

分类号 F235.2
U D C 658

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目：同兴公司基于业财融合的财务管理转型研究

研究生姓名：赵迎

指导教师姓名、职称：邢铭强 副教授

学科、专业名称：工商管理

研究方向：财务管理

提交日期：2021年3月18日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 赵迎 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 邱敬强 签字日期： 2021.6.16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊(光盘版)电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 赵迎 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 邱敬强 签字日期： 2021.6.16

Research on the Financial Management Transformation of Tongxing Company Based on the Business and Finance Integration

Candidate : Zhao Ying

Supervisor: Xing Mingqiang

摘 要

近年来,随着经济和信息技术持续发展,企业的业务和竞争环境也随之发生了巨大的变化,对财务管理方式和内容提出了新的、更高层次的要求,财务管理和业务管理是相互关联、密不可分的。目前,国内外学者已经开始重视并进行研究,取得了一定的进展。但是,基于业财融合的财务管理转型的深入研究还有待提高,从实务的角度还需要强化对不同行业、不同企业业财融合的财务管理转型细分探讨。

本文以对同兴公司的案例分析为主要研究方法,结合文献研究法、访谈法进行研究,本文首先介绍了研究背景与意义,梳理了国内外相关文献,对业财融合相关概念、财务管理转型相关概念、流程再造理论、委托代理理论、价值创造理论、效率管理理论进行概述,为全文奠定了理论基础。其次介绍了同兴公司的基本概况和财务管理的现状,分别从财务核算、资金管理、资产管理、预算管理、项目管控、风险管控、信息传递、队伍建设八个方面对财务管理现状进行了分析。根据对同兴公司财务管理现状的分析,提出了财务管理转型的建议,归纳了同兴公司财务管理转型的实施保障,包括制度保障、技术保障、机制保障、绩效保障。最后是研究结论与展望,总结和归纳了前文的研究结论,提出了未来的展望。

本文研究结论丰富了业财融合和财务管理转型等领域的文献,为解决企业如何实现业财融合、如何进行财务管理转型,提供了一个有益的借鉴视角。希望通过同兴公司基于业财融合视角下财务管理转型的实践分析,使同兴公司财务管理朝着精细化、战略化方向稳定发展,提高同兴公司业财融合的水平。在业财融合的理论研究方面,提供真实案例并丰富业财融合的具体内容和方法,使更多的企业能够加深对业务与财务融合管理模式的进一步了解,为其他同类企业财务管理转型提供实践借鉴,为财务管理人员提供职业发展规划参考,更好的顺应时代发展。

关键词: 业财融合 财务管理 转型 信息化

Abstract

In recent years, with the continuous development of economy and information technology, the business and competitive environment of enterprises have also undergone tremendous changes. New and higher-level requirements have been put forward for financial management methods and content, financial management and business management. They are interrelated and inseparable. At present, domestic and foreign scholars have begun to pay attention to and conduct research, and have made certain progress. However, in-depth research on financial management transformation based on the integration of business and finance needs to be improved. From a practical point of view, it is necessary to strengthen the subdivision of financial management transformation of different industries and different enterprises.

This article uses the case analysis of Tongxing Company as the main research method, combined with the literature research method and interview method to conduct research. This article first introduces the research background and significance, combs the relevant domestic and foreign literature, and discusses the related concepts of industry-financial integration and financial management transformation. Related concepts, process reengineering theory, principal-agent theory, value creation theory, and efficiency management theory are summarized, laying the theoretical

foundation for the full text. Secondly, it introduces the basic situation of Tongxing Company and the current status of financial management, and analyzes the current status of financial management from eight aspects: financial accounting, capital management, asset management, budget management, project management and control, risk management, information transmission, and team building. Based on the analysis of the status quo of the financial management of Tongxing Company, suggestions for financial management transformation are put forward, and the implementation guarantee of the financial management transformation of Tongxing Company is summarized, including system guarantee, technical guarantee, mechanism guarantee, and performance guarantee. Finally, the research conclusions and prospects are summarized and summarized, and the future prospects are put forward.

The research conclusions of this paper enrich the literature in the fields of business-financial integration and financial management transformation, and provide a useful perspective for solving how enterprises realize business-financial integration and how to carry out financial management transformation. It is hoped that through the practical analysis of Tongxing's financial management transformation based on the perspective of industry-financial integration. Tongxing's financial management will develop steadily in a refined and strategic direction and improve the level of Tongxing's industry-financial

integration. In terms of theoretical research on business and financial integration, provide real cases and enrich the specific content and methods of business and financial integration, so that more companies can deepen their understanding of the business and financial integration management model, and provide practice for other similar enterprises in the financial management transformation. Use for reference, provide financial management personnel with career development planning reference, and better adapt to the development of the times.

Keywords: Business and finance integration; Financial management; Transformation; Information

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 文献述评.....	7
1.3 研究内容与方法.....	7
1.3.1 研究框架与内容.....	7
1.3.2 研究方法.....	10
2 相关概述与理论基础	11
2.1 相关概述.....	11
2.1.1 业财融合概述.....	11
2.1.2 财务管理转型概述.....	13
2.2 理论基础.....	14
2.2.1 流程再造理论.....	14
2.2.2 委托代理理论.....	15
2.2.3 价值创造理论.....	16
2.2.4 效率管理理论.....	17
3 同兴公司财务管理现状分析	18
3.1 同兴公司基本概况.....	18
3.1.1 行业背景.....	18
3.1.2 组织机构.....	18
3.1.3 人员情况.....	19
3.2 财务管理现状分析.....	20
3.2.1 财务核算.....	20

3.2.2 资金管理.....	21
3.2.3 资产管理.....	22
3.2.4 预算管理.....	23
3.2.5 项目管控.....	24
3.2.6 风险管控.....	24
3.2.7 信息传递.....	24
3.2.8 队伍建设.....	25
4 同兴公司财务管理转型的建议.....	26
4.1 财务核算转型.....	26
4.1.1 建设财务共享中心.....	26
4.1.2 核算分析转变为支持决策.....	27
4.2 资金管理转型.....	28
4.2.1 实行资金计划管理.....	28
4.2.2 加强营运资金管理.....	28
4.3 资产管理转型.....	29
4.3.1 完善固定资产管理.....	29
4.3.2 规范对外投资.....	30
4.4 预算管理转型.....	30
4.4.1 明确预算编制原则.....	30
4.4.2 健全预算管理流程.....	31
4.4.3 重视预算落实.....	32
4.5 项目管控转型.....	32
4.5.1 优化项目管理平台.....	32
4.5.2 组建项目财务团队.....	34
4.6 风险管控转型.....	35
4.6.1 建立财务风险预警系统.....	35
4.6.2 降低税务风险.....	36
4.7 信息传递转型.....	36
4.7.1 建立财务信息化管理平台.....	36

4.7.2 推动 XBRL 的应用，引入个性化财务分析系统.....	37
4.8 人才队伍转型.....	38
5 同兴公司财务管理转型的实施保障.....	40
5.1 制度保障.....	40
5.2 技术保障.....	40
5.3 机制保障.....	41
5.4 绩效保障.....	42
6 研究结论与展望.....	44
6.1 研究结论.....	44
6.2 未来展望.....	45
参考文献.....	46
后 记.....	50

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

在市场经济进入新常态的背景下，我国企业普遍面临着转型的压力，企业财务要服务于企业的经营管理，也应及时转型，而目前我国企业财务多以传统的核算型财务人员为主，传统的核算型财务人员如何能够转型为管理型财务人员？从企业经营中促进业务、财务高度融合，进而实现业财一体化应是实现企业财务管理转型的有效途径。在激烈的市场竞争中，财务管理的水平高低对企业经济效益具有直接影响，甚至会影响企业的发展方向。作为财务管理的一种新模式，业财融合突破了传统工作的限制，能够为企业提供更系统、全面的管理功能，帮助企业转型，提高企业的综合竞争力。

目前，大部分企业中的营销管理、生产管理、财务管理职能支撑着日常运营，是企业实现价值最大化的关键管理职能。对于一个企业而言，财务管理与业务的融合是至关重要的，关乎企业在管理过程中是否能够达到要求。良好的企业管理必然是财务部门与业务部门良好的合作，将企业生产和经营中的各项指标传递到财务管理的各个环节，最终实现财务与各个业务部门的融合，为高层管理者提供更好的决策支持，同时也为基层的经营提供合理的建议，最终实现企业资源整合的最大化。然而，通过对近年来企业管理现状的研究发现，大部分企业在进行管理过程中并没有把业务管理和财务管理良好的融合，这种管理模式很容易造成财务控制与业务脱节，形成企业管理过程中财务管理和业务管理分项进行。不仅对企业财务管理产生巨大的影响，同时对于企业的经营管理水平提升也具有很大的阻碍作用。目前国内外企业开始逐步尝试与加强对财务与业务之间的融合要求，其目的在于提高企业的自我管理能力，并且大多数学者也开始进行相关问题的研讨。但是目前在针对业财融合的研究中依然具有较大的问题，想要解决企业业财融合问题就必须对企业的管理进行深入发掘，探讨不同行业、不同企业在业财融合过程中的具体问题，才能够有效的进行相关问题的解决。

1.1.2 研究意义

1. 理论意义

本文通过对业财融合、财务管理转型相关文献进行研究,通过研究发现,国内外学者对于业财融合的研究大多集中在财务转型以及业财融合的概念上,但是针对具体企业的业财融合实现路径方面尚有不足,因此,本文选取了同兴公司作为研究对象,通过对同兴公司的财务核算、资金管理、资产管理、预算管理、项目管控、风险管控、信息传递、队伍建设八个方面进行了分析,并提出相应的建议和实施保障,丰富了业财融合过程的财务管理转型文献,具有一定的理论意义。

2. 实践意义

本文从业财融合管理模式的角度进行深入分析,以同兴公司为研究对象,探讨该公司在业财融合管理模式方面的财务管理转型建议与实施保障,本文的研究一定程度上为同兴公司基于业财融合的财务管理转型提供了改善对策,同时也为同类企业业财融合管理模式的提升提供一定的借鉴参考,对进一步提升企业财务管理效率,实现企业价值最大化,使企业在激烈的市场竞争中占据一席之地,具有一定的实践意义。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

1. 业财融合的国外研究现状

业财融合的概念。H. W. Quaintance(1922)在研究中首次提出了业财融合的概念,在其研究中认为企业的业财融合是表现企业经营活动能力的重要指标,能够最大程度的完善企业日常营业活动的管理,并且能够通过反馈信息来对管理人员进行策略优化。Obin Cooper(1985)在针对业财融合的研究中,把成本预算方法融入其中,从而形成较为基本的作业成本法。该方法融入到业财融合模式中,能够更好的促进企业对外界环境的适应能力,增加企业的市场竞争力,综合提升企业在核算报价方面的能力,能够更好的为企业财务预算提供数据。Kaplan等(1991)在针对业财融合的研究中,从业务流程的角度进行了相关分析,并重点分析了业

务流程中的信息、绩效、组织等因素对企业业财融合的影响，最终研究结果发现业财融合能够更好地促进企业高效率的运行。Gill (2017) 在研究中指出，业财融合能够更好的促进企业战略决策的进行，同时还能够更好的促进企业信息化建设，提高企业的运营控制能力，加速企业财务信息实时共享的能力，最终整体提高企业价值创造水平，增强企业的市场竞争力。Jansen 和 Joha (2008) 在研究中认为，业财融合能够更好地帮助企业认识自身的运营状况，并对市场评价进行精准的分析，帮助企业对市场进行精准预测，有效地帮助业务部门和财务部门进行有机结合，全面推进企业的综合发展。

业财融合的实现路径。在针对业财融合的实现路径研究中，不同的学者所探究的路径也会有所不同，因此学者们对于业财融合实现路径所得出的研究结论也具有一定的差异。从人力资源的支撑和业财融合机制的建立角度，Nielsen(2015) 认为，成立专业的业财融合队伍、建立有效的融合机制应是业财融合实现路径的最终战略选择。从系统的优化和流程的梳理再造角度，Chanas 和 Myers(2016) 探讨了支持企业业财融合的内部、外部系统以及各要素的运行机制，包括物质基础、政策法规、市场环境等。从管理控制切入点的选择角度，Michael (2018) 提出应将预算管理作为企业开展业财融合的切入点。预算管理能够对企业总体战略目标进行分解，使更多的企业部门参与到企业总体战略目标，充分提高了各个部门人员工作的积极性。

业财融合的案例研究。Bonfiglioli (2008) 在针对业财融合的研究中，对 70 个不同国家的样本进行了相关分析，从最终的分析结果可以看出，业财融合能够更好的实现企业的价值创造，是提高企业成本和效益管理的重要方式。Brian (2012) 在研究企业可持续发展的管理理念中，提出业财融合过程是一个复杂的系统性过程，业财融合受各个主体因素以及外界环境因素的影响，并且会计人员对业财融合制度是否接受也是影响业财融合质量的重要因素。Mark 等(2016) 通过案例分析总结了业务人员积极性，对于业财融合效果具有极大的影响，并对业财融合的路径优化方式进行了阐述。Ito 等(2017) 对企业财务运营状况进行了框架分析，在分析过程中指出企业业财融合能够更好地促进企业进行财务管理，提高了企业的财务管理效率，最终提升了企业的运营效率。

2. 财务管理转型的国外研究现状

财务管理转型的理论研究。Martub 和 Fahy (2006) 认为由于财务部门职能转型涉及的范围大, 需要考虑到如何将整个转型项目依照一定的标准进行分解、有效控制的问题, 所以财务部门的转型相对于 CFO 角色的转型来说, 更加具有难度。Luisa (2015) 在针对企业财务管理转型进行了相关研究, 在研究中以企业全价值链为研究对象, 通过完善企业的成本投入机制, 探讨了企业成本投入与价值创造之间的关系, 最终通过内部资金使用管理实现了企业资金收支平衡的运作模式。Gajda (2016) 从企业财务职能定位的角度提出, 业财融合是企业财务发挥战略支撑作用的必由之路, 基于业财融合的财务转型有利于增强企业战略支撑力, 贯彻价值管理理念。

