

业财融合驱动下的营运资金管理效能提升路径探析

齐俊钰

广州西麦科技股份有限公司, 广东 广州 510000

DOI:10.61369/ASDS.2025100005

摘要：本研究首先剖析软件与信息技术服务行业在营运资金管理上面临的共性挑战（如项目制现金流不稳定、研发投入资本化与回收周期长等）。在此基础上，构建一个以业财融合为核心驱动力的系统性提升框架。研究将结合行业最佳实践，并重点以 XM 科技公司的实践案例进行深入剖析，详细阐述其通过流程再造、数据赋能、机制构建与金融创新等具体路径，实现营运资金周转效率优化的实操过程与管理思考，以期为同类型企业提供可借鉴的实践蓝图。

关键词：业财融合；营运资金管理；软件与信息技术服务；管理效能

Exploration on the Path to Improve the Efficiency of Working Capital Management Driven by the Integration of Business and Finance

Qi Junyu

Guangzhou VCMY Technology Co.,Ltd., Guangzhou,Guangdong 510000

Abstract : This study first analyzes the common challenges faced by the software and information technology service industry in working capital management (such as unstable project-based cash flow, lengthy R&D investment capitalization and payback periods, etc.). Building on this, it constructs a systematic enhancement framework driven by business–finance integration as the core. The research will integrate industry best practices and focus on an in-depth case study of the practical experiences of XM Technology Company. It will elaborate in detail on the specific pathways—including process reengineering, data enablement, mechanism building, and financial innovation—through which the company optimized its working capital turnover efficiency, along with the associated management insights. The aim is to provide a practical blueprint for reference by similar enterprises.

Keywords : business–finance integration; working capital management; software and information technology services; management effectiveness

引言

在数字经济时代，软件与信息技术服务业已成为推动社会经济发展的关键力量。然而，该行业普遍存在的项目制管理、研发投入高、回款周期长等特点，使其营运资金管理面临严峻挑战，资金效能低下已成为制约许多企业高质量发展的瓶颈。传统的、事后核算型的财务管理模式难以应对这一挑战，推动业务与财务的深度融合，实施精细化、前瞻性的资金管理，已成为企业内在的迫切需求。本研究以实践为导向，旨在探索业财融合驱动下，提升软件与信息技术服务业营运资金管理效能的有效路径，力图为同行业企业提供一套可借鉴、可操作的策略与方法，助力其在激烈的市场竞争中构建坚实的资金保障与核心竞争力^[1]。

一、行业变局下的管理突围

（一）为何要聚焦营运资金管理效能？

对于身处快速迭代、竞争激烈的软件与信息技术服务企业而言，现金流的健康与周转效率，远比会计利润更能决定企业的生存与发展。我们在管理实践中常常面临如下困境：尽管报表收入持续增长，但企业却时常感到“钱荒”，宝贵的营运资金被大量

沉淀在漫长的项目周期、缓慢的客户回款以及与业务脱节的采购库存中。这种“增长而不增效”的局面，不仅束缚了企业的研发投入与市场拓展能力，更积累了巨大的财务风险。

因此，提升营运资金管理效能，绝非单纯的财务指标优化，而是关乎企业战略安全与经营韧性的核心管理议题。它要求我们财务管理必须跳出传统核算的范畴，将管理触角前移至业务活动的每一个环节，从资金的“记账员”转变为资金效能的“设计

作者简介：齐俊钰（1985.08-），湖北武汉人，广州西麦科技股份有限公司，会计师，研究方向：智能财务与企业价值创造、风险管理与内部控制效能、企业融资策略与资本结构优化。

师”和“驱动者”。本研究正是源于这一现实管理需求，旨在探索一条切实可行的高效之路^[2]。

(二) 从“价值守护”到“价值创造”：业财融合的必然性

要解决上述困境，唯有一条路径：深度推进业财融合。业财融合并非简单的系统对接或数据共享，它本质上是一场管理变革，其核心在于使财务思维与业务活动实现同频共振，让财务规则内嵌于业务流程，让业务数据转化为决策信息。

