

面向业财融合的财务流程重构研究

柴翌佳 任颖洁

陕西理工大学, 陕西 汉中 723000

摘要: 当前, 中国经济发展步入了新的增长阶段, 面对经济新常态下错综复杂的商业模式与市场环境, 企业维持稳定运行并实现增长的关键在于三大核心部门的有效协同运作——营销管理部门、生产管理部门以及财务管理部门。在这三大部门中, 财务部门与业务的深度融合尤为关键, 这种紧密合作确保了企业经营指标及各类相关数据能够在营销活动的各个阶段顺畅流通。基于此背景, 本文旨在深入探讨业财融合的概念, 通过剖析当前企业业财融合的实践情况, 提出旨在优化这一融合过程的设计策略, 以期为企业在动态市场环境中持续发展提供理论指导和支持。

关键词: 业财融合; 企业财务流程; 财务重构

DOI: 10.63887/fem.2025.1.5.20

引言

基于众多学者对企业管理理论的深入实践与系统研究, 业财融合理论应运而生, 其核心目标在于优化企业成本控制体系, 确保财务信息的透明度与准确性, 从而推动企业价值最大化。在新时代背景下, 企业应以精益管理为核心战略, 强化财务与业务职能的协同效应, 以实现可持续发展的目标。财政部于 2014 年发布了《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》, 使会计改革和发展有了方向, 为业财融合的理论形成与实践应用奠定基础。而到了 2016 年, 国家进一步地发布了《管理会计基本指引》, 使业财融合在财务转型和组织创新之变革中有了成型的模式。在《会计管理基本指引》中有明文表示: 单位在应用管理会计时, 应遵循融合性的原则, 管理会计应深入单位具体业务, 利用管理会计的工具方法, 将业务、财务有机融合。至此, 管理会计理论与实践相脱节的问题有了解决思路, 使业财融合对于企业管理的必要性日益突出。

1 业财融合的内涵

业财融合这一概念在财务领域广受推崇, 其旨在通过提升企业整体管理效能及适应现代经济环境的需求, 实现财务与业务活动的紧密整合。这一理念的核心在于, 在资源有限的背景下, 财务团队不仅需要精通财务目标设定与企业当前状况分析, 还应致力于优

化资源配置, 确保资源的有效利用与增值。业财融合超越了传统财务部门仅限于风险预算制定与后端会计核算与监督的角色定位, 其强调财务部门在执行基础财务管理任务的同时, 亦应主动向业务部门提供战略支持与决策辅助。

2 业财融合的重要性

业财融合策略显著提升了企业精细化管理水平, 其核心在于集成财务与业务数据以及多元信息, 通过综合考量数据与非数据因素, 全面审视业务运营效能。这一集成过程不仅使财务管理深入贯穿于企业各业务环节, 还满足了内部控制要求, 实现了成本节约与效率优化, 促进了资源的有效配置, 进而增强了企业的运营效率, 助力达成经营管理目标。此外, 业财融合深入剖析了企业采购付款、销售收款、研发活动、资金流动及财务报告等关键流程, 实现了财务与业务信息的无缝对接, 充分发挥了财务的专业洞察力、业务的全貌视角以及决策的综合考量, 为企业的预测、分析、决策制定、风险控制与绩效评估提供了坚实的信息基础^[1]。

3 企业财务流程出现的问题

3.1 财务与业务之间信息不对称, 预算管理流程紊乱

企业在业务启动前，通常需精心编制成本预算，评估并筹划财务风险，并预先设定资金应对策略。这一过程要求企业具备对各业务部门的有力控制，全面了解部门运作状况，基于此信息进行业务部署与项目拨款。然而，许多企业难以实现集权管理模式，各部门多以独立运营为主，依据自身的业务需求进行决策，这在很大程度上体现了较高的业务自主性。这种管理架构能够促进部门间的成长目标达成，进而提升整体生产效率，在竞争激烈的市场环境中脱颖而出，实现经济效益。但同时，这种高度自主性亦带来了财务风险，导致信息不对称问题频发，诸如数据夸大、重复上报等现象，严重损害了信息的精确度与可靠性^[2]。

