

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.024

业财融合在建筑企业的实践研究

贾俊峰

(中国化学工程第九建设有限公司,辽宁 盘锦 124000)

摘要:随着十四五规划的发布,国家在建筑领域的投资也会加大,这在一定程度上意味着建筑企业的发展潜力巨大。但因建筑行业独特的性质,企业在财务管理方面存在的问题仍然较为突出。在以往的企业财务管理理念中,财务部门的主要职责是公司价值的“守护者”,财务人员日复一日地围绕着诸如资金收支结算、财务会计核算、财务报表编制等展开工作。在面对国家新形势新发展格局,建筑企业要想高质量高速发展对财务部门的职能提出了更高的要求,需要财务人员向企业提供更有价值信息:诸如运营数据、预算数据等,为管理层提供更多的战略决策支持。要求建筑企业的财务将从简单的价值“守护者”转变为价值“创造者”。作为财务职能转型的先行者,业财融合可以更好地实现企业价值守护转向价值创造。业财融合的基本思路是基于各项业务活动的流程化、制度化、标准化以及规模化处理,从而解放财务人员“双手”,促使财务部门人员深入业务一线,实现战略财务与业务财务职能转型。本文从业财融合的理论及重要性、业财融合存在问题及解决方案三个角度对建筑企业的业财融合分析,以提供较为科学的解决方案。

关键词:建筑企业;业财融合;财务管理模式;业财技能型人才

党的十九大报告明确指出“我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段”。由此可知,从十四五规划到未来的很长一段时间内,建筑企业必须做好转型思想,而不能故步自封,延续传统的工业理念,拒绝使用电子科技来提高效率、提升在市场竞争能力。关于印发《管理会计应用指引第100号—战略管理》等22项管理会计应用指引的通知中,明确将业财融合作为管理会计发展的方向。将财务会计转型为管理会计的企业无异于占领了先机,业财融合。

一、建筑企业业财融合的相关理论

随着经济的发展,国家实力的增强,建筑行业在国民经济中的重要性不言而喻,基础设施的建设也对建设人民满意的生活起着重要作用。在建筑企业中,财务管理也是企业管理中的重要一环,现阶段财务部门从“价值守护”转向“价值创造”的本质是希望在当前外部环境中企业财务管理模式实现从传统模式到现代模式的改革转型,支撑起企业战略与业绩,而非单纯地记录与守护,从而有助于财务部门在企业整体管理框架内的地位提升。

(一)建筑企业业财融合的相关概念

业财融合的含义为,在企业的人力资源、经济资源等受到限制的情况下,为节约成本,提升效率,将业务和财务部门整合,为企业战略规划提供新的思路。让财务人员在自身的财会工作之外,能积极参与到业务部门的相关业务,做到对建筑企业的业务情况能清晰了解,并可以预见未来发生的费用,了解到市场上存在的信息,做到与企业共同成长。因为财务人员了解相应的资金运转情况,业务部门了解项目的基本情况,若能两个部门相互配合,则从预算层面,直接节省成本,促进企业发展。

建筑企业的财务存在如下特点:一是资金链较长,在处理账目的时候需长久监督;二是存在挂靠、分包、合署经营不同类型的合同,不利于财务人员了解全貌;三是在企业的发展中,财务并不能从宏观的角度了解企业的情况。部分建筑施工企业的业务部门,不了解企业的资金运转情况,盲目开展业务;也存在财务人员不了解业务部门的情况,只要流程审批过

的资金便支付,导致双方的信息不对等,给企业带来风险。^[1]

如在建筑企业的财务处理中,使用业财融合模式,可以让企业的成本大大减少,让企业的经营风险大大降低。

(二)建筑企业业财融合的模式

将业务经营简称为“业”,将财务管理简称为“财”,将二者结合起来的财务管理简称“业财融合”。对于建筑企业而言,主要分为以下三种模式:

1. 局部业财融合

为了便于管理,我国建筑的公司通常在全国设立多个分公司,分公司所在的地区存在很多项目。在局部业财融合的模式下,分公司往往可以独立进行财务核算,由于分公司对于本地区的项目较为了解,可减少业务部门的沟通难度,也可以提升企业的运行效率。但各个分公司的财务管理可能存在不一致的情形,并不便于监督和审查,因此存在一定的局限性。

2. 集中业财融合

此类模式可以最大程度减少查无管理中的差异。即在总部机关配置大量财务人员,集中管理分公司、项目、机关的账务。存在的局限是总部人员无法亲临现场,与相关人员进行沟通,可能存在信息不对称的情况,让财务的核算出现困难。

