

企业业财融合的深度解析

孙 炎

摘要：2022年3月2日，国务院国资委发布《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》（以下简称《意见》），明确提出构建世界一流财务管理体系的“455”框架，即通过推动四项变革、强化五项职能、构建五大体系，旨在10至15年内使绝大多数中央企业建成与世界一流企业相匹配的财务管理体系。在此背景下，如何有效推动财务数字化转型并构建一流财务管理体系，已成为众多企业亟待解决的核心议题。业财融合作为财务数字化转型的重要路径，其核心在于推动财务会计向管理会计的战略性转变。在全球经济一体化与信息技术蓬勃发展的时代背景下，传统会计模式已无法有效支撑业务前沿的快速发展。业财融合通过将财务管理职能前置并深度融入业务环节，能够在项目初期阶段识别并有效控制潜在风险，同时强化业务部门对财务决策的监督能力，进而实现业务与财务的深度协同与高效联动。这不仅能够显著提升项目管理效能与资源利用效率，更将有力促进企业价值的最大化。

关键词：业财融合；财务管理；企业战略

一、业财融合的内涵阐释

业财融合的本质体现为业务管理与财务管理的深度一体化进程。它标志着财务职能正从传统的记账核算型会计向价值共创型管理会计进行战略性转变。此转型并非仅限于简单的数据交换，而是借助先进信息技术，通过实现信息共享、优化流程再造及强化决策协同，促使财务与业务活动达到深度融合。其核心在于打破部门间的固有壁垒，构建高效的跨部门协作机制，最终旨在提升企业整体资源配置效率，持续驱动经营效益的稳健增长。

二、业财融合的必要性分析

（一）宏观环境与时代发展的驱动

当前，经济全球化与信息化浪潮的深度演进使得企业面临日益复杂多变的环境，对决策的敏捷性与前瞻判断的准确性提出了更高要求。传统财务模式偏重于事后记录与确认，已难以满足当前快速响应的管理需求。相较而言，业财融合能够依托实时数据与深层业务洞察，提供前瞻性分析及动态风险预警，从而在业务前端识别并化解潜在风险，辅助企业精准把握发展方向，有效降低经营不确定性。随着企业管理范式由粗放型向精细化转型，业财融合已成为实现精细化管理的关键支撑。它通过推动资源更精准地配置于高价值环节，持续提升企

业运营效率与整体效益，助力企业在激烈的市场竞争中持续构筑核心竞争优势。

（二）企业内部管理与价值创造的迫切需求

财务专业人员通过深度融入业务流程，能够将公司的宏观战略目标有效转化为业务部门可执行、可量化的具体绩效指标，并实现对战略执行过程的动态跟踪与闭环管理。通过持续监控关键指标的进展，财务部门得以对项目实施进行全程把控，确保所有业务活动始终围绕战略目标推进，真正实现战略的有效落地，而非仅仅停留在口号层面或年末被动地进行预算与实际的差异对比。在业务决策的早期阶段，财务人员凭借其专业的分析能力，能够提供精准的财务评估与模型支持，协助业务团队进行商务谈判，以争取最优的合作条件，从而提升盈利能力并有效降低决策风险。同时，通过前置参与业务流程，财务部门能够及早识别潜在的经营与财务风险，实现风险管理从“事后应对”向“事前预警、事中控制”的战略转型。此外，依托深入的业务洞察，财务部门能够引导资源向高价值项目倾斜，优化企业整体资源配置，从而持续提升企业的价值创造能力。

（三）财务职能的战略演进与持续发展

财务的价值远超越传统的记账、算账和报表编制等成本中心职能。业财融合正推动财务部门向业务战略伙伴（Business Partner, BP）转型。这一转变使得财务职能从后台支持走向前台赋能，其作用范围从事后核算拓展至事前预测与事中控制，不仅有效降低了事后风险，

