

业财融合视角下企业全面预算管理风险控制

冯 伟

中国水利水电第十一工程局有限公司, 中国·河南 郑州 450000

【摘 要】业财融合作为打破部门壁垒、实现企业价值最大化的核心路径, 为全面预算管理风险控制提供了重要支撑。当前企业全面预算管理仍存在业财脱节、流程不规范、数据不协同等问题, 导致预算编制失真、执行偏差、控制失效等各类风险频发。本文基于业财融合视角, 识别全面预算管理全流程风险, 剖析风险形成的组织、流程、数据、人员及战略文化层面成因, 提出针对性的风险控制路径, 旨在推动业财深度协同, 提升企业全面预算管理水平, 为企业高质量发展提供保障。

【关键词】业财融合; 全面预算管理; 风险识别; 风险控制; 协同机制

引言

随着市场竞争日趋激烈, 在传统的预算管理模式下, 业财分离所暴露出来的弊端越发明显, 财务部门与业务部门各管一摊, 预算编制脱离业务实际、预算执行监控落后、预算考核评价不公等现象使预算管理失去了应有的功效, 进而引发了各项经营风险。业财融合强调的是财务与业务的深度融合, 将财务管理融入到业务各环节中, 打通了数据壁垒、串联起工作流程、实现人员协同, 为解决预算管理难题, 加强风险管理指明了方向。基于此, 从业财融合视角出发, 系统识别全面预算管理风险, 分析风险成因并提出控制路径, 对提升企业预算管理效能、防范经营风险具有重要的现实意义。

1 业财融合与全面预算管理风险控制的内在关联

业财融合是全面预算管理风险管控的基础保障。业财融合打破了财务部门与业务部门之间的壁垒, 使全面预算更贴近业务实际, 避免了由于预算偏离业务所带来的各项风险; 实时的业财联动可以对预算执行进行实时监控, 能够实时发现执行偏差, 并快速解决, 防止风险扩大。同时, 业财融合能优化预算考核体系, 兼顾财务指标与业务指标, 让考核结果更客观公正, 有效提升预算管控效能。反之, 有效的预算风险控制能推动业财融合落地, 通过明确的风险管控要求, 倒逼业务部门与财务部门加强沟通配合, 形成“业财协同、风险共控”的良性循环, 推动两者深度融合。

2 业财融合视角下企业全面预算管理现状及风险识别

2.1 业财融合视角下企业全面预算管理现状

目前, 大多数企业已经认识到业财融合对于预算管理的重要作用, 并开始尝试让财务和业务部门进行有效联动, 一些企业在实施过程中取得了初步成果。但是仍然存在很多突出问题, 在实际工作中并没有很好地将业财融合落实

到位, 业财融合大多流于形式, 并没有实现真正意义上的流程上、数据上、人员上深度融合。财务部门更多侧重于事后核算工作, 对业务前端缺乏深度参与的规划和决策, 无法准确把握业务的需求。业务部门则普遍缺乏财务意识, 对预算管理的重视程度不足, 认为预算管理是财务部门的专属职责, 在预算编制、执行过程中缺乏主动配合的意识。从全面预算管理开展情况来看, 编制环节多由财务部门主导, 业务部门参与度低, 导致预算脱离业务实际; 执行环节缺乏实时监控, 预算调整随意性较大; 控制环节侧重财务指标管控, 忽视业务流程的过程管控; 考核环节与业务绩效脱节, 难以发挥激励约束作用。

2.2 业财融合视角下全面预算管理全流程风险识别

2.2.1 预算编制环节风险

在预算编制过程中, 最大的风险是业财脱节。业务部门没有参与到预算编制中, 财务部门基于历史数据进行预算编制, 并不能准确对接业务的实际需求, 造成预算目标不合理、预算编制不真实。业务数据和财务数据不互通, 缺少统一标准, 预算编制没有准确的数据作为依据, 有些公司甚至出现了“拍脑袋”编制预算的现象, 而且一些企业没有结合自身业务特点选择编制方法, 盲目地使用增量预算法, 不考虑零基预算法、滚动预算法的适用性, 造成预算不科学、不灵活, 无法适应市场变动带来的风险^[1]。

2.2.2 预算执行环节风险

从预算执行过程来看, 其主要风险点在于业财协同度不高。业务单位在实际工作中没有严格按照预算要求开展工作, 对业务安排进行任意变更, 财务部门不能够及时了解业务情况, 不能及时发现执行差异, 导致差异不断加大。对于资金控制, 因为业财协同度不高, 使得资金支付与实际业务进展不吻合, 要么出现资金闲置, 造成资源浪费, 要么出现资金短缺, 影响业务正常开展。审批流程也存在

不规范问题，预算执行中的支出审批缺乏业财协同审核，容易出现违规支出、超预算支出等情况，加剧预算风险。

2.2.3 预算控制环节风险

预算管控过程缺少业财融合的监控机制，不能及时追踪预算执行情况，在发生较大偏差后再进行处理，造成损失增加。缺少风险预警机制，没有根据业务性质建立合理的预警指标，对于可能出现的预算风险不能做到提前预警，无法实现事前预防。在发生预算偏差后，一些企业没有从业务层面上进行原因剖析，仅仅从财务层面采取纠偏措施，不能从根本上解决预算偏差问题，从而导致预算偏差一再出现，纠偏措施流于形式。

