

企业业财融合的主要问题及对策探讨

钟伦瑛

(四川省通信产业服务有限公司,四川 成都 610000)

摘要:由业财融合的概念出发,分析中国大多数企业业财融合的现状与痛点,引出业财融合的价值与实现策略,以期帮助更多的财务人员实现转型。

关键词:业财融合;实现策略;沟通机制;数据共享

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.12.028

1 业财融合的概念及现状分析

1.1 概念

什么是业财融合?顾名思义就是业务、财务两者融合一体化。“业财”融合一体化、会计处理自动化、管理会计服务成为可能,使财税管理向数字化、网络化和智能化转型成为大势所趋,促进企业在有限的资源里创造更大的价值。

业财融合概念的第一个维度是用财务思维,借助数字模型,参与到业务决策环节。这里提供一个小案例帮助理解:A公司主打两款产品,分别面向中端和低端市场,最近销售部门发现市场疲软,面向中端市场产品滞销严重,考虑降价促销,在重新定价中,财务能做些什么?第一种解决场景:财务仅提供给业务一个成本价;第二种解决场景:财务人员做出量本利分析,考虑销售量变化后,产品的边际贡献变化情况;第三种解决场景:帮助业务做价格弹性分析,用历史数据定义价格变化对销量影响的模型,同时和业务一起模拟面向中端市场定价下调后,对低端市场产品销量的影响,然后再计算公司整体收入和利润的变化等。毫无疑问场景三更符合业务人员的需要,能为他们带来更大的助力。

业财融合概念的第二个维度是用数字为决策结果做出评价,影响和改善下一次行动。我们用业财融合前的财务分析举例:“收入同比增长3%;利润同比增长1%;毛利率同比降低2%;应收账款占收比65%;A分公司收入增长1%……”通常都是一些财务数据的罗列;再来看看业财融合后财务分析材料举例:“利润中因增值税进项加计扣除,导致增加利润200万,剔除此影响,同比减少4%;受行业门槛低,业主方不断压价,人工成本不断增加,同比增加5%,导致毛利率不断走低;B公司X大项目受行业环境整体影响,一直不能开展,导致收入同比减少10%;建议……”。在后一个的财务分析举例中,对需要调整的数据做了调整或还原,从结果出发,挖掘数据形成的源头业务,根据分析结果提出了意见与建议。

1.2 现状分析

作为企业的管理层和业务端,想要的肯定是上述案例中的后一种解决场景和财务分析,但现实中企业财务人员给出的往往是前面的内容。中国企业的业财融合现状不容乐观。大多数企业中业财部门之间的壁垒比较明显。作为为公司带来经济效益的业务部门,主要起着开源的作用,其工作重心放在维护老客户开展新客源上。他们对提高业绩以及应收账款的回收情况更加重视,认为产品成本和因销售产生的费用计算是财务人员的工作,不用过多关注。同样,主要对企业起着节流作用的另一大支柱财务部门认为,他们的主要目标是正确核算企业的经营活动,根据经营活动所反映的财务信息合理控制成本和费用,为企业降本增效,对于涉及一些业务上的活动不应过多参与。但业财的目标真的不一致吗?答案是否定的,尽管角色不同,但业财有着共同的目标,都是要为企业创造价值。那为什么感觉分开了呢?除了刚才讲的双方目标有差异外,也有着人为因素。比如受传统会计思想影响,一些财务人员对财务工作的认识还停留在会计核算上,所以较少主动地去和业务人员进行沟通,对业务流程和具体操作情况也是一知半解,更多关注在合规与制度上。合规与规范本身没有错,但也不能总局限于此。新的商业模式日新月异,企业经营活动充满了多样性和复杂性,传统财务工作已跟不上时代前进的脚步。走业财融合之路,才能更好地满足市场环境的要求。

根据某调查平台对中国企业业财融合现状进行调查(样本为575

名财务会计),站在财务人员角度去看待财务和业务融合的难点,结果如下:业财融合最大难点是管理层定位财务部门主要在会计核算层面,占比52.00%;其次是财务部门比较弱势,业务不理解财务工作,占比44.52%;再次是信息系统工具没有集成,数据成为孤岛,难以信息共享,占比43.65%;最后是财务人员不了解公司战略,没有深入了解业务,占比37.57%。对这一调查结果加以归纳,在当前现状下业财难以融合的主要痛点有:其一,在会计组织与工作价值方面:会计组织未完成升级使得会计岗位发展中只做基础工作,无法将更多精力放在更有价值的工作上。其二,在信息完善与实时共享方面:会计信息的完整性和时效性有待提升,采集信息中沟通不畅,信息反映滞后,无法监管。其三,在实现转型与专业技术方面:价值链管理阶段对会计职业提出新要求,现有财务人员能力尚有不足,需要提升技能,实现转型升级。

2 业财融合价值分析

对比了业财融合的现状和痛点后,那到底业财融合对我们来说主要有哪些价值呢?

