

基于财务共享的业财融合研究——以 ZH 为例

王向红 李燕 袁继铂

西安欧亚学院会计学院

DOI:10.12238/ej.v7i8.1839

[摘要] 传统的财务共享中心管理模式下,企业业务与财务分离,各自为政,不利于企业发展和业务扩展,在信息化技术的推动下企业急需建立真正发挥作用的财务共享下的业财融合,真正做到财务指导业务,业务辅助财务。本文选取 ZH 为案例研究对象,通过对其财务共享模式下的业财融合实施效果进行了深入分析,同时也找出了其中的不足,并针对这些不足之处提出相关优化建议,通过研究发现,财务共享模式下的业财融合可以提高企业的财务管理水平、资源配置效率、竞争力、可持续发展能力等方面,并且有助于促进企业的长期稳定发展。

[关键词] 财务共享; 业财融合; 财务管理

中图分类号: F253.7 **文献标识码:** A

Research on the Integration of business and Finance Based on Financial Sharing: A Case Study of ZH

Xianghong Wang Yan Li Jibo Yuan

Accounting College of Xi'an Eurasia University

[Abstract] Under the traditional financial sharing center management mode, the business and finance of the enterprise are separated, which is not conducive to the development and business expansion of the enterprise. This paper selects ZH as the case study object, through an in-depth analysis of the implementation effect of the integration of industry and finance under the financial sharing mode, and also finds out the shortcomings, and puts forward relevant optimization suggestions for these shortcomings, through the research, the integration of industry and finance under the financial sharing mode can improve the financial management level, resource allocation efficiency, competitiveness, sustainable development ability and other aspects of the enterprise, and promote the long-term stable development of the enterprise.

[Key words] financial sharing; integration of industry and finance; Financial management

1 绪论

在社会转型与升级加速的背景下,企业间的竞争日趋激烈,新业态、新标准、新模式不断涌现。在当前不断增加的企业业务与管理需求中,传统的财务管理模式已难以适应,因此,很多公司都将财务共享中心的模式引入到了企业当中。而财务共享下的业财融合能够提升企业财务管理水平、资源配置效率、可持续发展能力等方面,并且能够促进企业的长期稳定发展。因此,对于企业而言,开展财务共享下的业财融合研究具有显著的理论和实践意义。本文基于财务共享以ZH为研究对象对其业财融合的实施发展现状进行研究,ZH是我国大型通讯设备上市公司的典型代表,以它为例进行财务共享下业财融合的研究,对于同类公司财务共享下的业财融合的优化,具有一定的实践指导意义。

2 ZH基于财务共享的业财融合实施背景

企业建设财务共享中心是一项繁琐的工作,是未来财务管理发展的新方向,也是对企业组织架构的一次重大改革,不仅对企业的财务进行了改革,而且对企业的所有业务进行了梳理重构。财务共享与业财融合是相互促进的,财务共享是一种行之有效的财务管理方法,对企业改善日常财务工作和提高会计信息质量意义重大。同时,随着业财融合的持续推进,企业财务共享平台也进一步得到完善,加速了企业财务管理的转型。因此,彼此之间具有互补性且互相促进,有利于企业的发展,增强其核心竞争力。在这一背景下,实施业财融合显得尤为重要,这也是ZH财务管理的必经之路。

3 ZH基于财务共享的业财融合实施过程

经过30余年的摸索,ZH一直以改革为动力,通过初建期、稳定期、成熟期三个阶段的业财融合探索,建立起了一条基本成熟的、有系统的业财融合演进之路,主要分为三个阶段:

3.1 财务共享运营初建期的业财融合

在2003-2008年的第一阶段, ZH已成功实现业务与财务的初始整合, 这个成功不仅归功于公司内部已经启动财务共享中心的事实, 还因为ZH在财务共享中心建立和运营过程中积累的丰富经验, 使得ZH有效的开展业财融合的探索。

ZH在初建阶段, 首先统一了财务标准, 确保了公司内部各个部门、各个层级在财务数据和报表上的高度一致性和准确性。这不仅大大提高了财务信息的透明度, 也为企业高层提供了更为精准、全面的决策依据。同时, 公司还积极搭建起财务共享平台, 实现了财务信息的快速传递与共享, 有效减少了财务运作中的冗余环节和不必要的成本。这些措施不但使ZH在财务管理上取得了显著的成效, 减少了财务运作的费用, 提高了公司的运作效率, 更重要的是, 它为员工们创造了一个更加轻松、高效的工作环境, 让员工有更多的精力和时间投入到公司的经营活动之中。不足是, 虽然此次财务管理模式的更新, 使企业业务与财务有了初步的融合, 但在预算决策、经营分析等方面, 业务与财务还比较分散, 因此, 有必要将业务与财务进一步融合, 强化企业的预算管理和经营分析, 促进企业的战略目标的实现。

