集团财务管控与业财融合新策略

李孝平

特变电工衡阳变压器有限公司, 中国·湖南 衡阳 421000

【摘要】在经济全球化与数字化转型浪潮下, 集团企业面临激烈竞争, 传统财务管理亟待革新。本研究聚焦集团财务管控与业财一体化转型, 剖析跨区域协同难、风险预警滞后、数据孤岛等管控困境, 以及业财融合中信息壁垒、组织掣肘、考核脱节等问题。通过“理论构建 - 案例分析 - 路径规划”, 从顶层设计、技术创新、架构优化三方面提出财务管控优化方案, 构建“战略 - 流程 - 技术 - 人才”四位一体的业财融合模型, 为企业突破管理瓶颈、实现协同发展提供理论支撑。

【关键词】集团财务管控; 业财融合; 财务管理; 一体化转型

引言

伴随经济全球化与数字化进程加速, 企业集团化发展态势愈发明显。随着集团规模持续扩大、业务领域不断拓展, 对企业财务管控能力提出了更为严苛的标准。过往传统的财务管控模式在处理复杂业务及应对多变市场环境时, 弊端逐渐显现, 已无法适应企业发展需要。业财融合作为创新管理理念与模式, 为集团化企业优化管理效能、达成战略愿景开辟了新路径。但在实际推进财务管控与业财融合进程中, 集团化企业仍面临财务业务信息脱节、协同运作机制缺失、复合型专业人才匮乏等挑战。由此可见, 系统探究集团财务管控与业财融合创新策略, 对理论研究深化与企业实践发展均具有重要意义。

1 集团财务管控与业财融合的现状剖析

1.1 集团财务管控现状

现阶段, 多数集团化企业在财务管控层面暴露出管理模式固化的困境。部分企业仍延续分散式财务管理模式, 各子公司及业务单元独立处理财务事务, 缺乏统一的财务战略规划与管控规范。这种模式致使集团难以精准把握整体财务状况, 无法对财务资源进行高效统筹与整合, 进而拉低企业整体运营效能, 制约经济效益提升(王化成, 2020)。

财务风险预警机制不完善也是广泛存在的难题。诸多企业尚未构建完备的财务风险评估体系, 对市场波动、资金链断裂等潜在风险的监测、预警与处置能力不足。一旦风险来临, 企业往往陷入被动应对局面, 无法及时采取有效措施止损, 严重威胁企业存续与发展。

此外, 财务数据的质量与应用效能也存在提升空间。受

限于财务系统与业务系统的相互独立, 数据无法实现实时交互与自动流转, 致使财务数据出现滞后、失真等问题。这不仅削弱了财务分析的及时性与精准度, 更使得企业难以依托财务数据开展科学决策, 掣肘企业战略规划与业务拓展进程。

1.2 业财融合现状

在业财融合推进过程中, 企业遭遇多重阻碍。财务部门与业务部门间存在显著沟通隔阂。由于两个部门工作目标、职责范畴与专业背景迥异, 在信息互通、业务协作等方面困难重重。业务部门聚焦业务开展与业绩达成, 财务部门侧重财务合规与成本管控, 双方缺乏共通话语与一致目标, 难以形成协同合力(张先治, 2021)。

专业的业财融合人才短缺问题突出。业财融合要求财务人员既精通财务专业知识, 又熟悉业务流程与行业特性; 业务人员也需具备基础财务素养, 辅助业务决策。但目前企业中兼具财务与业务知识的复合型人才储备不足, 难以满足业财融合推进需求, 成为制约业财融合发展的关键因素。

再者, 企业现有的组织架构和考核机制不利于业财融合地开展。传统的组织架构下, 部门之间职责划分明确, 但缺乏有效的沟通和协作机制, 导致信息传递不畅, 业务流程衔接不紧密。同时, 考核机制往往以部门业绩为导向, 各部门更注重自身利益, 忽视了企业的整体利益, 难以形成业财融合的合力, 阻碍了企业的协同发展。

2 集团财务管控与业财融合的案例剖析

选取一家具有代表性的大型制造集团作为研究对象, 其

在发展进程中同样面临财务管控与业财融合的双重挑战。在财务管控领域，该集团旗下众多子公司地域分布广泛，业务形态多元，因采用分散式财务管理架构，集团难以全方位洞察各子公司财务全貌。这种管理模式直接造成资金周转效率低下，财务风险持续攀升，严重阻碍财务资源的合理配置与高效运用。

