

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.32.005

财务转型下业财融合与财务价值创造探析

李文静

[海克斯康制造智能技术(青岛)有限公司,山东 青岛 266111]

摘要:如今我们生活在一个VUCA时代,VUCA即Volatility(波动性),Complexity(复杂性),Uncertainty(不确定性),Ambiguity(模糊性)。VUCA时代的商业环境中,业务端对财务的需求正在发生变化,传统的体系方法都在被颠覆,随着经营风险的不断加剧,业务越来越需要财务的支持做分析和决策,财务转型下业务和财务融合以及财务价值创造变得更加迫切。本文对财务转型下的业财融合和财务价值创造的意义进行阐述,进而提出业财融合促进财务价值创造的实施路径,并对关注重点进行探析,从而有效提高企业的财务管理水平。

关键词:财务转型;业财融合;财务价值创造

财务是通过会计的语言编制报表,反映资金的流转,将业务流和资金流转化成信息流。“阿妮塔霍兰德在《现代会计信息系统》中提到在企业的经营活动纷繁复杂,如何保证企业的各项活动和过程中都秉承这一目标呢?其实,每一个企业,虽然其规模、商业模式、管理方式都不一样,但是,从本质上来说最终都会抽象成为业务循环、管理循环和信息循环”。财务和经营就像一一映射的镜子,财务应该当业务发生时,及时接受业务给予的反馈,所有的经营活动都在财务报表上有体现;而财务也应该像镜子一一映射出经营的情况,更好地为经济业务服务。本文对财务转型背景下的业财融合以及财务价值创造的意义进行阐述,分析目前业财融合和财务创造价值存在的问题与挑战,进而对业财融合促进财务价值创造的实施路径进行探析,以促进企业管理水平的提高。^[1]

一、财务转型下业财融合对财务价值创造的意义

随着中国经济的快速发展,社会环境也发生了重大的变化,VUCA时代易变、不确定、复杂、模糊的特点,财务必须进行转型和变革,传统财务无法有效地与企业战略和运营进行融合,同时也缺乏对核心业务高效管控的手段,财务人员对于科技进步缺乏高度的敏感性,因此传统财务为企业、社会创造价值就难以实现。此外,信息技术、科学技术、大数据分析、人工智能技术快速发展与迭代,对财务转型都提出了更高的要求,未来社会中重复性高的工作逐步将被人工智能替代,数字化转型已成为企业提升管理、优化业务模式的重要变革措施。

企业作为价值链创造和传递的有机体,也如人体一般有着精密的复杂构成,业务流程之间的衔接和价值传递是一个复杂的过程,如同遍布全身的经脉。企业的价值链从市场、研发、采购、生产、仓储、物流、销售到售后,都对应着财务的管理职能,如市

场需求分析、产品定价、营销财务、研发项目财务,成本分析、供应链财务、财务报表分析等,财务是所有业务流程的价值衡量者、反映者、保护者和创造者。

业财融合是新时期企业发展的新型财务管理模式,企业财务部门在财务价值创造中扮演着非常重要的角色,将各种企业发展所需的资源进行高效配置,财务部门和企业财务利益的相关部门一起互动,通过进行业财融合可以有效结合企业的业务与财务,减少财务和业务各环节中的信息不对称,并实现信息高度共享,进而实施风险管控推进财务管理更加精细化,促进企业经营效率和经营利益的提升,推动财务价值的创造。

二、业财融合模式下企业财务价值创造存在的问题与挑战

(一)财务思维和业务思维问题

现实中,业务部门和财务部门专注自己部门的工作和指标,因各自的视角和立场不同,容易产生隔阂。传统的业务人员有勇气,偏好冒险,不爱看数字,缺少财务思维。而传统的财务人员,谨慎,偏好规避风险,爱看数字,但缺少业务思维。随着经营风险的加剧,业务端对财务的需求正在发生变化,业务需要财务的支持做定量的信息辅助与决策。不同的业务板块、不同的业务单元,都需要财务来帮忙精细核算,业财融合后,业财者爱好应该是同时具备业务思维和财务思维,看数字,有勇气,爱冒险。业财融合让业务模式更加多样化,它可以直接影响整个公司的盈利模式和决策导向。^[2]

(二)财务人员和财务组织结构问题

传统财务人员和组织结构多以记账核算为主,报表也以财务报表为主,管理报表为辅,财务人员缺少业务思维,也缺少对业务流程的了解和敏感性,偏重于“事后算账”,对“事前预算、事中管控”的职能欠缺。传统的财务组织结构中多以财务会计为主,业务财务和专业财务组织结构和人员配置较少,财务

转型过程中,需要进一步明晰和调整财务组织架构、业财融合的岗位职责,组织结构的弊端导致参与企业经营和项目管理的人员较少,造成了业务财务融合的难度。

(三)经营赋能不足

传统的企业按照会计准则将经营活动前端复杂多变的交易数据进行会计处理程序,压缩提炼成会计报表,这使得传统财务管理工作丢失最能真实反映业务经营状况的过程数据,降低会计信息质量,导致无法提供精确的经营决策支持;传统财务不能深入的了解业务流程和需求痛点,对各项业务活动发展变化进行动态预测的能力弱,且洞察全局能力不足,不能全面、精准及高效响应企业决策需求。

