

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.32.011

制造企业业财融合存在的问题及应对举措

王 涛

(郑州华威耐火材料有限公司,河南 郑州 452374)

摘 要:本文主要对制造企业在业财融合过程中出现的各种问题及具体业务中的问题表现,提出了相应的对策。重点对于制造企业普遍存在的业财融合缺乏共识,熟悉业财融合的管理型会计人才缺乏,业财融合相关的管理制度不健全,以及制造企业的财务部门与相关业务部门在工作中出现的各种问题,提出了较为详细的对策建议和具体方案,对于目前制造企业通过业财融合工作提高企业的经济效益,控制企业的内部风险和提升企业的财务管理水平有着现实的意义。

关键词:业财融合;制造企业;问题;对策

近些年来,随着科技的不断进步,互联网信息技术的飞速发展及国家对于制造业持续出台扶持政策,给中国制造业提供了良好的外部发展环境,但这对于制造业内部管理也提出了更高的要求。面对新形势,业财融合开始被越来越多的制造企业所重视,但目前很多制造企业的业财融合工作问题较多,甚至不知道如何推进业财融合。本文将围绕制造企业的业财融合问题进行探讨。

一、企业业财融合概述

业财融合,是指公司业务发展与财务管理相结合,从企业整体发展角度去思考公司经营发展的各种问题。财务管理作为公司管理的重要部门,应该承担更多、更重要的角色,财务人员的工作不应该仅局限于事后的核算和监督,而是要更多、更全面地参与经营预测、决策控制、分析考核,全面了解企业的经营状况,实现有效的资源配置。一个优秀的财务人员不仅应该是财务管理的专家,也要是业务管理的专家,也就是达到业财融合、资源整合的目标。企业会计有财务会计和管理会计:财务会计的重点在于会计核算和会计监督;管理会计的重点在于向企业内部管理层提供预测、决策、计划、控制和考核所需要的信息资料。其中管理会计是以业务流程为基础,利用管理会计的工具和方法,将财务和业务有机融合,在企业规划、决策、控制和评价等方面发挥重要作用的管理活动。所以,管理会计的本质就是“业财融合”^[1]。

二、制造企业业财融合的意义

新形势下,国家对于制造业的发展愈加重视,作为制造业的财务人员,要尽快从财务会计向以业财融合为方向的管理会计转变,使业务和财务达到统一。财务人员在具备财务专业能力的同时,要了解企业的业务情况,深入参与企业的经营管理,帮助企业实现资源的有效配置,为制造业的持续创新发展提供有力支持。

(一)提高企业经济效益

财务管理的目标是实现企业价值最大化,而财

务管理本身就是一个价值管理的过程。制造企业的财务人员通过业财融合,全面参与公司经营管理,通过收集、整理、分析业务数据,反映企业生产经营过程中的各种问题,提供经营管理中的各种建议,帮助业务单位改进工作方式、提高工作效率,进而提升企业的经济效益。

(二)控制企业内部风险

由于市场环境的复杂多变,以及制造企业生产规模的不断扩大,对企业内部管理和风险控制的要求也越来越高。而通过业财融合,可以让财务人员参与到具体业务,及时发现业务过程中的风险点和薄弱环节,完善内部控制体系,将风险管理从事后监督转为事前防范和事中控制,从而有效控制企业经营过程中的各种风险。

(三)提升企业财务管理水平

目前很多制造企业的财务管理仅限于财务内部工作的管理,而没能发挥财务管理在企业管理中的重要作用。通过业财融合,可以让财务人员对于公司业务有一个更加完整、全面的了解,从而可以更加精准地对各个业务环节的数据进行分析,提升财务信息对业务环节的指导作用,确立财务管理在企业管理中的重要地位,进而使业务部门的各项业务数据和信息及时、准确地反映到财务部门,为公司的经营管理和战略决策提供更加科学、有效的财务支持,从而将企业的财务管理水平提升到一个更高的层次^[2]。

三、制造企业业财融合存在的问题

目前,很多制造企业的财务管理工作仍处于财务与业务脱节,财务人员较少地参与业务活动,企业的业财融合还处在停滞不前的状态,当前制造企业业财融合存在的问题主要表现在:

(一)企业对业财融合缺乏共识

企业业财融合的开展需要业务部门和财务部门的相互合作、互相配合才能够完成,需要企业自上而下达成共识,做好业务部门与财务部门之间的沟通、

协调和信任。但从实际情况来看,很多制造企业的各级领导对财务管理工作的认识比较片面,认为财务人员的工作就是会计记账而已,财务部门无法给企业创造经济效益,只有业务部门才能创造经济效益。此外,业务部门一般只关注业务目标,为了达成业务目标,甚至会想方设法突破财务的各种约束,如合同评审时不让财务人员参加,签订合同时不让财务部门审核,造成财务部门无法对合同的价格进行盈亏分析,无法对合同的条款进行风险控制,给企业带来不必要的风险负担和经济损失。另外,由于业务部门和财务部门的关注点不同,目标不一致,导致业务部门和财务部门相互缺乏沟通和认同,企业业务人员也因而对业财融合的认识不够全面和深入,无法有效参与业财融合工作,进而影响整个企业业财融合工作的推进。