作者简介：孙炎（1994.12——）女，满族，本科学历，主要从事财务方面的研究工作。

更进一步提升了财务在企业中的战略地位，实现了从被动支持到主动赋能的根本性跨越。

三、提升业财融合水平的策略与措施

（一）贯彻业财融合的财务管理理念

推动业财融合落地，需在认知与实践层面双向发力。首先，企业领导者应率先转变观念，从传统的“被动记账”财务观转向“主动赋能”的业财融合观，并在日常管理中以身作则，发挥引领作用。其次，应全面宣贯，并提供实操工具赋能。制定分层级的沟通计划，确保业财融合理念自上而下有效传达。同时，为各部门提供类似“作战手册”的实操指南，内容应涵盖关键概念、标准化流程及案例解析，使每位员工清晰理解如何参与和执行，从而将战略蓝图切实转化为运营效益。

（二）再造财务管理流程，促进业财深度融合

传统财务管理模式下，财务部门主要履行事后核算与监督职能，即对已发生的业务事项进行记录与反映。这种滞后性导致企业管理者难以即时获取有效信息，对资源配置合理性的判断仅能依赖事后数据反馈，进而影响决策效率与响应速度。此外，对于事后发现的问题，往往只能通过后续流程进行修补，难以从根本上避免重复发生，从而制约了业务管理效果的持续提升。为变革此局面，财务部门应以信息使用者的需求为导向，主动打破与业务部门间的职能壁垒，推动数据共享与流程协同，构建业财一体化的管理机制。通过前移财务职能，使其深度融入业务前端环节，实现从“事后记录”向“过程管控”与“前瞻引导”的转变，从而增强财务对业务发展的支撑能力，全面提升企业整体运营质效。

（三）提升财务与业务人员的协同能力

业财融合的推进对财务与业务团队的专业适配性提出了更高要求。财务人员需超越传统核算职能，主动贴近业务前端，提升对企业战略、业务流程及项目运作的理解能力，以便提供更具价值的决策支持。企业应加强业财融合理念的宣导，帮助财务人员明确转型方向，促使其不仅掌握财务专业知识，更要结合公司战略与产业特点，学习项目管理、商务谈判等业务相关技能，从而助力企业在合作中争取更大价值。业务人员同样需具备基础财务意识，能够理解业务行为背后的财务逻辑，改变“遇到数据问题就找财务”的依赖思维。通过掌握基本财务知识，业务团队可更独立地处理前端数据，提升业务操作的规范性与效率，为业财系统的高效对接奠定坚实基础。

（四）加速业财融合的信息化建设

信息化是打通业务与财务、实现高效协同的关键支撑。面对全球化与数字化快速发展的趋势，企业应加快推进信息系统整合，引入适配业务特性的项目管理平台，打破部门间的信息壁垒，实现数据的无缝流转与共享。同时，需加强员工的信息化素养与系统操作能力，提升组织整体对数字化管理的接受度与运用水平，确保技术赋能真正转化为管理效能。系统建成后，应建立持续优化机制。财务与业务人员需结合实操反馈，不断提出流程改进与功能完善建议，通过迭代升级提升系统匹配度与数据处理效率，从而支撑更精准的决策与更高效的运营。

四、业财融合面临的挑战

业财融合作为财务管理转型的重要路径，在实践中依然面临多维度挑战，主要体现在组织文化、体制机制、人才结构、信息系统与数据管理等层面，具体归纳如下：

（一）理念认知滞后与融合文化缺失

部分企业管理者对业财融合的战略价值认识不足，仍固守传统经营思维，过度侧重业务扩张而忽视管理协同。财务部门亦常习惯于事后核算与票据处理，未能主动向前端业务延伸，导致财务管理职能难以实现从“核算记录”向“价值创造”的转变。业务与财务双方在目标导向上存在根本差异——业务部门侧重规模与速度，财务部门强调风险控制与合规性，缺乏共同的协作语言与融合意愿，导致“部门墙”现象依然显著。

