

财务共享下的业财融合探索

● 张宇珊

目前，很多国有企业都着手建立或已经建立了财务共享中心，但在此基础上的业财融合仍存在一些问題。本文以财务共享、业财融合的内涵以及国有企业的发展为支点，探讨国有企业在财务共享背景下的业财融合目前存在的痛点，并尝试提出优化建议，以期能够为国有企业在业财融合探索中提供一些有益的参考。

当前，国有企业财务共享平台建设与业财融合工作开展得如火如荼。这项工作的开展对于国有企业规模化、规范化、高效率地开展业务有着积极的意义。同时也能帮助国有企业不断提高经营管理效率，提升财务水平，顺利完成高质量发展转型。

财务共享

财务共享简而言之就是财务数据和财务信息的共享，对于企业来讲，财务共享的范围更加明确，通常只局限在企业内部。目前国内外企业在对于财务共享的应用一般都是在企业内部建立财务共享平台。通过这个平台，将企业各个部门产生的和财务数据有关的信息归集起来，同时将财务工作进行分解，将分解后的财务工作环节体现在平台的流程中，在这个流程里，企业员工的职能得以重新定义，每一环节对企业员工的要求得以量化，员工可以不必完全清楚每一步是如何操作的，只需要掌握自己所属岗位的技能及要求并进行完成即可。这种操作手法大大降低了对于企业员工综合技能的要求，使得企业向标准化、专业化、流程化发展，这也就构成了财务共享平台的工作原理。近些年来，随着信息技术的不断革新，越来越多的企业开始在本单位内部进行财务共享平台的建设，以求能够打破部门壁垒，提高生产和工作效率，同时也便于企业管理层对于企业财务状况的整体把控。财务共享的产生与发展也反映了信息技术的发展，为企业变革提供了更多可能。

业财融合

从通常意义上来讲，业财融合指的就是两个方面的融合：企业的经

营业务、企业的财务管理。当然，要想在企业实现业财融合，必然不可能只停留在表面上，这就涉及多层次多角度的思考、探索和融合。现代企业实行业财融合的通用路径是借助财务人员发挥其主观能动性，主动将财务工作伸展到业务工作中去，从源头规范业务部门向财务部门传达的信息，以确保财务信息的准确性，这就需要业务部门的人员在交流过程中积极学习，做到略通财务知识和财务原理，能够在财务人员提出数据请求时给予准确及时的信息；同时又要求财务人员主动向业务部门的人员求教，比如对于企业生产的一些部件可能存在分类不合理的情况，那么这时候就需要业务部门的这些内行人员来为财务人员讲明原理和主要用途，以方便财务人员更好地将其进行分类、计价或分摊，从而使企业财务管理向更精细化的方向发展。在业财融合的实践过程中，一些企业也走在了前列，并取得了良好效果。实践也证明，业财融合已是大势所趋，国有企业同样应当不遑多让，勇赶潮头，做业财融合的研究者和实践者，推动企业高质量发展。

融合痛点

业财融合认识不足。业务部门与财务部门的密切配合对于企业的内控水平以及企业经营效率的提升都有着不可或缺的意义。然而，在实践中却发现，目前的业财融合还面临着很多问题，在业财融合中处于主导地位的财务部门没有与业务部门达成合作共识。财务部门应该积极地与各业务单位进行沟通，收集有关资料，为推进业财一体化工作的深入开展打下坚实基础。然而在实践中，财务部门缺乏协作的意识

和技能，不利于业财融合的推进。国有企业业务部门也认识不足，没有积极参与。业财融合的顺利实施，要有统一的观念，使各部门充分利用自己的特长，加速业财融合的顺利实施。在实践中发现，各业务单位把财务工作仅仅作为主要的风险预防和数据采集系统，简单地奉行“拿来主义”，没有主动参与到业财融合工作中去。由于财务部门和业务部门的角色定位不同，导致二者的工作目的与关注点上存在差异，在业财融合的时候没有能够实现高效的整合，不但需要花费大量的时间和精力，而且还会给公司带来不利的后果。

