

财务管理视域下国有企业降本增效的策略探讨

贾楠 水璐

湖北省烟草公司武汉市公司，湖北 武汉 430048

[摘要]在市场竞争日益激烈且国企改革不断深化的大背景下，国有企业若想提升核心竞争力，降本增效便是关键途径。文章先剖析了国有企业在成本控制和效益提升上遭遇的主要挑战，如财务管理存在欠缺、成本控制意识淡薄、资金利用效率不高这类问题，随后基于财务管理视角提出不少降本增效策略，例如优化预算管理体系、构建全面成本管控机制、推动数字化财务转型、完善绩效考核与激励机制、强化资金集中管理等。研究显示，国有企业应把财务管理当作降本增效的关键手段，建立起系统化、精细化、数字化的财务管理体系以有效控制企业各个环节的成本并高效配置资源，并且要让降本增效与企业战略目标有机融合，促使降本增效工作从被动应付转为主动谋划，这一研究能给新发展阶段国有企业实现高质量发展提供财务管理方面的理论参照和实践引导。

[关键词]国有企业；财务管理；降本增效；成本控制；资源优化配置

DOI: 10.33142/mem.v6i6.18493 中图分类号: F275 文献标识码: A

Exploration on Cost Reduction and Efficiency Enhancement Strategies for state-owned Enterprises from the Perspective of Financial Management

JIA Nan, SHUI Lu

Wuhan Branch of Hubei Tobacco Company, Wuhan, Hubei, 430048, China

Abstract: Against the backdrop of increasingly fierce market competition and deepening state-owned enterprise reform, reducing costs and increasing efficiency are key ways for state-owned enterprises to enhance their core competitiveness. The article first analyzes the main challenges faced by state-owned enterprises in cost control and efficiency improvement, such as deficiencies in financial management systems, weak cost control awareness, and low efficiency in fund utilization. Then, based on the perspective of financial management, many cost reduction and efficiency improvement strategies are proposed, such as optimizing budget management systems, building comprehensive cost control mechanisms, promoting digital financial transformation, improving performance evaluation and incentive mechanisms, and strengthening centralized fund management. Research shows that state-owned enterprises should regard financial management as a key means of reducing costs and increasing efficiency, establish a systematic, refined, and digital financial management system to effectively control the costs of various links in the enterprise and efficiently allocate resources, and organically integrate cost reduction and efficiency improvement with the strategic goals of the enterprise, promoting the transformation of cost reduction and efficiency improvement work from passive coping to active planning. This research can provide theoretical reference and practical guidance for state-owned enterprises to achieve high-quality development in the new stage of development in financial management.

Keywords: state-owned enterprises; financial management; reduce costs and increase efficiency; cost control; resource optimization and allocation

引言

中国经济进入高质量发展阶段后，国民经济的重要支柱——国有企业面临前所未有的竞争压力与转型挑战，并且 2019—2023 年全球经济波动、疫情冲击、地缘政治不确定等因素让国有企业经营环境越发复杂，国务院国资委数据表明到 2023 年底中央企业平均资产负债率是 64.9%（虽然比 2019 年降低 2.1 个百分点但成本压力还很大），在这种情况下国有企业要提升竞争力、实现可持续发展，降本增效是战略性举措，在财务管理方面系统性降本增效更是国企改革的关键突破口。

企业经营管理中，财务管理是核心环节，对国有企业

降本增效有全局性的引导和支撑意义。本研究从财务管理角度出发，剖析国有企业降本增效时面临的现实困境并探寻有效的优化方法，深入探究财务结构调整、预算精细化管理、资金集中管控、供应链金融协同等关键机制，想要构建一套系统化、精细化、数字化的财务管理体系，促使国有企业成本合理控制与经济效益持续提升形成良性互动，从而支撑国有经济高质量发展的目标。

