

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.28.018

# 金融企业业财一体化的实例探讨

丁禹竹

[普信恒业科技发展(北京)有限公司北京分公司,北京 100000]

**摘要:**随着信息化水平的不断发展,业财一体化建设在企业财务发展中起到了越来越重要的作用,其不仅体现着企业财务管理的有效性、完整性,更体现了财务体系对企业管理的“适配性”“可用性”。目前大部分企业财务信息化孤岛现象过于普遍,财务信息远远跟不上市场瞬息万变的业务迭代模式,面对此类情况,财务工作应该充分借力信息化建设,培养高素质的信息化复合型人才,制定灵活完善的财务信息化流程制度,充分结合企业的总体战略规划,使得财务和业务紧密结合相辅相成。在本文研究的案例中,笔者通过对A企业财务管理面临的困境进行了阐述,分别提出了财务核算、预算管理、资金管理三个方面亟待解决的问题,通过业财一体化实施,企业从系统建设、组织架构整理、流程构建三个层面提高企业财务管理效率,贯穿企业的战略管理、财务预算、项目管理、实施审批、收入成本系统结算、最终使得财务信息化建设流程能够符合企业发展需要,具有一定的前瞻性,帮助企业增强市场竞争力。最后,本文对加强企业业财一体化提出了四点建议,分别是信息系统智能化、业财流程统一化、人员培养多面化、企业管理相适配。本文通过对业财一体化建设实际案例的研究分析,希望能够提供部分素材有助于其更长远的发展。

**关键词:**业财一体化;财富管理;信息化建设

## 一、业财一体化的重要性

### (一)业财一体化的含义

随着近年来信息技术的飞速发展,电算化早已应用到各行各业的财务工作中,基本已经完成了财务核算的“线上化”,大量减轻了财务核算的基础机械性工作。随着业务市场的发展,企业对财务的要求远不止核算及时、准确、完整,而是需要财务人员能够从更高的层面健全管理机制,对企业的战略发展起到建设性作用。因此,这就要求企业的财务和业务深度融合,让业务信息和财务信息能够相互共享,流程互通,数据整合,减少部门间的沟通成本,从而使得企业能够从全方位多角度的做出正确的决策,这也是业财一体化的最主要意义。

### (二)业财一体化的重要性

现阶段大部分企业的财务管理按预算、核算、分析、评估考核的流程进行,绝大多数管理方式以财务指标和财务管理报表的方式体现。随着市场的快速变化,企业业务模式也是灵活变化的,考核指标的多样性和灵活性对财务管理数据真实有效性提出了更高的要求,如何快速整合企业的信息数据,如何更合理的提供企业当下的管理数据,供管理层做出决策,业财一体化是解决企业当下这个问题的一大利器。通过业财一体化的建设企业可以有效地提高财务管理水平,优化财务信息的完整性、及时性,有效地降低系统性财务风险,提高企业的资源配置,积极的跟进业务需求,提升企业的经营决策水平。<sup>[1]</sup>

## 二、企业业财一体化案例分析

### (一)案例背景

A公司为第三方财富管理上市公司,近年来随着国民生活水平的不断提升,财富管理行业也迎来了蓬勃发展的阶段,经过十五年的发展A公司已经做到了年募集量近千亿规模的行业领先水平。然而随着现阶段行业监管趋严,服务内容同

质化严重,产品竞争加剧等因素制约,A公司的产品利润空间被严重压缩。因此,为顺应行业发展,A公司不断探索拓展新的业务模式,定位细分目标市场,积极深挖业务数据价值。在此业务背景下,A公司大力推行数字化战略,为了配合数字化战略、实现管理敏捷化、助推A公司提质增效。

通过深挖数据,A公司目前财务现状主要存在以下问题:

#### 1. 财务核算空心化

核算部门根据前端部门提报过来的单据登记入账,由于前期数据细分的维度较少,无法准确匹配各部门、各业务板块、各产品客户等信息;同时由于财务核算过于被动接受信息,财务信息不够完整导致应收款项、发票单据等后续催收工作工作量巨大,报表信息批量不够真实准确完整。

