

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.23.028

实行业财融合推进精细化财务管理的措施探讨

王秀斌

(远光软件股份有限公司,北京 100070)

摘要:业财融合是企业信息化背景下实现财务管理转型升级的重要方式,为提升财务管理水平发挥着重要作用。但在实际经营管理中,许多企业的业务与财务之间相互联系不密切,状态上还是趋于相互独立,精细化财务管理措施无法涉及至业务领域,给企业管理水平的提高带来了阻碍。本文明确了业财融合、精细化财务管理的定义,探究了业财融合对企业财务精细化管理的重要意义,并从管理闭环的角度试提出六方面可操作性较强的推进措施:首先,企业应创新组织管理,这是实现精细化管理的核心和关键;其次,明确科学的组织管理,搭建业务财务共享系统、税收策划、税务共享体系;再次,用全面预算管理工具来促进精细化管理工作的实现;随后,对管理过程实施风险管控,以确保管理效果;同时,对前述的管理过程建立考核评价体系作为整体效果的检查手段。现实管理中,企业应通过以上六方面的方法措施不断优化完善企业业财融合模式,以提升精细化财务管理水平,从而促进企业的良好发展。

关键词:业财融合;精细化财务管理

近年来,数据智能服务快速发展,企业亟需进行数字化转型,进行精细化财务管理。业财融合与精细化财务管理之间存在紧密配合与相互影响的关系,可以通过相互作用,实现共同优化。企业需结合自身特点进行具体方法和措施的选择和实施,以积极推进践行精细化财务管理。

一、相关定义概述

(一)业财融合的定义

“业财一体化”在业界也经常被称为“业财融合”,其最早是由奎因坦斯(H.W.Quaintance)在《管理会计:财务管理入门》(1922)中提出,主要是要求财务人员对日常企业经营活动中涉及的具体业务,要事前进行积极参与,并结合财务专业的知识对事务给予过程及结果性预测,同时将相关信息及时传递并与业务人员沟通,共同制定出对企业最优的处理方案,而不是仅在事后发挥核算和监督的作用。财政部在2016年6月发布的《管理会计基本指引》中,也明确指出管理会计应遵循战略导向、融合性、适应性、成本效益四项原则。其中的融合性原则就是业界经常提到的业财融合原则。《指引》规定,“管理会计应嵌入单位相关领域、层次、环节,以业务流程为基础,利用管理会计工具方法,将财务和业务等有机融合”。^[1]

业财融合的理念实际上是企业经营管理的先进经验与理论同财务管理落地实践的总结。业财融合是基于信息技术以及经济快速发展背景下的必然产物,而数字化技术的广泛应用,更进一步的推动了业财一体化、会计自动化和数据智能化管理的实现。

(二)精细化财务管理的定义

精细化财务管理是一种高效科学的管理方法,其工作的开展与实施更注重的是基础性层面。因企业战略目标、经营模式的不同其具体的内涵差异也很大。

但其管理核心的终极目标都是实现经济效益最大化,管理过程充分地体现出精细、严谨、标准、科学。

精细化财务管理通过对内容细化、分解和整合,可以使企业财务管理水平和财务工作质量不断提高,形成以“计划-决策-实施-控制-调整-优化”为导向的财务预算管理程序,让财务与业务经营充分的融合,以实现战略目标为主线,优化提升各部门协同作战、发挥最大潜力价值的过程。

二、实行业财融合对推进精细化财务管理的重要意义

数字化技术的应用可以加速促进业财一体化的深度融合,但真正实现财务与业务之间完全打通,让真实准确的基础数据从交易开始到最终核算的全过程能清晰呈现,适时支撑企业经营决策仍有较大困难,这需要具有完整、精细的管理逻辑,要深入领悟战略的制定,在战略执行中还要具体把控,保证一线经营数据产生的合理性、真实性。因此,业财融合既对精细化财务管理工作提出了全方位的挑战,但同时也是促进其发展提升的机遇。^[2]

