

# 基于业财融合视角的财务精细化管理与实践研究

高 宁

中汽研华诚认证（天津）有限公司 天津 300300

**【摘要】**：业财融合作为管理会计的一项核心理念，强调推动业务运营与财务管理从各自为政走向深度融合与双向赋能，为实现财务精细化管理提供了坚实的数据基础与可行的实施路径。本文以A央企二级公司为研究对象，立足业财融合视角，深入剖析当前企业在推进业财协同与精细化管理过程中普遍面临的现实挑战，主要包括数据滞后、预算权责不清、核算粗放、数字化割裂等。在此基础上，提出贯通业财链路、优化预算管控、细化核算颗粒度、推进信息一体化的改进建议。

**【关键词】**：业财融合；精细化管理；数字化转型；预算管控

DOI:10.12417/2982-3382.26.01.001

随着数字经济时代的到来以及国有企业改革进入深水区，国有企业面临着“一利五率”考核的严格要求，单纯依靠规模扩张的增长模式难以为继，必须向内挖掘潜力，向管理要效益。财务管理作为企业管理的中心环节，其职能正经历着从“事后核算”向“事前预测、事中控制、事后评价”的深刻转变。

业财融合，即业务逻辑与财务逻辑的深度协同，财务人员需深入业务流程，将财务管控前置，使财务数据能够真实反映业务实质，并为业务决策提供支持。“财务精细化管理”则通过对财务活动的精确定位、量化分解和过程管控，实现对资源配置的优化和风险的实时监控。对于A公司而言，其作为集团战略的执行主体和市场竞争的核心单元，面临着既要承接上级考核指标，又要应对市场变化的双重压力。如何在业财融合的视角下推进财务精细化管理，打通业务流、资金流、信息流，提升运营效率和价值创造能力，已成为亟待研究的重要课题。

## 1 A 公司财务管理的现状与痛点分析

A公司作为某汽车服务央企的二级全资子公司，公司以“传递信任，服务汽车行业高质量发展”为使命，业务涵盖管理体系认证、产品认证、服务认证三大领域，深度参与汽车零部件再制造、智能网联、低碳环保等前沿领域的标准制定与认证实践。随着业务规模扩张和市场竞争加剧，面临着市场压力大、资金占用增加、项目管控难度大等问题，传统财务模式已难以满足管理者的需求。

### 1.1 财务数据滞后实际业务

在现行财务管理模式下，A公司的财务职能主要局限于事后核算，实质上是承担了“记账员”角色，未能有效嵌入业务流程：

第一，业务部门通常在合同签订、履约交付等关键环节完成后，才将相关资料传递至财务进行账务处理。由于财务人员对项目进度缺乏实时了解，只能依赖发票进行收入确认，导致

收入确认节点与实际履约进度相脱节，收入波动无法真实反映业务节奏。

第二，业务口径与财务口径之间缺乏统一的数据标准。业务部门基于项目节点统计的产值，与财务按开票或回款确认的收入之间往往存在显著差异，导致每月需投入大量人力进行数据核验与差异分析，在客观上削弱了财务数据对经营决策的支撑能力，难以获取准确的经营“底数”。

第三，财务与业务之间存在着沟通隔阂。财务人员对业务逻辑缺乏理解，不熟悉项目进度节点、合同条款约定对收入确认规则的影响，难以主动识别潜在风险。业务人员对财务规范认知不足，不了解收入确认、成本归集等环节对财务结果的影响，双向认知壁垒使得跨部门沟通长期停留在“事后解释”而非“事前协同”层面，固化了财务与业务矛盾的困境。

### 1.2 预算管理权责不清

在当前的预算管理模式下，A公司形成了以财务部门为主导、业务部门被动填报的编制机制，导致预算目标的设定缺乏业务逻辑支撑与数据依据，往往与年度实际经营走势产生较大偏差：

第一，预算编制缺乏业财协同，目标与业务脱节。财务部门主导预算编制，但难以掌握各认证业务的项目储备、履约节奏、市场预判等关键信息；业务部门则被动承接填报任务，往往以上年基数简单增减作为编制依据，而非基于真实的业务规划。

第二，预算执行缺乏过程监控，管控手段缺位。预算下达后，未能嵌入业务流程形成动态跟踪机制。收入确认、成本归集等关键节点缺乏实时预警与反馈，导致超预算支出往往在事后报账时才被察觉。

