于成本效益的绩效评价难以落地。业财分离使得资产管理决策碎片化，难以从全局角度实现资产配置和使用的最优化。

#### 2.2 全生命周期管理缺位，成本效益观念淡薄

当前管理重心普遍偏向于资产的购置审批和报废处置这两个“端点”，对中间漫长的使用过程缺乏精细化的成本管控和效益考核。许多单位存在“重购置、轻管理”、“重实物、轻价值”的倾向，对资产的日常维护、运行能耗、闲置损耗等持有成本核算不清或重视不够。由于缺乏全生命周期的成本数据支撑，资产维修与更新的经济性决策、闲置资产的盘活方案都缺少科学依据，容易造成资产使用不足或提前报废，导致国有资产隐性流失和浪费。

#### 2.3 信息化建设滞后，数据治理能力薄弱

资产管理信息系统（AMIS）与财务核算系统、预算管理系统、采购系统等相互割裂的情况普遍存在，形成“数据孤岛”。资产数据往往需要人工在不同系统间重

复录入与核对，效率低下且易出错。数据标准不统一、更新不及时，导致账、卡、物难以实时相符，管理层无法获取准确、完整的资产全景视图，更无法进行深度数据挖掘和趋势分析。信息化水平的滞后，严重制约了管理颗粒度的细化和决策响应速度的提升。

#### 2.4 监管问责体系软化，风险管理穿透力不够

有效的监管与问责是精益化管理落地的重要保障。然而，一些单位内部审计监督力量不足，对资产管理风险的关注多集中于合规性，对运营效率和经济性风险的穿透式监督不够。虽然国家层面已建立国有企业违规经营投资责任追究制度，但在执行层面，终身追责的威慑力尚未完全渗透至日常的资产管理决策中。由于缺乏将资产管理绩效与个人责任紧密挂钩的强激励约束机制，管理人员提升资产精益化运营的内生动力不足，容易滋生“重拥有、轻责任”的消极心态。

### 3 基于财务管控的国有资产精益化管理路径优化

针对上述问题，本文从财务管控视角出发，提出以下系统性的路径优化方案，以推动国有资产精益化管理水平的全面提升。

#### 3.1 深化业财融合，构建协同化管理闭环

##### 3.1.1 前端融合，强化资产配置的预算硬约束

建立“业务需求—资产标准—预算资金”联动机制。利用预算管理一体化系统，将资产配置标准（数量、价格、性能）内嵌为预算编制的审核规则。业务部门提交资产购置申请时，系统自动比对现有资产存量与配置标准，对超标准、超存量申请进行预警或冻结，从源头杜绝重复购置和超标配置，确保每一笔财政资金都配置在“刀刃”上。

##### 3.1.2 过程融合，实施动态成本归集与绩效对标

财务部门应与资产使用部门协同，为重要资产或资产组建立动态成本卡片，归集其折旧、维修、能耗、专属人工等全口径费用。同时，设定关键绩效指标（KPIs），如“单位工时的设备运行成本”、“人均办公资产占用费”、“大型仪器设备共享率”等。定期进行绩效评价与对标分析（内部历史对标、外部行业对标），并将结果反馈给业务部门，形成“使用—核算—评价—改进”的管理闭环，驱动业务部门主动提升资产使用效益。

#### 3.2 贯穿全生命周期，实施精细化成本效益管控

##### 3.2.1 精细化核算持有成本

严格落实政府会计准则，准确计提固定资产折旧和无形资产摊销。在此基础上，探索建立更精细化的资产

运营成本核算体系，将间接费用按科学动因分摊至具体资产，真实反映各类资产的“完全消耗成本”。这为资产的更新改造、租赁或购买等决策提供了准确的成本数据基础。

### 3.2.2 建立基于生命周期的多方案比选机制

对于重大资产的购建或更新项目，财务部门应主导进行全生命周期成本分析。不仅要比较不同方案的初始投资，更要模拟测算其未来数年的运营、维护、能耗及最终处置成本，通过净现值（NPV）或成本效益比（BCR）等财务模型，选择生命周期总成本最低或效益最高的方案，实现资产投资的长期价值最大化。

