



图 / 申献武

基于业财融合的管理会计创新与实践

【编者按】

《管理会计基本指引》明确，“单位应用管理会计，应遵循融合性原则。管理会计应嵌入单位相关领域、层次、环节，以业务流程为基础，利用管理会计工具方法，将财务和业务等有机融合。”在传统竞争优势逐步丧失的背景下，企业转型升级之路任重道远。财务高管、财务团队与内外部业务合作伙伴之间的有效协作和融合，是企业谋求效率提升、有效管控风险的重要途径，也是推动企业成功创新和增长的关键。本期专题聚焦基于业财融合的管理会计创新与实践：将阿米巴经营模式与大数据技术相结合、在企业内部实行阿米巴单元五级管理、发挥系统集成与数据整合的优势、培养积极能动的经营者意识人才……宝舜科技业财融合的成功经验告诉我们，对于现代企业而言，业财融合不仅是业务流程与财务核算的融合，更是管理创新与价值创造的融合。红塔集团结合各类精益工具和信息系统，对组织机构设置、预算编报、定额标准、预算控制与分析的全过程发力，将预算权责下放至业务部门，提升业务人员在全面预算管理中的责任感与参与度，形成了以ERP系统为核心、业财数据高度集成的信息平台，极大提升了集团的全面预算管理水平。华为公司将业财融合嵌入组织架构，建设独立的财经组织体系，账务、财经和内审三大职能彼此独立而又相互联系；实行以项目为核心的团队运作模式，明晰了权责分配，实现了风险可控；将业财融合嵌入关键控制活动领域，丰富了内控方法与手段，提高了内部控制水平。为适应集团管理由粗放向精细化转变的需求，国美集团在财务共享平台下整合会计信息、协同优化内部流程、制定标准化的管理制度、建立高效运行的整体管理模式、组建业财融合团队，并以此为驱动实现业财融合，逐步完成了财务体系由交易型到充分服务于业务的决策支持型角色的转变。期望以上企业的探索与实践能为转型中的企业提供当前业财融合的发展现状和趋势的新视角，对理解和掌握业财融合发展的未来提供借鉴与参考。

基于业财融合的管理会计应用与启示

丛梦 王满■

摘 要：本文主要介绍了以管理会计工具为基础，将财务工作深入融合至业务工作的业财融合理论。在实际应用过程中，企业可以将价值链作为业财融合的切入点、以创新型经营管理模式为业财融合手段，运用全面预算管理管控业务，应用绩效管理反馈业务。另外，内部控制中的关键控制领域人、财、物，也成为业财融合在应用中的一大着手点，帮助企业进一步加强对各方面的控制。

关键词：业财融合；管理会计工具；内部控制

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2019)07-0016-04

随着市场竞争加剧、科技迅猛发展，企业面临的经营环境更加复杂，传统模式的财务体系与新兴业务发展不匹配、财务管理与业务工作脱节问题凸显。为解决这一问题，业财融合的概念应运而生。所谓业财融合，即将财务管理与业务工作相互融合，财务工作不再局限于核算与监督，而是将工作延展至全业务流程，结合企业目标与业务，发挥财务有效配置资源的作用，加强内部控制，实现精益化管理。管理会计以提高企业经济效益为目的，推动财务由核算型向管理型方向转变，其管理思想、管理工具和方法已经成为业财融合的桥梁和手段。例如全面预算管理、标杆管理、绩效管理等的管理会计工具本身已将财务工作深入业务工作前端，并在业务流程中嵌入财务工作进行指导、

控制和监督，是天然的业财融合工具，同时业财融合也赋予了管理会计一个崭新的视角，推动其创新及发展。

一、基于业财融合的管理会计应用

(一) 以价值链为业财融合切入点
价值链包括内部价值链及外部价值链，其中内部价值链主要覆盖产品全生命周期的各个环节；外部价值链以企业外部环境为基础，联合企业价值创造的上下游，形成包含行业、供应商、客户、竞争对手在内的价值创造链条。

价值链各节点为企业实行业财融合提供了切入点，在细化总体战略目标、财务增值目标、节约业务成本的同时为各具体价值增值活动指明运营方向。价值链思想的关键在于打破对

价值链各个节点的单独管控的局限性，结合价值链相邻节点、上下游的价值增值活动，降低价值链各节点间的交易成本，实现业务流程各节点间的协同效应，整体上达到财务增值目标，基于业财融合进一步完成企业整体价值增值。价值链管理着眼于企业整体战略，以业务流程各环节为具体落脚点，构建包括企业上下游在内的、与企业战略相适应的整体经营布局，由传统的经营模式向业务前后一体化扩展，利用“链”的思想有效降低成本。中煤集团就是在各价值链增值活动中直接产生财务数据，寻求一种成本最低、经济增加值最大的组合途径。

