

国企 ICT 业务财务管理透明化建设对风险防控与资源优化的影响

崔琳

中国联合网络通信有限公司广州市分公司，广东 广州 510500

DOI:10.61369/ER.2025060014

摘 要： 在数字经济蓬勃发展与国企深化改革双重背景下，ICT 业务已成为通信企业转型升级的核心引擎。然而，该业务固有的复杂度高、周期长、业财融合难等特性，使得传统财务管理模式在风险防控与资源优化上面临严峻挑战。本文立足于实务视角，深入剖析当前国企 ICT 业务财务管理存在的治理缺位、数据孤岛及激励扭曲等深层问题。研究提出，财务管理透明化建设并非简单的信息公开，而是构建一个以“数据驱动、流程嵌入、组织协同”为核心的三位一体治理体系。该体系通过统一数据标准、再造管控流程、重塑考核机制，能够将风险防控关口从被动合规前移至主动免疫，将资源分配逻辑从经验驱动升级为数据决策。本文结合实务案例，系统阐述了透明化建设如何有效识别并遏制虚假贸易、优化现金流管理、提升会计信息质量，并引导资源向高价值领域精准配置。研究表明，推进财务管理透明化是国企实现 ICT 业务高质量发展的关键基础设施，对防范系统性风险、提升运营效率、保障国有资产保值增值具有重要的现实意义。

关 键 词： ICT 业务；财务管理透明化；风险防控；资源优化；国企治理

The Impact of Financial Management Transparency Enhancement in State-Owned Enterprises' ICT Business on Risk Prevention and Resource Optimization

Cui Lin

China United Network Communications Co., Ltd., Guangzhou Branch, Guangzhou, Guangdong 510500

Abstract： In the dual context of the vigorous development of the digital economy and the deepening reform of state-owned enterprises (SOEs), ICT business has become the core engine for the transformation and upgrading of communication enterprises. However, the inherent characteristics of this business—such as high complexity, long cycles, and challenges in integrating business and finance—pose severe challenges to traditional financial management models in terms of risk prevention and resource optimization. Based on a practical perspective, this paper delves into the underlying issues in the financial management of SOEs' ICT business, including governance gaps, data silos, and incentive distortions. The study proposes that enhancing financial management transparency is not merely about information disclosure but rather involves constructing a trinity governance system centered on "data-driven processes, embedded workflows, and organizational collaboration." By unifying data standards, reengineering control processes, and reshaping evaluation mechanisms, this system can shift risk prevention from passive compliance to proactive immunity and upgrade resource allocation logic from experience-driven to data-informed decision-making. Drawing on practical cases, this paper systematically elaborates on how transparency enhancement can effectively identify and curb fraudulent trading, optimize cash flow management, improve accounting information quality, and guide the precise allocation of resources toward high-value areas. The research demonstrates that advancing financial management transparency is a critical infrastructure for achieving high-quality development of ICT business in SOEs, holding significant practical importance for preventing systemic risks, enhancing operational efficiency, and ensuring the preservation and appreciation of state-owned assets.

Keywords： ICT business; financial management transparency; risk prevention and control; resource optimization; governance of state-owned enterprises

引言

在新一代信息通信技术驱动各行各业数字化转型的浪潮下，国有企业，尤其是基础电信运营商，已将 ICT 业务确立为突破传统增长瓶颈、培育新动能的核心战略。该业务通过提供融合通信、IT 与数据的综合解决方案，不仅是拓展收入的关键来源，更是服务“网络强国”与“数字中国”战略、赋能千行百业的重要抓手。

然而，ICT 业务的项目制、长周期、多业态混合等特点，也带来了虚假贸易、收支失衡、应收账款高企等突出风险。其根源在于传统条块分割的财务管理模式难以适应业务的复杂性，导致业财目标脱节、信息黑箱与决策滞后。因此，推动财务管理向全过程透明化与价值创造转型，已成为亟待突破的管理瓶颈。透明化旨在通过制度、流程与技术的系统性重构，实现业务、资金、信息三流融合与智能分析，从而将隐性风险显性化，为风险防控装上“预警雷达”，为资源优化配备“导航系统”^[1]。本研究旨在从实务出发，为此转型提供可行思路与路径参考。