第三，预算分析缺乏业务穿透，数据价值难以释放。预算

分析停留在财务维度的简单对比，如“实际收入 vs 预算收入”“实际费用 vs 预算费用”，缺乏对业务动因的归因分析：如收入未达标的背后，是订单储备不足，还是项目进度滞后？导致预算管理无法形成“发现偏差—定位原因—优化决策”的闭环。

### 1.3 核算颗粒度粗放

在当前的财务核算体系下，A公司能够从宏观层面掌握公司整体盈利状况及各部门费用支出情况，但在微观经营单元的精细化核算上难以准确计量具体产品线、特定客户或单个合同的实际利润贡献。

职能部门产生的各项管理成本，目前采用统一归集，未能真实反映各业务单元对后台资源的实际消耗。比如，业务部门在提出行政支持时，无需承担对应的成本责任，客观上形成“资源需求无节制、使用效率不敏感”的局面。

财务核算未向“管理会计”维度深化。当利润核算无法下沉至经营末梢时，对业务单元的考核只能停留在收入、回款等规模指标层面，而“创利能力”这一核心价值维度被悬置。导致难以覆盖成本的项目在缺乏精细核算支撑的情况下，难以向上说明调整策略的必要性。

### 1.4 数字化转型沦为“系统堆砌”

在持续推进数字化转型的过程中，A公司先后引入了SRM、ERP、IOP、CRM、BIP等多个专业系统，覆盖了采购、财务、项目管理、销售等核心业务环节。然而，由于各系统在建设初期缺乏统一规划，未实现有效打通，导致数种系统各自为政，信息彼此割裂的运行格局。以合同执行为例，销售部门在CRM系统中完成合同录入后，无法同步至财务所用的IOP系统；而项目的履约进度在ERP系统中，与合同信息、收付款数据相互隔离。在进行账务处理时，需要在多个系统之间反复切换，并分别导出核算与分析，以满足核算需要。

系统间的割裂状态削弱了企业对经营全貌的洞察能力。销售端、交付端、核算端的核心数据无法在同一视图中完整呈现，导致管理层便难以实时掌握合同执行的真实进度、资金回笼的健康状况以及项目利润的动态变化。本应通过数字化手段实现的“业财一体”与“过程管控”，在实际运行中却退化为“事后对账”与“人工补漏”，数字化转型的投入效益大打折扣。

## 2 改进建议

### 2.1 贯通业财链路，重塑业财协同新生态

第一，建立收入确认的“业务驱动”模式。改变“见票才做账”的被动模式，建立以履约进度为核心的收入确认机制。要求业务部门在合同签订后，必须将合同关键条款（如履约节

点、验收标准、付款条件）同步录入系统。在项目实施过程中，要求项目经理在达到合同约定的关键节点时，必须在ERP或项目管理系统中点击“确认节点”，该动作自动触发财务部的收入确认预警，财务据此按履约进度计提收入。

第二、统一业财数据口径。由财务部门牵头，联合业务、信息化成立专项小组，对“产值”“收入”等核心指标进行重新定义。梳理业务端的项目节点与财务端的确认时点之间的对应关系，形成一套标准化的“业财数据映射表”。改变月末集中对账的被动模式，将差异分析嵌入业务流程。依托信息化系统，在项目关键节点（如合同签订、阶段性验收）设置数据抓取点，系统自动生成业务预估产值与财务实际确认收入的“预实对照表”。每月末，财务与业务召开半小时的“数据快反会”，不是重复核对数字，而是共同分析本月差异较大的典型项目，找出流程堵点或规则模糊地带，动态修订数据映射表，为管理层提供经得起推敲的经营底数。

第三、应建立财务BP机制，选派懂财务、懂业务的骨干深入业务一线，在合同签订、项目启动等前端环节提前介入，将收入确认规则、成本归集要求直接嵌入业务流程，变“事后解释”为“事前参与”。搭建常态化的业财协同沟通平台，如月度履约复盘会，由业务通报项目进度，财务同步分析开票回款与成本预提情况，确保双方在同一信息面上讨论问题。同时，借助数字化工具梳理一套“业财共用”的术语体系与可视化看板，将复杂的财务规则转化为业务人员能看懂的项目节点提示，让业务在推进过程中自然遵循财务规范。

### 2.2 优化预算管控，建立以业务为导向的预算管理新模式

第一，预算的所有权归业务部门。销售预算由销售部门负责编制，项目成本预算由业务部门负责编制。财务部的角色是提供历史数据、审核逻辑合理性、汇总平衡。不再简单采用“去年费用+增长%”的模式。要求业务部门在报预算时，必须说明每一笔钱的业务动因。