在实行业财融合过程中,通过信息化向前可以打通交互通道,连接交易平台,向后能够衔接财务应用等管理流程端,因此可将具体细致的财务管理工作布局到生产经营的各个领域,延展发挥财务管理与服务职能,并对每一具体岗位、每一具体业务,都建立工作业务规范流程和标准对应性,实现科学精准的现代化企业管理。在实际具体工作中,一方面财务部门的信息数据可以用于指导业务部门;另一方面,业务部门的基层信息反馈又可以传递给财务部门,便于及时对业务流程、管理流程不断地进行优化和再造,精确的实施管理规划,确保流程贯通、业务协同、数据标准统一、实现数据驱动业务决策,强化财务风险防,从而真正发挥财务精细化管理的最大价值,让企业资源得到有效配置,企业战略目标得以实现。

三、实行业财融合推进精细化财务管理的具体措施

(一)创新组织管理

为实现精细化财务管理目标,企业应对自身各职能进行整合,以高效协同,运用数字技术推动业务转型,不断为客

户创造价值。在以数字经济为核心的社会发展战略目标背景下,由于业务转型与组织能力变革紧密关联,因此,目前企业薄弱的组织能力成为数字化转型的最大障碍。数字化时代的组织管理,不能再遵循过去的逻辑,而应聚焦数字化时代下的深度业财融合,本文主要从组织架构的确立—具体业务流程的制定—执行人员的培养及获取三方面对“创新组织管理”进行阐述。^[3]

1. 建立科学的组织架构

科学的组织架构是进行精细化财务管理的必要保障。企业应以客户为中心,从战略出发,在确定相应的业务模式、主流业务及具体的业务流程后,确立、优化或调整组织结构。

2. 确定具体的业务流程

企业在具体经营管理中普遍存在“业务流程规范不标准,职权责边界不清晰,关键节点控制制度不完善,岗位职责不明确”等问题。其主要原因在于,一是缺乏以“客户-战略-商业模式-流程”来确定组织架构的管理思维;二是对新发生的业务在流程管理设计环节缺少具体一线业务执行人员的参与及相关专业人员的把控,基本均仅依据原有的组织架构进行相应的拆分来分配新的业务工作内容。因此,在实际执行中导致了上述问题的存在。

科学具体的业务流程应是在确定了科学的组织架构并明确具体的职责条件,构建好属于集权管理监管体系的情况下,将经营管理权充分下放。以销售产品为例,应将其细分为采购或研发、销售、售后服务三部分业务流,这三条主业务流程要根据确定的商业模式明确出流程节点负责岗及相关的权限范围、规定的完成时间、要达到的质量标准等关键要素,并用IT支撑,将其流程固化下来,同时进行严格的监控。

3. 培养流程设计及执行人才

数字化技术的推广应用,导致现代企业精细化财务管理流程的设计需要具备跨界能力的综合性管理人才及相关领域的专业人才团队来完成。团队核心成员要由业务、财务、IT人员组成,因市场商业模式变化迅速,对于知识更新迭代速度较快,因此,在流程设计中还需要有专业咨询顾问介入指导,以提高流程的执行力。

在设计了科学、有效、严谨的流程后,在接下来的具体执行过程中,同样需要进行较好的沟通、协调,以确保流程贯通,因此,需要具备业财融合能力的人员来执行管理。在具体实践组织管理中,企业趋势上应培养具有业务思维的财务人才,财务岗位的设置目前主要划分为业务型财务、核算型财务、管理型财务、战略型财务,其各有职能侧重点。对于业务型财务,短期通常是从现有业务部门选择有财务潜力的业务型人才,之后对其进行针对性的系统培训,让其参与到相关财务职能的具体工作中。长期则要对财务人员有明确的入职职业规划,从其入职开始,就根据其自身素质特点,匹配不同一线业务口径的财务相关岗位开始实践,培养积淀其对业务的深入理解,之后逐步转型到核算型、管理型、战略型财务职业通

