

# 业财融合下的国企财务管理转型路径探索

王丽

国家电投集团宁夏能源铝业有限公司

DOI:10.12238/ej.v8i3.2439

**[摘要]** 随着现代国有企业经营环境的不断变化,业财融合理念得以深化推进,对传统财务管理目标、方法、策略构成了严峻考验与挑战,理应积极探索行之有效的方法策略,加快财务管理转型。基于此,本文首先介绍了业财融合的价值内涵,分析了业财融合的构建条件与实施方式,并从变革财务职能,协同提高“五项能力”等多个方面提出了业财融合下国企财务管理转型路径。在该基础上,结合相关实践经验,简要研究了国企财务管理转型面临的挑战与对策。

**[关键词]** 业财融合; 财务管理; 现状问题; 实施路径

**中图分类号:** F253.7 **文献标识码:** A

## Exploring the transformation path of financial management of state-owned enterprises under the integration of industry and finance

Li Wang

State Power Investment Group Ningxia Energy Aluminum Co. LTD.

**[Abstract]** With the continuous change of the operating environment of modern state-owned enterprises, the concept of industrial and financial integration has been deepened, which poses a severe test and challenge to the traditional financial management objectives, methods and strategies. We should actively explore effective methods and strategies to accelerate the transformation of financial management. Based on this, this paper first introduces the value connotation of the integration of industry and finance, analyzes the construction conditions and implementation methods of the integration, and puts forward the transformation path of state-owned enterprises under the integration of industry and financial management from the aspects of reforming financial functions and the coordinated improvement of "five abilities". On this basis, combined with relevant practical experience, the challenges and countermeasures of the financial management transformation of state-owned enterprises are briefly studied.

**[Key words]** industry and financial integration; financial management; status quo; implementation path

### 引言

业财融合理念在实践领域中的应用极大程度上拓展了财务管理工作空间,改变了传统财务管理方式的固有现状。当前形势下,国有企业应宏观审视业财融合对财务管理产生的深远影响,精准把握财务管理转型发展的关键步骤环节,综合施策,全面提高财务管理效能。

### 1 业财融合的价值内涵

业财融合即企业内部业务部门和财务部门的联络、衔接与交互,旨在通过相互嵌入和相结合的方式,保持财务活动和业务活动的有效统一,推动财务管理模式由传统做账型财务向合作型财务方向转变。近年来,国家相关部门高度重视业财融合体系的推进实施,在业财数据融合分析、信息技术运用与关键风险点控制等方面制定并实施了诸多具有宏观导向的政

策策略,为新时期各类经济组织高效推进业财融合提供了重要遵循与导向<sup>[1]</sup>。同时,在国家能源行业快速发展背景下,广大行业企业同样在整合会计流、业务流和信息流等方面进行了诸多有益探索与总结,在更深层次上实现了财务管理效能的前移,有效降低了企业运营风险,成效显著。尽管如此,受限于诸多主客观要素,当前国有企业业财融合水平尚有较大提升空间,业财融合的方法策略有待进一步巩固提升,迫切需要把握关键控制点和潜在风险点,综合施策,在信息技术、流程再造和全面预算管理等方面赋予业财融合新的价值导向。

### 2 业财融合的构建条件与实施方式

#### 2.1 构建条件

信息技术、数据管理与组织管理是业财融合的重要构成条件,三者相辅相成,协同高效促成业财融合体系的构建。信息技

术可搭建形成财务共享平台,在财务角度将企业相关业务工作进行整合,以动态化的方式保持信息共享;数据管理则主要以数据仓库为主要功能载体,利用大数据技术和云计算技术等对财务数据和业务数据进行纵横关联和分析,辅助企业实施重大决策;组织管理则侧重于企业内部管理方式,按照战略管理体系强化分工协作,保障正确的决策方向。

## 2.2 实施方式

业财融合的实施目标在于消除财务部门和业务部门之间的彼此独立,通过实时化与共享化的内部交流与沟通方式,将财务管理中的预算、决算等数据融入到业务工作各个环节。为实现上述效果,应分别采取组织结构重组、财务流程再造和业务流程再造等路径来实现。在企业内部,无论是财务流程,还是业务流程,均可按照业财融合的价值要求对各类信息进行精准收集、提取和使用,对经营管理中的各类风险保持实时监测,形成高效管理模式<sup>[2]</sup>。

## 2.3 必要性

按照电力投资行业的基本特点,部分行业企业项目分布较广,在严峻的市场竞争形势下若依旧沿袭陈旧的财务报销模式,则势必延缓财务管理流程,难以适应快节奏的行业发展趋势,不利于提高自身竞争力。在财务预算方面,部分国有企业同样存在口径不一致的问题,前者侧重于对生产经营、资料周转与现金流的控制分析,而后者则通常以分散单价进行计价。个别投资项目合同金额高、周期长,加之资金利用率相对不足,往往面临较高经营风险。