1 国有企业降本增效的财务管理现状

1.1 国有企业财务管理体系现状

我国国有企业财务管理体系建设有着制度框架渐趋完善但实操效能欠佳的现状，国资委 2022 年发布的《中

央企业财务管理报告》表明超 95%的中央企业已建立起比较完整的财务管理制度体系且像预算管理、成本控制、资金管理等关键环节都有规章制度，但是实际运行时大概 47%的国有企业表示其财务管理系统存在“重形式、轻实效”的状况并且财务部门和业务部门协同不够、财务数据跟业务决策脱节是这种问题的表现。

另一方面，国有企业的财务管理在加速数字化转型但发展并不均衡，调查数据表明到 2023 年时大概有 65%的中央企业部署了财务共享服务中心，然而实现财务数据深度挖掘与价值创造的企业仅占 38%，并且在降本增效方面，财务管理工具精细应用不够普遍，很多企业没有建立以财务数据驱动的降本增效闭环管理机制，这限制了国有企业整体降本增效的效能。

1.2 降本增效面临的主要财务问题

国有企业在降本增效时财务方面存在三个主要表现，其一为成本管控不够精细，中国企业联合会 2023 年的调研数据显示大型国有企业大多有“大而全”的成本核算体系，大概 52%的企业不能将成本精确追踪到产品或者服务单元，从而使得降本目标的设定缺乏科学依据^[1]。其二为资源配置效率不高，2022 年国有企业的固定资产周转率平均值是 1.83 次，较民营企业低约 0.7 次，表明资产利用效率需要提高。

降本增效成效被不完善的财务激励与约束机制所制约，调查表明大概 64%的国有企业还没建立起把降本增效成果跟部门绩效、个人薪酬直接挂钩的考核体系，并且企业内部各部门间有“利益孤岛”状况，大约 71%的企业反馈部门在降本增效目标上存在协同阻碍，尤其像采购、生产、销售这些关键环节的跨部门合作，没有有效的财务协调机制从而影响降本增效整体推进效果。

1.3 国有企业成本管理效率评估

国有企业成本管理效率存在行业分化和结构性不足的情况，国资委发布的 2023 年度中央企业经营业绩报告显示，能源、电信等资源型和垄断性行业的国有企业在规模成本控制上表现不错，平均营业成本率较 2021 年降低了 1.2 个百分点，而制造业和服务业国企成本压力更大，营业成本率同一时期只下降了 0.4 个百分点，从成本结构来说，人工成本、财务费用以及管理费用这些方面降本的空间较大，这三项成本在营业收入中的占比平均达 18.7%，跟国际同类企业相比要高 3 到 5 个百分点。

国有企业在像标准成本法、作业成本法这类先进成本管理方法的应用方面存在明显差距，从成本管理工具的运用就能看出来，并且调研表明，只有 35%的国有企业系统性地应用了价值链成本分析，采用目标成本法的企业占 42%，使用全生命周期成本管理的比例更低才 28%，成本管理工具应用有这些局限直接影响成本控制，

的精准程度与系统性，是国有企业提高成本管理效率的关键阻碍。

2 财务管理视角下降本增效的关键措施

2.1 财务结构优化策略

国有企业需要从资产负债结构与资本结构这两个维度去推动财务结构的优化，在资产负债方面要加强存货和应收账款的管理并施行精益库存战略，因为有研究显示 2023 年国有企业的存货周转天数平均是 78d，若优化供应链管理和需求预测，这一指标就有希望降到 60d 之内，从而释放大概 12% 的营运资金，并且要建立应收账款管理责任制，把回款指标放在业务部门的绩效考核里以减少资金占用成本。

国有企业在优化资本结构时要依据行业特性与所处发展阶段科学地设定资产负债率目标区间，重资产行业的企业能够通过股权多元化改革引进战略投资者来适当地提高权益资本比重，而轻资产的企业可以合理运用财务杠杆借助发行公司债券、中期票据之类的多种融资工具削减综合资金成本，并且还要积极推动闲置资产的盘活以及低效资产的处置，经测算，若资产结构得到优化，国有企业的资产收益率能提高 1.5 到 2 个百分点^[2]。

