

# 企业财务管理中的业财融合路径探析

张曼

(西安建发纸业, 陕西 西安 710018)

**摘要:** 经济新常态背景下, 随着市场经济大环境的变化, 财税体制改革逐步推进, 推动企业转型升级。财务管理作为企业管理中的重要环节, 影响着企业资源利用率的提升, 关系到企业长期战略目标的实现。然而, 业财双系统独立运行、融合度低是当前诸多企业财务管理中的难题。如何做到有效的业财融合, 发挥业财两部门协同工作优势, 提高管理效率, 成为企业要面对的重要挑战。本文简单阐述了业财融合的意义, 重点从人员专业能力、业财目标设置、业财连接口径三个方面讨论了现阶段企业业财融合的阻碍, 主要对财务与供应链、财务与经营管理等融合路径进行分析, 并针对阻碍提出了推进企业业财融合的保障措施, 以期对企业实现业财融合提供有用借鉴。

**关键词:** 企业; 财务管理; 业财融合

**中图分类号:** F275

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12317/j.issn.1673-3169.2022.12.022

## 0 引言

传统财务管理仅对企业内部的各项财务活动实施管理, 具有较强的事后性。由于缺少事前评估及事中监督, 再加上业财两部门间存在信息壁垒, 企业实际运营中存在诸多风险。而业财融合更加注重全过程管理, 强调业财两部门的协同工作, 借助管理信息化系统打破业财边界, 统一业财口径, 通过财务对业务的参与凸显管理效果。企业在财务管理中实施业财融合, 不仅是自身发展的需要, 也是国家管理会计体系建设、管理信息化发展的需要。因此, 企业有必要从自身业务实际出发, 深入探索适合发展需要的业财融合路径, 优化现行管理模式, 改善业财双系统独立运行、融合度低的局面, 发挥业财两部门协同工作优势, 提高管理效率。

## 1 业财融合的意义

业财融合过程中, 财务人员充分参与企业各项业务全过程, 严格监控业务过程, 能更充分、更有力地提供业务支持, 发挥财务管理效应。业务经营方面, 在资金调拨, 采购入库、款项支付、销售出仓、客户回款等各个环节, 参与审批、流程监控、利润测算、罚息跟踪等, 使得针对每一笔业务的开展财务都能从源头上追踪把控, 每一笔资金的使用都可追踪到, 这就保证了公司资金整体的高效运用, 防止出现资金闲置或滥用的情况, 从而有效预防财务风险。而且, 企业业务项目也能在财务部门监督协同下按期完成, 这就在一定程度上缩短了资金回流周期, 维持企业资金链的正常运转。当企业出现财务风险时, 完善的业财融合机制能够给出预警, 促进业财两部门快速做出应对, 将风险控制企业可承受范围内, 逐步强化企业风险防控能力。

财务工作以业务为出发点, 只有深入融合业务, 参与其中, 了解业务需求, 才能更好地为业务提供服务支持, 提升财务管理水平, 也为企业经营管理保驾护航。而业务的本质是带来效益, 融合财务活动, 了解实现更高效益的发展方向, 有量的突破也有质的贡献, 实现规模、效益双增长, 业财差异分析比对, 以寻求业务的可持续发展。例如, 业务部门需要投资时, 财务部门结合以往风险预警与应对经验, 提供类似成功业务案例参考研究, 运用专业化财务知识对多种财务指标影响要素、成本费用等进行准确识别, 为业务部门投资决策分析可行性提供有利信息, 进一步增强了决策的科学性。通过业财融合, 财务能及时发现并监督、规范业务操作的合规性, 并借助信息化系统提供可视化报表给予业务管理指导, 保障业务部门安全有效地实现经营效益增长。而当财务部门预算出现偏差时, 业务部门也能及时发现, 及时修订予以解决, 真实反映业务经营成果, 保证了投资收益。业财融合使得业务财务紧密联系, 和而不同, 各司其职, 互相监督, 相互支持, 从而推动企业稳健发展。

## 2 企业业财融合过程中的阻碍

### 2.1 人员专业知识储备有限

企业实施业财融合需要专业化的人才支持。财务人员应当了解当前的金融、会计政策变化, 掌握专业化的财务知识, 具备信息化管理能力, 并对企业业务流程及内容有一定了解<sup>[1]</sup>。而业务人员也应当明确业财融合的重要性, 主动为财务人员提供有价值信息, 加强与财务部门的协同。但是, 实际工作中, 人员专业知识储备有限普遍存在于企业中。例如, 实际开展业务活动

中，财务人员深入关注业务不够，问题处理不及时，不能收集到有价值的业务信息，难以将自身财务监督职能发挥出来。业务人员财务知识储备不足，也为业务财务双方达成共识带来一定困难，难以最大化达到协同，有效助力业务提质增效、行稳致远。

