

Exploration of Enterprise Financial Management Model Based on the Perspective of Business-Finance Integration

Xuan Jiao

Department of Information Management, Dalian Neusoft University of Information, Dalian, Liaoning, 116023, China

Abstract

From the perspective of business finance integration, financial management and business management complement and promote each other, promoting the transformation of enterprise financial management, which is of great significance for implementing the goals of enterprise strategic development planning. The article elaborates on the construction and implementation path of an enterprise financial management model based on the integration of business and finance from five aspects: reshaping organizational structure, reengineering business processes, applying information technology, establishing a talent team, and improving assessment mechanisms. The aim is to provide ideas for improving the level of enterprise financial management.

Keywords: Business-Finance Integration; Corporate Finance; Financial Management; Talent Team

基于业财融合视角的企业财务管理模式探究*

焦璇

大连东软信息学院，辽宁大连 116023

摘要：业财融合视角下，财务管理与业务管理相辅相成、相互促进，推动企业财务管理转型，对于落实企业战略发展规划目标具有重要意义。文章从重塑组织结构，再造业务流程，运用信息技术，建立人才队伍，完善考核机制五大方面阐述基于业财融合视角的企业财务管理模式的构建与实施路径，旨在为提升企业财务管理水平提供思路。

关键词：业财融合；企业财务；财务管理；人才队伍

引言

传统的财务管理模式以会计核算为中心工作，侧重于被动采集企业经济活动、运营情况等信息，采用报表反映企业的经济水平和资金状况。伴随着时代的发展和企业的现代化转型，传统的企业财务管理模式已经无法满足现代企业的精细化、集约化管理需要，呈现出明显的局限性，现代企业开始从价值创造和一体化管理视角出发探寻财务管理模式的创新和优化对策。在此背景下，以财务管理与业务管理融合为依托的新型财务管理模式顺势而生，在信息技术的支持下推进财务管理和业务管理的协同合作，打通部门界限并实现财务管理职能在业务活动中的下沉，从以结果为导向的静态管理、被动管理转变为以流程为导向，以价值创造为核心的全过程、动态化、精细化财务管理，为企业的财务转型和可持续发展提供动力。

1 业财融合的概念及其理论基础

业财融合是现代企业为适应信息化时代新挑战、新变革，更好地实现企业战略规划目标，以价值链与供应链为基础，以信息化管理和工作手段为支撑，将财务工作嵌入到采购、生产、销售等业务活动当中，

*基金资助：本文系 2023 年辽宁省教育厅高校基本科研项目（面上项目）：辽宁省制造型企业创新能力测度与数字化转型指标体系构建研究（JYTMS20231880）。

充分发挥财务工作对业务活动的预测、监督、控制等职能，并为业务活动的开展提供预算、核算、风险管理等财务支持，实现企业资金流、信息流、物资流、业务流的高度统一，提高企业价值创造能力的现代化管理理念和管理模式。业财融合以信息化，资产配置，流程再造，组织变革，价值增值等理论为支撑，使财务管理人员不再拘泥于简单的基础核算等财务工作，而是以企业发展战略规划目标为导向，从企业经营发展的实际情况与整体性入手优化资源配置，降低经营成本，防控经营风险，。对于财务管理人员而言，实现业财融合的关键在于深入业务一线并了解业务需要，建立相应的财务模型、风险预警机制，达到提高业务效率，防范业务风险，控制业务成本等多重效益^[1]。

2 传统企业财务管理模式的不足之处

2.1 现有组织结构不利于财务管理职能分层

受到传统财务核算型管理理念的影响，当前一部分企业根据财务核算工作的实际需要设置出纳、费用、成本、预算等财务工作岗位，财务管理侧重于事后监督、控制，以保证财务数据的真实性、可靠性为财务管理目标，反映的是各项经济活动的结果而非过程、风险，并且通过利用各类报表来反映企业的经济状况、财务状况与业务情况，难以为企业战略目标的实现和管理决策提供财务支持。

2.2 现行业务流程难以满足业财融合的需要

在传统的财务管理模式下，财务部门与业务部门之间缺乏有效的信息传递和沟通，部门与部门之间存在明显的界限，大部分财务人员不熟悉业务工作，不能与业务人员主动沟通，财务人员与业务人员在“业财融合”上未能达到共识，财务与业务工作目标不统一，在不同的利益诉求下可能出现为完成业务目标而突破企业财务内控的情况，不仅会制约业财融合，难以充分发挥财务管理职能，而且会使企业的经营发展置于较大的风险环境之中^[2]。

2.3 现行管理模式下财务工作任务量过大

业财融合视角下，财务管理职能发生转变，财务工作内容有所延伸，更加注重企业业务流程中的价值增值环节，需要财务管理人员以企业发展战略规划为导向，结事前预测、事中监督、事后评估于一体，提升财务管理水平和财务工作效率。然而在传统的企业财务管理模式下，伴随着企业业务量的增加，财务管理工作任务量随之提升，财务管理人员将精力集中在简单、基础、重复的核算、收支管理等工作上，尤其是在缺乏信息技术支持的情况下，财务管理人员需要通过人工核算的方式形成各类财务报表、采集财务和业务数据，降低了数据的真实性和可靠性，导致财务人员难以投入到财务转型当中，不利于企业财务管理质量和效率的提升。

