

# 企业业财融合问题与优化路径分析

■ 董海英

(河南永祥会计师事务所, 河南 郑州, 450000)

## 一、前言

当前市场环境下,除却部分垄断行业,大部分行业面临着激烈的市场竞争局面,企业参与的竞争活动增多,需要不断提升自身内部管理水平来应对市场挑战。为进一步规范企业在市场中的经济行为,政府部门要加大税务稽查力度,并丰富税务稽查手段。企业要想成功规避税收风险,需要制订完善的税收筹划方案,充分发挥财务部门的监督和管理职能,做好税收风险管控工作,针对原本可能会发生在事后的税收风险提前做好事前或事中控制。现代企业需制订明确的发展目标,实现自身价值,并满足客户需求。从企业的实际运营情况看,两个目标之间存在必然联系,将企业经营目标与业务目标结合起来,能够促进企业发展。业财融合是企业强化财务管理的重要手段,业务管理和财务管理之间的融合能帮助企业协调各个职能部门的工作,提升业务服务质量,进一步满足客户业务需求。

## 二、业财融合概述

所谓业财融合,主要指企业的业务部门和财务部门之间的合作,两个部门借助信息技术将企业的业务流、信息流及资金流等数据共享,通过动态融合与分析,在树立实现企业价值最大化的目标以后,共同规划,并做出决策的管理活动。业财融合将以实现企业价值为主要导向,贯穿于企业的各项业务活动流程中。如图1所示为企业实施业财融合情况下所形成的财务指标和非财务指标。

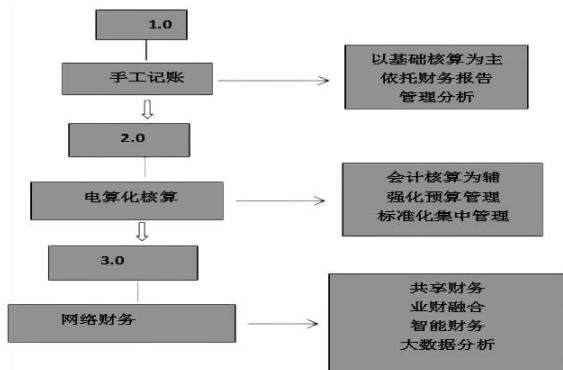


图1 业财融合下企业财务指标与非财务指标

## 三、业财融合对企业发展的重要性分析

纵观各个行业实施业财融合的实践情况,发现

业财融合对企业发展具有如表1所示的重要作用。

表1 业财融合对企业发展的重要性

重要性	具体解释
加快企业升级转型	企业所开展的传统财务管理工作,重视会计核算与财务报表编制,在这两项工作中花费大量时间与精力,最终取得的工作效果并不理想,财务人员承担繁重的会计处理工作,不具备足够时间关注企业内部或外部业务,也无法在自身所处理的财务工作中关注企业成本或企业价值,该情况限制企业财务部门职能发挥。现代企业面临激烈的竞争局面,企业要想获得竞争优势,需要推进财务部门职能转型,使其从原本的核算职能转变为管理职能。具体来讲,财务部门需要与管理部门深度融合,充分发挥财务处理工作所具有的管理作用,与管理部门共同实现对某项经济活动的风险管理与控制,降低企业经济活动成本的同时,帮助企业获取更高的经济价值。因此,企业所开展的财务工作需要转移重心,确保财务工作成果可以为企业管理者决策提供有效支持。
提高企业经济效益	企业所制订的管理目标的主要目的是实现企业价值最大化,但在实现管理目标期间,财务部门所发挥的作用处于可有可无的状态。实际上,现代企业管理工作需要充分发挥财务部门的管理职责,因此,财务部门对于实现企业管理目标具有重要作用。作为财务人员,其主要工作不仅是核算企业各项经济活动的数据,还需要做好经济活动成本控制工作,如此,才能确保自身所处的财务岗位实现对企业资金运作的监督作用,进而达到最大化实现企业价值的目的。对于企业来说,如果业务部门无法将自身开展业务的信息准确且及时地传递给财务部门,财务部门便无法给出准确的预算结果,无法实现自身所具备的市场预测作用,在分配企业资源时,必然也无法达到科学优化的效果,此时,企业经济效益空间将会受到限制。
强化财务控制监督	在市场经济体制下,企业虽然面临诸多压力,但也受到政策法规的支持,在不断丰富业务类型的情况下,企业的发展规模不断扩大。然而,企业承受的诸多风险均会体现在财务方面,该情况要求企业具备强效的风险防范机制,企业的财务部门需要加强对企业风险的监督与管控工作。财务部门需要认真履行自身在企业各个经济活动环节中的监督职能,如果发现薄弱环节或者重大风险隐患,需要对该环节的管理措施做出调整与完善。财务部门还需要根据企业历年财务数据进行当前财务指标的衡量,将业务与财务融合在一起以后,保障指标的全面性与合理性,形成更加系统性的风险预警机制。

