

# 业财融合实现互促共赢的路径分析

钟凯

中国石化天然气分公司华南天然气销售中心，广东 广州 510220

**摘要：**在我国经济发展进入新常态的大背景下，企业管理及财务管理的方式转变和结构调整迫在眉睫。在变革的时代，企业需要更快响应需求，做出更有效的反馈，这对传统的事后核算型财务管理方式产生了巨大的冲击。在此情况下，财政部提出“业财融合”的理念对于企业具有十分重要的现实意义。本文结合业财融合在企业中的实际情况，探讨业务与财务互促共赢的重要性，及如何实现的具体路径。

**关键词：**业财融合；价值引领；互促共赢

## Path analysis of Achieving Mutual Promotion and Win-Win Through the Integration of Business And Finance

Zhong Kai

South China Natural Gas Sales Center, Sinopec Natural Gas Branch, Guangzhou, Guangdong 510220

**Abstract：** As China's economic development is entering the new normal of economy, the transformation and structural adjustment of business and financial management methods are urgently needed. In the era of change, enterprises need to respond to demands faster and provide more effective feedback, which has had a huge impact on traditional post-accounting financial management methods. Therefore, the concept of "integration of business and finance" proposed by the Ministry of Finance has significant practical significance for enterprises. This article combines the actual situation of business-finance integration in enterprises to explore the importance of mutual development and win-win between them, as well as the practical approaches.

**Keywords：** integration of business and finance; value-oriented; mutual development and win-win situation

### 一、业财融合的背景和意义

近几年来，国内外经济形势存在诸多不确定性，挑战与机遇并存，从国际形势看，在世纪疫情影响下，百年变局加速演进，外部环境更趋复杂严峻和不确定；从国内形势看，经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力。

经济的发展离不开企业的高质量发展，企业的高质量发展离不开效益，企业创造效益需要业务和财务以价值为导向，业务和财务如同企业“左膀右臂”，业务是企业成长发展的根本和主旨，财务是企业管理的中心和底板，两大系统共同支撑着企业高质量发展，对企业来说都至关重要。但由于财务思维和业务思维站在不同角度和立场，就会产生不同的观点，往往导致“业务不理解财务，财务不理解业务”现象发生。企业要实现高质量发展需要改变业务和财务脱节分离状况，促进业务和财务之间有效融合。

业财融合的“业”与“财”可从三个角度进行剖析，从组织角度讲，“业”指企业中的业务部门，“财”指企业中的财务部门。从活动的角度看，“业”指业务活动，包括企业价值链中研发、设计、生产、营销、售后服务等各环节；“财”指财务活动，包括财务预算、核算、监督、分析等财务活动的各环节。从流程的角度看，“业”指业务流程，“财”指资金流程。从战略定位来看，财务与业务具有天然共生共赢的关系，两者都是企业高质量

发展的支撑者与践行者，围绕公司战略目标任务，业务财务充分发挥自身专业优势，以价值创造为核心目标，一切工作向价值聚焦，一切工作为战略服务，提升企业产品价值、资源价值、品牌价值，以价值创造为核心引领高质量发展。推进业务与财务一体化的进程是企业迈向更加精细、数字、科学管理过程中的必然选择，也是企业战略落地，管理赋能的必由之路。

### 二、业财融合的困难点

#### （一）目标差异问题

目标不同导致执行偏差，财务业务岗位职责不同，目标不同，财务注重效益，业务注重产量等业务指标，生产部门、党团工会、安全环保、市场开发等部门完成任务都需花钱，财务要在有限资金下，优化配置预算，存在业务要花钱与财务要效益的矛盾，难免产生博弈。

#### （二）职能分配问题

业务部门将财务部门当作“账房先生”，当前，财务还从事着审核发票、报表、出纳等辅助核算业务，对于大部分核算会计来说，报销、稽核、制证等基础性财务工作占用了大部分工作时间，另外经营分析、财务报告、年中决算、年终决算、各类审计和巡查都需要财务人员牵头或者配合，导致财务管理工作事后记

录多，事前管理少，财务人员没有将全部精力放在决策支撑与服务业务方面。

### （三）人才能力问题

财务人员大多为传统会计人员，这种情况在中小国有企业中尤为常见，能够深入了解业务、参与业务、真正做到业财融合的财务人才比较匮乏。财务人员在开展工作时，习惯性的从会计角度出发，更加注重成本费用核算、财务报表出具时的合规性和准确性，对于经营决策的掌握和了解不够系统，多为事后管理，存在滞后性，因此无法给业务部门提供具有前瞻性和灵活性的指导。而业务人员虽充分了解业务流程，但是对于财务风险防范意识有待提高，对于财务专业知识较为欠缺，所以无法充分发挥财务数据的价值，为解决财务业务分离的问题，培养复合型人才至关重要。

