

国有企业降本增效目标下费用管控体系完善研究

孙 冀

中国化学工程集团有限公司 北京 100000

【摘要】：在国企深化改革和市场竞争日趋激烈的大环境下，降本增效成了国企提质增效、筑牢发展根基的主要任务，费用控制是达成这一目标的重要手段。本文以国有企业费用管控体系为研究对象，分析目前国有企业费用管控存在的制度不健全、预算控制松散、监管不到位等问题，结合国有企业经营特点和行业发展趋向，从制度建设、预算管理、监管体系、数字化转型等方面提出改善和完善措施，试图创建起科学化、精细化的费用管控体系，促使国企削减无效开销，优化资源利用情况，达成高质量的可持续发展。

【关键词】：国有企业；降本增效；费用管控；精细化管理

DOI:10.12417/3041-0630.26.09.052

引言

当前，我国经济正处在高质量发展转型期，宏观经济增速放缓、市场竞争日益激烈、行业结构性调整压力增大，使得国有企业传统的粗放式经营模式弊端越来越明显。国有企业是国民经济的支柱，是稳经济、保就业、促发展的重要力量，在提质增效、转型升级过程中，必须依靠精细化管理解决成本高、资源浪费、费用重复等问题。降本增效不是简单地削减开支，而是在健全费用管控体系的基础上，使资源得到准确的分配，运营效率得到大幅度的提高。因此，本文以国企经营实际情况为基础，对费用管控体系存在的问题及改善途径进行研究，给国企深化改革、提高核心竞争力提供借鉴。

1 国有企业降本增效与费用管控的核心内涵

1.1 降本增效的核心定义与时代价值

国有企业降本增效不同于传统的成本压缩，是现代经营管理的一种理念，在保证生产经营、项目建设、民生服务等核心业务质量不下降的基础上，通过管理优化、流程再造、技术更新、资源整合等方式，剔除无效成本、压降低效费用，盘活存量资源、提高资源利用效率，实现企业经济效益和运营质量双提升。不同于以利润最大化为降本逻辑的降本增效，既要有经济效益又有社会效益，即国有资产保值增值的经营目标和履行社会责任、宏观调控的公共属性。在国企改革三年行动落地、新一轮国企深化改革推进的大背景下，降本增效已经成为国企常态化经营管理任务^[1]。

1.2 费用管控体系的核心构成与管控重点

国有企业费用管控体系是以制度规范、预算编制、执行监督、考核评价、整改优化为全流程的管理体系，贯穿于企业采购、生产、运营、行政办公、项目建设等所有的经营环节，主要的管控对象是管理费用、销售费用、财务费用、项目运维费用等各类经营性支出。与普通企业相比，国企费用控制有流程

更规范、监管更严格、责任更明确的特点，并且受到国资监管、审计监督和社会监督等多重制约，因此其管控合规性要求也较高。从管控重点来看，国企费用管控核心聚焦三大维度。第一类刚性费用控制，即办公耗材、差旅费、招待费、人力辅助费用等属于固定的经营性支出，主要目的就是杜绝铺张浪费、超标开支现象的发生。第二类弹性费用控制，即项目研发、市场开拓、运维升级等可以变动的费用，其核心在于准确匹配业务的需求，防止出现资源浪费的情况。第三类隐性费用控制，即闲置资产损耗、低效流程成本、人员低效劳动、资金占用成本等容易被忽略的隐性支出，是降本增效的又一重要突破口。完善的费用控制体系是国企降本增效的主要手段，也是决定企业资源分配效率和经营效益高低的重要因素。

2 国有企业费用管控体系现存主要问题

2.1 管控制度体系不完善，精细化程度不足

当前多数国有企业已经建立了基础的费用管控制度，但是制度体系存在着碎片化、滞后化的问题，不能满足降本增效精细化管理的要求。部分企业沿用以前的费用管理办法，制度条款含糊不清，只对费用报销、支出审批做出基本规定，没有根据新时期业务场景、市场价格变化、经营模式升级更新细则。对于线上办公、数字化运维等新型费用支出没有明确的管控标准，造成新型费用管控无据可依。同时制度针对性不强的问题比较突出，大多数国企采用统一化的费用控制标准，没有根据下属子公司的经营特点和不同的业务板块进行差异化的控制。生产型业务、服务型业务、专业化公司的费用支出规律不同，但是统一的管控模式会造成管控过严影响业务开展，或者管控宽松造成费用浪费。另外制度落地的配套细则缺乏，部分制度只对管控提出要求，没有明确责任主体、违规处理的标准，造成制度形同虚设，不能起到约束的作用^[2]。