2.4 现有财务管理队伍缺乏服务意识与专业能力

业财融合视角下，财务管理需要业务管理型、战略管理型、风险管理型等复合型、创新型人才，对财务人员的专业能力、职业道德、综合素质、信息素养等提出了更高的标准。在传统的财务管理模式下，企业侧重于引进、培养业务核算型基础财务人员，使得财务工作要点集中于采集和整理财务数据，一部分财务人员缺乏服务意识、风险预测和管控能力、信息技术应用能力，知识和技能结构落后于企业财务管理的发展需要，导致企业财务转型进程缓慢。

2.5 基于业财融合的绩效考核评价机制不完善

绩效考核机制是财务管理模式的重要组成部分。从部分企业现行的绩效考核机制来看，尚未形成从企业，到部门，再到岗位工作人员的层次化、精细化绩效考核制度，绩效考核缺乏明确的标准依据，通常由上级笼统决定，难以真实反映出财务人员的工作实效，所采取的奖励和惩罚措施不能充分调动财务人员转

型的主动性。同时，现行的绩效考核机制缺乏跨部门考核体系，忽视财务部门与业务部门之间的长期合作，不能及时反映出业财融合和财务管理中存在的问题^[3]。

3 基于业财融合视角的企业财务管理模式的构建路径

3.1 重塑组织结构，实现财务管理职能分层

业财融合视角下，构建新型企业财务管理模式的关键在于革新财务管理理念，全面梳理并重新划分各级单位、各项业务活动环节的财务职能，以全局意识引领财务工作的开展，通过财务组织变革实现财务管理模式的变革。基于业财融合的财务管理模式以企业发展战略规划目标为导向，为战略目标的执行提供财务支持，所以新型财务管理模式中财务管理职能可以划分为三大层次：一是战略财务，由总公司财务部门负责，与企业战略管理部门协同配合，重在发挥财务管理的预测职能，从企业所处的内外部环境、企业经营状况与风险分析入手，找准企业不可复制的竞争优势，与战略管理部门共同进行战略规划、制定政策制度、防范企业经营风险、加强企业投融资管理；二是业务财务，由区域财务部门负责，与区域业务部门建立合作伙伴关系，重在发挥财务管理的控制职能，负责识别业务流程、财务流程中业财融合的关键点，为采购、生产、销售等业务活动提供资产管理、纳税申报、成本控制、风险防范等财务支持，并从财务管理视角出发再造业务流程；三是核算财务，重在发挥财务管理的核算职能，负责保证财务数据、业务数据的准确性、真实性与可靠性，通过资金核算、会计基础等工作为业务活动提供核算服务^[4]。

3.2 再造业务流程，有效下沉财务管理职能

业财融合以业务流程再造理论为基础，需要业务与财务部门达成共识，增强联动，将财务管理职能下沉到业务活动当中，形成事前预测—事中控制—事后评估的业财融合流程。对于此，可以将企业的经营生产作为业财融合的核心，以客户—订单流转过程为主线，将财务管理嵌入到业务活动当中，聚焦业务流程中的价值增值环节—售前报价环节、合同签订环节、订单执行环节、订单分析环节，建立全面预算管理体系，在售前报价环节以盈利最大化为目标，测算客户需求、产品投资回报、产品盈利能力等财务指标，将售前的产品报价作为销售预算；在合同签订环节做好订单评审、合同管理等工作，监督控制合同履行过程，防范合同风险；在订单执行环节综合考虑企业生产效率、原材料储备量等因素，在订单执行阶段全面采集领料、工时、库存、运输成本等信息，制定好生产和发货计划，严格按照计划发货、开票、收款；在订单分析环节核对产品利润，分析实际销售利润与销售预算之间差异产生的原因，如果发现采购、生产、销售等环节中存在采购计划编制不合理，库存管理不到位，生产物料浪费等情况，追究相关部门的责任并责令其整改，并将订单分析结果作为绩效考核的重要依据。在重塑业务流程的同时，要注重企业资金流、信息流、业务流的整合，建议企业建立健全内部沟通和信息传递机制，推进财务系统、业务系统的集成，消除业务部门和财务部门之间的信息壁垒，支持财务人员与业务人员共享信息数据，解决财务工作和业务工作问题。