3.2 企业其他部门的成本管理认识不足，浪费现象多

针对中国企业在改革后向着现代化发展过程中所面临的挑战，尽管其发展路径已显著转变，但在制度层面，大部分仍沿用传统的财务管理模式，主要集中在人工与物料管理上。然而，企业内部管理的范畴远不止于此，一些看似边缘但实则对财务管理具有重要影响的项目，如生产质量鉴定费用、培训费用等，往往被忽视而未能得到恰当的汇总与分析。这直接导致了企业内部诸多支出项目的管理失衡，缺乏有效成本控制，进而使得业务部门在开展工作时无法获得成本核算的指导，从而导致整体成本高昂，管理效能低下，最终影响企业的经济效益。此问题的根本原因在于两个方面：首先，业务部门与财务部门之间的沟通协作机制不够完善，导致成本支出管理呈现出较为粗放的状态；其次，企业内部其他部门对于成本管理的认识不足，未能有效避免资源浪费的现象发生。因此，构建跨部门协同的成本管理体系，提升全员成本意识，以及优化资源配置策略，成为推动企业实现精细化管理、提高经济效益的关键所在^[3]。

3.3 业务部门与财务部门工作目标不一致

业务部门作为盈利引擎，其核心任务在于围绕业绩目标展开经营活动，高度聚焦于销售收入、费用管控、部门利润等直接相关指标，往往倾向于短视的利益最大化策略，而相对忽视了公司整体战略规划和长

期发展目标的重要性。与此形成鲜明对比的是，财务部门则致力于构建稳健的会计体系与财务管理体系，通过履行审核与监督职责，积极参与到内部控制与经营决策中，其工作重心转向了维护公司整体利益、保障资金安全与流动性、优化预算分配、评估利润与现金流状况以及风险管理等方面。财务部门通过确保每一项业务活动符合财务准则，旨在预防内部舞弊行为，有效控制运营风险，从而为公司创造可持续的价值增长。然而，业务部门与财务部门之间存在明显的目标差异与视角不一的问题这种差异导致了在管理建议的提出过程中，财务部门提出的旨在强化内部控制、优化资源配置的建议，有时与业务部门专注于业绩指标达成的策略产生直接冲突。

3.4 财务人员综合能力不强

在当前业财融合背景下，企业财务人员面临着前所未有的挑战与机遇，其专业技能、跨领域知识整合能力以及高效沟通协调能力均需达到更高层次的要求。企业普遍面临专业人才短缺，尤其是具备会计、税务、审计、财务管理、信息化系统应用及办公软件操作等复合技能，同时兼备卓越业务洞察力和创新思维的复合型人才匮乏问题。面对这一转型，财务人员如果不能积极提升自身的综合素养，不仅会降低个人的职业成就感与工作动力，从更宏观的角度看，也将成为企业持续发展的瓶颈，导致资源浪费与竞争力下降，进而对企业及其员工双方均构成巨大损失。因此，财务人员应当主动拥抱变革，不断提升自我，以适应新时代背景下的业财融合趋势，从而实现个人职业成长与企业价值提升的双赢局面^[4]。

4 企业财务流程出现问题的原因

4.1 企业内部组织结构不科学

在众多企业的经营实践中，内部组织结构的不合理与不科学性直接制约了业财融合与财务流程效能的提升。首当其冲的问题在于，多数企业缺乏一套系统化的顶层预算管理中心，虽然具备对不同项目与企划进行预算管理的职能，却普遍缺少一个由顶层财务人员及业务骨干共同组成的、集预算规划与执行管理于一体的独立机构，这直接影响了企业项目运营过程中

的资源配置效率与决策质量。其次，财务工作中存在的多维度问题尤为突出。面对庞大且复杂的财务管理体系，缺乏统一、明确的财务管理规范成为制约因素之一。财务与会计人员在实际操作中，常因遵循模糊不清的规定而自由选择工作方法，导致企业内部会计口径不一，影响数据的准确性和可比性。综上所述，优化内部组织结构、强化顶层预算管理、建立统一的财务管理规范以及确保财务活动的系统化与透明化，是解决上述问题、促进业财深度融合与提高财务流程质量的关键所在^[5]。

4.2 业财结合预算管理不完善

基于详实的调查数据，在当前多数企业的运营实践中，财务部门在业务预算决策过程中扮演的角色相对有限，其参与度及工作投入量显著低于其他关键部门。这一现象贯穿于业务流程的各个环节，具体表现为：首先，在招标投标阶段，预算编制主要由成本管理部门主导，涉及的部门仅限于成本部门、招投标部门和工程管理中心，财务部门的介入主要集中在依据历史经验与信息估算的成本预算环节。最终目标锁定在预估业务项目的预期利润和净利润。然而，财务部门的缺位导致成本部门缺乏获取最新市场价格信息、税收政策和货币政策的能力，尤其是在紧急业务项目中，缺乏有效的跨部门协作与即时信息反馈机制，使得成本部门可能基于过往经验作出较为保守的预算估算。综上所述，提升财务部门在业务预算决策中的参与度与影响力，构建更为紧密的业务与财务融合体系，对于优化资源配置、提高决策效率和项目执行效果具有重要意义。

