

以风险为导向的业财融合内部控制流程优化研究

张嘉琪

东莞市石龙粤龙实业有限公司，广东 东莞 523320

DOI:10.61369/SE.2025090007

摘要：本文以 Y 集团为研究案例，作为镇级政府直属的综合性资产运营与产业投资平台，承担着资产经营、产业孵化、产城融合等特殊职能，其业务形态复杂，兼具政策性与市场化双重特征。在当前集团推动业务信息系统化、整合业财数据的初期阶段，传统的内部控制流程在应对业务快速变化和潜在风险方面面临挑战。本文基于作者的实际工作，首先剖析了 Y 集团在预算管理、合同执行、投资项目管理等关键业务流程中存在的财务风险点与内控薄弱环节。随后，论文核心在于构建一个以风险识别与防范为先导的业财融合内控优化框架，该框架强调财务职能前移，将风险控制节点嵌入业务发起、执行与评估的全过程。最后，本文提出了具体的优化路径与实践建议，包括建立联合工作小组、设计关键控制矩阵、利用信息技术固化流程等，旨在为同类型镇属企业的内部控制体系转型升级提供具有实践意义的参考。

关键词：业财融合；内部控制；风险导向；镇属企业；流程优化

Research on Risk-Oriented Optimization of Business-Finance Integrated Internal Control Processes

Zhang Jiaqi

Dongguan Shilong Yuelong Industrial Co., Ltd., Dongguan, Guangdong 523320

Abstract : This paper takes Y Group as a case study. As a comprehensive asset operation and industrial investment platform directly under the town-level government, Y Group undertakes special functions such as asset management, industrial incubation, and industry-city integration. Its business structure is complex, featuring both policy-driven and market-oriented characteristics. In the current initial stage of promoting business information systemization and integrating business-finance data, the Group's traditional internal control processes face challenges in responding to rapid business changes and potential risks. Based on the author's practical work, this paper first analyzes the financial risk points and internal control weaknesses in Y Group's key business processes, such as budget management, contract execution, and investment project management. Subsequently, the core of the paper lies in constructing a risk identification and prevention-led optimization framework for business-finance integrated internal control. This framework emphasizes the forward shift of the finance function, embedding risk control nodes into the entire process of business initiation, execution, and evaluation. Finally, this paper proposes specific optimization paths and practical suggestions, including establishing joint task forces, designing key control matrices, and utilizing information technology to solidify processes. The aim is to provide practical references for the transformation and upgrading of internal control systems in similar town-owned enterprises.

Keywords : business-finance integration; internal control; risk-oriented; town-owned enterprises; process optimization

引言

在深化国资国企改革的政策指引下，镇属企业转型升级对内部控制提出了更高要求。业财融合作为提升风险防控与价值创造能力的关键路径，其核心在于打破业务与财务的信息壁垒。本文基于东莞市 Y 集团的实践，紧扣其政策性与市场化并存的特质，旨在探讨如何构建以风险为导向的内控流程。研究旨在将财务控制节点精准嵌入业务全流程，为同类企业优化管理模式、落实改革目标提供具操作性的参考，实现从“被动合规”到“主动管理”的转变。

作者简介：张嘉琪（1993.07—），会计师，东莞市石龙粤龙实业有限公司，研究方向：业财深度融合的实践、管理会计实务与风险内控机制创新。

一、镇属企业转型升级中的内控挑战与业财融合必要性

镇属企业作为我国城镇经济体系中的特殊主体，历史上承担着地方基础设施建设、公共服务供给和国有资产保值增值的重要职能。以广东D镇为例，为优化资本布局、激发企业活力而组建的Y集团，正是当前镇属企业改革转型的一个缩影。其定位为“镇政府的市场化运营主体”，业务横跨资产经营、产业投资与产城融合，这决定了它必须同时兼顾政策导向与市场效率^[1]。然而，在从传统的“资产管理者”向现代“资本运营者”转型的过程中，许多与之类似的镇属企业其内部管理机制，特别是内部控制体系，并未能同步升级，面临着严峻的挑战。