(1)它可以促进会计组织与职能升级。将由传统财务转变为战略财务、共享财务、业务财务三支柱结构;由“会计服务、事后核算、关注过去”向“创造价值、事前算赢、规划未来”升级。

(2)它可以促进流程与数据共享。通过财务向业务前端进行延伸,打通财务与业务、财务与内、外部利益相关者的界限,实现业务流、资金流、信息流等数据源的及时共享;业财双方基于价值目标共同做出规划、决策、控制和评价等管理活动,以保证企业价值创造过程的实现。

(3)它可以促进财务人员转型升级并创造更大价值。通过业财融合,可以提升财务人员知识技能,实现财务人员转型升级,推动管理会计落地;我们财务人员掌握业务链、价值链,并不断优化,将能为企业创造更大价值。

3 如何有效实施工业财融合

3.1 进入业务,从而了解业务,与业务建立共同语言,建立同一频道的高效沟通机制

财务人员日常跟业务人员沟通时经常会发生交流障碍。因为大家专业领域不一样,相互了解不够,那要业财融合前提就要进入业务,建立起双方的共同语言,解决沟通障碍。财务部门还可以定时收集业务部门在业务中遇到的财务问题,并对业务部门进行一些财税知识培训宣贯(比如最新的增值税政策、收入确认上净额确收与总额确收的区别等等,这些都是需要向我们的业务人员宣贯的),这样才能提升我们业务人员的综合素质。

同时业财双方还可以建立起一些预防性的良好沟通机制,比如财务部门可以每月拿出项目级的详细数据,如项目成本预算与实际对比、项目利润预算与实际对比、各大往来数据的分析等等资料,向业务部门通报实际业绩情况,锁定异常数据,督促寻找原因并一起讨论改进方法、协助业务部门确定计划时间表和责任人等,而不是单纯用大的财务考核指标来进行沟通。

3.2 通过能力建设,打造业财融合的人才梯队

从理念上,财务人员要逐步转变,不要把财务和业务孤立开来。在公司层级上,要加强组织保障,管理层要重视业务财务的作用,可以建立业财融合团队,在财务部内部成立管理会计师,并在考核导向上往管

(下转 31 页)

(上接 28 页)

理会计师倾斜,打造一支高素质的业财融合团队。财务人员需要提前介入业务,以项目作为颗粒度的项目参与,包括项目全流程管理。在参与标前评审时,财务人员参与其中,了解项目工期、施工模式、客户信用、项目的付款条件以及相关税费负担等内容,以财务专业视觉支撑业务。在培训提升方面,可以通过内部自主学习模式和公司级的赋能培训等等。通过能力提升,业财融合财务人员需要具备分析力、思考力、前瞻力、行动力四方面的能力。

3.3 进入数据,实时共享业财体系数据

在大数据时代,数据共享必须要依托信息技术。我们很多企业的ERP系统现在已涵盖各项业财数据,但数据间很多尚未实现高度共享,未能发挥全部作用。因此推动“数据中台”的运用,可以链接业务前台与财务后台,搭建业务与财务数据互通共享的桥梁。它通过沉淀核心业务能力及数据管理能力,赋能前端业务灵活转型,保障后端稳定合规。像智能报账、合同管理、共享服务、管理会计等都可以纳入数据中台的范

畴,既可支撑面向多级管理者出具内部管理报告,也可面向各运营单元提供标准化的财务服务,并能保证数据间的互通、共享和一致性,让数据发挥应有的价值。

3.4 通过管理会计工具的运用,提升业财融合的效率

有了数据的实时共享还不够,在业财深度融合下,财务要能为业务提供强有力的支撑,需要借助信息化平台开发出一些分析工具与模型,简化工作提高效率。比如事前测算模型、税务筹划模型、事中分析与风险提示模型、事后评价模型等等,然后在结果展现上以报表、可视化界面等形式输出结果,可以根据需要向不同层级、不同类型的人员展现不同的指标。

4 结束语

希望能通过这篇文章的知识帮助到更多的财务人员实现转型,更好的在企业管理运营中推进业财融合,从而创造更多的价值。

参考文献

[1]傅红英.业财融合中存在的问题及应对策略[J].全国商情·理论研究,2019(031):43-44.