

内部控制背景下XX公司固定资产管理优化研究

李珊

湖南工业大学，湖南株洲，412000；

摘要：本文基于内部控制框架，聚焦XX公司固定资产管理中的“重采购轻效益”“账实脱节”等痛点，融合规范分析与案例研究，剖析其制度、流程、技术、绩效四维协同失灵问题。提出以全生命周期精细治理为目标，构建“制度为纲、流程为链、技术为擎、绩效为尺”的整合优化框架，并从制度文本、技术赋能与绩效约束三方面规划实施路径，旨在推动资产管理从粗放向系统治理转型，提升资产效益与内控水平。

关键词：内部控制；固定资产管理；全生命周期管理；范式重构；路径优化

DOI：10.64216/3080-1486.26.01.024

1 引言

在当前竞争加剧与管理精细化需求提升的背景下，固定资产管理效能直接影响企业资金效益与运营安全^[1]。公司面临配置脱离实际、存量不清、使用低效及处置不规范等问题，折射出内部控制各环节的系统性薄弱，导致资产闲置与低效运营问题突出^[2]。基于内控整体框架，本文系统审视其管理困境，旨在构建融合范式重构与路径优化的系统性方案，推动资产管理由粗放向集成化、效益导向转型，为提升资产运营效益与强化风险防控提供理论及实践参照。

2 理论基础与分析框架

2.1 内部控制整体框架

该框架涵盖控制环境等五要素，构成动态管理过程。固定资产管理需将内控活动深度嵌入预算、采购、使用、维护至报废的全流程，通过风险识别与管控，保障资产安全完整并提升运行效率，是克服管理碎片化的制度保障^[3]。

2.2 委托-代理理论

企业资产管理存在多层委托代理关系。因目标函数不一致与信息不对称，代理人可能产生道德风险或逆向选择行为，损害股东利益。强化内部控制与明晰责任的核心在于构建有效激励约束机制，以降低代理成本，促使代理人行为与企业资产根本目标趋同^[4]。

2.3 全生命周期管理理论

该理论主张对资产实施从“摇篮”到“坟墓”的一体化闭环管理。其核心目标是追求资产在全生命周期内

综合成本最小化与使用价值最大化，实现最优资产回报率，并强调前后环节的信息联动与决策协同，形成持续优化的管理闭环^[5]。

3 共性困境透视

3.1 制度性困境

制度内容粗放且执行形式化是管理根基不稳的主因。责任体系未能实现“资产到人、责任到岗”，关键领域存在制度空白，导致责任主体模糊，引发登记滞后、调拨随意及资源配置不经济等问题。

3.2 流程性困境

管理流程在各阶段呈现断裂状态。预算编制与存量资产脱节，采购与入库、财务入账衔接不畅，使用记录更新不及时，处置环节缺乏前期信息支撑，致使信息流中断，难以形成有效管理闭环。

3.3 技术性困境

信息系统支撑严重不足，形成信息孤岛。固定资产管理模块未能与预算、ERP等核心系统集成，数据重复录入且口径不一。缺乏物联网等智能感知技术，导致资产动态监控与风险预警能力缺失。

3.4 绩效性困境

缺乏以资产效益为核心的量化绩效评价体系。管理成效未与部门KPI及员工激励实质性关联，导致使用部门缺乏提升资产效能的内生动力，形成“重购置、轻管理”的路径依赖^[6]。

4 范式重构

4.1 构建权责清晰的内控环境

制度体系重构旨在解决责任虚化问题。须建立“纵向分级、横向协同”的责任网络，纵向明确CEO为第一责任人并逐级分解，横向强化部门间协同制衡。最终形成以《内部控制手册》为核心的制度体系，明确全流程关键控制点与岗位责任，为全过程管理提供刚性约束^[7]。

4.2 再造贯通生命周期的业务闭环

流程再造聚焦形成管理闭环。需建立资产信息驱动机制：入口端强化预算与存量绩效的强制性关联，实施ROI预评估；中间环节确保实物变动实时触发系统联动；出口端建立标准化处置流程并将结果反馈至预算环节，实现决策优化。

4.3 建设集成化的动态监管平台

技术平台需从中枢神经系统高度构建。核心是建立集成化管理平台，实现与预算、ERP等系统的数据无缝对接。通过引入物联网技术为高价值资产赋予数字身份，实现实时追踪与状态监控，变定期盘点为动态监管，为决策提供数据支撑。

4.4 确立以效能为导向的激励约束机制

绩效评价体系应以资产效益为核心，设置资产贡献率、闲置率等关键指标。必须建立强有力的结果应用机制，将评价结果与部门KPI、配置额度及个人晋升奖惩实质性挂钩，通过奖优罚劣将外部要求转化为内生动力。