财务管理转型的案例研究。Myat 等 (2014) 在研究中, 通过案例分析的形式总结了业财融合对于企业发展的促进作用, 并且认为企业业财融合模式是企业财务管理转型的重要方向, 对于企业防范风险能力的提升具有很好的促进作用。Ron Gill (2014) 通过案例研究, 提出以信息平台为基础的财务流程再造和组织调整, 能给企业带来成本的降低。Hanna (2018) 在进行企业财务转型的研究中, 采用问卷调查的方法对企业进行财务管理状况的调查, 最终发现大多数企业在进行财务转型的过程中逐渐建立了国际化财务管理体系, 这样的财务管理方式能够促进企业更好的进行内部管理。Nelly (2019) 在研究中, 针对发展中国家企业财务转型模式进行了相关研究, 在研究中发现, 财务模式是推动商业模式发展的重要基础, 只有一个国家的财务管理模式得以优化, 才能够更好的促进国家商业模式的发展。Simon (2019) 在对企业财务转型的研究中, 对银行财务工作转型进行了重点分析, 并认为财务手段与财务队伍才是财务转型的重要基础。

1.2.2 国内研究现状

1. 业财融合在国内研究现状

业财融合的概念。高盼 (2018) 在针对业财融合的概念进行研究时认为, 业财融合是指企业财务管理与业务管理相融合, 在提高财务管理效率的同时能够有效的对企业的业务状况进行管理, 是一种高水平的综合性企业内部管理模式。在如今企业的发展过程中, 加强企业业财融合模式的推广能够更好的促进企业内部

管理能力,使企业的经济效益得到最大化发展。高长才(2018)指出业财融合也称为业财一体化,是指将企业中的业务与财务相互融合形成合力,并通过互联网技术实现业财融合管理的信息化,在这样的过程中充分提高了企业在内部财务管理以及业务管理方面的实现,实现了业务流、资金流、物流以及信息流的融合。这样的企业管理模式能够为企业决策层营销战略的制定提供更好的数据支持,一同促进企业价值创造过程的实现。甘燕(2018)在针对业财融合概念的研究中认为,一个企业的业务经营与财务发展是紧密相连的,而财务的发展是支持企业业务经营的重要基础。在这样的过程中,企业的财务管理和业务管理是相辅相成的两个独立单位,为进一步提高企业内部管理效率,把财务管理和业务管理有机结合,实现业务开展的系统化和精细化管理,把财务管理的概念融入到业务开展中,不仅能够提高业务开展的效率,同时还能够提高企业在财务管理方面的能力。业务、财务的“双轮驱动共同创造组织价值。刘冬梅(2019)表示业财融合就是将业务与财务进行有效的结合,财务在对业务信息进行专业加工转化为财务语言的基础上,基于共同的价值目标做出深度的分析、预测和评价进而对业务的发展进行有效的资源配置和指导,增加企业应对市场的能力防范经营风险,支撑企业战略目标的实现。如今,在经济新常态的时代背景下,业财融合能够更好的促进企业的内部管理水平提升,使企业能够更好的适应外部环境的变化,提高企业的市场竞争力。杨晓艳(2019)在针对业财融合的概念研究时认为,业财融合是指企业通过有效的管理制度制定,建立完善的组织机构管理,最终实现把业务和财务相互融合,共同管理。在这样的状况下,实现了企业财务管理涉及业务的开展,而业务的开展在财务管理的基础上,在这样的管理模式下,企业的经营管理决策能够更加的全面和准确。目前企业在进行业财融合时,主要的融合内容包括资源的合理配置,企业的财务分析以及对企业运营的风险管控,这些内容对于企业的发展具有很好的促进作用,是提高企业经营水平的重要基础。

业财融合的实现路径。姚红(2018)指出在新形势下要推进业财融合,需要在三个方面努力,一是财务体制变革与转型,二是加大宣传,提升专业水平,三是财务数据互通。左军荣(2019)在针对业财融合实践路径的研究中提出了5点推进方式,分别为:从部门层面向企业高级层面转变,财务人员固有思想意识和思维模式的转变,个人专业技能从单一性向复合型转变,角色定位从财务向业务

转变，从横向到从纵横结合绩效考核。胡泽斌（2019）指出提升业财融合水平的建议措施为提升业财融合意识，加强人才队伍建设；制定完善的制度，优化业财融合实施环境；进行组织结构优化，挖掘财务人员优势。

业财融合的案例研究。陈志（2019）以建筑企业为案例展开研究，认为业财融合视角下建筑企业面临的挑战是地域分散引发的财务风险，内部控制制度建设不完善，业务和财务数据不一致，信息管理系统尚存不足。刘姗姗（2019）通过对制造业的分析，探讨了制造业在业财融合方面的问题，同时，提出了保障业财融合成功实施的几条实施措施。道建丽（2019）根据建筑企业在业财融合背景下存在的问题，对业财融合提供了设计思路，提出了业财融合的实现途径。

2. 财务管理转型的国内研究现状

财务管理转型的理论研究。李香玲（2018）从财务共享的角度提出，财务转型解决的三个关键问题。分别是企业内部信息系统统一集成程度不够高，企业内部的业财融合理念运用不充分，企业财务工作人员素质水平需要进一步提升。汤华（2018）在研究中指出，企业在完成财务管理转型后，应该对财务管理职能顶层设计进行良好的管理，并且充分的认识到财务管理不仅仅是对企业财务进行管理，而是对企业的价值创造体系进行直接管理。企业财务管理职能的设置必须要以企业的经营战略为导向，以企业的财务管理目标为依据，实现企业各个环节的配合，从而才能够发挥出企业财务管理转型后的作用。由此来看，将企业的财务管理工作与企业的经营业务相互融合，能够更好的实现企业的基本管理能力，是企业全面提升经营业绩的重要基础。何丽（2018）探讨了财务转型的三方面，分别是转变组织架构，以划分专业团队为依据；提高财务人员工作能力；转变管理形式，实现经营目标。朱诚（2019）指出信息化技术推动财务管理转型，例如智能化的设备取代人工操作，实现大数据驱动，随着信息技术和大数据的快速发展，为建设更高效率的财务管控体系提供了条件。王明玲（2019）认为财务共享模式下的财务转型目标及问题是企业内部财务信息管理系统性的集中性有待提高和企业业财融合对财务共享的保障缺失。朱国技（2019）从大数据时代下财务管理模式的转型必要性分析，财务管理转型的必要性有三点，分别是提升财务效率，规避繁杂的财务工作；提高管理层的决策科学性，加强实用性决策；改善资本结构，规避资金风险。

财务管理转型的案例研究。黄晓华(2020)通过对物流企业的研究,提出财务管理与合同管理的结合是落实物流企业财务转型的重要对策之一。孙正(2020)探讨了在大数据背景下港口企业财务管理转型优化的必要性,并提出了财务管理转型优化的思路,优化预算工作,实现全面预算;优化管理内容,推进业财融合;优化管理环境,保障转型成功。段俐(2020)通过对建筑企业业财融合背景下财务发展的问题的分析探究,指出业财融合背景下财务管理转型的策略。

1.2.3 文献述评

国内外学者对于业财融合的研究大多集中在以下两个方面。首先,国外有关企业业财融合的研究相较于中国起步较早,国外的研究内容较为丰富且进行了大量的案例研究,而国内在业财融合的研究方面大多停留在理论研究方面,对于其实践方面的研究涉及并不多见。但是通过对文献的总结不难发现,国内外学者在进行业财融合的研究中,大多都是广泛的采用案例研究以及问卷调查的方法进行数据的收集,并通过实证分析的方式对数据进行分析,最终总结了企业业财融合的影响因素以及具体效果。其次,在业财融合的方式上也进行了大量的研究,通常以成本控制为切入点,结合企业财务管理中的业绩管理、资金管理、预算管理进行管理方式的探究,最终实现了对业财融合的方式研究。总之,国内外学者在进行业财融合的研究中,其研究框架已基本形成,但是针对具体企业的业财融合措施方面尚有不足,需要进行进一步的深化研究。

本文借鉴国内外先进的业财融合经验,选取了同兴公司作为研究对象,通过对同兴公司的财务核算、资金管理、资产管理、预算管理、项目管控、风险管控、信息传递、队伍建设八个方面进行了分析,并提出相应的建议和实施保障,探索适合同兴公司基于业财融合的财务管理转型对策。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究框架与内容

本文围绕基于业财融合的财务管理转型这一研究主题,通过对同兴公司业财融合的财务管理转型为例,分析该公司财务管理现状,提出该公司财务管理转型

的建议和实施保障。本文共分为六大章节，第一章为绪论，主要阐述了论文的研究目的和意义，是文章的选题依据与意义；简述了国内外的研究现状，为问题的提出打下了基础；说明了研究内容与研究方法，使思路更加清晰；提炼了本文的创新之处；第二章为相关概念和理论部分，阐述了业财融合的相关概念、财务管理转型的相关概念，对本文涉及的流程再造理论、委托代理理论、价值创造理论、效率管理理论进行了解析，为文章奠定了理论基础；第三章介绍了同兴公司的基本概况和财务管理的现状，分别从财务核算、资金管理、资产管理、预算管理、项目管控、风险管控、信息传递、队伍建设八个方面对财务管理现状进行了分析。第四章根据对同兴公司财务管理现状的分析，提出了财务管理转型的建议。第五章归纳了同兴公司财务管理转型的实施保障：制度保障、技术保障、机制保障、绩效保障。第六章是研究结论与展望，总结和归纳了前文的研究，提出了未来的展望。如图 1.1 所示。

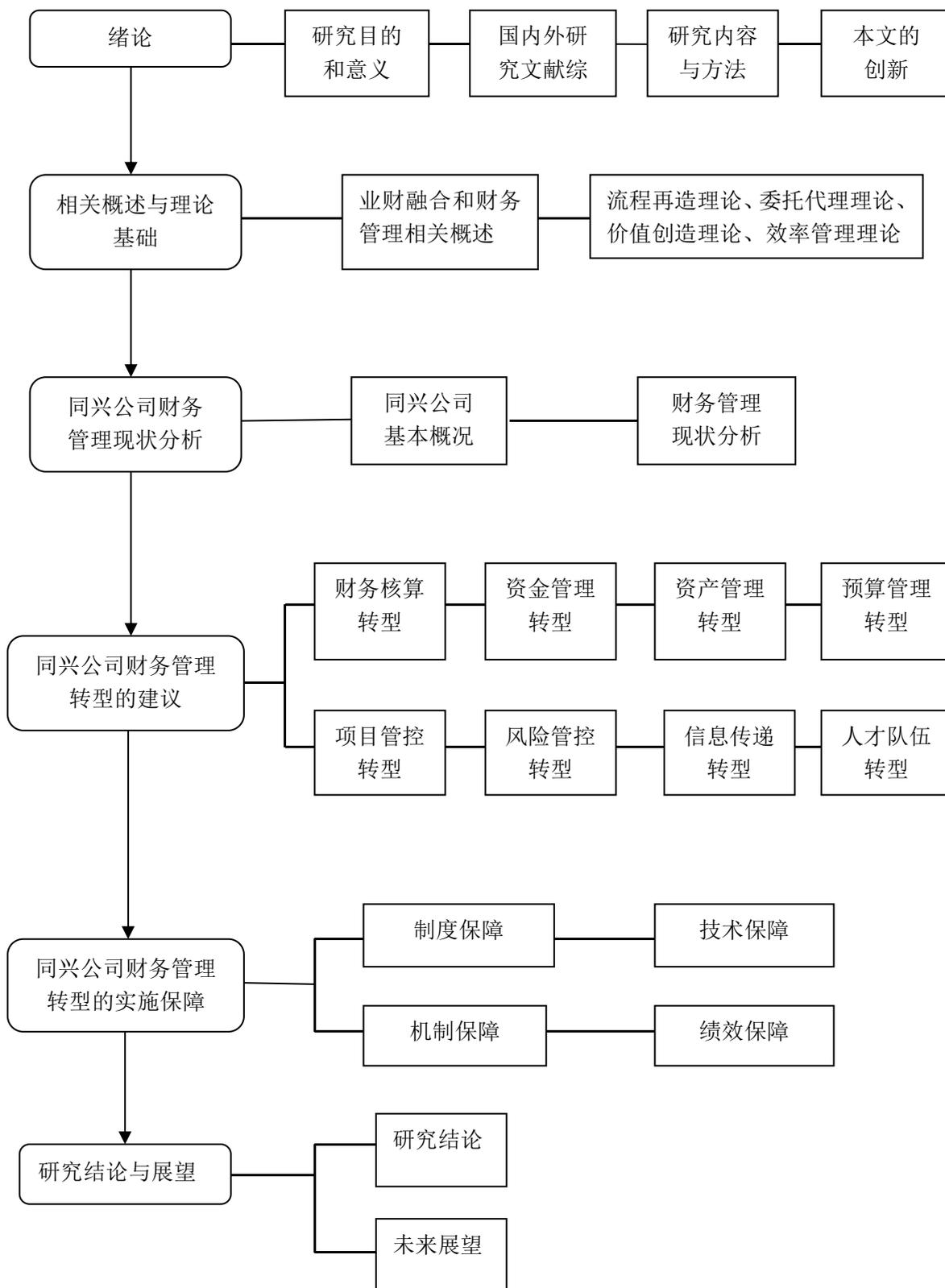


图 1.1 论文结构图

1.3.2 研究方法

本文通过在研究生期间的学习、搜集整理相关期刊文献、阅读相关书籍，并根据自己的实际工作经验，对同兴公司基于业财融合的财务管理转型进行思考、研究和探索，采取的具体研究方法如下：

1. 文献研究法。搜集整理了国外和国内有关业财融合及财务管理转型的文献，对文献进行了整理分析，总结了国内外的研究内容和结论。对同兴公司基于业财融合的财务管理转型进行了研究。

2. 案例分析法。根据科技信通行业情况，选取同兴公司为案例，通过研究整理提炼出企业在财务管理、生产经营等过程中具有自身特色的部分，从业财融合的角度分析企业在真实市场竞争环境中如何解决企业财务管理和业务管理的协同性问题。以此来证明理论与实践之间的正相关性。从而提高本文研究结果的真实性和可信度。

3. 访谈法。针对业财融合过程中的问题及管理需求，对同兴公司财务人员和业务部门人员进行相关的访谈，提取一手信息和基础资料，对业财融合模式下财务管理中存在的问题进行了研究分析，并提出了相关建议和保障措施。