3. 共享式业财融合

“大数据”“云存储”时代的到来,建立一套财务共享中心,是目前建筑企业最需要发展的课题。将各项目的实体业务,采用统一的模式来规范记账,一方面可以让企业的管理人员了解到财务管理的正向作用。建筑企业的管理人员通常只觉得业务部门是最重要的,只要拥有较为专业的技术人员,便可以让企业的效益大大增加。另一方面可以提升内部控制的水平,考核审计部门和财务部门往往是相互独立的存在,财务部门并不具备审核能力,共享后的业财融合可以减少经济纠纷。^[2]

(三)建筑企业业财融合的重要性

传统的会计记账模式逐渐的被计算机技术背景下的会计应用所替代,在建筑企业之中,会计职能的快速转变也逐渐被认可,会计逐渐从一个服务部门转换成管理部门,管理会计逐

渐成为理论和实务界所研讨的课题。

业财融合模式之下,可以让建筑企业在人力、资源、成本均受到限制的情况之下最大限度的完成人员的高效融合,一方面能够让项目能早发现问题、早解决问题,避免发生不必要的法律纠纷,从源头上解决问题。另一方面,会计法律法规和政策,总是在不断变化之中,比如“营改增”,如在业财一体化的进程中找到避税风险点,并从根源上做好税务筹划,这样可以让工程项目避免亏损,实现盈利。

二、建筑企业业财融合过程中存在的问题

建筑企业的分公司项目较为分散,业财融合过程中的财务共享中心可以采取两种模式:一种是在总部机关设立一个中心,便于全面系统的掌握财务信息。另一种是同时在各个分公司建立不同的共享中心,此项需要企业投入较多资金。业财融合并不是一蹴而就,建筑企业常常遇见如下问题。

(一)财务能力参差不齐,业财融合难以达到预期效果

很多财务人员已经意识到信息化时代自己的能力需要进一步的提升,但是对于新知识的理解还处在较为低端的层面,虽然在不断地努力之中,但由于缺少专业的培训,且工作压力巨大,导致他们的学习成果很少。同时财务人员自身的思维也没转换,也觉得自己所做的只是简单的工作,达不到管理层,因此对业务能力的提升较为迟钝。^[3]

建筑企业中,也缺少相应的内控制度。内控制度作为部门开展业务的索引,起到至关重要的作用。制度的设定可以一定程度上约束部门的人员的行为,且提供一个较好的发展环境,因此要制定相应的配套制度和流程。

(二)业财融合信息化水平有待提高

建筑企业的特点主要有两点,一是以项目为基础,项目所在地分为国内和国外,距离总部较远,管理上存在一定的难度;二是工程的期限不同,有的项目几个月就完工,有的项目要持续数年,也造成业务部门与财务部门存在信息不对称的情况。

建筑企业中的业务部门分为两种,一种是在机关单位的市场开发部、经营管理部,另一种则为在项目中实际管理人员,如XX分公司、XX项目部。在此种模式下,财务人员在核算的过程中,往往审核的都是已经发生的费用,可将其称之为事后核算。财务人员的角色往往仅是辅助型的角色,部分企业甚至并不进行财务发生中的过程监督。但在业财融合模式下,无论是对财务人员、业务人员,还是建筑企业的长足发展,都能促使进步和提升。

人工智能的发展迅速推进财务系统的改变,但很多建筑企业出于以下原因并不愿意更新系统:一是成本较高,一套较为完善的正版财务系统价格可能高达几百万元,且启动新的功能可能还要付出更多的费用,对于企业管理者而言,并不能在较短时间之内看到成效,还不如投入项目建设之中。二是人员不愿意更新思维,学习新的系统,怕被时代淘汰。建筑企业中有很多财务人员年岁已高,学习欲望较低,延续现行的财务系统,可以让他们省却较多精力和时间。三是业财系统涉及好多部门,但是财务系统中的专业术语,无法让其他人员理解其中的奥妙,进而产生部门间的争执,故推进较为困难。但随着时代的发展,管理者认识到业财融合的必要性的后,情况会有所改善。^[4]

(三)业务部门疏于配合,业财融合参与度低

业财融合管理团队的建设较为困难,且涉及多部门,目前

精通业务和财务的人员较为稀少,且相互之间并不愿意将核心资料交接给对方。从各部门角度来看,财务部门侧重节约成本,方便后期的核算。业务部门侧重经济效益,并不侧重于成本。