长期以来，部分镇属企业的管理模式存在“重业务拓展、轻风险防控”的倾向，业务部门与财务部门往往处于“两张皮”的运行状态。业务部门专注于项目落地与规模扩张，而财务部门则侧重于事后核算与资金结算。这种业财脱节直接导致了内部控制的失灵风险。例如，在产业投资项目上，若财务人员未能深入参与前期尽调与可行性论证，仅凭业务线的一纸报告进行拨款，则可能低估项目的现金流风险和市场风险，导致投资决策失误。在资产租赁业务中，若合同签订与收款管理脱节，财务部门无法实时掌握应收账款的账龄与风险，就容易形成坏账损失，直接侵蚀资本回报。这些都不是单一部门的责任，而是业务流程本身缺乏有效财务风险控制节点的直接体现^[2]。

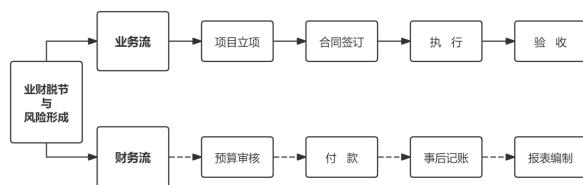


图1：镇属企业传统管理模式下的业财脱节与风险形成示意图

究其根本，上述问题的产生源于内部控制体系未能以风险为导向进行重塑。传统的内部控制往往侧重于会计记录准确性和合规性流程，是一种事后、静态的控制。但对于Y集团这样业务动态多变的企业，真正需要的是事前预警和事中控制的能力。当一项投资已发生损失、一笔款项已形成长期坏账时，再进行的财务处理已是“亡羊补牢”。因此，内控优化的方向必须是从“被动合规”转向“主动管理”，而实现这一转变的关键抓手，就是推动深度的业财融合。

业财融合的本质，是让财务管理的思维、方法和工具嵌入到业务活动的全链条中。它要求财务人员走出办公室，深入理解业务逻辑，将风险控制点前移到业务发起、合同评审、项目执行等关键环节。例如，在预算编制阶段，财务应与业务部门共同研判，使预算真正反映战略意图和经营预期；在合同评审阶段，财务应审核付款条款的合理性，评估对方的信用风险；在项目执行中，财务应建立动态监控指标，及时预警偏差^[3]。这并非削弱业务部门的自主权，而是通过财务的专业赋能，共同为企业经营目标的实现保驾护航。对于正处于改革深水区的镇属企业而言，构建

这样一套以风险为导向的业财融合内控体系，已不再是可选项，而是提升资本效率、确保国有资产安全、最终成功实现市场化转型的必然要求。

二、Y集团财务管理现状及关键业务风险识别

(一) 财务管理现状：核算型财务与业务初步渗透的二元格局

目前，Y集团的财务管理正处于从传统的“核算型”向“管理型”转型的初期。其核心特征表现为一种二元格局：一方面，会计核算、报表编制、资金结算等基础工作规范严谨，能够满足合规性要求；但另一方面，财务管理对业务活动的渗透深度与支持力度仍显不足。财务部门的主要信息源仍是业务活动完成后的票据与单据，对业务前端的规划、决策过程的参与有限。例如，在每月编制合并财务报表时，财务数据能够准确反映“结果”，但往往难以清晰诠释业务变动背后的“动因”，使得财务分析报告对战略决策的支持作用大打折扣^[4]。这种滞后性与被动性，正是业财融合程度不高的直接体现，也构成了内控体系最大的薄弱环节。

(二) 关键业务流程中的风险点剖析

1. 预算管理流程：战略与执行脱节的风险

集团的年度预算编制虽已形成固定流程，但业务部门与财务部门的目标存在错位。业务部门往往将预算视为一项上报任务，可能基于资源最大化原则进行编制，而与实际的战略重点和市场预期存在偏差。财务部门则更关注表格的完整性与数据的勾稽关系，对业务假设的合理性审核力量有限。这导致预算方案有时与集团“聚焦重点产业”的战略导向脱节。更关键的是，在预算执行过程中，缺乏有效的动态监控与预警机制^[5]。当实际支出偏离预算时，往往是事后才被发现，无法进行及时的业务调整或资源调配，使得预算的刚性约束与控制作用被削弱。

