

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.033

# 浅谈业财融合背景下企业精细化财务管理

## ——以W进口冻品集中监管仓为例

杜晓茜

(珠海农控农产品物流园有限公司,广东 珠海 519000)

**摘要:**传统企业财务管理通常只包含财务部分,且多为简单粗放式管理,与企业经营的业务没有太多的关联,甚至相互独立。随着“管理会计”概念被财务管理人员逐步引入,企业财务管理模式也出现了变化,其中“业财融合”在管理会计中的占有重要地位。以业务数据与财务数据深度融合为重要抓手,聚焦企业价值创造过程,可以实现精细化财务管理目标。文章基于W进口冻品集中监管仓的运营,从“业财融合”的角度,挖掘精细化财务管理各种措施,探讨各种有效路径,从而提高企业整体财务管理水平,并最终为企业创造经济效益。

**关键词:**业财融合;精细化财务管理;财务转型;问题;措施

财务管理是企业组织财务活动、处理财务关系的一项经济管理工作,在企业管理中占据重要地位。为了使财务管理工作的各项操作更加有制度可依、有数据可查,财务管理人员必需熟知公司各项资源、业务体系组成和运作流程。通过财务活动与业务活动的充分融合推动企业精细化财务管理,在此基本上结合企业实际情况建立更加完善的财务管理体系,从而提高企业财务管理的质量和效果。

### 一、业财融合主要内容

业财融合是企业发展到一定阶段的必然产物。鉴于中国经济市场的迅猛发展,企业面临前所未有的发展机遇,同时对企业现代化管理也提出更高的要求。精细化财务管理是企业精细化管理核心部分,企业通过优化财务管理手段、深化财务管理内容、拓展财务管理领域,将财务管理整合到企业经营管理中。面对国家经济转型带来的巨大变革,各个行业都面临重新洗牌的现象,要求国内企业对内深化企业改革,从粗放型管理向精细化管理转变。而财务人员在业财融合转型上拥有得天独厚的优势,随时财务核算工作移交给数据处理中心,财务工作重点向指导企业经营方面转变,业财融是促进财务转型的有力抓手,要求财务人员不仅会“做账”,更应该会“算账”,从专业角度分析企业经营中各项问题,提出可执行的意见或建议。<sup>[1]</sup>

业财融合管理模式,在内容上主要包括以下三个方面。第一,根据企业自身业务特点,做出有效的财务分析报告。因此要求业务部门提供大量的原始数据,财务部门进行专业化数据分析,减少信息不对称带来的不利影响,为管理层提供真实、准确、有效的经营财务数据。第二,企业资源得到合理、有效地配置。业财融合为企业合理分配各项资源,提供可靠的依据。新业务拓展与开发,离不开投资预算、投资收益以及现金流量预测分析,如何在有限资源下,满足客户个性化需求的同时创造最大化收益,实现财务和业务管理目标进行有效统一,业财融合发挥了重要作用。第三,提高企业防范风险的能力。根据业财融合中风险管控机制,通过制订各项规章制度、各部门协同机制等举措,从业务源头开始,评估及规避项目实施操作过程中的风险,将经营风险降至可控范围内,使企业得以长远发展。

### 二、业财融合实施重要意义

#### (一)建设专业化业财融合型管理团队

实施业财融合是加快企业精细化财务管理主要路径,一

支优秀的业财融合团队不仅需要具备较强的业务能力、财务管理能力、更需要有全面战略思维能力。从企业实际情况出发,制订企业战略目标、经营目标、完善评价体系,统筹并预测企业面临各项风险,提升防范风险意识等等,全方面促进企业长远发展。

#### (二)有利于企业效益提升

企业财务管理是企业现代化管理的核心,盈利是企业经营管理的主要目标,实现业财融合能够全面提升企业效益。专业化业财融合人员根据企业业务活动特点和生产环节的基础数据,利用信息化数据处理工具,通过财务专业化数据分析,得到数据趋势化发展的启示,制定出相应的财务管理报告,为企业经营者提供专业、合理的决策意见,从而使企业经济效益得到提升。<sup>[2]</sup>

#### (三)有利于提高企业风险防范能力

通过业务部门与财务部门协同管理机制,加强了部门间沟通,提升整体工作效率,使资产周转更加透明,减少经营与财务风险。通过业财融合有利于企业财务部门全面掌握企业的业务运行状况,有利于企业业务部门及时了解企业内部控制工作中存在的风险问题,充分发挥财务指标预警功能。对经营活动中各环节发生的数据,第一时间反馈给财务部,对存在的风险加以防范及监管,实现全面、闭合性的风险防范,同时对财务管理存在的不足加以控制,最大程度降低经营风险,提高企业风险防范能力。