一、ICT 业务财务管理现状与核心挑战

国企 ICT 业务的蓬勃发展背后，其财务管理体系正承受着前所未有的压力，传统管控模式在适应性上显露出多重短板，集中体现为以下三个层面的核心挑战：

（一）治理机制缺位：战略执行断层与激励的“指挥棒”发生扭曲

集团战略层面虽强调高质量发展与风险可控，但传导至一线业务单元时，考核“指挥棒”往往仍以合同额、收入规模等短期指标为主。这种激励扭曲导致业务部门为完成业绩，可能倾向于承接毛利率过低、付款条件苛刻、或业务实质薄弱的高风险项目。例如，为达成收入目标，将简单的设备转售包装成“集成服务”，或将长周期垫资项目的美化报表效应置于真实现金流压力之上。财务部门则常被视为“踩刹车”的成本中心，其在项目前期的风控建议易被业务需求“裹挟”，形成“业务冲锋、财务救火”的被动局面。这种战略与执行间的断层，使得公司整体暴露效益虚增与资产流失的风险之中。

（二）运营数据孤岛：管理洞察滞后与决策盲区

尽管企业普遍部署了 CRM、ERP、项目管理、合同管理等多个 IT 系统，但这些系统往往由不同部门主导建设，数据标准不一、接口不畅，形成“数据烟囱”。一个 ICT 项目从商机到回款的数据链被割裂在不同的系统中：商机信息在销售部门，合同细节在法务系统，项目实施进度在工程部门，成本归集在财务系统，回款情况在资金部门。管理层难以获得实时、完整、可信的单一项目全景视图，更无法进行跨项目、跨客户、跨产品线的聚合分析。决策依赖滞后的、经过多层汇总的报表，无法穿透至具体风险点（如某个客户集中欠费、某类产品持续亏损），资源分配难免带有经验主义和“撒胡椒面”色彩^[2]。

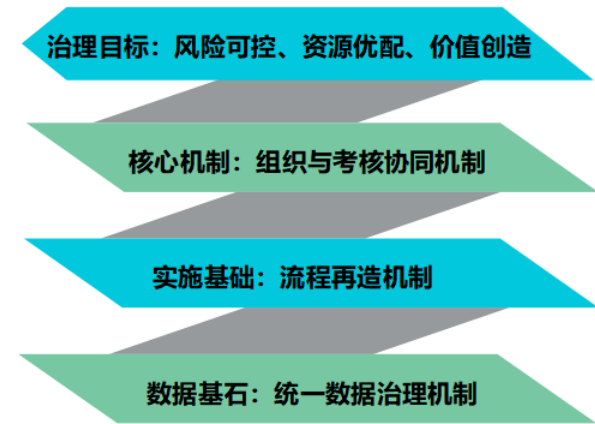
（三）风险管控滞后：合规检查被动与价值损耗

现有风控多集中于事后审计与财务核算环节，属于“发现型”控制。对于项目前期的商业模式设计、合同条款隐藏的税务或资金风险，以及项目执行中的成本超支、进度延误等问题，缺乏事前的评估阻断和事中的动态预警机制。例如，一个包含高价设备的项目，若在合同解析时未能准确拆分设备销售与技术服

务，可能导致错误适用税率，造成税务损失或合规风险；又如，对客户信用评估不足，计收后回款困难，导致长期大额垫资，最终形成坏账，侵蚀项目全部利润。这种滞后、被动的管控方式，使得风险一旦发生，损失已然造成，财务管理未能发挥其前置预防和价值守护的核心作用。

二、财务管理透明化的核心内涵与三位一体治理框架

破解上述挑战，不能依赖零散的流程修补或工具升级，而需进行系统性的治理变革。财务管理透明化正是这一变革的载体，其核心是构建一个“数据驱动、流程嵌入、组织协同”的三位一体治理体系（如图所示），实现管理活动从不可见到可见、从模糊到精确、从滞后到实时的根本转变^[3]。



图：ICT业务财务管理透明化三位一体治理框架

（一）数据基石：构建统一、融合、智能的数据治理层

透明化首先建立在高质量的数据基础之上，企业需打破系统壁垒，建立覆盖 ICT 业务全生命周期的“数据湖”或“数据中台”。

1. 统一主数据：明确客户、供应商、项目、合同、产品等关键实体的唯一标识与属性标准，确保数据同源。

2. 拉通业务流程数据：通过系统接口或 RPA 技术，自动汇聚从商机报备、方案设计、合同签署、立项实施、到采购付款、收入确认、开票回款、维保结项的所有关键事件与数据。

3.开发风险-效益双层数据模型：在底层融合数据的基础上，构建上层应用模型。

风险识别模型：内置风险规则库（如国资委“十不准”、公司内部负面清单），自动扫描项目特征。例如，识别“设备收入占比>60%且集成服务描述模糊”的项目，标记为“虚假贸易高风险”。

