

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.19.016

# 国有企业业财融合中存在的问题及应对举措

戴福畅

(长江河湖建设有限公司,湖北 武汉 430010)

**摘要:**业财融合是国有企业推进财务管理目标向价值创造转型的重要途径,也是提升企业治理水平的关键方式。国有企业财务部门和其他业务部门通过业财融合,以利益最大化为原则,强化内部沟通交流,加强部门间协作,互相支持,互相配合,发挥财务监督管理对业务活动的分析、评价和支撑、管控作用,能够加快实现企业一体化管理,有效支撑国有企业高质量发展。本文介绍了国有企业业财融合的重要性,分析了国有企业业财融合存在的问题,并提出了相应的对策。

**关键词:**国有企业;业财融合;问题;对策

业财融合是企业降本增效、实现企业战略的重要手段。目前部分国有企业的业财融合,从思想认知到管理践行,都存在不同程度的问题,例如对业财融合的理解不深认识不足,部门间存在沟通壁垒,融合性管理人才短缺,无信息化平台支撑以及缺乏合理的绩效考评体系等,使得业财融合进程推动较慢,国有资产保值增值效果不佳。

## 一、国有企业业财融合的重要性

### (一)有助于提升企业决策质量

传统的财务分析,以历史发生的财务指标数据为依据,及时性、准确性相对不足,以会计科目为基准的分析维度及核算方式相对单一,财务信息质量不高,难以生成有指导意义的财务洞察,进而辅助企业管理层科学决策、实施方案。所谓业财融合,是通过对企业生产经营等经济活动全过程中产生的海量数据进行提炼、分析、预测,并进一步完成价值挖掘,从财务视角发掘业务问题,并提供优化、改进建议,帮助企业建立数据驱动决策的智慧经营决策体系,从容应对瞬息万变的市场环境和生产经营环境。特别是近年来,全球突发事件频发,国际形势复杂多变,贸易保护主义、大国博弈、地缘政治等风险加大,全球供应链持续紊乱。国内对外供需关系紊乱,我国经济面临新动能不足、结构性问题日益突出两大关键瓶颈也日益凸显。在复杂严峻的经济形势下,作为国家经济命脉的国有企业内外交困,需要更敏捷、准确的财务支撑,将财务管理工作的主阵地从滞后的会计核算前移,将财务分析贯穿于企业业务关键环节,及时、准确了解企业研发、市场、产品等信息,整合出具有洞察性的价值信息,辅助企业管理层权衡利弊并做出迅速、正确、长远的业务决策来应对形势变化。

### (二)有助于降低企业经营财务风险

业财融合加强了企业业务部门与财务部门之间的沟通交流。在业务开展过程中,通过财务数据透视,及时发现业务活动中的运营风险,并快速反馈至

风险管理部门。根据相关风险因素,提出相应的应对和控制措施,达成风险因素的提前解决或者尽早控制效果,将风险控制在可控范围内,避免风险影响进一步扩大为企业带来更为严重的损失。在解决风险过程中,企业也可对业务流程和财务管理工作流程进行调整优化,让财务干预以及风险管控的优势贯穿于企业经济活动的始终,自源头上降低业务风险发生的可能性。当前针对国有企业的审计、巡视、巡察等监管要求越来越高,审计形势越来越严峻,审计检查中发现的大部分国有企业财务风险,其核心本质为业务层面风险以及企业内控风险。财务监督暴露业务短板与内控风险的同时,国家层面财税政策不断更迭,新的要求及形势变化下,国有企业财务人员需要不断“充电”、强化学习,结合企业业务特性和生产经营实际,运用融合思维,对经济活动行为进行统筹规划及安排,发挥财务监督融合、规范业务行为的作用,降低企业生产经营风险以及财务、税务风险,实现价值创造<sup>[1]</sup>。

### (三)有助于实现国有资本保值增值

国有企业的传统财务工作,往往是滞后与被动的,通过应用业财融合机制,能够消除企业内部信息不对称弊端,有利于加深理解,加强双方交流与协作。通过业务与财务体系的对接,真正将会计控制职能发挥出来,促进财务会计从传统核算向管理会计转型,从降本、增效等多方位发挥管理效用。业财融合作为提升企业管理价值的重要手段,可覆盖到企业经营管理活动全过程,包括预算、决策、控制以及考核等多个方面。在预算管理方面,对企业经营目标进行分解细化,对业务及管理行为进行全面控制,导引企业朝既定方向与目标进发。例如:严控不必要成本费用开支,合理管控成本;做好投、融资管理,优化内部资本结构,平衡利息支出与企业盈利规模;约束企业负债水平,着力降低企业财务风险;做好本量利分析,及时掌握既定条件下的有利销量、最低价格等,为管理决策提供更多财务支持,以求达到

