

水泥制造企业业财融合存在问题及其应对举措

马心怡

西安工程大学管理学院 陕西 西安 710600

【摘要】：近年来，随着数字化经济发展和市场变化，水泥制造业进入行业转型调整期，面临前所未有的挑战与发展机遇，在此背景下要想稳健发展，企业就必须变革内部管理方式，推行业财融合。本文基于水泥行业发展现状探讨了业财融合实施的必要性，同时总结了水泥制造业在推行业财融合过程中存在的普遍问题，并给予了针对性应对举措，以期为水泥制造行业的业财融合建设和发展提供可供参考的理论依据。

【关键词】：水泥制造业；业财融合；问题；应对举措

DOI:10.12417/3041-0630.26.04.065

1 引言

水泥制造业是中国国民经济的重要基础原材料产业，行业发展受基础设施建设和房地产投资影响显著。近年来，随着市场需求收缩以及环保政策的趋严，水泥制造企业普遍面临产能过剩、盈利空间收缩、风险管控压力加大等现实问题。在此背景下，传统企业管理模式已难以配适当下水泥制造企业的发展要求，因此企业亟须推动内部管理模式转型升级，通过实施和深化业财融合模式，打破部门信息壁垒，提升企业精细化管理水平和风险控制能力，进而提升整体运营效率与管理水平，助力水泥制造企业在行业转型调整期实现稳健发展的目标。

2 业财融合概述

业财融合是实践中出现的一种企业管理理念，属于管理会计概念范畴。目前研究界对于业财融合的概念解释主要有以下三种主张：第一种是合作与制衡关系主张，认为业财融合的核心在于财务与业务间合作与制衡关系，财务为业务提供支撑作用的同时，也履行监督职能。第二种是价值链融合主张，认为业财融合的核心目标是将业务链与价值链进行全面融合，以实现企业价值最大化。第三种是信息系统一体化主张，认为业财融合本质上是建立一个以业务活动为驱动的信息处理体系，实现流程、资金与数据的有机融合。

综合以上三种对于业财融合的概念解释，本文认为业财融合本质上是一种业务与财务深度协同，一体化运作的管理模式。具体表现为财务与业务部门之间相互支持、相互约束、协同运行，该模式通过信息系统一体化建设和流程优化等方式，将企业的价值链与业务链进行全面整合，推动企业价值链提质增效，实现价值创造最大化的目标。在这一过程中企业的财务控制和业务活动不再是分离状态，而是相互渗透、协同工作，企业的管理目标也从关注局部效率向追求全局效益进行转变。

3 水泥制造企业实行业财融合的必要性

3.1 实现成本精细化管理

水泥制造业固定成本普遍偏高，生产过程中原材料、能源等价格波动频繁，成本管控难度较大。在传统粗放式成本管理模式下，成本管控依赖于事后核算与分析，具有一定滞后性；此外，由于业财数据相互割裂，成本核算仅依据整体汇总情况进行核算，颗粒度较粗，难以细化到产线、班组等具体业务单元，生产中易出现资源浪费和效率低下等问题。推行业财融合模式，可以极大程度增强企业财务与业务在成本管控方面的协同性，通过优化流程、建设一体化信息平台等方式，将财务控制嵌入生产流程前端，有效改善成本管控滞后问题，提高数据的传输效率，细化信息颗粒度，协助财务实现精细化成本管控目标。

3.2 强化风险管控能力

水泥制造业属于典型的资金密集型行业，下游客户回款周期较长，极易引发资金风险问题；同时随着近年来环保政策的趋严，企业面临的合规性风险也日益增长。在传统业财分离的管控模式下，财务与前端业务脱节，业务缺乏风险意识往往会为了追求效益目标产生更多坏账、环保处罚等风险隐患，而财务往往在风险问题产生以后才进行相应的调整，无法对于潜在风险问题起到及时预警和防范作用，导致风险问题频发，损害企业效益。通过深化业财融合模式，优化业财流程、完善协同机制，企业可以将财务管控移至业务前端，对潜在风险问题进行及时识别、迅速处理，从源头遏制风险发生的可能性，提升企业整体风险管控水平。

3.3 支撑企业科学决策

对于水泥制造企业来讲，科学决策尤为重要。一方面水泥制品保质期短、存放周期有限，且生产成本管理难度较大，企业需要统筹安排，科学制定排产计划和资金预算，来支撑稳定生产；另一方面水泥制造业目前正在深刻经历行业转型期，业

