

业财融合始于沟通

张功富 高敏

部门之间的冲突尤其是业务部门与财务部门的冲突在企业中非常常见。严重的业财冲突直接阻碍了业财融合,进而影响到以业财融合为原则的管理会计应用。如何评估财务部门与业务部门之间的沟通障碍,并有针对性地采取措施减少业财冲突与摩擦,是实现业财融合的必要条件。

一、业财冲突及其成因

1. 缺乏清晰的战略地图使得业务与财务部门间的沟通无规可循。业务部门和财务部门的共同目标都是企业的战略目标。为完成战略目标,企业应绘制战略地图,对各个部门在实现战略过程中的职责进行明确分工。各部门各司其职,但又相互协调。如此一来,业务部门和财务部门之间的矛盾就会少了许多。然而,武亚军等(2010)等对我国5 016位企业家的调查结果表明,仅有不到1/3的企业制定了3年以上的书面战略规划。没有长期战略规划,就不大可能有用于执行战略的战略地图。

2. 财务部门的定位不利于业财融合。按照发展阶段(或模式)划分,财务工作分为核算型、管控型和价值创造型。在核算型财务管理中,财务人员的主要工作就是完全按照会计准则

和制度进行业务核算。由于会计准则和制度的灵活度比较小,而业务活动千变万化,因此业务与财务的矛盾非常突出。在管控型财务管理中,财务工作的重点在于风险管控,意在将财务风险降到最低。财务是管控与被管控的关系,二者的矛盾也非常大。在价值创造型财务管理中,财务人员是业务人员的伙伴,与业务人员有着共同的目标即创造价值,财务工作虽然也要管控风险,但不是追求将财务风险降到最低,而是降至企业可以接受的水平。在这一阶段中,业财矛盾虽然也存在,但冲突较小。现阶段,我国多数企业的财务管理模式还属于核算型或管控型,因而业财矛盾比较突出。

3. 业财沟通不够导致业财冲突。许多冲突的产生都源于冲突双方的沟通不够。财务人员缺乏“能说两句话不说一句话”的耐心,往往一句“制度不允许”就将业务人员拒之门外,不作更详细、通俗的解释,不能令业务人员了解事情的原委,不利于业务人员理解和支持财务工作(支晓强,2011)。沟通不够的原因可能在于沟通动机不强、沟通渠道不畅、沟通效率低下,但业财沟通最大的障碍在于业务部门与财务部门“语言”不通,相互无法沟通。

二、加强业财沟通的对策

(一) 培育鼓励业财沟通的企业文化

当前影响我国企业业财沟通的主要文化障碍是部门“领地”意识较强,不愿意被其他部门“侵入”,相互之间不信任,彼此误解较多。除了需要高层领导促进业财两部门之间的沟通之外,还需要两个部门各自努力解开对方的误解。例如,针对业务部门对财务部门“只会写写算算不创造价值”且“只会为难业务部门”的误解,财务部门需要通过多种方式、多个场合向业务部门介绍财务部门所做的工作、所创造的价值以及有关会计法律法规,用实例说明财务部门实际创造的价值,让业务部门口服心服。鼓励财务人员主动深入了解企业业务,从财务视角提出相关业务解决方案。同时也鼓励业务人员就阻碍业务发展的财务制度积极向财务部门反映,并从业务视角提出解决方案。

(二) 建立业财沟通机制

加强业财沟通,除了前述的“软”文化外,还需要有“硬”机制。

1. 建立公平合理的人事制度。沟通的主体是“人”,因此需要靠公平合理的用人制度、工资制度、奖惩制度、考评制度等来激励员工的沟通积极

性。例如，将财务部门参与战略规划的制定情况、在公司年度业绩目标制定中的作用、在公司重大投资决策中的作用等参与业务决策提供服务的情况纳入对财务部门的考评指标，将业务部门遵守财会制度、向财务部门提出改进建议的情况纳入对业务部门的考评指标。

2. 建立良好的业财沟通渠道。企业应围绕企业文化，基于发展战略，结合实际建立一套正式和非正式沟通相结合、传统与现代沟通相结合的业财沟通渠道。正式沟通渠道可以由业务部门主管和财务部门主管参与的部际沟通协调会，有关各方可围绕影响业财融合的问题进行磋商，共同提出解决办法。非正式渠道则可以组织由业务人员和财务人员共同参加的联谊会、QQ群、微信群等，参与人员可以将自己的工作体会、对其他部门的建议等与他人进行分享。