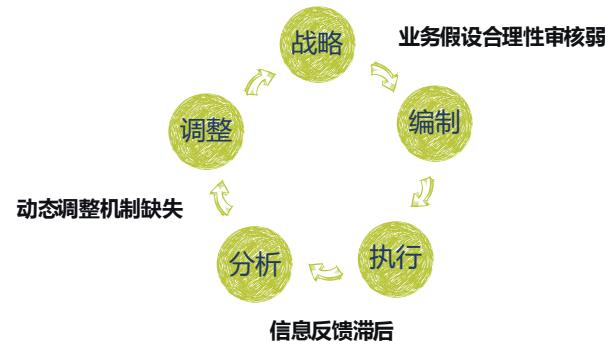


图2：预算管理流程中的风险与信息断点示意图

2. 合同管理流程：全周期监控缺失的风险

从合同签订到款项收回的全周期管理，是风险高发区。风险首先体现在合同签订前的评审环节：法务审核侧重于法律条款，而财务部门对付款条件、定价模式、信用政策等涉及资金安全与收益的条款介入较浅，可能导致合同在财务层面隐含风险。其次，在合同执行阶段，业务部门负责履约跟进，但项目进度、验收情况等信息未能与财务部门的收入确认和收款计划自动联动。财务人员常处于“被动等待”发票和收款通知的状态，无法主动

管理应收账款账龄，对可能出现的拖欠款风险预警不足，催收责任也往往界定不清，极易形成坏账损失。

3. 产业投资与项目管理流程：财务风控前置不足的风险

Y集团承担产业孵化与投资职能，此类业务资本投入大、风险高。当前的风险在于，财务人员主要在投资决策后，依据决议进行以及时发现潜在的投资减值风险并采取应对措施^[1]。

资金拨付和后续核算，在项目可行性研究、尽职调查等关键前期环节的参与度不足。这意味着对项目的盈利预测、现金流评估、估值模型等核心财务判断，可能未能经过财务专业的审慎评估，投资决策所依赖的财务数据基础存在风险。在投后管理阶段，对已投资项目财务状况、经营成果和现金流的持续性监控体系尚不完善，难

表1：Y集团关键业务风险识别与影响分析

业务流程	核心风险点	可能造成的负面影响	反映的内控缺陷（基于 COSO 框架）
预算管理	1. 预算编制与公司战略目标脱节。 2. 预算执行过程缺乏动态监控与预警。	1. 资源错配，无法有效支撑战略重点。 2. 成本失控，经营效率低下。	1. 控制活动与战略目标（控制环境）链接薄弱。 2. 信息与沟通不畅，缺乏及时、相关的运营信息。
合同管理	1. 合同签订前，财务条款（如付款条件、信用政策）审核缺位。 2. 合同执行中，业务进度与财务收款信息脱节。	1. 收益条款不合理，资金回收风险高。 2. 应收账款周转缓慢，坏账损失风险增大。	1. 控制活动未能覆盖合同审批这一关键节点。 2. 信息与沟通存在孤岛，业财数据未整合。
产业投资管理	1. 投资决策前，财务风险评估未有效前置。 2. 投资完成后，缺乏系统性的投后财务复盘与监控。	1. 投资决策依据不充分，易导致决策失误。 2. 无法及时识别投资减值风险，资金配置低效。	1. 信息与沟通存在孤岛，业财数据未整合。 2. 缺乏持续的监督活动以跟踪投资绩效。
本框架是一个闭环管理系统，其顶层是集团的战略目标与风险管理偏好，底层是嵌入业务流程的具体控制活动，并通过持续的反馈机制不断调整和优化。			

（三）风险根源探析：信息孤岛与流程壁垒

上述风险点的产生，其深层原因在于“信息孤岛”与“流程壁垒”。业务运作与财务管理仍是两套相对独立的体系，缺乏统一、共享的信息平台作为支撑。数据从业务端传递到财务端存在时间差和失真可能，使得财务信息无法实时、准确地反映业务实质。同时，内部控制流程多为事后补救型，而非事前预防和事中控制型，未能将风险控制点有机地嵌入到业务发起、审批、执行的核心流程之中^[1]。这种结构性的脱节，使得内部控制体系在应对集团日益复杂的业务和市场化转型要求时，显得力不从心。