内大型企业普遍在尝试开辟新市场、发展多元化业务，需要财务发挥管理会计职能，深度参与企业投资决策。通过建设业财融合模式，可以推动财务职能由传统的核算监督向支持决策和价值创造延伸，依靠业财数据共享，进行财务动态管控，向管理层提供更加精确、有效的信息，帮助企业合理规划现有业务，科学投资和发展新业务，为企业健康发展保驾护航。

4 水泥制造企业业财融合存在问题分析

4.1 业财目标不一致

在传统管理模式下，水泥制造企业普遍采用职能型组织架构，按照专业职能来划分部门，业财部门间存在着天然职能定位差异，业务部门的核心职能是开拓市场、扩大规模，而财务部门则以资金安全、风险管控为工作重点，二者工作目标存在本质性不同，导致业务与财务长期处于相互牵制而非协同合作状态，甚至在信用审批、定价决策等具体事项上部门矛盾频发。此外，受职能分工体系的影响，企业的绩效评价体系也围绕着单一部门的职能目标进行设计，业财考核指标互不关联，部门间缺乏协同动力，进一步加深了业财目标不一致问题，从根源上制约业财融合深度，导致企业业财融合建设流于表面形式，难以发挥有效作用。

4.2 流程设计不合理

水泥制造企业的流程设计通常以主要业务为核心，围绕着采购、生产、销售等业务环节展开，财务衔接在业务流程之后，业财流程被割裂成两段，相互分离、独立运作。这种流程设计存在着极大的不合理，一方面财务控制与业务活动完全脱节，财务无法及时履行对业务的监督和风险管控职能，流程运行存在风险隐患；另一方面，这种流程设计仅考虑业务的连续性，忽略价值导向，致使企业价值链与业务链分离，流程中存在着大量无效冗杂环节，不仅拉低业务运转效率，还影响企业价值创造。例如，在发运货物时，财务和业务部门重复录入与核算同一批数据，数据无效流转，流程无价值增值，耗时耗力。

4.3 信息系统分散

近年来随着数字化的发展，水泥制造业也开始推进数字化转型，然而大多数企业的数字环境建设还停留在初期阶段，内部信息平台建设呈现分散状态，各部门系统互不相连，导致部门间无法利用信息系统协同工作，数字化发挥作用有限。同时，由于系统分散，数据孤岛问题也逐渐凸显，业财部门对于货物、产量、成本等数据的统计口径不一、描述方式不同，导致管理层难以综合数据信息了解业务情况，影响后续决策的有效性。信息系统分散一定程度上也导致了数据传输速度和利用效率低下，没有完善的信息系统作为基础建设，企业内部数据治理水平普遍较低，业财数据价值未能被充分挖掘和使用，易造成数据资源浪费。

4.4 缺少复合型人才

在实际推进行业财融合的过程中，水泥制造企业普遍容易忽视复合型人才培养问题。财务与业务人员仍然延续职能分工体系下的培养模式，导致财务人员大多专注会计核算、报表编辑等工作内容，对于水泥产品生产情况和业务运作逻辑了解较少；而业务人员熟悉生产情况和业务运行流程，但是缺乏风险控制和价值管理思维。与此同时，企业在人才培养方面，缺乏完善的培养机制，没有针对员工的复合能力进行强化提升。导致在实际推行业财融合的过程中，员工的工作深度不够，极大地限制了企业业财融合模式的一步深化与发展。

5 水泥制造企业业财融合问题应对举措

5.1 重构组织体系，推动业财协同

为了解决水泥制造企业在推进业财融合过程中出现的业财目标不一致、部门协同性差等问题，企业必须对其传统职能分工型组织架构进行调整，从根源上打破部门壁垒。首先，企业应当从顶层设计层面统筹推进组织架构调整工作，联合业财部门，共同成立业财融合专项工作小组，从全局视角出发，基于企业整体战略和经营目标，重新梳理各职能分工和目标，自上而下分解至各部门，确保部门目标高度服务于企业整体发展方向。其次，企业应对组织架构进行优化，将原有的财务部门从功能性单元调整为价值单元，在部门内部成立资金管理、风险控制、制度制定等具体单元；在外设立财务BP派驻机制，将一部分财务人员下放至业务一线，进行日常核算，参与业务分析、决策等工作，加强业务与财务间的联系。最后，基于组织职能调整，企业的绩效考核方式也应该进行相应的完善，财务新增数据支撑率、部门协作参与度等绩效指标，业务考核则加入坏账率、客户信用风险控制等内容，以绩效考核为导向保证业财目标的长期一致性。