3.2 财务共享运营稳定期的业财融合

第二个阶段, 是2009-2013年, ZH财务与业务的正式融合时期。尽管已经实现了财务与业务的初步融合, 但在经营的前端, 业务与财务仍然是分散的。为此, ZH在正式合并的过程中, 采取了财务组织的变革、管理控制体系的变革和以价值链为中心的业财融合等手段, 把管理会计的方式扩展到了业务的前端, 逐渐地建立起了预算管理、决策和监控的前向精细。

在此阶段ZH实现业务与财务第二阶段的融合, 在共享财务的基础上, ZH形成以战略财务为指导、以业务财务为执行的三方协同的财务管理模式。新形成的精细集成化的财务运作惯例, 意味着ZH在财务管理上实现了从粗放到精细、从分散到集成的转变。这一创新的管理方式不仅显著提高了公司的财务管理能力, 还进一步提升了经营决策的科学性, 有力地推动了业务与财务的基本融合。

遗憾的是, 尽管这一次的财务实践改革使业务和财务正式地融为一体, 但当我们深入到收益内部控制评价这一具体环节时, 不难发现业务和财务仍然在一定程度上被分割开来。为了解决这一问题, ZH需要进一步加强业务和财务之间的沟通与协作, 建立更加紧密的合作关系。同时, 公司还需要完善收益内部控制评价的制度和流程, 确保评价工作的客观性和公正性。

3.3 财务共享运营成熟期的业财融合

第三个阶段, 自2014年起, ZH正稳步迈向业务与财务紧密结合阶段。虽然前两个阶段的业财融合已构建了一定基础, 但其效果和风险评估仍需加强, 所以在当前这个关键阶段, 公司采取了更积极的策略, 不断推动业务和财务的一体化建设向前发展。ZH在财务内部控制评价中, 由于业务和财务的分离, 不能保障ZH的业务发展, 也不能满足业务发展的需要, 同时, 也面临着复杂的

国际环境。为此, ZH在高度融合时期通过建立绩效评估制度和健全内控制度, 对业务财务进行监管和评价, 根据内外部环境的变化, 及时调整系统结构, 逐步建立起了对经营活动进行全方位、一体化的监控运行模式。

在该阶段, 构建绩效评估制度与完善内部控制和风险管理方面, ZH已经取得了显著的进展, 形成了财务对业务活动的全方位、一体化监控的财务运作惯例。通过有效的风险评估, 企业可以及时发现潜在的风险因素, 并据此制定针对性的风险防范和应对措施。保障各部门的工作顺利进行, 为公司的可持续发展提供坚实的保障。这种财务运作惯例不仅提高了财务数据的准确性和透明度, 还有效地支持了公司战略决策的制定和实施。同时财务管理模式在三位一体的基础上, 正逐步向价值整合的四位一体模式转变。这一转变意味着公司不再仅仅关注传统的财务指标, 而是更加注重业务活动的价值创造和价值实现。通过财务与业务的深度融合, ZH能够更好地理解业务需求, 提供更为精准的财务支持, 进而推动公司业务持续发展。

4 ZH财务共享下业财融合的成效

4.1 搭建业务财务平台, 财务管理水平提高

在实施财务共享模式下的业财融合后, ZH搭建了包括战略财务、业务财务、共享财务与专家团队在内的全球财务管理体系, 这种模式旨在减少财务运作成本, 实现业务与财务部门流程的深度融合, 理解并满足业务部门的需求, 此外, 该模式还为管理层及经营者提供动态的预算、预测信息, 实时的运营信息和财务评估, 从而推动企业的迅速发展。财务领域的专业化分工得以实现, 并配备了专门的管理会计团队, 在管理决策和经营决策中, 发挥了关键性作用, 实现了“从业务中来, 到管理中去”, 通过提供决策所需的信息, 他们助力管理者做出明智决策, 并协助各业务部门更有效的实现经营目标。

4.2 内部控制融入业财, 风险管控能力提升

财务共享模式下的业财融合, 将内部控制活动融入到业务与财务中, 企业可以更好的把握信息变化, 通过对信息的分析与追踪, 对风险及时识别和控制。同时, ZH在业务流程中融入了内部控制体系, 对职责与界面进行了明确的划分, 并逐渐建立起一套行之有效的流程评价机制, 通过对存在的问题与风险进行辨识, 对企业的业务流程进行优化。总之, ZH实施财务共享下的业财融合使得企业便于提前发现风险, 从而及时采取预防措施, 提升了企业的风险管控能力。