3.3 运用信息技术，建立财务共享服务中心

业财融合视角下，为了减轻财务人员的工作负担，让财务人员有更多的精力来为业务活动提供财务支持，可以借助信息技术建立财务共享服务中心，将不同地点的实体会计统一到财务共享服务中心上来记账、报告，在节省人工成本的同时可以保证会计记录的规范性、统一性。建立财务共享服务中心时，需要根据业务的性质、企业的实际情况等确定共享业务的范围。对于属地性较强的业务，由于需要各区域财务部门自制单据并向财务共享服务中心上传报账单，会增加财务整体总账业务的工作量，所以不宜纳入财务共享服务中心的业务范畴；对于操作简单的业务，由于需要区域财务部门与财务共享服务中心的沟通协调，会增加工作量并降低业务收益，所以不宜纳入财务共享服务中心的业务范畴。适合纳入财务共享服务

中心的业务主要包括采购付款、费用报销等。针对采购付款类业务，财务共享服务中心主要负责发票登记，合同预付或付款申请，采购付款核算等工作。战略财务负责制定采购预算和采购计划。业务财务负责审核采购订单价格，库存管理等；针对费用报销业务，财务共享服务中心主要负责审核采购付款申请并入账、支付，预付款清理等工作。战略财务负责编制费用预算。业务财务主要负责控制费用预算执行过程，分析预算偏差，评估并防范费用报销税务风险等工作^[5]。

3.4 建立人才队伍，提高财务管理工作水平

人才管理是业财融合视角下财务管理模式中不可或缺的组成部分。基于业财融合，财务转型对复合型、创新型财务人员的需要，建议企业从选人、育人、用人三大方面加快推进财务管理队伍建设，为构建财务管理新模式提供人才支撑。首先，在选人环节加强与地方高校的合作，选拔出了解业务工作，具有良好沟通协调能力，懂得财务管理新理念、新方法并可以运用信息技术的人才；其次，在育人环节，注重优化财务人员的知识和技能结构，帮助财务人员了解业务流程、业务情况以及企业经营发展现状，加强对财务人员信息系统操作能力、财务分析能力的专项培养。同时，为财务人员提供轮岗学习机会，使财务人员尝试战略财务、业务财务和核算财务岗位工作，结合财务人员的学历、知识和技能水平等帮助财务人员选取适合自己的岗位工作，通过实现人岗匹配以提高财务工作效率；最后，在用人环节，指导财务人员制定职业生涯发展规划，明确财务人员阶段性培养目标，将工作年龄超过五年且工作表现优秀的财务人员作为管理层储备。

3.5 完善考核机制，保证业财融合顺利实施

调动财务人员的积极性，促进财务人员与业务人员的沟通协作是业财融合视角下构建财务管理模式的必要条件。首先，以企业战略目标为导向确定业财融合目标，将业财融合目标转化为企业—部门—岗位三层评价指标，在建立岗位层绩效考核指标体系时，充分考虑战略财务、业务财务和核算财务主要负责的任务、发挥的财务职能及其与业务管理之间的关系，保证评价指标所描述的内容符合财务人员实际的工作情况，更加真实地反映财务人员的工作实绩。其次，建立跨部门融合的绩效考核评价体系，侧重于考察财务人员与业务人员的沟通和信息传递情况，预算控制和成本控制情况，风险防范能力等，倒逼财务人员与业务人员及时发现并解决问题。最后，注重绩效考核评价结果的应用，建立相应的奖惩激励机制，将绩效工资和部门、个人的绩效考核结果挂钩，对于表现优秀的部门和员工可以实行物质与精神并重的奖励措施，对于未能达到考核标准的部门和员工，通过绩效反馈、绩效沟通了解实际情况并提供改进建议，以此保证业财融合的顺利实施。

4 结语

业财融合视角下，财务管理目标、模式发生了深刻的变革，更加注重财务职能在业务活动中的下沉，重视财务管理和业务管理的相辅相成。当前一部分企业虽然意识到业财融合的必要性和重要性，但依然沿用传统的财务管理理念、财务管理模式，难以为业务活动提供有效的财务支持。面对此种情况，需要把握好业财融合的内涵，建立职能分层的财务组织结构，面向业务与财务管理的融合重塑业务流程，充分发挥信息技术在财务管理中的作用，通过建立财务共享服务中心使财务人员摆脱基础、重复、低效的财务工作的限制，并且要高度重视人才培养和绩效管理，为业财融合视域下财务管理模式的优化提供支撑。

参考文献

- [1] 赵建辉.信息时代业财融合财务管理模式之理论与实践[J].交通财会,2024,(02):56-60+71.
- [2] 田强.基于业财融合的企业全面预算管理模式研究[J].老字号品牌营销,2024,(01):129-131.
- [3] 曹婉婷.业财融合视角下企业财务管理模式研究[J].中国中小企业,2023,(12):192-194.

- [4] 李欣.业财融合下的精细化财务管理模式分析[J].中国集体经济,2023,(34):129-132.
- [5] 朱芬.基于业财融合的企业财务共享模式研究[J].对外经贸,2023,(11):147-149.

【作者简介】

焦璇（1986-），女，汉，辽宁大连人，2012级博士研究生，大连东软信息学院副教授，主要研究方向为财务信息化。