

财联席会议制度，将财务数据与业务动因的解读作为会议核心议程，共同研判执行偏差背后的业务逻辑，变财务部门的“独角戏”为业财双方的“大合唱”。二是要使流程与数据融合。推动财务流程前置嵌入核心业务流程。财务人员应提前介入采购立项、合同签订、项目策划等关键业务环节，从财务合规性、资金保障和效益角度提供专业意见。同时，构建统一的数据中台，打破财务系统与业务系统之间的壁垒，实现项目进度、库存变动、人力资源、资金支付等数据的自动采集与共享，确保监控数据同源、实时、一致。三是要使人才与知识融合。通过双向的知识流动，打造一支既精通财务又熟悉业务的复合型团队，为深度业财融合提供人才保障。

4.2 强化分析功能

预算监控的价值绝非止步于控制，更在于通过深度分析驱动管理决策和业务优化。必须推动监控体系从“交易处理型”向“分析洞察型”升级。一是超越简单的预算与实际对比，建立集趋势分析、结构分析、对标分析、动因分析于一体的综合模型。不仅要看“是否超支”，更要分析“为何超支”，是单价上涨、数量增加、效率降低还是政策变化所致？通过钻取功能，逐层分析，实现真正的“追根溯源”。二是引入先进分析工具与可视化技术，利用商业智能工具，将枯燥的数字转化为直观的仪表盘、动态图表和预警地图，使管理层能够一目了然地掌握整体执行态势和关键风险点。应用大数据分析和机器学习算法，对历史数据进行挖掘，识别支出规律，对未来现金流和潜在超支风险进行预测，实现从“事后反应”到“事前预测”的跨越。三是撰写价值导向的分析报告。分析报告的焦点应从“财务差异”转向“管理洞察”。报告内容应侧重于偏差对业务目标实现的潜在影响、改进机会的建议、最佳实践的总结以及未来预算编制的优化方向。这样的报告才能为决策人员提供真正的决策支持，而不仅仅是数据罗列。

4.3 完善预警与响应机制

一个高效的预警系统必须是分级、分类、智能且闭环的，确保风险能被及时发现并得到有效处置。^[2]一要实施分级分类预警，根据风险程度和影响大小，建立“绿-黄-橙-红”四级预警机制。二要建立标准化响应流程，为每一级预警设计清晰的应对流程。明确“谁，在什么时间内，需要做什么”。收到橙色预警后，责任部门需在3个工作日内提交差异分析报告；财务部门需在2个工作日内提出初步审核意见；联席会议需在1周内进行审议并做出决策。通过标准操作程序确保预警不被搁置，处理过程有据可查。三是构建闭环管理机制，形成“预警-响应-决策-反馈-优化”的完整闭环。^[3]

每一次预警的处理结果都应记录在案，并作为优化业务策略、调整预算安排或改进预警规则的重要输入。定期对预警事件进行复盘，总结共性问题，持续完善整个机制。

4.4 强化绩效挂钩与问责

预算执行的刚性必须通过严格的绩效考核和问责制度来保障，否则所有监控最终都会流于形式。首先，建立科学的绩效评价指标体系。将预算执行情况不仅与财务指标挂钩，更要与业务绩效指标相结合。评价一个项目部门，既要看其资金是否超支，更要看其项目目标是否按时、保质保量完成，形成了“花钱”与“办事”效果的联动评价，避免为节约而节约的消极行为。其次，硬化考核结果的应用。将预算执行绩效评价结果明确、量化地纳入各部门及员工的年度绩效考核体系，与其绩效工资、奖金分配、评优评先、职务晋升等切身利益强关联。对执行效果好、效益高的部门给予表彰和奖励；对执行不力、造成浪费或损失的部门和个人进行严肃问责和经济惩戒，真正做到“奖优罚劣”。最后，落实责任追究制度。建立重大预算偏差责任追溯机制。对于因主观失职、违规操作造成的重大超支或资金损失，必须明确责任主体，一追到底。通过严肃的问责，树立预算的“红线”意识和“高压线”意识，使每一位员工都真正重视预算执行，从而从根本上保障预算监控的权威性和有效性。

5 结语

预算执行监控的效能不仅关乎财政资金的规范使用，更直接影响政策目标的落地与公共利益的实现。本文通过预算执行监控“事前控制-事中监控-事后评价”的全流程逻辑，深刻揭示了当前实践中业财两张皮、重控制轻分析、预警响应滞后、绩效联动不足等核心痛点。文章提出深化业财融合、强化分析功能、完善预警闭环、强化绩效问责的系统性优化路径，强调需从理念转变、机制重构、技术赋能多维度协同推进，推动预算执行监控从“被动防错”向“主动创值”升级。随着大数据、人工智能等数字技术的深度嵌入，预算执行监控要持续优化预算执行监控体系，才能真正发挥其在预算管理中的核心作用，为提升财政资源配置效率、推动经济社会高质量发展提供坚实支撑。

参考文献

- [1] 李海燕.预算执行监控与反馈机制在企业财务管理中的应用实践[J].中国会展,2025,(11):95-97.
- [2] 张丽.浅谈加强事业单位预算执行管理——基于动态监控视角[J].财政监督,2024,(03):65-69.
- [3] 李新,刘思思.大数据背景下完善预算执行动态监控机制探索[J].财政监督,2023,(22):14-17.

