

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.003

# 业财融合在商业航天企业的应用

樊娜

(北京中科宇航技术有限公司,北京 101111)

**摘要:**我国商业航天产业自2015年以来有了蓬勃的发展,航天产业逐渐从国家计划经济向低成本、高效益的市场理念转变。社会投资人对投资回报率的要求、市场竞争的压力等也从外部迫使商业航天企业必须要提高经营管理效率,所以业财融合是财务管理发展的必然趋势。本文从商业航天和业财融合的含义出发,分析了商业航天企业实施业财融合的必要性,阐述了商业航天企业进行业财融合面临的问题,例如:最高管理者的重视不足;员工缺乏业财融合意识,业务部门参与程度较低;商业航天研制生产流程的复杂性与变化性对业财融合提出了更高的要求;业财部门之间沟通不顺畅;缺乏业财数据库、业财融合平台等。最后针对这些问题,提出了相应建议,例如:提高管理者对业财融合重要性的认识;强化全员业财融合意识,形成业财融合文化;提高财务人员的业务能力,加强部门间沟通;促进业务流程再造,打破组织壁垒;强化完善信息化建设,规范资源整合。在信息化时代,商业航天企业要重视业财融合工作,利用现代信息技术和管理工具实现业务流、资金流、信息流的整合,为决策提供更真实、及时、有力的依据,进而更好的应对内外部环境的变化,促进企业经营目标和战略目标的实现。

**关键词:**业财融合;商业航天企业;财务管理;应用

随着市场竞争的日益激烈,社会资本逐步引入,低成本高效益的目标要求都促使商业航天企业必须提高经营管理效率。而要想提高企业的经营管理效率,就必须提高企业的财务管理水平,业财融合是提高企业财务管理水平的重要途径,所以业财融合是财务管理发展的必然趋势。

## 一、商业航天企业和业财融合的概念

### (一)商业航天企业的含义

商业航天企业是面向商业市场,以盈利为目标,主要从事商业航天活动的企业。商业航天活动是相对于传统航天活动而言的。传统航天活动是以国家指定计划对项目进行授予、获取、分配利润,国家安全、产业扶持、集团利益平衡等非经济层面的因素决定着项目和资源的分配,是一种举国体制、半计划经济下的活动。商业航天活动是以企业为主体、以盈利为目的开展航天活动,遵循市场机制,吸引社会投资者进入,鼓励创业者进行技术创新,尤其是破坏性创新,旨在面向市场、面向大众,提供高性价比的产品和服务。<sup>[1]</sup>

### (二)业财融合的含义

业财融合,就是在互联网的大背景下,将业务与财务有机结合起来,将企业的全业务链都串联、贯通起来,在统一数据库里,业务与财务进行良好的沟通协作,最终在研发、运营、管理、投资的目标上达成一致。财务要改变仅作为事后的反映和监督的角色,而应将视角前移,参与到事前决策、事中管理。

## 二、商业航天企业实施业财融合的必要性

2014年以来,我国出台了一系列政策促进商业航天产业的发展,并鼓励社会资本进入商业航天领域。在国家政策支持下,一大批商业航天企业诞生。面对各种内外部环境的变化,商业航天企业非常有必要实施业财融合,来提高其财务管理水平,从而提高企业的市场竞争力。

### (一)是社会投资人对投资回报率的要求

商业航天企业与传统航天企业不同,处于一个竞争性的金融环境中,社会投资者除了有航天情怀、战略布局,本质上还是都有投资回报率的要求,这就要求商业航天企业提高经

营管理效率,避免由于进度、质量、管理、经营等原因导致成本上升而带来的利润下降,这就使得仅包含会计核算、合规监督的传统财务管理方式已不能满足企业精细化、系统化决策的需要,商业航天企业必须更好地进行业财融合,不断提高财务管理能力、经营决策能力,从而提高给股东的回报。<sup>[2]</sup>