(二) 以创新型经营管理模式为业财融合手段

随着科学技术的发展以及大数据概念的提出，越来越多的创新型经营

作者简介：丛 梦，东北财经大学会计学院硕士研究生；
王 满，东北财经大学会计学院教授，博士生导师。

管理模式接连涌现,为业财融合奠定了技术及理论基础,也丰富了业财融合的实践手段。

财务共享服务主要依托于财务共享中心,集中处理集团成员单位的基本财务工作,并借助财务共享平台网络进行流程再造。财务共享的出现促进了业务流程的规范与改善,为业财融合提供了技术基础,提高了财务工作的处理效率和准确性,形成了业务流程与财务处理流程相互促进的双赢局面。在构建财务共享中心的过程中,首先要理顺企业业务流程并加以规范化,便于将其嵌入财务共享平台中;其次在业务处理过程中,生成的相关数据信息会第一时间通过财务共享平台上传至共享服务中心统一处理,提高了财务工作的准确性与及时性,同时财务部门生成的相关数据报告也会第一时间通过平台反馈至业务部门,便于各部门及时作出具体应对决策。同时,利用财务共享进行业财融合的过程需要更全面、高端的人才,不仅要求企业招揽复合型人才,还应督促财务人员转型升级,深入了解企业业务流程。

国美集团在利用财务共享中心实现业财融合方面颇有建树,其在财务共享中心内分别建立财务核算系统和财务控制系统,整合内部业务流程信息。搭建财务共享中心时,国美集团对内部的业务模块进行分解,并引入质量管理循环的思想,促进内部流程的优化。另外国美集团的财务共享平台还细分为报账中心、核算中心、结算中心及维护中心,由此强化了集团财务业务管控能力,并借助财务共享平台加强了总部与子公司间的信息沟通,提高了业务与财务的运作效率。

阿米巴经营将整个企业依据产品、工序、客户、地区等划分为若干小型组织,每个组织均为一个利润中心,

进行独立经营核算,每个小型组织即为阿米巴。阿米巴经营模式的主要特点为公司经营依赖于员工的自主参与精神,以单位时间创造的价值衡量员工工作,实现了每个环节及工序的市场化核算,且使企业经营过程更加严格规范。阿米巴经营模式将企业的业务划分为若干独立模块,相当于在每个利润中心内实现业财融合,单独对成本进行把控,形成自上而下和自下而上的业务财务整合体系。同时各巴组间形成的竞争局面也会为企业节约更多成本,产生更多价值。覆盖整个业务流程的阿米巴经营模式也为各利润中心提供了更为精确的业务信息,流程的细化也推进公司实现精益化管理,甚至将其细化至各具体费用项目的成本把控。另外,大数据的出现为巴组的核算工作提供了技术基础。

宝舜科技是将阿米巴经营模式与大数据结合发展业财融合的典型企业,在企业内部实行阿米巴单元五级管理,建立采购巴组、生产巴组与销售巴组,并对生产巴组不可控的费用单独考核,明确企业内部权责利,将财务工作落实到各业务巴组。宝舜科技还完善了企业内部软硬件设施以实现大数据整合信息,借助计量系统、MES系统、ERP系统和阿米巴核算系统强化业财融合的流程管理。

(三) 在内部控制中嵌入业财融合

企业业财融合可以从内部控制五要素入手:根据业务财务交互的实际结果了解自身控制环境,寻找控制环境中的薄弱环节进行改善;在风险评估时,根据自身历史业务水平、同行业业务水平,并通过对相关风险事项的财务可行性预测,评估其风险水平并应对;内部控制活动方面,业财融合渗透到了企业具体各部门及各运营环节,事前制定财务预算,事中落实到具体业务进行控制,事后根据相关

预算指标进行考核,实现对企业经营的有效控制;信息与沟通方面,由于大数据与财务共享平台的出现,业务财务间的信息沟通与反馈速度得到大幅提升,提高了控制效率。

内部控制中的关键控制领域也是业财融合的一大着手点。针对人、财、物三个重要活动领域,可分别选择不同管理会计工具实现业财融合,我国的内部控制基本规范中分别将其对应为绩效考核控制、全面预算控制、资产管理控制,并推动财务信息的规范化发展。华为在这三个关键控制领域制定的措施较为完善,包括促进财务与业务人员定向交流,运用增量绩效管理,将员工收入与绩效挂钩;同时运用预算基线与弹性预算,通过财务共享中心将报销等流程化,提高准确率与工作效率;在全球范围内实行RFID物资联产管理,加强对物资的监管,提高存货盘点效率,实现控制存货流转,完善货龄结构,最终加强内部控制效率及效果。

