

数字化转型下企业业财融合财务管理模式构建

范晓山

内蒙古电投能源股份有限公司 内蒙古自治区 010010

【摘要】：在数字经济蓬勃发展的时代背景下，传统财务管理模式已难以匹配企业精细化运营与战略决策的现实诉求。本文立足数字化转型这一宏观情境，以业财融合理念为内核，探讨企业财务管理模式的重构问题。文章从模式构建的理论基础切入，分析数字化转型对财务管理模式提出的新要求，剖析当前企业在模式构建过程中存在的现实困境，并从架构设计、技术支撑、组织协调等维度提出模式构建的具体路径，致力于为企业搭建适应数字时代特征的业财融合财务管理新模式提供借鉴。

【关键词】：数字化转型；企业；业财融合；财务管理；构建措施

DOI:10.12417/3041-0630.26.09.016

引言

数字技术正以前所未有的速度重塑商业生态，云计算、人工智能、区块链等技术的成熟应用，使企业的生产经营方式、价值创造逻辑乃至组织运作机理都发生了根本性变化。在这一宏观背景下，财务管理作为企业管理的重要组成部分，其传统的核算导向、事后反映的运作方式已显露出明显的不适应性。如何在数字化转型浪潮中，搭建能够将业务与财务有效贯通、将数据与决策紧密耦合的财务管理新模式，成为理论界与实务界共同关注的命题。《“十四五”数字经济发展规划》明确提出，要“支持有条件的大型企业打造一体化数字平台，全面整合企业内部信息系统，强化全流程数据贯通，加快全价值链业务协同，形成数据驱动的智能决策能力”。这一政策要求直接指向财务管理模式在数据贯通与决策赋能层面的系统性重构。业财融合作为契合数字化情境的管理思想，为新模式的构建提供了理论指引。本文以此为出发点，系统探讨数字化转型背景下企业业财融合财务管理模式构建的相关问题。

1 数字化转型与业财融合财务管理模式概述

1.1 数字化转型对企业财务管理重塑作用

数字化转型并非单纯的技术升级，而是一场涉及战略、组织、流程的系统性变革。它通过数据要素的引入与算法逻辑的嵌入，改变了企业资源配置与价值创造的基本方式。对财务管理而言，数字化转型带来的影响是多层次的：在数据层面，财务信息从滞后的、结构化的报表数据，扩展为实时的、多源异构的业务全景数据；在分析层面，从依靠人工经验的事后分析，转向基于算法模型的预测性分析；在职能层面，从核算监督为主的传统定位，向决策支持、价值创造的战略角色跃迁。可以说，数字化转型为财务管理模式的重塑提供了技术土壤与变革契机，也对财务管理在响应速度、洞察深度、协同广度上提出

了更高要求。

1.2 业财融合财务管理模式的内涵与特征

业财融合财务管理模式，是指以业务与财务的深度耦合为核心，依托数字技术实现数据贯通、流程协同、决策互动的新型财务管理体系。其内涵不同于传统意义上的“财务加业务”的简单叠加，而是强调财务逻辑嵌入业务过程、业务数据反哺财务判断的双向交互^[1]。这一模式具备几个鲜明特征：一是数据驱动性，模式运作以高质量、实时性的数据为基础；二是流程嵌入性，财务活动与业务环节相互渗透、并行展开；三是价值前置性，财务管理从事后核算延伸至事前规划与事中控制；四是组织柔性化，模式打破传统的科层式管理边界，构建起跨职能的协作网络。这些特征共同决定了该模式与传统财务管理在本质上的区别。

2 数字化转型下构建业财融合财务管理模式的现实意义

2.1 契合数字时代企业运营逻辑的客观要求

数字化转型使企业的运营节奏显著加快，市场反应窗口期不断压缩，传统按月、按季汇总的财务管理模式已难以匹配业务前线的实时决策需求。构建业财融合财务管理模式，能够将财务数据采集与业务发生同步进行，使财务管理从“事后回顾”转向“实时伴随”，从而与数字时代企业运营的快节奏、强联动特征相契合。这种模式重构不是对原有模式的简单优化，而是从底层逻辑上回应数字化运营的客观规律，使财务管理真正具备与业务并肩前行的能力。

2.2 释放数据要素管理价值的内在需要

数据作为数字经济的关键生产要素，其价值释放高度依赖于使用场景的设计。企业在数字化转型中积累了大量经营数

【作者简介】 姓名：范晓山，出生年月：1989.04，性别：男，民族：满族，籍贯（省、县级名）：辽宁省彰武县，学历：大学本科，职称：中级会计师，从事的研究方向：财务管理。