### (二)是企业提高市场竞争力的需要

商业航天企业与传统航天企业不同,其所处的市场环境是竞争性的,进行业财融合能够为企业提高经济效益、提高市场竞争力。面临激烈的市场竞争,传统的经费管理方式、定价模式已经不能满足商业航天企业的需要,企业需要根据自身情况不断进行升级改造,需要财务部门把相关合规要求、管理方法融入到业务前端,为决策提供更多、更准确的依据,为资源配置提供更科学的方法。从成本角度,财务部门可以从参与整个业务的前端、中端、后端,完整反映出成本动因,总结成本规律,并对员工进行正确的引导,强化成本风险意识。依靠信息化平台进行业财融合,能够实现财务和业务系统自动对接,使业务流、资金流和信息流能够协同一致。业财融合平台是企业走向现代化和创新化管理的重要辅助手段,本质是要广泛运用各类先进的信息技术,对企业资源进行深层次的挖掘和利用,进而提高市场竞争力。<sup>[3]</sup>

### (三)是防范企业经营风险的需要

商业航天企业面临着更为复杂的经营风险,高风险、高投入、高技术、长周期的特点使得监督和防范经营风险成为商业航天企业管理的一项重要内容。财务部门通过业财融合可以对企业的采购、销售、收款、付款、投资、资产管理等主要环节进行完整有效的监督,通过财务分析也可以发现企业在经营管理中存在的主要风险点和薄弱环节,提出改进建议和措施,并通过必要的财务手段防范并化解部分风险,从而有利于企业防范整体经营风险。业务部门通过业财融合也可以更及时地接收财务部门的预警、接受各部门的建议,提早防范风险。例如,资金情况就是企业的“日子”,通过业财融合,财务能够更及时准确地掌握公司的资金需求,从而能更科学有效地进

行资金匹配,避免长期投资与短期债务的错配等原因引起的资金链断裂而导致公司经营风险的产生、过不好“日子”。

### 三、商业航天企业实施业财融合面临的问题

#### (一)最高管理者对业财融合的重要性认识不足

金融、互联网等行业人员来源千差万别,行业视野比较丰富、竞争格局也是多元化的,而我国商业航天企业的创始团队大多来源于体制内的航天单位,原所在的半计划经济体制下的管理模式存在于大多数固有观念里,他们认为财务工作仅限于会计核算、合规监督等职能,没有意识到业财融合的重要性,尚未来得及转换思想,把财务融入业务前端、中端,为其整体战略目标服务,成为企业价值创造的一环。

#### (二)员工缺乏业财融合意识,业务部门参与程度较低

各个部门大多天然地都把自己部门的业务当作第一要务,一方面认为财务是记账部门,并没有意识到财务能为业务提供协助;另一方面认为财务是监督部门,担心财务介入的越早、越多会导致其接受的管束越多,所以某种程度上来说,还会有些排斥业财融合。这就要求企业管理者、财务人员积极宣贯业财融合能给业务带来的好处和便利,能给企业整体带来的管理效益。

(三)商业航天研制生产流程的复杂性与变化性对业财融合提出了更高的要求

我国的商业航天自从2015年以来,虽然有了迅猛的发展,但整体来说还是处于早期阶段。商业航天的研制模式、生产模式需要在传统航天的基础上进行简化、创新和突破,以更符合市场的节奏和需求,但本身仍具有高风险、高投入、高技术、长周期的特点,尤其是火箭的研制更为如此。火箭研制、生产、发射是一个系统工程,其庞大复杂的部件构成、不断迭代的技术方法决定了其整个流程的复杂性和变化性,这对业财融合提出了更高的要求。<sup>[4]</sup>

#### (四)业财部门之间沟通不顺畅

实际工作中,财务人员、业务人员分属于不同的部门,各司其职、缺乏沟通。财务人员不懂技术、不懂业务,业务人员不懂财务,对于财务数据、指标无法理解。财务人员一般都是通过公司规定以及制度要求等与业务人员进行沟通,而业务工作人员也会常常因财务人员不懂业务难以进行深入交流。尤其对于火箭行业,技术本身就属于高精尖,且多年来外界宣传非常少,普通大众了解到的航天知识相比其他行业要少得多,这让财务人员的学习提高了难度。这种不理解、不主动,导致双方的沟通成本较高,为企业开展业财融合带来困难。

#### (五)缺乏业财数据库、业财融合平台

企业在发展过程中,需求是不断出现的,为了满足当时的需求,会采购或开发相应的信息系统,然而,如果缺乏统一规划,几年后就会发现,虽有多系统,但其相互是独立的,无法互通互联,这就导致业务信息无法及时完整地传递到财务部门,财务信息也就不能准确反映公司的真实经营情况,当然给经营投资决策提出的建议也就有失偏颇,甚至为风险管理埋下了安全隐患。例如,商业航天企业在发展的过程中,可能已经单独采购了项目管理系统、费用报销系统、OA系统、档案管理系统、财务记账软件等,但每个系统之间是相互独立的,导致各个环节的信息不流转、不共享,财务信息的片面性、滞后