# 3 业财融合下国企财务管理转型路径探讨

## 3.1 变革财务职能,协同提高“五项能力”

根据业财融合的需要,调整财务组织结构,设立专门的业财融合部门,负责财务与业务的协调、沟通和分析工作,提高资源配置能力、业务支撑能力、决策支持能力、战略协同能力以及财务监督管控能力等“五项能力”。建立全面预算管理体系,促进业务与财务有效衔接,财务部门为业务工作提供更多财务分析与报告,帮助业务部门了解其绩效、成本结构以及市场竞争力,并通过参与新产品开发、市场拓展等业务项目,准确把握业务的运作细节和决策过程,同时为制定可行的战略目标提供支持和建议<sup>[3]</sup>。加强内部控制,实施系统完善的财务监督管控,防范经营风险,确保企业各项业务活动的合规性,最大限度上优化财务资金配置。

## 3.2 变革财务管理模式,建立价值链和集约式财务管理体系

### 3.2.1 价值链财务管理

在业财融合下,国企财务管理可引入价值链财务管理理念,该理念强调将企业与上下游合作伙伴视为一个整体,通过对价值链上各个环节的成本信息的收集、分析和利用,实现价值链上各方的利益最大化。对此,可通过对产品设计、生产、销售等各个阶段分别进行成本规划、核算、控制和评估,整合财务信息资源与非财务信息资源,全面反映企业的财务信息状况,满足财务、业务的协同要求。与供应商建立长期合作关系,共同规划、

执行和评估供应链活动,并强化与渠道商的协同合作,共享市场信息、销售策略和技术支持,降低渠道成本并提高效益。实时分析内外部价值链状态,以识别成本驱动因素和价值驱动因素,确定财务控制的重点和方向。

### 3.2.2 集约式财务管理

建立包括财务核算系统、财务决策支持体系、财务流程管理体系等多个部分在内的高效财务管理体系,集中管理企业的财务数据和账目,实现精确的财务核算并及时汇总,为企业管理层提供财务分析、财务预测等科学决策依据。结合企业发展目标和实际经营状况,以企业的核心经营业务为中心,为企业战略的实施提供财务规划、预算和风险控制等必要的财务支持,并按照循序渐进的原则,逐步融合业务活动与财务管理工作。以价值导向功能为出发点,全面分析企业各项价值活动,细化处理企业发展规划,通过挖掘企业价值潜力,深入融合内外部信息,重新构建财务作业流程。

### 3.3 搭建财务共享中心与集中统一的资金管理平台

现代信息化技术与智能化技术的创新发展,为业财融合导向下企业财务管理提供了更为多元化的工具载体,使传统技术条件下难以取得的高效化、全程化、动态化资金管理效果更具实现可能。作为企业管理的重要组成部分,财务共享中心可帮助企业加强内部各项指标和数据的整合分析,以准确的财务报表对企业经营成果和财务状况做出直观数据评价,进而辅助财务风险管理,减少管理漏洞。对此,应依托于互联网技术与信息技术,打造安全、科学、合理的财务共享中心网络体系,配置监督管控、服务、“管控+服务”等多重职能。在资金管理平台建设,则可根据企业资金管理需求,利用机器人流程自动化技术实现财务凭证的自动化生成、资金计划的自动审批等<sup>[4]</sup>。

### 3.4 强化全面预算管理体系,科学确定预算管理目标

全面预算管理是实现业财融合的重要手段之一。一方面,应构建以企业领导为主导的全面预算管理部门,或设立全面预算管理委员会,负责明确预算管理的目标并制定实施方案,以及预算制度的审批、预算执行情况的检查及审核,以此整合企业内外的各种资源,将其与预算管理工作相融合。另一方面,充分考虑市场环境、行业竞争情况、政策法规等因素,采用滚动预算、零基预算等更优化的预算编制方法,建立相对合理的预算框架,并通过信息系统在各部门之间保持计划资源的有效传输与共享。根据企业的长期发展战略和市场定位,将收入增长率、成本控制率、市场份额等作为财务指标和非财务指标,使预算管理指标具有可达性。

### 3.5 提高财务人员专业素养,增强价值创造能力

基于业财融合的财务管理转型同样对财务管理人员的综合素养提出了更高要求,只有不断强化培训学习,提高财务人员实践技能,方可保障业财融合综合效果。因此,财务人员应主动转变传统的工作观念,深刻认识到业财融合的重要性,树立创新思维与意识,将自身工作与企业整体战略相结合,积极参与企业经营活动,熟悉业务运作流程。企业则应定期组织财务人员参加专

业培训,丰富其财务管理理念、业务分析方法、风险管理等方面的知识,使其能够熟练掌握现代化财务软件进行数据分析和预测的方法。积极参与风险评估和预测工作,制定科学合理的风险内控管理方案,降低企业经营风险,保障企业稳健发展。