3. 压缩管理层次，精简管理机构。企业组织层级多，信息传递容易失真，而且浪费时间。为降低沟通成本，提高沟通效率，应根据业财融合要求进行组织机构调整，减少沟通层级，采用最短沟通路径进行沟通。前通用总裁杰克·韦尔奇在公司管理沟通领域提出了“无边界理念”，“将各个职能部门之间的障碍全部清除，工程、生产、营销以及其他部门之间的信息能够自由流通，完全透明”。在这种“无边界理念”下，企业的业财沟通就会顺畅无阻。

4. 建立业财沟通的反馈机制。完整的业财沟通系统必须具备有效的反馈机制。这种反馈要求是双向的，业务部门经常给财务部门提供信息，财务部门也要经常向业务部门提供信息，两个部门在获得对方提供的信息后还需对信息的使用情况向对方进行反馈，从而形成一种信息环流。通过

反馈既可以提高针对性，减少信息提供部门的盲目性，又可以加强信息发送者和接收者之间的心理沟通，让业务部门和财务部门意识到对方乐于倾听他们的意见，从而增强部门之间的理解、相互尊重和感情交流。

(三) 加强业务和财务人员沟通能力的培养

企业有必要对业务人员和财务人员旨在提高沟通能力的培训，具体可分三个层面展开：一是面向全体员工进行的沟通技巧培训，二是面向财务人员开展的业务基本知识培训，三是面向业务人员开展的财务基本知识培训。

沟通技巧培训可以邀请管理沟通领域的专家主讲，主要内容是沟通的基本知识和技能，具体包括：沟通的基本原则、要求、功能、基本模式、书面和口头沟通技巧等。财务人员业务基本知识培训可以由相关业务部门主管主讲，主要内容可以包括：公司战略规划、合同管理流程、主要客户和供应商情况、行业基本情况、公司产品、主要业务流程、产品工艺流程、信息系统等。业务人员财务基本知识培训由财务部门主管主讲，主要内容可以包括：主要会计法律法规要点、会计报表解读与分析以及业务人员须知的会计知识，如常见结算手段、成本、盈亏平衡点、资本支出、相关成本、毛利率等。

(四) 加强会计专业学生沟通能力的培养

大学阶段正是学生各种能力形成和提高的关键阶段，因此要提高我国财务队伍的沟通能力，就需要会计教育界重视会计专业学生沟通能力的培养。美国大学对会计专业学生就有书面和口头沟通交流的学习要求和考核，笔者尚未发现有我国会计专业学生沟通能力现状和培养措

施方面的调查研究成果，这与我国财政部提出的全面推进管理会计体系建设的要求极不相符，因此会计教育界应加强相关研究。笔者认为应从以下三个方面加强会计专业学生沟通能力的培养。

1. 增设沟通课程。查阅国内主要财经院校会计专业培养方案，少见开设有沟通方面的课程。为适应业财融合及财务转型的需要，有关高校应在其会计专业培养方案中增设《财务沟通》课程，主要内容包括沟通的基本知识和技能、财经论文写作、团队会议和小组讨论的组织、PPT课件制作、演讲、商务谈判、跨文化沟通等。

2. 更新教学方法。案例教学、集体作业和翻转课堂被认为是能够有效提高学生沟通能力的教学方法。面对雇主提出的香港会计专业毕业生普遍存在沟通能力不足的问题时，包括香港大学、香港中文大学等在内的香港9所大学的会计系主任都认为应更多地采用案例教学法，学生分成小组讨论案例并向全班报告小组讨论的发现(Chen, 2014)。此外，教师在布置作业时还应适当增加小组集体作业的比例以加强学生团队协作能力的培养，采用翻转课堂的方法锻炼学生的自学能力、课件制作能力以及口头表达能力。

3. 增加沟通实训。沟通能力的培养是一项实践性很强的工作，因此需要特别重视沟通的实训实践。除课堂教学时应注意加强学生之间的沟通外，还可通过组织辩论赛、模拟商务谈判、参加研讨会等进行沟通实践训练。

(本文系国家社会科学基金项目“货币政策传导效应中的社会资本作用机理研究”<14BGL037>的阶段性研究成果)

(作者单位：郑州航空工业管理学院会计与财务研究中心)

责任编辑 刘良伟