

基于财务转型视角,探索NJ卷烟工厂构建设业财融合机制举措

韩玮

(南京卷烟厂,江苏 南京 210019)

摘要:随着全球经济朝着一体化、多元化方向发展,我国社会主义市场经济已经步入新的发展阶段,烟草行业作为老牌国有企业,正面临着由高速增长阶段向高质量发展阶段的全面转型。本文从财务转型视角出发,以NJ卷烟工厂为研究对象,探索卷烟工业企业在业财融合方面的构建机制,推进财务工作更好地服务企业高质量发展战略目标。

关键词:卷烟厂;财务转型;业财融合

0 引言

随着我国宏观经济形势的变化,近年来烟草行业利润总额增幅不断降低,政策“红利”优势逐渐下降。NJ卷烟厂作为地方上传统制造业和税利贡献大户,同样进入了低速增长的“冷静期”,不得不从粗放型外延式增长向精益型内涵式增长转变。NJ卷烟厂现行的财务管理模式相对落后,财务人员耗费大量精力用于会计基础核算工作,没有时间深入思考企业整个价值链和内控流程的合理性及改进措施,工作效率持续走低。为了更好地发挥财务管理在企业发展中的积极作用,就必须打破现有模式、跳出“舒适圈”,加快推进财务转型,加强财务与业务层面的融合,由“事后核算分析”变为“全流程参与”,形成一种新的主动式财务管理模式,为企业高质量发展提供更有价值的参考意见。

1 NJ卷烟厂财务管理工作面临的挑战

NJ卷烟厂财务管理部门的主要职责包括会计核算、预算管理、资产管理、财务分析、税务管理等传统内容,以及承接上级主管部门下达的各项工作任务,各岗位之间基本上处于相对独立、条线对接的状态。近几年,企业建立健全了以全面预算管理为抓手的预算在线审批系统以及以降本增效为管控目标的创新管控平台,一定程度上将企业各环节经济业务串联到一起,提升了全员业财融合意识^[1]。

但是从实际工作效果来看,仍然存在一些问题和不足:一是预算管理在年度编制时兼顾了资金、费用两个口径,且每一个预算项目构成基本分解到末级子项目,覆盖到了公司所有业务。但是在日常执行预算时,主要还是侧重资金控制层面的预算,导致业务部门为了提高执行率而采取事后报销行为,容易造成月底、年底集中报销,并且造成单独会计期间内产量、成本费用的不匹配,最终导致财务分析流于形式。二是财务牵头的降本增效工作,虽然将企业年度目标进行了分解,各业务部门也按照要求阶段性上报经济效益实现情况。但是财务部门的工作表现得比较“滞后”和“被动”,甚至仅仅起到了汇总、统计的作用,无法真正参与经济事项的全流程管控,只能被动地接受“结果”。加上降本增效工作的考核机制不够完善,业务部门参与积极性并不高。总体上看,受时间、专业水平、部门间短视行为等的影响,财务部门的工作很难在企业生产经营过程中发挥其最大效能,因

此,立足财务转型推进业财融合势在必行。

2 NJ卷烟厂推进业财融合的必要性

2.1 新形势下企业财务转型升级的必然要求

以往NJ卷烟厂财务部门和业务部门相对独立,工作交流少。随着企业精益管理思想的宣贯,财务工作逐渐向业务前端渗透,财务人员开始参与到企业的采购文件评审、项目可行性研究等工作中,但更多的是对发票开具的规范性等内容提出专业建议,对于业务流程的设计没有太多发言权^[2]。

随着大数据时代的到来,财务机器人、财务共享中心等现代信息技术手段广泛应用于企业会计核算工作,大量传统会计人员面临被淘汰的危机,企业财务人员急需走出“螺丝钉”困境,企业财务管理模式亟待转型升级。而业财融合有助于打破信息壁垒,敦促财务人员立足专业的同时从企业发展全局出发,以企业整体价值链为研究对象,以业务视角分析财务数据,用财务思维解决业务问题,逐步由财务会计向管理会计转型,为企业经营发展增添助力。