4.3 业财信息共享, 资源配置合理

在财务共享平台上, 通过信息的共享, 可以让财务系统更加直观地观察到产品的成本与利润, 从而帮助公司更好的利用这些信息来分配资源, 从而降低成本, 提高收益。从上述分析中可以看出在实行业财融合后行政管理人员与财务人员的配置得到了优化, 减少了人力和财务成本, 此外, 企业的成本与费用预算分配也更为合理, 企业在制造流程中对产品附加值的投入也更为科学。总之, 在财务共享下实现了业财融合, 使企业的决策更加合理、科学, 从而使企业对资源进行合理的配置。

5 ZH财务共享下业财融合的不足

5.1 员工财务水平不够

在财务共享模式下,在执行财务共享与业财融合策略时,就必须要有了一定的财务知识,同时还要熟悉企业运营的各项业务活动,所以对于员工的专业素质要求相对较高。ZH在实施财务共享下的业财融合以前,企业的组织架构相对较为传统,管理人员的比例在整体员工结构中占比较高,但在实施之后,占比明显降低,这就意味着企业的决策流程更加简洁高效,整体管理水平得到了提升,但原有管理人员面对的业务更多。这就要求企业管理人员不断提升财务方面的专业素养,利用财务共享的优势,把业财融合落实到工作中。

5.2 信息整理能力不足

在建立财务共享中心后,ZH的财务信息处理和汇总效率得到了显著提升,但在信息系统方面仍然还有一些不足之处,特别是信息整合能力方面,尚有待加强,在面对大规模信息时,员工的信息筛选和整合能力尤为重要,如果不具备有效的能力,就会导致企业信息过量积累,导致决策失误或业务推进受阻。另一方面,信息系统在实际运用中面临着管理层信息需求很难满足、报表详细度不足、使用界面不够便捷等问题,这些问题的产生与企业对员工相关技能培训的缺乏以及系统自身的优化需求密切相关。员工技能不足将导致系统应用不到位,进而使其效能无法得到充分发挥。

6 ZH基于财务共享的业财融合建议

6.1 提升人员水平

ZH应注重相关人员业务能力的提升,特别要注重财务人员的专业知识、业务人员的交流与协调以及专业技能等方面。企业可以通过增进各部门间的协同沟通,使管理层对各部门状况有更清晰的把握,从而降低个人能力不足或决策失误引起的经营困境。ZH还可以采用业财人员轮岗制度,通过这种方式让财务人员业务部门有更全面的了解,同时,只有了解财务结算、数据汇报等知识的业务人员才能更好地发挥业财融合的作用,便于各司其责,保证业财融合质量。

6.2 加强信息化管理建设

首先,企业应该将信息系统和标准化流程系统相结合,使财务共享服务的作用能得到充分发挥,实现横向和纵向的深度融合已成为首要任务,这直接影响到企业的市场竞争力。其次,针对硬件设施进行优化,企业需对操作系统进行改良,降低操作复杂度,让企业信息使用者能更迅速、便捷地获得所需的业务数据。此外,企业需建立一个资料齐全、规模适中的数据库,以便为企业信息整合提供便捷高效的载体,这也是简化信息整合过程的关键环节。

7 结论

随着我国企业规模的不断扩大,传统的财务模式已逐渐显露出局限性,业财融合成为企业保持竞争优势的重要方式。ZH在实施财务共享模式下的业财融合之后,公司的业务与财务的联系更为紧密,资产负债率得到了稳定,对企业偿债能力发挥着积极作用;随着企业的发展,其营业周期在不断增加,资本的周转能力也逐渐减弱;业财融合的应用使得企业管理水平逐渐提高,数据处理和整合能力也不断提升。但也有一些不足之处,一是企业人员的专业能力要求较高,需要花费更多的时间和精力去提升自己的素质;二是信息系统整理能力不足,无法满足管理层的信息需求。对此,本文提到了相关的建议,强化各部门之间的沟通合作,采用轮岗制度,为企业人员提升综合能力打破业务财务壁垒,加强信息交换;调整硬件设施,建立完善的数据库。

[参考文献]

[1]陈歆悦.基于业财融合的财务转型研究——以ZH为例[J].市场周刊,2022,35(12):113-116+134.

[2]武新月.财务共享模式下业财融合案例研究[D].吉林财经大学,2023.

[3]卢蕊.财务共享模式下国美集团业财融合效果研究[D].哈尔滨理工大学,2023.

作者简介:

王向红(1989--),女,汉族,甘肃兰州人,会计师,硕士研究生,西安欧亚学院会计学院,研究方向:财务会计。