5 路径优化

5.1 从文本构建到效能释放

制度建设的核心在于使其从静态的“文件库”转变为动态运行的“操作系统”。首要任务是开展制度的系统性诊断与重构，核心是制定覆盖资产全生命周期的《企业固定资产管理内部控制手册》，核心模块包括：资产分类标准、配置采购审批流程、日常管理操作规范、处置评估标准、系统操作指南，明确每个环节的关键控制点、岗位授权、审批权限及风险控制文档，为每一环节提供精准操作指引。其次，必须建立常态化的跨部门协同治理机制。例如，建立由资产管理部牵头，财务部、采购部、运营部及主要资产使用部门共同参与的“固定资产管理联席会议”制度，每季度审议资产配置计划、闲置资产盘活方案及重大处置事项，从组织层面保障业务流程顺畅衔接与责任共担，确保制度活力。

5.2 从信息记录到智能决策

技术赋能的目标是推动管理系统从电子台账向智能中枢演进。其实施路径应分层次推进：①基础层：系统集成与数据治理。优先打通固定资产管理系统与企业全面预算系统、采购管理系统、ERP系统及财务核算系统的接口，建立统一的资产主数据标准，实现“采购单生成→资产入库台账自动创建→财务入账自动触发→资产变动实时同步”的全流程数据联动，从根本上消除信息孤岛。②应用层：物联感知与动态监控。分批次对高价值资产加装RFID标签，对办公设备粘贴二维码，实现资产全生命周期的动态追踪，并利用移动互联网技术开发具备扫码盘点、状态报修、GPS定位等功能的移动应用。此举能将传统耗时耗力的人工盘点，转变为可随时、随地进行的动态精准盘点。③智慧层：数据分析与风险预警。构建资产管理大数据分析模型，对资产闲置率、生命周期成本、维修频率等指标进行趋势分析，自动预警“维修成本超资产净值10%”“闲置超3个月未处置”等风险，为管理决策提供依据，并自动预警配置超标、闲置风险、处置异常等情况，为管理决策提供前瞻性洞察。

5.3 绩效引领路径：从软性约束到刚性约束

绩效管理的关键在于建立强有力的闭环，将管理绩效转化为实实在在的激励与约束。首先，必须设计科学的多维度评价指标体系。该体系应平衡“过程合规”与“结果效益”，核心指标包括：①资产账实相符率；②大型设备利用率；③资产贡献率；④闲置资产处置收益率；⑤跨部门共享调剂成功率。其次，也是最具决定性的，是建立严格的绩效结果应用机制。必须将评价结果与下一年度部门KPI权重、资产配置额度，以及责任人员的年度评优、绩效奖金进行强制性挂钩。通过这种“奖优罚劣”的刚性约束，通过“绩效与利益、职业发展直接绑定”的机制，将资产管理的外部要求，内化为各单位与人员追求卓越绩效的自觉行动，形成持续优化的内生动力^[8]。

6 结论

本研究系统审视了内部控制背景下XX公司固定资产管理面临的“责任虚化、流程断裂、数据孤岛、绩效软约束”等系统性挑战，并构建了以“全生命周期精细化治理+资产效益最大化”为目标范式的整合性优化框架。

架。研究表明,当前管理困境的根源并非单一的技术或制度缺陷,而是源于“制度—流程—技术—绩效”四大维度的系统性失灵,直接导致资产闲置占用资金、低效运营压缩利润。对此,本文提出的“范式重构”与“路径优化”双重方案,强调通过制度化的责任网络构筑管理根基,以流程再造打通全生命周期闭环,借力信息技术实现动态智能监管,并最终依托绩效评价形成激励约束的良性循环。

随着数字技术的深度演进,企业固定资产管理的智慧化程度将不断提升。后续研究可重点关注:①大数据与AI技术在资产价值预测、闲置智能匹配及风险自动预警中的应用;②企业资产“租赁vs采购”的决策模型构建;③轻资产运营模式下的固定资产管理创新,同时进一步探索将ESG(环境、社会与治理)因素(如绿色资产占比、资产节能效率)纳入资产管理绩效评价体系的理论与方法,助力企业实现可持续发展,从而持续推动XX公司(及同类企业)固定资产管理向更高效、更透明、更具韧性的方向发展。

- [1]胡艳,王艺源,唐睿.企业预期、集聚网络与金融投资[J].金融监管研究,2025,(09):95-114.
- [2]朱颖,黄伟,周楠.向“智”而行:增值税留抵退税能否促进企业智能化发展?[J].财经研究,2025,51(07):125-39.
- [3]刘欢,周会洋,侯粲然.地方政府债务与企业创新[J].会计研究,2020,(09):163-77.
- [4]程熙鎔,于晓东,焦立轩.亲缘关系对家族企业资产结构及绩效影响研究——基于委托代理理论和社会情感财富理论的视角[J].北京工商大学学报(社会科学版),2019,34(04):115-26.
- [5]刘局,田溪.固定资产全生命周期管理模式实践研究[J].财会通讯,2022,(16):130-4.
- [6]胡援成钱.影响资本结构的因素:中国上市公司的实证研究[J].武汉金融,2005,(11):9-12.
- [7]付涛.G汽车零部件公司财务内部控制优化研究[D];华东交通大学,2024.
- [8]王亚琪.预算绩效管理与经济高质量发展[D];中央财经大学,2024.

参考文献