2.2 预算管控粗放，资源配置合理性不足

预算管理属于费用控制的关键前置工作，但是大多数国企的预算管控方式比较粗放，是造成费用控制失灵的主要原因。预算编制阶段部分部门使用“基数递增”传统的编制方法，以上一年度费用支出为基数，直接增加额度，不考虑年度业务目标、项目规划、市场变化等实际情况，造成预算额度和实际业务需求相脱离，出现一些领域预算超支、一些领域预算不足的现象，造成资源浪费或者业务开展受到影响。有的部门为了防止超预算，不合理的高估费用额度，预留一定自由预算额度。预算执行阶段缺少动态控制机制，大多数企业只在半年末、年末与实际情况核对，对于月度、季度预算执行偏差没有及时的监控和调整。部分部门存在随意调剂预算、超预算支出、无预算列支等行为，缺少及时的干预整改措施。预算同业务的联动性欠缺，预算的制定脱离业务实际，业务调整之后预算没有同步改进，造成费用开支同业务发展相脱节，大量的资源被浪费在低效、无效的业务环节上，极大地阻碍了降本增效目标的实现。

2.3 监督考核机制薄弱，管控约束力不足

国企费用管控普遍存在着重审批、轻监督、弱考核的问题，全流程监督闭环还没有形成。大部分企业只重视事前审批环节，事中支出的合规性、事后费用使用效益没有得到有效监督。部分部门存在着拆分报销、变相超标准开支、虚假列支等违规行为，隐蔽性强，常规审核很难发现，造成费用控制漏洞频繁发生。内部审计大多为事后检查，事前预防、事中控制的力度不够，不能从源头上杜绝费用浪费的问题。考核激励机制的缺失又使管控的效果大打折扣。大多数国企没有把费用控制效果纳入部门和员工的绩效考核体系中，费用控制的好坏、是否节约费用与绩效薪酬、评优评先没有直接联系。对严格执行管控、实现费用节约的部门没有正向激励，对超支支出、浪费资源的行为没有负向问责，使全员费用管控意识薄弱，各部门被动执行管控要求，主动降本、精准控费的积极性不高，管控工作缺少内生动力。

2.4 数字化管控水平偏低，管控效率受限

数字化转型滞后是造成国企费用管控精细化升级的短板。目前部分国企仍然沿用传统的手工审核、线下报销、台账统计的管控方式，费用审批手续繁杂、数据统计迟缓，不但加大了人工管理的成本，而且容易造成数据误差、审核失误等状况的发生。部分企业虽然上线了财务管控系统，但是系统的功能比较单一，只实现了基本的报销、记账等功能，并没有包含预算预警、数据分析、风险筛查、智能管控等核心功能。企业各个业务系统的数据壁垒还没有被打破，财务系统、业务系统、采购系统、资产系统彼此独立，数据不能共享联动，不能对费用支出进行全流程溯源分析。管理人员不能及时掌握各个部门、

各个项目的费用使用情况，不能准确地发现低效的费用和闲置的资源，只能靠人工复盘总结来完成管控工作，管控的时效性和准确性严重不足，不能满足降本增效背景下精细化、动态化费用管控的要求^[3]。

3 降本增效目标下国有企业费用管控体系完善策略

3.1 完善精细化管控制度，夯实管控基础

国有企业要依照自身业务特性，经营规模和发展的改革要求，系统的对各类费用管理控制制度开展重新塑造，消除管控漏洞。首先整理出现有的制度缺陷，根据新型业务场景、市场价格体系、国资监管最新的要求，修订和完善费用报销、预算管理、采购支出、资产运维等配套管理制度，确定各类费用的支出标准、审批程序、使用范围、责任单位，消除制度空白和模糊地带。对数字化运维、线上营销等新型费用制定专项管控细则，保证所有的费用支出有章可循。其次，采取差异化的管控方式，抛弃统一化的管控标准。根据行政、生产、研发、市场等各个业务板块的特点，按照业务性质、工作强度、行业特点等来制定分层分类的费用控制标准，保证费用控制的合规性同时又能满足业务发展的需要。此外，建立制度动态更新制度，每一年度根据经营数据、政策改变、业务变动等对制度条款进行修订，保证制度同企业的发展保持一致。另外，还要确定违规处置的程序，对于超过规定范围或者弄虚作假、浪费资源的行为作出明确的处罚标准来加强制度的刚性约束。

