

财务业务一体化实施策略研究

郑可欣

(大连财经学院, 辽宁大连 116622)

摘要: 在经济形势不断变化, 企业间竞争日益加剧的局势下, 现代化管理思想在企业经营管理中的地位越来越重要。财务业务一体化应运而生。本文以我国当前经济形势和现代化管理思想为背景, 对财务业务一体化的含义、实施的必要性进行了阐述。从软件应用、流程规划、人员配备等方面对财务业务一体化实施策略进行了研究, 并对实施过程中存在的问题提出了相关改善建议。

关键字: 财务业务一体化; 现代化管理; 企业价值

随着企业经济业务活动的日益繁盛, 互联网信息技术的迅猛发展, 传统财务信息系统所提供的会计信息, 已经不能满足企业日常的需要。目前许多企业都在积极地向财务业务一体化的流程转变, 并且已经有一大部分企业从中受益。但由于财务业务一体化的实施涉及到企业经营的多个环节, 是一项规模庞大、投资成本高、实施周期长的系统工作。要想达到环环相扣、紧密配合, 需要企业设计并运行一套适当的财务业务一体化实施策略, 同时要有全局意识, 根据企业战略发展的需求, 来进行规划、实施、控制和管理。

一、财务业务一体化概述

(一) 财务业务一体化的含义

财务业务一体化是指在互联网技术、信息化管理软件和大数据平台等综合要素环境下, 将企业日常经营活动中的财务环节、业务环节和管理环节这三大主要环节有机融合。将计算机的“事件驱动”概念引入流程设计, 建立基于业务事件驱动的财务一体化信息处理流程, 使财务数据和业务融为一体。财务业务一体化流程图见图 1。

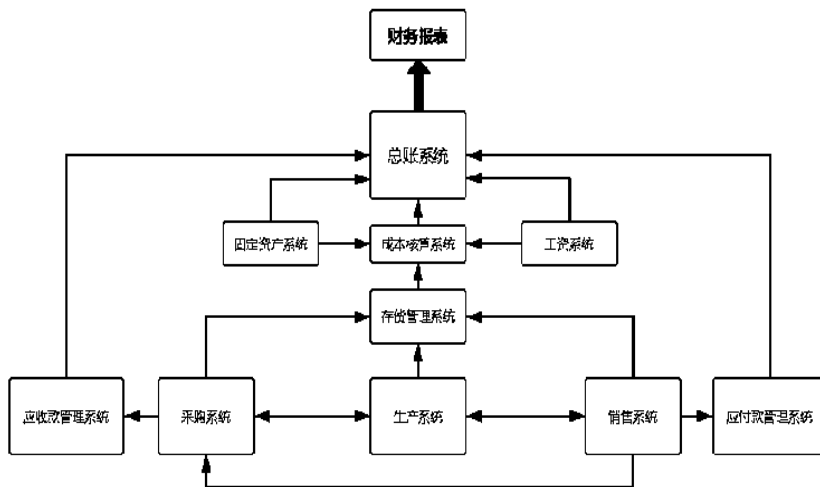


图 1 财务业务一体化流程图

(二) 传统的财务系统与财务业务一体化比较

通过分析比较传统的财务系统与财务业务一体化在组织结构、会计核算、管理领域、业务流程等方面的特征, 发现如下差异(见

表 1)。不难看出, 传统的财务系统已经越来越难适应现代化的管理要求和信息共享环境。这种问题迫切需要财务业务一体化系统来解决。

表 1 传统财务系统与财务业务一体化对比表

项目	传统的财务系统	财务业务一体化系统
管理领域	主要对资金进行管理, 企业内部管理模式为分散式, 财务与业务系统无法实现对接, 两者之间难以查询核对信息, “信息孤岛”问题严重。	对企业的资金、存货、人员和信息统一管理, 使得财务与业务信息得到及时的反馈和有效的衔接, 避免了“信息孤岛”问题的出现。
数据处理	在对数据的处理上, 一笔业务中的数据来自多个部门, 需要重复多次录入, 数据处理工作量大, 差错率高。	在对数据的处理上, 一笔业务中的数据可以多次使用, 提高了对数据信息的利用率, 大幅度减少了工作量, 准确率高。
会计核算	人力成本高, 核算周期长, 会计核算结果质量难以保证。	成本费用数据来自一体化系统, 减少了主观上的不确定性, 核算结果准确。
人员及沟通	对相关人员的综合素质要求较低, 人员之间各司其职, 权责分配不清, 公司内部信息沟通不畅。	对人员的综合素质要求较高, 采用标准化的作业流程, 权责分配明确, 公司内部信息可以实现有效沟通。