2 相关概述与理论基础

2.1 相关概述

2.1.1 业财融合概述

1. 业财融合的概念

业财融合，直观理解就是业务和财务的一体化，即利用信息技术，将业务流与财务流融为一体，企业在经营过程中，如果限于资源，还想要提升企业业绩时，应该遵循财务数据反映经营质量的核心思想，从财务结果反馈经营动作，做好业务规划并实施，最终实现企业的经营目标。

企业限于资源的原因，这个时候应该要求财务管理人员保证财务目标的同时，应该注重企业的运行状况，这样可以使企业的资源配置达到最优。财务部门不仅仅是财务行为的实施者，还应该尽可能的服务于业务部门。目前，现阶段的企业结构需要财务人员不再仅仅围绕账目核算和监督，还需要从价值和战略层面上对企业业务进行提前预估，同时，计算企业绩效且需要及时反馈给信息需求人员。

在企业的经营过程中，每一个部门都不是独立发挥其功能的，而是需要交叉交流和服务，财务部门和业务部门亦是如此，管理者应该利用财务手段来引导业务发展。两部门融合完全是建立在需要数据支撑的战略决策基础上提出的，此时，财务不再单纯是传统财务行为的执行者，而是给业务部门预测未来发展方向的指引者。也就是说，需要将财务部门的财务行为和业务分析行为紧密融合起来。财务需要思想变革，改变模式，需要往前走。虽然有部分成功实现的人和案例，比如一个合格的 CFO 必须具备“跳离财务看财务，回归财务做财务”的能力，做业务前进方向的指引者，通过全局视角，区分事情的轻重缓急。但对于绝大部分的财务人，这件事还是很难的。首先，做财务是一种选择，绝大多数财务工作人员态度严谨，比较在意安全感，性格比较保守稳健，需要更多安全感和舒适空间。财务部的工作环境相对独立封闭，更容易潜移默化的让人闭塞。所以，让财务人员“走出去”这一点，普遍上是有一定难度的。业财融合的理念是合理的，但真正的业财融合需要的不是单独的超人，不是让某个人“走出去”，变成业财融合的精英才，而是建立一个完整的团队体系。

2. 业财融合的基本目标

打通财务数据和业务数据，实现财务流程和业务流程的全过程融合，实现全场景在线。以费用报销为例，员工申请、消费、报销、审批、审核、入账、支付的全业务流程，实现全流程线上化。在一定程度上说，员工手工工作越少，那么融合程度就越高。业务和财务管理的统一化和线上化，例如费用报销系统需要很好的支持项目核算、分摊、跨部门承担等管理需求，支持业务管理及后续考核的要求，同时支持不同场景下财务核算的要求，实现管理报表和财务记账的同时支持。能真正提供管理输出和决策支持，这是对业财融合的高级要求，业财融合除了能做到业务与财务标准的统一和效率的提升外，最终目标是能够为企业提供管理输出和落地的决策支持。

3. 融合的五维度

组织的融合。组织的融合是业务融合的基础，要做到真正的业财融合，必须做好组织设计，制定合理的绩效考核和管理机制。在财务部门设置专门的财务BP（BP 全称 Business Partner，即业务伙伴）是常见的方式；认知的融合。认知的融合是组织融合的预期结果，也是后续流程融合的基础。认知的融合，很容易被忽视。财务人员需要深入业务，熟悉业务流程、理解业务诉求、洞悉业务特点，才能进一步优化业务流程并更好地服务业务部门，这个过程是财务人员的认知融合业务知识的过程。同样，业务部门也需要学习一些基础的财务管理知识，以便于更好地配合财务人员；流程的融合。流程的融合是不断优化各业务角色和业务事项与财务角色和财务事项进行合理化分工和流转的过程。流程的本质是业务过程职责分工的拆解；信息的融合（或者称为数据的融合）。信息的融合是指业务信息和财务信息融合的过程。财务部门需要将业务提供的信息进行核算和统计分析，为业务提供决策建议；管理的融合。管理的融合是业财融合的最终目标，是一个不断提升管理水平的过程。管理的持续提升依赖于对业务和财务数据的分析，财务通过信息化系统为业务提供业务决策支持能力，从而提升业务端的能力。业务端对业务过程不断的精细化管理过程，也会对财务的分析管理提出新的要求，这个过程也是财务人员提升财务管理能力的过程。

2.1.2 财务管理转型概述

1. 财务管理转型概念

财务转型并不意味着财务部门放弃原工作，而是需要其转移工作重点，将工作的重心集中在公司的价值和战略发展上，即财务核算向着企业战略分析方面转变。和传统财务部门相比，财务转型下的财务部门应该立足于业务和战略两个方面，将其融合起来共同创造企业价值。

财务管理转型，是财务部门从战略、组织结构、财务流程等多个方面出发、通过结合有关管理理论、以信息技术为渠道寻求新定位的过程，在此过程中，必定会让企业的财务和组织结构发生变化，但是这种变化是为了保证企业在当下和未来的发展中紧跟步伐、为企业的长远发展做打算。

2014 年 12 月，财政部印发《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》(财会(2014)27 号)，号召财务要向业务型和战略型转变，提倡业财融合的发展趋势。财务部门不再是只会做机械核算工作的地方，而是结合企业财务数据为企业提供战略决策的分析部门。将原有的机械核算工作从财务业务中分离出来由一部分人集中处理，并且制定严格的执行流程。经过这样的转型之后，财务部门就有足够的精力和时间分析财务数据，为企业的战略发展提供参考意见。此时，公司总部的财务管理权利下放到下属单位的财务部门，不仅增强了企业管控能力，还明确了财务在企业价值创造上的定位。与此同时，财务管理会尽可能的发挥财务分析功能，为企业提供准确的战略决策和资源配置，进而提升企业价值。

财务管理转型将财务人员从机械的核算工作中解放出来，让其成为企业价值的创造者。换句话说，财务管理转型使财务人员从传统的价值坚守向着价值创造的方向转变。尤其是在财务共享模式下的财务管理转型过程中，为企业的持续发展提供战略参考，进而提升企业的核心价值。

2. 财务管理转型的必要性

企业的业财融合已是现阶段经济发展的必然趋势，以此为基础，转型后的财务管理会提升企业抵抗风险的能力，为公司的持续发展保驾护航。落实业财融合改革，通过企业的业财数据和利用科学技术对企业发展过程中的风险进行识别，并且及时汇报给上级管理部门，让其能够及时的对风险进行预防和应对。财务部门不再是事后总结风险，而是从事前、事中和事后识别及控制风险，风险领域包

括战略风险、市场风险、营运风险、财务风险、法律与合规风险、可持续发展风险等，确保公司风险管理水平能够得到很大提升。业财融合信息的有效传递，降低了信息不对称程度，提升了会计信息的真实性、准确性和有效性；同时，有效的防范了业务风险，最大程度上降低了此方面风险所带来的损失。在业务活动的整个过程中，财务人员会持续参与其中，不管是在计划制定、执行和落实的哪一个环节，财务人员都尽可能的发挥自身职能。以此为基础，不仅能够对业务活动进行监督，还能及时识别风险并采取措施。

基于业财融合的财务管理转型有助于推动公司整体转型、结构调整，财务管理转型使得财务人员由事后依据数据进行账务处理延伸到业务前，在业务活动过程中，应该以客户为核心来获取数据信息，并且将数据进行分析后制成报告进行汇报。支持公司的管理循环，进而支持公司的经营决策分析，为公司创造价值。财务管理转型过程中，应该制定配套的制度和操作流程，并且对财务核算方法标准进行统一，这样一来，不仅能够促进财务工作的速率和质量，也能够促进业务的快速发展。财务管理转型会让财务工作变得更加全面和完善。全面的促进业财融合，能够对财务核算工作、合同、报账等系统进行全面的自动化提升，为企业在未来的发展中获得先机和竞争力。

2.2 理论基础

2.2.1 流程再造理论

在 20 世纪，美国 Michael Hammer 和 Jame Champy 提出了流程再创理论，直到 90 年代该理论达到了全盛时期。企业为什么要进行流程再造，其原因在于让企业结构和整体流程达到最优。在此过程中，必须寻求再创的参照对象，只有这样才能以此为基准进行再造。在流程再创实施的过程中，必须迅速而强力，如果没有及时建立其新流程的绩效评估机制，对执行者来说，会在新、旧流程中出现混乱现象，从而让流程再造的目的付诸东流。

流程再造的核心是面向顾客满意度的业务流程，而核心思想是要打破企业按职能设置部门的管理方式以，转换成以业务流程为中心，重新规划企业的管理结构，全面的改善企业的业务流程，使其达到最优，而不是个别最优。

流程再造的施行初期，应该尽可能的选择风险和难度最小的流程，此阶段的流程应该注重实现企业战略目标。在流程再造的初期，接受再造对象应该积极参与和熟悉流程，尽可能的从新、旧流程中找出差距，差距有利于让员工发现再造流程的特点和成果，这样才能够让员工的排斥新事物的心理得到缓解，一步一步的营造出流程变革的局面。只有熟悉了再造流程初期阶段的特性，在后续的再造工作中，员工就能够游刃有余的进行操作。因为是初级阶段，该阶段目的在于调研和反复论证，在最可能获取成就的试点开展工作，一旦取得初步经验后，后续再对再造流程进行完善和改进。因此，在流程再造的过程中，应该从点到面的一步一步展开，这样不仅有利于层次化推进，也能够及时发现不足并加以补充。

在本文中，流程再造理论主要是财务流程再造任务。财务流程再造是指企业为了给价值创造提供组织内生动力，通过梳理、整合和分析企业财务流程的现状，在去除财务流程的不必要环节的基础上，重构新的财务流程。财务流程再造，必须以经济业务需求为方向进行流程优化，在保证业务有条不紊的运行的同时，促进财务流程再造的积极效应。

2.2.2 委托代理理论

20 世纪 30 年代时，美国经济学家伯利和米恩斯提出了委托代理理论，该理论是基于企业管理者和所有者行为存在弊端而提出的。该理论倡导将企业的经营权和所有权分离，所有权人留有剩余索取权，但是必须将权利委托给代理人。在该理论提出的初期，甚至成为了现代企业治理公司的“圣经”。

随着企业的规模越来越大型化和生产的大力发展，委托代理权便应运而生。一方面，在生产发展过程中，必须明确分工职责，在此过程中，所有权人因为自身能力和知识的限制不得不将管理权委托给代理人。另一方面，在专业化分工过程中，产生了一批专业知识能力较强的代理人，他们不像所有权人那样没有管理能力，代理人们具备专业知识的同时，具有良好的管理企业能力。然而，在委托代理的过程中，两个权人之间追求的价值和效用函数不一致，所有权人追求的是如何让自身的财富更大，而对于代理人而言，追求个人利益的最大化，利益中具体包括薪酬、奖金以及闲暇时间等等，因为上下不同心，使得两权人之间存在利益冲突。如果没有具体的制度和约束对代理人的个人行为进行制止，代理人的行

为很可能会造成企业的经济损失，使得所有权人的利益受到损害。然而，委托代理理论不仅仅存在于企业管理中，还广泛的应用于社会领域，比如股东与经理、经理与员工、公民和政府官员等等，甚至债权人和债务人之间也存在委托代理关系。因此，为了对代理人的行为和不道德举动进行制约，必须制定有效的角度机制和制约制度，这样才能够有效的对代理的过程实行监督，充分发挥“经理人市场”的作用。

在两个权人之间，存在着严重的信息不对称。即所有者并不清楚管理者的具体行为和行动。委托者的目标和代理人的目标存在着明显的偏差。由于代理人的薪酬由委托人支付，如果代理人存在个人利益的意图，会尽可能的将自身利益最大化，并有意的缩小自身对风险承担的范围和强度。同时，因为权人之间的信息不对称，权人之间的勾心斗角和欺诈行为时有发生，甚至会造成违法行为发生。委托人对企业的预期结果的实现完全靠代理人的行为，同时，也取决于契约合同中对代理人的制度规定、承诺、诚信、激励等。基于业财融合的财务管理转型过程，是由许多委托代理关系组成的，比如，公司高管完成公司股东的年度指标，财务部门执行公司高管的命令等。

2.2.3 价值创造理论

价值创造理论，在合理配置资源和优化流程的基础上，该理论强调企业在日常经营中，应该如何有效的运用资源和生产能力生产出有价值的产品和服务。在现阶段的工业经济环境中，企业创造价值的形式无疑就是价值链，然而，追求价值链并不是没有要求的，价值链必须在稳定的环境下才能够发挥作用。之所以进行价值链发展，目的就是纵向、横向的联盟企业，让企业的价值发挥最大效力。价值创造是将价值进行自上而下的传递，此过程中，消费者作为接受者，并没有异同。价值创造理论认为企业间的专业化和互补性资产是企业价值创造，获取竞争优势的关键因素，但是价值创造的逻辑都是资源基础观和资源依赖观。

现代企业或者集团在日常经营发展过程中，追求的便是企业或集团的价值创造。他们利用企业有限的资源，采用现代可以利用的新型高科技技术，将这些有限的资源创造出满足消费者要求的产品。在这个过程中，企业或者集团为了减少财务管理成本，提高财务管理的效率和效果，不断创新财务管理模式。企业为了

适应经济发展迅速的市场环境，必须寻求更高效的方式来促进发展，此时，财务共享模式应运而生，该模式不仅提升了企业对财务管理的效率和质量，而且在运用和发展的过程中，不断顺应时代的发展变化，逐渐演变成可以独立于集团之外的独立机构，利用集团现有的资源为集团创造更多的价值。

2.2.4 效率管理理论

效率管理理论，该理论的目的就是获取最优方式来提升企业运行效率。该理论的核心是协调企业内部人员、集中力量提升办事效率，在该理论的支撑下，企业将以效率至上。同时，对企业的结构和组织进行全方位的科学评估，以此为基础，制定适合企业自身的高效率计划，从而在高效率的模式下完成企业的战略目标和任务。效率理论观点包括三个：第一，在企业发展过程中，应以高效率工作方式贯穿整个企业计划。第二，该理论的目的是提升效率，因此，一切活动应该为效率服务。第三，该理论的不仅注重提升效率，同样注重提升效率过程中协调各个资源。