(四)风险预警滞后

企业所在的经济环境日益复杂,传统财务往往重点在于记账和核算,不能对潜在风险进行有效科学合理的评估,财务部门和业务部门不能建立一套有效的风险管控体系,将可能发生的风险控制在合理范围之内,企业通过财务报表数据揭示经营风险的时效性、全面性不足,不能动态监测风险。

(五)财务和业务流程断点

由于企业内部的财务部门与各业务部门的职能分工,导致了业务部门和财务部门在流程上和信息上的分离,企业不同业务单元之间、业务与财务之间的不少流程存在断点情况,例如手工台账、业财系统之间和业务系统之间无法对接等,这些流程断点会造成操作风险并降低运营效率,并进而导致业务与价值创造和实现之间的流程断点,财务的核算部分脱离了业务流程中的价值链。

(六)信息技术落后和信息孤岛

许多公司在发展过程中,信息化系统越来越多,但缺乏整体蓝图设计和布局,财务系统相对对立,财务管理系统并且在较长时期未进行更新升级的情况,财务核算中仍有不少手工数据,信息化技术相对滞后,对财务管理职能的转型、创新形成较大制约。

此外,很多公司的财务系统与业务系统尚未进行全面的数据互联互通,企业业务与业务、业务与财务之间数据缺乏贯通形成大量信息孤岛;不同系统之间的数据口径存在差异,难以核对数据一致性并进行跨系统分析;数据缺少统一标签,随着企业朝着多元化、规模化发展,导致企业数据种类增加、数据规模扩大,难以识别系统内、系统间的数据关联性和逻辑性,进而充分挖掘数据价值。^[3]

三、财务转型下企业业财融合实现财务价值创造的实施路径

(一)业务思维和财务思维融合

业财融合首先是业务思维和财务思维的融合。财务人员要变被动为主动,在日常工作中不能仅局

限于会计凭证,财务报表,目光更需要聚焦了解业务流程、关心业务部门痛点和需求,财务人员需要目光放长远,培养业务思维,了解市场行情、行业特点、客户、竞争对手等。财务要从传统的事后收入利润的核算,转变为“统筹规划—指导追踪—监督检查—评估考核”,从事前和事中、事后全过程参与企业的业务发展。只有具备了业务思维的财务人员才能与时俱进,才能从会计核算提升到风险防控、决策支持等财务价值创造。

同时,从业务管理层和业务人员的角度,适应和配合财务的职能转变也是一个循序渐进的过程。业务部门人员也需要具备财务思维,“结合运营全过程监控数据,不断地确保决策执行的有效性,这就是业务”。在战略到运营的所有过程当中,投入人、钱、物、时间,精益化的衡量这些资源投入带来的回报,既是财务也是业务,业务人员在费用管控,风险防范过程中也需要学习和贯彻风控意识和财务思维。只有业务思维和财务思维的融合,才能将财务部门和业务部门紧密连接,创造出1+1>2的联动效应。

企业绩效指标体系的搭建与共创是促使业务部门培养财务思维、深化业财融合的良好契机。全面预算体系下的财务预算,其预算目标向上应承接战略,从公司战略地图逐级分解得到财务目标,并直接体现竞争战略和核心竞争能力的重点关注方向;向下需沉淀到业务计划,基于企业特色的销售、生产、采购、研发以及日常管理模式搭建业务模型,并明确模型间的关联关系,将财务目标拆解成可执行、可跟踪的业务计划,通过逻辑模型实现从业务预算数据到财务预算结果的动态汇总。

(二)建设业财融合的新型组织结构

企业要实行业财融合首先需要调整组织架构,明确岗位职责。目前在创新的组织管理结构中,财务组织架构的职责和定位趋向于专业化分工协同,形成了财务共享、业务财务、专业财务和战略财务四位一体的模型。财务组织的核心是价值创造,业财融合视角下财务组织的变化也应围绕实现价值创造展开。夯实业财融合的基础就是要重塑财务调整组织结构,以服务业务部门为主线,突出风险防控和价值管理。

目前越来越多企业的财务共享向专业运营中心和数据中心升级转型,专业化定位越来越强,并在财务组织结构中增加业务财务,作为业务部门的合作伙伴。在转型过程中,业务财务和共享财务通过业财一体化的全流程,共享财务为业务财务提供流程、数据和绩效评价支持,实现高度协同。业务财务支持推进战略决策落实。业务经营单元的财务管理组织结构与财务战略管理组织结构一脉相承,在业务单元中,战略财务、专业财务、业务财务等的指向性

明确,即帮助业务单元实现业绩目标,财务的核心角色是对于业务经营单元的决策支持。^[4]

目前已有不少跨国制造业公司在财务数字化转型过程中,在销售、生产、采购、研发、人力、IT等部门均增设业务财务岗(BP,即 Business Partner),常驻业务端与业务管理层和人员紧密配合,形成财务和业务间的桥梁。