在营运资金管理上，这意味着：

1. 从“事后算账”到“事前算赢”：在合同签订前，财务即介入评审收款条款与利润空间；在采购发生前，预算已与项目进度精准匹配。

2. 从“孤立数据”到“驱动业务”：将应收账款账龄、库存周转天数等财务指标，转化为销售、采购、项目管理等业务部门的行动指南与考核依据。

唯有如此，财务管理才能从后台走向前台，从成本的“控制器”转变为价值的“共创者”，从而真正驱动营运资金在安全、高效的轨道上运行，为企业持续增长注入强劲动力。

二、软件与信息技术服务业营运资金管理的内在逻辑与共性挑战

软件与信息技术服务业以其轻资产、高增长、高附加值的特点成为国民经济的先导产业^[3]。然而，其独特的业务模式也导致了其营运资金管理区别于传统制造业和零售业，呈现出鲜明的行业特性，并伴随着一系列严峻的管理挑战。

(一) 行业特性解析：营运资金的“三高”现象

通过对行业内典型企业的财务结构进行分析，可以发现其营运资金配置普遍存在“三高”现象：

1. 高货币资金储备：由于行业技术迭代快、经营不确定性高，企业为应对研发投入、人才争夺和市场机遇，通常需要保持较高水平的货币资金，以维持财务弹性。

2. 高应收账款占比：项目制、定制化开发及与客户（尤其是政府、大型国企）的结算流程，导致销售款项回收周期长，应收账款在流动资产中占比较高，是资金沉淀的“重灾区”。

3. 高资金沉淀（存货与合同履约成本）：对于这类提供“软硬件一体化”解决方案的企业，为保障项目交付，需要备货特定的硬件设备，从而形成一定规模的存货，占用大量资金。此外，在项目验收前，持续的人力成本和物料成本投入形成的合同履约成本也占用了大量资金^[4]。这种高资金沉淀现象进一步加剧了企业营运资金的管理压力。

(二) 核心循环剖析：营运资金效率的三大瓶颈

在软件与信息技术服务行业中，营运资金流转的效率主要受到三个核心循环瓶颈的制约。

首先，收款循环因项目周期长、客户审批流程复杂而变得漫长且不确定。这导致回款速度缓慢，应收账款周转率偏低。销售部门往往更关注合同金额，而忽视客户资质和付款条款的合理性，而财务部门的滞后介入使得回款风险难以在事前和事中得到

有效控制。

其次，付款循环面临刚性支出与弹性管控之间的矛盾。人力成本作为主要支出，具有很强的刚性，而硬件采购和外包服务等支出若不能与项目进度和收款情况精准匹配，将加剧现金流压力。采购与项目执行的脱节可能导致资金提前占用或供应不及时，进而影响项目进度和收款^[5]。

最后，项目循环中成本与现金流的管理存在“黑箱”现象。项目成本归集不及时、不准确，研发支出在资本化与费用化之间的判断模糊，直接影响财务对项目真实毛利和现金流状况的实时核算。项目经理通常更关注技术实现与交付进度，而对预算执行和资金占用缺乏足够的责任意识，这进一步加剧了项目循环中的营运资金管理难题。

这三个循环并非孤立存在，而是相互交织、相互影响，共同构成了行业的营运资金生态系统，其关系如下图所示：

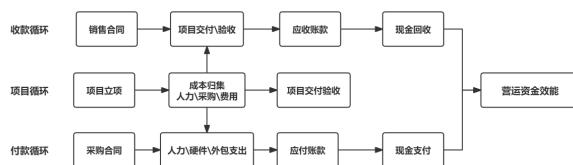


图1：软件与信息技术服务业营运资金核心循环关系图

(三) 管理现状与关键挑战：业财壁垒是根源

尽管管理者普遍认识到营运资金管理的重要性，但多数企业仍面临以下关键挑战，其根源直指业务与财务之间的壁垒：

1. 数据孤岛，分析滞后：业务数据（项目进度、合同变更）与财务数据（成本、收款）存储在不同系统，信息整合困难，无法生成对管理决策有及时指导意义的分析报告。

2. 流程割裂，责任模糊：“销售 – 交付 – 回款”流程被人为分割，部门间职责不清。销售不对回款负责，项目组不关心资金占用，财务只能被动付款和记账。

3. 考核分离，目标冲突：公司对业务部门的考核往往侧重于收入、利润和交付进度，而忽略了应收账款周转率、项目现金流等效率指标，导致部门行为与公司整体资金效率目标相悖^[6]。

综上所述，软件与信息技术服务业由于其业务模式的内在特性，其营运资金管理天然面临着收款、付款和项目三大循环的效率瓶颈，而组织内部的业财壁垒，是导致这些瓶颈无法被有效突破的根本原因。因此，任何旨在提升营运资金管理效能的努力，都必须以打破业财壁垒、推动深度融合为核心。