大型公司和集团公司在不同的地域拥有众多的分子公司和业务部门，组织结构非常复杂，这给集团或公司的内部管理带来了难度。由于地域条件的限制以及集团管理的难度，这些大型企业或集团按照传统的财务管理模式进行财务管理，很难提高工作效率，也很难将企业员工的工作目标统一起来。但是随着信息经济时代的到来，大量互联网和大数据等新型高科技技术的运用，极大的提升了企业的内部管理效率，在大型企业的战略发展的需求下，业财融合模式应运而生。业财融合模式不仅将母公司与子公司的目标、工作人员统一起来，而且还将整个企业或集团与外部关联企业联系起来，在整个企业或集团的财务管理流程过程中，始终贯穿财务管理效率，还注重不同关联企业、不同分子公司以及不同业务部门的协调配合，以实现集团或企业的战略目标。业财融合模式的运用解决了不同地域的分子公司的财务管理难题，而且还可以极大的提升母子公司的财务管理效率和效果，进而提升企业或集团的价值，帮助企业或集团实现效率管理。

对于企业来说，如果业务人员和财务人员无法有效地交流，各自掌握着各自封闭的信息，信息不能在业务部门和财务部门之间顺畅地流动，就会造成信息闭塞、信息滞后、信息不完整，从而无法给企业带来更多地经济效益。

3 同兴公司财务管理现状分析

3.1 同兴公司基本概况

3.1.1 行业背景

同兴公司作为科源电力集团子公司，成立于 2001 年 8 月，注册资金 1 亿元，2019 年 2 月甘肃省电力公司将与科源电力集团有资本纽带关系的 15 家企业进行整合，构建“1+4”管理模式，同兴公司作为科源电力集团科技信通板块子公司开展运营。业务领域涵盖信息技术服务和咨询、电子商务、计算机软件研发、信息系统集成、电力自动化技术、电力专用智能仪器及设备的生产和销售等。公司以支撑和服务能源行业发展为核心，以全面深度参与能源互联网三大体系的建设与运营为重点，紧紧抓住产业改革历史机遇，提升经营管理水平、做强做优主营业务、拓展新兴业务，以平台化、互联网思维创新服务模式，聚焦“新基建”和城市智慧能源升级，构建多样化共享互赢的商业生态，持续做强做优做大科技信通产业。

科技信通行业近几年来发展机遇显著，同时也面临企业间的激烈竞争，为全面贯彻落实国网公司三年改革攻坚任务，推动省管产业单位深化改革，同兴公司聚焦科技信息核心板块业务，拟进行混合所有制改革工作，混合所有制改革可以增加公司活力和竞争力，为公司打造成为有竞争力和创新力的现代化企业治理体系。为了加快公司市场化改革步伐，提升公司市场竞争的资本实力，为股权多元化混改和公开上市奠定良好基础，同兴公司迫切需要深化业财融合管理，将财务管理转型成为公司价值增长促进者和业务部门合作伙伴。

3.1.2 组织机构

同兴公司长期发展所形成的管理层结构是传统的垂直结构，如图 3.1 所示。总经理下属的副总经理分别领导不同的部门，部门跨度大，各部门的数据处理工作有所交叉，却难于共享，造成信息沟通存在一定困难，缺乏对外部环境变化的调整和适应能力。

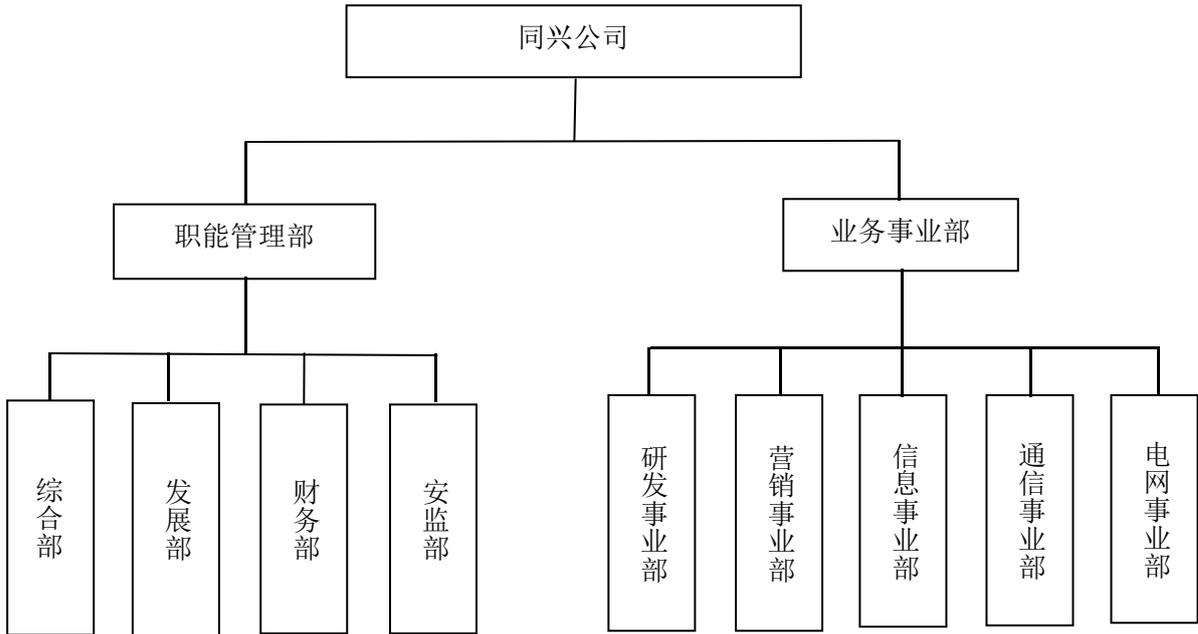


图 3.1 同兴公司组织机构图

3.1.3 人员情况

公司现有人员 423 名，技术开发、运维、服务人员占比 88%。公司有研究生 44 人，本科 257 人，大专以上学历占总人数的 71%，大专及下学历 121 人，占 29%。职称为初级的员工有 43 人，中级有 17 人，高级为 29 人。员工持有多种专业技能资质，其中 143 人次持有国网公司资质（如 12 人拥有国家电网公司 ERP 顾问资格证（含 1 名 PMO）、129 多人拥用信息系统运维外委业务服务人员资格认证和信息运维人员技术资格认证、6 人拥有运友 NC6—ERP 实施顾问认证等）；63 人次获国家职业资格及专业机构资质认证（如高级电气工程师认证、注册电气工程师、项目经理 4 人、高级项目经理 1 人、高级 IT 项目管理师 4 人、注册信息安全工程师（CISP）8 人，注册建造师 4 人、通信工程费用编审人员证书 11 人、信息系统项目管理师、系统集成项目管理师、软件程序员，软件工程师、软件设计师、网络工程师认证、ITSS 项目经理（5 人）、ITSM 管理员、ISO9001 内审员资格证、国信息安全测评中心注册信息安全员（CISM）等）；42 人次获得厂家和商家有关资质认证（如 HPIT、ITIL、CCNA、CCSP、CCNP（思科）、H3CNA、H3CNL（H3C）），有 26 位荣获电子进网工作许可证。12 人获得二级建造师证书；1 人获得一级建造师证书。

3.2 财务管理现状分析

同兴公司财务部共有 8 名人员，其中中级职称 4 人、初级职称 4 人。财务部的主要工作职责为：负责公司财务管理制度的建立、组织实施和修订，负责年度预算的编制、执行情况分析，负责成本、资金、税务、资产价值、项目核算管理，负责财务报表的编制、汇总、分析和报告，负责银行账户、财务票据、现金、财务印章及现金流量管理，负责发票管理及开具，负责债权债务和往来账款的催收，负责固定资产、存货、无形资产价值管理，负责公司工会委员会经费代记账工作。

通过对同兴公司营销、研发、生产等多名业务人员进行了访谈，他们对近几年同兴公司财务管理工作给予了一定的肯定，但是现有的财务管理状况还不尽人意，部门工作人员缺乏精深的财务专业知识，对公司业务了解的不熟悉和不准确都间接影响了公司的运营。

同兴公司近几年来发展机遇显著，同时也面临企业间的激烈竞争，信息化技术的发展也使得业务模式随时都面临着调整变化的可能，公司目前已将业财融合列入发展规划，但财务部门所提供的职能与服务已不能完全适应业务的发展，从传统的财务职能逐渐向更高层次的财务管理转变，还面临着一些问题，主要表现在以下八个方面。

3.2.1 财务核算

同兴公司财务管理活动的主要工作内容是交易处理，如图 3.2 财务管理作业分析所示，一方面财务人员要完成上级领导安排的相关工作，紧跟财税政策变化，不断获取最新的知识和政策，编制财务报表；另一方面公司的日常报销、付款都在财务部完成，负责计算财务的工作人员工作量大，常常陷入数据的计算中，忙于整理分析公司各项财务数据和交易资金，导致难以抽出时间和精力参与或者了解公司的生产经营，对公司中除了财务部门之外的各个部门业务状况不能充分掌握。所以，财务人员计算出的数据不仅不能直观的反映给管理者，而且也难以看出数据背后是否存在缺漏，对错误数据不能及时加以改正。这种偏重于核算的财务管理模式已经无法满足如今公司长远发展的战略需求，此种情形下事务性工作占据大量时间和精力，财务工作人员长期用传统的计算方法计算庞大的数据量，

出错率和效率都难以保证。

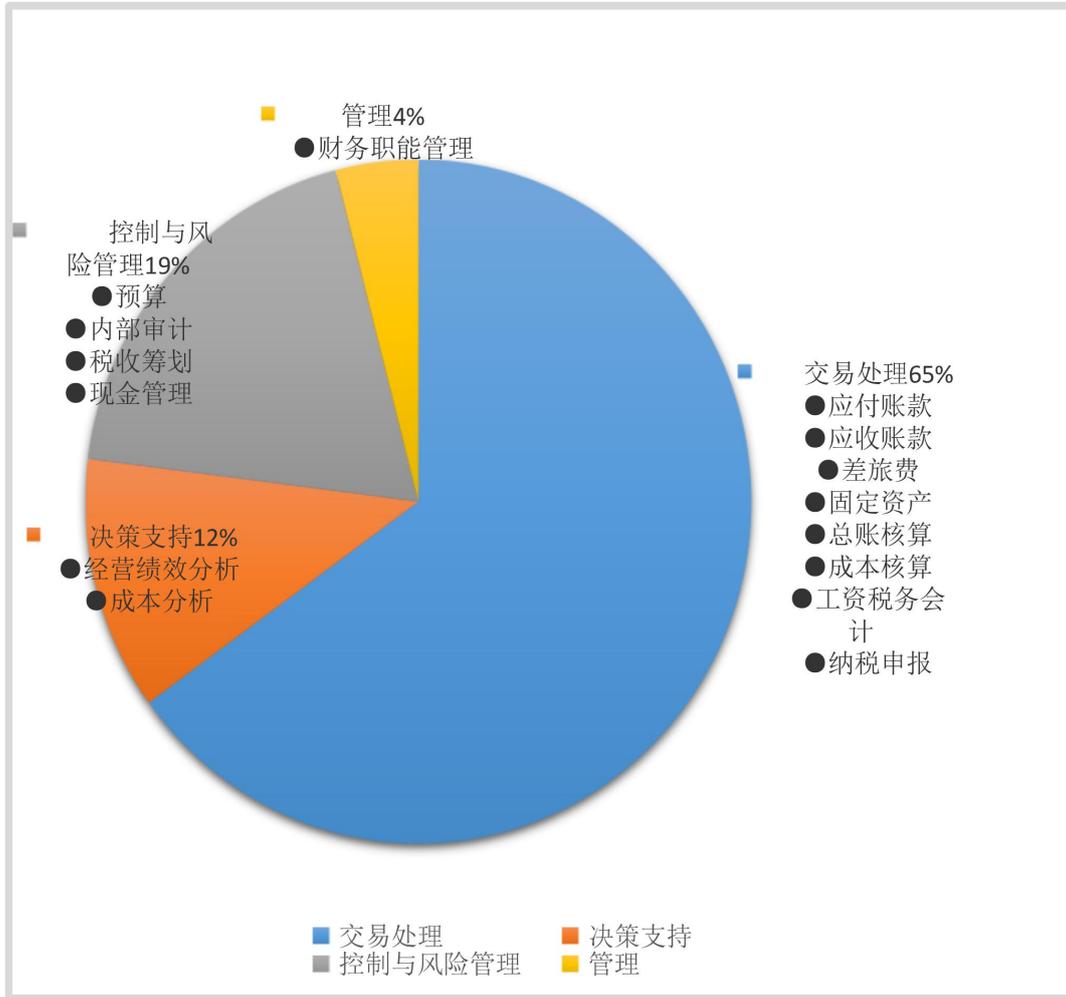


图 3.2 财务管理作业分析

3.2.2 资金管理

同兴公司对资金管理功能主要是对资金的事后核算，资金使用方面缺乏合理的资金收支计划，各项资金都融合交织在一起，管理起来不利于分配和调用，不能及时了解到资金的具体流向，缺少相应平台，对下属事业部的资金调度和使用难以提前估算和统一筹划，比如，有时账面存在多余的资金无较好的使用渠道，有时因资金不足难以运作较好的项目，通常无法有效判断各事业部资金需求的合理性。这种对整体资金相对粗放的管理模式，不仅增加了公司的总体资金运作负担，难以防范相关的资金管控风险，而且使资金无法统筹使用，对公司整体资源优化配置和快速的发展都是极大的障碍。

资金的管理未实现事前计划、事中控制、事后核算流转过程的全面控制，无法为企业管理层的经营决策提供有力依据。资金在实际的流动中具有不确定性，如果部门工作人员素质低下，将公司财产移作己用，就会造成预算和实际支出差距较大；工作人员缺乏相应经验省下资金也不利于公司后续发展。统计管理的方式传统老旧，效率低下，分析困难，耗费时间也耗费精力，对绩效考核方面也存在影响。

资金运营不善间接代表了公司财务管理不善，现有的运营管理方法不再适用于现代的科技社会。相较于已经熟练掌握科学技术的运用的公司，使用传统财务管理的公司在一定程度上已经降低了竞争力。

3.2.3 资产管理

同兴公司资产管理流程和工作方法还不够完善，时有出现效率低下，管理不严的现象。作为一家科技信通产业，同兴公司拥有大量的有形资产和无形资产，按照国家电网公司统一规定的资产类别划分，公司配备有各种先进的仪器，如配电设备、通信设备、自动制造设备、专业的维修设备等。这些设备在长期使用中可能会受到磨损和侵蚀，容易被消耗，是低值高耗的有形资产。无形资产主要是软件类。如表 3.1 所示。财务部门虽然加大了对资产的实时监控，但在优化资产结构方面的工作还不够到位，降低了资产的使用效率。具体表现在：部分业务部门在日常工作中对设备的保养不够重视，或用修理来替代保养，无形中缩短了设备的使用寿命，更换新的设备对公司来说无疑又是一笔开销。而在每年的设备检修中可能存在缺漏，继续使用有问题的设备可能带来更大的麻烦，这时就会花费更多资金来解决问题，使得预算与实际花销差异更大。