2.2.4 预算考核环节风险

考核体系偏离了业财融合目标，考核指标过于重视财务指标，不注重业务指标，不能全面体现业务部门工作成果和预算执行状况。缺少对业财融合的考核，考核信息源单一，使考核结果出现偏差，不能客观评价各部门预算管控效果。同时，考核结果与薪酬、晋升等激励约束机制挂钩不紧密，难以激发业务部门与财务部门齐抓共管、管控预算风险的积极性，影响预算管理目标的达成^[2]。

2.3 业财融合视角下预算管理风险汇总

结合上述全流程风险识别，将各环节风险、具体表现及相关关联度、风险等级汇总如表1：

3 业财融合视角下企业全面预算管理风险成因分析

3.1 组织架构层面成因

业财协同机制缺失是核心原因，企业未建立专门的业财融合管理机构，财务与业务部门各自为政，缺乏明确的协同职责分工，预算管理中沟通不畅、推诿扯皮现象频发。部分企业未设立预算管理委员会，或委员会中业务部门代表占比过低，无法充分体现业务需求。组织架构僵化也加剧问题，传统职能型架构使业财部门壁垒难以打破，财务

管控无法深入业务前端，预算编制、控制、考核均脱离业务实际，这与嘉峪关烟草深化业财融合前的组织架构问题高度相似。

3.2 流程与制度层面成因

预算管理流程不完善，未构建业财协同的全流程体系，编制、执行、控制、考核各环节均缺乏业财双方协同参与。编制环节常由财务部门单独完成，执行环节缺乏业务部门实时反馈，控制环节没有业财协同审核机制。制度建设滞后，缺乏针对业财融合的预算管理制度，对业财协同的职责、流程、要求未作出明确规定，预算管理无章可循，预算调整随意性大^[3]。

3.3 数据与信息化层面成因

数据协同不足是关键短板，业务与财务数据分属不同系统，数据标准不统一、无法互通共享，预算编制缺乏准确的业务数据支撑，预算执行中无法实现数据实时同步，风险监控滞后。信息化建设滞后进一步制约业财融合，多数企业未搭建业财融合的预算管理信息化平台，预算编制、执行、监控仍以人工操作为主，效率低下且易出现数据错误。

3.4 人员能力层面成因

财务人员业务能力不足，传统财务人员擅长事后核算，缺乏业务知识，无法深入理解业务流程与需求，难以编制贴合实际的预算，也无法有效识别业务端的预算风险。业务人员财务意识薄弱，将预算管理视为财务部门专属职责，对预算编制不配合、执行不严格，加剧业财脱节。更关键的是，企业缺乏业财复合型人才，未加强针对性培训，也未建立有效的轮岗交流机制，既懂财务又懂业务的人才短缺，难以推动业财融合落地。

3.5 战略与文化层面成因

战略导向不明确，企业未将业财融合与全面预算管理纳入整体战略，预算目标与企业战略脱节，预算管理缺乏长

表1 业财脱节与预算风险的核心关联

预算管理环节	风险类型	风险具体表现	业财脱节关联度	风险等级 (高/中/低)
预算编制	编制失真风险	预算与业务实际脱节，目标不合理，缺乏业务数据支撑	高	高
预算编制	数据协同不足风险	业务与财务数据不互通，编制依据不充分	高	高
预算执行	执行偏差风险	业务执行与预算脱节，偏差过大且无法及时发现	高	高
预算执行	资金管控风险	资金拨付与业务进度不匹配，闲置或短缺	中	高
预算控制	监控不到位风险	缺乏实时监控，偏差无法及时发现	中	中
预算控制	预警机制不完善风险	未结合业务设置预警指标，潜在风险无法预警	高	中
预算考核	考核指标不合理风险	侧重财务指标，忽视业务指标，与业财融合脱节	高	中
预算考核	激励约束不足风险	考核结果与薪酬挂钩不紧密，协同积极性不足	中	中

