

浅谈财务共享模式下的业财融合

■ 邓宇芳

(西部机场集团宁夏机场有限公司, 宁夏 银川, 750403)

一、引言

要想适应数字经济时代的变革,企业只有吸收先进的信息技术理念,才能在信息化浪潮中站稳脚跟。财务共享作为财务工作信息化变革的产物,规范了财务流程,并利用规模效应降低了人工成本,提升了管理效率。在财务共享模式下,业财融合势在必行,财务共享的发展离不开业财融合。同时,业务与财务的有效融合能促进财务共享的高质量发展,二者相辅相成,共同提升企业的运行效率与管理水平。

二、财务共享与业财融合的概念

(一)财务共享

财务共享这一概念最先由美国提出,福特公司在企业内部搭建了财务共享中心,以实现内部信息传递的有效性。作为一种新颖的、高效的企业财务管理模式,财务共享中心被我国一些企业大力推广、探索实施。目前,我国企业的财务共享中心大多是对原有的财务部进行适当调整而形成的,隶属于集团财务部,创建成本较低,集中管控程度更高。

共享中心搭建信息化系统作为载体,能将集团内部的日常性、重复性、易标准化的财务工作整合在一起进行统一核算。通过重构组织结构、再造财务流程统筹管理财务数据,可打通集团内部各企业间的信息壁垒,节约管理成本,提升企业财务风险的抵御能力,推动财务工作的数字化转型。

在财务共享模式下,财务工作的特点主要包括以下三点:信息化程度较高,资源共享能力强;流程更加规范,集团管控力度大;职责划分明确,分工更加专业。

(二)业财融合

业财融合这一概念源自劳动分工,在传统的企业分工模式下,业务部门与财务部门自成一派,沟通较少,财务人员不了解业务实质,业务人员不清楚财务流程,“信息孤岛”现象严重,不利于企业的内部控制管理。而业财融合就是将业务与财务融合在一起,让财务人员从多角度了解企业的经营活动,提升业务水平。让业务人员了解财务基础,更全面地理解业务的全流程,能打破数据壁垒,避免

信息滞后,消除风险隐患,提升工作效率。

在财务共享模式下,基础财务工作转移至财务共享中心,企业财务的工作职能发生转变,可摒弃传统的事后核算方式,转化为事前分析、预先控制,以“预”为抓手,带动业务部门更加有计划地开展各项活动。时间一长,业务与财务的协同性会逐渐增强,企业的管理会逐渐趋于精细化。

(三)财务共享对业财融合的影响

在财务共享模式下,业财融合具有以下特点:一是企业的经营风险降低,随着经济全球化发展,集团企业的业务大多呈现多元化、分散化的特点,这在一定程度上增加了财务风险,而财务共享可以对同类、同质的业务进行统一管理,降低管理成本,提升管理效率;二是经营决策的数据支撑更加科学有力,企业的每个决策都需要准确、可靠、真实的财务数据作为依据,财务共享可以促进财务与业务的有序顺畅融合,提升财务数据的质量;三是企业内各部门协同进步,传统模式下的企业各部门往往各自为战,沟通较少,财务共享使财务部门加强了与资产管理部门、法务部门、市场部等各个业务部门的沟通协作,也使各部门之间的联系更加紧密,在沟通协调的过程中为财务活动提供了思路,为业务活动提供了指导。

三、财务共享模式下业财融合的优势

(一)资金集约化

作为企业运行的血液,科学高效的资金管理对企业的可持续发展至关重要。企业规模越大,资金管理的重要性和必要性就越显著。在财务共享模式下,集团下的各单位资金由资金中心统一管理,业务涵盖归集、下拨、支付等方面。

资金中心通过银企直连的方式进行资金支付和归集,一般采取收支两条线的管理模式。各单位账户被授予一定额度,在额度范围内的日常支出可自由进行,单据经过共享中心复核后进入资金池进行支付,夜间自动归集额度外所有金额至集团账户。集团通过规模效应可争取更高的存款利率,通过集中管控优化资源配置,提升资金周转效率,实现效益最大化。该模式有助于集团企业实时掌握各单位

的资金状况,有效保证资金安全。

(二) 流程标准化

在传统模式下,由于单位间缺乏沟通、财务人员主观理解不同等原因,集团内各单位对同一事件的处理存在差异。该差异反映在财务数据上,集团层面统计数据时常因口径不一致、各单位财务报告质量参差不齐等因素无法真实准确地反映基础信息,集团的决策支撑依据较为薄弱。

