

# “双碳”目标下煤化工企业产业转型中的业财融合问题初探

余应敏 黄阳■

在推进碳达峰碳中和工作过程中,构建基于绿色发展和循环经济理念的产业链已成为煤化工企业产业转型的主方向,产业转型必然会因产业链的扩张延伸带来企业组织架构的横向兼并或纵向扩张。在新的企业组织管理架构下,实现财务数字与业务产品融合的协同效应,通过搭建信息共享平台、建设专业胜任团队、优化业财融合沟通机制、加大管理会计运用等措施,着力解决产业转型过程中的痛点问题,有助于传统煤化工产业的平稳转型。

## 一、煤化工企业实现产业转型推行业财融合的必要性的必要性

(一) 产业转型的业务扩张延伸需要财务协同

煤化工企业实现产业转型的路径之一是绿色产业链升级。在主营业务产品生产流程的中后期生产符合清洁、高效、低碳、绿色发展要求的煤化工附属产物,延伸完善煤焦化产业链,呈现上下游一体化发展的协同模式,既可以消除企业部分产品产能过剩的现象、提升能源的阶梯利用与综合利用水平,还可以避免可用资源的浪费,丰富改善产品品种与结构、提升产品附加值及工业附加值。实现业财融合,可通过专业融合、信息融合、区域融合适时对多元化扩张的煤化工企业进行全方位的财务监督与管理,降低因信息不对称、信息滞后等原因造成的监管不到位问题,避免定价不合理、

产品断销、成本过大等现象的出现。

(二) 业务的循环经济转型需要财务协同

煤化工企业实现产业转型的路径之二是实现循环经济产业链。循环经济的关键在副产品的循环利用、废气的脱硫固化、资源利用率及回收再利用的提高等方面,以实现碳排放量的降低。例如,回收并二次加工焦油、粗苯等产品,将其纳入甲醇、LNG(液化天然气)、BDO(醇类化合物)等副产品的生产中。受近年来去产能的影响,焦炭原料成本价格上涨,出现成本与销售价格倒挂现象,许多煤化工企业因难以确保稳定的现金流而被迫停产。伴随近期煤化工产品毛利率持续变薄、甲醇类化工产品进口量不断增加,部分化工产品需求量大幅缩减,供过于求的现状造成以甲醇为代表的化工产品销售价格持续走低,加剧了煤化工企业、制甲醇企业成本与销售价格倒挂。处于产业转型中的煤化工企业,应当重视财务管控、通过业财融合实现循环经济产业链:(1)从原材料的采购成本把控入手,对于煤炭价格上涨和运营成本的攀升,作出财务转型决策、创新财务管理手段,实现业财一体化改造,设法降低企业的亏损面,将亏损甚至低收益的产能,转换为可控成本下的新产能;(2)实施财务与业务一体化模式,在循环经济产业链的每一关卡,计算原料投入量、输出量、可回收利用量、成本进度百分比、预计销售收回百分比等关键

考核指标(KPI),采用财务、业务融为一体的供产销模式,做到财务、业务信息的全程跟踪,通过业财融合手段使煤化工企业更安稳地渡过产业转型的阵痛期。

## 二、煤化工企业推行业财融合实现产业转型面临的挑战

(一) 业务与财务联动性较差

我国煤化工企业起步较早,财务、业务、管理观念相对固化。笔者调研发现,目前大多数的煤化工企业仅能做到简单的信息交换,业务、财务、管理部门之间的联动性较差,在企业的决策与追踪管理中,财务并未发挥有效的作用。在“双碳减持、供给侧结构性改革、去产能”的大背景下,炭原料的采购价格不再平稳低廉;在当下煤化工企业的生产流程中,从原料炭买入,到炭成品合成氨、甲醇、LNG(液化天然气)、BDO(醇类化合物)等的外销,购销信息都呈“散点状”离散存在、联动性较差,未能达到“业务与财务的信息融合共享”;财务信息和业务信息存在时间上的滞后递延性与标准制定上的一致性,易导致不同部门人员之间利益界定与分割的界限不清,阻碍业务、财务、管理部门之间的联动,影响交流沟通的有效性。