三、XM 科技业财融合驱动的营运资金管理实践

XM 科技作为一家软件与信息技术服务企业，其业务模式兼具项目制、软硬件结合及高研发投入的特点，在营收增长的同时，也曾面临回款周期长、项目成本超支、现金流与利润背离等典型挑战。

(一) 管理升级动因：从增长压力到内生动能

XM 科技的管理层认识到，在业务规模快速扩张的同时，传统的、事后核算型的财务管理模式已无法支撑企业的可持续发展。

尽管报表收入持续增长，但经营活动净现金流 / 净利润比值长期较低，以及营收与经营活动现金流变动出现背离等现象，暴露出盈利质量与资金效率的深层次问题。这促使公司下定决心，推动一场由财务部门牵引的、以业财融合为核心的深度管理变革，旨在从根本上优化营运资金的流转效率，确保增长的健康性与可持续性。

(二) 核心实践路径：业财融合的“四轮驱动”模型

XM 科技的实践可归纳为一个由四大路径构成的“四轮驱动”模型，涵盖了流程、数据、机制与金融四大领域，这也是财务负责人的核心工作场域。

1. 路径一：流程重塑——打通业财壁垒，优化资金流转

通过构建以“项目”为核心维度的业财一体化管理平台，实现了对“销售 - 立项 - 采购 - 执行 - 收款”全业务流程的深度重塑。该平台通过无缝集成 CRM（客户关系管理）、ERP（企业资源计划）和财务核算模块，确保业务流、信息流和资金流的高度同步。例如，销售合同的关键收款节点（如预付款、验收款、质保金）被直接内嵌至系统中，项目达成里程碑时，系统自动触发对账和开票流程，财务与项目经理能够实时跟踪，有效减少人为延误和沟通成本。此外，企业还通过建设“供应商协同平台”，优化了采购至付款的流程。采购订单的发起与项目预算及进度计划紧密关联，确保了按需采购。同时，付款条款与项目收款节点进行松耦合绑定，推行动态付款计划，从而平滑现金流出，减少预付账款的波动。这些举措显著提升了资金流转效率，降低了资金占用成本。

2. 路径二：数据赋能——构建动态监控，驱动精准决策

企业基于业财一体化平台的数据基础，开发了公司级的“营运资金健康度仪表盘”。这一可视化管理工具将抽象的财务指标转化为直观的管理信号，实时监控关键指标，包括超期应收账款占比、项目预算执行偏差率和库存周转趋势。通过多维度分析，系统能够快速定位催收责任，及时预警超支项目。企业定期召开跨部门协同会议，与销售、交付、采购团队共同解读数据，将财务分析转化为具体的业务行动指令。例如，当仪表盘显示某类客户的应收账款账期显著长于平均水平时，企业会据此调整信用政策及合同收款条款，从而优化资金回笼效率。这种数据驱动的决策模式，有效提升了营运资金管理的精准性和响应速度。下面的流程图清晰地展示了 XM 科技如何利用数据驱动营运资金管理的闭环流程：

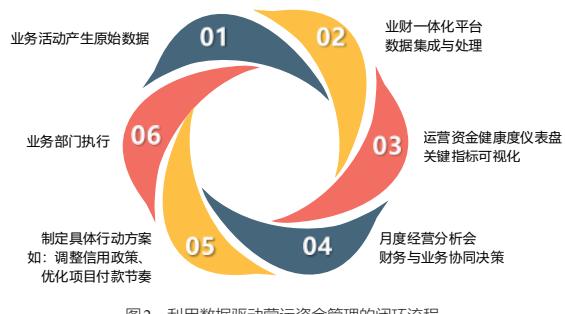


图2：利用数据驱动营运资金管理的闭环流程

3. 路径三：机制保障——固化内控流程，构建管理文化

通过强化内控与“三会”治理，将优化后的营运资金管理流

程固化于内部控制制度及“三会”议事规则中。例如，在董事会授权下，建立严格的客户信用分级管理制度和超预算支出审批流程，从源头上规避资金回笼风险。企业还推行“项目全生命周期成本核算”机制，财务人员早期介入项目投标与定价，通过系统动态跟踪人力、采购、费用等成本，并在项目结束后进行毛利率复盘分析。同时，将项目现金流回正周期和最终毛利率纳入项目团队的绩效考核，促使业务人员从“只管干活”转变为“既管交付、又管赚钱、更管回款”，有效提升了项目资金管理的透明度和效率。