#### 2. 预算管理形式化

预算管理虽然一直以来都是A公司资金费控的主要手段,但由于业务变化加快、预算管理变化不及时等原因,往往都让预算变得流于形式,前端业务人员没有按预算项目申报费用,且审核时由于客观原因没有根据预算费用管控,导致年度费用超标,无法真正地起到预算控制的作用。

#### 3. 资金风险较大

由于A公司在全国有两百家左右的分、子公司,银行账户较多,各分公司独立开展业务,资金管理难度加大,总部难以对每一笔资金的进出核查管控。随着新业务的开展,预付账款占用费资金规模越来越大,对于总部财务管理来说加强资金管理也是重中之重。

### (二)案例企业业财一体化实施分析

面对以上这些问题,财务部门对A公司实行业财一体化建设进行了大量的模型构建和流程分析,通过与各部门的沟通,在实施可行性上进行了反复的验证,从投入产出效能的方面集中优先解决企业财务管理中的重要问题,具体实施层面为以下几个方面:

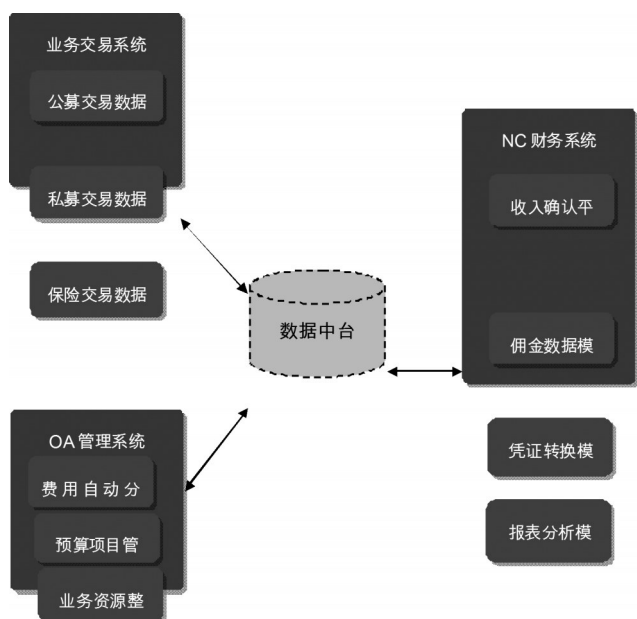


图1 OA管理系统与财务系统的连通

### 1. 信息系统的构建

业财一体化的建设离不开信息技术部门的大力支持,在实际执行过程中,信息系统的构建是一个庞大的架构工程,为了能够实现从终端业务到最终财务流程的全流通,同时能够符合业务的发展,提高客户满意度,A公司的信息化建设从后台支持平台、中台数据中心、前台业务系统、渠道客户系统展示页面四个层面分别构建,层层打通相互关联,形成了全公司信息流的流通通畅。在具体财务系统层面,信息技术先后完善了各个业务条线的交易系统,通过数据中台,搭建了业务交易系统、OA管理系统与财务系统的连通,从而实现了业务信息与财务的共享,有效地消除了业务与财务之间的数据壁垒。<sup>[1]</sup>

### 2. 财务人员架构重组

在构建财务一体化建设的过程中,A公司根据公司经营的实际需求分别建立了业务支持部门、财务共享中心、财务专家部门,从多方面的围绕业务开展实施专业技术的支持。其中业务支持部门深入业务前线,根据具体业务分别组建了私募业务线、公墓业务线、保险业务线,了解业务需求,深挖市场数据,进行资源投放和产出的分析,从而完善企业预算的制定和实施监管,站在财务的角度上对各个业务发展的优劣势进行分析建议。财务共享中心汇总了全公司的资金支付和账务核算,规范了全公司的费用支付标准和流程,并通过银企直联、流程系统的打通使得全公司费用申请、支付、入账自动推送。财务专家部门汇集了税务、融资、境外财务报表、海外税收筹划、市值管理等专业人员,从全集团业务发展的角度提供财务技术支持。

