

集团公司业财一体化问题及实施路径探究

刘育华

(秦川机床工具集团股份公司,陕西 宝鸡 721000)

摘要:随着互联网得到普遍应用,信息化、数据化越来越渗透到社会、经济、生活等各个方面,社会经济结构不断发生改变,各行业的集团公司为了跟上时代进程,纷纷采用业财一体化的模式来管理公司。其实现了同时对集团公司财务信息和业务信息的高效处理,提高了数据来源一致性和信息处理口径一致性,保证了信息处理的质量,并且将信息管理一步到位;集团公司推进业财一体化的管理模式不仅能实现自身的战略目标,还能帮助集团公司实现转型升级,促进集团公司稳定健康发展,紧跟时代发展的潮流。对此,本文将从集团公司如何开展业财一体化工作展开分析,并就目前集团公司推行的业财一体化工作中出现的问题展开分析研究,并提出其对应的优化策略。

关键词:业财一体;改革转型;信息平台

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.21.052

1 引言

在互联互通、信息化、数据化时代背景下,市场竞争愈加激烈,集团公司要想在如此竞争激烈的市场抢占先机,就得完成集团公司财务和业务内部管理的现代化转型,改变以往陈旧的经营管理方式。根据党的十八届三中全会党中央对市场经济提出的创新方向和任务,集团公司通过建设业财一体的管理方法,结合业务管理的决定性优势和财务管理中导向的优势,为集团公司的长远发展带来生机。在发展业财一体化的管理方式过程中,集团公司处处碰壁遇到许多难题。例如,业财一体化的管理方式发展时间不久,业务和财务的发展目标没有统一,两部门之间配合工作举步维艰,增加了两部门工作人员的工作难度和工作量,使得业财一体的优势难以显现出来。所以,如何做好业财一体化管理的优化策略是当代集团公司的发展趋势。

2 业财一体化概述

集团公司不仅要管理投向生产加工过程的实物资产及无形资产,还要管理投向金融市场的标准化和非标准化资产,因此集团公司财务和业务管理方面,需要取得统一、客观的信息。但是集团公司内部的各个财务和业务部门为了达到现有的集团公司主观评价的标准水平,信息处理没有达到来源一致、口径一致,价值核算和实物核算相脱节。此外,集团公司由许多子公司组成,子公司的许多业务是各不相同、复杂难处理的,集团公司无法直接对子公司的管理状况做出评价,只能根据子公司提供的片面数据来对子公司的经营状况做出评价,缺乏管理子公司运营过程的工具,所以集团公司要建立业财一体化的管理模式。业财一体化是集团公司将业务和财务合并

统一管理的简称,具体表现为将公司经营过程中业务流程、财务管理流程和其他管理流程科学合理地进行有机融合,实现了将财务和业务信息同时一体化管理。业财一体化的运作原理是集团公司建立统一的信息化系统,并按照业务和财务数据的处理规则,在业务和财务数据之间建立相关的信息交流渠道,数据就可以在不同的部门、不同的子公司之间相互流通实现共享。业财一体化打破了财务和业务之间数据不能共享的壁垒,实现了财务和业务信息的相互转化。

3 集团公司建设业财一体化的意义

3.1 实现集团公司财务管理转型升级

在传统的集团公司内部,财务部门和业务部门,价值核算和实物核算不能相统一,财务数据和业务数据口径不统一,有相当大的局限性,无法让业务和财务部门发挥1+1大于2的管理优势。一般来讲,财务部门在经济活动中起着主导作用,参与经济事项决策前的税务筹划、风险预测,并且作为统筹部门调动资源在各个部门之间的流动。在前期,业务和财务部门并没有实际的联系,都是通过经济事项完成后的数据和报表来达成间接沟通,这样在经济活动过程中出现的问题,在时效性上往往都有滞后,导致集团公司的管理效率较低。在推进业财一体化转型升级后,能够对经济活动过程中的问题达到及时的完善和优化,在掌握了业财一体化的信息系统后,各部门摆脱了处理冗长和繁杂数据的简单工作,解放了财务管理人员的枷锁;并且借助互联网及业财一体化信息系统,集团公司可以精确的分析市场经济需求,按照市场订单科学预测组织生产过程,有效避免各种风险的发生,提高财务管理水平,实现集团公司财务管理转型升级。