三、以风险为导向的业财融合内控优化框架设计

以精准的风险识别为起点，将财务控制活动主动嵌入业务流程，并通过制度与信息化的双重保障，实现从“被动核算”到“主动管理”的转变。

（一）核心原则：风险导向、财务嵌入、数据驱动

优化工作将遵循三大核心原则。第一，风险导向原则：内控资源的投入必须与风险评估结果相匹配，集中力量解决对集团战略目标（如资产安全、投资回报）威胁最大的高风险领域。第二，财务嵌入原则：财务职能必须打破部门墙，前移至业务活动的关键决策点，从“事后记账员”转变为“事前预测员”和“事中管控员”。第三，数据驱动原则：将打通业财数据作为远期支撑，利用信息化手段固化优化后的流程，确保控制活动的自动、精准与高效^[3]。

（二）优化框架的总体构建



图3：以风险为导向的业财融合内控优化框架图

（三）关键控制活动的优化设计

1. 预算管理闭环

核心是建立“业财协同编制 – 动态监控 – 绩效挂钩”的闭环机制。我们将推行由财务部门与业务部门共同参与的联合预算编制，确保预算方案既符合战略导向又具备业务可行性；同时建立定期的预算执行分析会制度，由财务提供关键指标预警，业财双方共同审视偏差并制定对策，并将预算执行情况纳入绩效考核，从而将预算从静态的数字表格转变为动态的管理工具，实现资源的高效配置。

2. 合同全周期管理

着力构建“财务评审 – 联动台账 – 主动催收”的全周期风控流程。通过制定标准合同范本并将财务审核设为合同签批的必经环节，重点把控付款节奏、信用政策等财务风险；继而建立电子化的“合同 – 收入 – 收款”联动台账，由业务部门更新进度，系统自动生成收款计划，使财务部门能基于精准数据开展应收账款账龄分析与协同催收，有效保障资金安全与加速周转。

3. 产业投资风控

关键在于实现“财务前置参与 – 投后定期复盘”的全覆盖。硬性要求财务人员深度参与项目尽调与投决会，独立出具财务风

评意见以支撑科学决策；并建立季度性的投后财务复盘机制，由财务跟踪被投企业绩效并及时预警风险，从而实现对投资资产的全过程价值监控与风险防范。这三项设计相辅相成，共同构成了业财融合下强化事前预防、事中控制和事后评价的内控核心。

表2：关键业务流程优化前后对照表

业务流程	优化前风险点	优化后核心控制活动	责任主体与协同机制
预算管理	预算编制与战略目标脱节，执行过程缺乏有效监控，流于形式。	1. 业财协同编制：财务与业务部门联合审议，确保预算与战略对齐。 2. 动态执行分析：建立月度/季度分析会制度，及时预警偏差。 3. 与绩效挂钩：将预算执行情况纳入部门KPI考核。	财务部牵头，负责组织编制、提供分析数据；业务部门深度参与，负责提供业务预测并执行调整方案。形成双向沟通、共同负责的协同机制。
合同管理	合同财务条款审核缺失，执行与收款信息脱节，应收账款风险高。	1. 强制财务审核：将财务对关键条款的审核设为合同签批必经环节。 2. 业财联动台账：建立电子化台账，业务更新进度，系统自动生成收款计划。 3. 协同催收机制：财务定期提供账龄分析，业财共同催收。	业务部与财务部按流程分工负责。业务部对合同执行负责，财务部对资金安全负责。通过联动台账实现信息共享与流程无缝衔接。
业务流程	优化前风险点	优化后核心控制活动 功的关键支撑要素，旨在将前文描绘的蓝图转化为切实的管理效益 ^[8] 。	责任主体与协同机制
产业投资	财务风控在投资决策中前置不足，投后管理薄弱，缺乏持续监控。	1. 财务前置参与：财务人员深度参与尽调与投决策，独立出具风险评价。 2. 投后定期复盘：建立季度财务复盘机制，持续准确披露稳步推进降低变量阻力，建议采取“试点先行、由点及面、系统固化”的三阶段实施策略。	(一) 分阶段实施的渐进路径 开发与投后管理；财务部负责风险管理，提供决策支持与投后价值监控，形成“业务主导、财务护航”的协同模式。