业务部门对于财务的兴趣并不是很高,尤其在觉得财务只不过是一个配合部门的思维之中,业务部门从本质上就不愿意与财务沟通,双方存在一定的隔阂。对于业务部门的人而言,财务部门的介入,无异于是在狭小的市场上分一杯羹,甚至可能觉得财务就是来审计自己存在的诸多问题,故对于具体情况含糊不清,不愿意吐露清楚。财务部门的人对于业务的了解并不是十分的宽泛,想要去深入研究,但可能存在诸多不了解的情形,尤其是很多项目在偏远的地区,且条件十分艰苦,人际关系可能更为复杂,财务人员极少愿意深入基层,去学习相应的知识。

基于以上的情况,当建筑企业的管理层从战术和战略层面想要快速的推进业财融合,是十分困难的事情。提升业财融合的参与度,是建筑企业未来需要着重考虑的问题。

三、建筑企业业财融合问题的改善策略

目前,建筑企业逐步认识到业财融合的重要意义,但是在实施过程中存在很多问题,却不知该如何进行管理。以下是从三个角度进行评价,了解业财融合的改善策略,才可以帮助企业更快成长。

(一)健全财务流程,提升财务能力

要想进行业财融合,首先要让财务管理和核算的业务相互融合,鉴于两个部门处于同一系统之中,因此借助软件系统和信息化手段,两部门之间的磨合是可以实现的。第一点便是简化制作报表的步骤,财务管理之中报表是较为重要的一环,而制作报表需要的数据和统计量往往让基层人员消耗大量的时间和精力,建筑企业之中若能通过报表自动化的模式,可大大减少基层人员的工作量。健全财务流程,一方面要选用较为先进的财务系统,逐步淘汰较为落后的记账模式。另一方面要让财务人员多去参与项目的规划工作,并不局限在财务一个领域。同时可对学习优秀的财务人员进行表彰,从而促进财务的能力和积极性。

并不是所有的业财人员都能快速转换自己的工作思维,明确未来的职业目标,了解到业财融合的重大意义。但他们仍是在此项工作中不可或缺的一部分。因此,要对业财人员进行系统的培养。首先,要从专业技术水平方面提升,将相关人员进行专业系统的培训,并可从各地找到较为出色的老师进行讲解,也可带领企业人员去业财一体化融合先进的企业进行访问交流,这样能快速提升业财人员的专业素养。^[5]

(二)提高业财融合信息化水平,形成完善的管理机制

要为企业节约成本,就要形成成本管控机制,主要分为两个方面,一是人力成本管控,另一个是资源的成本管控。同时为了防止项目上不断地购买物资,而造成资源上的浪费,建筑企业可以进行预算管理机制。

在搭建预算管理信息平台的过程中,要不断地加强其中的业务流程,尤其应该侧重项目完成的各个流程。简单基础的财务工作,可通过大数据的统计,人工智能的操作来完成,而并不需要企业投入大量的人力成本来完成,可以节约人力成本。财务人员的素质随着流程的优化,业财融合的建设完善,也会逐步提升。

(下转第59页)

现了比较好的平衡,A企业大大提高了预算编制工作的质量和效率。

(四)点石成金,优化预算管控机制

针对预算考评指标过于粗糙,考评机制不能较好激发员工积极性的问题,A企业结合财务战略目标和不同部门的业务本质,对预算考评指标体系进行了更为精准的重构。新的考核指标体系突出强调了预算年度A企业对规模(订单、回款)、效率(人均回款、费用率、薪酬包占回款比)、质量(订单人天投入比)的主要诉求,较好地抓住了企业目前快速发展阶段的主要矛盾。企业上下一致认为当前阶段保持健康的现金流至关重要,要求所有部门考核都与回款指标挂钩,而将收入、利润等后续年度需逐步加强的指标纳入OKR作为观察指标,考评指标体系既抓住了企业战略重点又较为灵活、简洁。根据经营周期特点不同各个部门季度与年度的考评指标可以不同,指标的权重分布也可以根据实际管理诉求适当调整。在考评打分上则赋予1、2、3、4季度以及年度分别以15%、15%、15%、5%、50%的权重,克服了业务部门年底突击冲刺业绩的弊端,突出了每个季度达成目标、持续努力的重要性,较好地发挥了预算的管理与导向作用。^[5]

针对预算指标过程管控的弱点,A企业以至至关重要的人工成本与期间费用管控为抓手,推行了“额率双控”的实时过程管控机制。企业选择将各利润中心的“人力成本”、“差旅费”、“业务招待费”纳入“额率双控”管控机制,“额”是指各利润中心在其预算静态费用额度内列支费用,“率”是指各利润中心必须满足基于其实际实现收入的费用率管控要求,“额”、

(上接第56页)