Research on the Optimization of the Company's Financial Approval Process System

Chunxing Xie

Chaozhou Chaoxi Real Estate Development Co., Ltd., Chaozhou, Guangdong, 521000, China

Abstract

This study takes the financial approval process of enterprises as the research object, and conducts in-depth analysis on the common problems such as process redundancy, unclear rights and responsibilities, data silos, and difficulties in audit traceability. Firstly, the drawbacks of traditional linear and matrix approval models were analyzed, and then based on theories such as process reengineering and internal control, a systematic optimization plan was proposed with the goal of "improving efficiency, controlling risks, and clarifying rights and responsibilities". Through the ECRS method, process reconstruction and simplification are carried out to build a multi-dimensional dynamic permission system, promote the construction of approval standards and institutionalization, and deeply integrate digital technologies such as OCR, AI, RPA to achieve intelligent empowerment. The research aims to construct an efficient, transparent, and compliant modern financial approval process model, providing practical theoretical basis and practical path for enterprises to improve financial management efficiency and strengthen internal control risk prevention.

Keywords

financial approval process; Process optimization; internal control

公司财务审批流程制度优化研究

谢春杏

潮州潮熙地产开发有限公司, 中国·广东潮州 521000

摘要

本研究以企业财务审批流程为研究对象, 针对其普遍存在的流程冗余、权责不清、数据孤岛及审计追溯困难等现实问题展开深入分析。先剖析了传统线性与矩阵式审批模式的弊端, 进而以流程再造、内部控制等理论为基础, 系统性地提出了以“效率提升、风险可控、权责明晰”为目标的优化方案。通过ECRS法进行流程重构与简化, 构建多维度的动态权限体系, 推动审批标准与制度化建设, 并深度融合OCR、AI、RPA等数字技术以实现智能化赋能。研究旨在构建一个高效、透明、合规的现代化财务审批流程模型, 为企业提升财务管理效能、强化内控风险防范提供切实的理论依据与实践路径。

关键词

财务审批流程; 流程优化; 内部控制

1 引言

在数字化转型加速推进与企业内部控制要求日益严格的时代背景下, 财务审批流程的运行效率与合规性直接影响着企业的运营成本、风险防控能力及战略执行效果。然而, 传统财务审批流程多普遍存在流程冗余、审批延迟、权责不清及信息不透明等问题, 这些痛点不仅增加了企业财务管理成本, 更可能引发资金安全隐患与合规风险, 难以适应现代企业规模化、快速化发展的需求。在此背景下, 优化财务审批流程制度成为企业提升内部管理水平、应对数字化挑战的必然选择。本文以结合企业财务审批流程现状, 深入剖析典型问题, 设计涵盖流程重构、权限优化、标准建设及数字化

赋能的综合优化方案, 旨在为企业构建高效、合规、透明的财务审批体系提供理论参考与实践路径, 助力企业实现财务管理的提质增效与战略支撑作用。

2 理论基础

内部控制理论(以COSO框架为代表)强调通过“控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控”五大要素, 实现“资产安全、财务报告真实、经营合规”的目标。其中, 授权审批控制是控制活动的核心环节, 直接决定财务审批的有效性。在财务审批中, 内部控制理论要求明确审批权限、强化风险评估、完善监控机制。该理论为财务审批流程的合规性提供了底层逻辑, 是优化的基础前提。

流程再造理论的核心思想是“根本性再思考、彻底性再设计”, 以“顾客为中心”“流程导向”替代传统的“职能导向”, 消除冗余环节, 提高流程效率。财务审批中常见

【作者简介】谢春杏(1989-), 女, 中国广东潮州人, 本科, 从事公司财务审批流程制度优化研究。

的“重复签字”“多层级审批”“信息传递滞后”等问题，正是流程再造的靶向。流程再造理论为财务审批流程的效率性提供了方法论指导，是优化的核心工具。

信息不对称理论指交易双方掌握的信息数量和质量存在差异，易导致“逆向选择”和“道德风险”。在财务审批中，信息不对称主要表现为审批人不了解业务细节；申请人掌握更多业务信息，可能夸大需求。优化需聚焦信息传递机制，完善信息沟通渠道；引入第三方验证；建立反馈机制。信息不对称理论为财务审批流程的决策科学性提供了关键视角，是优化的问题导向。