## 3.3 驱动数字化转型，搭建智慧化资产管理平台

### 3.3.1 建设一体化、智能化的资产管理信息平台

推动资产管理模块与财务核算、预算、采购、合同等系统的深度融合，消除信息孤岛。利用物联网技术（如RFID、传感器）对重要实物资产进行身份标识和状态监控，实现资产位置、使用状态的实时可追溯。平台应具备强大的数据分析功能，通过可视化图表动态展示资产分布、闲置率、健康状况、成本构成等。

### 3.3.2 开发智能化管理场景应用

基于平台数据，开发预警与决策支持模型。例如，设置闲置预警，对超过一定期限未使用的资产自动提醒管理人员启动内部调剂或对外共享程序；设置维修预警，根据设备运行数据预测故障概率，推动从“事后维修”向“预防性维护”转变；利用大数据分析资产配置与业务产出的关联关系，为未来的资产投资规划提供数据洞察。

## 3.4 硬化监管问责，完善绩效导向的激励约束机制

### 3.4.1 将资产管理绩效纳入全面考核体

建立科学、可量化的国有资产管理绩效评价指标体系，并纳入对资产占有使用单位及其负责人的年度综合考核。评价结果应与单位预算安排、负责人薪酬激励和职务晋升等挂钩，形成强有力的正向激励和反向约束。

### 3.4.2 强化经营投资问责的震慑作用

严格落实国有企业违规经营投资责任追究制度，将资产管理领域的重大决策失误、造成资产重大损失或闲置浪费等情形纳入问责范围。通过终身追责的“利剑”，倒逼各级管理人员在资产投资、处置和日常运营中牢固树立责任意识、风险意识和效益意识，审慎决策，尽职履责，从根本上遏制粗放管理行为。

## 4 研究结论与展望

本文研究表明，从财务管控视角推进国有资产精益化管理，是顺应国资国企改革深化、实现国有资产高质量发展的关键路径。其核心在于，通过财务的价值观和方法论，重塑资产管理流程，优化资源配置效率，防范资产运营风险。优化的路径是一个系统工程，需要以业财深度融合打破管理壁垒，以全生命周期成本管控贯穿资产始终，以数字化转型赋能管理升级，并以硬化监管问责保障制度落地。

未来，随着新质生产力的发展和数字技术的不断突破，国有资产精益化管理将面临新的机遇与挑战。例如，如何利用生成式AI进行更智能的资产预测与决策模拟，如何通过区块链技术确保资产流转数据的不可篡改与可追溯，如何在更广泛的公有资产领域推广精益化管理理念等，都是值得进一步深入研究的课题。持续深化相关理论与实践探索，必将为做强做优做大国有资本、服务中国式现代化建设贡献更大力量。

## 参考文献

- [1] 顾丽娟. 国有企业实施业财融合推进精细化财务管理的探讨[J]. 中国集体经济, 2024(6):153-156.
- [2] 佚名. 行政事业单位国有资产管理优化策略探究——以北京市B局为例[D/OL]. 2023.
- [3] 朱炜, 孙敬敬, 孔佳惠. 以建立健全财务管理体系建设国有资本布局优化和结构调整[J]. 中国财政, 2025(6):50-53.
- [4] 佚名. 基于精益管理理念的企业闲置资产处置与盘活策略探究[J]. 中国管理信息化, 2024(22).
- [5] 彭艳艳. 国有企业资产财务管理信息化路径研究与应用[J]. 国际商务财会, 2025(22):10-13.
- [6] 佚名. 哈佛分析框架下的国企办医疗机构精益财务管理研究——以H和S医院对比分析为例[J]. 商讯, 2024(13).
- [7] 佚名. 中央行政事业单位国有资产全生命周期管理实践思考[J]. 行政事业资产与财务, 2025.
- [8] 曹伟, 等. 国有资产监管如何改善国有企业投融资期限错配? [J]. 财经研究, 2025, 51(2).

作者简介：孙竺炜，性别男，（出生1994年9月），民族汉，籍贯江苏省连云港市，学历硕士研究生，职称中级经济师，研究方向：资产管理。

李俊杰，性别男，（出生1987年12月），民族汉，籍贯江苏建湖，学历本科，职称中级会计师，研究方向：财务管理。