### 3.6 优化财务管理流程,优化企业内部资源配置

全面分析企业各项价值活动,细化处理企业发展规划,并通过信息技术的应用优化输入环节,逐步剔除原始凭证保管等复杂环节。充分考虑财务部门的需求,重新梳理业务流程,取消财务报表编制环节,对信息模板固定设计,保证能够在加工内部信息的基础上,向固定模板中自动输入,促使电子报表得到自动生成。紧密对接财务流程与业务流程的各个环节,形成闭环管理系统,打破财务、业务之间的流程壁垒,并以业务数据和财务数据为基础,识别企业的盈利潜力和成本节约点,以优化资源配置<sup>[5]</sup>。定期评估资源配置的效果和效率,及时调整资源配置策略,确保资源的优化配置和高效利用。

## 4 国企财务管理转型面临的挑战与对策

### 4.1 挑战

经过长期总结与探索,广大国有企业在财务管理转型方面积累了诸多经验,有效适应了新时代业财融合的发展要求。但在复杂多变的内外部环境影响下,财务管理所面临的挑战同样不容忽视。以财务管理理念为例,部分企业决策层将工作重点放在业务实施层面,片面地认为业财融合工作开展需要投入大量的资源,耗损大量成本,影响业财融合实施效果。此外,业财数据不一致问题容易衍生出数据篡改、数据失真等现象,进而因数据缺乏整合性而降低业财数据处理效率,同样在一定程度上影响业财融合效果。

### 4.2 对策

#### 4.2.1 重塑业财组织架构

从思想上转变认知,认识到业财融合在国企深化改革过程中的价值作用,并通过自上而下进行深入推动,确保业财融合的总导向符合企业战略目标导向和经营发展要求。优化组织体系,在财务部门设置业务岗,在业务部门设置财务岗,推动职能定位转变,搭建通畅、高效的沟通渠道,及时解决业财融合中的矛盾点。同时,丰富业务人员的财务素养,强化财务人员的业务理解能力,将业财融合思想嵌入到企业文化中,从思想层面对业财人员进行潜移默化的渗透,提升其对业财融合的认可度<sup>[6]</sup>。

#### 4.2.2 高效实施绩效考核

绩效考核是对全体员工价值贡献的动态化考察,尤其是在业财融合背景下,其更可作为连接业务和财务的桥梁,确保业务目标与财务目标保持一致,实现两者在战略方向上的协同性。对

此,应建立科学的绩效考核指标体系,采用定量与定性相结合的考核方法,明确绩效考核的流程、标准和要求,保持绩效考核工作的规范化、制度化。绩效考核体系并非一成不变,而是应根据企业实际情况和市场环境变化,收集员工和管理层的反馈意见、分析考核结果,对绩效考核体系进行持续优化和改进。

#### 4.2.3 提升数据融合能力

业财融合强调业务和财务数据及时传递和共享,数据获取的及时性和便捷性是业财融合工作开展的关键所在。对此,国有企业应持续加强数据治理,利用技术手段实现数据的实时共享和交换,打破部门壁垒,确保数据的准确性、完整性和一致性,提升数据使用效率。利用大数据、人工智能等技术手段深度挖掘和分析基础数据,建立实时数据仓库,对数据进行定期检查和校验,对数据质量问题进行追踪和定位,发现潜在的商业机会和风险。同时,注重数据安全,防止数据泄露和滥用。

## 5 结语

综上所述,受管理模式、企业架构与组织体系等要素影响,当前业务融合背景下的国企财务管理依然面临诸多短板与不足,制约着财务管理整体效能的持续优化提升。因此,国有企业应摒弃传统陈旧的财务管理模式制约,建立基于业财融合理念的财务管理框架体系,拓展延伸财务管理的价值资源要素,全面实现会计集中核算、资金集中管理,并积极引入智能化的财务管理系统平台,为全面迎合业财融合的内在要求奠定基础,为促进国企财务管理工作高质量发展贡献力量。

### [参考文献]

- [1]高小晴.业财融合推进国有企业精细化财务管理的问题研究[J].行政事业资产与财务,2024(20):88-90.
- [2]龙柳竹.业财融合背景下国有企业财务人员提升价值创造能力的思考[J].行政事业资产与财务,2024(14):121-123.
- [3]陶悦悦.国有企业实施业财融合推进精细化财务管理的措施分析[J].财会学习,2024(4):8-10.
- [4]王肖文,曲德森.业财融合视角下国有企业财务管理问题及发展策略[J].财会学习,2024(17):1-3.
- [5]郑洪喜.基于业财融合视角探究国有企业的财务管理转型[J].投资与创业,2024,35(9):139-141.
- [6]陈云芳.业财融合视角下国有企业集团智慧财务信息化建设及优化研究[J].知识经济,2024,685(21):125-127.

### 作者简介:

王丽(1995—),女,汉族,宁夏中卫人,现就职于:国家电投集团宁夏能源铝业有限公司,中级会计师,本科,管理学学士,研究方向:财务共享建设。