组织机构	组织机构为高长型结构，不能及时的反馈市场的变化。	组织机构为扁平型结构，可以及时地反馈市场的变化。
业务流程	公司的内部控制环境，难以实现对员工所有行为的控制，易出现财务舞弊。	一体化下，员工的行为都在系统的控制下进行，可以有效防止舞弊。
业务控制	会计核算依据的是历史数据，有滞后性，不能及时的监管公司的日常活动。	数据来源于实时数据，能及时地反映和监督公司的日常活动。

(三) 财务业务一体化实施的必要性

财务数据与业务数据之间脱节会严重影响企业的经营管理。对于一个企业来讲，理财目标即为实现收益，收益其中大部分是从主营业务中来，这就要求企业关注企业供应链中的供、产、销各个环节，来结算收入、成本和费用，确认利润。所以企业的财务、业务之间并不是独立存在的，这些业务环节与公司的财务密切相关，财务业务相互配合，共同影响着企业的财务状况和经营成果。下面从财务、资金、成本和费用三个角度进行分析。

1. 从财务的角度来看：对财务的管理与控制是企业经营的核心，这是因为通过财务数据能够直接得窥视出企业的营运状况，利用这些数据可以对各项财务数据指标进行分析，发掘企业的潜力，寻求企业更大的核心价值，因此财务、业务两者相辅相成，不可分割。

2. 从资金的角度来看：财务管理以资金管理为中心，资金相当于企业的“血液”，只有让资金不断地循环周转，才会为企业注入活力。一般来讲，资金周转率越高说明对资金的使用效果越好，企业的偿债能力越强。但在实际工作中，大量的应收账款和存货，由于变现能力差导致大量的资金被占用，使得这部分资金不能及时的进入流转，而这些应收账款和存货就是在销售环节和生产环节产生的，这就不仅涉及到财务问题，也与业务问题有关。

3. 从成本和费用的角度来看：企业大多数业务行为都伴随着成本费用的发生，这些成本费用是抵减企业利润的重要组成部分，做好成本费用管理会使利润核算更加准确。财务业务一体化的开展可以使企业的财务流程和业务流程更加规范，存货成本和期间费用的核算可以更加及时和准确。

二、实施财务业务一体化的优势

财务业务一体化涉及到企业财务、业务、组织和系统四个层面（见图2），目前企业经营管理的痛点在于财务、业务、组织和系统四个层面各有问题，这些问题相互关联，彼此牵制。

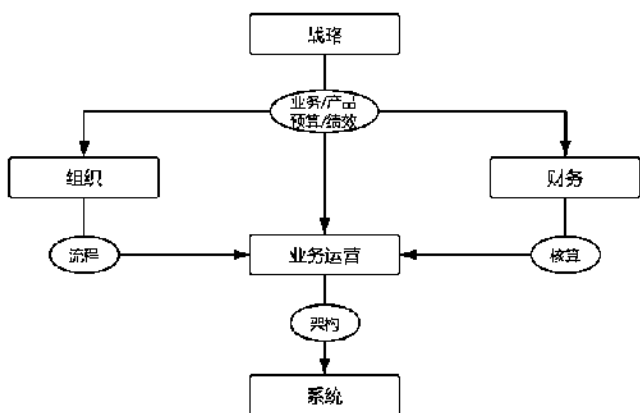


图2 企业经营管理的四个基本面

1. 在财务端：表现在企业管理者看不懂财务数据，根据财务部门提供的财务分析数据，知道财务指标表现不好，但站在业务

层面观察却不清楚发生了什么，找不出问题出现在哪个环节。

2. 在业务端：表现在业务部门责任人质疑相关制度不够规范，导致业务处理速度慢，对于业务上存在的大量问题不能真实地反映出来，业务部门工作量大，任务繁重。

3. 在组织端：表现在组织结构层级多，权利高度集中在财务部门，但各业务部门权利、责任与利益划分不清晰，出现职能缺失和职能冗杂的问题。

4. 在系统端：表现在系统流程设计在尽可能顾全各部门要求的情况下，仍有人抱怨系统存在漏洞，这些漏洞使得财务环节与业务环节之间相分离，不能实现融合。

财务业务一体化专门为解决以上问题而产生，财务业务一体化的优势如下：

(一) 加强企业资金和成本控制

财务业务一体化，顾名思义，将财务环节与业务环节合为一体，使这两个环节数据互通，以保证数据的准确性、完整性和真实性。要求采购部门、生产部门、销售部门之间将单据整合提交至存货管理部门，存货管理部门再根据固定资产管理部门、工资管理部门提供的数据进行成本核算。便于管理者清楚的了解各个环节的成本比重，更好地进行成本控制，降低资金浪费，提高资金利用率。与此同时，企业也可以通过本月的支出情况，来完成下月的成本预算工作和资金使用规划，加强企业资金和成本控制。