据,但如果财务管理模式仍停留在以会计凭证为核心的封闭式架构内,数据要素的潜能就难以激活。业财融合财务管理模式以数据贯通为基础特征,能够将业务运营数据、外部市场数据与财务核算数据汇聚于统一的管理框架,借助算法分析挖掘数据间的关联规律,形成对企业经营状况的多维洞察,使数据真正成为驱动管理决策的核心资产^[2]。

2.3 强化企业战略执行能力的迫切需求

在数字化竞争环境下,战略的制定与执行不再是分离的两个环节,而是相互嵌套、动态调整的连续过程。传统财务管理模式在战略执行层面的支撑作用较为有限,主要承担事后评价职能。构建业财融合财务管理模式,能够把财务视角注入战略形成与执行的全链条,通过预算管控、绩效追踪、资源配置等环节的精细化设计,确保战略目标在业务前端得到准确分解与有效落地,从而显著增强企业的战略执行力,使财务管理成为战略落地的有力保障。

3 数字化转型下企业业财融合财务管理模式构建面临的现实困境

3.1 模式顶层设计存在缺位

许多企业在推进业财融合财务管理模式构建时,往往将其简化为信息系统的上线或财务流程的局部调整,缺乏对模式整体架构的系统性设计。具体表现为:模式的功能边界界定不清,财务与业务的角色分工含糊;模式运行机制设计不完整,决策权限、数据权属、流程节点等关键要素未得到明确规定;模式与企业战略的衔接不紧密,模式构建脱离企业实际经营特征。顶层设计的缺位使得模式构建容易陷入“零敲碎打”的状态,各项举措之间缺乏内在逻辑联系,难以发挥应有的整合效应,最终难以形成真正意义上的新型管理模式。

3.2 数据基础难以支撑模式运行

业财融合财务管理模式以高质量的数据贯通为基础,但实际上企业的数据库往往薄弱。一方面,业务系统与财务系统建设异步,数据标准、编码规则、字段定义存在差异,跨系统的数据对接需要大量的人工映射与转换工作,难以实现真正意义上的自动贯通。另一方面,业务前端数据采集的颗粒度、规范性、及时性参差不齐,部分关键业务节点的数据缺失或滞后,导致财务侧得到的数据图景不完整。此外,数据治理机制不健全,数据质量校验、数据权限管理、数据安全保障等基础工作尚不到位。数据基础的不足直接削弱了模式运行的实时性与可靠性。

3.3 组织流程协同存在阻滞

业财融合财务管理模式的有效运行需要业务与财务部门突破传统的职能边界,形成高度协同的工作机制,但现实中这

种协同往往受到组织惯性的制约。在职责划分上,业务部门习惯于聚焦自身的经营指标,对财务数据的提供与使用积极性不高;财务部门则习惯于按既定的会计程序处理信息,对业务前端的深度介入存在顾虑。在流程衔接上,业务流程与财务流程在节点设置、信息传递、责任界定等方面存在断点,使得模式所要求的端到端贯通难以实现。在激励导向上,绩效考核仍以部门为单元独立设置,缺乏跨部门协作的引导机制。这种组织流程层面的阻滞,是模式构建过程中需要重点破解的难题。

4 数字化转型下企业业财融合财务管理模式的构建路径

4.1 设计与战略匹配的模式顶层架构

模式构建的起点是顶层架构的科学设计。企业应基于自身的战略定位、业务特性、发展阶段,明确业财融合财务管理模式的功能目标、运行机制、组织载体。在功能目标方面,应清晰界定承担的核算、监督、分析、决策支持等具体职能,防止功能变得空泛。在运行机制方面,需规范模式各构成部分之间的协同关系,明确数据流动途径、决策权限分配、绩效评价标准等关键要素。在组织载体上,应根据模式运行的需要调整财务组织的设置形式,可以考虑设立财务共享中心承担标准化核算职能、设立业务伙伴岗位承担前端支持职能、设立专家中心承担专业研究职能,进而形成层次清晰、职责明确的财务组织模式。顶层架构的设计需要充分体现数字化时代的特征,预留技术升级、功能扩展的空间,使模式具备良好的演进能力。此外,顶层架构的落地需要遵循分步推进的实施思路,企业可根据自身基础条件选择“先核算后管理”“先标准化后智能化”等不同的推进节奏,防止追求一步到位引发的过度投入和执行风险。模式顶层架构的设计还需要获得企业高层管理者的明确支持,由高层牵头组建跨部门的设计团队,从而保证架构方案可以突破既有的部门利益格局,形成全局性解决方案。在架构落地进程中,企业要建立动态调整机制,定期评估架构运行效果,依据业务发展变化、外部环境演变及时优化相关安排,使顶层架构始终与企业实际运营保持高度契合。