(四) 运用全面预算管理管控业务

全面预算是企业制定的某时期内的总预算,包括经营预算和财务预算。企业针对预算开展的经营管理行为及相关制度安排均属于全面预算领域。全面预算的特点与业财融合形成天然的契合,且“全面”的含义将财务与业务工作紧密相连。“全面”包括三个维度:全面覆盖、全程控制、全员参与。即全面预算覆盖了企业包括经营、投资、筹资在内的所有业务活动;贯穿全业务流程,针对业务流程各个节点制定财务预算,编制与该财务预算相适应的业务预算,业务预算与财务预算互相指导修正,对事前、事中、事后进行控制,做到事前有计划、事中有控制、事后有考评;执行全面预算的行为主体不局限于财务人员,而是扩展到包括业务人员在内的全体人员。

利用全面预算实现业财融合的关键点在于财务预算对经营计划的指导过程,以及经营计划对财务预算的反馈过程,但同时也要避免出现业务预算与财务预算相脱节的问题,要将编制预算的责任同时落实到业务部门。将企业总预算细分至业务流程的价值链各节点,在分解过程中要考虑各节点间的互动关系。业务信息与财务信息借助信息化平台进行沟通,信息的集成化推动了财务部门实时监控预算执行情况,且信息化平台可在一定范围内自行调整预算,提高预算制定的灵活性,最大限度地优化资源配置。另外及时了解预算超支与结余情况并进行分析,可提高企业运营效率。

红塔集团是一个典型的案例:公司预算编制将业务部门作为主要责任单位,预算的具体编制与执行均落实到价值链各环节。在采购环节建立采购定额标准,科学制定采购量并控制库存,节约成本;在生产环节通过价值流图分析改善生产效率;在营销环节借助销售收入定额标准对销售费用进行管控;在物流环节为执行该环节的预算而选择科学的配送路线。且生产环节的预算定额制定考虑了各流程上的细分,促进了企业岗位与职责的细化,提升了生产经营效率,为企业创造了价值。

(五) 应用绩效管理反馈业务

绩效管理是针对企业绩效,事先编制绩效计划,并以绩效计划为基础对员工工作绩效进行指导、监督、评价的管理体系。绩效管理的核心主要包括计划、管理、考核和奖励4个环节。在业财融合背景下,要将绩效管理各个环节与业务相结合,即首先确定对员工绩效的期望,结合企业自身优势及其所处环境制定企业总体目标,再分解至企业业务层面,得出员工绩效目标;管理绩效时,为确保员工顺利

完成目标而对员工工作提供指导,促进员工学习,提高自身能力;然后根据相应的财务、非财务指标考评员工绩效,评价员工的业务胜任能力;最后根据评价结果对员工奖罚,以达到激励与督促的作用。

绩效管理体系的典型方法包括平衡计分卡、关键指标法等。平衡计分卡构建的体系整合了财务及非财务指标,非财务指标以企业整体战略为基础,并体现出业务流程的相关特点,确定的各指标间要存在一定逻辑关系,而财务指标是各个具体目标是否实现的检验标准。对非财务定性指标进行量化,定期研究并比较非财务与财务指标间的匹配程度,跟踪各指标完成进度,根据企业内外部变化及时调整相关战略目标。另外,绩效管理通常与全面预算相结合,以预算目标作为指导,确立其他评价指标,并以此作为考评标准。

二、利用管理会计实施业财融合的建议

(一) 推进财务职能转型,奠定业财融合基础

传统的财务工作相对比较闭塞,与企业的实际经营活动相脱离,财务工作对业务活动的指导作用较弱。业财融合理念促进了企业内部组织结构变革,鼓励财务人员深入业务部门了解工作。企业在推进财务人员转型过程中可以采取两种方法:一种是单独立业财融合部门,组建业财融合团队,招揽复合型人才;另一种是加强原财务人员对外业务流程的了解,深入业务部门进行学习。另外,业财融合手段与应用具有多样化的特点,尤其在财务共享等新兴管理模式兴起的环境下,财务职能已经不单局限于传统的核算、监督、投融资管理等,更要将其工作延展至业务前端,管理会计也