(二) 提高企业会计信息质量和决策速度

在我国大多数企业采用多层级的金字塔式组织结构，这种组织结构表现为明显的集中式管理，权利高度集中。在企业规模较小、业务较少的情况下，可以使企业整体从高层到基层都分工明确，目标一致。但随着企业规模加大，业务增多，这种组织结构的弊端便逐渐显露出来，随着企业层级增多，层层上报的速度便会下降，信息在传输过程中会出现偏差，导致决策滞后乃至做出错误决策。采用财务业务一体化，可以使企业的组织结构实现扁平化，加速信息的传递速度，使信息使用者可以随时获取实时可靠的数据，实现对资金动向和成本数据的监察，企业能够对市场变化做出快速反应，及时做出准确合理的决策安排。

(三) 提高企业的竞争力

企业在实施财务业务一体化后，对企业的竞争力有了质的提升。对企业竞争力的提升主要体现在以下几个方面：第一、财务管理理念得到提升，由财务会计的方向转变为侧重管理会计的方向，强调数据的相关性和灵活性，强调对资金流、信息流、物流的科学管理与控制。第二、现代化的网络管理平台，使流程导向的业务处理走向规范化、透明化，员工需要严格地按规定的步骤去执行每个程序，有效防止舞弊。第三、企业员工的综合素质不断提高，财务业务一体化项目中的每个员工都是多面手，全面的了解企业各环节，工作中即相互协调配合，又相互制衡，为企业的内部控制提供了支持。

三、实施财务业务一体化过程中出现的问题

尽管很多企业已经设计了适合自己公司的财务业务一体化系统，但是在实际应用中仍出现了以下几个方面的问题。

（一）对网络依赖程度高

财务业务一体化软件，作为信息化平台，需要靠网络支持进行工作，同时也受网络质量的影响，信息传递的速度与网络的速度密切相关。此外，网络环境是否安全也影响着财务业务一体化软件的安全性，存储在财务业务一体化平台中的数据一旦被第三方恶意攻击网络，盗取内部数据，后果不堪设想。

（二）财务流程与业务流程脱节

财务业务一体化开展的基本思路就是将财务流程与业务流程融合，然而在企业实际经营中，财务流程与业务流程融合情况并不理想。财务与业务流程没有实现真正的整合，表现为财务和业务流程分别运行，资金流、物流和信息流协调不及时，不能对日常经营过程实现及时控制，容易出现决策滞后或失当。

（三）员工对财务业务一体化认识不足

财务业务一体化对人员的综合素质要求较高，计算机软件仅仅是一种辅助手段，如何利用好它，起主导作用的还是在于人。多数员工对财务业务一体化仍然认识不足，主要表现在：第一、员工录入初始数据不够严谨，初始数据的录入存在错误，对后期数据处理与分析产生误导。第二、员工主观能动性不强，存在一些员工认为由原来只负责单环节数据变成需要负责多环节数据处理，加大了工作量的思想。第三、员工之间缺乏沟通，配合不默契，影响信息处理和传递的速度。

（四）授权管理机制“过”与“不及”

财务业务一体化实行过程中，“授权过于集中”和“没有授权机制”同样会出现很大的问题。如今虽然很多企业都实现了办公系统智能化，然而大部分企业并没有形成划分明确的“权责利”授权管理机制。如果员工的“权责利”概念没有形成，没有好的“权责利”思想，就不可能有效地落实企业各项制度和激励措施，更谈不上企业战略的执行。

四、财务业务一体化实施策略研究

（一）财务业务一体化软件的选择

企业想要实现财务业务一体化，前提是要配备一套财务业务一体化软件。在进行软件选择时，企业应参考内外部信息来进行筛选，首先应该结合自己的情况，对企业的业务和财务流程进行全面的了解。其次，对软件公司进行调查比较，了解各个公司提供软件的基本情况、是否有独特的针对本企业所处行业的处理方法，能否提供技术指导和售后服务等。由于软件依靠网络运行，为尽量降低网络环境对财务业务一体化平台的影响，软件公司应为软件开发更多离线的模块，对于必须通过网络存储传输的部分，企业应建立严密的防火墙系统，及时检测并查杀病毒，有效地防止黑客的入侵。企业员工也应被要求经过授权许可才能够访问系统，相关员工需要设置独立的密钥，用于核验身份。