性无法为企业快速发展助力。

### 四、商业航天企业实施业财融合的对策

#### (一)提高管理者对业财融合重要性的认识

管理层尤其是最高管理者必须清醒地认识到,商业航天企业面临的内外部环境与原体制内航天单位相比有很大不同,市场的变化、投资人的要求、员工的预期、经营目标等方面,都要求企业必须快速应对并不断进行精细化管理、数据化管理、可视化管理,只有切实协同好所有部门,才能有助于企业经营目标和战略目标的实现。

#### (二)强化全员业财融合意识,形成业财融合文化

强化全员业财融合意识、形成业财融合文化是实现业财融合的基本条件,但这并不是容易的事情,而且也不可能在短期内达成,需要全体人员的共同努力。这就需要管理层在各种场合、用各种方式,普及业财融合的含义、目标和方法,营造良好的业财融合氛围。同时,管理层要在日常业务中协调好部门间的分工协作,促进业财融合文化的形成。

#### (三)提高财务人员的业务能力,加强部门间的沟通

第一,财务人员必须要意识到:利用财务知识为业务服务、让业务人员切身感受到财务的价值,非常有助于激发业务人员主动参与业财融合的意愿,也有助于财务人员顺利参与到日常经营管理中。

第二,财务人员要深刻意识到了解业务对财务管理的重要性,要主动到业务部门,与业务人员交流,加强对业务前端的熟悉程度,尤其是多向技术人员了解商业航天研制生产流程,共同总结提炼出研制生产流程管理的方法,制定相应的管理制度。

第三,财务人员要积极向业务人员宣传财务知识,帮助其形成财务思维,让业务人员意识到,只有业务规范才能带来财务的规范,只有业务规范,才能让财务数据真实完整。

第四,公司要定期组织业务部门与财务部门的交流,互相学习对方的专业知识、了解对方的思考角度,尽量用浅显的语言交流,不害怕误解、冲突,营造一种摒弃专业术语、打造跨部门合作的氛围。

#### (四)促进业务流程再造,打破组织壁垒

在业财融合模式下,财务人员需要伸展到业务部门中去,与业务人员协调作战,内部体系流程的再造需要打破部门间的壁垒,以模块化的方式促进业务与财务的融合。比如:在售前阶段,建立以销售人员、技术人员、财务人员为核心的面向客户的工作组,销售人员负责客户报价的沟通,技术人员负责技术方案的沟通,财务人员负责财务税费票据的对接,同时三方将客户的需求及结果及时互相沟通,制定一个更为优化的方案给公司,减少因沟通不畅导致的信息障碍,避免企业的损失,提高企业的收益。在这种模块化的融合下,内部流程体系以产品或客户为主线,在每个阶段都会涉及部门的穿插,保障信息的畅通,从而更好地融合。

#### (五)强化完善信息化建设,规范资源整合

业财融合在实施的过程中并非简单的业务部门与财务部门的集合,而是为了实现企业发展战略目标,将业务部门以及财务部门当中的各个具体业务环节进行交叉融合。业务中的每个环节都会产生信息,这些信息既不相同也非常复杂,内在

又有一定的关联性。不同部门使用信息的侧重点不同,这就需要统一的数据平台。因此,企业一定要加强信息化建设,才能即时收集不同端口的数据,并自动进行流转、处理、分析,使财务融入业务全流程,参与到事前决策、事中控制和事后反映,加强对公司整体风险的管控。

搭建数据平台的方法很多,企业可以根据自身实际情况进行选择。在信息整合方面,企业可以通过数据接口将原有的信息系统整合,也可以重新建立一套一体化的ERP系统。对于商业航天企业,因为大多处于发展早期,可以考虑借鉴其他行业的通用经验,再结合自身特点,搭建一套具备可拓展性的ERP系统,采取分期建设的方式,不断延展管理内容、深化管理力度;同时,也通过系统建设,逐渐规范和完善内部组织架构、制度体系、工作流程。在搭建系统的过程中,要关注三个方面:第一,企业要成立专门的工作小组负责系统建设,并了解各类信息系统的新理念和新技术,选取适合自身情况的系统;第二,现有的业财数据要进行梳理,统一专业术语和数据标准,为业财系统的整合奠定基础;第三,充分运用所搭建的系统平台,提炼对企业决策有价值的信息,既要避免陷入信

