

推进业财融合 提升财务工作价值

杨了■

业财融合，顾名思义就是财务和业务的融合。笔者认为，可通过两种方式实现：一是扩大财务的外延；二是打开财务会计的边界，与业务及企业的其他管理工作融为一体。近年来的企业财务会计转型、业财融合更多体现为第一种方式，也就是在扩大财务外延上下功夫，让财务人员加强业务知识学习，让财务管理的触角在企业经营管理中延伸，同时通过信息化方式加强与包括业务系统在内的其他系统的连接等。但扩大外延的方式是从财务到业务单向的，受制于财务人员精力、能力、资源等因素限制，它的有限性无法满足企业发展无限性的需要。而第二种打开财务会计边界的方式有两个基本特点：一是财务与业务没有边界，财务系统和业务系统是一体的，不需要通过连接来融合；二是财务和业务是双向互动的，财务要了解业务、参与业务，业务也要了解财务、参与财务。可以看出，第二种方式要求更高，也可以说是第一种方式发展到一定程度的更高阶段。那么，如何才能做到双向互动的业财融合、进一步提升财务工作的价值？笔者认为，需从以下三个方面着手：

一、转变思维方式，用开放的思想开展财务工作

（一）学习互动，让财务人员学习业务知识的同时，采取多种方式，让管理层及业务部门学习财务知识

让企业管理层以及业务部门了解

财务知识，了解财务工作，是业财融合的基础。首先财务人员要通过学习，更多地了解企业整体情况（比如发展战略、行业动态、企业当前急需解决的问题等），了解经营模式、业务状况等。然后将与之相关的财务知识，财务工作通过汇报、业务交流、集中培训等方式，让管理层及业务部门等非财务专业人员学习掌握，持续强化其对财务知识和财务工作的理解。

（二）人员互动，财务人员与业务人员相互交流

一方面，财务人员要勇于离开财务岗位，交流到其他业务及管理岗位工作、锻炼。实务中，财务人员普遍具有矛盾的心态，一边抱怨财务工作辛苦，但又很难做出离开财务岗位的决定，害怕失去专业性以后无法从事财务工作的顾虑也兼而有之。笔者认为，要放下这种顾虑需要用开放的思维考虑问题，走出去，海阔天空，能从不同角度更好地了解企业，了解生产经营业务，也能从非财务的角度思考财务工作，将财务知识理念、方法更好运用于其他工作，成为促进业财融合的桥梁和纽带。另一方面，财务部门要敢于接受非财务人员进入本部门工作，这同样需要开放的思想，尤其在财务信息化、财务与业务相连接的流程设计、全面预算管理、绩效指标安排等方面，非财务人员的加入对财务工作会起到促进作用。

（三）流程相互嵌入，从流程和信息方面实现高效融合

在企业的数字化转型中，用数字化思维重新梳理管理和业务流程是基础，财务流程的梳理和设计要放在企业经营管理的大流程中去考虑，将财务与其他方面衔接的流程考虑好，共享经营管理其他环节中已有的流程（如合同签订和执行、付款和报销审批、货权交接等）。同时也要把财务工作中的一些流程（如预算过程控制、企业财务分析等）共享给其他环节，形成财务流程与业务管理流程相互嵌入的一个整体，你中有我，我中有你，从流程和信息方面实现高效融合。

（四）组织结构互动，基于财务共享服务中心，建立包括财务功能和业务功能的企业共享中心，提升业财融合的工作效果

近些年，越来越多的大型企业建立了财务共享服务中心，并取得了较好的成效。为提高企业运转效率和质量，可将非财务工作方面的内容逐渐纳入到财务共享服务中心，建立包括财务功能和业务功能的企业共享中心，成为支持业务运转的大中台，财务人员可作为建设和运营企业共享中心的主要力量。一方面，财务人员具备建立和运营财务共享服务中心的知识和经验，具备将流程标准化和数字化的思维优势，参与到建立企业共享中心可将财务人员的优势放大，参与梳理和设计其他业务流程，加深对业务的了解，充分发挥财务工作的作用。另一方面，共享中心在运营过程中，

