

业财融合在国企精细化财务管理中的实现路径探索

朱禹卿

(宁波市轨道交通集团有限公司,浙江 宁波 315000)

摘要:在国家大力推动产业结构改革以及科技创新影响下,国有企业作为支持社会经济发展的支柱型企业,其整体发展情况以及综合实力受关注度较高,国有企业必须注重提升自身实力和影响力,应对当前的经济形势。财务管理是企业经营管理的核心内容,企业在发展的同时财务管理也需要紧随形势进行改革转型,国有企业开始通过业财融合推进财务管理改革,致力于提升企业财务管理的精细化,扩大财务管理范围,形成一体化、扁平化财务管理体系。目前国企在推进业财融合过程中存在一定的障碍,企业需进一步优化业财融合机制,本文从业财融合对企业财务管理的重要性入手,分析业财融合建设面对的问题,并提出相应的解决措施,旨在于为国有企业推进业财融合提供有效建议。

关键词:业财融合;国有企业;财务管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.20.112

1 引言

在社会分工越来越细的影响下,传统分工协作理论留下的缺陷需要通过业财融合进行改善,财务与业务职责分明、相互独立的状态急需改变。随着国有企业应用价值链管理,业财融合是会计职业新要求,企业需消除财务与业务之间的障碍,鼓励财务人员走出财务部门,参与支持其他部门的工作,构建扁平化财务组织结构,并加大管理力度,最大限度地发挥业务与财务部门协同作用。国有企业应用流程再造思想解决业务流程和财务流程不匹配的矛盾,要求财务部门监督控制业务流程中的关键节点,还需要整合业务链条中产生的信息,并反馈给管理层。

2 业财融合对国企财务管理工作的的重要性

2.1 业财融合是国企推动精细化财务管理的必经之路

在业财融合基础上国有企业可加快实现精细化财务管理,财务管理向现代化、一体化方向转型,财务部门深度参与业务部门的工作,财务人员从管账变为“管家”,从记账人员变为“业务合作伙伴”,从财务角度支持业务工作运行以及决策制定。在业财融合背景下,国有企业财务管理范围逐步扩大,财务管理深度逐渐提升,传统粗放式财务管理被精细化财务管理模式取代,国有企业财务管理效率以及效益明显提升^[1]。

2.2 基于业财融合的精细化财务管理是推进国企经营管理的有效手段

基于业财融合的精细化财务管理是推进国有企业经营管理的有效手段,财务深入业务前端,财务流程与业务流程匹配,财务人员对关键业务环节的把控更加准确,从而获取的业务财务信息真实性和有效性显著提升,企业管理层制定决策可依赖财务部门提供的信息,经营决策与实际契合度较高。在准确经营决策的支撑下,企业的经营管理方案有条不紊地执行落实,各类经营风险得到控制,经营管理成效显著。

2.3 基于业财融合的精细化财务管理是引导国企经营方向的指挥棒

基于业财融合的精细化财务管理是引导国企经营方向的指挥棒,在业财一体化理念的支持下,财务与业务交融、财务与外部市场对接,财务部门对整体业务运行情况、外部市场发展趋势感知

及时且准确,可快速整合相关信息反馈至管理层,便于管理层调整经营策略以及推进产业改革,规划发展方向。

3 国企推进业财融合过程中的普遍问题

3.1 业务条线和财务条线两者目标天然存在差异

国有企业内部各个部门职能内容不同、工作重点不同以及管理目标不同,业务部门的目标主要围绕业务链条,侧重于业务项目谈判、合同发起和签署等前端工作,财务部门则重点关注实际营收、成本、利润等财务数据指标,对具体的业务运行情况关注度不高,造成财务与业务对企业实际运行问题的考虑角度不一致。在实际工作中财务部门优先考虑成本、利润问题,而业务部门希望财务部门可以在具体业务决策、经营灵活性、市场占有率方面给予支持,思想上的认知差异致使业财融合难度增加。并且在传统财务管理模式影响下,企业的财务流程、制度未能考虑业务流程,拖慢业财融合进度。

3.2 双方信息采集及共享进程迟缓

国有企业业务部门与财务部门之间的沟通渠道普遍欠缺,且沟通效率低,财务数据来源、口径、标准与业务数据相差较大,业务与财务信息不对称,无疑增加了沟通难度,比如业务管合同额、财务管去税额、业务管现金流、财务谈权责发生制,出现财务与业务谈不拢反而增加矛盾的情况。业务与财务双方信息采集以及共享进程迟缓,财务流程与业务流程中的问题则难以及时发现,流程再造不到位,业财融合成效自然与预期存在较大的差距,企业内部信息孤岛现象仍未消除。

3.3 业务与财务之间的工作交叉参与度极低

在实际工作中,国有企业组织架构相对稳定性较高,较民企灵活机动性不足。因为组织架构和工作职责划分等原因,业务与财务出现交叉点只在绩效考核设定等有限环节,日常工作中的实时沟通缺失,财务缺少渠道介入业务的具体开展和推进,而业务部门对财务工作运行机制也一知半解,两者工作之间的高度分离导致财务人员认为业务部门提供反馈的数据不符合会计原理,甚至为了达到考核目标伪造数据,而业务觉得财务整天玩弄数据游戏,对业务一窍不通,提供的数据参考不切实际,甚至认为某些关键环节属于机密,不愿主动与财务部门沟通,导致财务人员始终无法在工作中深入介入业务开展的实质性区域,缺乏掌握企业全面的经营情况的实际切