(上接第5页)

况要有奖惩制度,达到人人有主动控成本,保质量的意识,以达到强化责任监督,提升成本管控的效果。同时,在项目成本管控过程中,还需要根据项目设计图纸的变化,项目合同及结算等信息,及时测算调整项目总投,为后期项目投入运营后的销售定价,策略发挥指导作用。此外,由于房地产项目采取分期开发的情况较多,财务人员要根据整体的开发进度,并结合具体分期的特点,深入全面了解项目开发情况,做好财务核算科目设置及费用分摊准备、税收预判等,同时过程把控,及时向业务部门反馈最新财务数据信息。项目开发完成投入运营后,财务人员还需深入销售环节,深入业务端,利用自身掌握的专业财税知识,准确测算开发及销售成本,合理合法筹划税收,同时销售人员也需结合财务部门的收入、利润指标及项目投资收益计划,共同制定合理的销售计划和定价策略,公司层面制订合理的销售提成激励政策。以合理拓展公司整体利润空间。

同时,应建立科学合理的考核机制,设立各部门考核指标时,应充分考虑到业财指标的关联性及相互影响程度,并设立相关的业财配合度指标,逐步将业务目标与财务目标统一。

#### (四)加大复合性人才培养

房地产企业在推进业财融合的过程中,需要将业财部门统一管理打破彼此界限,通过将业务部门与财务部人员实现岗位轮换,让财务人员深入业务一线,参与项目开发过程中的各种会议,及时了解项目开发进度及存在的问题,并动态准确地反映公司的盈利预测。业务人员也需主动学习财务、税务等理论知识,日常工作中,加强沟通,并定期参加财务部门的各种财务分析会议。公司提供各种内训与外训的机会,加强业务与财务的相互学习与相互指导,确保业财活动的一致性和协调性,并培养一批复合性人才。<sup>[5]</sup>

因此,房地产企业需全力打造复合型高层财务管理团队,着重培养具有财务背景的高层业务管理人员,引导财务人员

息海洋也避免将信息系统建成毫不实用的花架子。<sup>[5]</sup>

#### 五、结语

在信息化时代,商业航天企业要重视业财融合工作,利用现代信息技术和管理工具实现业务流、资金流、信息流的整合,为决策提供更真实、及时、有力的依据,进而更好的应对内外部环境,促进企业经营目标和战略目标的实现。

#### 参考文献

- [1]张江江.业财融合在企业管理中的运用研究[J].财会学习,2021(12):27-28.
- [2]陈琳.论企业发展中业财融合推进问题[J].财会学习,2021(11):56-57.
- [3]左秋芳.业财融合在企业财务管理中的应用[J].纳税,2021(08):127-128.
- [4]李敏.业财融合在企业管理应用中存在的问题及对策[J].财会学习,2021(06):40-41.
- [5]高建民.军工行业改制背景下航天企业财务管理能力的提升[J].财会学习,2017(12):60+62.

深入公司核心业务及盈利模式,以产融结合知识、财务信息系统应用技能、税务筹划能力、财务人员领导力提升作为提高公司整体财务管理水平的重要支撑。

#### 四、结语

综上所述,在当前房地产企业竞争日益激烈的发展环境下,加强房地产企业业财融合有助于提升房地产企业的竞争能力,增强其经济效益,并最终促进房地产企业顺利实现整体战略目标。但是,当前房地产企业业财融合仍然存在的一些问题,房地产企业需要提升公司整体业财融合意识;加强信息化手段,为业财融合落地提供保障;建立完善的内控管理体系及合理的考核机制;加大复合性人才培养,以促进房地产企业健康发展。

#### 参考文献

- [1]张丽娜.初探业财融合在房地产企业财务管理中的应用[J].财会学习,2021,(13):19-20.
- [2]陈睿.业财融合在房地产企业管理中的应用研究[J].中国集体经济,2021,(12):47-48.
- [3]褚玉芳.房地产企业业财融合问题研究[J].大众投资指南,2021,(07):51-52.
- [4]马茹.房地产企业业财融合中存在的问题及对策研究[J].大众投资指南,2021,(07):53-54.
- [5]王成勇.房地产企业加强业财融合的途径分析[J].纳税,2021,15(02):183-184.