(四) 实施保障：构建制度、数据与沟通三位一体的支撑体系

为确保以风险为导向的业财融合内控框架能够有效落地并持续运行，必须建立一套稳固的支撑体系。该体系的核心在于三大保障的协同配合：首先，制度保障是基石。当优化方案经过试点验证后，必须及时将其固化为企业的标准操作规程。这需要系统性地修订《预算管理办法》《合同管理办法》及《投资管理细则》等核心内部制度，将业财协同编制、强制财务审核、投后复盘等关键控制活动明确为硬性要求，清晰界定财务、业务及各相关部门的权、责、利，为流程运行提供权威依据。其次，数据保障是引擎^[7]。从长远看，制度的刚性执行和效率提升必须依靠信息技术的赋能。应将优化后的流程节点、数据标准和审批逻辑作为未来企业资源计划（ERP）或业财一体化系统建设的核心需求，通过系统功能实现数据的自动抓取、校验与流转，最大限度减少人为干预，确保控制活动的自动触发与数据的一致性、透明性，为风险管理提供实时、准确的数据支撑。最后，沟通保障是纽带。再完善的制度与系统也依赖于人的执行。因此，必须建立常态化的跨部门联席会议制度，定期就预算执行、重大合同、投资项目等事项进行业财联合审议。这不仅是一个解决问题的工作机制，更是一个促进相互理解、打破部门壁垒、营造“业务财务是价值共同体”协同文化的重要平台，从软环境上确保优化措施能够顺畅推行。唯有这三者形成合力，才能为内控优化提供持久的生命力。

四、优化方案的实施路径与保障措施

再完善的框架若不能落地，也仅是空中楼阁。对于正处于改革关键期的Y集团而言，内控体系的优化必须是一项系统性工程，需要周密的规划与坚实的保障。基于集团的管理现状与资源条件，设计一套分阶段、可操作的实施路径，并明确确保改革成

第一阶段为试点先行与经验积累期（预计3-6个月）。此阶段不宜全面铺开，而应选取一个代表性强的业务板块或数个关键流程作为突破口。例如，可选择资产租赁业务作为试点，因其业务流程相对标准，风险易于识别。在此阶段，集中精力完成该试点业务的流程再造，包括制定详细的作业标准、设计联合审批表格、建立试点项目的业财联动台账等。核心目标是跑通流程，验证优化措施的有效性，并积累初步的实战经验，为后续推广树立样板、增强全员信心。

第二阶段为总结推广与制度完善期（预计6-12个月）。在试点成功的基础上，对方案进行复盘和优化，形成标准化的操作指南。随后，分批次、有步骤地将优化后的流程推广至产业投资、项目孵化等其他核心业务领域。在此过程中，必须同步启动相关内部管理制度的修订工作，如正式发布新版《预算管理实施细则》与《合同管理办法》，将经过实践检验的控制活动明确写入制度条文，使优化成果得以制度化、规范化，为全集团的统一执行提供权威依据。

第三阶段为系统固化与持续优化期（长期）。当前期优化流程已被证明有效且运行稳定后，应将其信息化需求提上日程。将优化后的控制节点、审批流、数据对接规范等作为核心需求，融入到集团未来规划的企业资源计划（ERP）或业财一体化系统的选型与开发中。通过信息技术手段，将管理流程固化到系统中，实现控制活动的自动化、透明化，最大限度地减少人为操纵空间和失误概率，并为基础数据的自动采集与分析奠定坚实基础，最终实现内控体系的数字化、智能化升级。

(二) 确保落地成效的关键保障

实施路径的顺利推进，依赖于以下四个方面的有力保障。

1. 组织保障是前提。必须成立由集团主要领导挂帅、财务部门牵头、各业务及职能部门负责人共同参与的“业财融合与内控优化领导小组”。高层领导的深度参与是打破部门壁垒、调配必要资源、推动解决跨部门争议的决定性力量，能够明确传递集团推

