

新时期中小企业业财融合管理问题研究

■ 刘培培

(西安高新一中沣东中学, 陕西 西安, 710086)

一、引言

新时期,业财一体化管理模式是中小企业为适应市场经济变化而探索出的新制度。该制度为提高企业财务和业务工作质量提供了保障,使企业有限的资源得到更合理分配,从而有效缓解企业压力,并使企业实现稳中求进的发展目标。同时,业财融合对保证财政信息的准确性、提高企业抗风险能力与企业经营效益都具有重大意义。目前,缺乏业财融合意识、业财融合绩效考核机制不完善、业务财务部门融合难、缺乏业财融合专业队伍等因素是中小企业在业财融合过程中存在的主要问题。基于此,本文针对中小企业业财融合过程中存在的问题,提出应对措施,以供相关企业参考。

目前,市场竞争日益激烈,并且企业利润普遍下滑。这对企业的运营与管理提出了更高的要求。尤其是对想谋求长期发展的中小企业,由于其规模较小、资金有限,在市场经济中将面临更大的挑战。如何提升企业的市场竞争力、如何有效管理业务部门和财务部门、如何提高企业业务水平及项目利润等方面,都是中小企业在发展中必须解决的难题。在此背景下,原有的管理制度已经无法满足新时期中小企业的发展需求。因此,与时俱进,寻求科学有效的管理制度,对中小企业而言迫在眉睫。业财融合是新时期财务人员转型的方向,即传统的会计核算转变为会计管理,且二者相互依存、相互促进。业财融合的实施对中小企业的财务人员的综合素质提出了更高的要求,即财务人员必须融入业务部门,并积极开展相关工作,以此推动中小企业的可持续发展。

二、业财融合的概念

资源有限是中小企业显著的特征。因此,为了更好地实现企业目标,财务部门必须了解公司的运营模式,并使企业有限的资源得到合理的分配。也就是说,财务部门不仅要了解业务的开展与完成情况,还要积极参与业务流程,并为企业取得业务成果提供服务。业财融合具有双向性,是业务和财务的有效交融。但是在多数人的观念里,业财融合仅是公司的财务部门单方面与业务部门进行沟通。但这一观点是片面的,真正的业财融合并非单向,

而是双向,需要双方主动与对方进行业务沟通与往来。一方面,财务部门需要了解企业业务开展情况,熟悉公司的经营模式与运行状态,以此为企业的业务工作提供优质服务。另一方面,业务部门也必须了解财务知识,这在开展业务工作时能最大程度降低财务风险的发生率,有效减少公司损失。

三、中小企业实施业财融合的意义

(一)提高企业抗风险能力

业财融合可以帮助管理者在管理过程中及时发现问题,并进一步看到导致问题的原因,还能使其通过对数据分析找到解决问题的有效方法。但是,很多中小型企业并没有做到业财融合,企业内部的业务部门和财务部门之间数据没有实现共享,甚至各部门的数据相互矛盾。这导致两部门之间并未形成有效的联结,也导致中小型企业面临较小的财务风险。

在此情况下,中小型企业管理者要高度重视业财融合工作的开展,积极引导两部门进行交流与合作。这能有效避免财务数据出现矛盾的情况,降低财务风险发生率,并提高中小型企业抗风险的能力。

(二)保证财政信息的准确性

部分企业的财务数据及信息存在误差,因此,财务部门对一些数据的分析也无法做到准确无误。财务部门信息是否准确,决定着企业管理层根据财政信息做出的决策是否符合企业发展需求,甚至有可能决定着企业在新经济背景下是否可以获得较好的发展。因此,保证财政信息的准确性是新时期市场经济对中小企业财务工作提出的具体要求。业财融合的实施可以在一定程度上提高财政信息的准确性。业财融合可以增加业务和财务的联系,帮助财务人员对业务有更多的了解,这对保证财政信息的准确性具有重大意义。

(三)提高经营效益

企业制订任何战略规划都要以自身拥有的各类资源为基础,因此,在一定程度上,战略规划受到资源条件的影响。而财务和业务的融合能使企业提高资源利用率与经营效益。其原因主要有以下三点:其一,企业利用业财融合可以根据自身