2.2 新形势下企业强化成本管控的必然要求

作为加工制造型企业,产品成本管控是NJ卷烟厂一项十分重要的核心工作之一,其中成本消耗、期间费用、税利等的统计与计算也是财务分析工作的重要组成部分,但是,脱离了业务工作仅就财务数据展开分析显得“苍白”而无力,这就要求财务人员必须积极渗透到业务工作中去,分析企业全产业链成本控制情况,从业务源头追踪数据的生成,找出流程控制的关键点,并加强与各类成本费用归口管理部门的沟通、协作与配合,确保企业业务开展重成本管理、经营活动重成本约束、投资决策重投入产出,推动企业经营活动提质增效。

2.3 新形势下企业加强财务风险防控的必然要求

烟草行业在经历了政策红利下的高速增长之后,越来越注重向规范管理要效益。财务部门作为企业各项经济业绩的最终统计部门,其统计结果综合反映了企业整体经济运行情况以及企业运行存在的潜在风险点。作为企业风险防范的关键部门,要求企业财务部门管理人员高度重视风险防范和监督控制工作,通过业财融合提升工作前瞻性和预判性,将风险控制前移。同时,合理运用目标导向和结果导向机制,做到

事前积极沟通、事中全流程跟踪、事后及时反馈，将风险遏制在源头^[3]。

3 NJ卷烟厂推进业财融合过程中存在的问题

3.1 对于业财融合管理理念认识不足

业财融合的概念属于管理会计范畴，是在国内企业中近几年逐渐兴起并加以运用的一项管理工具。烟草行业由于其具有专卖专营的特殊优势，管理相对封闭。具体表现为：一是企业管理层大多来自于生产、研发、销售等基础业务岗位，对业财融合这种新型的财务管理模式了解不到位，加上专业壁垒的限制，很难站在财务管理角度去创新企业生产经营方式，有的管理层甚至片面地认为，企业业绩主要是由业务部门干出来的，财务只要做好会计核算工作即可。这种错误观念导致财务人员只能被动地从事财务分析工作，无法为企业各项经济活动的有效开展提供有价值的参考信息。二是企业大部分财务人员习惯于“各管一块”，对其他业务活动的了解不够深入，导致其很难发现业务流程中的一些逻辑上的错误，局限于就数字谈分析，使得财务分析工作缺乏合理性和科学性。三是业财融合一定程度上会增加业务部门的工作量，改变其原有的工作方式，沟通过程中还可能暴露业务部门管理中存在的不足，进一步降低业务部门参与业财融合的积极性和主动性。

3.2 缺乏业财融合方面的专业人才

专业队伍是企业有效开展业财融合的重要保障。一般情况下，可以通过在业务部门安排财务人员，或是在财务部门设置专门的业财融合岗位，通过职能的明确划分，逐步推进企业业财融合工作的有效开展。同时，业财融合对财务人员的综合能力提出了很高的要求，要求财务人员不仅要具备较为扎实的专业基础，也要熟悉企业业务生产流程，及时发现业务工作中的难点和痛点。目前NJ卷烟厂财务人员大多是会计、审计人员出身，其对生产、机电、研发等业务知之甚少，由于受制于本专业的限制，虽然开展过一系列调研工作，但是主要是以“会议”、“座谈”的形式进行，对具体业务了解不够深入，不能很好地将财务理论知识应用到具体业务工作中去。

3.3 信息系统间缺乏整合和共享

随着信息化时代的高速发展，NJ卷烟厂不断完善自身的信息管理系统。企业目前的信息系统主要包括SAP、ERP、MES等并分别应用于企业财务、生产、采购、领料、后勤管理等领域，但由于各类信息系统之间相互独立，不同模块之间的数据还无法达到完全统一。同时，由于不同岗位人员之间的权限限制，员工们无法从整个业务流程出发去思考和分析问题，加上在考核口径及业务理解上存在偏差，容易造成财务和业务提供的数据不统一，甚至形成完全相反的意见和结果。这样既不利于企业各部门之间形成合力，也不利于企业管理层依托现有信息做出迅速、准确的判断，从而造成资源浪费，影响企业运行效率。