（二）体制机制不健全与协同流程缺失

诸多企业尚未建立与业财融合相匹配的组织结构、权责划分及考核机制。传统的“金字塔型”层级架构信息传递缓慢，影响决策时效性；财务参与业务活动缺乏制度依据，业务对财务赋能也缺乏有效的反馈渠道，导致协作动力不足。在项目推进过程中，各部门之间沟通成本高昂、协调困难，易出现责任推诿或资源重复投入等问题，难以形成有效的闭环管理。

（三）复合型人才匮乏与专业能力断层

业财融合要求财务人员深入理解业务，同时业务人员具备财务意识。然而，当前兼具财务专业知识与业务逻辑理解的复合型人才依然稀缺。财务人员常缺乏前端业务经验与分析决策能力，业务人员对财务数据的理解也较为有限。部分员工安于现状，缺乏持续学习与跨领域适应的主动性，严重制约了协同效果的有效发挥。

（四）信息系统支撑不足与数据整合难度大

企业现有业务系统与财务系统往往独立建设，数据

标准不统一、接口不畅通，形成了显著的“信息孤岛”。尽管部分企业已投资信息化工具，但系统整合度低、使用深度不足，信息传递仍依赖传统方式，导致实时共享与分析决策能力薄弱。此外，业务与财务数据在统计口径、确认时点等方面存在差异，数据质量不高直接影响分析结果的可信度，即便系统打通也难以支撑精准决策。

（五）资源配置与风险管理机制有待完善

在项目执行过程中，资源分配往往过度侧重短期效益，缺乏基于全生命周期价值的统筹规划，导致关键环节资源紧张。同时，风险管理机制不健全，对潜在风险的识别、评估和应对能力相对薄弱，一旦出现突发情况，可能引发经济损失与声誉风险。绩效评价体系也多偏向短期业绩，未能有效激励员工在项目持续改进与协同创新。

五、结论与启示

业财融合是企业迈向精细化、价值化管理的必然趋势，其核心目标在于消除业务与财务之间的壁垒，进而实现信息同步、流程协同与决策优化。尽管在推进过程中面临部门隔阂、系统整合、人才能力等多重挑战，但其在提升资源配置效率、强化风险管控、支持战略落地等方面的价值已日益彰显。

为系统性地推进业财融合，企业应着力加强以下几个方面的建设：

（一）构建贯穿项目全生命周期的预算与成本管理体系

建立健全的项目预算管理机制，旨在实现资金流动的透明化与可控化。这不仅能从源头优化资源配置，有效防范财务风险，还能通过动态成本控制与效益分析，

显著提升项目的整体经济价值。

（二）强化跨部门协同机制与信息共享

打破部门间的沟通障碍，推动业务与财务在战略目标设定、操作流程设计以及绩效考核等方面的深度融合。借助信息化平台实现数据的互联互通，从而消除“信息孤岛”现象，显著提升决策效率与响应速度。

（三）注重融合过程中的组织能力建设

通过系统的培训与有效的激励机制，提升财务人员的业务洞察力及业务人员的财务素养，着力培养复合型人才。同时，优化组织结构与权责划分，以建立有利于协同作战的团队文化，从而有效降低变革阻力。

（四）拓展外部协同，提升价值链整体效能

将业财融合的理念延伸至供应商及合作伙伴层面。通过标准化的对接与数据共享，增强供应链的响应能力与韧性，进而实现更大范围内的资源优化与价值共创。

参考文献

- [1] 辛勤. 业财融合问题在企业财务管理中的分析[J]. 中国商论, 2017(6).
- [2] 张小会. 关于企业财务管理中的业财融合问题的若干思考[J]. 全国流通经济, 2018(08).
- [3] 刘嘉宏. 企业财务管理中的业财融合问题探析[J]. 财经界: 学术版, 2016(15).
- [4] 苏波. 对企业财务管理中业财融合的一些思考[J]. 行政事业资产与财务, 2017(18).
- [5] 康淑英. 财务业务一体化实施问题分析[J]. 财经界, 2016(06).