表 3.1 固定资产、无形资产分类明细

固定资产	配电线路及设备
	通信线路及设备
	自动化控制设备、信息设备及仪器仪表
	制造及检修维护设备
	生产管理用工器具
	辅助生产用设备及器具
	重点低值易耗品
无形资产	软件

3.2.4 预算管理

预算环节与实际的成本没有成功对接,导致财务预算无法对正在实行的项目进行管控。同兴公司对于这个问题采取的方法是让每个部门都进行预算预测,当然这个预算不是随便的数据,而是根据上年花费的资金作为预估基础,所以预算不能与之前的花销相差太大。公司每年年终的年度总结大会,会对过去一年的经营成效和不足进行总结,还会对下一个年度的战略布局进行展望,同时还包括财务部门关于各方面预算结果的展示。虽然预算的金额不能与上一年相差太多,但是部门也可以根据实际情况来申请增加预算,如部门增加了新员工、新项目等情况,只要申请额度没有超过公司设定的上限,一般都会批准。从上述同兴公司往年预算的具体分配情况来看,该公司的预算管理主要是由财务部门负责,其他部门较少或是根本不参与管理,用这种方式预测分配出的预算没有顾及到其他部门可能面临的风险。对该方法值得进行反思。各种预算方面存在的问题,诸如预算缺乏系统的体系,没有与较多的部门产生联系,预算与实际之间有着较大差距,对成果的考核难以评估等。这些问题的存在严重影响了一个公司财政的正常运作,不利于公司财务的周转,需要积极引进科技的力量,运用大数据信息化的方式提供正确的数据分析。

3.2.5 项目管控

项目财务管理缺乏细节,和其他部门之间联系较少。项目财务管理的不精细,给后期的核算增添了难度。传统人工计算数据效率低下,耗费时间精力,得出的数据也不一定精准,各个部门之间的资金数据衔接不准确,不利于整合资金数据进而分析。随着工程项目管理信息需求的增加,项目管理部门建设了项目信息系统,但这个信息系统和财务并没有对接的设计,并且各自使用的软件规格不同,导致在进行项目管理时,还需要将项目的信息导出,财务人员和信息加以整理分析,人工计算的方法耗费时间精力,而且由人工进行信息系统的录入可能会出现差错,计算的效率和数据的准确度都存在问题。

3.2.6 风险管控

公司传统的风险管理理念是比较注重对于应对措施及日常工作细节中风险管控的制定,对于预防则比较欠缺,经常会出现资金流向与风险控制分离,风险管理不规范。从对资金的管理控制方面分析就会发现内部资金的安全还存在风险,管理体系的缺失对内部系统的安全性也有影响。随着经济社会的发展,对企业的风险管理、内部控制要求提高到了新的高度,现在的内部控制需要从控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通及监控角度全面开展,内部控制管理体现在工作中的方方面面。例如公司与施工方之间如果没有协商好的话,可能引发经济纠纷。公司不能从竣工的工程项目中盈利,后期公司的资金周转就会出现,公司经营会受到影响。

3.2.7 信息传递

随着科技信通行业市场竞争的加剧,同兴公司市场环境瞬息万变,市场机遇稍纵即逝,公司对财务信息的及时、准确、多样化获取提出了更高的要求。公司获取财务信息的时效性、准确性不高,数据分析结果滞后,同兴公司由于信息化工作(特别是会计电算化)起步比较早,对于业务方面不够熟悉,也没有考虑到信息化管理的需求。于是,在信息化需求出现后,同兴公司没有及时的应对方案,只能被迫研究开发信息化体系的运行,将信息系统的研发与现代化科技融合,但

是没有正式投入到实际的运营中，因此导致公司多个信息系统互不相融，形成类似于“孤岛”的信息系统分布格局。

财务部与各业务部门间不能有效传递和共享财务数据。公司的协同办公 OA 系统、库存管理系统、工资结算系统、税务系统、项目管理系统等都由不同的软件提供商提供，自主二次开发程度较差，目前均与财务系统不兼容，经常出现在这个系统取得数据与另一个系统取得的数据不一致，部门之间的数据对接出现问题就无法实现共享数据。在财务部门方面，财务数据的后续整理工作也存在问题，公司高级管理层人员不能及时收到财务数据的反馈，对公司下一步的决策也有影响。

3.2.8 队伍建设

现代化企业一般都是把财务的计算人员集中分配到数据计算的岗位，尽管也有一部分负责录入信息、制作报表的工作人员。早已适应了传统财务管理流程和手段的员工们缺乏高素质的专业素养，只会简单的信息处理和采集，能提出的建议也不太符合当下实情，缺乏远见、不具备精深的专业性。同兴公司的实际情况是员工职责过于细化，各部门之间交涉较少，财务部门对公司近况的把握也缺乏准确性，对公司的预期存在偏差。例如同兴公司中的部分财务人员对产品具体的销售过程不够清晰，由于缺乏对业务流程的掌握，财务人员的专业素养就需要更加专业，依靠自身过硬的专业技术来制定相应的财务计划。但这样的人才毕竟是凤毛麟角，这样就不能对业务的决策、执行等形成全流程的支撑。

4 同兴公司财务管理转型的建议

4.1 财务核算转型

4.1.1 建设财务共享中心

公司在日常经营发展过程中，追求的是公司的价值创造。建设财务共享中心是实现业财融合必不可少的一部分，有利于利用有限的资源为公司创造更多的价值。财务共享中心主要承担基础核算职能，将资金数据整理归纳在数据库中，信息准确透明，便于集中安排处理，也容易提升集成效。

资金共享系统。从公司业务发生到财务入账、支付、凭证归档的整个过程中，资金管理业务是最主要的内容之一。得益于信息技术的快速进步以及互联网金融模式的日益成熟，企业资金管理正在发生深刻变化，资金收付管理流程不断优化，资金管理日渐可视、可控。技术的快速进步，正在对业财融合模式下的资金管理在功能实现上，提供越来越多的可能性。在财务共享中心中，同兴公司资金计划管理和资金结算应成为公司资金管理系统自动化程度较高的两个功能模块，尤其是需要引用银企直联、资金自动对账等模块。

采购共享系统。拥有便捷智慧的财务共享中心可以使财务人员减轻负担，更好的贴合销售部门的销售方案。运用互联网技术发展网上购物，让网上购买的一系列流程能自动整理出有价值的信息，进入财务共享中心。随着互联网、人工智能等新技术的探索应用和电子商务的发展，越来越多的资源被放在互联网上，能够使得采购行为变得更快捷、更有效、更科学，因此，公司采用智能采购共享应是大势所趋。公司可以采用在线商城的模式，重塑电商模式下的采购流程。通过智能采购共享这一有效途径进行集约化采购以降低采购成本，商城式采购共享具有四大特点，如表 4.1 所示。

表 4.1 商城式采购共享特点

协同化供应链	直联多家供应商，多终端并行，全程通过云操作
集成化电商服务	与第三方电商平台打通，实现采购程序标准化，降低对账难度和风险
可控化企业商城	实现企业办公/大宗采购的互联网化，费用可控、采购流程规范、结算自动化；全网大数据多家供应商横向比较，择优采购；企业统一支付，费用透明可控
一体化的业务与财务	事前、事中、事后跟踪管控、业财一体化的闭环管理

通过建立企业商城，采购流程可以实现采购信息公开化、扩大采购市场范围、缩短供需距离、提高采购效率、降低库存等效果。

差旅共享系统。差旅系统将连接互联网大数据信息，有效为客户筛选出符合要求的旅游计划，将差旅申请、预算控制、审批、下单、记账、结算全流程打通，从在线申请、在线下单、系统自动与预算关联达到完成采购、统一结算，形成完整的闭环。

运行差旅共享系统后，大量的报销发票消失了，取而代之的是平台每月发送的两张大发票(行程单大票和服务费大发票)；烦琐的对账工作消失了，取而代之的是系统双向实时自动完成对账；凭证审核和复核工作也消失了，取而代之的是平台基于凭证引擎，通过标准接口在线随时推送的报销单。由于差旅共享系统实行实时自动记账，费用发生即簿记，员工不再参与报销过程，拖延报销的情况将会越来越少，费用财务人员也就可以从报销的基础工作中解脱出来，拥有更多的时间和精力参与到更有价值的财务管理工作。

基于差旅共享中心，所有差旅消费数据可以实现采集高效、自动处理和智能输出。在这个过程中，系统实时记录大量的详实数据，既包括详细的订单交易数据，也包括会计记账数据，还包括详实的发票全票面信息等。所有数据直接取自交易端，可以真正打通业务和财务、内外信息，实现业财融合。

4.1.2 核算分析转变为支持决策

财务核算一直以来是财务部门的最主要的工作，但随着业财融合在同兴公司

内的逐步开展，财务部门需要作为媒介在业务部门和管理部门之间传递数据，从核算分析转变为参与管理。基于业财融合的财务管理转型过程，是由许多委托代理关系组成的，公司高管需要完成公司股东的年度指标，对公司股东负责，财务部门需要执行公司高管的命令，对公司高管负责。因此业财融合中财务作为中介媒体，一方面实现财务与业务的融合，财务管理走在业务管理的前端，触及整个业务流程，通过更加及时准确的财务信息把控业务流程的关键点，实现对业务全流程的风险控制，通过对业务决策提供信息支撑和管理建议，更好地助力业务运行，提升企业价值。另外一个重要的方面就是财务与管理层的融合，财务的目的是为管理层提供经营决策支持，既要提供数据支持，更要提供管理建议，从核算职能要向管理职能转变，达到理想下财务管理模式中金字塔顶端的战略财务。

4.2 资金管理转型

4.2.1 实行资金计划管理

为适应同兴公司业财融合的发展战略要求，同兴公司迫切需要实行资金计划管理，具体办法是按照纵向和横向管理收支，建立公司统一使用的资金方式，同时采取上收下拨这样的制度进行资金管理，可以使得公司经营过程中的活动资金更好地被归集。建立以预算为引领，以资金为主线的全链条的管理体系，提升财务管理的精益化水平。资金计划应执行以下编报原则：各部门应以年度预算为基础，按照资金收支情况，形成年度现金流量预算，并合理分解至月度，以“月度”为管控周期，按照“年度预算—月度资金平衡—资金收支”的管理模式，实现业务与财务的紧密衔接、有效管控。月度资金计划是各事业部办理资金支付的依据。公司建立月度资金平衡会制度，各部门按照资金平衡会审议通过的付款项目、额度安排资金支出，月度资金计划一旦经会议批准，各部门需严格执行。各部门每月的资金执行偏差率需在一定范围内，超出范围进行绩效考核。

4.2.2 加强营运资金管理

在财务管理的过程中，通常使用到较多的就是营运资金管理，这也是企业经营活动的必要前提，怎么样针对企业内部的营运资金管理质量进行提升，确保公

司日常的生产以及转型过程中的资金需求能够得到满足,这是同兴公司财务管理过程中的核心问题。具体可以从下面几点入手:第一,进一步提升资金的周转率。在进行财务管理以及推进其转型的时候,一定要使得各个部门充分的协调,进一步挖掘内部资金的潜力以及利用率,使得企业营运资金能够更好地被管理,同时带来更高的收益增长率。假如在企业运营的过程中,有一部分资金是闲置的,就可以与公司的实际资金需求相结合,并且衡量整个市场的风险情况,在做多方权衡之后,做出一些无风险的,短期性的投资,进而使得其获得更高的收益;第二,针对企业的金融管理可以适当的参与,利用期货市场的方式,使得风险得以化解,同时选择一些适合的金融产品,例如生产过程中需要用到的各种材料,例如通过期货的方式来获取设备资源等,以达到预定的金融目标。同时,内部的资金也要及时的整合;第三,及时的整合配置公司内部的流动资金,合理的规划内部的资金结构,进而更快地实现内部的财务筹划目标,带来更高的收益。

4.3 资产管理转型

同兴公司属于科技信通产业,所以内部的无形资产以及有形资产都非常的丰富,因此必须要做好资产的管理,不断提升其管理水平。

4.3.1 完善固定资产管理

针对固定资产的管理需要进行各种规章制度的不断完善,确保资产的招标、验收维修处置等环节都能够权责分明,针对固定资产的管理、增减以及效益等层面,一定要做好严格的监督以及考核。同时在管理固定资产的时候,一定要划分好等级,使得固定资产的使用效率能够大幅提升,进而发挥出投资的最大效益。在进行固定资产管理的过程中,可以有效地采取当前的信息技术,使得管理更加体现出信息化以及现代化。即使没有使用到计算机,也可以进行“身份证”管理。

针对大型的固定资产,一定要定期做好保养以及维修,使得使用的时间更长,针对以往分散使用以及保养意识缺乏的问题进行克服,最大程度的保证资产能够更加安全稳定的运行,进而获得更多的经济以及社会收益。在保管实物的过程中,一定要严格遵循“谁使用、谁保管、谁负责”这一原则,针对责任人以及责任领导人进行明确划分,使得管理的制度更加完善,针对其中一些违背制度的行为,

一定要做出严格的惩罚。集中闲置、报废资产的管理权，专门负责管理公司的闲置、报废资产。公司当前的资产管理部门基本上只是进行一些报废审核工作的管理，在报废之后，公司会集中统一处理这些资产。针对闲置报废资产作出统一的类型划分，并分析当前的现状，如果已经完全丧失使用价值的资产，可以进行转让，或者是进行相应的回收。

4.3.2 规范对外投资

目前同兴公司已对外进行了多项投资控股，主要分为项目投资和股权投资，涉及新能源、大数据中心等。同兴财务部门要参与到投资项目的前期论证、进度实施、竣工验收、审核结算等全过程实施管理流程，做好投资项目个体差异化管理，确保投资符合国家产业投资政策，符合企业性质及功能定位，严格遵守国家法律法规，坚持谨慎投资、科学合理决策、稳健发展、注重经济效益、加强风险防范、严禁无效或低效投资。