增收节支、提质增效的目标,最终帮助企业实现国有资本保值增值。

## 二、国有企业业财融合存在的问题

### (一)受传统管理思维束缚业财分离

当前,部分国有企业的财务部门游离于市场、营运等关键环节之外,未能将财务监管与财务价值创造等功能嵌入企业生产经营等环节,未能有效融入关键业务流程。国有企业内部对财务工作的认知与观念,尚停留在传统的“管好钱,做好账”,存在孤立财务的意识形态,思维固化,认为业务是业务,财务是财务,财务管理工作,仍应以传统的“算账”、预算分解与执行、核算的规范与准确等为主,企业财务人员“埋首”于日常记账、审计检查应对、税务管理等杂事日复一日,管理模式相对僵化。另一方面,业务部门和财务部门的职能定位决定了二者之间的工作目标和关注点截然不同。传统的业务部门,往往将财务及资本营运的融合误解为自身发展的桎梏,这就意味着业务部门在进行相关业务活动时,往往忽略财务介入的必要性,业务部门的财务统筹思维和财税知识相对不足,在考虑产品销售、利润获取等方面,忽略了财务费用、税金成本、资本支出等相关费用,其与财务部门之间的沟通存在着天然的鸿沟。部分国有企业业务与财务部门之间管理目标不一致,国有企业在下达经营管理和考核目标时,未深入挖掘业财之间的共通点、充分考虑业财之间的联系与相互作用,未建立相互促进、利益共享的管理机制,业务部门与财务部门人员各履其职、互不沟通,难以发挥管理协同与融合的叠加效应,无法满足业财融合的实际需要<sup>[2]</sup>。

### (二)财务人员参与管理的专业水平及意识不足

现阶段,一些国有企业仍未配备具有管理会计职能的财务岗位,忽视了融合性人才的培养与引进。国有企业内部财务培训,又往往流于形式,缺乏针对性以及与业务的相关性、联系性,财务人员参与管理的专业知识储备不足,知识结构相对单一。在开展业财融合过程中,国有企业人才队伍的专业技能与综合素质参差不齐,难以有效适应财务转型工作的需要,并且人才短缺、人员能力不足以及年龄老龄化等客观问题普遍存在,加之其缺乏一定的交际沟通能力,导致开展的工作难以实现预期的效果。还有一些财务人员没有对业财融合形成正确、全面的认识,日常的财务核算、税务管理、审计检查等工作已经让财务工作人员疲于应对,难以有大量的时间和精力投入业务端,去了解、分析业财工作间的联系与因果关系。由于对各项业务开展的具体情况缺乏详细的了解和分析,对业财融合相关知识缺乏足够的了解和掌握,自然也就难以发挥财务对业务的支持和指引作用。正是由于业财融合人才队伍建设不到

位,导致难以有效提升企业业财融合工作开展的效率和程度。

### (三)业务部门与财务部门缺乏关键信息共享与环节控制

受传统管理体制的影响,部分国有企业内部各部门追求分工清晰、职责明确的工作制度,以求达到各司其职的工作效果。然而,正因为过分强调分工,导致国企各部门形成了一种固有的工作氛围,不自知情况下建立了企业内部“信息孤岛”,以至于业务、财务工作数据不能及时整合,形成有价值的分析反馈材料。传统思维影响下,企业内部忽视了财务与业务的融合,缺乏关键信息共享通道与平台,人为产生了沟通障碍,业务部门之间的联系逐步中断,企业各部门工作成效大打折扣。其次,财务与业务人员之间缺乏沟通途径与有效联系,使得财务人员无法掌握企业发展最新数据,无法从发展的角度为业务部门及企业管理层提供科学建议,为企业经营决策提供有效的参考,进而促使企业在关键环节实施有力举措、实现有效控制,严重影响了业财融合工作的推进,企业内部资源不能实现优化配置,管理缺乏整体性,经营风险和财务风险加大。

### (四)缺乏系统的制度建设及监督机制

部分国有企业未针对业财融合的实施建立系统、完善的规章制度,从建章立制上明确企业内部各部门职责以及业财融合工作流程,由此可能导致企业内部流程混乱,业财融合毫无章法,实施效果大打折扣。同时,企业内部缺乏完整的业财结合考核评价机制,业务部门考核指标与财务部门考核指标未能进行综合平衡与融合,不能体现激励效果,企业上下未能营造出良好的业财融合工作氛围,工作开展缺乏积极主动性以及创造性,部门之间各行其是,严重影响了业财融合的实施深度,致使国有企业业财融合工作浮于表面、流于形式<sup>[3]</sup>。

## 三、加强国有企业业财融合的对策建议

### (一)加强业财融合环境建设

国有企业实现业财融合,要从传统的管理理念中跳脱出来,加深对业财融合必要性的认识,明确发展目标,营造业财融合的和谐环境,培育企业业财融合文化。首先,从管理层入手,国有企业领导班子成员要充分发挥带头作用,在各个管理环节让企业全体员工看到业财融合对发展的价值引领、业财融合与员工自身利益间的密切联系,摒弃业务部门的陈旧思想,在业绩奖励、政策支持等方面平衡企业各部门之间的关系,打造合理、公开的管理氛围,适时提高财务部门等后台机构的地位。其次,国有企业要明确业财融合的目标,加强宣贯教育,让业财融合发展理念贯彻落实。最后,国有企业要逐步形成独有的业财融合文化、团队认同以及共同遵守的企业价