## 2.2 财务与业务目标不一致

业财融合在企业中的实施，需要业财两部门具有一致的目标，并以目标为导向，共同创造企业价值。现阶段，企业财务与业务目标不一致的情况较为普遍。具体表现为以下三点：第一，发展理念不同。财务人员接受的是专业化的财务知识培训，对业务的深入了解并不多，实际工作中追求的是现金流等数据的准确性与完整性，大多精力投入于财务层面的数据精确度和提高核算效率。而企业对业务人员的业务能力要求较高，要求获得较高的业务利润。对数据和利润的不同追求，让业财两部门沟通存在阻碍。第二，业务部门缺少财务思维与知识。业务出发点为拓展业务市场，较多关注目标客户群体，企业业务培训更加倾向于产品及利润等，在此影响下，业务人员对业绩的提升高度重视，不具有财务统筹意识，不关注实际业务中成本损耗等财务内容。第三，财务对业务的动态情况关注度不高。市场瞬息万变，行情波动受多重因素影响，财务核算工作的复杂化让财务人员将视线聚焦于数据的收集、分析与处理，以及财务报表的编报，而这些工作一般在业务活动后完成。财务人员没有动态关注业务开展情况，缺少业务前端以及开展环节中的流程跟踪，难以及时发现业务中的财务风险<sup>[2]</sup>。

## 2.3 财务与业务口径不统一

信息化技术的广泛应用推动着企业管理信息化的开展，业财双系统独立运行让业务与财务口径的统一受到影响，数据共享难以实现。一方面，业财数据从表现形式与记录方法等方面与财务数据均有所不同，而实际统筹利用也有很多问题。当企业管理者在业财融合理念指导下应用业财数据进行对比分析时，难度大大增加。另一方面，财务管理注重数据的准确性与完整性，强调预算指标的达成、内部各业务单位的资源利用率等，但业务部门看重的则是业务人员的业绩与实际业务销量的涨幅情况，在此条件下，业财两部门的数据呈现就会存在明显差异。此外，现代化的企业管理是以管理信息化系统为依托的，无论是财务管理还是业务开展，其流程大多可线上完成。但实际上，大多企业的业务模块和财务模块是相对分离的，二者各自独立，而人工操作依旧是以现金流管理为主，给数据的共

享带来了严重阻碍，也影响了企业管理信息化的发展。因此，企业在业财融合中，应当注重业财数据统计口径的有效整合。

## 3 财务管理中业财融合的路径

### 3.1 财务与供应链融合

现实操作中，企业间的财务往来管理仍旧以人工为主，尽管有企业搭建了电子采购平台，但付款流程自动化程度并不高，也存在对账结算成本高、重复付款、应收账款信息确定性不足等情况，增加了企业的财务风险<sup>[3]</sup>。财务与供应链融合形成财务供应链（FSC），把供应链物流管理延伸至营运资本、支付流程等现金流方面管理。而现金流管理是财务管理的核心，因此，构建FSC有利于企业实现业财融合。FSC的构建关键点有两个：一是对现金流入与支出的准确预见，二是基本技术的应用。大多企业已经将信息技术应用于企业财务管理中，并引入了相关设备设施，专用发票电子化等自动化条件充分，所以企业通过构建FSC实施业财融合是切实可行的。根据中科讯联的经验，FSC的构建流程如下：首先，可借助OCR技术逐步解决无纸化问题，将核对、审批等流程转向线上完成，促进全流程管理；其次，基于对缩短资金结算周期的思考，探索端对端的收付款自动化方案，引入协同对账等功能；最后，应用准确的数据信息加强对流动资金管理，改善信贷决策<sup>[4]</sup>。

### 3.2 财务与经营管理融合

企业经营管理建设涉及到组织架构、经营目标设计、制度建设、业务流程动态优化等多个方面。财务与企业经营管理相融合，企业建立财务共享中心，统一业财口径，财务部门在企业组织机构中占据重要地位，和业务部门、共享财务处协同管理。企业经营目标通过全流程每一环节的预算与控制，渗透到经营运营当中，促进业财两部门按照精细化的工作目标创造价值。而业务流程则依靠财务预算与全过程监督得到优化，业务风险被有效规避，从而提高企业经营管理效益。组织架构方面，企业根据当前组织管理结构与业财部门人员配置，建立协同管理小组，主要负责业财对接与沟通，审核实际协作情况，实施管理全流程监督与考核。经营目标设计方面，基于对业财数据的联合对比分析，挖掘企业的经营管理问题与风险，评估风险预警及应对方案的合理性，判断当前企业经营目标的达成情况，以此设计阶段性的经营目标。制度建设方面，完善风险预警与评估机制、内控监督机制等。在现有人员储备充足的条件下，成立风险评估、内控监督小组，积极落实评估工作与监督工作，为财务与经营管