效益评价模型：不仅计算账面毛利率，更引入资金成本（如垫资利息）、信用成本（如预期坏账）、运营成本（如项目管理投入），计算项目的“经济增加值（EVA）”或“全周期真实利润”，为资源优先级排序提供科学依据^[4]。

（二）流程再造：将风控与效益要求嵌入业务操作流

透明化要求将财务管理的要求从“后台审批”转变为“流程中控制”，关键在于设计智能化的流程节点。

1.商机与合同阶段：系统强制要求客户经理填写结构化前评估报告，内容需包括预测的收入、成本、设备清单、付款节点、毛利率及资金占用测算。系统自动调用风险模型进行初筛，对高风险项目（如毛利率低于红线、要求异常垫资）触发特殊审批路径，要求财务BP、法务提前介入论证。

2.履约义务拆分与合同解析：利用自然语言处理（NLP）技术辅助识别合同中的不同履约义务（如设备交付、软件授权、技术服务），并根据业务实质自动建议核算类型（类型一至四）和税率匹配，经财务人员确认后固化，从源头保证核算与税务合规。

3.执行与核算阶段：系统建立“红绿灯”监控仪表盘。项目实际成本发生进度若远超收入确认进度（即“支大于收”），系统亮“黄灯”预警；若出现无合同依据的成本支出或收入确认，系统亮“红灯”并锁定操作。所有调整、变更必须在线提交审批并留痕，确保过程可追溯。

（三）组织协同：重塑考核与构建跨职能团队

透明化的有效运行需要匹配的组织形式与激励机制。

1.设立虚拟PMO与财务BP深度嵌入：针对重大ICT项目，成立由销售、技术、交付、采购、财务BP、法务组成的虚拟项目作战室（PMO）。财务BP不再是外围审批角色，而是核心成员，负责项目全周期的经济效益跟踪、现金流规划与风险预警，对项目的财务健康度负连带责任。

2.改革绩效考核体系：调整业务部门的KPI，大幅提升“高质量收入”的考核权重。例如，将“当年回款收入”、“项目全周期净利率”、“应收账款周转天数”作为核心指标，与奖金强挂钩。同时，对财务部门的考核纳入“业务支持满意度”和“风险规避价值贡献度”（如通过优化方案节省的税负、预警避免的潜在损失），引导财务部门主动为业务创造价值。

3.建立闭环评价机制：项目结项后，强制进行后评价，由独立于项目组的团队对比前评估预测与实际结果，分析偏差原因，总结经验教训。评价结果反馈至绩效考核，并用于优化前评估模型参数与决策流程，形成持续改进的闭环。

三、透明化建设对风险防控的深化影响：从事后救火到事前免疫

透明化治理框架的建立，将使企业风险防控能力发生质的飞

跃，实现从事后发现、被动应对到事前预防、主动免疫的转变。

（一）根治虚假贸易与收入质量风险

透明化系统通过“业务实质穿透”能力，能有效识别并拦截背离主业的贸易行为。系统可自动分析合同文本、设备清单、服务目录与价格构成。当检测到合同名为“云计算解决方案”但成本构成几乎全为第三方服务器采购，且无自研平台或运维服务描述时，会自动提示“简单转包”或“虚假集成”风险，要求业务部门补充提供核心价值证明或重新设计商业模式^[4]。在核算环节，系统强制要求收入确认必须关联到具体的履约进度证明（如工程验收单、软件上线报告），杜绝“空转、走单”式虚计收入。所有操作留痕，为内外部审计提供清晰、完整的证据链。

（二）破解长账期困局与现金流风险

传统管理下，长账期项目对现金流的侵蚀往往是隐性的。透明化系统通过“动态资金成本核算”使其显性化。在项目前评估时，系统自动根据付款条款计算资金占用成本，并将其从毛利中扣除，呈现项目的“净现值”或“内含报酬率”。这能直观揭示一个名义上高毛利但回款周期三年的项目，其真实盈利可能远低于一个快速周转的中毛利项目，从而引导业务部门主动优化商务条款。在项目执行中，系统实时监控应收账款账龄，对超期欠款自动升级催办流程，并联动客户信用模型，对信用等级下降的客户自动限制新项目的垫资额度。

（三）防范税务与合规操作风险

合同解析的智能化是防范税务风险的关键。系统内置的税务知识图谱能够根据拆分的履约义务，自动匹配正确的增值税税目和税率（如设备销售13%、技术服务6%），并提示可能存在的混合销售界定风险。在发票开具环节，系统根据解析结果进行校验，防止错开税率。同时，系统将法律法规（如《保障中小企业款项支付条例》）和内部规章（如《垫资审批权限》）转化为控制规则，嵌入合同审批和付款流程，确保每一笔付款都符合合规性要求，从程序上杜绝违规操作。