价值观与经营管理理念,形成全员参与的行为自觉、文化与战略的有效结合,强化员工的使命感与担当精神,形成在业财融合中不可缺少的文化作用。在具体实践过程中,应发挥国有企业党建引领作用,挖掘国有企业文化底蕴,在企业管理上形成互动、协同机制,为国有企业业财融合打造关键环境。

#### (二)建立一体化信息管理平台

信息时代背景下,国有企业还要打造业财一体化信息管理平台,通过大数据技术,建立“互联网+”模式,充分发挥计算机信息技术突破时间、空间限制的特点,有效融合计划合同、资金税务、生产经营等业务内容,并进一步创新组织结构、不断自我调整。在建立业财一体化信息中心的过程中,有效利用与流程管理,对前端不同业务数据进行整合分析,理解数据来源与逻辑关系,在最优化配比经济资源的前提下,来满足企业集中化管理的需要。通过业财一体化管理信息平台的打造,不仅可以打破业务部门、财务部门阻隔,实现真正意义上的企业内外部信息共享,更能使两者有效结合,剔除管理过程中的不增值环节,将业务资源与财务资源进行整合并优化配置。

#### (三)完善业财融合制度建设

国企实现业财融合,首先要实现管理制度在岗位设置与工作流程上的融合,深入了解业务部门以及财务部门的具体工作以及工作内容中的重叠、不相容部分,并进行充分整合与分析,制定出科学、完善的制度体系,实现业财融合新型流程再造,使业财融合管理活动有章可循。对于国有企业而言,要想在不断变化的外部环境中保持竞争优势,将内外部环境进行有效协调,就必须按照现代企业制度要求,将企业现有的管理体系、规章制度和业务流程统筹归并,强化内控制度建设,将纵横交错、多体系共存、多头管理的制度体系进行有机整合,建立统一管理架构,促进企业业务系统的统一、实用、可操作,加强工作环节的无缝衔接,规范和制约业务活动,以此来实现业务流程优化,提高企业核心竞争力。国有企业还要建立标准化的、长效的业财融合考核体制以及问责机制,制定出合理的、具有激励性的考核指标,将部门、员工绩效与业财融合进程有效挂钩,使财务部门和业务部门的工作目标得以有机统一,实现财务与业务的高度融合。

#### (四)找准业财融合切入点

生产经营等业务活动具有外部、前端的特性,而财务监督管理工作则相对内部、滞后,国有企业实施业财融合,必须在具有截然不同特质的二者之间找到适合的切入点。在人的层面,国有企业财务人员不能固步自封,要主动求变,主动去了解业务特点,充分发挥其在财税政策理解程度上的优势。在参与

决策讨论时要具备换位思考能力,站在业务角度了解决策目的与动因,从专业角度提供决策支持,完成从“账房”向价值会计的转化。业财融合要求财务部门参与到业务流程中,这种交叉部门的配合工作必须建立在完善的流程之上,只有业财流程清晰明了,才能在最大程度上减少因流程问题而造成的业财部门间的矛盾和冲突。在业财融合实施过程中,国有企业通过全面预算管理,可以让企业管理层、业务人员理解财务数据所反映出的企业生产经营现状及问题,充分认识到财务工作价值创造能力。财务工作者在参与预算管理过程中,可以在企业经营业务等所有重要、核心环节,发挥其财务监管作用,并以此为切入点更好地实现业财融合。业务、财务之间通力合作,通过预算的编制、执行、控制及考评等一系列流程管理,共同实现企业经营目标以及发展战略<sup>[4]</sup>。

#### 四、结语

新时代,企业改革已成常态,国有企业要充分认识到业财融合的必要性,打破老旧传统机制,加大改革力度,强化观念意识,积极创新、推陈出新具有自身优势特点的企业业财融合管理新模式,对自身资源进行全面整合分配。逐步推广、建立一体化的综合信息管理体系,使企业实现业务财务一体化的高效运行,辅以融合性的考评体系,加速推进业财融合建设,实现更深层次的业财融合,促进企业财务管理转型升级,为国有企业实现健康发展、全面提质增效推波助澜,争得更多自身发展优势。

#### 参考文献:

- [1]李惠.国有企业业财融合问题及应对举措[J].中国市场,2020(36):76-77.
- [2]吴秀丽.国有企业业财融合问题研究[J].产业创新研究,2020(19):67-68.
- [3]胡静.国有企业业财融合问题及改善对策[J].财经界,2020(27):134-135.
- [4]周洁.基于业财融合的会计信息系统优化探析[J].财会通讯,2019(4):116-120.