业财融合制度缺位。合理、完善的内部控制体系是确保企业业财融合顺利进行的重要依据，也是业财融合模式长久运作的关键。由于企业缺乏业财融合的内部控制体系和相应的程序，导致企业的业务与财务之间无法很好地结合。在经营过程中，由于员工缺乏对业财融合经营特征的准确理解，导致企业无法将业财融合模式科学应用，出现一些不必要的风险，如资金风险。一般在业务完成后，业务部门不会主动去跟进贷款的回款状况，只有在财务部门发出警告之后再去做回款，这样的业务与财务分离模式并不能有效地防止资金的损失，反而增加了企业的成本，降低了资金的流动效率。因此，企业应该建立完善的业财融合制度，督促业务部门和财务部门在管理上加强对业务过程的把控，将经营风险与财务风险综合考量，将业财融合贯穿到企业的各项经营中。

共享与融合界定不明。在我国，企业实行财务共享制度，目标在于通过运用现代化的信息技术改造企业的组织架构，提高其工作效率，以达到提高企业生产效益的目的。业财融合可以提高各部门数据来源和统计标准的统一性，从而为经营单位进行综合计划、提高经营水平、促进公司的转型和发展打下坚实的基础。财务分享与业财融合之间是一种互相推动的关系。在企业中，要想达到业财融合必须进行财务分享。国有企业要建立统一的会计核算标准，固化业务流程，统一财务数据，模式化财务处理流程，为业财融合打下坚实的基础。通过对会计资料的综合分析，可以为企业管理人员在管理制度、经营体制、项目决策等方面提供数据



支撑，推动国有企业的业财一体化发展。同时，业财融合是公司财务共享的关键因素。在一定意义上，业财融合可以反映国有企业的财务工作和经营业务重组的状况。所以，两者之间有着千丝万缕的联系，部分企业却对此界定不明。

业财融合专业人才匮乏。复合型人才是保证业财融合顺利实施的基础，但是，对于现阶段大部分国有企业的员工来说，遵循上级指示，完成本职工作即可，业务人员和财务人员没有主动深入了解对方的业务类型，因此，现阶段，国有企业开展业财融合的一大阻碍就是缺乏高质量的业财融合专业人才，仅靠财务人员完成业财融合的推进，难以适应财务转型的需求。有些财会工作人员对业财融合的理解不到位，对有关的知识理解不够透彻，对各种经营活动的细节不甚清楚，忽视了财务与各业务的相互影响，很难在一定程度上对业财融合的推进起到支撑和引导的效果。同时，由于国有企业的特殊人员布局，在实行过程中也会出现人员短缺的情况，进一步遏制了业财融合的顺利实施。国有企业目前还没有建立起业务与财务整合的专业团队，这就使得国有企业业财融合工作的效率和质量无法得到提高，从而对我国的经济



国有企业财务共享平台的建设与业财融合工作的开展对于国有企业规范化、规范化、高效率地开展业务有着积极的意义。



发展产生不利的影响。

优化建议

更新业财融合理念。部分国企在推进业财融合的进程中，没有深入研究业财融合，导致其浮于表面。因此，企业应该更新业财融合理念，优化业财融合。企业管理人员应该带头转变思想，加强业财融合的培训，引导人员积极参与。应立足于公司发展宗旨，制定产业与财务深度融合的战略，以支撑企业业财融合的深度发展。业财融合必须以实现经营的目的为导向，推动经营活动的顺利进行。在业务实施的同时，要根据其具体运作和管理状况，制定切合实际的发展指标，并采取相应的控制措施，从而提高业财融合工作的实效性。企业应该以集成化、精细化服务为指导，以筑牢业财融合工作的基础；通过运用模块化的方法，充分调动各职能部门员工的自律和管理能力，促进业财一体化工作的顺利进行。