BP既能为业务及时提供高质量的财务建议与服务,又能深入了解业务本质,监控和分析业务执行情况,从财务的角度规范业务前端流程和单据,并了解核算数据背后真正的故事。在全面预算管理, BP还起到分解财务目标、沟通业务目标、审核业务预算、监控预算执行和出具基于业务的预实分析报告等作用。

(三)培养人才提升经营赋能能力

在业财一体化和财务价值创造的过程中,需要打造一支高素质专业化的财务队伍,首先需要加强对企业财务人员的培训,除财务的专业知识培训外,企业需要组织企业内部各业务部门的专题培训,如生产经营、采购、销售、研发和项目管理等,通过跨部门的交流培训,增加财务人员业务知识,了解企业各经营流程的了解,有利于发现和培养业财融合的复合型人才。此外,鼓励财务人员拓宽思路,进行专业考试和提升,按照财务转型和业财融合的标准重新定义财务组织中各岗位的任职要求,并可以参考平衡积分卡,按照“财务、客户、内部流程、学习和成长”更新财务人员的绩效考核标准,通过内部的培养和选拔,不断打造一支高素质的复合型财务人才队伍。此外,为消除业务和财务间距离感,财务需要积极地引导业务拥抱财务。需要培养财务人员的沟通交流能力,并鼓励一部分的财务人员成为内训师,加强对企业内部各业务部门非财务人员的财务知识培训。比如由财务部门牵头进行财税知识分享、结合生产数据做财务经营分析,更多地使用业务语言与业务层进行有效沟通,让业务理解每一次生产活动与财务结果的关联关系。有利于提升业务人员财务思维,并帮助其建立风险合规意识。^[5]

(四)完善风险防范体系

企业创造价值的同时,需要加强经营风险管控能力,从事后监督到事前预警,透过指标异常变化提示相关责任人关注风险防范,追踪落实方案举措。随着企业的多元化经营和不断发展,企业管理幅度和难度也日益增加,加上市场变化和监管环境日益严格,经营风险随之而来。财务需要参与到业务活动中,及时了解企业经营过程中可能存在的风险,并对风险进行有效的识别、评估,同时财务部门需要结合业务部门一同改进薄弱环节,不断建设和完善企业内部风险防范体系。

(五)财务和业务融合的流程再造

针对财务和业务流程的断点,需要全面梳理企业从业端到财务端的完整流程,包括流程所涉及的核心系统、系统之间的交互关系、表单之间的结构关系等,绘制公司流程的全景地图。同时,在流程梳理过程中,需要寻找业务与业务之间、业务与财务之间的流程断点以及手工操作的部分,需要对全景业务流程进行去手工化,实现流程自动化,目标实现业财流程无断点,全程无手工,从而提高流程效率,并取得高质量的业务和财务数据。

(六)加快财务数字化转型

针对信息孤岛和信息化落后的问题,企业需要加快财务信息化和数字化转型。大数据和信息化技术,可以将财务资源和业务资源进行有效整合,财务组织要以数字化运营为基础,将业务系统和财务系统进行互联互通,将流程数据进行去手工、标签化、标准化、流程化和自动化,最终实现智能化。财务创造价值需要财务管理以数据为依据,行使财务管理职能,洞察企业的发展机会和风险。企业需要打造经营和财务数据中心,统一口径,提供全面准确有效的数据支持。打造智慧经营分析决策体系,为企业经营团队提供高效便捷的决策支持信息,提高信息的及时性、相关性,实现信息的互联互通。

四、结语

综上所述,面对 VUCA 时代变化莫测的市场环境、严峻艰巨的经营压力,财务智能化和转型的发展趋势,企业获取竞争优势,在战略上要抢占先机,财务数据的“快、精、准”是基础。企业必须通过业财融合来打通企业的价值链,使得业务和财务紧密协作、财务需要提高财务工作效率、转变财务职能,优化资源分配,通过“统筹规划—指导追踪—监督检查—评估考核”让数据成为牵动企业全员的引擎。不断加强经营风险管控能力、打造智慧经营分析体系、提升趋势预测和业务指导能力,从而提升财务价值创造。

参考文献

- [1]邓建平. IMA、厦门国家会计学院和平安集团联合设立研究课题组. 财务赋能经营——平安智慧财务的创新实践[R]. CMA 官方服务号(美国管理会计师协会(IMA)案例研究), 2020, (12-11): 8-15.
- [2]王瑞. 新时期财务管理中的业财融合问题探析[J]. 中国总会计师, 2021(04): 44-46.
- [3]普华永道. 智慧财务之业财融合——打通经营管理“任督二脉”[Z]. 普华永道官方公众号, 2021, (5-6).
- [4]叶康涛. 业财融合:从财务动因到业务动因[J]. 财会月刊, 2021(15): 24-26.
- [5]王春玲. 财务转型下的业财融合模式与财务价值创造[J]. 中国产经, 2021(12): 68-69.