动此项改革的坚定决心。

2. 人才保障是基础。业财融合对人员的综合素质提出了更高要求。应制定针对性的培训计划，对业务人员进行财务知识普及，使其理解财务控制的价值；对财务人员进行业务知识培训，使其能真正读懂业务。同时，可考虑设立“财务BP”（业务伙伴）岗位或类似机制，让财务人员定点嵌入业务团队，专职负责业财对接与风险协同管理，培养既懂财务又懂业务的复合型人才队伍。

3. 考核激励保障是动力。将内控流程的执行情况，特别是预算遵从度、合同规范率、应收账款回收率等关键指标，纳入相关部门和个人的绩效考核体系（KPI）。通过考核指挥棒，引导员工从“要我做”转变为“我要做”，使遵守内控要求、主动参与风险管理成为自觉行动，确保优化成果能够长期持续。

4. 文化建设保障是长效支撑。通过持续的宣导与沟通，在全集团范围内培育“风险意识无处不在、内部控制人人有责”的合规文化，以及“业务财务是价值创造共同体”的协同文化。文化的软性约束与制度的刚性管理相结合，才能为Y集团建立持续健康发展的长效机制提供最深厚的土壤。

综上所述，通过清晰的阶段划分和坚实的保障措施，Y集团能够一步一个脚印地将风险管理为导向的业财融合内控体系从理论构想变为管理实践，最终实现提升资本运营效率、保障国有资产

安全、有力支撑镇政府战略意图的改革目标。

五、结论与展望

本文围绕东莞市Y集团的内控优化实践展开研究，核心结论是：对于承担政策与市场双重职能的镇属企业，构建以风险为导向的业财融合体系是提升内控有效性、实现转型升级的必然选择。研究不仅识别了预算脱节、合同监控缺失、投资风控不足等关键风险点，更重要的是，提出了一套将财务控制节点精准嵌入业务流程的实操框架，并规划了分阶段实施的可行路径。这确保了内控优化工作能够真正落地，从“被动合规”转向“主动管理”，为集团提升资本运营效率和防范重大风险提供了直接支撑。

本研究的价值在于其强烈的实践指向性，为同类型镇属企业提供了可借鉴的案例与方法。当然，研究的深度受限于单一案例，其普适性有待更多实践检验。展望未来，随着Y集团信息化建设的推进，本框架为下一阶段内控体系的数字化、智能化升级奠定了坚实基础。未来的研究可在此基础上，进一步探索大数据、RPA等技术在风险预警与自动化控制中的具体应用，持续推动管理效能的提升。

参考文献

- [1] 刘卫华. 基于业财融合的企业风险管理与内部控制体系构建 [J]. 中国电子商情 ,2025,(01):37–39.DOI:CNKI:SUN:DZSQ.0.2025-01-013.
- [2] 周利军. 业财融合背景下集团财务共享体系的构建策略 [J]. 商业2.0 ,2025,(01):100–102.DOI:CNKI:SUN:SHYE.0.2025-01-030.
- [3] 康童. 管理会计角度下企业加强业财融合的策略探讨 [J]. 环渤海经济瞭望 ,2024,(12):150–152.DOI: 10.16457/j.cnki.hbhjjlw.2024.12.015.
- [4] 汤天然. 业财融合背景下C集团财务管控体系优化研究 [D]. 山东大学 ,2024.DOI:10.27272/d.cnki.gshdu.2024.008077.
- [5] 张论研. 基于业财融合的财务管理转型研究 [J]. 乡镇企业导报 ,2024,(23):36–38.DOI:CNKI:SUN:XQYD.0.2024-23-013.
- [6] 姚留帅, 单昆仑, 张文凯. 基于业财融合的管理会计体系构建研究 [C]// 中国建设会计学会. 中国建设会计学会2024年学术交流会论文集 (下册) . 中铁建物产科技有限公司 ,2024:403–410.DOI:10.26914/c.cnkihy.2024.053286.
- [7] 关梦蝶. 基于业财融合的企业项目管理优化体系构建思路 [J]. 销售与管理 ,2024,(34):78–80.DOI:CNKI:SUN:XGL.0.2024-34-026.
- [8] 黄卉. 基于业财融合的内部控制体系构建策略研究 [J]. 中小企业管理与科技 ,2024,(22):194–196.DOI:CNKI:SUN:ZXQY.0.2024-22-064.