应在传统职能中融入业务活动,结合具体业务情况进行针对性的预测、决策、评价等,延伸管理会计的广度与深度,打破业务与财务间的部门壁垒,为业财融合的实现奠定基础。

(二) 立足企业经营模式,确定业财结合点

业财融合的关键在于确定一个业务与财务相结合的着力点,并以此入手制定和实施具体的业财融合计划。前文所提到的价值链管理以及阿米巴经营模式等均为实现业财融合提供具体的模块。而寻找业财融合切入点的前提是业财人员要充分了解企业的经营模式,熟悉业务流程的具体环节,并以此为基础对相关管理会计工具细化,将其融入各环节。具体实施时,业财人员可向管理人员了解企业的经营模式,再深入业务部门进行实地考察,建立符合企业自身经营特点的业财融合模式。在与价值链管理相结合时,要更加关注借助整体价值链产生的协同效应。

业财融合的过程也可能需要重新梳理企业业务流程,根据自身业务特点、相关财务手段的特征规范业务流程,考虑是否将原流程细分,进而而在各结合点上实现精益化管理,明确各部门责任。

(三) 提高预算与业务间相关性,改善全面预算管理

企业以往的预算编制相对独立于业务活动,财务人员缺乏对业务的深入了解,编制的预算通常无法与企业实际业务活动相匹配,容易造成预算限制经营活动开展或资金大量结余而资源无法优化配置的局面。在业财融合背景下,财务人员要深入了解业务部门具体情况编制预算,同时也要求业务部门及时反馈预算的实际匹配程度,以便财务人员及时调整预算,促进资源最优配置,编制出具有高度业



图 / 孙卫清

务关联性的预算,进一步创新、完善全面预算管理的内涵。

预算的高度业务关联性还应体现在预算执行过程中加强预算对业务活动的指导,不能让预算流于形式。尤其要落实在各项业务活动的授权审批环节,进行严格把控,并将过程中的差异与遇到的问题及时向财务部门反馈,分析差异原因,适时调整预算,进而更科学地指导业务活动。

(四)将管理会计工具融入财务共享,改善业务考核

将财务共享与管理会计工具结合,一方面创新了管理会计工具在业务中落实其职能,另一方面管理会计工具以财务共享为媒介深入业务内部进行改良。以绩效管理为例,企业在财务共享平台中建立绩效考核指标,各业务部门及时将相关考核指标上传至平台,使考核过程更公开、透明,提高了考核数据的准确性。将员工工资与业务绩效挂钩,对员工起到督促作用,公开化的财务共享平台也会引导员工间的良性竞争,促进业务发展。

同时,财务共享中心反馈的绩效信息也为相关管理人员进行决策提供支持。在实行财务共享的过程中要关

注财务与业务的结合,完善以财务指导业务、业务反馈财务的交互过程,避免财务共享向财务部门IT化、财务信息化的狭窄范畴发展,要使其更符合业财融合的本质要求。其他管理会计工具与财务共享的结合,同样可以借助财务共享的技术基础强化相关工具职能,进而优化企业业务活动。

(五)整合数据,加强业务与财务间信息沟通

业财融合的效率受业务与财务部门间的信息沟通效率影响。财务共享中心的出现是大数据在财会领域实现的典型方式。企业可在ERP系统基础上对财务与业务数据进行整合处理,将原来碎片化的数据归集到系统中实行集成化管理与分析。同时业务与财务部门间高效的信息沟通可以双向促进财务与业务活动的准确性,打破各部门及各业务间“信息孤岛”的局面。

在搭建数据平台过程中,要确保企业的软硬件设施齐全,并在数据中心实现业务流、资金流相关信息的整合。宝舜科技的大数据中心建设较为完备,其将各环节的数据均上传至大数据中心整合,做到小数据人工、大数据智能化处理,供应商招标也可通

过平台自主完成,在数据中心中实现生产经营环节的环环相扣。■

责任编辑 李斐然

主要参考文献

[1] 池国华,邹威.关于全面预算管理的若干认识[J].财务与会计,2015,(1):17-20.

[2] 范松林.阿米巴经营模式在宝钢金属的运用[J].财务与会计,2015,(4):51-52.

[3] 王满,王越.价值链战略成本管理[J].财务与会计,2015,(7).

[4] 吴锐.浅议财务共享与业财融合的相互关系[J].财经界(学术版),2018,(1).

[5] 徐晨阳,王满,沙秀娟,马影,于增彪.财务共享、供应链管理与业财融合——中国会计学会管理会计专业委员会2017年度专题研讨会[J].会计研究,2017,(11):93-95.

[6] 周鹏,姜洪涛.中国邮政业财融合下的财务战略转型之路[J].财务与会计,2017,(4):33-35.