

业财融合在企业财务管理中的实施路径分析

卢红

(四川省交通勘察设计研究院有限公司,四川 成都 610041)

摘要:随着市场经济的不断发展,企业数量日益增长,企业间竞争愈发激烈,企业要想在激烈的竞争中实现可持续发展,必须建立一套高效的、科学的财务管理方式。虽然业财融合在此种背景下应运而生,并且得到了很好的应用,但仍然存在一些问题。本文主要分析了当前业财融合存在的误区及问题,并提出了一些实施路径,希望对现代企业实施业财融合起到一定的参考意义,从而优化企业业财融合建设和应用,提升企业内部管理质量和经营管理效益,促进企业创新发展。

关键词:业财融合;企业;财务管理;存在问题;实施路径

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.21.118

1 引言

业财融合是近年来一个较新的话题,事实上,财务部门作为业务部门的职能支撑部门,从其产生起就天然地存在着“业财融合”的需求。所谓业财融合,是要求企业财务更多地参与业务开展,以高度融合的方式帮助企业完成既定的目标,实现企业战略发展,近年来,很多大中型企业纷纷开始业财融合实践,很多实力雄厚、经验丰富的企业已经取得显著成果。但仍有部分企业还处于探索中,收获甚微。究其原因,一些企业本身财务管理尚未达到标准化、规范化水准,管理水平还不稳定,而业财融合工作的重心更倾向于财务层面的调整优化,较低的财务管理水平将进一步增加业财融合难度,使企业实际推行业财融合时更注重形式而忽略了业财整合要达到的根本目标,因此企业需要高度重视此项工作。

2 当前企业业财融合存在的误区与问题分析

2.1 业财融合的出发点未能体现战略导向

如前所述,业财融合是企业发展到一定阶段对业务运行与财务管理提出的更高要求。对于企业而言,所有的业务活动都离不开财务的支撑,而财务又必然反映业务活动的前因后果。这种自发的业财融合,是一种被动的情况,即被动的由企业业务发展要求财务进行计量,或者从财务预算或利润目标的要求反向驱动业务行为。这样的自发情况,短期来看都是正常的,但从长远来看,是否与企业发展战略相匹配是值得斟酌的。例如,企业由于在某段时间制定了利润目标,通过财务向业务部门分配任务,同时要求成本节约,以实现利润目标,但这样,有可能会产生大量的应收账款,同时,成本的强行节约也不利于企业的可持续发展。目前大多数企业的“业财融合”更多的还是处于这一阶段,未能从企业战略与阶段性战略再到年度计划对业财融合起到关键导向^①。

2.2 企业缺乏业财融合的复合型人才

业财融合作为整合业务与财务的企业活动,是由人来完成相关的工作。在自发的业财融合条件下,业务部门与财务部门的人员觉得做好了常规的本职工作,就算完成了自己的工作职责。例如企业业务部门的主要职责是保证企业与收入有关的业绩指标的实现,实现企业的增效增收。而财务部门则侧重企业整体运行指标及企业经营活动中的预算控制、成本管理、会计核算、内部控制等内容^②。两个部门的工作内容不一样,各自的工作人员专业性也不一样,而业财融合,不仅需要各个业务部门的人员各司其职,更加要具有全局观

念,从整体上考虑企业的发展问题。在当前,能够具有全局意识的人员相对较少,既精通业务,又精通财务的人员更是少之又少,因此也影响到业财融合地开展。

2.3 企业未设置主导业财融合的专门机构

由于业财融合事关整个企业,一般需要有一个专门的部门来牵头组织,但事实上大多数企业未能在此方面有所突破,造成了业财融合由财务部门对接多个部门艰难推进的局面。具体来讲,财务部门与业务部门尚未建立统一管理目标,财务与业务部门之间存在终极目的和风险认知差异,导致业务部门难以有效认同和落实财务管理目标,财务部门亦难以发挥对经济活动的监管作用,企业业财融合难度较大。同时,由于各自的信息管理系统相互独立,企业内部难免存在信息孤岛,一体化信息平台建设难度较大,而财务与业务部门之间由于缺少沟通桥梁,信息不对称,难以深入了解对方具体工作,业务部门无法将经营数据反馈给财务部门,财务部门也难以对业务实施全流程监管,二者融合程度不明显。

2.4 企业落实业财融合还存在形式化的倾向

在财务管理工作中,由于财务工作自身的滞后性,财务人员需对各类数据资料进行审核,并进行记录、计量与报告等基本会计工作。会计信息包括了企业业务数据在内的大量计算、分类、归集和分析,因此,无论是否推进业财融合,会计核算工作始终是财务工作的主要内容之一。业务人员由于生产或者销售任务是其导向性因素,自身也存在着夸大成本类指标、压低收入类指标的动机,因此无论是业务与财务部门全力推进业财融合这一“额外”工作主观性与积极性都不足,故而出现了一些企业业财融合形式化的现象。虽然一些企业业财融合理念提出时间较早,但实际经营活动中业财融合并未得到充分重视,导致业财融合并未直接参与到企业决策之中,对于企业改进管理没有帮助,反而浪费了企业资源。

3 当前企业业财融合的实施路径

3.1 发展业财融合应根据企业的战略导向设定实施步骤

财务战略的制定并不仅仅是对企业财务管理工作的完善和改进,它需要结合企业管理层的投融资决策,在充分适应外部环境的情况下,才能够确保融资、投资以及运行等活动的科学性。企业业财融合建设本身具有较强的专业性,需要企业管理者充分认识到业财融合的价值,从决策层面就开始重视实施业财融合。要实现业财融合,应从企业整体出发,在企业所有财务管理环节中考虑企业