业务特点,改善并优化流程,简化审批节点,降低审批级别,合理授权,有效控制风险,提高管理效率;第二,业财融合有利于企业更好地推进精益生产,不断挖掘成本潜力,使企业利用有限的资源创造更多的经济效益;第三,有利于企业制订有效的绩效政策,奖优罚劣,充分发挥绩效考评在促进员工工作积极性方面的作用。

业财融合提高经营效率主要表现在以下两方面。一方面,公司管理层需要根据财务信息做出决策。因此,财务信息的准确与否对企业决策层的决策成败至关重要。财务部门在业务和财务融合的管理模式下收集的财务信息更准确、更全面。在此基础上财务部门可以为公司决策的有效性和合理性提供有效的数据信息。另一方面,公司财务交汇情况下的财务数据预测涉及公司的采买、生产方式、销售和决策等各方面。管理层通过这些数据可以有效分配公司有限的资源,降低开支,使公司生产成本下降,并长期稳定运营,提高服务质量与经营效益。

四、中小企业实施业财融合存在的问题

(一)缺乏业财融合意识

1. 管理人员财务管理意识薄弱

大部分中小企业的管理人员将工作重点都放在商业业务上,而忽视了财务管理工作。在经营过程中,他们只关注业务的增长,认为只有业务才能给公司带来利润,财务工作仅限于会计核算,没有更多附加价值。因为管理者财务管理意识薄弱,所以公司的财务工作得不到足够重视,并且财务部门在公司发展策略制订中几乎没有发言权。之所以对财务管理产生误解,是因为管理者未意识到财务部门的监督职能。因此财务部门便难以充分发挥其应有作用,甚至使财务部门工作的目标和公司的计划及业务发展需求发生较大出入。如此,企业则不能有效得到发展。

2. 财务部门业财融合意识不够

财务部门认为其主要职能是对企业经营与管理活动进行监管,没意识其服务职能。然而,公司业务部门又认为,其业务工作开展会受到财务部门的限制。导致上述误解的原因是,各部门仅从自身立场出发,没有从提高公司总体发展水平和长远利益的角度考虑问题。在这种情况下,很多业务部门人员认为业务与财务的融合会给业务工作的有效开展造成一定的阻力,因此,他们不愿意接触财务工作。这在一定程度上阻碍了业务部门和财务部门的有效融合。

(二)业财融合绩效考核机制有待完善

任何事物的发展都离不开系统的规范过程,业务和财务的融合同样如此。许多企业并没有意识到业财融合的必要性,也有一些企业虽然有明显的业财融合趋势,但是没有完善的配套制度。

公司在预测其业绩和财务状况时,通常会以财务部门与业务部门的数据为参考。但是,业务部门和财务部门分属两个独立的部门,在工作上联系较少。因此,业务部门和财务部门一般只关注自己部门的利益而进行数据预测,而很少站在整体的角度,对公司整体财务与业绩进行预测。其中,业务部门的预测多从业务量的角度展开,而财务部门则是根据风险调控的角度展开。因此,二者融合的速度较慢。很多企业在现有的管理模式中,并没有针对业财融合的内容制订明确的考核指标。这导致绩效考核机制难以在促进产业财务一体化方面发积极作用。因此,业财融合绩效考核机制有待完善。

(三)业务部门与财务部门融合难

业务部门及财务部门的管理理念和发展目标有很大区别。业务部门以绩效预测作为前提,在商业层面上他们只关心“业务增量”,而不关心因业务量增加而导致的成本增加和财务风险。而财务部门则更为关注成本和风险调控。二者因理念目标的不同导致业财融合的困难。

(四)业财融合建设缺乏专业人才的支撑

业务和财务的融合需要高素质的复合型人才队伍作为支撑。这类人才在工作中可根据专业知识和技能来促进业务与财务的深度融合,实现企业战略目标。建立高素质复合型人才队伍要求企业要善于挖掘和培养具有综合素质的工作者。不同岗位对专业人才有不同的要求,这就要求工作人员不仅需要具备较高的专业知识水平,还要有较强的领导能力和专业分析能力。例如,财务人员需要了解业务、行动和决策等方面的内容;企业管理者需要了解管理和投资财务等方面的内容;就中等规模企业的管理管理者而言,需要更加关注人员管理;作为高层管理人员,则需要具备多重角度地看待问题的能力。通常,复合型人才在工作中能够合理科学地看待问题,注重公平,在日常工作中既具有科学的理性,又具有艺术的敏感性,关心效率,且需具有终身学习、终身运动和终身成长意识。

