

业财融合衔接管理问题及应对措施

张 凤

(杭州安存网络科技有限公司,浙江 杭州 310000)

摘 要:财务和业务的专业性与复杂性导致难以实现业财融合,常常出现管理与认知的断层现象,而短时间内又无法实现业务财务的顺利衔接。本文从解读实现业财融合的要素出发,阐述了企业业财融合时衔接所存在的问题,并提出了顺利衔接的应对措施。

关键词:业财融合;衔接管理;接口人;协同作用

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.04.000

1 引言

业财融合建立在企业内部组织架构调整、思想认知统一、工作流程的优化和信息之间的交流基础上,但目前企业仍面临着预算管理不科学、报账管理不规范、内控管理不关键和资产管理不及时等亟待解决的问题。

2 实现业财融合的要素

2.1 组织架构的调整

组织设计是做好业财融合的第一步,如果想要实现业财融合需要建立好相应的基础工作,制定合理的绩效考核以及管理机制,即设置一个财务的合作伙伴,其职能为深入的对业务的全过程、全要素和全范围进行管理。全过程是指财务合作活动参与到整个业务的产生,运作以及结束全流程的过程;全要素是指不仅利用业务的指标,更加需要从财务指标比如投资回报率、投入产出比等数据来评判项目或者业务发展的好坏,并给出决策或改进的建议;全范围指从公司的整体层面或者较高层次来对业务进行管理和运作,关注整体利益而不是各个业务部门的单独利益。

2.2 思想认知的统一

思想认知是实现流程融合的基础,也是组织架构整合后的产物,财务人员和业务人员往往忽略思想上的统一。财务人员需要深入业务,熟悉业务的流程和诉求,洞察业务的特点,才能进一步的提升优化业务流程并且为业务部门服务,这个过程就是财务部门对业务的思想认知以及融合的过程。与此同时,业务部门也可以学习一定的财务管理基础知识,更好的配合财务人员的工作,在信息输出时给予必要的内容和具有财务意义的信息给财务人员。如果缺乏相互之间的认知和理解,那么将出现岗位之间的误解甚至上升到部门之间的矛盾。企业可以加强培训促进相互之间的认知过程,但是财务和业务人员之间要做到真正的融合还需要长期的包容、协调,不是一朝一夕形成的,经常需要部门之间磨合,实现跨部门的沟通和交流。

2.3 工作流程的优化

工作框架、流程制定是一种规范业务、拆解业务、分工职责的一种形式,其目的在于不断的优化业务角色、业务的事务以及财务角色和财务事务,使其变得更加合理以及顺畅。工作流程的转变是建立在思想认知提升的基础之上,加上外部环境的改变,企业内部需

，信息基础的变化等原因使得流程进行转变和融合，

让每一个任职角色都各司其职，相互配合，不断的演化和融合，并将此作为信息传递的基础，如果没有工程流程的相互嵌套和交叉，那么信息融合更加难以获取。

2.4 信息交流的融合

在实际工作中，业务需要产生能够为财务所用的数据，提供后期能够进行会计加工处理的信息，而财务负责收集信息做进一步的处理和分析，为业务部门做好决策的支持和需求。通过建立业财一体化的系统，可以将财务流程和业务流程贯穿在一起，落实组织架构、思想认识、工作流程之间的融合，加之信息化的手段和系统，大幅度提升了处理的效率，便于业务部门提供数据，财务部门业务分析效率。其次，信息化手段也充当着协调的角色，不断引导企业进行流程的优化，通过大数据、云计算等方法提高认知的高度以及运转的速度。

3 业财融合衔接所存在的问题

3.1 预算管理不科学

各部门的年初预算以及年中预算调整是非常专业且复杂的事项，需要结合每个部门的年度工作目标、资本开支情况、项目进度安排、整体规划进行编制和调整，如果仅凭财务部门进行编制无法结合各部门工作进展和职责的特殊需求，缺乏科学合理性，不能起到指导和引导作用，所以预算管理一般由各部门自行进行申报、填写、汇总提交至相应的人员审核，再由专人进行系统的录入以及调整，并在预算执行时进行监控和分析，对于预算资源不够时及时的进行调整，对本部门的工作进度是否与预算资源相匹配提出改进意见和建议。^[1]

3.2 报账管理不规范

由于会计报账的要求不仅涉及国家相关规范和制度，还需考虑公司内部的特殊要求，所以经常会出现报账要求或者规范进行改变的事项，而一个科室内部需要报账的种类较多，包括差旅费、对第三方的进度款支付、党团活动费用、车辆补贴费用等，现实情况并不是每个员工都能熟练的操作报账系统，了解相关报账规范以及所准备的材料，如果不能集中报账的话则会对工作效率产生较大的影响。每个需要报账的员工在提交系统前需要花费时间学习成本类、投资类、工程类等多类报账的格式及模板，财务人员也无法较好的为每一个首次报账的员工进行单独的教学工作，容易引发业务部门与财务部门之间的矛盾。其次，如果在一个科室内部想查询当年的支付情况，在分散报账的情况下是难以进行统计的，只能通过财务人员进行查询和管理，难以进行业务和财务报账项目以及金额的核对。最后，分散报账情况缺失了报账管理人或经办人的审核程序，少了一道业务风险防控的把关。