业财融合层面，财务与业务部门间存在明显的信息壁垒与沟通障碍。以新产品研发项目为例，业务团队在推进研发工作时，未及时与财务部门就预算规划及成本控制要点进行有效沟通，最终致使研发费用大幅超出预算，项目实际收益远低于预期目标。此外，集团内复合型人才储备不足的问题尤为凸显。财务人员因对业务流程缺乏深入了解，难以向业务部门输出有价值的财务分析与决策参考；业务人员由于财务知识储备薄弱，在制定业务决策时往往忽视财务因素，从而对企业整体盈利水平产生负面影响。

为解决这些问题，该集团采取了一系列措施。在财务管控方面，推行集中式财务管理模式，建立统一的财务共享中心。通过财务共享中心，实现财务数据的集中管理和共享，运用 RPA（机器人流程自动化）、OCR（光学字符识别）等技术手段，对费用报销、应付账款、总账核算等高频业务进行流程再造。制定统一的会计核算标准、审批流程规范及数据录入模板，提高了财务管控的效率和精度，使报表编制周期大幅缩短，数据准确率显著提升。

在业财融合方面，打破部门壁垒，建立跨部门协作机制，加强财务部门与业务部门之间的沟通与协作。定期组织跨部门会议，促进信息交流和共享，增进彼此的了解和信任。在项目立项、预算编制、业务执行等关键环节，财务部门与业务部门共同参与，协同工作。同时，加强业财融合人才培养，通过内部培训、外部引进等方式，打造了一支既懂财务又懂业务的复合型人才队伍。经过一段时间的实践，该集团的财务管控能力得到显著提升，业财融合取得了良好的效果，企业的经济效益和管理水平均有明显提高。

3 集团财务管控与业财融合的新策略

3.1 优化集团财务管控体系

3.1.1 创新财务管理模式

伴随数字化转型加速，集团财务管理模式需契合企业战略与业务特性。若集团业务聚焦、管理层级精简且管控

需求强烈，可搭建以财务共享中心为枢纽的集中式管理体系。借助 RPA、OCR 等前沿技术，对费用报销、应付账款处理等高频财务业务进行流程革新，制定统一的会计核算准则、审批流程规范及数据录入范式，实现财务工作标准化运作。实践表明，该模式能显著提升单据处理效率，处理量可提升 30% - 50%，同时大幅降低人工操作失误。例如，某能源企业通过设立区域财务共享中心，整合 20 个分支机构的核算业务，将报表编制时间从 10 个工作日压缩至 3 个，数据准确率高达 99.8%。

对于业务多元、地域跨度大的大型集团，混合式管理模式更具优势。在资金调配、预算把控等战略层面实施集权管理，借助司库系统实现超 95% 的资金归集，提升资金使用效能；在日常运营决策方面，赋予子公司适度权限，建立分级审批制度。如某跨国制造集团划分三级审批权限，将 50 万元以下采购审批权下放，既保障集团风险可控，又让子公司灵活应对市场，项目执行周期缩短 20%，平衡了战略管控与基层活力（陈汉文，2022）。

3.1.2 完善财务风险预警机制

企业可从三方面构建智能财务风险防控体系。指标选取时，突破传统财务指标框架，打造“四力四链”监测矩阵，融合资产负债率（警戒值 70% 以内）、流动比率（1.5 - 2.0 区间）等财务指标与供应链周转天数、研发投入产出比等业务指标，交叉验证企业经营风险。

依托大数据与 AI 技术，建立“三级预警”响应机制。对财务共享中心、ERP 等多源数据实时分析，指标偏离阈值 10% - 20% 触发黄色预警，20% - 30% 触发橙色预警，超 30% 启动红色预警，并生成可视化风险热力图，直观呈现风险分布。

构建“预案库 + 演练机制”协同体系，针对不同风险制定专项方案，明确部门协作责任，每季度开展跨部门应急演练。通过沙盘推演优化预案，形成风险管控闭环，提升风险响应速度 40% 以上。

3.1.3 提升财务数据质量和利用效率

集团企业实现智能化财务管控的核心在于业财系统深度融合。通过统一数据标准、规范接口，运用 API 与数据中台技术，推动业务数据实时、精准传输至财务系统，形成数据闭环。