### 三、实施业财融合推行精细化财务管理措施

#### (一)建立业财融合下协调工作机制

企业根据自身业务特点,科学设置部门职能和岗位职责,或者对现有制度加以改革和调整,实现部门间良性沟通机制。对在实施过程中发现的问题,积极寻找可行性解决方案,真正将业务流程融入财务流程,实现财务数据与业务活动的精准对接。例如财务人员率先树立业财融合的工作意识,强化自身专业性数据分析能力,牵头组织企业采购、销售、配送等部门参与公司运营指标分析,保证业财融合工作能够落到实处。<sup>[3]</sup>

#### (二)加快推进复合性人才队伍建设

##### 1.设立由财务人员和业务人员组成的跨职能团队小组

对财务人员定期进行市场营销、生产技术、业务流程等培训,加快实施财务人员转型;对业务人员进行财务知识培训,熟悉各财务指标涵义,增强预算管理意识等。明确各岗位职

责,定期组织工作协调会,开展项目督办机制。培育出一批具有较强的沟通互动能力、战略管理意识、财务分析能力复合性的管理团队,加快业财融合高效发展。

## 2. 优化考核方式

注重定量与定性相结合,对预算执行偏差值、指标覆盖率等规划至考核范围内,制订或提高业财融合人才考核系数,使业财融合人员有能力、有动力完成企业战略目标。只有在这个基础上,才能充分发挥业财融合这个团队的价值。例如业务人员根据应收账款账龄分析及及时催收应收款项,仓库管理人员根据库存流转数据,加快库存商品周转率等。

## (三) 动态化财务管理模式

### 1. 建立业财融合下信息共享模式

在现代信息技术支持下,通过搭建“互联网+”平台,整合企业内部各种资源,基础信息,实现业务信息与财务信息整合与统一,消除以往财务工作的孤立性。例如利用软件进行数据录入,自动生成凭证,同时利用计算机编程技术,设定固定数据分析模版,大大提高财务人员工作率,再如对市场开发管理,资源调配等信息实现信息高效处理,促进财务与业务一体化。

2. 通过对各项成本、费用情况动态跟踪,实现数据动态化管理

首先财务人员对业务流程形成一个全面的认识,了解成本构造体系,制订合理成本费用类别,并将成本费用项进行归集,分析成本动因,再分类至各生产环节,挖掘降低成本的潜力;另一方面通过与业务部门沟通,专题研究,制订合理标准成本,定期与实际成本对比分析,形成降本增效的报告,确保实现动态化管理。

### 3. 建立动态网络的财务指标

在动态网络财务指标方面,主要涉及经济附加值与平衡积分卡两项企业绩效评价体系。其中平衡积分卡既包含了财务指标,也有从研发创新、客户满意度等方面来实现综合评价,避免财务指标计算控制中可能存在的不足,较为真实反映企业的经营管理绩效及成果。<sup>[4]</sup>

## (四) 建立业财风险防范机制

### 1. 严控信息外泄风险

业财融合模式下的管理,可以在有效降低信息成本基础上,提高工作效率。但同时,由于企业经营数据、财务数据、资源数据高度集中,一旦出现泄露,企业将面临巨大的风险,甚至可以造成停业。面对这样的风险,企业管理层需要高度重视,通过制订相应制度、措施,减少事件发生机率,提高风险防范意识。同时,由专业机构定期对企业经营风险、财务风险进行检测,及时发现内控管理漏洞。

### 2. 构建资金管理体系,发挥财务风险预警作用

规范的资金管理不仅在资金管理上能够增加企业收益,同时也能够降低企业财务风险,资金管理是提升财务部门整体管理能力的关键,财务部门根据业务回款预测,合理利用账期,扩大资金运用空间,使业财融合管理功能更加强大。例如设立“收支两条红”,有效防止营私舞弊。

### 3. 建设企业客户信用管理制度

充分了解和掌握客户的信誉、资信状况,规范企业管理信用管理工作,避免销售活动中因客户信用问题给企业带来损失。例如发现信誉较好客户,给予优先发货等条件;在发生不良资产时,及时将信誉较差客户信息反馈给业务部门,并建立信用黑名单。