在财务功效模式下,由业务单位发起流程,单位领导审核确认业务的真实性,共享财务进行合规性审核。通过规范审核依据,统一会计核算基础、业务流程、财务附件要求,形成标准一致、高效便捷的财务管理模式,有效解决数据口径、报告格式不统一、核算标准不一致等问题,打破集团内的财务信息壁垒,提升业务部门对财务工作的认识,为管理决策提供强有力的数据支撑。

(三) 管理质量化

在财务共享模式下,日常性、事务性的财务工作转移至财务共享中心,企业原有的财务人员从烦琐费时的事务中解放出来,逐渐转型为管理型会计,大量的时间与精力被投入财务分析与财务管控中,能够有效提升财务部门的管理质量。

随着信息化程度的逐渐提高,共享平台不断优化,并逐渐成为财务管理的数据中心,能够提供更高质量的财务数据。基于这些数据,财务人员能从繁杂的基础核算中摆脱出来,以更多精力对财务数据进行多维度、深层次的分析,通过预算管控、资金计划等方式,对未来经营活动进行精准预测。同时,依托财务共享平台,集团企业内部各单位的收入成本、资金支付、往来核销等方面都可以进行协同管理,实现内部交易透明化、全覆盖化,避免双方记账不一致、集团合并抵消数据失真的问题,为合并报表提供有力的数据支撑,切实提升工作效率与数据质量。

四、财务共享模式下业财融合的问题及建议

(一) 存在的问题

1. 信息系统问题

随着财务共享中心的运行与不断发展,业财一体化建设逐步完善,存在的系统问题也随之暴露。一是各系统之间的互通渠道不畅通,如在资产 EAM 系统中入库后,需导出入库单上传至财务系统单据,但是合同系统完成合同签订后无法直接推送至财务平台,各平台之间存在壁垒;二是系统取数功能不完善,自动取数这一基础功能虽不断优化,但

由于系统内置逻辑、业务性质特殊等原因,一些自动提取的数据仍可能出现差错,无法完全准确的提取,常需工作人员手动刷新、多方校验,这大大降低了工作效率。

由于现有的系统无法实现决策分析,仍需要工作人员使用各种分析方法进行多角度、深层次的剖析,再加上受人员思维定式、方法掌握不足等因素影响,因此可能使数据分析结果无法发挥最大价值,无法为业财一体化建设提供更有力的支持。

2. 过程推进问题

财务共享中心建成后,集团会建立一整套相应的制度,形成新的业财融合体系,使管理流程更加规范。但使,随着业务的不断推进,流程中的缺陷逐渐显露出来,阻碍了业财一体化建设的前进步伐。

一是传统模式下的业务流程运行时间较长,在工作过程中已经形成了依赖性。传统模式下,业务人员只需要将发票交至财务部门,而无需进行其他工作,而财务共享模式下则需要业务人员发起单据流程,填写相关信息、上传相关影像,并由归口部门负责人进行审批确认,这大大增加了业务部门的工作量,在变革过程中易遭遇阻力,在系统出现问题时,使用者的抗拒程度会加剧;二是新体系的推进需要各个环节的充分执行,一个环节的执行力不足可能直接影响整个体系的效果,在执行过程中还可能由于主观原因,如对新流程理解偏差、对具体条例的不重视和不理解而造成业财融合无法深入进行,无法落到实处。

3. 工作导向问题

为顺利推进业财融合,集团会结合财务共享模式制订对应政策,采取一系列行动,然而,由于财务人员与业务人员的思维角度不同,因此业财融合时存在较大障碍。

通常,业务部门的工作是结果导向,财务部门的工作是过程导向,业务部门更看重工作指标的完成情况,而财务部门则着重考虑预算控制、成本管控、风险管控。同时,业财融合要求财务人员具备整体思维,了解全链条业务,结合经营战略目标,从财务角度出发对业务活动进行指导。在实际过程中,财务人员通常不了解业务实质,进行财务分析时需要业务人员提供数据,导致业务人员工作量增加。