数据质量管理上，借助 ETL 工具与校验规则保障数据

准确性,运用大数据和 AI 技术搭建多维分析模型。在成本管控领域,采用作业成本法剖析供应链成本,某制造企业优化零部件库存后,仓储成本降低 18%;在市场分析方面,基于销售数据构建客户画像,某零售集团据此精准营销,客单价提升 22%,真正实现业财数据价值转化。

3.2 推进业财深度融合

3.2.1 打破部门壁垒,加强沟通协作

企业需将业财融合理念贯穿管理全程,着力消除财务与业务部门间的协作障碍,构建高效沟通协同机制。可通过定期举办跨部门联席会议,搭建常态化信息交互平台,以此增强部门间的沟通频次,逐步培育相互理解与信任的合作氛围。

在项目全生命周期管理的关键节点,财务与业务部门应深度协同。以项目立项环节为例,财务团队可基于专业视角,对项目开展财务可行性分析,围绕成本预算、收益预期等维度提出专业建议;业务团队则充分发挥自身优势,提供市场需求调研数据、技术实施方案等核心信息。双方通过优势互补、信息共享,共同制定兼具财务稳健性与业务可操作性的项目目标及执行方案,确保项目从启动阶段就具备财务合理性与业务可行性,为项目后续顺利推进奠定坚实基础。

3.2.2 培养专业的业财融合人才

加强业财融合人才培养是推进业财深度融合的关键环节。企业可以通过内部培训、外部培训、岗位轮换等多种方式,提高财务人员和业务人员的综合素质和专业能力。对于财务人员,应加强业务知识的培训,使其深入了解业务流程和行业特点,能够从业务的角度分析财务问题,为业务部门提供更有针对性的财务支持和决策建议;针对业务人员,企业需构建定制化财务知识培育体系,助力其夯实财务理论基础、掌握实用分析方法。通过分层分类的培训设计,引导业务人员深入理解财务核算逻辑、成本效益原理、风险评估模型等核心内容,逐步培养财务思维意识。在实际业务决策过程中,促使业务人员主动运用财务分析工具,如成本-收益分析、现金流测算等,充分考量资金使用效率、盈利可持续性等财务要素。例如,在项目方案设计阶段,能够从财务视角预判潜在风险,优化资源配置,确保业务活动既符合市场拓展需求,又满足财务稳健性要求,实现业务目标与财务目标的有机统一。同时,

企业还可以引进具有业财融合经验的专业人才,为企业的业财融合工作提供专业支持和指导,带动企业整体业财融合水平的提升。

3.2.3 优化组织架构和考核机制

为契合业财融合发展趋势,企业需对组织管理模式进行系统性革新。通过构建扁平化、敏捷化的组织架构,削减冗余管理层级,有效缩短信息传递链条,提升决策响应速度。这种架构设计打破传统部门墙,促进跨职能信息实时流通与共享,强化部门间协同联动能力。例如,某企业将原有五级管理架构精简为三级,使得业务需求反馈至决策层的时间缩短 60%,显著提升运营效率。

同时,企业需重构考核激励体系,将业财融合目标深度嵌入部门与个人考核维度。创新设计以企业整体价值创造为核心的考核指标,例如将业务部门的项目收益增长率与财务部门的成本管控成效进行捆绑考核,对两个部门实施联动绩效评估。某集团推行该模式后,跨部门协作项目的成本节约率同比提升 25%,实现了业务扩张与财务稳健的双重目标。通过组织架构优化与考核机制重塑,企业能够构建支持业财融合落地的制度环境与组织生态,为战略目标实现提供坚实保障。

4 结论

在复杂市场环境下,集团财务管控与业财融合是集团化企业发展的关键。分析显示,企业在这两方面仍存在不足。为此,本文提出优化策略:创新财务管理模式,完善风险预警机制,提升数据质量与利用效率;同时打破部门壁垒,培养专业人才,优化组织架构与考核机制。企业需立足实际探索适配模式,提升管理效能与核心竞争力。未来,随着经济技术发展,相关领域将迎来新机遇与挑战,需持续深化研究实践,完善理论方法,赋能企业发展。

参考文献:

- [1] 王化成. 企业集团财务管理模式研究[J]. 会计研究, 2020(05): 12-20.
- [2] 张先治. 业财融合的理论与实践[J]. 财务与会计, 2021(12): 34-40.
- [3] 陈汉文. 财务共享中心建设与财务管控优化[J]. 管理世界, 2022(08): 56-63.
- [4] 杨雄胜. 业财融合视角下的财务管理创新[J]. 会计之友, 2020(11): 78-85.