## (五) 通过业财深度融合,优化绩效评价体系

业财融合的建立与提升业财人员能力相辅相成,两个部门并独立存在的,需要进行相互学习,相互融合。只有让业务人员和财务人员融合更加深入,实现有效转化,才能有效发挥业务融合作用。发现原有绩效评价体系中不合同的地方,动态的提出建议,参与相关的调整与完善,提高绩效评价体系的适用性。

## 四、业财融合管理模式对精细化财务管理案例分析

### (一) W进口冻品集中监管仓简介

W进口冻品集中监管仓的经营模式是相关机构向企业购买服务的形式来对进口冻品的安全性进行实时监控,以实现冷链中的储存、运输、物流数据的可追溯化。传统的冷库仓储服务行业市场毛利率普遍较低,固定成本占全部成本费用比例较高,仅设备折旧以及能源消耗,占总成本费用的50%-60%。财务部积极探索业财融合的管理模式,一方面根据产品性质不同,制订不同的到货时间、摆区域、货品周转频率的方案,提高冷库整体使用率和周转率,另一方面将成本费用按类别逐一梳理分析,达到降本增效的目标,实现机构与企业的双赢。

### (二) 传统成本管理存在的问题

W进口冻品集中监管仓运营初期,存在管理层不注重成本管理的状况,认定其经营模工为相关机构购买企业服务模式,相应成本费用全部由对方买单,只需确保安全下运营即可,没有形式统一成本控制管理理念。该项目是新的市场环境下诞生出来的产物,不等同于简单的冷库仓储服务,也无法参考其他同类项目成功的管理经验。

项目运营初期,各岗位人员无同类项目管理经验,部门之前协同性较差,组织管理效率低下,业务人员不了解各项操作的成本费用,财务人员不了解成本费用形成背后的原因,从而造成业务信息与财务信息严重不匹配,形成了一个信息孤岛、流程孤岛。在此基础上,各项数据采集速度较慢,内控管理制度及流程脱离实际需求,财务分析只体现在数据上的差异,对运营数据未能形成专业性分析,缺乏实际参考意义,也未能向管理层提供有效的决策依据。

### (三) 业财融合管理模式下的初探

针对新项目管理出现的瓶颈,公司管理人员及时组织业务部门、财务部门、工程部门人员成立项目小组,积极探索业财融合下的管理措施,对表现突出的问题逐一分析研究,提出解决方案和措施。具体来说,企业在业财融合方面进行了以下尝试。

#### 1. 建立各部门高效协同管理机制

首先组织财务全体人员学习业务操作流程,对每一流程中所涉及的成本费用进行分解;同时组织业务人员熟知成本费用构成要素、占比情况等,以便实现差异化管理。

借助信息化管理工具,实现信息实时共享。通过加装“冷库智能化管理系统”,对各个分库的温度、货物储存、设备运行产生的噪音等情况进行实时监控,财务部门每周将成本费用信息及时反馈给业务部门,及时调整及优化操作流程,提高冷库整体使用效率以及延长设备使用寿命周期。

#### 2. 加强成本费用的管理力度

企业对项目成本管理控制重视不足,成本预算漏项、错项较多,考核结果参考意义不大。针对以上问题,将此项目纳入企业全面预算管理,利用“作业成本法”,首先将所有成本费用进行归集,再分配至不同的作业中心。探索制定合理的标准

成本,与实际成本进行比较分析,并制订相应的成本考核制度,实现成本费用可控化目标。

### 3. 精细化操作管控,降低过程损耗

通过项目运营前期近六个月的运行数据分析,项目成本费用主要包括设备折旧、人力成本、电费和日常物料损耗等。

冷库使用效率与生产经营数据密切相关,在运营前期,各个分库使用率并不高,启用的数量较少。通过与采购部门积极沟通,财务人员设定合理的固定资产折旧会计政策,使设备折旧金额与运营数据互相平衡。

在不影响项目正常运营的情况下,重新梳理项目组织架构,根据作业流程设计岗位数量,特别在试运行阶段,生产能力尚未饱和的情况下,根据成本效益原则,适当减少作业人员,实现一岗多责,有效降低人力成本。

根据财务人员提供以往电费数据情况,发现电量消耗占运营变动成本比例较大。为方便对储存货物管理,冷库整体划分为高温库和低温库,通过设定不同的温度,跟踪每日、每计费时段的设备运行理论用电量和实际耗电量,分析得出,高温库与低温库在用电数量上差别并不大,而与启动各分库数量和开库作业次数变化较为敏感。通过业财融合各项混合操作,在计费低峰进段,增加移库作业频次,更改作业流程,从而通知客户改变货物到时间。其次积极索客户个性化需求,对成本影响,一方面增加收费内容,一方面尽可压实成本。