4.2 搭建支撑模式运行的数字技术体系

数字技术体系是模式落地的基础设施。在数据层,企业应建设统一的数据中台,对业务数据、财务数据、外部数据集中进行汇聚,接着进行标准化处理,随后予以统一存储,以此形成模式运行所依赖的数据底座。在应用层,依据模式运行的具体要求,部署预算管理、成本核算、资金管控、绩效评价等专业应用,并确保各应用之间的数据共享与流程协同。在分析层,应引入大数据分析、机器学习等技术工具,构建涵盖描述性分析、诊断性分析、预测性分析、规范性分析的多层次分析能力,从而提高模式的洞察程度。在交互层,应开发面向不同用户角色的可视化界面,使业务人员、财务人员、管理决策者能够以

直观且便捷的方式获取自身所需的信息^[3]。技术体系的搭建应坚持模块化、开放性的设计原则,便于后续灵活调整与持续演进,防止出现技术架构僵化、难以顺应业务变化的问题。在技术选型环节,企业应全面考虑技术的成熟程度、与既有系统的兼容状况、供应商的服务能力等多个方面的因素,防止盲目追求技术前沿性却忽略了实际适用性,对于规模较小、数字化基础较薄弱的企业而言,选择成熟稳定、易于上手的技术方案往往比追逐前沿技术更具可操作性。数字技术体系的建设还必须将数据安全与隐私保护作为重要考量,建立完善的访问控制、数据加密、操作审计等安全机制,预防数据泄露、系统失效等风险,为模式的稳定运行提供可靠保障,使数字技术真正成为模式运转的可信支撑。

4.3 构建保障模式运转的组织协同机制

模式的有效运转最终依赖于组织层面的有力保障。企业应从协同机制、人才结构、文化塑造三个维度来建立组织保障体系。在协同机制方面,应通过制度安排明确业务部门与财务部门在模式运行过程中的权责分工,组建跨部门的工作小组并建立例会制度,让业务与财务之间的沟通渠道保持畅通,从而形成一种常态化的协同工作方式;同时,把协同表现纳入部门与个人的绩效考核当中,通过激励机制来引导协同行为。在人才结构方面,应推动财务人员的能力转型,培养那些既懂得财务知识又懂得业务知识,既知晓传统会计又了解数字技术的复合型人才,可以通过内部轮岗、专项培训、外部引进等多种不同

方式来优化财务人员的能力结构。在文化塑造上,应在企业内部树立“业财一体”的理念共识,让业务人员认识到财务视角对业务决策的价值,让财务人员理解业务实际对财务工作的意义,形成业务与财务相互尊重、相互支持的文化氛围。此外,模式构建的过程实质上是一场深层次的组织变革,企业需设立专门的变革管理机制,辨别变革期间可能出现的阻力和冲突,借助沟通引导、技能培训、激励调整等办法逐步解决,使各方力量能够汇聚到模式构建的共同目标上来。在此基础之上,企业还应建立模式运行效果的持续评估与改进机制,定期对模式运行期间所暴露出来的问题展开复盘,及时调整并完善相关安排,使模式能够在动态调整中不断走向成熟,避免陷入“建成即停滞”的困境,真正实现模式的持续优化与价值释放。

5 结语

在数字化转型已成为时代潮流的当下,构建业财融合财务管理模式是企业适应外部环境变化、激发内部管理活力的必然选择。这一模式构建过程具有系统性、长期性、动态性的特征,需要企业在顶层设计、技术支撑、组织协同等多个层面持续投入与稳步推进。本文围绕模式构建的内涵特征、现实意义、面临困境与实施路径进行了较为系统地探讨,期望为企业的实践探索提供一定的参考。当然,模式构建是一个开放性的命题,随着数字技术的进一步成熟与商业环境的持续演变,业财融合财务管理模式也将不断丰富其内涵、拓展其边界,相关研究亦有持续深化的空间。

参考文献:

- [1] 马莉.数字化时代财务管理的转型与创新——评《数字化财务:技术赋能+财务共享+业财融合+转型实践》[J].价格理论与实践,2023(6).
- [2] 王丰硕.数字化转型背景下企业业财融合的实践路径与效能提升研究[J].中国会展,2025(21):136-138.
- [3] 沈佳敏.业财融合视角下国有企业财务数字化转型的影响机制研究[J].电子商务评论,2025,14(12):5551-5556.