

企业实施业财融合的路径与建议

赵鹏龙 ■

业财融合是在重新定义财务与业务关系、重新构建财务与业务流程的基础上,将财务管理活动嵌入到企业价值链各项关键业务流程内,以提升企业价值创造和风险控制能力,是管理会计能够有效落地应用的重要基础。但在实务应用中,企业实施业财融合往往会面临企业文化与组织机构不匹配、财务与业务人员缺乏沟通机制、财务与业务信息不一致等问题,导致财务人员难以业务的开展提供有效支持,甚至会因为过分强调监督职能而产生负面影响。本文针对企业实施业财融合过程中面临的主要问题,提出了实施业财融合的路径与建议。

(一)文化先行,改变企业文化和管理思维

企业文化是企业价值观的集中体现,能够潜移默化地影响员工的认知和行为方式。企业要实施业财融合,必须建立与之相适应的企业文化,进而统一上下各层级人员的思想和认知。首先,业财融合的推进必须是自上而下的,管理层要充分认识到实施业财融合的必要性和重要意义,也要对实施业财融合的路径和方法具有清晰的规划,从上到下主导企业文化和管理思维的变革,打破传统的部门壁垒,建立鼓励创新变革和业财一体的企业文化,多措并举统一各部门、各层级的管理思维。其次,企业财务人员要转变思维方式,将自身价值创造定位到对业务的持续有效赋能上,洞

察业务本质,明晰业务流程,发挥专业能力,做好业务人员的参谋助手,助力企业实现价值最大化。最后,业务人员也要转变思维方式,将财务分析和财务管控引入到业务过程的各个环节,将传统的事后管控变为事前、事中的分析、管控,与财务人员共同建立科学决策和风险防控机制,提升价值创造和风险防控能力。

(二)组织保障,重构组织机构和考核体系

企业要实施业财融合,一是必须建立与业财融合相适应的组织机构,这是实现业财融合的重要保障。企业可以将现行的职能型组织结构与项目型组织结构相结合,在不改变现有职能划分的情况下,从业务、财务部门指定专业人员共同负责某一特定项目,组建跨部门的敏捷型项目小组,发挥各自专业能力,将业务战斗单元与行政职能部门融合,有效打破部门壁垒。二是要构建导向明确的考核体系。只有建立业财融合的绩效考核体系,才能引导业务、财务部门放弃本位主义,促使各层级人员充分参与到业财融合中来。在确定绩效评价指标时,要充分考虑部门目标和项目协作目标、短期目标和长期目标、个人绩效和部门绩效的一致性,利用绩效体系引导各部门和员工积极推动业财融合。而且要让员工能够分享价值创造的成果,通过成果分享和价值显形来提高员工的忠诚度和荣誉感,不断地提升员工综合素质和价值创造能力,

实现业财融合的最终目标。

(三)价值创造,优化业务流程和决策机制

业财融合的核心任务是将财务管理工作嵌入到企业价值链的各个环节,通过业务与财务的协同配合,利用财务专业知识和能力,辅助业务进行分析、决策和风险控制,进而提升企业价值创造能力。一是要流程再造。对现行业务流程进行系统优化,梳理企业价值链上进货、生产、销售、出货、售后等基本活动和采购、研发、人力资源等核心辅助活动,同时将财务人员按价值链分配到不同环节,配合相关环节的业务人员开展工作,实现对各项业务活动的全流程财务管理。这种模式可以实现三个方面的目标:有效提升企业决策速度和决策精度;控制经营风险,将风险控制提前到事前和事中介环节;识别非增值作业,改善业务薄弱环节,提升价值创造能力。二是要优化决策机制。传统的管理模式,大小事项都要经过相关部门和管理层的逐一审批,决策效率低下。实施业财融合要在重新设计组织机构和考核体系的基础上,优化业务决策机制,将部分经营决策权下沉到一线的业务和财务人员,实现对市场的快速反馈和科学决策。