完善业财融合制度。要构建符合经营逻辑的经营体系。在经营体系的构建过程中，要把业务目标、财务目标和发展目标结合起来，加强各目标之间的联系，提高财务工作的有效性。例如，在企业经营管理体系的构建过程中，要针对项目层和企业层的不同职能，根据本企业的业务流程制定相应的制度和指南，细化工作流程，让员工对自己的工作有基本的了解，日常工作中按照相应工作指南来执行，规范工作流程，从而提高工作效率。在实施的基础上，制定相应的规则和行得通的规章制度，同时充分利用管理体系的优越性，帮助公司制定科学的评价体系，监督各种工作的实施，提高经营的效率，同时有利于工作成果的检验和考核。比如，在经营管理体系的构建上，可以围绕岗位职责和绩效考核管理等方面进行详细的阐述，从而为管理体系的制定提出建议。要确保法规体系的可操作性。在规范构建的过程中，要遵循“以实际为本”的理念，为公司的高品质管理工作打下基础。

厘清共享与融合的关系。融合与共享的最大的共性就是如何有效地使用和最好地分配资源；差异在于，融合是方法与程序，而共享是目标与成果。业财融合就是要共享资源，并通过再创造进行创新。共享也促进了融合的深入和实施。因此，厘清共享与融合的关系有助于业财融合的顺利实施。基于财务共享的业财融合的推进依赖于数据分析，从而做出科学的经营决策。因此，必须结合具体业务活动进行数据的分析，以提高财务共享的合作效果，构建完整的财务管理体系，在不泄露机密数据的前提下，实现数据的共享，为业财融合打下基础。应对以财务共享为基础的业财整合理念进行整合，构建覆盖各业务活动的架构。应设立专业机构，为财务管理、业务决策等创造基础条件，旨在协调业务与财务的冲突，着眼于企业现状，加强业财融合的推进。应加强管理沟通，通过财务共享将公司经营范围内的有关资料上报给公司管理者，让财务人员能够从这些数据中看到业务的实质，帮助公司的业务活动做出正确的决定，促进人员沟通，提升沟通效率，加速财务共享背景下的业财融合进程。

培养复合式财会人才。在业财融合的大环境下，企业应加强对人员

的培训，提高其管理和财务观念，积极投身到企业的业财融合工作中去，为公司高品质的管理工作的实施提供有力的支撑。与传统的经营模式相比较，业财融合的建立将使过去的工作模式、工作理念和方法发生翻天覆地的变化，要求员工具备更高的能力素质。应以业财融合为基础，开展理论知识的学习和实践。在此项训练中，应该让员工对业财融合有了基本的了解，从而为今后的工作做好准备。应通过专业训练，提高员工的电脑应用技能，提高其工作效率。业财融合需要信息网络的支撑，要让员工真正地投身于业财融合，就必须接受新的工作方式，提升电脑的应用技能，提升操作水平。企业还应该加大招募力度，不断完善现有的人力资源，按照公司的发展战略制订公司的人事招聘方案。在企业财务共享背景下，业财融合对有关工作人员的素质有了更高的要求，财务技能只能作为基础技能，还应该要求其具有相应的经营管理能力，同时必须具备现代化的信息技术水平，才能将公司的经营和财务经营结合起来，推动业财融合的发展。

综上所述，国有企业要想依托财务共享平台实现业财融合，从而助力企业实现高质量发展的目标，就需要针对企业现存痛点，及时更新企业有关人员的业财融合理念，自上而下完善业财融合制度。在企业内部展开探讨，厘清共享与融合的关系，界定明确后予以规范并施行。多角度、多方位、多渠道为企业培养复合式财会人才，提高企业经营管理水平，提高国有企业的竞争力，在不断演变的复杂经济形势下从内部筑立起财务防御城墙，推动企业实现高质量发展。■

(作者单位: 陕西钢铁集团有限公司西安分公司)

[1] 蒋盛煌. 基于财务共享的业财深度融合探究 [J]. 会计之友, 2022(01):2-9.

[2] 白明. 论企业财务共享下的业财融合 [J]. 现代商业, 2022(07):184-186.

[3] 赵肖华, 马志超, 周娜. 基于价值链的钢铁企业业财融合研究 [J]. 河北冶金, 2022(02):70-73.