采购、生产、销售等诸多业务环节的内容。首先,要考虑财务工作贯穿企业生产经营的关键环节中、贯穿全员参与和全员控制成本的具体过程中,包括物资采购、销售方案设计、客户服务等各方面的实际内容。通过业务和财务之间的融合,能够改进财务管理过程中的薄弱环节^[3];其次,通过业财融合发挥导向功能。例如成本管理方面,在不影响企业正常经营的基础上,可以采用低成本战略,对成本费用等支出进行严格控制。将成本节约压力充分传输到每一个员工的工作中,才能最大限度降低企业的总成本。借助财务中的全生命周期理念加强对成本的控制,而且要形成闭环的成本管理体系,这样才能对成本管理的工作水平有进一步的提升。

3.2 培养高素质的专业人员开展业财融合工作

实施业财融合不仅需要专业的财务人员,还包括业务人员。企业要重视专业人才的培养,既要加大对复合型财务人才的招募力度,也要加大对财务人员的培养,为企业培养一批具有管理、分析能力的财务人才团队,使其不仅可以满足业财融合、财务分析新体系运行等工作开展的需要,也能转换财务管理思维,脱离部门束缚,从财务的角度对企业发展战略、决策计划等的制定提供服务,从而更好地发挥财务价值管理的作用。财务人员要结合业务根据自身专业发表意见和建议,定期分析,并贯穿到项目整个过程。业务人员在业务过程中可以充分关注企业价值在项目的实现情况,自觉做好生产保障与成本节约;财务人员更能够将全面预算、内部控制、绩效评价等管理会计方法应用于项目管理,发挥保障与监督职能。综上所述,这样的工作模式可以使得各职能部门的成员在工作过程中打破自身的专业知识壁垒,实现业务与财务的充分融合,最终保障业务的顺利实施。

3.3 设置专门机构并通过建章立制落实业财融合

(1)机构建设。企业的业务系统具有很强的灵活性,企业要设立专门的部门来主导业财融合工作,或者在原有部门的基础上增加职能,使企业的业财融合融入到原有的财务管理模式当中,才能建立起新型的服务体系。对于多数企业而言,直接设立业财融合专门的部门难度较大,而且现阶段企业的业财融合也处在过渡阶段,构建过程中很容易出现管理失控或职责落实不到位的情况,为了在企业经营过程中实现效益最大化,形成有利于融合数据收集的良好局面,并尽可能地推动企业全面预算管理的发展,也有利于进一步地增强企业的创造性,可以从财务部门分设策划部,从企业经营管理部分设营运部,或者扩充财务管理部部门的职能,安排专门人员或岗位来负责此项工作,从而循序渐进地推进业财融合机构的建立。

(2)制度建设。要完善业财融合制度,通过制度刚性要求财务人员深入业务一线,对业务活动中的资金流动及成本管控等情况进行追踪记录,并要求业务人员主动向财务部门反馈业务活动进展与问题,主动寻求财务对业务的监管。基于业务与财务部门共识建立快速反馈机制,保障业务与财务部门“互通有无”“知己知彼”,清晰掌握双方诉求与发展愿景,从而切实达成沟通交流目的。围绕业财融合优化监督机制,从脱离财务与业务的“第三视角”对业财融合情况进行客观评价,及时发现业财融合过程中存在的问题,并提供有效解决方案,多形式多渠道加强业务与财务沟通交流,提高业财融合

力度^[4]。

3.4 切实强化业财融合落地,促进管理水平提升

在新时期的业财融合管理中,针对企业在业务、财务管理中存在的信息化问题,还应注重以下要点控制:首先,在指标下达过程中,应从企业战略管理目标出发,分析企业业务经营实际,系统地制定财务控制指标,确保财务指标本身具有较强的科学性;其次,应借助信息化平台下达财务管理指标,并向业务人员解释财务指标中的专业术语,或者业务人员对于部分财务指标要能够理解其与业务工作的关联,明确工作的重点环节;再次,业务部门在预算编制时向财务部门提供准确的执行单位预算草案,经上级批准后返回用于实施。业务部门应接受预算指标,执行预算任务,定期向财务部门反馈预算执行情况。良好的预算编制与执行过程促进了财务与业务部门之间的沟通,使业务部门了解到财务部门日常工作的困境,也让财务部门帮助业务部门发现并改进日常运营中的问题,从而为业财融合提供了有利条件和有效途径,进而顺利推进业财融合。

4 结束语

业财融合能够有效帮助企业整合资源,加强内部控制,助推企业经营目标顺利实现,是企业现代化管理中非常先进且热门的理念。业财融合的顺利推行与企业战略目标的实现相辅相成,不仅立足当下帮助企业打造提升组织机制的内在价值,还着眼于长远,提升企业核心竞争力,实现企业可持续发展,需要通过企业内部多方协同努力方能落实运行。

参考文献

- [1]孙蕊,操礼庆,李玉杰,邵莉,李芳,庄学敏,王德.智能财务时代管理会计的发展与突破——基于行政事业单位视角[J].财务与会计,2017(24):67-72.
- [2]李欣.基于业财融合的财务转型研究[J].中国市场,2021(2):151-152.
- [3]郭胜伟.基于业财融合的管理会计创新与实践分析[J].商讯,2020(20):32-33.
- [4]陈文洁.基于大数据思维的“业财融合”管理会计体系应用[J].现代商业,2020(18):165-166.

作者简介:卢红(1988,11-),女,汉族,四川成都人,中级会计师。四川省交通勘察设计研究院有限公司主办会计,毕业于重庆邮电大学经济学专业,大学本科,学士学位,研究方向为成本费用核算及建筑企业营改增。