2.2 预算精细化管理模式构建

国有企业要实现降本增效，关键在于有预算精细化管理作为支撑机制，并且企业需要构建“全面预算+滚动预算+零基预算”这种复合预算管理模式以摆脱传统增量预算思维的束缚，因为全面预算能促使企业资源配置与战略目标保持一致，滚动预算可让预算更好地适应市场变化，而零基预算对成本结构审查更彻底且能甄别出非增值环节，研究表明，施行零基预算后国有企业的管理费用平均会下降 12%~15%。

预算执行过程管控得强化，企业要建立多维度预算分析体系并开发预算执行偏差预警机制以实现异常预算执行的及时干预，预算和绩效考核的联动机制也重要，关键是把预算目标分解到责任部门和个人且与绩效薪酬挂钩，从而形成“人人关心成本、人人把控成本”的组织文化，国有企业搞好预算精细化管理后成本费用率平均能降 1.5 到 2 个百分点。

2.3 资金集中管理与资本配置效率提升

国有企业若要提升资本效率，实施集团层面的资金集中管理是个有效的方法，调研表明资金集中管理高度实施的企业集团资金沉淀率能被控制在 3% 以下，较行业平均水平低 2 到 3 个百分点。企业需构建起多层次资金池体系，“总部资金中心+区域资金中心+成员单位账户”这种架构下资金可统一调度且能优化配置，并且现金流预测机制的建立相当关键，企业要运用滚动现金预测方法并加上大数据分析以使资金需求预测更准确。

国有企业的资本配置得建立起以资本回报率为依据的投资决策体系,因为有企业用上像经济增加值(EVA)、投资回报率(ROI)这类价值管理指标后资本配置效率显著提高。另外,存量资产要实行动态评估和退出机制,那些连续三年 ROA 低于行业平均水准的业务单元要推行“关停并转”策略,这样资金管理和资本配置一优化,国有企业的资本收益率就能提升 1 到 1.5 个百分点且融资成本还能降低 0.3 到 0.5 个百分点^[3]。

2.4 供应链金融与成本控制协同机制

国有企业降本增效的一个创新路径是让供应链金融与成本控制协同发展,企业可以建立起供应商融资平台并凭借自身的信用优势给上游中小供应商提供低成本融资,从而换来更有竞争力的采购价格,研究显示,国有企业的这类项目能让采购成本平均降低 3%~5%,并且依托区块链技术创新供应链金融还能验证贸易的真实性、简化融资流程,进而使交易成本进一步降低。

另一方面,国有企业需要构建数字化采购平台以整合采购需求、搞集中采购,有数据表明采用战略性采购管理的央企采购成本平均能降 6%~8%,并且建立供应商绩效管理体系也很重要,因为从质量、交期、价格、服务等多个维度评估供应商可优化供应商结构,而且与核心供应商建立成本共享机制、一起搞联合创新和工艺改进则能达成互利共赢,另外让供应链金融与成本控制协同起来,这样国有企业不但能降低直接材料成本,还可提升整个供应链的运营效率,从而形成降本增效的良性循环。

3 国企降本增效的财务管理创新策略

3.1 数化财务转型与成本控制

国有企业降本增效的关键驱动力是国有企业的数字化财务转型,这几年,大数据、云计算、人工智能等技术飞速发展使国有企业的财务管理方式有了变革的技术支撑。国资委在 2022 年发布了《关于加快国有企业数字化转型工作的通知》,有数据表明到 2023 年中央企业在数字化转型方面的投入超 2800 亿元,财务数字化转型占了大概 18%。国有企业构建起智能财务共享中心之后就能让财务流程变得标准并且业务可自动处理从而大大提高财务效率,拿中国石化来说,它实行财务共享服务中心后财务人员减少了 30%、交易处理效率提高了 45%、每年节约成本 1.2 亿元。另外,智能财务分析系统可实时监控成本数据波动并依据大数据分析技术构建精准的成本预测模型,这能让管理层得到科学的决策支持并且还能有效找出成本浪费点并消除掉^[4]。