道。^[4]

实践中,企业可根据自身实际情况以结果目标为导向,结合上述三个方面积极对组织管理形式进行创新与调整。

(二)搭建业务财务共享系统

数据不产生于财务部门,财务部门仅是数据的梳理转化部门,因此,数据质量直接决定了财务报告的质量。作为财务报告和财务数据的管理部门,财务部门承担了以财务报表为主线并扩展到全领域的内控责任,需要通过制定规则(如遵循会计准则、税务政策等相关规定)、数据治理的专项具体方案,来确保数据源头统一,解决跨流程、跨系统数据的唯一性和一致性问题,将业务数据转换成报表数据。业务财务共享系统的搭建是实现深度业财融合的有效工具,可以使业务前端的信息反馈更准确、更快速,让财务能更快捷的收集、汇总信息,做出科学数据分析,这也是精细化财务管理目标之一。

业务财务共享系统的搭建,可以使财务人员摆脱陈旧繁杂的重复工作,发挥管理会计的价值,实现精细化财务管理。现阶段,企业常用的业财务共享系统为ERP和财务共享中心。随着数字化技术的大力推广,管控服务型财务共享服务是未来中国企业集团建设共享服务中心的主流发展方向,其更强调业财融合,不单单局限于核算、报销等传统的财务业务共享服务,而是在战略规划、组织流程设计、信息系统规划、运营管理等维度建设业财融合的管控服务型财务共享服务。

为搭建业务财务共享系统并让其发挥应具备的作用,企业应至少首先完成两项核心任务,一是梳理企业的业务数据,以确保数据源头统一,并解决跨流程、跨系统数据的唯一性和一致性问题。二是梳理现有业务流程,对标战略目标,观测其是否严谨、科学并简洁高效。在完成上述两项基本工作的基础上,企业应:一是组建业财共享系统项目团队,人员必须包含但不限于专业的IT人员、具备业财融合能力的财务管理层、业务精英、企业决策层等;二是评估企业信息化现状及目前市场信息化产品的效果;三是结合公司要实现的目标程度及计划的投资金额,同系统建设方沟通确定适合自己特点的定制化业务财务共享系统。需要注意的是,因这种业财共享系统的建设需要投入的资金额度一般比较大,因此,在达成明确总体建设蓝图的前期下,可以考虑分阶段建设实施运行系统。在具体建设过程中,需不断的沟通反馈,解决细节场景中的特殊情况,以与实施建设方共同确保业财共享系统效果的实现。^[5]

(三)搭建税务共享体系

税务共享体系的搭建,可以让税务申报、具体核算工作及流程更加规范,同时实现低税务风险。依据共享资源,税务人员可借助信息平台进行核算与申报的工作处理,实现了自身工作领域的优化,同时也强化了工作强度和频率,尤其是在税务筹划、研究、监控等方面。企业可借助大数据平台来建立税务数据库,及时了解新的税收法规、潜在风险等情况。将各环节的涉税情况厘清,使数据分析结果可实时指导工作。根据数据库建立模板,主要是税务核算和申报模板,以对税务处理

的流程和计税标准的匹配进行设计,最终提升税务核算自动化水平。

企业税务共享体系的搭建应与业务财务共享系统关联,以从另一个维度提升财务管理精细化水平,还应体现出深度的业财融合,财务在业务开展前期就应参与税务筹划,根据具体业务的类型、发生地、核算特点,结合国家相关政策的规定,尤其是相关税收优惠、补贴政策的把控及运用,做出事前税务分析预测和相应的税务优化方案,体现精细化财务管理的价值,让企业充分享受税收优惠,使企业在整体税负降低的同时,实现资本价值利用最大化。