（二）为财务业务一体化培训员工

财务业务一体化对于企业员工来说是一项新生的管理运行模式，对于新生事物，员工需要时间来学习和熟悉。因此最行之有效的方法便是组织员工集体培训，同时建立严格的考评制度。培训的师资队伍应该由软件公司技术人员和企业内部即熟悉软件操作又了解企业业务流程的员工组成，这样才能理论联系实际，提升培训效果。在员工对财务业务一体化概念理解还比较薄弱的阶段，管理层可以通过开展财务业务一体化成功案例讲座，将一体化的思想灌输给员工，使员工认识到一体化给企业和个人带来的好处，从而加强他们的使命感和主观能动性，使企业的战略有效的传递至基层。在此过程中，还要实行绩效考评制度，一方面，给员工激励作用；另一方面，方便企业管理层及时发现一体化实

施过程中的问题，规范企业管理制度。

（三）财务业务一体化软件的实施及风险防范

在软件正式投入使用前，负责的项目组应先将财务系统和业务系统整合，定义好流程的标准和衔接点，以及相应的实施细节还要为日后业务拓展的可能性留有空间。财务业务一体化建设作为一项长期的工作，需要不断的磨合。加强财务业务融合的措施有：1.业务部门尽早拟定各项计划，财务部门适当介入，提出投入产出、资金成本、税收筹划等财务方面的建议。2.财务部门与业务部门进行沟通，实行全面预算管理。3.财务业务对接，成本费用管理标准化。4.财务部门通过数据分析，及时发现问题，督促业务部门改进。5.财务部门发起对自身的差错纠弊和对业务部门的核查，共同整改、积极合作、加强融合。在这期间会发现一些流程顺序和实际工作的衔接不尽合理，需要不断地完善和修正，使企业彻底实现财务业务一体化。

（四）财务业务一体化的风险评估与控制

实施财务业务一体化的过程涉及到企业价值链的方方面面，要提高整个企业价值链的效率，必须提高资金流、信息流、物流、人流、知识流的运行效率，任何一个环节的迟滞和效率的低下，都将增加整个企业的成本。在此过程中会面临许多风险，如财务风险、业务风险、操作风险和内控风险，对于这些内部风险，企业可以设计一套风险等级量化表，建立风险评估与控制制度，适当放权给各个部门，使部门经理据此对业务操作预计成果进行评估考量，从而进行稳健的业务决策。通常情况下，企业还会面临着政治风险、监管风险、技术革新风险等外部风险，此类风险公司很难评估量化，但又对企业的战略有着严重的影响，因此需要聘请专业的评估机构来评估，从而实现对企业内部与外部风险全面把控，促进企业健康、高效、可持续发展。

五、结论

财务业务一体化解决了财务数据与业务数据之间数出多门，报表不一的长久困惑，建立了财务和业务两个领域的“映射”关系，从财务角度发现问题，通过财务数据和业务数据的打通，有效及时的反映业务中存在的问题，提高了企业管理水平和工作效率。但财务业务一体化只是一种技术手段，一种流程之间集成优化的措施，想要将其引入企业是容易的，如何使用好该软件是财务业务一体化实施策略需要解决的问题。企业应站在战略发展需要的角度，结合企业自身的实际情况，为自己量身定制一套适合的财务业务一体化实施策略。针对财务业务一体化实施过程中出现的问题，及时地做出调整，不断地优化财务与业务之间流程的衔接、加强员工培训，提高员工操作能力、加强企业风险防范和内部授权与控制体系，保证企业整体战略目标的顺利进行。

参考文献：

- [1] 林炜. 企业财务业务一体化与财务管理职能转型 [J]. 商讯, 2021 (13): 29-30.
- [2] 邹琳. 财务业务一体化的信息化建设方略谈 [J]. 现代营销 (下旬刊), 2020 (08): 224-225.
- [3] 穆浴. 关于财务业务一体化对财务管理的促进作用分析 [J]. 财会学习, 2020 (17): 37-38.
- [4] 王艺. 建设企业财务业务一体化系统的思考 [J]. 中外企业家, 2017 (18): 79.