4. 路径四：金融创新——匹配资金周期，拓宽融资渠道

积极构建多渠道融资体系，以应对项目前期的资金压力。企业充分利用自身的经营数据资产，例如纳税信用、软件著作权以及高质量的应收账款，成功拓展了传统银行贷款之外的融资渠道。具体措施包括开展供应链金融活动，如对应收账款进行保理以加速现金回流；利用软件著作权等无形资产进行知识产权质押融资，为战略性研发提供资金支持；以及基于良好的纳税记录申请“税务贷”等低息信用贷款产品，以及利用专精特新小巨人资质申请的科技型企业纯信用贷款。企业通过精准匹配不同期限和成本的融资工具与营运资金周期，例如供应链金融覆盖项目前期的设备采购投入，短期和中长期贷款支持研发项目投入、日常运营支出和其他项目实施期间的人工支出，从而确保资金链的安全性并优化资本结构^[7]。这种创新的融资策略不仅缓解了企业的资金压力，还为其长期发展提供了坚实的财务支持。

(三) 业财融合下的指标体系重构与实践对比

在推行业财融合的过程中，XM 科技监控的财务指标体系重心发生了显著变化，从关注静态结果转向动态过程和业务动因。

下表清晰地展示了这一转变：

监控维度	传统财务指标 (侧重事后)	业财融合下的管理指标 (侧重事中、事前)	财务管理应用
收款循环	应收账款周转率	合同收款计划达成率、超期应收账款占比	与销售绩效挂钩，每周追踪
付款循环	应付账款周转率	采购订单与预算匹配度、供应商账期利用率	优化付款节奏，维护供应链关系
项目循环	存货周转率	项目预算执行偏差率、项目复盘与奖金核算的核心依据	项目现金流回正周期

XM 科技的实践表明，提升营运资金管理效能并非财务部门的孤军奋战，而是一场以流程为骨架、数据为神经、机制为血脉、金融为羽翼的系统性工程。通过将财务管理的思维、方法和工具深度嵌入业务活动的全价值链，公司逐步从被动的“救火”状态，转向对资金周转进行主动、前瞻的精准管控。这一转变为 XM 科技在激烈的行业竞争中构建了坚实的内部资金保障，也为后续章节提炼普适性的管理模型奠定了坚实的实践基础。

四、管理启示与可复用的路径模型

通过对 XM 科技实践案例的深度剖析，我们可以超越单一企业的经验，提炼出对软件与信息技术服务业具有普适价值的管理启示，并构建一个可复制、可推广的路径模型，并反思财务管理者在这一转型过程中的核心角色演变。

(一) 从个案到范式：业财融合驱动营运资金管理的“双轮驱动”模型

基于 XM 科技的实践，构建了“业财融合驱动营运资金管理效能提升双轮驱动模型”（见下图）。该模型清晰地展示了提升营运资金管理效能的系统框架与逻辑闭环。

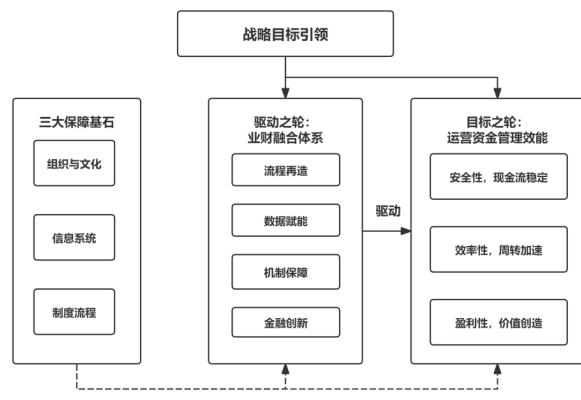


图3：业财融合驱动营运资金管理效能提升双轮驱动模型

该模型的核心内涵在于：

1. 一个引领：一切活动始于公司的战略目标，确保营运资金管理服务于企业整体价值最大化。

2. 双重驱动：

驱动之轮（业财融合体系）：由“流程再造、数据赋能、机制保障、金融创新”四大举措构成，它们环环相扣，共同发力，是持续运转的“发动机”。

目标之轮（营运资金管理效能）：体现为“安全性、效率性、盈利性”三个层层递进的目标，是驱动之轮作用的最终成果。

3. 三大基石：“组织与文化、信息系统、制度流程”是支撑两大轮系平稳、高效运转的基础环境。

此模型为同业企业提供了清晰的行动路线图：企业需在三大基石的保障下，通过驱动之轮的四大举措持续发力，最终推动目标之轮的三大效能提升，实现从“要我做”到“我要做”、从“被动管理”到“主动赋能”的根本性转变^[8]。