入点,向管理层反馈的信息全面性不足^[1]。

4 基于上述问题,企业业财融合实现路径探索

4.1 统一业务和财务管理目标,协调业务与财务关系

国有企业可以通过顶层绩效考核、预算管理等设定,实现业务与财务目标统一与对齐。企业应在业务数据服从财务数据、财务数据服从业务数据或脱离业务财务,另外设定独立 KPI 等各个方法中做选择,通过考核的方法强行扭转业务或财务其中一方理解偏差。其核心目标必须是协调财务与业务的关系,打造目标合力的企业工作环境。在创造目标合力的过程中,国有企业也可以通过流程再造,梳理财务流程和业务流程,科学设置财务与业务流程交叉节点,营造一切以前端业务为中心的流程设计理念,并将管理目标融入业务流程。国企在流程再造过程中最主要的是统一认识,明确一个考核目标,充分考虑并消除财务流程、业务流程中的无效环节,针对关键环节重新调整流程,打破传统的管理观念,改革财务组织结构和管理理念,构建一个服务型和风险型管理的财务部门,支持业务运行,协作实现企业价值最大化目标。

4.2 拓展内部沟通渠道,提升财务与业务沟通效率

国有企业财融合另外一个关键点在于其业务信息与财务信息的融合,尤以业务部门与财务部门的有效沟通情况最为关键。为加强信息的获取与交换速度,国有企业可以采用以下两种方式,第一,通过信息化建设,全面收集抓取企业内业务信息,经过财务口径转换后,向各利益相关方实时输送包括绩效考核、预算指标在内的重要财务信息。国有企业整体发展规模较大,企业有必要利用财务共享服务理念搭建财务共享中心,统一会计核算,统一业务财务数据标准、口径,准确翻译财务数据和业务数据,保障财务与业务数据在共享平台无障碍传输共享。国有企业引进大数据技术采集各个业务部门运行过程中产生的业务、财务数据,并构建相应的数据库存储保管信息,企业赋予财务人员权限,方便其调取应用数据库中的信息^[2]。目前大多数国有企业财务共享中心已经全面上线运行,企业则需要做好两方面基础保障工作,一方面继续投入资金优化升级以及维护财务共享中心,另一方面加大对财务、业务人员的培训力度,加速财务人员转型,确保其具备操作应用财务共享中心的能力。第二,在信息化建设的常态化信息交流外,需建立由国有企业管理层牵头组织,要求各业务板块负责人参与的旬、半年度或年度经营分析会议制度,主要与会人员由各板块业务层面负责人与集团财务层面负责人组成,会议重点主要在两方面,一方面沟通经营情况,预测年度绩效完成情况,再次对目标进行统一;另一方面提供矛盾的沟通交流平台,借会议打通不同条线沟通渠道。

4.3 以预算管理和成本管理为切入点,以工作融合推进业财融合

业财融合在一定程度上也要做到工作融合,基于业务是基础的原则,国企需创造途径让财务主动参与业务条线实际操作过程,在各项业务决策过程中促成财务人员充分参与,提供并发表意见,了解业务动态,同时潜移默化灌输财务管理理念至各业务链条。国有企业可以将预算管理以及成本管理作为业务财务交融的切入点,首先是预算管理,国有企业引进全面预算管理思想,全面预算管理具有全员、全过程以及全面特征,由财务部门牵头,各部门在预算指标

的约束下积极配合,全面预算管理是财务与业务联系比较紧密的工作,所以国有企业需要充分利用全面预算管理工具,加快部门之间信息共享,推进业财融合。国有企业可以通过设立预算管理制度、融入预算绩效管理理念等严格要求业务部门参与预算,积极主动配合财务部门的预算工作,接受财务人员进入业务前端分析上一期预算执行情况,将分析结果作为预算编制基础依据,同时监督控制本期预算执行情况,而业务部门则将执行进度、问题反馈至财务部门^[3]。其次是成本管理工具,业务部门在实际工作中对成本考虑不充分,其关注重点在业绩效益方面,而财务部门的核心任务之一是成本控制,财务部门根据业务流程建立成本控制机制,将成本管理重心前移至成本产生源头,实施最优成本以及价值分析手段,全面降低业务整体运行成本,尤其要控制业务运作期间产生的各类隐性成本,减少不必要的成本支出。最后,国有企业也可以应用综合财务分析法作为业财融合的切入点,综合财务分析法贯穿于企业经营全过程,由财务部门获取的行业数据、企业财务数据、业务数据对企业的整体经营进行分析和评价,随着国有企业规模化发展步伐加快,综合财务分析法的重要性愈加突出,财务部门可利用此方法深入参与企业经营管理,加深与业务部门的联系,整合前端业务数据,细化财务数据,准确反馈企业的经营问题,并且编制财务报告递交给管理层和业务部门,由其制定调整企业经营决策和业务决策。

5 结束语

综上所述,在经济新常态背景下,国有企业推进业财融合实现精细化财务管理是必然趋势,财务管理向精细化、一体化方向转型是现代财务管理的必然要求,因此,国有企业需要加快解决业财融合建设过程中产生的问题,贯彻落实现业财融合理念,鼓励企业全员参与业财融合建设。国有企业应当从战略角度出发,规划业财融合建设实施路径,统一业务财务管理目标,消除内部信息孤岛现象,平衡财务与业务之间的关系,进一步深化业务财务部门的协同作用。

参考文献

- [1]檀江云.国有企业财务管理中业财融合问题及优化建议[J].财经界,2020(33):137-138.
- [2]刘琦.谈国有企业业财融合中存在的问题及应对举措[J].大众投资指南,2020(21):51-52.
- [3]万君.浅议国有企业业财融合中存在的问题及对策建议[J].现代商业,2020(25):183-184.
- [4]郝晓燕.新形势下国有企业财务管理中的业财融合问题探讨[J].现代经济信息,2020(14):110-111.