3.2 提高集团公司管理效率

在集团公司的传统管理模式中,财务和业务的管理资源不均衡。通常情况下,集团公司为了实现经济利益最大化,让财务部门发挥其优势职能,实现对集团公司的经济资源的合理配置。但如果业务部门在对开展的经济事项只要求数量而不要求质量,这就违反了集团公司作为企业的基本目标,与财务管理的本质要求相冲突。集团公司运营中就会出现经营决策盲目,导致投资成本增大削弱了集团公司在市场中的竞争力。为解决以上问题,集团公司必须利用业财一体化管理模式,整合集团公司所有现有可利用资源,利用业财一体的管理方式合理分配资源,实现一体化处理业务信息和财务信息。财务管理部门在业财一体化下,发挥除配置资源的职能外还要起到对业务部门每个环节的控制和职能,重点排查经济事项的投资成本、财务风险以及产品质量验收等敏感问题。利用业财一体化的管理模式,解决了财务部门监管不到位以及无法对已发生的经济事项的质量及时进行评估,克服了原有管理模式价值核算和实物核算相脱节的缺陷。

3.3 加强对子公司的管控

在集团公司各个子公司中,由于地理等因素,子公司财务管理人员的综合素质和个人的专业能力与集团总部有一定的差距,对会计核算和财务管理方面达不到集团总部的统一标准,这就对集团公司实现对子公司所有重大经济事项的控制造成了困难。业财一体化后,统一了财务和业务的管理口径、标准和流程,集团公司总部成为了业财一体化的数据核算大脑,子公司一切财务报告和财务数据通过搭建的信息传递系统直接汇总到集团总部,集团总部可以及时掌握子公司的运营状况,加强了对子公司的管控。汇总到集团总部的数据,包含了总公司和各个子公司的财务和业务实时数据,提高了集团公司的财务管理质量,对比分析集团在运营管理上出现的问题,实现了对集团公司内部负责人的及时考核,加强了对子公司的实时管控。

4 集团公司建设业财一体化中存在的问题

4.1 缺乏业财一体化的战略目标

业财一体化虽然已经引起了国内企业的重视,并且集团化公司也已经开始推行,但是从客观上来讲业财一体化的推行时间还是比较短。大多数集团公司还没有树立起业财一体化的变革理念,没有建立建设业财一体化的战略规划和实施目标,更谈不上拥有一套适合自身发展的业财一体化管理模式。在集团公司内部,财务部门对于业财一体化观念的理解也不是很到位,其他部门更是对这种变革方式了解甚少,为促进集团公司制定业财一

体化战略作用很少。另外,即使制定了业财一体化的战略,若规划不够科学和合理,也无法使集团公司利用业财一体化管理模式提高经济效益。

4.2 参与人员缺乏对业财一体化的认同

业财一体化作为一种颠覆集团公司历史管理的变革方法,必然会让集团公司现有的管理构架发生相应的变动和调整,甚至要对历史构架拆分重新搭建。从宏观上来讲这种变革方式,必然会引起一部份思想守旧、固执员工的不满,因为这意味着他们要放弃历史的工作轨迹,重新适应一套难度较大、创新性很强的工作方法。这部分员工主观上的不配合就会拖慢业财一体化在集团公司内部的推进。另一方面,这种改革需要财务和业务部门重现对自身的工作内容重新做出定义,优化项目的处理流程。为了配合整个模式的变革,会涉及各个部门之间的义务和权力的重新分配,并且赋予各个部门一些新的权利。各个部门对于一些有难度的管理工作会发生推三阻四,争夺一些报酬高、劳动轻松的工作,必将发生正面的利益冲突。这些问题会造成企业内部员工对于业财一体化管理产生负面看法。此外,集团公司的基层员工需要改变原来熟悉的工作方式,一部分人员会被调离原来的岗位,分配到工作强度大和要求较高的部门去。这也导致了员工在情绪方面抵制业财一体化的开展,在新的岗位上消极怠工,从而阻碍业财一体化的推进。

4.3 缺乏先进的业财一体化信息管理系统

在大数据背景下,业财一体化的管理模式中融入了信息化管理,但是搭建现代化的信息管理平台,需要集团公司投入大量的资金和人力。传统的业务信息处理都是由人工来完成的,人工的信息处理是带有主观性的,千人千种处理方法,这导致业务数据和财务数据之间存在较大的差异。同一件事情在财务和业务部门不同的处理方式下,就会呈现不同的汇总数据,而且人工处理信息的时效太慢。有些数据没有经过科学化的信息管理系统处理,只能靠人工来判断和预测,这种判断和预测带有个人主观因素,结果往往不准确。集团公司没有现代化的信息管理系统,落后的人工处理方式造成各个部门之间无法衔接共享客观经济信息。