第二，强化预算过程管控。将预算数据导入费用报销系统和采购系统。对于超预算、无预算的支出，系统自动拦截，必须走特殊审批流程（需上一级领导审批），增加超支难度。废除“年初定完全年不管”的模式。每季度末，要求业务部门根据市场变化，对未来三个月的收入、支出进行滚动预测。财务据此更新现金流预测，动态调整资源配置。

第三，深化预算分析：从“数字差异”到“业务动因”。定期召开预算分析会，有财务部门列出实际值与预算值的差异，业务部门负责逐笔解释。并提出下一步的改进措施。财务负责质疑和验证逻辑的合理性。

### 2.3 建立多维度的核算颗粒度

第一，根据业务实际情况，改进原有的部门级核算模式，建立细化到合同级、产品线级和客户级的多维度核算模式。要求业务部门在录入所有业务单据时，必须关联到对应的产品线、合同和客户。

第二，建立内部结算机制。针对职能部门（如财务部、综合管理部、人力资源部）的服务，通过内部结算将成本划归到受益单元，增强各部门的成本意识。让资源消耗可见、可控。业务部门会更谨慎地使用内部资源（如减少不必要的招聘、避免频繁更换电脑），职能部门则需提升效率以满足“客户”需求，否则将面临“亏损”。

第三，构建多维度的分析体系。改变过去仅提供三张法定报表的做法，构建一套面向内部决策的管理会计报表体系，包含各产品线的贡献毛益、应收账款回款情况、合同签订与执行情况、可变成本控制情况等。每月初召开经营分析会，由财务BP牵头，向管理层和各业务负责人展示多维度的盈利分析报告，报告不仅展示数据，更要分析数据背后的业务动因。将财务数据转化为业务语言，让业务人员也能看懂、能用。经营决策不再凭感觉，而是基于精细核算的数据支撑。

### 2.4 信息一体化建设，打通各系统堵点

针对各业务、财务系统之间不通的现状，不是简单的建立集成化的信息平台，而是利用好现有系统，应该采取“总体规划、分步实施、数据驱动”的策略。

第一、技术层面，需要解决所有系统（CRM、IOP、ERP、SRM、BIP）都通过一个统一的总线进行强关联，而不是两两

之间乱接。至少需要解决业务和财务人员的登录痛苦，一个账号密码登录所有系统，不用来回切换界面。

第二、核心数据治理。对于供应商和客户来讲，通过SRM和CRM两个系统，统一编码，确保上下游供应商编码唯一，并同步至IOP系统。针对不同的项目而言，统一项目编号规则，确保ERP里的项目进度能对应到财务账上的项目。同时，在系统对接前，必须对现有的历史数据进行清洗，否则接口一跑就全乱了。

第三，以IOP为中心，建立业财中转运站。首先是收入合同与财务的闭环，销售在CRM录入合同并审批通过后，系统自动在IOP生成一张“销售订单”或“应收单”。其次是项目到财务的闭环。业务人员通过ERP实施更新项目开展进度，如达到确收条件后，自动推送至IOP，并与前期的销售订单关联，生成开票记录推送到BIP核算模块。最后是报销与财务的闭环，员工通过CRM提交报销记录至IOP，生成对应成本费用单据，并与项目关联，自动在BIP生成成本费用凭证。使得业务单据能够自动流转，提升财务业务工作效率。

## 3 结束语

展望未来，随着大数据、人工智能等新一代信息技术的深度应用，业财融合将向更广范围、更深层次演进。财务的边界将进一步拓展，从企业内部价值链延伸到产业链生态协同；财务的职能将进一步升华，从价值反映者转变为价值创造者、风险预警者、战略赋能者。企业唯有持续深化业财融合，将精细化管理融入基因，方能在瞬息万变的市场环境中洞察先机、行稳致远。

### 参考文献：

- [1] 曲雯. 业财融合视角下财务精细化管理的实施路径研究[J].财经界,2025,(09):147-149.
- [2] 徐蓉. 业财融合在企业财务精细化管理中的应用研究[J].会计师,2025,(04):13-15.
- [3] 张新华. 业财融合视角下国有企业财务精细化管理困境及创新路径——基于Y公司的案例研究[J].上海商业,2025,(02):164-166.
- [4] 张春艳. 业财融合推进财务精细化管理研究[J].广东经济,2025,(01):70-72.
- [5] 杨丽娜. 业财融合视角下的财务精细化管理研究[J].乡镇企业导报,2024,(22):156-158.