3 公司财务审批流程现状分析

3.1 财务审批流程的典型模式

企业财务审批主要有两种典型模式，当前多数企业处于向数字化智能审批过渡的阶段。传统线性审批模式以“一枝笔”为核心，即一切财务收支由单位负责人或其授权人员一人审批，符合《会计法》中“单位负责人对本单位会计工作负责”的原则。其优势在于避免多级审批导致的监督失控或标准不一，适合小型企业或简单业务，效率较高。但缺陷明显：不符合内部控制要求，易导致权力过度集中及腐败风险；若负责人将其理解为人专断，缺乏有效约束；且负责人精力有限，难以事无巨细审批，可能降低审批质量。

矩阵式多级审批模式根据业务范围和金额大小分级确定审批权限，不同层级管理者在职权范围内审批（如部门负责人审批小额支出，重大决策需更高级别审批），适用于大型企业或集团化公司。其优势在于分散权力，形成对审批人员的约束；审批人员多为职能部门负责人或分管领导，对业务情况较了解，可提高审批质量和专业性。

随着数字化转型加速，部分企业将技术融入传统模式，形成数字化智能审批雏形，实现流程自动化、风险识别智能化、决策支持数据化，但该模式尚未成为主流，多数企业仍处于过渡阶段。

3.2 典型问题

3.2.1 流程冗余与审批延迟

流程冗余与审批延迟是当前财务审批流程中最为突出和普遍的问题。多项研究表明，许多企业的财务审批流程存在环节过多、链条过长的情况，导致审批时间远超合理范围。^[1]许多企业的财务审批流程仍保留着“层层上报”的传统模式：一项普通的费用报销可能需要经过“员工提交—部门经理审核—财务主管复核—分管副总签字—总经理审批”5个层级，每个层级的审批人都需要花费时间核对单据，而其中30%—50%的环节属于非增值活动。某咨询公司2023年对100家大中型企业的调研显示，62%的企业表示其财务审批流程中有3—5个非必要环节，导致审批周期较合理时间延长2—3倍。这种延迟不仅影响了业务进度，还降低了员工满意度，甚至可能引发机会成本。

3.2.2 权责不清导致的推诿风险

权责不清是审批流程中“推诿”现象的核心诱因，其本质是委托代理关系中的责任边界模糊。根据詹森和麦克林的委托代理理论，企业内部形成了“股东—管理层—部门经理—员工”的委托代理链，每个代理人都应承担明确的责任。若权责划分不明确，每个代理人都可能倾向于“规避责任”：业务部门认为财务部门应负责审核发票的真实性，财务部门则认为业务部门应先确认费用的合理性，导致流程在部门之间“卡壳”。这种推诿本质上是博弈论中的“搭便车”问题——当责任不明确时，每个参与者都希望他人承担审核成本，自己享受审批通过的收益，最终导致流程停滞。推诿不仅增加了沟通成本，还可能引发部门间的矛盾，破坏组织氛围。

3.3 合规性与审计追溯困难

合规性与审计追溯困难是上述问题的综合后果，直接影响企业的风险控制能力。根据COSO内部控制框架，“信息与沟通”和“监控”是内部控制的重要要素，要求企业保留完整的审批痕迹，以便审计追溯。但流程冗余导致审批环节过多，容易出现“痕迹遗漏”；权责不清导致“责任追溯困难”；数据孤岛导致“信息不完整”。^[2]这些风险不仅增加了企业的运营成本，还损害了企业的信誉。

4 公司财务审批流程优化方案设计

4.1 优化的总体目标与原则

企业财务审批流程优化是一项系统工程，需要明确总体目标与基本原则，以确保优化方向的正确性和方案实施的有效性。现代企业财务审批流程不仅关系到内部控制的有效性和财务风险防范，还直接影响组织运营效率和决策质量。

企业财务审批流程优化需明确总体目标与基本原则以保障实施有效性。总体目标聚焦三方面一体化提升：一是效率提升，通过减少冗余环节与等待时间，将审批平均耗时降低50%以上，加快资金支付与报销速度；二是风险可控，确保审批活动符合内控与法规要求，关键风险点识别率达95%以上，形成完备审计追溯链条；三是权责明晰，建立科学授权体系，实现审批权限与岗位职责、金额大小、业务类型的精准匹配，消除责任模糊地带。三者相互关联，构成优化核心方向。

在基本原则方面，优化工作需遵循以下指导性原则。一是战略导向原则，优化需服务企业整体发展战略，与业务模式、组织架构协同，具备前瞻性与扩展性以适应规模化、多元化发展需求；二是流程重构原则，基于ECRS方法论深度分析现有流程，消除非增值环节、合并重复节点、重构逻辑、简化表单材料，推进流程再造；三是技术赋能原则，引入AI、OCR识别、RPA机器人等技术，推动审批流程数字化转型，实现自动化与智能控制，减少人工干预；四是权责对等原则，建立“授权兜底机制”，明确各层级审批人权限边界与责任范围，对确定性事项充分授权、压缩层级，对不