3.3 内控管理不关键

财务人员面对的内控一般只涉及资金管控、报账规范、廉洁作风或者与财务相关的通用风险点，但是在业务发生过程中，本身就存在着高风险的事项，比如在基建过程中对于投资金额的管控、超概的风险点控制、品牌材质的管控、可行性论证的科学性，如果不是深入业务层面无法为该部门的运作量身定做出相应的关键控制点，对于浮于表面的控制无法从根本上解决业务风险的发生，更不用提内部控制的分工、矩阵的设计等工作。

3.4 资产管理不及时

除了一些互联网等轻资产的公司以外，企业内通常资产数量庞大，特别是制造业，大到基础建设、车间厂房，小到办公设备、家具、维护用具等等，每一类资产所适应的折旧年限不同，整理起来工作量巨大，如果还需财务部门或者运维部门对每个员工进行资产责任界定以及转资的调拨划拨将是非常困难的事情，也会占用较多的人手及时间。部门内最好统筹一个资产管理员，对本部门内的资产进行实物管理，调拨，报废处理，年终时配合行政及财务部门的盘点工作，台账建立以及对账工作，对本部门的资产详细全盘的管理。

4 业财融合顺利衔接的应对措施

4.1 详细划分涉财人员的工作职责

涉财接口人可能并不仅仅承担一个预算管理、内控管理、资产管理或者报账管理等事务性工作，也负责具体的业务执行操作，所以在前期确立涉财人员的职责时需要分清其本职工作和涉财工作之间的区别，保证其独立性和合规性。财务部门在赋予相应接口人权限时，应根据接口人的要求和性质将其职责确立在规范制度流程中，将其考虑在财务范围内。^[2]其次，根据不同部门的要求和细则其财务接口人也会有差异，财务部门应分门别类的设立接口人的标准，比如遵循廉洁考评要求，对业财融合的了解程度等等。

4.2 提高涉财接口人综合素质

实现业财融合不仅靠财务部门和业务部门之间的沟通，更加需要接口人将其落地执行，所以在接口人的素质选拔方面是非常重要的，一个好的接口人可以将业务语言翻译成财务语言，将财务问题转化为业务输出。在选拔接口人时，最好挑选富有双专业背景的人才，在懂得业务的同时也能了解会计、财务等相关背景。其次，要有好的沟通能力和协调能力，便于业务与财务之间达到相对平衡的状态，实现两者的有机融合，将业务中存在的合理财务预测分析方法、预算编制方法、资产管理方法反馈给财务部门进行流程的改。

4.3 加强接口人的协调作用

业财衔接的接口人作为一道在业务与财务之间的沟通桥梁，减少了部分的隔阂，增强了部门之间的业务粘性，但也增加了内部运作和沟通的成本，如果这道桥梁不顺畅那么可能会适得其反，造成损失，所以在考虑接口人的设置时可以将相关的工作归纳总结在一个人员身上，如报账管理人员和预算管理人员结合在一起，而不是根据职责设置多个接口人，比如资产管理一人、预算管理一人、报账管理一人等状态，出口处不统一，人员过于分散，很难进行高效的沟通和统一，也无法使用太多资源进行人员的培训和提升。所以，要加强接口人的协调作用，最好为身兼多职，全面的专业的将业务和财务顺利对接，最好可以做到岗位具有一定的稳定性，减少频繁轮换，节省新人员的适应和运营成本。^[3]

4.4 设置激励涉财人员措施及奖励

涉财人员在处理本质工作以外，还要配合财务人员的工作节奏和方式在一定的时间内提交业绩预算、分析报告、资产清单等工作，如果本职工作的业务种类较为复杂，工作量大，那么需要设置一定的措施来激励其积极性，比如在绩效考核上给予一定的薪资奖励，精神方面的表彰，为企业的价值创造带来的影响力等方式，能够直接与接口人自身利益息息相关的具体的奖励措施，切实为接口人的能力和物质带来双重提升。

5 结束语

在实现业财融合的过程中，企业要积极培养业务部门和财务部门之间的接口人，解决两者之间的思想意识断层、工作难以交流的现象，并且努力提高接口人素质，适当给予激励和奖励措施，让接口人为企业的业财融合起到真正的衔接作用，为价值创造发挥更大的贡献。

参考文献

- [1]徐利明.国企实施业财融合存在的问题及解决措施探析[J].企业改革与管理,2019,(24).
- [2]刘杰.基于财务共享服务中心模式的企业业财融合发展研究[J].企业改革与管理,2019,(24).

作者简介:张凤(1983,06-),女,籍贯:贵州省毕节市,研究方向:财务管理、管理会计。