3.2 资产负债结构优化与降本增效

降本增效包含国有企业资产负债结构的优化,当下多数国有企业虽资产规模不小但利用效率不高,到 2023 年,

我国国有企业平均资产负债率达 65.3%,比 2019 年回落 3.1 个百分点,但与国际优秀企业水平相比仍明显偏高,若实行“两金”(应收账款和存货)压控计划,国有企业就能有效盘活存量资产并减少资金占用,国家电网 2022—2023 年度资产负债优化方案表明,优化供应链管理和库存结构后库存周转率提高了 18%且每年资金占用成本也减少了大概 9.6 亿元,并且优化债务结构、降低财务费用对国有企业降本增效很关键,很多央企靠发行低息债券置换高息贷款、拓展直接融资渠道等手段把平均融资成本控制在 4.2% 以下从而每年能节省数十亿财务费用,企业财务成本得以降低并且资产运营效率也能提高进而为企业创造更多价值,这些都是得益于资产负债结构被科学优化。

3.3 财务风险管理与降本增效的协同机制

国有企业财务管理创新的重要方向是财务管理与降本增效的协同机制,这几年随着国企改革不断深入,风险管理慢慢从合规性管理迈向价值创造型管理,国务院国资委 2023 年的数据表明,超 90% 的央企建立了全面风险管理且大家在风险管理中创造价值的意识大大增强。财务风险和成本管控的协同机制能从多个方面减少企业风险成本,就拿中国航天科工集团来说,它构建起“风险预警-本控制-益监测”这种闭环管理体系,而把资金风险防控和降本增效有机融合在一起,2022 年处置风险事件的成本比前一年下降 32%且间接创造了 4.5 亿元的经济价值。另外,在海外投资、大型工程项目这些风险大的业务领域,国有企业可以利用金融衍生品这类风险对冲工具来有效地转移和分散风险进而降低风险成本。财务管理与降本增效协同创新不但保证了企业的经营安全,而且对风险成本也实现了有效管控,这是国有企业财务管理创新的一个重要突破口^[5]。

4 结论

国有企业降本增效的创新策略被本研究从财务管理的角度系统地探讨了,研究发现对于国有企业降本增效来说,数字化财务转型是很重要的一环,构建智能财务共享中心并且应用大数据分析技术之后,财务运营效率会大大提高且成本控制点也能被精准找出,并且国有企业降本增效的关键在于优化资产负债结构,“两金”压控以及债务结构优化之后,存量资产能够被有效盘活且财务费用也能随之降低,另外,财务管理与降本增效的协同机制是国有企业财务管理创新的一个重要方面,从风险管理的角度去实现成本节约和价值创造是有益的,现在国有企业降本增效已经从传统单一方面的成本控制转变为全面的价值管理,财务管理在企业价值创造中是核心环节,所以在这次转变里它的作用越来越重要,以后国有企业要深入财务管理创新并且加快数字化转型的步伐,资产负债管理体

系也要进一步完善并且构建起风险管理与降本增效的协同机制,让降本增效工作从被迫应付转变成战略上的主动出击,给国有企业高质量发展打下坚实的基础^[5]。

[参考文献]

- [1] 韩良慧.财务管理视域下国有企业降本增效的策略研究[J].中国管理信息化,2024(10):6-8.
- [2] 邓兴枝.财务管理视域下国有企业降本增效的策略研究[J].活力,2024(7):58-60.

[3] 王恒.财务管理视域下企业降本增效的策略研究[J].山西农经,2019(12):141-143.

[4] 李昂.财务管理视域下中小企业落实降本增效的策略研究[J].营销界,2021(38):167-168.

[5] 王婷.业财融合视域下企业降本增效的策略探究[J].投资与创业,2024(23):142-144.

作者简介: 贾楠 (1995.9—), 女, 汉族, 河南安阳人, 硕士研究生, 会计师、经济师, 研究方向: 财务管理。