在运作的过程中，要严格遵守市场化的运作模式，针对内部的资产做好管理，以使得资产的效益能够大幅提升，除此之外，针对控股公司一定要不断优化内部治理结构以及制度，尤其是财务管理的相关制度，必须与市场准则以及相关法律法规相符合。

4.4 预算管理转型

同兴公司要想实现深层次的业财融合，推动全面预算的施行是一个重要的途径。因为全面预算的模式，使得以往单一财务部决定的模式被打破，需要不同部门参与到整个预算过程中来，其预算更加体现出多面化以及全方位的特征。

4.4.1 明确预算编制原则

紧紧围绕同兴公司发展规划和年度重点目标任务，实事求是、科学合理地编制业务预算，并以此为基础形成年度财务预算。预算编制工作应遵循以下原则：实事求是原则。遵循合法性、完整性、准确性和谨慎性，服务于公司价值最大化的目标；积极稳妥原则。收入预算既要考虑收入渠道的增加和收入的增长，又要

逐项核实各项收入，尽可能排除收入预测中的不确定因素；统筹兼顾原则。支出预算要提前预见、突出重点、合理排序，确保以收定支，不得虚列预算。全员参与原则。预算在进行编制的时候，所有的员工都要积极地参与，采取“自上而下、自下而上”相结合、分级编制、逐级汇总的程序进行；责权统一原则。公司各职能部门应与各事业部加强信息的沟通与联络，扎实开展预算编制工作，并根据业务预算审核职责范围，审核公司各部门业务预算，同时承担执行、控制等责任，确保预算指标真实合理。

4.4.2 健全预算管理流程

持续深入构建全面预算闭环管理机制，强化预算编制、调整、执行、考核与评价全过程管控，实行月度资金计划、预算执行分析、项目审核结算等工作机制，严审预算外支出等重要、特殊事项的资金审核，确保在执行预算的时候，能够合法合规，严格做到无预算不开支，有预算不超支，如图 4.1 所示。加强预算编制（含审批、下达）、控制分析（含执行、控制、分析）、调整、考核等的全方位有监控，形成闭环管理机制，提高投入产出效率，促进资源优化配置，实现经济效益最大化。公司实施全面预算管理，将公司各项经济业务全部纳入预算管理。健全组织体系，成立预算管理委员会，明确职责分工、工作流程和审批权限，有效落实预算管理委员会在公司预算方案编制、审批、下达、执行、控制、分析、调整、考评等全过程的管理职责，严格履行预算审核和审批程序，并以正式文件下达预算。同兴公司财务部年初牵头下发预算上报通知，要求各部门填报职工薪酬、管理费用、销售费用、运维类项目、物资类项目、运营商业务以及投资项目等费用预算表，报发展部审核汇总。财务部根据审核后的业务预算，编制公司年度财务预算。严格预算执行，建立预算执行情况通报制度和成本费用预警机制，报销时财务部门逐笔核对费用名称及预算金额，对费用支出情况按月统计，并告知预算执行部门，每月梳理预算完成情况，及时掌握预算执行进度。

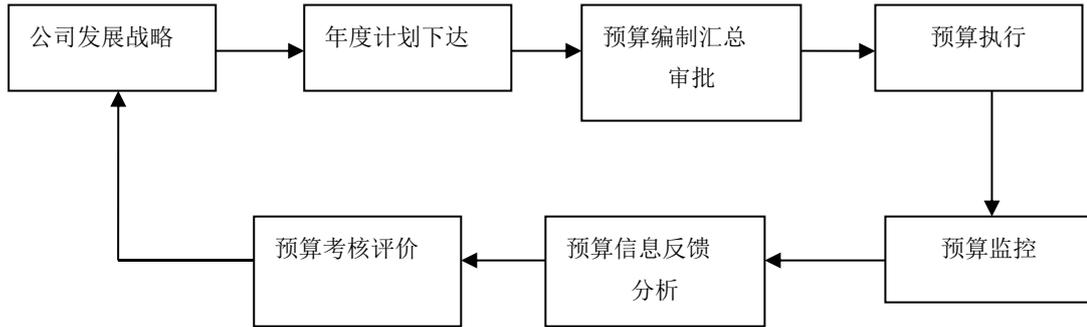


图 4.1 预算闭环管理流程图

4.4.3 重视预算落实

预算的贯彻落实一定要非常的重视，防止预算流于表面形式。首先要使得内部的预算管理约束力得到全面提升。同兴公司可以在公司的管理制度里面有效地纳入预算，用制度化的方式使得员工的责任更加明确，不同部门都要严格履行预算标准；其次是利用多样化的手法来进行预算的监管。针对预算的执行情况进行实时监控，确保每个部门的开支数据都更加的明确；在技术控制的基础之上，把预算的相关指标纳入到绩效考核当中，并且根据预算的实际情况来分配绩效，和员工个人的利益直接挂钩，这样能够提升员工参与的积极性。

公司全面预算管理的深入落实，需要公司财务人员和业务部门人员的共同努力，在合理制定全面预算管理目标的基础上，将预算管理的各个细节融入员工的日常工作中，加强双方的互动交流，对预算管理中出现的问题及时发现并予以解决，并对预算管理实施的过程进行严格控制，根据公司发展的内外部环境对具体方案进行实时调整，对执行的最终结果做出科学的考核以及评价，将前面的不利因素排除掉，基于全面预算管理，建立起强有力的内部控制体系，真正将公司的全面预算管理工作落到实处。

4.5 项目管控转型

4.5.1 优化项目管理平台

进一步推动业务以及财务的有机结合，使得二者之间的壁垒被消除，进而确保资金流、信息流以及业务流等等，能够实现完全的统一，首先要充分的利用各

种信息技术。同兴公司需要建设形成满足公司高效管理和科学决策需要的信息化系统，进一步促进公司业务和财务管理之间的紧密性。项目管理是同兴公司开展业务的基础性工作，对公司的发展有着至关重要的作用，同时提高项目管理水平也是公司业财融合的客观需求。

公司作为一家科技产业公司，以改革上市为远景，但至今没有信息化的项目管理手段，与南瑞集团、华云、新疆信产等系统内产业单位相比，差距明显，亟需采用信息化的手段，建立起完善的信息化管理体系，实现对项目立项、审批、执行、资金等全过程进行管控，以便促进公司项目管理的标准化、流程化、规范化，帮助公司合理配置项目资源，最大限度节约成本，降低风险，提高投入产出比，提高效益来支撑公司的快速发展。建成一套支撑项目、绩效、财务、市场、人力资源、行政为一体的公司经营管理的信息化平台，推进无纸化办公，提高公司内部行政管理、项目管理、物资管理、财务管理、市场管理、人资管理的信息化水平，实现以项目为中心的经营数据的采集，为项目及合同状态监控、成本核算、报表统计分析提供基础，使公司在处理日常业务以及相关财务的过程中，能够严格遵守“管理制度化、制度流程化、流程标准化、标准信息”，促进财务管理体系的转型，进一步加强财务管理在企业管理中的关键作用的发挥，最终为公司的绩效考核和管理层经营决策分析提供有力支持。

建设这一平台是在业务以及财务融合的基础上，实现的也是财务转型的依据，能够使得内部财务管理模式不断转型，促进各种资源的优势整合。最终使得内部的财务转型更加体现出科学性，战略性以及有效性。如图 4.2 所示：

项目管理平台功能架构图

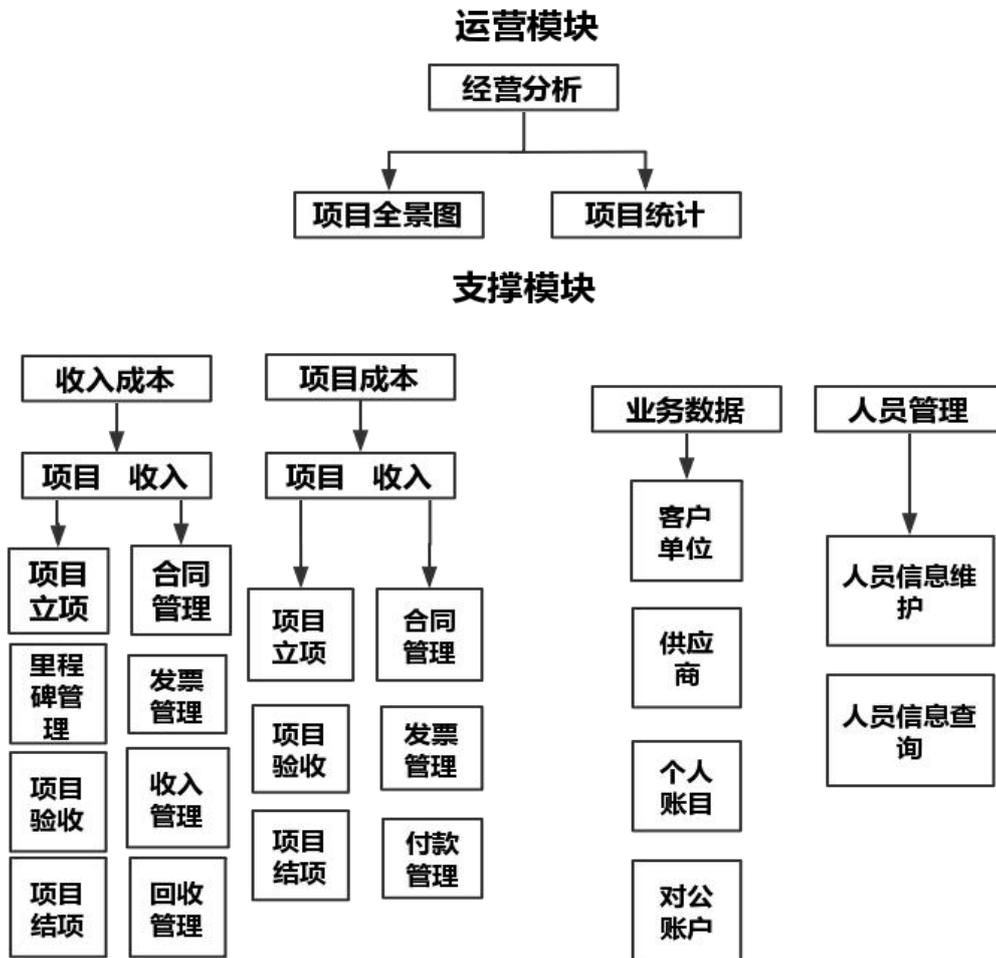


图 4.2 项目管理平台功能架构图

4.5.2 组建项目财务团队

项目财务是在公司短期目标的基础上，把财务直接拓展到价值链的最前方，针对企业日常的生产以及研发等等多个业务部门进行财务支持，例如数据监控，财务分析等等。相关的项目财务工作人员除了要具备相关的财务知识，除此之外，还要了解管理者以及统计学等等内容，对于专业的业务能力要熟练掌握。

选拔同兴公司内部的财务专业人员去学习科技信通业务，进一步重视商业模式以及经营方式，通过管理会计的相关工具去进行业务的研究，使得决策更加的准确。进而能够使得不同的事业部有效的合作。组织架构上可以采用项目制方法，

项目财务承担了管理会计的重任，是推进财务管理转型的中坚力量，需要财务工作人员在当前非常繁杂的经营环境中，清晰的掌握项目内容，并且使用各种管理会计工具来促进公司决策的科学性，进行控制和规划。

项目财务全面介入公司项目管理工作，在建立完善的合同管理、项目管理台账的前提下，做好项目审查、项目立项、项目阶段反馈及项目完工进度确认等工作，并跟踪考核各事业部经营指标的完成情况，负责各事业部单独核算、统计工作，负责项目全过程管理，负责项目全过程日常核算工作，负责公司各类项目的成本、利润及分包比例的测算工作等。增加对项目的预算、项目实施策划关键点管控，实现对项目管理关键环节的控制，减低运营成本，提高项目实施效率。细化项目过程管理。项目实施过程中质量、进度、安全管理由各事业部负责，成本管控、项目预算管理、运营管理、项目结项管理由财务部负责，进一步按职责和业务条线规范公司管理流程。

4.6 风险管控转型

4.6.1 建立财务风险预警系统

在进行业财融合这种财务管理过程建设的过程中，最核心的环节就是构建财务风险预警机制，公司财务管理系统在业务经营时做好事前预警，根据业务单位的合同应收款、费用报销等业务及时做好指标分析和财务状况反馈，以风险预警的形式推动财务部门科学的管控业务单位，进而做出更加合理的决策，如图 4.3 财务风险预警机制流程图所示。

进行风险自动识别以及预警机制的构建，使得智能化的风险通道能够被打通。针对公司内部的各种业务以及经营情况进行分析，在不同流程以及环节融合的基础上，确保全方位业务数据共享的模式能够实现，根据以往的数据信息以及设定的风险等级标准，预测可能发生财务风险。并有效的应用业财融合信息化技术，基于业务经营的相关活动，在自动生成财务数据的基础上，进行数据的计量，并且实时的更新数据，针对资金管理的各个系统进行准确的对接，使得各项数据都

能够更加的透明以及准确，实现对整个系统的联动管理以及风险预警，及时寻找一些潜在的损失，并且分析损失的原因，针对性的提出解决措施，以便公司及时采取相应的风险防范策略及措施，降低企业风险。

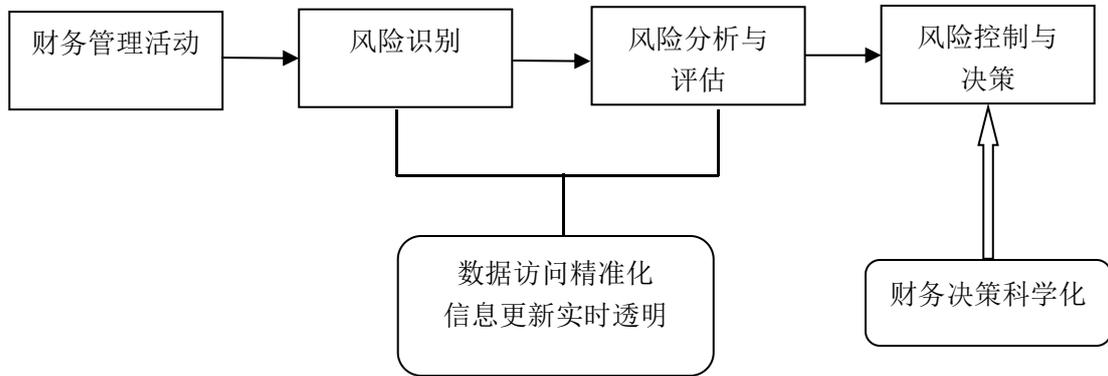


图 4.3 财务风险预警机制流程图

4.6.2 降低税务风险

在业务融合的基础之上，公司内部的税务管理也要贯穿整个业务流程，使得税务筹划具有科学依据。特别是要充分的结合各种税收优惠政策，确保业务环节能够实现税务筹划的科学性，使得整个筹划工作量大大降低，进而减少税务风险，带给企业更小的税负压力。针对合同的管理，一定要仔细的拟定相关的财务审核以及条款。做好税金的科学匹配。以此可以形成高效的风险防范体系，提升科技信通企业风险防控能力。