### 3. 业务流程的重新梳理

面对组织管理和信息系统的重新构建,业财一体化必然的需要业务管理流程的重新搭建。在A公司业财一体化化主流程中,分公司业务部门将需求提报在OA系统中,并上传相关单据、关联相关立项合同,相关流程在部门领导和相关部门

审批后会流入财务共享中心,在共享中心中流程会自动审批、支付、记账、收款、形成总账凭证、反馈收支结果并定期推送相关责任人,最终形成各类报表。财务共享中心的建立极大地减少了财务人员基础机械劳动的工作量,使得更多的人员能够投入到对业务的支持中。<sup>[1]</sup>

### (三)业财一体化实施效果

在公司各部门的大力支持下现已完成从0到1的阶段性突破,消除信息孤岛,实现系统的打通、初步打造交易财务数据闭环、改变老财务人员传统的工作模式,使得记账效率大幅度提高,日均处理能力增强,准确率大大提高。针对业财一体化实施之前A公司重点关注的三个问题都取得了实质性进展。

首先,在核算精细度方面,由于业务流程能够直接连通财务流程,使得财务能够便捷的获取更多维度的数据信息,收入成本费用可以准确匹配各部门、各业务板块、各产品客户等信息;同时由于流程的及时性,财务的报表信息能够及时地反应前台业务关注需求的业绩数据,更好的指导业务人员的工作开展。此外,对于财务人员本身由于可以获得更加完整的业务信息,因此对财务账面上应收款项、预付账款、在建项目等事项的核查监督及后续催收等方面提供了极大的便捷,更好的保障了财务数据对经营业务的真实反映。

简单看一组数据,A公司在日常经营中存在着大量的预付账款,对于预付账款的真实性及期后核销一直以来都是一件耗费人工的工作,通过业财一体化建设,实现了每笔费用可线上追踪、可权责归属、可及时预警并提醒费用责任人。通过2020年6月到2021年6月一年时间的整改,财务部门有效的发现了预付费用中的众多问题,将科目余额从近8000万下调至2100万左右,下调比例达到了72.94%。

其次,在预算管理有效性方面,通过业财一体化的建设将全集团预算体系有效的融入企业业务流程审批中,极大地提升了预算管理效率。在预算的制定方面由集团财务中心的业务支持部门,深入实际业务开展中,通过对企业未来战略规划的深刻理解学习,提出切实可行的业务预算。然后,各部门预算汇总之后经调整、审核、批准,预算数据加载入共享数据库,在未来一年的支付提请、项目立项、项目结算、收入费用达成等流程中将自动带入预算数据,极大地减少和财务审核工作量、提高了审核安全等级。在业务层面业财一体化系统数据实施更新,可以及时地看到每个人、每个业务部业绩达成率、费用率等核心数据,极大地方便了业务人员了解自身工作情况。

最后,在资金管理方面通过打通最前端的支付场景,系统控制各场景费用标准,前端业务人员可以随时随地线上提请流程,由总部银企直联自主支付,降低了分公司异地支付风险,极大地提高了费控管理效能。具体数字上看2019年上半年A公司总部集中支付费用的比例只有51%,其余费用均是由分公司自行支付,而到2021年上半年A公司总部集中支付费用的比例已经提高到95%,资金管控能力大大提高,不仅可以有效管控分公司费用比例,也有效节省了多账户支付的浮

差损耗,提高了资金使用效率。<sup>[4]</sup>

### 三、加强企业业财一体化建设的建议

#### (一)信息系统智能化

信息化系统是业财一体化建设的现实基础,因此在系统建设中一定要具有前瞻性,规划性,适用性。搭建系统消耗人力成本、资金量巨大,因此企业在选择过程中一定要着重考虑和企业业务的适配性,并不是功能越多、价格越贵的系统越好,在很大程度上由于业务的“个体性”,信息系统必须经过定制化开发,因此企业在没有能力独立开发整个系统时,外购系统的兼容性和开源性是必须考虑的问题,同时外购系统供应商的售后服务能力尤其重要。