3.2 优化全流程预算管理，实现资源精准配置

预算管理是费用控制的中心环节，国企要创建起“事前精确规划，事中实时掌控，事后复盘改进”的全过程预算管理机制，从源头削减无效费用。在预算编制上分析选用基数递增及零基预算法，以年度规划目标、业务计划等为依据，逐部门、逐项目计算出各费用的需求量，准确估计预算金额，防止出现预算的冗余和缺额，使预算与业务深度融合。细化预算编制颗粒度，把预算分为月度、季度以及具体的项目，使预算更加准确。在预算执行阶段创建动态监督与报警体系，依靠财务系统实时监测各个部门、各个项目的预算执行情况，对于即将超支、异常上涨的费用发出警报并加以重视，促使部门改善。严格规范预算调剂程序，无特殊原因不得随意变更预算，严格控制无预算、超预算支出。在预算收尾阶段，健全预算复盘机制，年末就预算执行的偏差、费用使用的效益展开全面剖析，找出预算控制上的漏洞，提炼出好的降本经验，把复盘的结果应用到下一年度的预算编制当中，创建起闭环式的优化机制，从而不断改善资源配置的效能^[4]。

3.3 健全监督考核体系，强化全员管控意识

创建起全方位、多层次的监督考核体系，是保证费用控制得以落实的重要环节。从监督上来说，创建起事前预防、事中

控制、事后审计的全过程监督体系。事前对费用审批的标准进行详细的说明,审核支出的必要性、合规性;事中利用数据监控的方式实时发现费用的异常支出情况,并及时停止低效、无效的开支行为;事后通过内部审计和专项检查的方式来全面复盘费用使用的合规性和效益性,挖掘出存在的管理漏洞并加以整改。另外,将纪检、财务、审计、业务等各方面的监督力量结合起来,形成联合监督力量,消除监管盲区。从考核激励的角度来说,把费用控制效果纳入到全员绩效考核体系当中,设立费用压降率、预算执行准确率、资源利用效率等主要考核指标,把考核结果同部门绩效、员工薪酬、评优晋升直接联系起来。对主动优化费用结构、高效完成降本任务、节约资源成效明显的部门和个人给予表彰奖励;对管控落实不到位、频繁超标支出、造成资源浪费的主体进行通报或问责,形成有奖有罚、奖惩分明的管控氛围,全面激发全员降本控费的主动性、积极性。

3.4 推进数字化管控转型,提升管控效能

依靠数字化技术推进费用管控的升级,是国企达成精细化降本增效的必然走向。国企要加快财务数字化平台的创建,把报销审批、预算管理、费用统计、风险预警、数据分析等方面的功能整合起来,创建起一体化的智能管控系统,使费用支出的全流程实现线上化、智能化办理,缩减人工管控的成本。打通财务、业务、采购、资产、项目等各个系统的数据壁垒,

创建起统一的数据共享平台,使费用数据、业务数据、资产数据能够互相流通。用大数据、人工智能技术创建智能分析模型,自动整理出各部门、各品类的费用支出数据,准确找出低效开支、闲置资源、管控漏洞,给费用优化、资源整合赋予数据支撑。经过系统的设置标准的控制规则来实现费用超支自动报警、违规报销自动拦截,从技术上构筑起一道坚固的控制防线。同时定期对财务人员、业务人员进行数字化操作的培训,提高财务人员、业务人员的数字化操作能力,保证数字化管控体系高效运行,全面提升费用管控的精准性、时效性、智能化水平^[5]。

4 结语

降本增效是国有企业实现高质量发展的主要任务,也是国企改革转型的必由之路,费用管控体系的健全是达到该目的的主要途径之一。本文整理出国企费用管控的价值,分析出制度缺失、预算编制随意、监督不到位、数字化滞后等主要问题,并给出相应的精细化管控改进措施。国有企业要不断立足自身经营实际,顺应市场、政策的变化,持续更新完善费用管控体系,加强精细化、数字化、常态化管控的意识。从全方位优化资源配置、压减无效成本、提高运营效率三个方面入手,不断夯实企业的经营基础,促进国有企业在市场竞争中实现高质量发展。

参考文献:

- [1] 夏永康.国有企业业财融合对降低成本的作用分析[J].国际商务财会,2026,(8):69-72.
- [2] 肖洁.国有企业预算管理赋能降本增效的优化路径[J].中国商界,2026,(4):137-139.
- [3] 苏兰雍.降本增效目标下国有制造企业成本管理实践分析[J].中小企业管理与科技,2026,(4):106-108.
- [4] 刘佳.企业内控建设助力降本增效的机制研究[J].财讯,2026,(2):94-96.
- [5] 张静.国有企业降本增效中存在的问题及改进措施探索[J].财经界,2026,(3):57-59.