四、透明化建设对资源优化的战略价值：从经验分配到数据驱动

透明化在严控风险的同时，更为企业优化资源配置、提升整体价值创造了强大引擎。

（一）实现资源投向的精准导航

基于全量、真实的项目历史数据，企业可以绘制出精细化的“价值地图”。

1.客户维度：分析不同行业、不同规模客户的整体利润率、回款信用、需求稳定性，识别出优质战略客户群。

2.产品与解决方案维度：对比分析纯设备销售、标准云产品、定制化集成、运营服务等不同业务模式的利润率、现金流和增长性，明确应大力发展的“明星”业务和需收缩调整的“瘦狗”业务。

3.区域与团队维度：评估不同分公司、不同销售团队的“产能质量”，不仅看其签单额，更看其贡献的优质收入与利润^[5]。管

理层可据此进行资源的差异化配置，将最好的技术、资金和激励政策投向高产出的“价值区”。

（二）优化供应链与生态合作

透明化系统可对供应商的绩效进行全方位、数据化的评价：包括价格竞争力、交货及时率、产品质量、配合度、技术创新贡献等。基于此，建立动态的供应商分级库（战略合作、优先合作、合格、限制），在采购环节自动推荐优选供应商。对于战略合作伙伴，可在保护商业秘密的前提下，适度共享需求预测与项目计划，推动供应链协同，降低双方库存与资金成本。这种基于数据的生态管理，能显著提升产业链整体效率与韧性。

（三）推动财务组织与人才价值重塑

透明化建设倒逼财务组织转型，核算等基础工作通过自动化、智能化大幅简化，释放出的人力转向高价值岗位：

1. 业务财务（财务BP）：深度融入业务单元，成为懂业务、通财务、擅分析的“军师”，人数和影响力显著提升。
2. 专业财务（COE）：专注于税务筹划、资金管理、合并报表、会计准则研究等专业领域，提供精深支持。
3. 战略财务：基于透明化数据平台，运用模型进行市场预测、投资分析、并购评估，直接参与公司战略决策。

财务人员的能力模型从“核算型”向“分析型、业务型、战略型”复合人才转变，成为企业价值创造的关键力量。

五、迈向透明化：务实路径与关键攻坚

透明化建设的蓝图已然清晰，但其落地并非一蹴而就的“交钥匙工程”，而是一个需要精心策划、动态调整的持续管理过程。国企需结合自身组织与文化特性，避开理想化的“大跃进”陷阱，设计一条务实、稳健的演进路径，并聚焦关键矛盾进行攻坚^[6]。

（一）务实演进路径：从“点状突破”到“体系内化”的三阶段跃迁

为避免陷入常见的、流于形式的阶段论，实施路径应围绕“价值快速验证→能力固化沉淀→文化自然生长”的核心逻辑展开，实现管理体系的自发演进。

1. 第一阶段：以价值场景为抓手的“敏捷破冰”

与其全面铺开，不如锁定当前最痛、最易见效的1-2个业务场景进行“外科手术式”的精准变革。例如，针对“项目毛利失真”问题，可组建一个由财务骨干和核心业务经理组成的“敏捷小组”，脱离原有复杂系统，利用轻量化工具（如协同仪表盘），对当前正在执行的3-5个典型项目进行手工版的“透明化”跟踪：实时录入关键成本、比对收入确认节点、动态计算真实毛利率。在1-2个月内，快速呈现透明化管理带来的价值——可能是发现某个项目即将亏损的预警，或是为某个项目的付款谈判提供了数据铁证。这种“速赢”案例，是用事实而非说教，向全员证明透明化的力量，消除疑虑，获取关键支持。

2. 第二阶段：以能力模块为核心的“积木搭建”

在取得初步信任后，不宜立即追求大而全的系统建设。应依

据业务优先级，将透明化所需的整体能力分解为独立的、可复用的“能力模块”，并逐个夯实。

首先是“风险雷达”模块：聚焦合同与收入合规性，将国资委“十不准”等硬性规则率先数字化、工具化，嵌入合同评审流程，形成不可逾越的“红线防火墙”。其次是“效益透视”模块：在风险可控的基础上，开发项目全周期经济利润的动态计算模型，并与项目预算、考核初步挂钩，让“价值创造”可见、可衡量。最后是“资源看板”模块：整合前两个模块的数据，形成面向管理层的战略决策仪表盘，清晰展示资源在不同客户、产品、区域的投入产出效率。每个模块的开发与推广，都遵循“小步快跑、持续迭代”的原则，确保每一块“积木”都坚实可用。