五、中小企业业财融合的对策

(一)提高企业业财融合意识

新时期,中小企业不应该只沿袭原有的管理方

案对业务部门和财务进行管控,需要根据实际情况改变业务和财务管控方式。财务人员在制订财务方案时,要了解相关业务活动的开展情况,以业务部门的实际需求调整财务方案,使财务工作能更好地为业务部门服务。同样,业务部门的人员也需要了解财务方面的知识,并把相关的财务知识运用到业务工作中,达到规范业务活动的目的,这可以更好地促进财务与业务的融合。

这就要求企业应提高员工的业财融合意识。但是,绝大部分中小企业以家族企业为主,管理者的意志和决策直接影响企业的发展方向。因此,中小企业推动业财融合的关键点是企业运营者必须从理念上明确二者融合的必要性,意识到中小企业的长远发展不应只依靠业务部门,更要财务部门在企业融资方面进行协调。

(二) 建立融合切入点

虽然很多中小企业对业财融合的管理模式有迫切的需求,但是由于受到发展规模的限制,业财融合的管理模式需要循序渐进地实施。企业应该根据自身经营特点,为业财一体化寻找合适的切入点,逐步实施产业财务一体化。在实际工作中,中小企业可从以下方面入手。

第一,财务部门需参与制订财务和估值指标。企业在预估预算时需要考虑自身的管理现状,使预算与公司的计划目标保持一致。这就需要财务人员和管理层之间保持沟通,利用专业的财务技能,结合不同的估算方法,将企业的业务特质和市场需求结合起来,制订符合企业实际情况的预算指标和考核指标。

第二,财务管理层和决策层需要关注企业的购买合同。在签订合同前,财务部需要提供供应方的纳税信息、可以抵扣和优惠的税率、材料供应部分价格的起伏、付款的期限等材料,并与决策层一起对供货商的信誉和实力进行系统的评估。当签订合同时,财务人员需检查合同条款,保证项目和资金已编入预算,另外,确保采用的付款方法符合公司财务政策,发票和税负保持一致,这才能有效规避风险。

第三,财务机构的重组。财务部门可将部分专业人员从枯燥的日常会计中抽离出来,使其专心做好财务预估、管理系统及财务咨询等工作。另一部分财务人员需要注重成本预测,深入业务所在地,了解各项业务活动流程和成本结构,结合历年信息预测各业务的产能和行业标准,然后,通过与企业

领导的全面沟通,制订各环节的标准成本,并将各环节的实际成本与标准成本进行对比预估,合理有效地控制成本。而财务经理则需侧重于业务风险的分析、预测与规避。

(三) 加强业财融合人才队伍建设

业财融合的有效开展离不开高素质人才。对于高素质财务人员来说,他们不仅要具备丰富的财务知识及较强的实际操作能力,还需要及时了解业务开展情况,掌握公司的运营方式和实际运营状态。对财务部门负责人而言,他们则需要更高的综合素养,对专业培训、业务流程、投资理财及企业管理等方面都有深入的了解。他们还应该具备丰富的财务知识及较高的业务风险识别和成本调控能力。另外,财务部门负责人还要积极建设业财融合人才队伍,在相关技能培训中,可以使业务人员和财务人员共同参与培训,也可以在实际操作中进行系统的一对一的培训。这可以让业务部门和财务部门得到有效的交流,促进双方合作。

六、结束语

总结以上内容,在新时期的大环境中,新时期公司需对财务部门及业务部门实际的工作流程实施的情况有更多的掌握,并在此基础上积极促进二者融合,保证各部分财务工作的有效管控,从而提高公司效益,使公司经营的风险得到最大效益的管控,以达到企业整体的预期目标。

【作者简介】刘培培(1983-),女,陕西西安人,本科,财务主管、会计师、审计师,西安高新一中沣东中学,研究方向为业财融合。