## 四、企业业财融合过程中存在的问题及原因分析

### (一) 企业业财融合过程中存在的问题

本文了解各个行业企业开展业财融合工作的实际情况,总结出如下问题。

首先,企业虽然认识到业财融合可以起到的作用,但是在具体实施业财融合期间,并没有将业务部门和财务部门串联起来,两个部门的工作依然处于各自为政的状态,在缺乏主流信息共享渠道情况下,业务部门所产生的数据信息无法被及时传递到财务部门,而财务部门所做出的市场预测结果也无法快速被业务部门所熟知。事实上,企业所开展的各项经营生产活动会形成各类型的财务指标,这些指标不仅能反映企业的活动成果,还能反映企业的后续发展状态。但是,财务数据本身具有较强的专业性,作为业务部门的工作人员,其本身不具备专业的财务知识,无法对这些财务数据展开深入分析,更需要得到财务部门的配合。

其次,企业在未开展业财融合工作时,财务部门与业务部门处于独立存在的状态,部门职能之间相互并不联结,财务工作人员看重的是企业开展经济活动以后所形成的数据核算,其并不具备多余的时间学习业务专业内容,该情况促使财务人员即便是从财务数据中感受到企业可能面临的经营难题,也无法快速提出行之有效的应对方法。

最后,尽管目前大部分企业已经顺应市场发展趋势,在内部构建了 ERP 信息系统,该系统可以以财务系统为主,将人力资源信息、成本管理信息及信息资源信息等纳入到系统,形成统一的信息化模块,但该模块在具体使用期间,依然会产生数据整合方面的问题。事实上,企业在 ERP 信息系统中所形成的各项模块信息基本上处于独立存在的状态,系统也并未搭建关于业务数据和财务数据相互之间转换的代码,该情况导致业务数据和财务数据无法形成直观对比,也无法为业务人员或财务人员提供有效参考依据。

**(二)企业业财融合过程中产生问题的原因分析**

按照上述问题分析,不难发现导致企业实施业财融合时产生问题的原因如表 2 所示。

表2 企业业财融合实施问题的主要原因

原因	具体解释
宣传培训不到位	部分企业虽然开展业财融合工作,但却并未对此开展具体的宣传与培训,该情况导致企业大部分员工不了解业财融合,也不懂得配合业财融合地开展。在忽视业财融合重要性情况下,这些员工处于自身工作岗位中只为完成既定的工作任务,而不利用空闲时间充实自己。当代社会,企业内部分工非常明显,企业对各个职能部门的界限划分也促使不同工作岗位的界限越来越清晰,很少有员工会主动学习其他部门的工作知识。在业财融合情况下,业务部门员工与财务部门员工未相互学习对方的专业知识,最终无法顺利配合业财融合工作开展,企业的业财融合效果也因此受到限制。

续表

原因	具体解释
信息不对称	信息不对称是导致企业业财融合受限的主要因素之一。大部分企业开展业财融合工作的原因是财务部门信息与业务部门信息之间的不对称而影响两个部门的工作融合。从业财融合的概念来看,企业需要保证财务部门及时获得业务部门的基础数据信息,并对这些数据展开准确分析,在获取高质量的分析结果后将其传递给业务部门,方便业务部门开展后续业务工作。由此可见,信息传递将会直接影响财务部门和业务部门的合作,如果两个部门的信息并不对称,最终形成的信息分析结果也会受到负面影响。
业财融合成本高	除了信息对称因素对业财融合结果产生负面影响外,成本问题的影响作用也越来越明显。很多企业之所以迟迟无法开展业财融合工作,或者开展的业财融合工作流于表面形式,最大原因是需要花费的成本过高。在业财融合期间,企业不仅需要投入大量的人力和物力资源,形成的管理制度也会与企业的传统制度产生冲突,企业文化及原有的生产秩序会因此受到影响。部分企业看重成本效益,如果无法准确计算开展业财融合的花费,其通常会选择先处于观望状态,一旦业财融合工作犹豫不决,企业会错失市场发展先机。