4.7 信息传递转型

4.7.1 建立财务信息化管理平台

企业资源的优化布局，日常处理的高效准确，内部控制的严谨务实，未来业务的良好对接，均离不开一个良好的财务信息化管理平台（如图 4.4 所示）。建

立财务信息化管理平台是基于效率管理理论，目的是获取最优方式来提升企业运行效率，核心是效率至上。基于这一平台，在设置权限的基础上，信息能够更好地被共享，而且在对数据挖掘以及分析的基础之上，管理者的信息量也会更多，掌握的信息角度也会更加全面，最终选择出最优的一种方案。

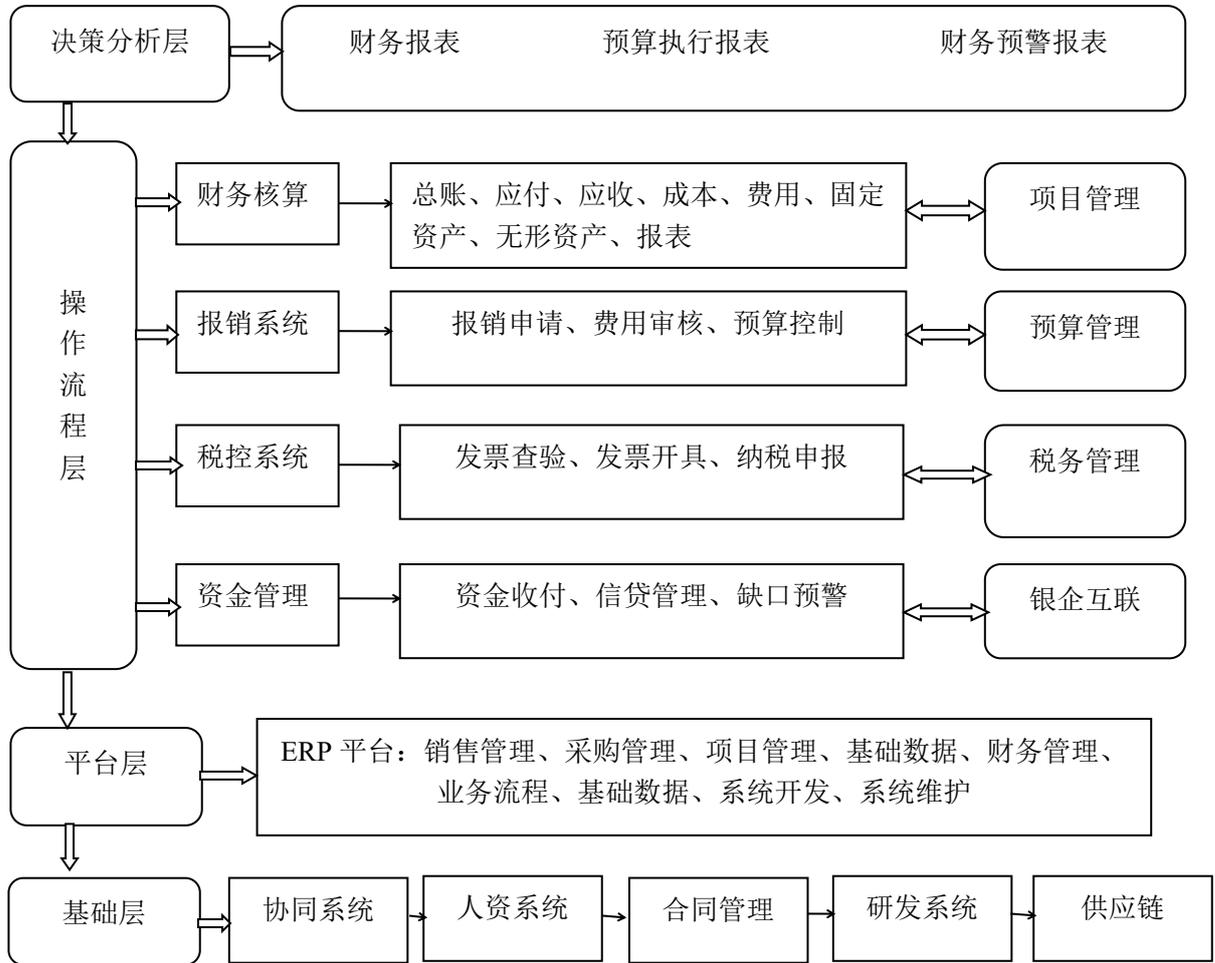


图 4.4 财务信息化管理平台

4.7.2 推动 XBRL 的应用，引入个性化财务分析系统

XBRL (Extensible Business Reporting Language) 也就是可扩展商业报告语言，其可以针对企业内部的财务以及各种报告数据进行科学管理，确存储的及时性，高效性以及准确性，而且也可以进行重制。其具体的优点以及价值非常显著，能够针对各种财务数据非常快速的录入，整个过程不需要重复，精准度以及速度都非常的高。而且最明显的优势就是使用者可以通过这一语言来获取自行

定义以及标记的权利，如果双方的标记意见统一，也就表示需求契合，这种情况下，数据就能够非常准确地进行交换以及共享。这一技术所具有的扩展性特征能够给同兴公司提供更多科学的财务分析工具。因此，同兴公司可以通过推动 XBRL 语言在财务系统中的应用，既可以减少编制与公布财务报告的相关成本，还可以提高系统所获得信息的准确性。同时，可以和行业内的优势企业进行多维度的财务数据对比，以及分析，确保公司内部业务的个性化。以此为基础，同兴公司在任何情况下，都能够针对内部的财务进行创新分析，获取很多潜在的信息，使得公司的业务决策更加科学，在行业竞争的过程中，更加具有优势。

4.8 人才队伍转型

人才队伍是核心。财务转型过程是否可以顺利完成，受到人员因素的重要影响。为保证公司正常完成业财融合的目标，要求财务人员明确自身工作职责，同时积极调整工作思维，这也是公司推进各项工作的关键措施。同兴公司的财务人员要明确自己虽是财务部门的一份子，但应该深刻认识到价值管理的重要性。财务人员需针对业财融合的实际需求改变传统工作模式，不断提升自身业务水平，除了重视财务工作以外，还应结合公司的各项业务内容提前做好财务准备工作，从财务管理的层面进一步提升工作价值。最后，财务人员开展融合业务工作期间，一方面需根据经营情况分析各项财务指标，另一方面还应关注客户与供应商业务情况对自身公司发展产生的影响，由此实现对公司经营业务和未来发展状况的整体管控。

财务人员需不断增强自身开展新业务的能力，为更好地实现自我发展，应从以下几方面转型：首先，宏观视野，虽然现金流、资产负债表、成本核算等属于财务人员的基本工作内容，但财务人员不能只关注这些基本工作职责范围内的资料，还需进一步从更高层面深入分析，结合公司长期发展规划与战略目标，通过财务指标为生产经营过程提供指导，实现财务工作与公司战略的紧密融合。因此，财务人员需积极培养自身的业务敏感度，在开展业财融合工作时，既可以对前期与现阶段数据做出准确分析，又能够根据这些数据分析结果预测公司未来的经营目标，并对风险与机遇提前制定财务管控方案。其次，职业专长，由于业财融合工作要求财务人员具备较高业务水平，因此财务人员应不断提升管理素质，根据

职业专长重点关注产品质量管控、成本控制、市场发展趋势、客户服务等各个环节的财务管理过程，促进财务与业务领域的融合，以展现财务人员的独特素养。

第三，综合素养。在社会经济发展领域，“跨界”已经成为一个人们熟悉的热词，因此财务人员也需在工作期间引入“跨界”理念，消除财务管理工作和公司业务管理的障碍，提升业财管理效率，能够通过财务方法为更好开展公司业务提供参考价值。

第四，表达能力，为通过财务信息准确反馈公司业务现状，财务人员应充分做好财务控制指标与实际业务之间进行结合分析的工作，尤其是在信息化背景下，利用直观的财务报表实现对业财融合的有效分析，这样才能为公司管理提供准确的财务依据。

第五，沟通能力，在开展业财融合的过程中，财务人员需积极发挥自身职业素养，为业务部门和财务部门建立沟通渠道，不断消除各项业务和财务间的阻碍，既可以为业务人员提供财务指导，又能将业务运营情况转换为财务数据并进行分析，推动信息的有效交流，体现沟通主体的价值。

5 同兴公司财务管理转型的实施保障

为确保同兴公司财务管理转型的有效实施,跟进业财融合管理趋势,在制度、技术、机制、绩效方面为企业开展财务管理转型工作提供保障。具体分析如下:

5.1 制度保障

1. 对接财务管理相关制度。遵循国家颁布的各项法律法规是公司业务流程、财务管理合法性且合规性的前提,因此,基于业财融合的财务管理转型的实施还需要建立配套的财务管理制度。同兴公司在现有法律法规基础上并根据“可行、合规、健全”的要求重新调整优化现有财务管控制度。参考其它企业的成功管理模式并与公司各个业务部门进行探讨,优化原有财务管理制度。根据实际业务需求调整财务流程的操作规范。利用制度为各项工作提供指导,确保每项业财融合业务在运营阶段都有可靠的依据,从自身公司发展状况出发积极完成制度改革,为完成业财融合提供有效制度保障。

2. 完善业财融合相关规章制度。首先,要根据业财融合的业务需求制定相匹配的财务管理流程。由公司管理层组织相关会议,为财务部门与其它业务部门提供沟通平台,建立高效的业财融合工作流程。具体流程审批环节与时间进度应根据财务部门的实际需求进行控制,保证按时完成财务数据分析与预测,从而为公司的战略决策及时提供参考依据。其次,要确定财务管理权责。公司应当在规章制度中明确财务部门和业务部门的分工,并明确其管理控制的职责,一旦在提供数据阶段出现数据错误、资金配置不合理等情况,可以准确追责到对应负责人,有效增强相关人员的责任意识并提升主动性,为公司高效决策提供支持。

5.2 技术保障

公司应通过建立信息化系统为不同部门间的信息共享以及协同开展业务提供支持,实现财务部门与其它各部门业务工作的高度融合。同时,在建立信息化系统的时候应结合公司的实际经营范围与业务特点,避免出现技术大糅杂的情况,根据公司实际状况做好信息化转型工作。随着信息数据对现代企业的作用不断增

强，越来越多的企业都开始关注信息化管理的过程。ERP 系统的建设与实施是顺应信息技术发展的产物。ERP 系统是信息技术与先进管理思想结合的产物，成为企业在信息化时代完善和优化业务流程，提高竞争能力的重要手段。

ERP 系统属于一个可以对公司各项业务进行综合管理并提供信息参考价值的高效信息化系统。在该系统中，数据可以被不同板块进行共享，能够实时追溯数据来源，充分保证了数据一致性。企业在开展业财融合期间，应充分发挥信息化系统的管理优势，通过运用信息化管理方法提升业务融合深度。在做好信息系统顶层规划的情况下选择“事件驱动”的管理模式，同时还需结合企业后续经营业务的更高需求构建合适的信息化系统，该系统的实际建设过程可以根据实际业务需求按照分步方式完成。ERP 系统还应注重与企业的全流程相协调，从而自动完成信息传递并能够快速获取可视化数据，由此实现财务部门与其它业务部门之间的数据融合功能，即形成大 ERP 系统。企业可以利用大 ERP 系统整合传统的部门分散模块，形成“事件驱动”的全局管理模式，由此获得完整的 ERP 系统数据，为最终实现业财融合提供可靠支持。

5.3 机制保障

1. 宣传机制。业财融合是近几年在国内才开始被学者研究推广的，因此多数企业的实践还处于探索的阶段，同时考虑到现有员工并未形成清晰的业财融合思想，对于这类不明确的事物通常会产生一定的抵抗，因此会影响到业财融合策略的深入贯彻，并且业财融合的财务管理转型也并不是一簇而成的。因此在同兴公司的内部必须加强对公司的业财融合的宣传，引发公司全员对业财融合管理进行重视，尤其是公司领导层需更加关注财务管理工作，积极做好业财融合管理的宣传并提供有效支持，充分运用公司融媒体平台和培训宣贯等方法，促使整个公司从上到下对业财融合建立清晰地认知和理解。

2. 业财互联机制。进行流程再造，打破组织壁垒，公司管理层作公司决策力量，对于业财融合的重视程度在一定程度上决定了业财融合在企业开展的实际效果，因此公司应系统地建立业财融合项目小组或类似机构，对于业财融合进行统一的协调规划，制定相关标准。充分了解财务部门以及业务部门的经营情况，更好地协调两个部门之间的工作内容，促进部门之间更好地进行信息资源的交流与

沟通,对业财融合具体的实施过程进行严谨且细致的配置,进一步推动企业内部业财融合模式的运行。首先可以针对财务部门的形式以及功能进行相应的调整,帮助财务工作人员进行工作模式的转变,一方面财务要到业务一线普及财务知识,把财务语言转化为业务语言,或者说是业务部门听得懂的语言,从而将财务理念更好地传达给业务部门,促进业务部门在实践中能够学会用财务思维处理业务,创造更多的收益;另一方面,针对业务部门工作人员进行财务专业能力的培养,业务人员要及时准确地将开展过程中遇到的问题或者跟财务有关的能够提高公司成本效益的信息及时传递给财务部门,使财务人员能够更高效发挥以上信息的价值,为公司业务开展提供帮助。