此外业财一体化信息化建设完全依靠外部供应商是不现实的,想要建立智能有效的系统内部信息化技术的能力要过硬,必须培养自身的相关技术人员,能够根据业务的需求及时改变系统设置,定期迭代维护,起到业务流、财务流和信息流的三流合一。

#### (二)业财流程统一化

业财一体化建设中特别关注业务流程和财务流程的融合统一性,其并不是简单机械的把流程从线下改为线上,而是要根据业务实际的开展方式相对应的制定场景化的业务流程,在此过程中根据财务最终输出的要求添加特定的标签和维度,以达到最终业务数据和财务数据能够高度统一的效果。在流程的设定中不仅要考虑满足业务的便捷性、适配性,也要充分考虑后期数据需求的完整性和精细度。通过流程统一的融合方法不仅能让财务获取到更多的前端业务信息,便于信息的后续更新追踪;还能够消除业务数据和财务数据由于核算口径不一致导致的数据差异,减少部门之间的沟通成本,提高管理效能。

#### (三)人员培养多面化

在大数据时代,人员是企业发展的核心动力,在业财一体化建设中财务人员除了要秉承原本科学严谨的工作要求,还要触类旁通了解信息化、管理架构及财务法规等知识,做到与时俱进。因此,公司一来在人员的选择上要加强复合型人才的要求,通过招聘有相关经验的财务人员迅速提高企业业财一体化建设进程的速度,完善部门人员技能结构,以满足更高的企业管理需求。同时在另一方面,企业应该多组织内部学习,加强在岗人员的专业技能培训,通过轮岗、传帮带等方法使现有人员知识技能更加全面,并在此过程中挖掘人才,优中选优,提拔新生代管理人才梯队,保持企业组织的人才储备能力。

#### (四)与企业管理相适配

业财一体化是提高企业运营管理的一大利器,但不能解决所有问题。在业财流程统一化的过程中不可避免地会遇到各种短期系统不能有效解决的问题,在这种情况下更多的是需要企业从管理流程上不断优化,通过精准定位市场,把握核心运营环节,设定有效指标,降低企业运营中的系统性风险。企业应该通过业财一体化的系统流程更加精细的发现问题,有效地解决问题,而通过不断地提高管理效率,发现新的管理

问题后不断优化企业自身制度流程,达到相互促进不断进步的效果。只有企业的管理理念、管理制度、管理流程与信息化高度适配,相互统一,业财一体化建设才会企业应有的效果。<sup>[5]</sup>

### 四、结语

随着信息化水平的不断发展,业财一体化建设在企业财务发展中起到了越来越重要的作用,其不仅体现着企业财务管理的有效性、完整性,更体现了财务体系对企业管理的“适配性”“可用性”。企业在业财一体化建设中需要充分考虑其建设成本,流程复杂程度、人员需求、管理适配等问题。而通过业财一体化建设,企业可以充分借力信息化技术,培养高素质的信息化复合型人才,制定灵活完善的财务信息化流程制度,充分结合企业的总体战略规划,使得财务和业务紧密结合相辅相成,有效提高企业整体管理效能。

### 参考文献

- [1]李婧.关于推进企业实施业财融合的若干思考[J].中国集体经济,2019(33):62-63.
- [2]仇茂泉.“业财融合”在大数据思维下的应用研究[J].中国市场,2020(33):197-198.
- [3]李倩.大数据时代企业业财融合的实施路径[J].财经界,2020(35):190-191.
- [4]俞翔.探讨集团企业如何开展财务管理信息化建设[J].财会学习,2017(16):48+50.
- [5]于汶.企业业财融合中存在的问题及应对措施探讨[J].企业改革与管理,2020(22):193-194.