在转变财务管理的思考方法的同时,也要加大内部的监督力度,尤其在成本控制阶段,如内部的监督机构总是松懈,或者流于形式,不去监督具体的成本,势必会给相关部门留下“寻租空间”,造成企业的资产流失,现金流短缺。监督部门的设立很重要,但是赋予他们权利也更加重要。

(三)全面提升业财融合的重视程度并培养业财技能型人才

企业的高质量发展离不开一个高素质的团队,业务部门和财务部门的不配合反映出企业业财融合的价值理念尚未宣传至每一位职工。

首先企业必须将宣传业财融合的重要性和必然性作为日常工作来抓,在企业内部形成一个良好的氛围,引导全体员工做好本职工作的同时,积极融入业财融合实际工作中来,切实为企业创值增效做出一定的贡献。

其次企业要重视培养业财技能型人才。业财融合模式下,财务人员应将工作重心前移至业务端口,熟悉各个流程口的业务:如合同签订环节,供应商和分包商的甄选环节,工程项目的进度和结算环节,对各环节出现的问题进行分析并反馈,以实现成本控制、风险预防、效率提升的目的,为企业经营决策奠定基础,促进企业的高效运转。

最后设置绩效考核激励机制。无论是从职位的上升路线,还是薪资的增长机制,都要设立完善。对业财融合的人才,应给予适当进行激励,进而更激发其工作的积极性,加速财务人员由价值守护者向价值创造者的华丽转型。^[6]

四、结语

经济和社会的发展,给建筑行业带来时代红利,但若企业

“率”均按各管控对象的累计值逐期向后滚动管控。这一机制实现了根据业绩完成进度列支费用的动态挂钩管控效果,促使各利润中心“依业绩招人、凭业绩花钱”,既激励了业务的努力,也给费用支出装上了天花板,有效避免了业绩目标没实现费用却花出去的失控风险。

三、结语

受软件企业发展阶段、管理水平、预算资源投入等因素影响,预算工作往往费时费力而预算管控效果往往又不理想,本文基于软件企业的业务经营特点,剖析了软件企业预算工作中存在的一些重点、难点、痛点问题,紧密结合A企业的预算实践总结了企业预算与战略规划的对接、整体预算及关键指标预算逻辑的挖掘、预算工作重点的把握、预算运行管控机制等方面行之有效的优化方法和策略,以期对广大软件企业的预算工作的优化带来帮助和启示。

参考文献

- [1]刘亚.软件企业实施全面预算管理的应用研究[J].当代会计,2020(9):84-85.
- [2]赵晶晶.业财融合视角下企业预算管理优化研究——以W公司为例[J].会计之友,2020(19):75-78.
- [3]林巧娟.软件企业实施全面预算管理的应用研究[J].中国国际财经(中英文),2017(18):270-271.
- [4]王全意.软件企业实施全面预算管理分析[J].财会学习,2020(10):4-6.
- [5]庄霏.软件企业实施全面预算管理的应用分析[J].中国管理信息化,2021(10):18-19.

始终故步自封,则很可能被逐步淘汰,无法在残酷的市场竞争之中脱颖而出。因此建筑企业要逐步将工作重点转换,重视业财融合,并利用科技和人工智能来提升工作效率。财务管理和业务管理的融合背景下,一方面亟须对适应市场的相应软件,另一方面也需要培养相应的人才。这是时代的趋势,也是建筑企业管理者需要不断思考的问题,应先建立企业的内控制度,和技术中心配合完善流程,其次企业做好多元化的沟通和培养模式,提供源源不断的人才,同时要加大投入力度,这样才能让建筑企业的业财融合更加顺利。

参考文献

- [1]刘重,孙普扬.建筑企业财务管理的现状及对策[J].中国集体经济,2021(14):161-162.
- [2]韩晓晨,张菀麟.建筑集团企业业财融合模式研究——基于财务共享中心视角[J].辽宁工程技术大学学报(社会科学版),2020,22(05):361-367.
- [3]蔡明洪.业财融合纳税筹划思维在建筑工程项目管理中的实践[J].财务管理研究,2020(09):91-102.
- [4]李华炜.大智移云背景下建筑企业成本管控创新路径研究——基于扎根理论的探讨[J].黄冈职业技术学院学报,2020,22(01):73-77.
- [5]牛健.业财融合之财务管理业务与财务核算业务的融合——以A建筑企业为例[J].国际商务财会,2020(03):39-41+45.
- [6]郑骞,向原平.中小型建筑企业的“业财融合”演进之路——思源建筑业“建企云易”解决方案[J].中国总会计师,2019(12):26-27.