### （四）信息共享问题

信息化建设是企业发展的必经之路，许多国企对推动数智化投入了大量的人、财、物力，但就目前来看许多国有企业信息系统呈现出“不联通、模块碎片化”情况，财务和业务部门各自的系统相互独立，关键业务没有互联互通，数据得不到共享，形成了一个“信息孤岛”，数据的经济价值没有充分发挥。比如销售部门使用销售管理系统，财务部门使用资金管理系统，各业务系统之间口径不一致，信息无法有效衔接。而一体化信息系统的建立难度较大，大量数据的整合是个不小的挑战，与此同时还存在系统建设失败导致大量沉没成本的风险，因此推进信息化建设在主观和客观方面都存在阻碍，信息化建设水平的落后也严重制约着企业的高质量发展。

### （五）业务理解问题

财务监督有待业务理解，财务具有监督职能，经济评价、债权债务、资金监管、资产清查、财务稽核等工作都是监督经济活动的合规性，财务与业务形成监督与被监督关系，合规经营需要财务融入全业务链，但业务部门对业财融合存在消极情绪。

## 三、互促共赢的实现路径

华为的资深财务BP总结了业财融合的9个字：在一起，懂业务，提建议。对财务来说，业财融合的功底，是良好的财务分析能力，财务管理向业务前端前移，财务人员融入业务中，做好财务规划，提供绩效评估依据，然后向业务传递出有价值的信息，从而更好地促进业务的发展。对业务来说，业务需要具备系统性财务思维，业务关注的是过程，财务关注的是结果，但所有的业务变量都会在财务变量上体现，所以业务要清楚每一个动作对财务指标所带来的影响，从而根据市场情况把握业务进度，以确保达成既定的财务指标。

业务的开展离不开财务的支持，财务的工作也是为了服务业务，财务和业务之间既是合作关系，又是制衡关系。财务可以给业务运营提供决策支持，也可以对业务进行监督。业财融合不是单向的，而是双向的融合。实现业财融合需要的是企业业务人员和财务管理人都更多接触彼此的业务，让财务和业务彼此理解

对方的逻辑，达到业务与财务的横向集成，才能真正达到互促共赢。

### （一）业财融合保障战略执行，推进战略目标落地。

战略是企业为实现长期的生存与发展，作出全局性和长远性的谋划。战略有效执行，需要建立从战略目标到评估检验的管理闭环，通过反复优化，形成自我修正、不断提升的良性循环，达到“立足当前预测未来、着眼未来审视当前”的效果。一是从现有资源和业务实际出发，围绕战略财务目标，提出发展、改革等业务实施路径；二是以高质量发展为目标牵引，以长期可持续发展为底线，通过解码战略、承接战略、量化战略，推动战略落地；三是将战略目标和业务计划量化为财务目标，平衡业务发展目标和价值提升目标，以分析判断长期战略目标的实现程度；四是分析行业发展变化趋势，通过多情境分析，对比业务发展与战略目标的差距，明确下步工作方向与路径。

### （二）业财融合保障价值引领，推进全面预算管理。

构建全局、全业、全员、全程“四全覆盖”的全面预算管理体系，在预算运行过程中，业务部门紧盯业务预算目标，参与预算联动运行；财务发挥合作伙伴作用，协助业务部门全程跟踪预算执行，确保预算管理全面受控。加快生产、投资、财务“三大计划”互融互促，形成财务发现问题、技术提出方案、生产组织落实的全面预算管理体系。

### （三）业财融合保障高效开发，提高资源投入回报。

加强市场、生产、开发三方联动，平衡销售渠道、市场价格、库存容量、产能规模等因素，抢抓机遇，推进产能项目达产见效、措施项目增产增效，资源量加快转化为商品量。

财务部门需要通过效益配产、事前算赢等手段，引导业务部门多干效益活，多产效益产品。强化事前算赢，提升项目经济效益。以投资收益率为基准线，组织业务部门与财务部门开展经济效益评价，按照效益高低进行排队优选，从项目必要性、技术优化、概算审查、经济效益等多个维度评价项目的经济可行性。财务需要对业务方案进行风险评估。在经济评价中，业务部门提供的技术方案决定了项目经济性，财务部门测算投资收益率、净现值、投资回收期等指标，量化评价项目经济可行性，从而引导业务部门，压降投资规模，优化技术方案，提高项目整体收益率。

### （四）业财融合保障生产优化，开展全链条效益挖潜。

价值链包括内部价值链及外部价值链，其中内部价值链主要覆盖产品全生命周期的各个环节；外部价值链以企业外部环境为基础，联合企业价值创造的上下游，形成包含行业、供应商、客户、竞争对手在内的价值创造链条。坚持“投入必问效，投入必有效”经营理念，生产经营加快由生产导向型向效益导向型转变，统筹各项生产要素资源配置，根据市场需求与价格变动，先算效益，再定产量，经过事前问效、算效、评效，合理安排生产计划，做到精心谋策、精准预测、精益投入，实现预算管理与生产运行无缝衔接，提高预算统领全局的作用。设计一套数据跟踪体系，定期检测数据变动情况，若数据出现异常波动，要及时进行预警、记录和原因分析，评估未达指标事件发生概率，避免经营风险。

