

# 业财融合转型中 存在的问题及实现途径浅析

余婧

## （一）存在的问题

1. 人才缺乏。业务与财务人员的职责分工不一致，对同一项业务的关注点不同。业务人员通常关注与自身业务密切相关的业绩指标，如业务量、销售收入、客户维系等，而财务更多关注的是价值创造、成本管控和运营风险。两者术业专攻，相互缺乏了解，导致沟通成本增加。

2. 流程化管理缺失。财务人员缺乏对业务流程的全面把握，对财务指标的分析仅停留在数据分析表面，往往未能深入前端业务，无法前置到业务源头提出可行性意见。对业务人员而言，财务术语晦涩难懂，专业性较强，业务人员难以在短时间内从财务的角度思考问题，只能依靠业务规模等粗放指标对经营活动进行指导，容易造成增量不增收的情形。

3. 信息化体系不完善、技术水平程度较低，难以支撑业财融合的快速发展。传统模式下财务系统与业务系统各自独立、缺乏集成，信息孤岛问题较为严峻。财务人员习惯专注于数据信息的搜集、整理及事后的财务分析，对经营中出现的问题了解滞后。财务数据端口与业务数据端口对接不畅，加之数据对接主要通过业务人员人工取得后再线下报送财务，加大了业务部门的工作量，一定程度上影响其参与业财融合的积极性，导致数据对接相对滞后，且准确率不高。财务系统的预测、预警效果

掣肘于信息化技术不足，难以起到决策支持的作用。

## （二）业财融合实现的途径和方法

1. 建立综合性人才库。从短期来说，人才招聘应改变以往单一财务的专业模式，多招聘、培养既通财务又懂技术的复合型人才，定期组织业务及技术跨业培训，通过网络课堂、培训APP等方式，建立起不同部门的交流机制，完善现行人才评价体系。从长期来说，在“互联网+”的大趋势下，建立跨部门的干部轮岗机制、老中青经验传承等人才建设方式，构建符合企业自身需求的长效管理人才框架。

2. 实现业务项目的全过程管理。为解决财务与业务管理“两张皮”的现象，在业财融合实施过程中应做好事前管理、事中管理以及事后管理，以全面预算为龙头，以经营分析为枢纽，以绩效考核为保障，实现业务项目的全过程管理。首先，以全面预算为龙头。企业应改变传统条块割裂的预算管理方式，通过预算提升财务与业务的融合度，形成双方认可的预算目标。其次，以经营分析为枢纽。经营分析应立足企业整体情况进行全方位分析，而不仅仅局限于会计核算表面，还应包括对经济、政策、行业、市场环境等宏观因素的综合分析：在研究方法上，引入多种分析方法、多维度进行分析，将财务与业务相结合，建立因素分解模型，分辨出每个财务数据

背后的业务信息，层层追踪短板业务；在分析主体上，经营分析人员应全面掌握企业的行业性质、经营模式与业务流程，充分了解管理层的信息需求和关注点，与承接指标的业务部门相互合作，充分激发业务部门的主观能动性，共同完成数据的深入挖掘工作。最后，以绩效考核为保障。在考核导向上，引导企业员工不仅关注收入、利润等财务指标，还应将财务与业务结合分析；在考核指标上，除经营效益类指标外，增设战略转型类、业务发展类、客户维系类以及业财联动发展指标，促进财务效率和服务质量的提升，反哺业务发展；在考核应用上，强化绩效考核的结果应用，对业财联动指标予以额外的发展奖励，将其考核结果与员工效益工资挂钩，共享业财发展红利，承担经营责任。

3. 实现信息技术的系统化管理。信息技术的系统化管理是实现业财数据连接与共享的重要保障。一是对企业原有各个条线的业务系统进行有效整合，去冗添缺，形成统一面向管理会计的信息系统，建立财务、业务数据共享机制，实现财务数据和业务数据的“T+0”互通传输，为企业战略分析创造综合的信息化条件。二是做好系统的日常维护与更新改造工作，系统的建设并非一蹴而就，要随着业务的变化定期更新功能，提高数据传输的准确性和时效性。

责任编辑 任宇欣