### 4. 在成本控制的基本上实现“开源”

将服务成本转化的服务进行分类,根据服务类型不同划分为租赁服务、仓储服务、物业管理服务等,不同服务采用收费模式,设定不同收费单价,更方便分析不同服务类型收益情况。例如主要作业区域与作业人员生活区域因功能不同,租

(上接第76页)

评上来,因为物业企业是劳动密集型企业,人力成本占比70%以上(1)物业服务企业应建立、实施绩效考评制度,并设置科学地合理的考核指标评价体系,对企业内部各责任单位、全体员工实现的业绩,进行客观充分的评价,做好定期考核。将考评结果作为确定员工的岗位薪酬、职务升降级、评优、调岗、辞退的依据。绩效考评目标的设置应当可操作性强、指标值高低适中;绩效考评目标的针对性要强,每个人要明确与期间考核相结合,全体员工目标要保持一致性;考核要保持公正、公开、公平的原则,考核实施过程和相应的考评结果要有完整地记录。通过考评及时提示职工存在的不足之处和未来需要努力的方向(2)物业企业在激烈的市场竞争中,要不断增长需要创新的支撑,要为员工营造良好的创新环境,建立有效的激励机制,创新机制要具体明确,兑现流程简单便捷,奖励要多样化既有金钱奖励也要有精神上的表扬,既有职务提升的激励也有相关假期的奖励等。

### (四)以系统信息化驱动预算管理现代化建设

自编制全面预算到动态管理、到执行再到监督与考核是一个极其复杂过程,物业企业想要高效、准确的实施全面预算管理,必须依赖现代化信息技术做支撑。使用计算机先进的技术,解决财务核算系统、报销报账系统、管会系统、预算管理系统、人力资源等业务系统的数据有效衔接问题,摘掉预算为“信息孤岛”的帽子,数据的高效处理、挖掘能力配上数据建模能力,趋势的详尽分析也会越来越精确,实时预警管理机制也

赁价格也不尽相同,通过财务成本费用分析,得出企业具有核心竞争力项目。

### 5. 控制项目运营风险

采取多种举措,控制项目经营风险。例如将一线操作人员实行劳务外包,减少用工风险;给设备购买财产保产,降低因意外造成经营损失等。

据此,财务人员协同冷库运营管理人员,共同探索其中原因,不断优化运营方案,通过一段时间摸索、实践,总结出即提高生产效率,又低于成本的新管理模式,采取各种措施,降低运营成本,提高生产效率,得以客户好评,

### 五、结语

业财融合下的财务管理是一项新兴且复杂的系统工作,且已经成为企业管理中不可逆转的发展趋势。企业在具体实施推进过程中,应积极了解管理会计和业财融合理念,加强相关政策的学习和运用,积极推进财务精细化管理的工作,也是所有财务人员面临的艰巨任务,只有充分整合业务资源和财务资源,充分了解企业实际情况,才能提供决策依据,实现企业战略目标。

### 参考文献

- [1]徐首荣.实施业财融合推进精细化财务管理的措施[J].经营管理,2021(16):66-68.
- [2]郑菊艳.实施业财融合、推进精细化财务管理的措施初探[J].财经界,2019(11):153-154.
- [3]杨霞.企业实施业财整合推进精细化财务管理的措施[J].中国中小企业,2021(05):126-127.
- [4]郭溪香.实施业财融合推进精细化财务管理的措施[J].财会学习,2021(07):27-28.

会发挥更大、更强的作用,便于管理者提取数据和统计分析、科学决策和对企业的管控能力。

### 四、结语

综上所述,物业企业战略目标的实现,健康持续的发展,都离不开企业全面预算管理的有力支撑,本文阐述了全面预算管理在物业服务企业实际预算管理中面临的困境进行探讨,并提出了具体解决对策,注重实效切实发挥全面预算管理优势,推动物业服务企业的健康、稳定发展和管理水平的进一步提升。

### 参考文献

- [1]郑颖瑜.物业服务企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国市场,2020,(4)(24):82-83.
- [2]李红侠.物业管理企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国商论,2020,(4)(12):125-126.
- [3]孙秀菊.物业服务企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国市场,2020,(4)(08):94-95.
- [4]王学军.全面预算管理在物业企业中的应用研究[J].财经界,2020,(4)(06):77-79.
- [5]刘波.关于物业企业全面预算管理的探讨[J].商讯,2020,(4)(02):121-122.