另外,这种差异导致财务部门与业务部门更专注于自己内部的目标,而忽略其他部门的工作性

质，在多部门协同工作中存在阻碍，业财融合的效果不尽人意。

（二）优化建议

1. 加强系统建设

财务共享平台使业财融合变得更加科学高效，分工也更加合理。共享中心的有序运行离不开高新、稳定的技术支持。与传统模式下的业财融合相比，财务共享模式下的业财融合具备信息化优势，因此信息化程度与质量显得尤为重要。

随着人工智能的不断进步，银企直连、税务平台直连、RPA 等已成为必要功能，其需要企业加强与外部平台的对接，在技术层面上升级改造，不断完善共享系统，为资金管理、税务管理打好基础。在此基础上，企业还需完善与集团内部物资、合同、集采等平台的对接，整合资源，打破平台间的壁垒，使端口互联、数据契合，充分发挥财务共享模式的优势。

系统完善离不开资金的支持，不论自主研发还是引进成熟的财务管理系统，都需要投入大量成本。同时，在系统不断优化过程中，也需要管理人员提高重视、财务人员及业务人员及时反馈、技术人员提高效率。结合企业的实际情况，在财务共享平台搭建校验模块能确保数据的准确性，并通过调查、搜集用户的使用感受，优化系统操作流程，提升财务共享系统质量，为业财融合搭建畅通、高效的信息平台。

2. 优化业务流程

在市场经济条件下，企业的经营环境复杂多变，因此在日常活动中难免出现与经营需求不一致的情况，不仅不利于企业经营目标的实现，而且会影响财务转型的进程，为此，需要企业对业财融合进行优化，疏通流程中的堵塞点，并结合业务性质进行调整，提高风险管控能力，提升运营效率。

优化流程并不是一次性的变动，而是需要根据实际环境不断推进、长期坚持的活动。提升业财融合的质量必须使财务流程全面覆盖业务活动，让财务与业务共同进行、相辅相成，做好事前计划、事中监督、事后评价，形成以预为先、绩效考核的闭环流程。由于市场环境的复杂多变，在优化业务流程时要注意规避风险点，运用统一的标准、规范的内控来提升业财融合的质量与风险防御的能力。

流程不仅要优化，而且要切实执行，这离不开管理层的强大支持。在实际情况下，员工常常因习惯于以往的工作模式而抗拒变革，导致新制度新流

程推进缓慢、流于形式。对此，管理人员应以身作则，主动参与，引领员工接受并适应更加科学完备的流程制度，加快制度落地。

3. 强化沟通协作

在财务共享模式下，业务部门与财务部门的沟通增加，获取信息更加便捷，但实际上，大部分管理层及业务人员并未转变原有的认知，这阻碍了业财融合的深入。转变思维需要企业的共同努力，且离不开充分的沟通与协作。

首先，企业的管理者需要具备宽阔的管理视野，正确认识业财融合的重要性，逐步推动目标的制定，延伸出有效的沟通机制；其次，正确定位财务部门，管理者及业务部门认为财务部门应当充分了解、充分把关业务的全流程，但是，在实际情况中，财务很难做到全方位熟悉业务，了解业务的模式及关键风险点，并支撑其对数据进行分析使用、对经营决策提供建议。对业务流程的把关离不开规划部门、法务部门、资产管理等部门的共同协作。最后，业财融合离不开财务部门和业务部门的共同努力，虽然是财务主导，但业务也要主动配合，只有正确认识、密切配合才能更好地开展工作，促进业务部门转变思维，高效完成沟通。

五、结语

随着市场竞争越来越激烈，企业的可持续发展离不开财务的转型升级，财务共享模式下的业财融合是推进财务转型升级的重要力量，财务共享形成的数据库为业财融合搭建了广阔的平台，而业财融合的深入推进可以提高财务信息的质量，提升企业的风险抵御能力。

由于财务共享与业财融合在我国应用的历史较短，因此仍存在系统建设不够完备、流程制度改革推进不畅、业务与财务目标不一致等问题。面对这些机遇与挑战，企业需要不断加强信息管理系统建设与优化，健全内部管理制度与流程，转变全员对业财融合的思维 and 看法，畅通各部门的沟通机制，多角度多方位提升财务共享的效率，从而提升业财融合质量，共同推进企业的长期稳定发展。

【作者简介】邓宇芳（1992—），女，河南驻马店人，硕士研究生，中级会计师，西部机场集团宁夏机场有限公司，研究方向为业财融合、合并报表、预算管理。