(四)加强公司全面预算管理

全面预算是实现战略目标的管理工具,主要解决资源配置问题,预算要承接战略、服务于战略,支撑企业经营目标的实现。业财融合的发展,加强了财务人员与各业务人员之间的协作配合,强化了信息交流与沟通;实现了全面预算管理所强调的“全员、全业务、全流程”原则下的精细化预算管理;促进了业务财务共享智能平台的搭建和完善。而业务财务共享智能平台的运行,又实现了对预算管理工作价值链的实时在线监督及考核,使预算可以根据实际执行情况进行及时调整,能够结合清晰、准确的历史数据、考核实现情况及市场环境的变化及时做出测算,促使企业以资源配置最优化为原则编制全面预算,体现了精细化财务管理“精准、细化”的特点,因此,企业应完善全面预算管理体系,以实现精细化财务管理。

(五)强化业务财务共享模式下的风险管理

在企业具体经营管理过程中,由于业务财务共享经营模式下,其实际经营中的业务数据、财务数据及客户数据高度集中,如果出现泄露,企业将遭受极大的损失。因此,为提高精细化财务管理水平,企业需以经营管理为核心,以风险管理为手段,以信息系统为平台,实现风险管理与各项管理及业务流程和管理软件的统一规划、统一设计、统一实施、同步运行。企业要随时对企业的经营情况和资产状况进行评价和分析,实时把控风险,将风险处于企业的可控范围内,所以企业需加强内部控制风险管理。事前,应夯实安全管理基础,健全管理制度、优化管理流程、完善监控系统功能,实施预算管控;事中,将规则嵌入流程,进行安全控制、数据控制、金额控制、账户控制、异常预警等;事后,持续监控、进行安全专项检查等。^[6]

(六)完善业财融合考核评价体系

考核评价体系是由一组既独立又相互关联并能较完整地表达评价要求的考核指标组成,完善的考核评价体系一般主要涉及以下几方面:明确的工作目标,角色分工,管理流程,工具表格,绩效沟通与绩效反馈。业财融合考核评价体系是对企业资源有效配置成效的检验,是企业强有力的管理手段之一,也是对精细化财务管理工作的进一步优化。主要体现在两方面:一是业财融合考核的存在,本身就是对精细化财务管理工作的监督、促进;二是业财融合考核评价体系的完善是对

精细化财务管理工作的全面复盘。

精细化的财务管理工作更注重对细节的控制,因此,在完善评价体系的过程中,需加强业财融合考核评估模式的建设,内容应包括预算编制、预算执行、监督、检查、调整,要涉及企业全业务的流程口径。各个人员职责和权限要明确、具体时间节点考核标准要清晰,要不断规范考核评估模式,使其渗透到企业各个环节中,保证业财融合可以在完善的考核评估体系下正常开展业务,实现对其执行情况的监管,并进一步促进业务与财务工作的密切结合,从而提升优化精细化财务管理价值。

四、结语

业财融合的全流程业务活动是精细化财务管理工作的应用场景,在具体应用过程中其依据获得的真实业务反馈信息,可以更有针对性地开展具体、适宜的财务管理工作,同时财务管理精细化程度的提高又促进了深度业财融合的实现,两者密不可分,相辅相成。经济环境和科技的发展促进了业财融合的深度发展,企业应强调财务信息处理的及时性和准确性,借助科技进步深化业财融合,以提高精细化财务管理水平。

参考文献

- [1]钟丽君.实施业财融合、推进精细化财务管理的措施初探[J].会计师,2017(14):20-21.
- [2]王在珣.论实施业财融合推进精细化财务管理的措施[J].商,2016(20):166.
- [3]莫岚.浅析如何借助业财融合推进企业精细化财务管理[J].中国市场,2019(10):171-172.
- [4]李林翰.基于精细化财务管理的企业业财融合实施策略[J].企业改革与管理,2021(02):181-182.
- [5]从龙峰.组织的逻辑[M].北京:机械工业出版社,2021.
- [6]何绍茂.华为战略财务讲义[M].北京:中信出版社,2020.