(二)企业业财融合人才缺乏

业财融合工作需要企业财务人员有较高的业务分析能力和管理决策能力,可以为公司经营管理提供更多的决策支持。但从当前制造企业财务人员的能力素质来看:一方面,管理会计在我国的应用和研究时间较短,在人才的培养上较为缓慢,制造企业内部缺乏真正了解业财融合的人才队伍;另一方面,目前多数财务人员的工作仍以会计核算和财务监督为主,在管理、决策及分析方面的水平有限,无法用管理思维考虑财务问题,不能在企业战略决策上为经营管理者提供决策支持。长此以往,财务部门在企业管理中的影响力下降,话语权降低,难以得到企业经营层的支持,导致制造业业财融合工作推进缓慢。

(三)企业业财融合管理制度不健全

完善的业财融合管理制度是企业业财融合各项工作顺利开展、实施的重要保证。但目前很多制造企业的相关管理制度存在以下两方面问题:一方面,公司财务管理制度的内容多限于会计核算、会计工作、资金管理、费用报销等方面,而关于业财融合方面的管理制度,如全面预算管理、绩效考核评价、风险管理、内部控制规范等处于缺失状态;另一方面,有些制造企业虽然建立了相关的管理制度,但却多流于形式,制度没有严谨性、科学性和实用性,甚至业务部门和财务部门分别站在自己的管理角度,各自制定管理规范 and 考核标准,致使业财融合的具体工作缺乏可靠的制度保障,无法给企业的内部管理工作提供科学、规范、统一的指导,也不能在企业内部形成有效的约束机制,给企业经营管理工作带来较大风险^[3]。

(四)业务流程中业财融合存在的问题

1. 采购业务的业财融合问题

企业的采购业务,作为采购部门一般更多关注材料的质量是否合格,价格是否合适,供货是否及

时,取货是否方便,供应渠道是否安全等问题,而对于采购的成本是否达到最优并不会过多关注,导致增加公司的采购成本。财务部门一般更多关注的是采购流程是否规范,采购成本是否最优,供应商资质是否合格,付款方式是否合适等问题,从而增加公司的采购时间,影响采购效率。另外,财务部门对于采购业务的发票流、资金流、合同流、物流是否合一的问题审核比较严格,以防造成因发票不能正常抵扣而产生经济损失和税务风险。

2. 成本核算的业财融合问题

制造企业的成本核算是财务管理工作的重中之重,但产品成本核算的准确性也是制造企业最容易出问题的地方。由于财务人员一般对生产现场不熟悉,对生产的工艺、流程不了解,导致产品的生产成本计算不准确,进而影响企业对销售产品的选择和市场决策。比如甲公司生产两种产品A和B,假设各公司的产品成本一致,A产品成本800元,毛利率在20%左右,B产品成本600元,毛利率在30%左右。由于甲公司的成本核算不准确,计算的A产品成本750元,B产品成本650元。甲公司在投标的过程中,由于计算的A产品的成本比其他企业低,所以更容易中标,而B产品的成本比其他企业高,所以不容易中标。这样甲公司就更多地生产销售着毛利率较低的A产品,而毛利率较高的B产品就很难拿到订单。

3. 销售业务的业财融合问题

企业的销售部门在进行业绩考核时,通常会用销售额作为业绩考核指标,但销售的过程并不是到形成销售额就结束了,后续还有货款回收、售后质量保证等。这种考核方式容易使业务人员只重视市场开拓,而忽略销售的后续环节,一旦出问题,就会影响企业的经济效益。财务部门则更倾向于用销售回款额作为业绩考核指标,因为只有收到了货款,销售业务的风险才降到了最低。但这种考核方式容易使业务人员产生忧虑,担心货款回收的风险和质量赔偿的发生,使得业务人员在市场开拓中更趋于保守,而丢掉市场潜力巨大但存在一定风险的客户。

四、加强制造企业业财融合的对策

(一)提高全员业财融合意识

制造企业要实施业财融合政策,必须让企业的所有人员形成业财融合的意识。首先,企业管理层要正确认识到业财融合在提高企业经济效益,控制企业内部风险和提升企业财务管理水平方面的重要作用,通过不断地对业财融合工作进行宣传,提高企业各级领导和员工对业财融合工作的重视,从而在企业内部形成目标统一的共识,为企业业财融合工作的推进奠定良好的思想基础。其次,企业管理层应从战略层面、执行层面等角度来优化管理组织机构,并根据参与业财融合各部门所扮演的角色来明

明确划分各部门的职责,建立由财务人员和业务人员共同参与的业财融合保障机制,为业财融合工作的开展提供有序的内部环境。最后,业财融合工作需要财务部门与业务部门转变观念、消除壁垒、积极参与、互相学习、互相交流,多站在对方的角度,用全局的观念对企业经营管理进行思考,以达到企业价值最大化的目标^[4]。

