

业财融合业务思路的探讨

姜述博

(黑龙江省鑫正融资担保集团有限公司,黑龙江 哈尔滨 150000)

摘要:本文主要介绍业财融合业务思路。

关键词:业财融合;战略财务;业务财务;业务目标;财务目标

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.04.000

随着商业氛围逐渐复杂和企业管理战略转型的迫切需求,几乎所有人都意识到了财务的重要性,然而在当今,能够获得公司管理层和一线业务中心肯定的财务责任中心少之又少,传统的财务职能及岗位遇到了史无前例挑战,面临着未来财务如何发展的重大危机。在转型时期,公司对财务责任中心提出了非常高的期望,公司的财务职责及岗位即将发生较为明显的改变。财务责任中心人员必须打破传统的财务工作模式,主动的参与到公司运营管理活动之中,加入到业务合作伙伴当中。将财务数据、管理流程更加紧密的与业务融合,在业务运营过程中支持业绩目标达成、落实财务管控政策、挖掘业务增长潜力,这也正是财务价值所在。以下对业财融合及价值创造进行梳理和介绍,通过案例分析,拓宽转型时期财务人员的业务思路。

1 传统业财分离的模式

监督与被监督,管控与被管控;业务目标是业绩达成,财务目标是风险管控;财务比较内向与保守,业务比较外向与激进。两者定位不同,个性不搭。

(1)业务人员和财务人员的预期目标不统一。业务人员的 KPI 指标通常是销售收入、销售利润率、各区域或者整个市场占有率及客户满意度等,财务人员的关注的指标一般是全面预算的精准度、会计处理和财务列报的及时性、财务状况分析的质量等。业务中心和财务中心的管理指标基本都不相同。考虑管理指标的不同,业务中心和财务中心需求必将无法统一,致使其在沟通和工作过程中缺少互相合作的思维和想法。

(2)企业财务责任中心与业务中心职责划分既有明确专属职责也存在合作,可现实运营工作中,各自部门专属职责运行顺畅,但合作往往不合人意。

业务中心一般觉得全面预算的编制、全面预算的执行分析及过程中的控制追踪、全面预算执行结果的评价考核、账务处理等都是财务人员基本的专属职责;开拓市场、争取订单、采用营销策略进行合同谈判、做好售后目标客商良好的关系才是业务中心工作的侧重点。财务责任中心认为合同方案的设计与谈判、业务方案的跟进等均为业务中心的专属职责,财务处理、全面预算的编制、全面预算的执行分析及过程中的控制追踪、全面预算执行结果的评价考核、决算报告的披露已造成财务责任中心人员工作与精力满负荷,财务责任中心人员只须要最终的合同结果资料,作为会计账务处理的原始证据。比如,期初财务责任中心全力保证全面预算执行分析情况和财务列报的编制及对外报出,此时业务中心考虑订单谈判设计要求,需要财务责任中心协助其进行方案的设计分析。财务责任中心大多会根据订单价格、成本情况及订单变化等资料进行简单测算,形成测算数据报给业务中心,算是应付了一份额外工作;财务责任中心并未采取和业务中心商讨订单方案,分析测算最能够实现经营目标及企业战略目标的解决方案。反之,财务责任中心进行编制全面预算的时候需业务中心分析公司未来市场、订单、收入的业务情况时,业务中心同样以订单谈判、业绩压力等进行推脱,基本都得靠到全面预算上报的时限,业务中心大概匡算一下去年的业务数据加上上级要求的增长幅度,最后交给财务责任中心了事。财务责任中心与业务中心职责目标不统一,影响了,经营战略、财务战略,造成公司决策层无法采取有针对性的措施,应对企业未来运营过程中的变化及其多因素影响,导

致公司整体战略效率低下。

2 业财融合模式的研究

2.1 现代财务的四大管理模式

(1)战略财务。公司层面依据公司总体战略进行控制和管理。一是制定公司财务策略,实现先导目标;二是为决策层就整体战略和实施贡献高质量的决策依据;三是形成全面监督管理及内部控制体系。

(2)业务财务。业务前端遵循战略财务进行落实和支持。一是财务责任中心人员提升业务能力,转型为业务专家,深入业务一线;二是财务人员在业务中,计划、预测、分析和项目业绩管理,推动企业价值最大化。

(3)专家团队。财务责任中心作为技术中心,发挥技术和专业优势。一是对营商模式、会计政策、会计核算、税务、汇率、资金等领域集中研究及在业务项目中进行指导支持;二是对金额大、项目时间长的事项提供财务技术分析。

(4)共享财务。实现财务共享,进行数据处理和分析。一是以全球统一的政策、流程及信息系统,集中完成交易处理及大数据分析;二是实现物流、资金流、信息流统一,集中化、规模化、流程化规模效应。

2.2 战略财务支持战略决策

(1)战略财务职责。一是参与集团整体战略制定,做好战略规划;二是积极参与营商模式及盈利模式探讨和分析;三是实现公司的企业价值最大化管理;四是依据业务规划和整体战略来配置资源;五是加大评价管理和绩效考核。

(2)业务财务链接战略落地。业务财务不做账,但将数据转为信息,不做制度,但把政策运用到业务循环中,同时为管理循环提供相应的建议。如果仅有共享财务,整个财务责任中心就沦为会计中心,或者一个数据中心,如果仅有战略财务,缺乏业务财务的支持,战略财务也会成为无源之水,无本之木,正是在业务财务的支持下,财务真正成为一个把触角深入到公司经营方方面面的系统管理体系。

2.3 财务业务一体化

财务人员将从单纯的“计算器”转型为企业的“导航仪”,提供企业发展的全局性,前瞻性决策支持信息,财务人员将从财务专业人员转型为企业的战略型、复合型管理专家,成为企业经营的重要参与者,CEO 不可或缺的重要伙伴。

业财融合对财务人员直观上是集中了实际上是分散了,通过流程化、制度化、标准化和 IT 技术,在没有增加人力的基础上,将更多的财务人员渗透到研发,产品,销售等环节,投入到业务支持和决策支持中。实现业财融合后,财务责任中心和业务中心相关人员既了解集团整体战略的运作和经营管理制度流程,同时还具备一定的财务知识与专业技能,给予决策层全面、多方向的数据信息和意见;在管理设置上,业务财务主要由业务团队直接领导,财务部门提供专业技术指导及支持。通过融合,既达到了财务人员战略转型的目的,同时保证了对业务部门的技术支持。伴随着业财融合模式的出现,公司原有架构体系不能满足运营管理的需要,必须要对组织架构进行优化与改造,以满足公司未来经营目标及财务战略需求,通过业务和财务的融合,实现企业总体发展战略和目标。