4.4 缺乏统一的业财一体化目标与考核办法

在推进业财一体化的道路上,业务部门和财务部门无论从性质还是对于集团公司的战略目标贡献上都存在着显著的差异,这也是建设业财一体化模式最难解决的问题。就业务部门来讲,它的核心目标是做大本部门的业务数量,谋取本部门绩效考核利益。而财务部门关注的是对经济项目的资金投入、成本预算、风险控制和

司未来产生的收益。采用业财一体化的管理模式,各业务部门势必会在办事思维与工作方式上带来一定的变革和不方便,因此制定明确的目标和考核办法就成为推进业财一体化的关键抓手,这也是大多数集团公司存在的不足。此外,财务部门将会重新对其他业务部门的工作流程进行评估,看其工作流程能否满足内部控制体系的要求。集团公司缺乏统一的业财一体化背景下考核办法将会阻碍业财一体化的推进。

5 集团公司业财一体化优化策略

5.1 制定业财一体化战略规划

集团在内部各层级应该树立业财一体化的观念,以管理层为首,自上而下强调业财一体化变革对于推进公司高质量发展的重要性。集团公司应首先组织企业员工学习业财融合知识,并且听取和采纳他们对于集团公司开展业财一体化的合理化建议。集团公司管理层从俯瞰的角度出发,结合现有比较成功的业财一体化具体实例,邀请他们来集团公司内部介绍经验,让公司管理层可以了解到业财一体化管理模式成功的关键点,结合集团公司自身的状况总结出业财一体的发展思路。集团公司要树立整体的业财一体化详细框架,制定更高效的业财一体化战略规划,这样可以有效促进业财一体化工作的开展。

5.2 培养或引进业财复合型专业人才

在业财一体化的管理模式下,要多培养或者引进对业务和财务专业知识都掌握的复合型专业人才。针对现有的员工,通过加强业务部门和财务部门之间的交流学习,对他们开展财务和业务专业知识系统培训,各部门之间可以互通学习,熟悉对方部门的业务流程和处理方法,使员工能在处理工作时具备相应的业务技能,成为业务精湛的复合型人才,顺利推进业财一体化工作的实施。

5.3 推行业财一体化信息系统建设

随着新一代通信技术的不断发展,集团公司开始利用大数据和移动互联网来办理业务和财务方面的工作。推行业财一体化信息系统建设,不仅能提升集团公司的效率,还能实时共享企业内部数据,在信息系统的梳理下,实现了对业务和财务的多方面同步管理。同时,把业务和财务人员从繁杂冗长数据汇总工作中解放了出来,以更多的精力投入到对数据分析中,发现问题,提出更多的解决问题的建议。集团公司通过搭建业财一体化的信息处理平台,实现了上级总部和子公司之间的一体化管控模式,整个集团公司的管理领域内都能达到对子公司业务和财务异地化管理。

5.4 建立业财一体化考核机制

要想将业财一体化的管理模式落实到集团公司内部各个层级,就要建立业财一体化考核机制。这种考核机制应该融合兼有财务和业务部门的考核标准,把全面预算的方法融入到业务部门的一体化工作流程中。业财一体化的考核机制要求考核指标是可以量化的,也就是通过考核各业务部门并对绩效做出评估,同时对不同层级员工工作通过考核机制做出及时的反馈。另外,开辟财务和业务部门的沟通渠道,让各部门实时共享手中的信息资源,考核机制还要考虑员工的个人利益,对工作中表现好的人员嘉奖,调动员工推动业财一体化工作的积极性。

6 结束语

在新一代通信技术时代下,集团公司无疑要结合新时期的发展完成自身的转型。借助大数据为集团公司的业财融合提供强有力的支持。但是,集团公司也要认识目前业财一体化的管理模式存在着许多需要解决的问题,这就需要集团在考虑自身能力和需求的情况下,树立业财一体化的管理理念,制定业财一体化的优化策略,投入必要的资源,搭建业财一体化下的信息管理平台,实现财务和业务的实时共享,推进集团公司的高质量发展。

参考文献

- [1]王兴山.企业互联网时代的管理会计[J].财务与会计,2021(4):13-14.
- [2]王学,于璐.基于财务职能定位的业财融合措施分析[J].会计之友,2021(22):34-36.
- [3]金晓雷.基于业财一体化的集团企业财务信息化建设研究[J].财会学习,2021(9):91-92.
- [4]王清刚,曾怡,吴丹丹.财会服务与监督职能的前置——基于HBDL公司业财一体化的经验[J].会计之友,2021(13):88-91.
- [5]尹国平.业务财务一体化的难点与对策[J].财务与会计,2021(23):43-44.

作者简介:刘育华(1978-),女,汉,籍贯:陕西省宝鸡市,本科,审计与法律风控总部处长,会计师。