4 NJ卷烟厂构建业财融合机制的重要举措

4.1 开展业务流程梳理

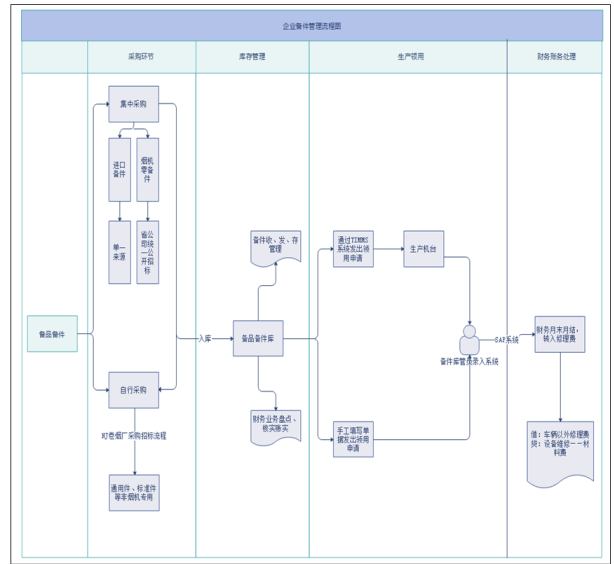


图1 备件管理流程图

NJ卷烟厂要想充分发挥业财融合对于实现企业战略目标的推动作用，应该将“价值链”理论作为指导思想，全面梳理企业各项经济业务，识别业务链各环节中的控制要点和风险点，通过流程再造，不断强化产业链协同，持续推进以提升效率为导向的流程创新，推动各业务环节资源合理流动和优化配置，从而降低制度性、流程性交易成本。以企业备件管理为例，如图1所示，不难看出，从财务角度来看，月末账面上通过“车辆以外修理费”科目反映当期入费用的备件金额，对当期成本费用产生了直接影响。而从整个业务流角度来看，备件消耗对期间费用的影响不能仅从数字层面去分析，而应该从以下多个方面进行探讨：如采购方式、谈判能力等决定备件采购价格，最终影响消耗成本；机器设备安装调试状态决定了机器的性能状态；设备维保情况决定了设备运行的有效作业率从而影响设备维修频率；设备维修人员的维修技术水平影响备件的领用情况……各项影响因素环环相扣，因此，需要找到这条“链”上真正导致结果的原因，以明确业财融合的前进方向。

4.2 加强专业人才培养

专业的业财融合队伍是推动企业业财融合的必要保障。业财融合是对传统财务职能的拓展，要求财务人员能够基于业务视角，应用财务管理理念和工具方法服务和指导业务活动的开展，从而形成业务、财务之间的管理合力。一是要求企业财务人员不仅要提升专业理论水平，加强新的财经制度和政策法规的学习，也要增强数据处理和分析能力，从众多数据中筛选出最有效信息。二是立足财务转型升级契机，提高财务人员主动服务业务的意识。需要企业在对财务人员开展培训时，不能局限于财会相关专业，而是要从企业业务链角度出发，将条线对口的财务人员纳入相关业务培训。同时，

(下转第110页)

务部门之间加强对计划、生产等相关环节的协同管理,实现区域内信息互通、资源共享。作为有效补充,可建立应收账款区域协同机制,通过资源共享形成合力,提高催收效率和质量。

(3) 规范催收机制,增强全员法律意识。建立规范的催收机制和责任体系,结合企业全面预算管理工作,制定年度应收账款清理计划,将催收任务逐级分解并落实到相关部门和业务负责人。同时,明确各类应收账款的清理时限。在款项催收过程中,要梳理款项性质、账龄、逾期情况,实施分类管控,以达到精准施策。另外,需要强化全员法律意识,注重催收过程中的证据收集、记录和存档,减少坏账和呆账的出现。

(4) 制定管理办法,建立考核评价体系。制定应收账款管理办法,推进应收账款管理工作制度化、常态化。建立考核激励评价体系,将应收账款清理工作的开展及目标完成情况纳入催收管理部门或业务部门的绩效考核,进一步激发责任部门和员工的工作积极性和主动性,实现应收账款的全过程管理,降低企业营运资金占用风险。