(二) 财务管理的价值重塑：从“业务伙伴”到“价值整合者”

本案例研究对财务管理者的角色定位提出了新的要求。在 XM 科技的转型实践中，财务部门的角色实现了三级跳：

1. 从“记账员”到“业务伙伴”：这是业财融合的初级阶段。财务人员走出办公室，理解业务逻辑，运用财务数据为业务

部门提供预算、成本、分析等支持，但其核心仍是“支持”与“服务”。

2. 从“业务伙伴”到“价值驱动者”：这是进阶阶段。财务通过设计并运营“营运资金健康度仪表盘”、将资金效率指标纳入 KPI 等管理行为，主动引导和驱动业务活动向更优的资金效率方向靠拢，此时财务已成为管理的“驱动者”。

3. 从“价值驱动者”到“价值整合者”：这是业财融合的高级形态。财务负责人利用其贯穿前端的独特视角，成为连接战略与执行、打通各部门职能壁垒的“整合枢纽”。通过主导系统搭建、协调三会、设计融资方案等工作，实质上是在整合公司内外部资源，精心策划整个组织的价值创造流程。

这一角色演变的核心在于，财务管理的价值不再局限于合规与控制，更在于其作为“企业神经系统”的协同与整合能力，确保企业在高速发展中国保持平衡与韧性。

(三) 研究局限与未来展望

本研究虽深入剖析了单一案例，但结论的普适性有待更广样本验证。同时，因商业保密而对数据脱敏，可能影响实证精确性。未来，营运资金管理将深度融合技术演进，向智能化与自适应方向发展。智能化预测方面，可借助大数据与机器学习技术，结合历史项目数据、宏观经济指标及客户行为，构建动态现金流预测模型，实现从事后分析到事前模拟的转变。自适应管理则可探索区块链在供应链金融与合同履约中的应用，构建可信自动化结算体系，并利用 AI 算法实时调整采购计划、付款建议和信用政策，使营运资金管理成为自我学习、自我优化的智能系统。

五、结论

本研究聚焦于软件与信息技术服务业营运资金管理的现实挑战，深入探讨了业财融合在此领域的关键作用。通过对 XM 科技实践路径的细致剖析，我们揭示了如何借助优化流程、数据赋能、机制创新与金融工具四大策略，将财务管理深度融入业务运营，实现资金存量的高效盘活与周转效率的显著提升。研究提炼出的“双轮驱动”模型及对财务角色演变的洞察，不仅为 XM 科技的实践提供了有力支持，更为同行业企业未来规划提供了宝贵借鉴。在商业环境日益复杂的当下，构建以业财融合为核心的精细化营运资金管理体系，已成为企业提升竞争力、决胜未来的关键战略基石。未来研究可进一步细化行业特性分析，增强业财融合效能评估的精确性，同时探索智能化、自适应管理水平的提升路径。

参考文献

- [1] 卢玉涛. 提质增效推动营运资金管理效能评价分析 [J]. 市场周刊, 2024, 37(05):57-60.
- [2] 宋刚. 上市煤炭企业营运资金管理存在的问题和改进对策 [J]. 市场周刊, 2024, 37(03):21-24.
- [3] 张强. 转型背景下焦化公司营运资金管理研究 [J]. 财经界, 2023, (12):51-53.DOI:10.19887/j.cnki.cn11-4098/f.2023.12.016.
- [4] 叶倩. 基于提质增效的营运资金管理效能评价研究——以 X 钢铁企业为例 [J]. 当代会计, 2020, (16):100-102.
- [5] 唐耀祥. 基于提质增效的营运资金管理效能评价研究 [J]. 交通财会, 2020, (03):54-59.
- [6] 许诺. 业财融合下 A 公司营运资金管理优化研究 [D]. 安徽财经大学, 2024.DOI:10.26916/d.cnki.gahcc.2024.000369.
- [7] 王晓琪. 基于业财融合的企业营运资金管理研究 [J]. 中国农业会计, 2024, 34(18):57-59.DOI:10.13575/j.cnki.319.2024.18.010.
- [8] 廖芸玲. 业财融合模式下企业营运资金管理研究 [J]. 中国农业会计, 2025, 35(04):45-47.DOI:10.13575/j.cnki.319.2025.04.004.