5 基于业财融合的企业财务流程优化设计

5.1 业务模块的分类

预算委员会	经理、财务总监、其他相关企业高层	预算最终决策
预算办公室	财务、业务部门主管	预算报表复核
预算执行	项目特定工作代表	预算管理具体编制

表 1 预算管理机制中心重构图

5.3 预算流程的优化

预算管理作为业务与财务管理融合的关键切入点，

企业要实现业财融合的思维转型，首当其冲的任务是对具有高度灵活性的业务模块进行系统性的分类与梳理。这需要细致地对企业的业务部门及其职能岗位进行明确划分，以确保业务活动既无重叠又无遗漏，同时强调业务间的内在关联性，以及各业务单元的独特价值。以典型的零售业为例，鉴于其内部某些业务部门职能类似，容易在划分过程中产生混淆，忽视了业务间的互斥性，因此在分类时必须特别注意避免业务间的交叉渗透现象，确保同一主题内容在不同业务部门间分配明确的责任，以促进业务的专业化发展。完成业务模块的初步分类后，紧接着的任务是界定每个业务环节与财务系统的具体联系。通过上述方法，企业能够更有效地推动业务流程与财务管理的协同运作，实现业财一体化的战略目标^[6]。

5.2 财务管理中心重构

面对企业预算管理中心的缺失与预算管理机制的不健全，对企业内部财务管理中心的组织结构进行重构成为迫切需求。为此，我们首先需要建立一套全新的顶层预算管理机制运行体系，具体如表 1 所示。其次，设立一个专门负责共享财务信息的模块部门，通过集成平台或其他高效沟通手段，实现与各业务部门的直接连接，确保所有关键财务信息，包括但不限于税收政策、市场动态、价格变动等，能即时流通至业务部门与财务管理部门之间。进一步地，应构建一套便捷的查询机制，使业务部门在预算制定、采购、谈判及执行各类项目时，能够轻松获取所需财务数据支持。同时，融合大数据与云端管理技术，财务管理部门将能够实时监控并分析来自业务部门的财务数据以及因市场、政策变化而产生的特殊财务信息，从而实现决策的智能化与高效化。

其重要性在于它能够有效整合资源，优化资源配置，促进协同效应，从而取代传统部门间的独立运作模式。

在构建预算管理流程时，财务部门应主动介入，深入理解公司内部各业务流程，明确上一年度预算执行情况以及本年度的战略目标。这一过程中，结合业务部门提供的企业具体运营状况与市场战略分析，财务部门需精心制定策略和方法，确保预算要素全面覆盖，同时将预算指标细化至各个业务单元和具体的执行部门、岗位及员工，形成一个全面、多层次的责任预算执行体系。

结语

步入“十四五”规划开局之年的关键时刻，全球经济格局展现出积极态势，为中国企业的蓬勃发展提

供了广阔天地与坚实的政策支持。在此背景下，企业在迅速扩张的经济版图中不仅需把握住市场机遇，以获取竞争优势，同时更要直面并解决长期存在于传统管理模式下的诸多挑战，如财务与业务活动间的脱节现象。早在 2016 年，《管理会计应用指引》就强调了“企业应深入理解并掌握价值生成机制，促进财务职能与业务活动的紧密整合”。时至今日，随着全国范围内财务管理改革的深入推进，企业亟需对财务流程中的现存问题采取针对性措施，并致力于通过深化业财融合来优化财务操作体系，从而确保在激烈的市场竞争中立于不败之地。

参考文献

- [1]田高良，高军武，高晔乔.大数据背景下业财融合的内在机理探讨[J].会计之友，2021（13）：16-21.
- [2]操礼庆，赵昕昱，陈旭，等.业财融合背景下公立医院运营管理现状研究[J].卫生经济研究，2021，38（03）：70-72+76.
- [3]孙刚.大数据驱动下业财融合导向的管理会计人才培养机制创新[J].财会月刊，2021（02）：88-93
- [4]吴文静，鞠敏，施曾艳，等.基于 RPA 的财务共享服务中心资金管理探索——以油田企业业财融合为背景[J].会计之友，2021（02）：118-122.
- [5]张翼飞，郭永清.实施业财融合助推我国企业高质量发展基于 324 家中国企业的调研分析[J].经济体制改革，2019（04）：101-108.
- [6]吴晶晶.业财融合下的财务管理问题研究[D].北京：首都经济贸易大学，2018.