(二) 团队业财融合意识不强

对照业财融合的目标定位,可以发现传统煤化工企业的业务管理层与财务人员自身定位存在目标偏差、思

维局限等问题。传统煤化工企业管理层设定其自身为决策者，制度设计与安排限于片区式管理，造成财务与业务隔离分家：一方面，企业管理层对业财一体化工作的开展重视度不够、认识片面，导致传统煤化工企业的业财融合难以有效地推进；另一方面，对企业员工专业性培训力度不足，财务人员没有深层次融入购产销业务，业务人员不清楚财务的标准和各财务指标的含义与真实意义。传统煤化工企业的财务人员将自身定位为“记账者”，谨记自身会计核算与监督职能，未能主动融入业务经营管理中去，在企业购产销业务流程中，财务人员并未将其对数字的敏感性主动呈现在前置业务中，缺少对业务模式、动态、信息等全周期运营状态的把握与掌控，呈现断板式信息不对称状态。“记账者”的身份认知也使财务人员局限于登记账簿本身，这种本位思想也在一定程度上限制了其对专业知识广度与深度上的探究，忽视了推行业财融合对于企业实现产业转型的基础作用。

（三）煤化工企业运用管理会计不足

笔者调研中发现，多数煤化工企业对于管理会计理论与方法的理解并不到位，诸如平衡计分卡（BSC）与作业成本法（ABC）、全面预算管理、战略成本管理、企业资源计划（ERP）管理系统等先进的管理会计方法与工具手段，并未普及至广大煤化工企业中。煤化工企业财务人员、管理人员对管理会计的知识熟悉度与运用度较为低下，管理会计工具的有效性并未在传统的煤化工企业中显现出来，客观上也导致业财融合不能在煤化工企业有效实现。

### 三、煤化工企业产业转型中推行业财融合的建议

#### （一）搭建财务共享信息平台

财务共享是实现业财一体化战略目标的必然途径，以财务共享为基础发挥财务数据的重要决策作用，能够强化财务与业务的充分融合与有效连通。通过实时共享的业财信息数据可以发现、捕捉并科学把控市场现存的各种风险，促使管理者决策进行有效规避；不断提升企业经营水平和战略决策实力，优化成本与风险管控，可以达到优化发展的目的。同时，财务共享信息平台可通过大数据技术，筛查反复出现的有用财务与业务数据，进行更深入有效的挖掘，促进煤化工企业管理者做出符合实际发展规律的科学决策。

#### （二）建设专业高效的业财融合团队

传统煤化工产业转型的号角已然吹响，财务的转型亦应提上日程。管理层作为企业的决策者，其目标的设定很大程度上决定了煤化工企业转型的成功与否。基于产业转型的复杂环境，一方面，应制定明确的转型目标、规划好转型轨迹、确立业务财务两手抓的转型方针，业务在前、财务在后，通过向转型成功的标杆企业学习取经并结合自身实际情况，不断完善产业转型升级策略；另一方面，管理层还应加大企业财务、业务等多部门员工的培训，不仅在技术专业层面上，更应在产业链条的全局与战略高度上提高公司员工对整体的把控，通过业财融合实现实时监控。一方面，财务人员应转变固定的财务数字思维，跳出“账本管家”走向实地的业务流程跟踪，深入了解前期业务的商谈、参与生产决策分析、全面预算管理以及各项目管理实际业务之中；另一方面，财务人员应积极参与企业培训，自觉拓展自身除会计知识以外的相关业务知识，做一个懂财务、懂市场、懂业务、懂绩效、

懂考核的全能型财务管理者。

#### （三）建立高效的业财融合沟通机制

为更好地实现业财融合推动煤化工企业的产业转型，需要对工艺流程、生产成本、销售环节“三管齐下”进行管控。在多方参与的情况下，应建立高效的沟通协调机制，可专设中间流程沟通人员进行定期反馈，或通过创建信息共享平台直接在信息录入后利用后台留言进行双方沟通，建立实时有效的反馈机制，让财务与业务在沟通参与的过程中交叉融合。

#### （四）加大管理会计的运用

“双碳”目标下煤化工企业产业与业务转型在延伸产业链的同时会形成横向关联、纵向管控的企业组织架构，因此推行业财一体化的财务管理模式需要更多管理会计工具的运用。引入全面预算管理，有效防止业务、财务、管理三部门因信息不对称、时效性不足而导致的各司其职、信息孤岛、条块分割、平台分散等现象的发生，从而形成一个完备的“横到边竖到底”的网格状监控体系，达到预算与开销实时监控的目的，避免财务部门陷入仅能事后分析的被动局面。引入作业成本法、目标成本法、标准成本法、责任成本等先进的管理会计成本控制方法，从原料的购入环节最大化地设定利润与成本的控制指标。引入绩效管理、业绩考核、平衡计分卡等进行考核评估，帮助煤化工企业产业转型。通过这些管理会计工具的运用，可以从产品的供、产、销三端全方位地进行成本把控，从产业的上游购入至下游的销售、延伸至物流、人力资源管理等多方涉入，有助于煤化工企业在“双碳”目标下成功进行产业转型。

（作者单位：中央财经大学会计学院）

责任编辑 曹媛媛