3. 监督管理机制。公司应针对业财融合制定相应的监管制度,进一步完善管理系统,不仅需要专门建立监管部门,适当安排专职人员负责此项工作,明确业务部门与财务部门的相关职责与权限,将相关责任落实到个人,确保实现“事事有监督”,避免出现推诿扯皮的现象,而且还应当明确各类问题的约束和处理办法,为监管工作的顺利开展提供有效支持,确保能够在业财融合条件下达到更高管理效率。进一步完善监督管理机制,对于做好财务数据与业务数据的有效整合,实现业务与财务工作的集中化管理模式,确保业财融合模式落实到位,更好的发挥业财融合在企业经营过程中的价值与优势,提升员工对于业财融合的重视程度。

5.4 绩效保障

1. 构建考核标准,提升工作人员积极性。公司想要有效实施、应用业财融合,必须将其和工作人员薪资待遇、晋升相挂钩,并且建立合理规范的考核制度,进一步明确规定主要考核依据和标准,基于此具体化工作内容,从而有助于促进整体工作的规范性。此外,公司应当根据各部门的具体运行情况制定合理的运营目标,同时需要强化相应的监管和考核工作,引导工作人员能够从业财融合角度分析问题,并且引进到工作过程中,制定科学合理的运营目标。同时完善公司内部业财融合奖惩机制,提升员工工作积极性,对于在工作过程中出现错误的员工进行及时的追责,摒弃传统的工作模式,进一步优化业财融合模式开展流程,确保业财数据的真实性与准确性,为公司管理层提供更加真实准确的参考依据。

2. 转变组织架构，强化对财务人员的激励。调整组织架构，财务人员岗位说明书上应载明财务融入业务中应履行的职责。财务人员应内化为业务经营团队的一员，发挥自身对数据的敏感性，并在经营团队中扮演业务分析师的角色，依据商业运行规则及模式、公司战略经营目标、公司规章制度进行信息分析，形成报告，指导业务人员更好地开展业务，在薪酬设计上，业财融合的成功，必须有一部分绩效是跟业务挂钩的。财务人员制作财务报表上已经花费了大量的时间和精力，如果再进行业财融合分析，势必需要更多的投入，所以通过增加待遇及人员配置提高财务人员工作的积极性，更好地实现业财融合。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

如今,我国正处于经济转型的关键时期,企业正面临着日趋严峻的竞争环境,随着互联网+、云计算、人工智能等科技信息技术的发展,越来越多的大型企业开始探索业财融合模式管理,基于业财融合的财务管理转型为企业的发展成长提供更加和谐的模式和更高级层次的方案,业财融合具有协同性、全局性、过程性、开放性,从企业实际需求出发,企业业财融合的目的就是降低经营成本,合理有效配置企业资源,提升企业的经济效益,以顺应时代的发展态势。

本文以围绕同兴公司基于业财融合的财务管理转型为主题,首先对研究背景与意义进行了阐述,列举了国外和国内的研究现状,对业财融合和财务管理转型的相关概念和本文涉及的相关理论知识进行了描述。其次,介绍了同兴公司的基本概况和财务管理的现状,分别从财务核算、资金管理、资产管理、预算管理、项目管控、风险管控、信息传递、队伍建设八个方面对财务管理现状进行了分析,最后针对同兴公司财务管理现状的分析,提出相应的建议和实施保障。本文得到的结论有:

1. 同兴公司需要通过以下工作来推动财务管理转型:在财务核算转型方面,建设财务共享中心,核算转变为支持决策;在资金管理转型方面,实行资金计划管理,加强营运资金管理;在资产管理转型方面,完善固定资产管理,规范对外投资;在预算管理转型方面,明确预算编制原则,健全预算管理流程,重视预算落实;在项目管控转型方面,优化项目管理平台,组建项目财务人员;在风险管控转型方面,建立财务风险预警系统,降低税务风险;在信息传递转型方面,建立财务信息化管理平台,推动 XBRL 的应用,引入个性化财务分析系统;在人才队伍转型方面,转变工作思维,提升综合素养。

2. 同兴公司财务管理转型的实施保障:在制度保障方面,对接财务管理相关制度,完善业财融合相关规章制度;在技术保障方面,公司应通过建立信息化系统为不同部门间的信息共享以及协同开展业务提供支持,实现财务部门与其它各部门业务工作的高度融合;在机制保障方面,打造宣传机制、业财互联机制、监

督管理机制；在绩效保障方面，构建考核标准，提升工作人员积极性。转变组织架构，强化财务人员的激励机制。

6.2 未来展望

基于业财融合的财务管理转型已是大势所趋，业财融合在现代企业财务管理中占据着重要地位，越来越多的企业把这一观念贯彻到实际的财务管理工作中，相信也会有更多的学者和财务实践工作者会对业财融合进行更为深入的探讨，为业财融合过程的财务管理转型提供理论参考，进一步提升业财融合水平

当前大部分企业尚未形成成熟的业财融合制度，包括同兴公司在内的许多国内企业还是处在前期探索阶段，只有少数大型企业达到了较强的业财融合。基于业财融合的财务管理转型是一项变革范围广、影响程度深的活动，期望迅速实现目标状态是不现实的。管理提升是一个永远不会停止的过程，在财务管理转型过程中要朝着既定的目标和方向不断尝试、改进，不断调整优化自身财务管理模式，为最终实现战略目标提供支持。

参考文献

- [1]Brain B. Exploring the Strategic Integration of Sustainability Initiatives: Opportunities for Accounting Research[J]. Accounting Horizons, 2012(2): 265-288.
- [2]Bonfiglioli A. Financial Integration, Productivity and Capital Accumulation[J]. Journal of International Economics, 2008, 76(2): 337-355.
- [3]Chanas S, Myers M D, Hess T. Digital Transformation Strategy Making in Pre-digital Organizations: The Case of A Financial Services Provider[J]. The Journal of Strategic Information Systems, 2019, 28(1): 17-33.
- [4]Donadelli M, Paradiso A. Is there Heterogeneity in Financial Integration Dynamics? Evidence from Country and Industry Emerging Market Equity Indexes[J]. Journal of International Financial Markets Institutions and Money, 2014, 32(9): 184-218.
- [5]Gunn R W, Carberry D P, Frigo R, et al. Shared Services: Major Companies Are Re-Engineering Their accounting functions[J]. Management Accounting, 2017, 145(32): 34-38.
- [6]Ito T, Iwata K, McKenzie C, et al. China's Financial Transformation: Editors' Overview: Editorial[J]. Asian Economic Policy Review, 2017, 12(2): 167-187.
- [7]Janssen M, Joha A. Emerging Shared Service Organizations and the Service-Oriented Enterprise: Critical Management Issues[J]. Strategic Outsourcing Volume, 2008,76(15): 35-49.
- [8]Kaplan B, Muirdock S. Core Process Reengineering[J]. The McKinsey Quarterly, 1991, 37(2): 27-43.
- [9]Kozlova N, Jacobsen B, Golovkina S, et al. Russian-German Investment Relations in the Context of Digital Transformation of the State and Financial Sector of the Economy[J]. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 2019, 89(32): 111-123.
- [10]Kathrin G, Sandra S, Herbert H. Financial Incentives Enhance Adaptation to A

- Sensorimotor Transformation[J]. *Experimental Brain Research*, 2016, 234(10): 2859–2868.
- [11]Mark W, Andreas H, Lars F, Tom G. Strategic Decisions Regarding the Vertical Integration of Human Resource Organizations: Evidence for An Integrated HR Model for the Financial Services and Non-Financial Services Industry in Germany, Austria and Switzerland[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2006, 17(10):1726-1771.
- [12]Martub H, Fahy S. Financial Transformation [J]. *New Financial Management*, 2006, 25(6): 48-51.
- [13]Myatt J , Philip I, Randall J , et al. Target Transformation Over Hospital Closures. The 1962 Hospital plan Provides Inspiration for Solving the Financial and Sustainability Dilemmas Facing Acute Care[J]. *Health Serv J*, 2013, 123(6372):14-15.
- [14]Nielsen J K. China's Financial Transformation in the Context of Slowdown and Deleverage[J]. *Journal of Asia Pacific Business*, 2015, 16(4): 328-354.
- [15]Szymborska H, Hanna K. Financial Sector Transformation and Income Inequality-An Empirical Analysis[J]. *E-Finance*, 2016, 12(2): 123-135.
- [16]Unda L A, Margret J. Transformation of the Ecuadorian Financial System: Regulation and Response[J]. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 2014, 23(1): 84-102.
- [17]Woo C, Kim M G, Chung Y, et al. Suppliers' Communication Capability and External Eeren Integration for Green and Financial Performance in Korean Construction Industry[J]. *Journal of Cleaner Production*, 2016, 112(1): 483-493.
- [18]程晓鹤. 管理会计与财务会计的融合探讨[J]. *宏观经济管理*, 2017(1): 209-210.
- [19]常青. 基于财务共享的企业集团财务管理模式创新[J]. *商业会计*, 2019(23): 15-19.
- [20]陈志. 基于业财融合视角的企业财务管理转型路径研究——以建筑业企业为例[J]. *商业会计*, 2019(07):4-7.

- [21]段俐. 探究业财融合背景下建筑企业财务管理转型[J]. 营销界, 2020(33): 109-110.
- [22]道建丽. 关于业财融合视角下的企业财务管理转型路径研究—以建筑业企业为例[J]. 财会学习, 2020(25): 173-174.
- [23]高盼. 社会转型时期企业财务管理中加强业财融合的对策探析[J]. 中国商论, 2018(06): 161-164.
- [24]高长才. 业财融合下财务管理转型成功的策略分析[J]. 今日财富, 2018(19): 71-72.
- [25]甘燕. 论业财融合在财务管理中的运用[J]. 中外企业家, 2018(29): 23.
- [26]胡泽彬. 业财融合促进财务转型[J]. 金融经济, 2019(16): 188-189.
- [27]何丽. 从“业财融合”角度研究看企业的财务转型[J]. 现代经济信息, 2018(24): 213-215.
- [28]黄晓华. 业财融合下物流企业财务转型的思考[J]. 财经界, 2020(07): 111-112.
- [29]黄华棣. 信息化视角下建筑施工企业财务管理转型探讨[J]. 企业改革与管理, 2020(10): 130-131.
- [30]蒋雨蕾, 刘莹. 企业财务业务一体化与财务管理职能转型分析[J]. 营销界, 2020(31): 160-161.
- [31]刘冬梅. 企业转型过程中的业财融合探究[J]. 中国市场, 2019(10): 68-69.
- [32]刘姗姗. 业财融合在制造业中的推进策略分析[J]. 企业改革与管理, 2019(18): 143-198.
- [33]李香玲. 基于财务共享的财务转型问题及对策研究[J]. 财会学习, 2018(19): 52-54.
- [34]李力勋. 大数据时代的管理会计创新浅析[J]. 财务与会计, 2016(16): 40.
- [35]刘洁. 混改背景下中国联通财务管理体制的转型和创新[J]. 现代国企研究, 2018(14): 162.
- [36]任项生. 企业财务业务一体化与财务管理职能转型探析[J]. 现代经济信息,

- 2019(06): 183-184.
- [37] 孙正. 大数据背景下港口企业财务管理的转型优化[J]. 现代经济信息, 2020(09): 69-71.
- [38] 宋芬. 基于财务共享平台的业财融合模式构建[J]. 财会通讯, 2019(02): 75-78.
- [39] 汤华. 财务转型后财务管理职能的困惑与实践探索[J]. 中外企业家, 2018(36): 21-22.
- [40] 王明玲. 财务共享模式下企业财务管理转型探讨[J]. 现代经济信息, 2019(08): 202-205.
- [41] 向导. 中国联通财务管理体制的转型和创新[J]. 财会学习, 2019(33): 76-77.
- [42] 杨晓艳. 基于业财融合的财务管理研究[J]. 商讯, 2019(25): 65-66.
- [43] 姚红. 新形势下企业加强业财融合策略[J]. 现代经济信息, 2018(22): 159-161.
- [44] 尹英, 王戈. 管理会计体系下业财融合新型财务管理模式研究—基于 X 运营商的管理会计实践[J]. 理论研究, 2018(181): 109-111.
- [45] 郑少波. 四川移动以项目制为载体推进业财融合的做法[J]. 财务与会计, 2018(23): 28-29.
- [46] 左军荣. 企业推进业财融合的路径探究[J]. 中国市场, 2019(08): 84-85.
- [47] 朱诚. 财务转型下的业财融合模式与财务价值创造[J]. 现代经济信息, 2019(08): 267.
- [48] 张凯艺, 张潮. 电网企业集团基于云计算的财务管理转型的研究[J]. 数字通信世界, 2020(06): 123-127.
- [49] 张昕. 混改背景下国有企业财务管理体制的转型和创新[J]. 当代经济, 2018(14): 106-107.
- [50] 张屹, 张雯. 财务管理智能化转型探讨[J]. 财务与会计, 2020(16): 78-79.
- [51] 朱国技. 大数据时代下财务管理模式的转型[J]. 会计师, 2019(16): 38-39.

后 记

六月，总是阳光灿烂，六月，总是伤感别离。弥足珍贵的三年研究生生活若白驹过隙，此时我的脑海又重新映入了那年初秋踏入财大校门的一刻，骄傲、激动、喜悦、憧憬。而今，我又是不断地在反思，反思自己三年的所学、所获、所悟，内心窃喜的是初心不曾改，历久而弥新，那就是“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。在过去的三年学习和生活中，我得到了老师和同学们的很多帮助，在这里，请允许我对您们的帮助致以最真诚的感谢，是您们的无私指导和帮助，使我能够在学习的道路上砥砺前行。

首先，感谢兰州财经大学给我提供了宝贵的学习平台，让我有机会继续在学校学习深造，财大老师们严谨的科学态度、诲人不倦的崇高师德、风趣幽默的授课风格、朴实无华的人格魅力，令我终身难忘，桃李不言，下自成蹊。

其次，感谢我的导师邢铭强教授，在论文开题以来，我得到了邢铭强教授的耐心指导和帮助，从论文的开题报告、初稿、修改到最终完成、答辩，邢铭强教授都倾注了大量的精力和时间，及时指导解决我的困惑，在此，请允许我对您真心地说一声谢谢，师恩永难忘。

最后，感谢我的家人和同学。是家人的支持，我才有了学习深造的机会，是家人的无言付出，我才能够在学校心无旁骛地读书。是同学们的陪伴，使我度过了充实而难忘的三年，难忘课堂上的学习交流、难忘素拓实践的团结欢笑、难忘一起奋斗拼搏得点点滴滴，毕业不散场，“山水总相逢，来日皆可期”。

作者：赵迎

2021年3月18日