(二)加强业财融合的人才培养

业财融合对企业的财务部门和财务人员都提出了更高的要求,财务部门的职能应由以前的事后核算监督向事前计划预测、事中分析控制、事后监督考核的职能转变,财务人员的工作也要由财务会计向管理会计的方向转变,培养自身既要懂财务,也要懂业务的能力。企业对于培养业财融合的复合型人才队伍方面,重点是要加大自身财务人才的培养。首先是财务人员自身要转变观念,跳出财务思维的局限,积极全面深入地参与业务活动。其次,在日常工作中,要从管理的角度去思考财务问题,把自己当作业务团队的一份子,充分了解业务活动的具体情况和需求,为生产经营提供更加真实准确的信息数据,为企业经营决策提供有力可靠的财务支持。另外,财务人员要多学习财务和业务知识,掌握全面预算管理、作业成本管理、绩效考核评价等管理工具方法,提高自身决策分析的水平和管理经营的能力。

(三)建立完善的业财融合管理制度

业财融合工作需要财务人员和业务人员一起参与其中,但是在工作过程中,由于工作目标不一致、信息不对称等问题,会带来一些不必要的问题。只有建立完善的业财融合管理制度,才能在出现问题之后进行权责的准确定位,对问题进行快速有效地解决,加深业务部门与财务部门的合作力度,获得良好的业财融合效果。如全面预算管理制度从公司层面对企业内部各单位的资源进行分配、考核、控制,以便有效地组织和协调企业的生产经营活动,完成既定的经营目标。绩效考核评价制度通过多层面、多维度绩效考核标准的制定,能够对不同部门的效益进行客观公正地考核,保证公司业财融合工作的开展。内部控制管理制度通过建立企业内部各项业务活动互相联系、互相制约的措施、方法和规程,改善企业内部管理水平,提高工作效率和工作质量。

(四)完善业务流程中业财融合的对策

1.采购业务的业财融合问题对策

首先,从预算和制度层面,制定公司全年的采购计划和采购价格水平,并对采购质量、采购成本、采购效率、供应商考评等方面进行绩效考评。其次,对于公司大宗原材料采购业务,按照规范的内部控制程序进行采购;对于零星原辅材料或紧急采购业务可简化流程,提高效率。最后,对于财务部门关注的

发票流、资金流、合同流、货物流是否合一的问题,要规范合同管理、流程管理、付款管理等工作,同时财务部门要加强对采购发票、税务风险方面的培训,降低公司采购环节的涉税风险和经济损失。

2.成本核算的业财融合问题对策

首先,财务人员要经常与生产部门结合,多到生产一线去,了解生产工艺,熟悉生产流程,利用财务专业知识,规范生产车间的物料领用、工时统计等生产数据。其次,利用信息化平台提高生产业务各类数据传递的及时性和准确性,特别是ERP系统作为当前制造业企业常用的一个综合性信息系统,通过对企业人、财、物以及各个时间、各个空间多种信息资源的综合性优化分析,为财务部门动态监控生产车间的物料情况和准确计算产品生产成本提供可靠的指导和依据。最后,利用作业成本管理方法,动态追踪产品在各个作业点上的成本因素,准确计算产品在各个作业点上的成本情况,通过反映和分析,消除和精简不能创造价值的作业,达到降低生产成本,提高生产效率的目的,并为企业产品定价和市场决策提供准确的信息^[5]。

3.销售业务的业财融合问题对策

可以从制度层面,制定多层面、多维度的绩效考核标准,包括销售额、销售计划完成率、销售回款率、销售费用率、坏账损失率及质量赔偿、新客户开发等多方面的绩效考核指标,并根据公司的战略目标和经营重点为导向,对各项考核指标赋予不同的权重,以达到综合评价、各单位满意的结果。

五、结语

目前中国的制造企业发展迅速,但企业内部的财务管理水平却普遍较低,制造企业一定要认识到进行业财融合的必要性和紧迫性,改变以往企业财务管理与业务管理各自为政的状况,培养适合现代企业发展的业财融合型管理人才。作为财务人员,要努力改变工作角色,积极转变工作职能,给业务部门开展生产经营活动提供真实、准确的财务信息,给企业管理者的经营决策提供可靠的参考依据,促进制造企业健康、稳定发展。

参考文献

- [1]张智.制造企业业财融合问题研究[J].商讯,2020,(21):129-130.
- [2]郭业斌.探讨制造企业业财融合中存在的问题及应对举措[J].质量与市场,2021,(2):47-48.
- [3]曾萍.浅析制造企业业财融合中存在的问题和应对措施[J].中国集体经济,2020,(12):79-80.
- [4]左朋.浅析制造企业业财融合中存在的问题及应对举措[J].中国集体经济,2021,(7):54-55.
- [5]李婷.关于制造企业业财融合的分析与研究[J].时代经贸,2020,(13):42-43.