财务核算、支付等工作与共享中心其他工作在一个组织机构运行,人员在一起办公,可提高财务工作与其他工作的协同效率,促进业财深度融合。

二、树立管理营销理念,让业务人员接受并学会运用财务管理工作方法,提升工作效果

(一) 树立产品意识,转变思想观念

好产品是营销的基础,因此,财务首先要把工作输出的成果,以及数据、流程、方法、方案等作为产品来打造,这些都需要通过用户使用才能发挥价值,与产品具有共同特征。过硬的专业能力、较高的工作质量、精益求精的精神都是打造好产品必须具备的要素,这些财务人员历来具备的特质,在完成工作和打造好产品的共同理念下,发生了从自己认为好到还需要用户也认为好的更高要求的转变。

(二) 树立客户意识,让产品与客户需求贴合更近

满足客户需求是好产品的基本要求。首先,要了解客户需求。财务产品的客户分为外部客户(如投资者、管理机构等)、内部客户(如管理层、业务部门等)。传统财务工作的主要精力放在满足外部需求方面,而要促进业财融合、向管理会计转型更多的是要挖掘内部客户的需求:管理层需要高质量完成经营目标、实现持续稳定发展的战略意图;业务部门需要业务前期的财务、税务筹划等;其他管理部门需要全面掌握财务会计信息、管理协同程度等。其次,要根据梳理出的需求,设计和产出满足客户需求的产品。比如:建立领导和各管理部门、业务部门主动参与和互动的全面预算机制,满足管理层实现战略意图、分解经营目标并督促达成的需求;设计业务人员参与的在全年预算范围内编

制滚动预算从而获取经营资金等资源配置的流程,进而满足业务人员提高效率、快速响应的需求。最后,要动态了解客户需求,或根据业务、管理难点,持续改进和创新产品。

(三) 做好产品推广,让客户了解产品并乐意使用

要做好产品推广、让客户了解产品并乐意使用,要求财务人员做到以下几点:在提高专业能力、夯实基础的前提下,着重提高与业务融合的能力,将财务专业知识、工具、结果融入企业生产经营和管理业务;提高总结能力,将复杂、具体、碎片化工作结合业务进行总结提炼,突出重点与轻重缓急程度;提高表达能力,将财务会计专业术语转变为与业务发展联系紧密的语言,让非财务会计专业的人员也能够听得懂,并易于接受。

(四) 关注产品使用过程和结果,提高产品使用效果

财务会计设计的制度、办法、机制、流程一旦进入执行环节,就要利用信息化工具、稽核、交流、访谈、内部顾客满意度问卷调查等方式实现自动控制、筛查、预警等功能。此外,在分析经营数据的同时,分析评估制度、流程等财务会计产品的有效性和适宜性,关注内部客户的体验,不断优化,提升客户对财务会计产品的粘性。

三、提高财务对业务赋能的专业能力

(一) 打造前、中、后台的组织架构和人员结构,方便根据业务需求调度财务资源

前台是业务财务,直接为业务提供解决方案,为业务决策提供支持,为业务过程提供财务保障。具体来说,可根据业务需要(如合同谈判、税收筹划、项目管理等)派驻财务人员直接深入业务一线,根据业务实际提供

财务服务;也可不专门派驻人员,但与各业务条线保持密切联系,根据不同业务特点提供业务预算管理、资金配置方案设计、过程控制、分析预测等个性化服务。

中台是共享财务,即将标准化的会计核算、资金收付、税收管理以及根据前台从不同业务模式中总结出来的可标准化的合同效益估算、资金成本计算、不同地域的税收成本测算等模型为业务提供标准化的共享服务。

后台是战略财务,除满足决策支持和企业战略发展需要外,还应提供顶层设计、资源调配、政策研究等财务后台支持,持续提升财务为业务赋能的能力。

(二) 建立机制、设计产品,财务与业务同向发力

让业务人员主动运用财务会计方法,并不需要业务人员通过系统学习掌握完整的财务会计知识,财务部门可结合业务特点设计好模型、系统,建立核算、资源配置及考核机制,业务人员只需要参与其中与之相关的环节就能完成。此举既便于业务人员接受,可广泛推广,又由于直观有效的结果,可提升业务人员的财务意识,实现对业务的赋能。财务与业务同向发力,进而为企业创造更大价值。

以建立机制、提高资金使用效率为例,一是利用内部虚拟账户、虚拟交易的方式来核算和控制业务的资金成本,业务人员只需要在内部系统完成借款、收款、付款等工作,系统就可清晰比较出不同业务模式下不同时点、不同组合的成本差异,引导业务人员优化业务模式和流程,降低资金成本。二是建立运用滚动预算配置资源的机制,引导业务人员掌握根据业务需要提报滚动预算的方法。

(作者单位:中国兵器工业信息中心)

责任编辑 刘黎静