理的融合提供有力保障。

### 3.3 财务与信息化融合

财务与信息化融合是现代企业财务管理的主流趋势，企业在多种信息技术支持下通过一体化的管理平台对财务、业务进行集中管理，从而促进财务与业务的深度融合。财务信息化需要从组织结构、制度体系、设备设施建设等多个层面入手，细化管理职能，完善现行制度管理体系，基于此对财务、业务管理流程进行调整，拓展其管理范围，并实现对管理过程的动态监控。财务信息化需要“两上两下”的管理组织结构，企业上下层与各部门间应保持及时的信息交流，基层部门能够将业财融合信息反馈给决策管理者，而决策管理者能够依托所得管理信息对当前的管理制度体系进行改善，使其满足信息化下的业财融合需要。财务信息化也要求企业从自身发展规划、业务实际出发，基于一体化管理平台对财务、业务流程进行再造，通过对业财信息的及时收集、处理与全面分析，使得管理数据更加可视化、直观化，为企业经营管理决策提供重要的信息支持。

## 4 企业业财融合的保障措施

### 4.1 增加人员专业知识储备

业财部门人员素质发展受传统管理思想、模式的影响较深，企业为增加人员专业知识储备，首先，需要转化业财人员的传统思想，贯彻业财融合理念。一方面，鼓励财务人员积极参与业务活动，促使其积极发挥主观能动性、灵活运用专业财务知识分析企业管理、业务开展等方面的问题与风险，而不是局限于繁冗的核算工作中；另一方面，组织业务人员学习基本财务知识，建立他们的业财融合观念，以及如何优化自身业务经营模式，形成与财务部门协同管理的意识。其次，充分强调业财两部门人员的沟通交流，更新他们对自身岗位职责的认知，从而更有利于业财融合的实施。例如，定期组织研讨会，将工作问题摆在明面上，让业财两部门人员就当前的工作情况进行深入研究讨论，了解实际工作中的不足之处。最后，实施针对性的培养计划和具体方案，进一步增加人员专业知识储备。比如，业务人员只关注业绩的提升，不关注当前金融、会计政策的变化，以及企业制度流程、内部管控要求的动态更新，也不了解财务和业务工作的关系，在实际培训中，针对性讲解存在问题，以促进业财融合的顺利实施<sup>[5]</sup>。

### 4.2 统一财务与业务目标

业财融合下业财两部门的协同工作需要共同的目

标为导向，与企业发展战略的整体目标保持一致。因此，企业有必要统一财务与业务目标。从发展理念建立与实际工作开展两个方面入手统一财务与业务目标。发展理念方面，通过加大宣传力度营造良好的业财融合氛围，深化财务人员业务参与重要性的认知，使其明确财务层面数据精确度的保持、财务核算效率的提升与业务有着直接的关系，同时转变业务人员对财务管理的陈旧认识，使其了解业务流程中的预算执行和财务管理的关系，意识到财务相关知识的了解对于业务开展及长期发展的重要性，从而促进财务、业务人员朝着提升企业整体财务管理水平的共同目标努力。实际工作开展方面，财务人员通过业务参与及时把握业务动态，提供业务决策支持，实现事前把关、事中监督、事后跟踪，从整个业务流程把控业务各环节的合理性，合理筹划资金使用情况，提高资金利用率，实现资源优化配置，及时针对预算执行与预算目标的偏差进行纠正，从财务角度指导业务活动的高效开展，进而保持财务、业务目标的一致性。

### 4.3 加强信息化建设

业财融合下，企业管理信息化建设不可或缺。所以，企业应当注重加强信息化建设。目前，业财融合信息化建设主流为财务共享中心的建设。通过这一中心将业财信息集成共享，集中处理各项业财活动，有效缩短工作时间、提高工作效率。财务共享不仅能给企业提供有力的财务数据支撑，也具备数据中心功能。值得注意的是，共享中心的建设目的不是简单为了集中，而是为了分散，在现有人员不变的情况下，财务管理被分散到经营的每个环节，财务理念被渗透到每一个经营活动中，更多业务人员开始关注财务活动<sup>[6]</sup>。

该中心的建设要点大体可分为五个，分别为战略定位、组织架构、流程再造、系统搭建以及运营管理。战略定位是让企业确定该平台的战略目标、运营模式等，是该中心建设的首要考虑内容；组织架构是对现有组织结构进行调整与重新构建，准确定位该平台与财务、业务间的关系；流程再造是对原有分散在各业务单元的财务流程进行再造，优化业财工作流程；系统搭建就是信息化管理平台的搭建，这是财务共享实现的关键所在；运营管理实际上是对该中心运营的管理规划，确定服务协议，针对绩效、人员、知识、制度等制定相关管理制度，保证人员具有较高的信息化管理技能，从而使该中心真正服务于企业财务管理。还有人员信息化素养的培育也不可或缺。当现有业财人员