2.2 推进信息化手段的运用

在建立健全应收账款内控管理体系的基础上,推进应收账款信息化建设,将应收账款管理系统同合同管理、项目管理、财务管理和考核评价等系统相互关联,进一步优化应收账款内控管理体系。

第一,在合同管理系统中,建立客户信息库,根据客户信用评级体系中的客户分类标准对客户开展建档、信用评级等维护管理,并通过系统对客户应收账款的数据分析,建立客户信用风险预警系统。同时,开发全流程在线管理功能,涵盖招投标和合同评审、合同条款履行、销售票据开具、项目到款分配确认等业务,以便针对合同条款及时确认应收债权,为款项催收提供准确的数据支持^[3]。第二,在项目

管理系统中,对已签订销售合同的项目加大执行进度管控,包括项目开工、项目实施、项目验收等环节,实时更新项目开展进度,并将信息共享至合同管理部门和财务部门。同时,要形成应收债权的关键性项目节点,对项目的收入确认和回款进度进行跟踪,确保财务信息与项目实际进度相匹配,并通过给催收管理部门发送催款提示和预警信息,保证应收账款清理的时效性,减少逾期账款的出现。第三,在财务管理系统中,将税务开票系统与合同和项目管理系统、财务记账软件进行关联,实现从开票业务申请到发票自动开具再到财务记账的一体化,最后将所有数据传回至财务管理系统,通过建立财务信息数据平台,实时生成应收账款数据和账龄统计分析,便于市场部门、生产管理部门、业务部门和财务部门查询和掌握各项目、各客户的应收账款实时余额、账龄数据等信息,为开展催款工作提供数据支持。第四,在考核评价系统中,对业务部门应收账款实际回款情况与上报的月度计划、季度计划和年度预算目标开展执行评价分析,并出具评价反馈,督促业务部门及时调整应收账款清收计划,促进应收账款催款工作的落实。

3 结论

应收账款管理是企业内控管理的重要组成部分,对于技术服务企业而言,该项工作需要充分结合自身项目和业务特点,分析催收过程中存在的不足,通过健全管理体系和加强信息化手段的运用,降低企业潜在财务风险,助推企业管理平稳运行。

参考文献

- [1] 孙晓龙.浅析企业应收账款内部控制管理[J].中国管理信息化,2016,19(5):13-14.
- [2] 戴郁玮.浅析F集团应收账款的内控管理[J].中国商论,2019(16):88-89.
- [3] 湛灿霞.浅析技术服务企业应收账款内控管理信息化[J].财务与会计(理财版),2014(12):197-198.

(上接第108页)

财务人员应该主动深入一线开展调研学习,了解业务特点和业务需求,减少因部门间沟通不畅产生的内控成本。

4.3 加强信息化手段的应用

运用信息化技术手段,从企业业务前端入手,构建业务系统与财务系统的信息传递通道,紧抓信息源头,识别全流程各个环节中的增值点与非增值点、风险点与非风险点,针对各业务环节的特点加强财务管控。同时,在系统中增加警示预警功能,对可能发生的风险提前进行防范,实现业务流与财务流一一对应,各环节压实责任、加强监督,有效降低企业整体风险。此外,实现集流程审批、资金申请、标准审核、预算控制、账务处理、数据分析等功能于一身的“财务综合管控平台”,全方位推进业务、财务在制度、数据等方

面的统一、共享管理。

5 结论

综上所述,烟草行业以其专卖专营、高利税贡献等特点在我国国民经济命脉中处于至关重要的地位。财务部门如何基于自身的转型发展,实现财务与业务的融合,将财务管控贯穿到企业生产运营的各个环节,加强全流程、规范化、精细化管理,对其实现持续健康发展至关重要。

参考文献

- [1] 魏明川.企业业财融合体系构建及应用策略[J].市场论坛,2020(6):52.
- [2] 李洪光.企业财务管理中的业财融合问题与对策[J].财会研究,2020(6):128.
- [3] 陈志.基于业财融合视角的企业财务管理转型升级路径研究——以建筑业企业为例[J].首席财务官,2019(7):4-7.