(四)顶层设计,打造系统平台和信息共享

业财融合是对财务信息和非财务信息的融合和利用,企业实施业财融合的难点之一是缺少及时准确的

成本——效益分析方法在科研项目 预算绩效评价中的应用

邹瑞■

成本——效益分析具有经济性、计算性、全周期性、预判性等特征，主要分析方法有三种：净现值法、现值指数法和内含报酬率法。以统一量化为基础的成本——效益分析虽然为跨领域、跨项目绩效评价提供了可比性，但其有效性和稳健性是建立在一系列经济学假设基础之上的，这些假设也是成本——效益分析的弱点和实践障碍。与科研活动相关产出货币化量化难度较大、项目产出边界不清晰密不可分，后续在科研领域引入成本——效益分析工具需要克服这一难题。

一、科研项目运用成本——效益分析的难点

1. 科研产出内部产品效益难界定。

科研活动的外部产品如论文、专利和专有技术等，在量化评价上存在一定的技术困难。科研活动的内部产品人的成长与培养则更难量化。人是创新活动中最重要的因素，科研过程中科学家自身的能力成长、全社会科研制度的完善等很难量化评价。

2. 科研项目成本核算基础仍较为薄弱。科学事业单位由于缺少成本核算的内生动力和外在要求，成本核算基础较为薄弱，成本信息获取较为困难，成本核算仅在少数产品开发型事业单位得到应用。

3. 微观管理单元的成本效益关联较弱。科技成果的产出往往是多个科研项目共同资助的结果，经常是几代人接力完成。项目实施带来的间

接效益往往是与其他项目、其他因素共同作用的结果，难以单独界定和衡量单个项目的效益和影响。因此，从微观管理单元来看，其成本和效益的关联性较弱，对其评价时容易产生结果偏差。

二、科研项目预算绩效评价运用成本——效益分析工具的可行路径

(一) 总体思路

科研项目开展绩效评价需贯彻落实好“把握科研渐进性和成果阶段性特点，加强中长期评价、后评价和成果回溯，推进国家科技项目成果评价改革”“尊重科研活动灵感瞬间性、方式随意性、路线不确定性和结果难预测性等科研规律”等要求，引入成

数据信息和协调统一的数字化系统。企业要构建的数字化系统主要包括财务系统和业务系统。财务系统通过搭建财务共享中心来实现，将企业合同、资产、资金、往来、库存、税务等财务信息纳入统一的系统平台，通过一个平台、一套标准、一个流程的标准化、规范化核算，获取及时、准确的财务信息。同时，财务共享中心通过将重复性的会计核算工作集中处理，可以将财务人员从繁重的会计核算工作中解放出来，有时间和精力去承担业财融合的工作职责。业务系统方面，随着国家坚定不移地推进产业升级，传统企业开始逐步推进数字化转型，这一过程中，企业逐步将传统

的研发、制造、营销、服务全面数字化。在此基础上，企业通过大数据、云计算、人工智能等信息技术，对业务、财务信息进行处理，形成大数据分析平台，对业务进行实时决策和风险预警。

(五) 能力提升，重塑财务团队和能力体系

企业需要不断地提升业务、财务人员职业技能和综合素质，培养精通财务和业务的复合型人才，重塑财务团队认知和能力体系。对于财务人员来说，要从传统的会计核算和会计监督职能转变为业务伙伴，就要在不断提升财务专业知识的基础上，深入了解企业核心业务的流程、要点；对于

业务人员来说，要不断培养自身经营思维和风险意识，摒弃只关注业绩完成的传统思维。企业可以通过内部培养和外部引入的方式，持续提升财务团队人才结构，一是持续对核心业务、财务人员进行有针对性的培训，系统性补齐知识结构的短板；二是建立人才培养机制，以干代培，在工作中学学习，将综合素质高、能满足业财融合能力素质要求的员工纳入后备梯队，进行重点培养，同时淘汰能力素质无法满足要求的员工；三是加强外部引进，明确业财融合能力素质模型，招聘符合需求的人才。□

(作者单位：对外经济贸易大学国际商学院)