**五、企业业财融合的优化路径**

在了解企业开展业财融合工作可能会遭遇的各项问题以后,也就导致问题的具体原因展开分析。本文认为企业开展业财融合工作,不仅要积极应对各项问题情况,也需要寻求业财融合发展的优化路径,确保企业的内部环境符合业财融合发展规律。

**(一)制订科学合理的目标**

业财融合的目标是企业开展业财融合的关键,制定合理的目标才能保障业财融合工作坚定不移地朝着正确的方向前进,也能对企业形成科学引导。现代企业发展业财融合的主要目标是实现企业价值的最大化,企业需要根据自身财务部门的会计核算情况和会计管理情况,在结合业务部门的管理实力情况下,精准制订业财融合目标。当然,在此过程中,企业需要做好市场调研工作,并在明确业财融合目标以后,对其可行性展开分析。如此一来,企业能够构建更加完善的业财融合工作平台,并充分发挥业财融合对于企业可持续发展所产生的推动作用。

**(二)构建相互沟通环境**

企业的财务数据可以充分代表经营发展情况,但是,财务数据本身比较专业,一些财务语言需要财务人员的专业解读,作为业务部门人员,很难深入理解财务数据,更加无法利用财务数据来提前预测业务发展情况。要想顺利实施业财融合,业务人员需要对财务语言了解更加透彻,也需要将原本比较专业的财务语言进行转换。鉴于该种情况,企业

需要为业务部门和财务部门搭建沟通交流环境,让财务人员在业务开始之前就参与业务活动,通过自身的专业素养与数据分析结果控制业务开展前期的风险,有效解决财务问题。而业务人员也需要掌握基本的财务知识,在和财务人员交流期间,快速且准确地表达自身的疑问,确保财务人员能够准确予以解答,保障财务疑难问题可以在业务活动的前期得到解决。鉴于该种情况,企业在业务部门和财务部门之间开展轮岗机制,通过轮换岗位方式打造更加亲密无间的业财融合团队。

### (三) 倡导精细化管理理念

要推动业财融合,绩效管理是不可忽视的一个重要方面。在竞争异常激烈,多数行业利润率越来越微薄且透明的情况下,如何更好地管控各方面成本和风险、降低资源占用显得尤其关键。企业可以借助自身所掌握的资源信息,在尽可能了解竞争对手相关资料的情况下制定符合自身实际情况的战略成本管控策略,做好项目战略成本控制和风险监控,从而打造一套经济适用的成本管控数据模型,同时需要特别注重业务数据和财务数据口径的统一。

### (四) 继续优化 ERP 系统

前文强调 ERP 系统是企业开展业财融合工作的主要工具,该信息系统的建设目的是为业务部门和财务部门搭建沟通与交流的平台。但在升级

ERP 系统之前,企业所构建的系统无法将业务数据和财务数据进行转换,形成的数据结果无法直观展示企业的经营发展情况。为打造更加准确的数据交换库,企业需要将热力资源模块、市场营销模块及成本管理模块整合起来,尽量保证自动生成重要财务凭证,降低人力对于系统的干预,减少操作风险的发生。在系统中植入关于数据转换代码,在输入业务数据或财务数据时,自动转换为对应的数据信息,更加直观地展现给财务人员或业务人员,使其能够准确分析数据并使用数据。

### 六、结语

业财融合适应现代企业的发展规律,是企业发展过程中的一种必然产物。当今社会,在市场瞬息万变的情况下,企业所处的外部环境越来越复杂,内部各部门间的往来越来越频繁,对内部控制提出了新的要求,内部与外部的各项风险都越来越大。在企业各项资源有限的情况下,部分企业的生产经营遇到越来越大的困境。为此,业财人员高屋建瓴,不断完善业财融合发展模式,创新企业财务管理活动,不断提升企业发展整体价值与效益。

【作者简介】董海英(1983—),女,专科,项目经理、会计师、注册会计师,河南永祥会计师事务所,研究方向为融资管理。