(下转第75页)

所有客户信用进行重新评估,借此确定赊销规模在何种程度,例如,深入调查客户本身经营情况,了解客户平时业务往来情况,明确客户财务情况,综合评定客户的信用等级,对于信用评级较低的客户以及新客户应缩短时限,加快资金回笼速度。第二,客户在购买货物后应及时发货,随同将货物清单及所需票据发出,缩短收到票据以及收到款项时间。第三,能够现场结清的款项可以适当给予优惠,这样可以直接进行资金回笼。若能实现现场交易一定要现场结清,尽量缩短供货与付款间的时间差距,有效缩短账款回笼平均期限。

#### 4 结语

在企业进行经营活动的过程当中,日常经营问题是绝大多数企业无法避免的问题,企业往往为此错失了扩大经营与增加效益的良好机会,良好的企业预算管理体系不仅能够帮助企业在困境中逆向而生,并且能够在实际执行中根据内外部环境的变化进行灵活调

整,从而实施优化策略,提高企业资金利用率。总之,提高企业全员对预算管理认知度、密切关注内外部经营环境、加强预算执行过程控制及分析、重视检视应收账款对A企业预算管理的影响,从而建立起来一套科学、合理、高效的企业预算管理体系,方能帮助其将有限的资源投入到业务发展中去,促进企业资金链条高效运转,达到在企业预算中的既定目标。

#### 参考文献

- [1] 罗晋超.加强供电企业成本预算管理的实践探索[J].现代经济信息,2014(21):12-13.
- [2] 李立娟.全面预算管理在中小企业的实践探索[J].产业创新研究,2021(15):121-122.
- [3] 聂雪梅.企业全面预算管理存在的问题与对策[J].经营者,2020(5):77-78.
- [4] 唐远义.啤酒企业全面预算管理问题及对策探析[J].首席财务官,2019,15(6):38-39,42.

(上接第68页)

对财务共享中心了解不足,且不具备相关信息化系统操作经验时,企业应做好培养工作。

#### 5 结语

综上所述,业财融合对企业强化风险防控能力、提升管理效益与管理水平有重要意义。然而,实际业财融合的实施却受到了人才专业能力、业财目标、业财口径等多方面的阻碍,如人员专业知识储备有限,难以支撑业财融合的有序推进;业财目标不一致,协同工作优势不能有效发挥;业财口径不统一,数据共享难实现,企业管理信息化发展缓慢。对此,企业有必要从实际问题出发,深入探索业财融合路径,如财务与供应链、财务与经营管理、财务与信息化融合。同时,注重增加人员专业知识储备,并构建统一化的业财目标,加

强信息化建设,以保障业财融合的深入推进。

#### 参考文献

- [1] 王皓雪.企业财务管理中业财融合提升路径研究[J].商场现代化,2021(24):164-166.
- [2] 姚荣.基于业财融合的企业财务管理水平提高路径[J].商业文化,2021(31):77-78.
- [3] 何海港.基于业财融合视角的企业财务管理转型升级路径探究[J].市场周刊,2021,34(11):157-160.
- [4] 张齐磊.基于业财融合的企业财务管理水平提高路径探究[J].中国市场,2021(30):161-162.
- [5] 段建平.企业财务管理中业财融合的难度及实施路径探索[J].财经界,2021(18):141-142.
- [6] 黄捷.企业财务管理中业财融合的难度及实施路径探讨[J].首席财务官,2020,14(11):78+80.

(上接第71页)

置、推进金融产品和服务创新,并不断丰富金融产品。政府部门也需加强金融监管力度,提高金融市场准入门槛,完善金融管理秩序,为实体经济的发展构建一个良好的金融生态,不断提升金融服务实体经济的水平。

#### 参考文献

- [1] 赵连斌.金融服务实体经济中存在的问题及改进建议[J].全国流通经济,2021(27):156-159.
- [2] 鲍小健.金融服务实体经济存在的问题及策略分析[J].商

讯,2020(35):64-65.

- [3] 黄健聪.金融服务实体经济存在的问题及应对策略探析[J].商场现代化,2020(12):142-144.
- [4] 张强.金融服务实体经济存在的问题及应对策略[J].浙江金融,2019(2):21-27.
- [5] 蒲红.新常态下金融服务实体经济的问题与对策研究[J].中国商论,2018(29):51-52.
- [6] 孙丽娟.金融经济与实体经济良性互动的有效性分析[J].首席财务官,2022(3):4-5,8.