注：风险等级结合嘉峪关烟草、Y医院等企业实践案例及行业调研数据确定，业财脱节关联度越高，说明该风险主要由业财协同不足导致。

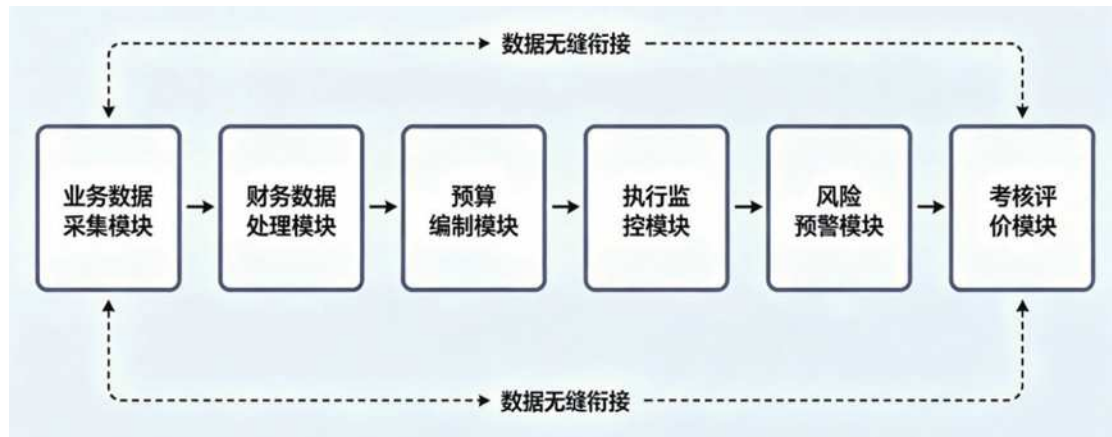


图1 业财融合视角下全面预算管理信息化平台架构图

远规划，风险管控方向模糊。预算文化缺失，企业上下对预算管理和业财融合重视不足，未形成全员参与的预算氛围，预算风险管控措施难以落地。部分企业甚至出现“重编制、轻执行、轻考核”的现象，预算管理流于形式。

4 业财融合视角下企业全面预算管理风险控制路径

4.1 优化组织架构，构建业财协同机制

组建以公司管理层领导为组长的预算管理委员会，邀请财务、业务、人力等部门负责人为成员，划分各有关部门协同职责，保证业财部门参与整个预算管理过程。在财务部设置业财融合岗位，并安排专人到业务部门参与业务计划、预算制定、实施控制等内容，将财务管理嵌入到业务中去，可借鉴嘉峪关烟草的组织架构优化经验^[4]。同时清晰划分财务与业务部门在预算管理各环节的职责，业务部门负责提供真实准确的业务数据，主动参与预算编制、执行和考核，及时反馈问题，实现业财协同、权责对等。

4.2 完善流程与制度，强化预算刚性管控

优化预算编制流程，采用“业务提需求、财务做审核、双方共确认”的模式，业务部门结合业务规划提交预算需求，财务部门结合企业战略与财务状况审核，双方协同调整，确保预算贴合业务实际。完善执行、控制、考核流程，建立业务与预算进度同步反馈机制，搭建业财协同审批机制，结合业财双方职责开展协同考核。制定《业财融合视角下全面预算管理办法》，明确业财协同各环节的流程、要求与责任；建立预算调整制度，杜绝随意调整行为^[5]。

4.3 推进数据协同与信息化建设，提升风险管控效率

统一业务与财务数据标准，打破业财系统数据壁垒，实现数据实时共享，建立严格的数据审核机制，确保业财数据真实、准确、一致，可为预算编制、风险识别与预警提供可靠支撑，Y医院整合HRP系统与HIS系统数据的经验可作为参考，详情如图2所示。该医院通过搭建集预算编制、执行监控、风险预警、考核评价于一体的信息化平台，实现预算管理全流程数字化、智能化，嵌入风险预警模型，结合业务特点设置科学预警指标，开通移动端功能，大大提

升了管控效率。

4.4 提升人员能力，培育业财复合型人才

定期组织财务人员参加业务培训，学习业务流程与知识，鼓励其参与业务会议、项目，积累业务经验，提升业财协同能力。同时组织业务人员参加财务培训，讲解预算管理、财务管控相关知识，引导其认识到预算管理与业务发展的密切关联，主动配合财务部门开展相关工作。制定业财复合型人才引进计划，重点引进专业人才，建立内部培养机制，鼓励财务与业务人员相互学习、轮岗交流，培育内部复合型人才，为业财融合与预算风险管控提供人才支撑。

5 结束语

业财融合是企业全面预算管理优化升级的核心方向，也是防范预算风险、提升管理效能的关键抓手。当前企业全面预算管理中的各类风险，根源多在于业财脱节，涉及组织、流程、数据、人员、战略文化等多个层面。企业需立足业财融合视角，通过优化组织架构、完善流程制度、推进数据协同与信息化建设、提升人员能力、强化战略导向与文化培育，构建业财协同的预算管理体系，实现全流程风险精准防控，推动企业实现高质量发展。

参考文献：

- [1] 许鹏晓. 业财融合背景下企业全面预算管理实施路径[J]. 楚商, 2025, (24): 67-69.
- [2] 贺锦辉. 业财融合下的企业全面预算管理[J]. 商讯, 2025, (17): 110-112.
- [3] 张雪红. 业财融合视域下企业全面预算管理的优化研究[J]. 财会学习, 2024, (32): 65-68.
- [4] 冯国昌. 业财融合视域下企业全面预算管理的优化路径研究[J]. 会计师, 2024, (20): 58-60.
- [5] 汪颖. 业财融合的企业全面预算管理机制研究[J]. 中国品牌与防伪, 2024, (10): 147-150.

作者简介：

冯伟（1990.5-），男，汉族，江西省九江市，本科，中级会计师，研究方向：财会。