#### （五）业财融合保障推价增效，提高产品市场价值。

加大市场规律研判，加快“产品向商品、商品向资金”的价值转换，统筹销售配置，提高综合销售价格，研究淡储旺销与低储高售策略，提高销售利润率。延伸产品产业链，提高副产品市场价值，本着“副产品价值不亏”原则，延伸产业链，生产出高附加值产品，提高深加工产品市场收益。

#### （六）业财融合加速资源盘活，推进资源集约利用。

本着“没有闲置的资产，只有放错地方的资源”理念，以全生命周期价值最优为目标，统筹资源空间优化，加快财务部门价值量信息与业务部门资源使用信息互联互通，资产调剂与资源需求无缝对接，实现人力资源、土地房屋、设备资产、物资材料等资源信息共享、集中管理、集约利用，实现企业资产、设备、实物“一本账”联动管理，提高资产集约高效利用价值。

#### （七）业财融合保障精益管理挖潜，推进管理集约高效。

加强财税政策支持，确保政策红利落实到位，生产经营各环节存在大量涉税业务，从业务前端着手，强化全业务链税务管理。积极争取政府补助、税费返还等优惠政策，利用好纳税信用等级优势，争取地方财税优惠政策；深入前端开展税收筹划，推进税务信息化建设，做到事前筹划谋税、事中合理节税、事后依法纳税，实现全业务链税务管理。财务需要对流程进行优化。理解业务需求，梳理业务流程，推进流程优化，提升内部运营与资源使用效率。在满足财务与业务部门二者需求的基础上，尽量把业务工作从线下转换到线上，使业务流程更加标准规范。这样做的优点是能把历史数据均保留在线上，方便日后的查询、参考、分析、整合，加强业务与财务间信息沟通，实现业财数据口

径统一、同步、同源。了解业务数据需求，提供及时的预警，收支、数据核对、合同打款期限预警等等，将这些数据的价值充分发挥，这样既可以节约沟通成本和人力成本，又可以方便管理层通过分析提高决策效率。

## 四、结语

当财务和业务深度绑定，熟悉行业的新旧模式，熟悉竞争对手的情况，根据市场的变化和企业内部的情况，给出最客观以及目前的情况分析，这就是在给管理层的决策提供最有力的支撑和支持。

实现业务与财务的互促共赢需要财务和业务的共同努力，一是要有更明确的方向，树立新的发展理念，转变传统观念，突破惯性思维，将业财融合理念化有形为无形，融入每个环节，每个细节中，业财共同以战略为方向，以价值为导向，推动企业高质量发展。二是要有更畅通的渠道，按照业务链条分领域开展业财联合攻关，管理模式由“单兵作战”向“联合出击”转变，优化顶层设计，统筹信息资源，实现业财一体化决策，发挥财务对经营决策的支撑作用。三是要有更全面的人才，构建业财双向交流机制，发挥业务财务各自专业优势，实施业财一体化决策与管理，业务人员参与全流程预算编制、费用管控与经济活动分析，透析财务数据背后的经济业务本质，采取交叉挂职的方式，挖掘吸纳一批懂技术、善管理的业务人员进入财务系统，促进业务与财务融合、互促、共赢。

## 参考文献

- [1] 赵建辉. 业财融合对企业内部控制及舞弊的影响 [J]. 财会研究, 2022(02): 30-35+47.
- [2] 刘志茵. 推进企业业财融合, 提升财务管理水平 [J]. 营销界, 2022, (08): 80-82.
- [3] 丛梦, 王满. 基于业财融合的管理会计应用与启示 [J]. 财务与会计, 2019(07): 16-19.
- [4] 赵婷婷. 财务共享模式下的业财融合发展研析 [J]. 中国产经, 2020, (21): 77-78.
- [5] 刘雪松. 积极推进业财融合助力公司价值创造 [J]. 中国总会计师, 2014(01).
- [6] 谢志华, 杨超, 许诺. 再论业财融合的本质及其实现形式 [J]. 会计研究, 2020 (07).
- [7] 王亚星, 李心合. 重构“业财融合”的概念框架 [J]. 会计研究, 2020 (07).
- [8] 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).
- [9] 李庆梅. 企业财务管理中的业财融合问题探讨 [J]. 财经界, 2020 (9): 120 ~ 121.
- [10] 李闻一, 王嘉良, 陈桢. 基于“业财融合”的一体化管控——中石油湖北销售公司案例 [J]. 财会月刊, 2015 (28): 11 ~ 15
- [11] 贾明远, 王哲. 大变革时代下企业业财融合的实现路径 [J]. 财务与金融, 2018 (2): 58 ~ 61.
- [12] Robert Simons. Levels of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1995: 1 ~ 217.
- [13] 段建平. 企业财务管理中业财融合的难点及实施路径探索 [J]. 财经界, 2021(18): 2.
- [14] 苏希. 新形势下国有企业财务管理中业财融合问题的探索 [J]. 商情, 2023(03): 0021-0024.
- [15] 葛仕俊. 企业财务管理中业财融合实践与探索 [J]. 投资与创业, 2022(04): 131-133.