3. 第三阶段：以机制与文化为目标的“生态内化”

当关键能力模块成熟并产生聚合效应后，工作的重心应从“系统推行”转向“机制与文化建设”。推动透明化从一项“管理项目”内化为组织运行的“默认设置”。

机制内化：将透明化流程与数据要求，无缝嵌入从战略规划、年度预算、到个人绩效承诺的全套管理体系之中。让使用透明化工具进行决策，成为各级管理者的工作习惯和必然选择。

文化浸润：通过持续宣传“数据驱动决策”的成功故事、表彰善用透明化工具创造价值的团队与个人，逐步塑造“用数据说话、按规则办事、向效益看齐”的组织文化。透明化不再是被迫执行的任务，而是员工自觉追求工作卓越、进行高效协同的基础设施。

（二）关键攻坚与应对策略

在上述演进路径中，必然遭遇深层阻力，需提前谋划，精准应对。

1. 攻坚点一：打破“数据私有”观念与部门壁垒

业务部门可能视项目详细数据为“私有财产”，担心透明化带来额外的审查或问责。

应对策略：变革初期，强调数据的“服务属性”而非“监控属性”。通过向业务部门提供其专属的、更具深度的数据分析服务（如竞争对手对比分析、客户价值深度画像），使其率先成为数据的“受益者”。同时，建立严格的数据权限管理体系，确保数据在安全合规前提下共享，消除对信息泄露的担忧。

2. 攻坚点二：弥合“业财语言”鸿沟与能力断层

财务人员不懂技术方案，业务人员不解会计准则，沟通低效甚至误解。

应对策略：设立“产品-财务”协同翻译机制。针对云服务、系统集成等核心产品，由财务BP与产品经理共同编制《产品财税指导手册》，用业务语言阐述不同销售模式下的财务核算规则、税务影响和效益测算模板。同时，组织大量沉浸式的工作坊与案例复盘会，在具体项目中促进双方的理解与融合。

3. 攻坚点三：平衡“流程刚性”与“业务弹性”

标准化、固化的透明化流程可能被批评为僵化，无法应对市场紧急机会或特殊客户需求。

应对策略：设计“高速公路与应急车道”并行的流程体系。对80%的常规业务，设置清晰、高效的标准化透明流程（高速公

路)。对确实存在的特殊情形,开通明确的“例外管理通道”(应急车道),但要求必须经过高阶管理层与财务的联合审批,并且所有例外决策、数据及后续结果必须强制记录并定期复盘,以此控制风险并逐步将合理的例外转化为新的标准。

通过这条“价值引领-能力筑基-文化内化”的务实路径,并聚焦核心矛盾进行攻坚,国企能够有效驾驭透明化转型的复杂性,稳步构建起适应数字经济时代要求的现代化财务管理体系,最终将 ICT 业务打造成既充满活力又安全稳健的增长引擎。

面对数字经济与高质量发展的时代要求,国企 ICT 业务的财务管理亟需通过透明化建设实现深刻变革。传统的封闭滞后模式

不仅难以防控复杂风险,更易导致资源配置失当;而构建“数据驱动、流程嵌入、组织协同”的透明化治理体系,能够将风控关口前移至业务源头,形成对虚假贸易、资金与合规风险的“免疫系统”,同时推动资源分配从经验判断向数据智能导航转型,确保资源精准投向高价值领域。对广州联通等市场一线单位而言,主动打造“敏捷、精益、韧性”的透明化财务管理体系,既是守护国有资产安全、激发业务活力的必然选择,也是推动 ICT 业务从规模扩张转向质量效益增长、形成可借鉴的“广联样本”的关键路径。

参考文献

[1] 苏素馨. 数智化转型背景下财务 BP 赋能通信行业 ICT 项目管理的研究 [J]. 市场周刊, 2024, 37(33): 41-44.
[2] 卢婷. 关于电信企业信息化项目财税风险问题研究 [J]. 财经界, 2023, (20): 159-161. DOI: 10.19887/j.cnki.cn11-4098/f.2023.20.038.
[3] 李亚亚. 北京联通新兴 ICT 项目风险管理研究 [D]. 北京邮电大学, 2024. DOI: 10.26969/d.cnki.gbydu.2024.002927.
[4] 孟奇琛. 通信企业 ICT 业务高质量发展面临的财务管理风险及对策研究 [J]. 经济师, 2023, (06): 71-72.
[5] 徐鹏. ICT 业务的税务风险探讨 [J]. 会计师, 2022, (08): 26-28.
[6] 邵晓蕾. 构建 ICT 业务财务风险管控新机制 [J]. 中国总会计师, 2020, (09): 54-55.