5.2 优化流程设计，嵌入财务管控

流程设计不合理是企业在推进业财融合过程中面临的重要问题，要想有效解决这一问题，需要对企业整体流程及进行系统性优化与重构。首先，企业需要对现有流程运作情况进行全面梳理，找出流程运行过程中存在的重复繁琐、效率低下、不产生实际价值的冗杂环节；此外还应当重点识别业务流程中管控不足，易引发潜在风险问题的流程漏洞。在此基础上，对流程进行整合与优化，一方面删除流程运作中无效冗杂的环节，例如，在原料入库和成本核算中，业务与财务部门对于同一事项进行重复录入和审批，不仅增加了不必要的工作量，还拉低了流程运转效率，需要对其进行精简优化。另一方面，为了减少潜在的风险问题，加强财务在业务流程中的管控力度，企业应当在业务流程管控薄弱的环节嵌入财务核验、审批环节，例如，在销售合同签订前设立客户信用审核环节，由财务

部门审核客户信用评级是否符合条件,充分发挥业财部门间的协同效应,帮助企业规避风险,提升内部运营效率。

5.3 整合信息系统,打破数据孤岛

目前水泥制造企业普遍存在着信息系统分散问题,各业务部门信息系统互不连通,流程和数据跨系统流转困难,因此企业必须构建完善的业财一体化平台。在构建一体化平台时,企业应当结合自身信息化基础和业务场景,聘请专业机构进行针对性的系统优化方案设计,依托技术手段对接业财系统,形成贯通采购、生产、销售整个业务链条的系统集成。此外,企业还应当提升自身数据治理水平,通过建设数据中台系统、引入数据处理技术工具,对业务和财务环节产生的数据进行自动归集、统一化处理,确保数据可以在各系统间高效流转、实时共享,形成完整的数据链条,打破部门间的数据孤岛,充分发挥数据价值。依托数据中台建设和数据治理成果,企业还可以进一步引入经营分析、成本预警、智能决策等智能化工具,进一步强化信息系统的智能化水平,为业财融合提供强有力的支撑。

5.4 加强复合型人才培养

多数水泥制造企业在推进业财融合的过程中,普遍轻视人才培养问题,企业内部由于缺少既懂财务又了解业务的复合型人才,极大地限制了业财融合的深度,因此企业应当重视复合型人才培养,完善人才管理。一方面,建立常态化培训机制,

由业务部门和财务部门高管进行牵头,定期针对财务人员开展业务宣讲会,讲解采购流程、销售运营和生产工艺等内容,帮助其增进对业务场景的理解程度;对于业务人员则开展关于财务流程规范的培训和风险控制案例宣讲会,培养其风险意识,提升业财人员配合度。另一方面,企业应增设轮岗交流机制,不定期让财务和采购、生产、销售等业务人员进行交换轮岗,让员工在业务一线进行实际工作,培养其复合性工作能力。此外,企业还应当设立激励机制,对于在部门协作和业财融合中表现较为优秀的员工进行表彰奖励,吸引和留住复合型高素质人才,为企业业财融合的稳步运行和持续深化做好人才保障。

6 结语

综上所述,水泥制造业企业推进业财融合建设已成为当下发展的必要趋势,然而在实际推行过程中企业也面临着诸如业财目标不一致、流程设计不合理、信息系统分散、以及缺乏复合型人才等问题,严重制约了业财融合实施效果。因此,本文认为水泥制造企业应通过以下四种举措来针对性的解决业财融合存在问题,一是重构组织体系,将职能型组织架构向价值型转变,促进业财目标统一;二是优化内部流程设计,删除无效环节,嵌入财务管控,提升内部运营效率;三是整合信息系统,构建业财一体化平台,打破数据孤岛;四是加强复合型人才培养,建设常态化培训机制和轮岗机制,提升业财人员的协同工作能力,为企业发展做好人才保障。

参考文献:

- [1] 谢志华,杨超,许诺.再论业财融合的本质及其实现形式[J].会计研究,2020,(07):3-14.
- [2] 李行.浅析水泥制造企业业财融合中存在的问题及建议[J].中国乡镇企业会计,2020,(05):179-180.
- [3] 吴萍.制造业业财融合现存问题及对策研究[J].财会学习,2024,(02):25-27.