

基于企业战略管理视角的业财融合 实践问题分析

张鹏程

(青岛远洋船员职业学院财务部, 山东 青岛 266071)

摘要: 业财融合作为财务管理工作的转型方向, 在现代智能信息技术的推动下, 需要与业务管理工作之间建立实践的契合点, 充分发挥企业财务知识资本的决策价值。本文结合企业战略管理理论, 探讨财务管理工作在业财融合实践中的应用框架, 有效助力企业战略目标的实现。

关键词: 战略管理; 业财融合; 财务管理

中图分类号: F275

文献标识码: A

财务管理作为现代企业重要的管理活动, 是通过采用最优的资本结构、充分考虑资金的时间价值以及风险与报酬的关系, 最终实现企业价值最大化的目标。目前, 国内企业的财务管理工作仍主要为传统的会计核算, 以及在此基础上的财务报表分析, 侧重对历史数据的统计和说明, 缺乏对企业业务活动的协同规划作用。为实现财务管理的价值, 就必须将财务管理范畴延伸至业务前端, 实现有效的业财融合, 顺应全球企业管理的发展趋势。但是在现实企业经营管理实际工作中, 还比较普遍存在着财务管理与业务工作融合不够的问题, 业财融合很难找到契合点, 进而产生业务人员对财务工作的误解和消极态度, 无法充分发挥财务工作的职能作用和价值。这就需要从方法论的角度, 从财务管理与业务管理的共同目标出发, 研究财务管理工作在业财融合实践中的应用框架, 为企业创造价值。

1 业财融合的必要性分析

业财融合是指企业业务管理工作与财务管理工作相融合, 要求财务人员要充分了解企业的业务流程、运营风险和运行效果, 充分利用财务管理中的业财融合提升企业的管理水平, 通过对企业资源的优化配置, 实现企业价值最大化。

1.1 业财融合有利于提高企业的经济效益

通过业财融合可以对企业价值链进行分析,

优化业务流程, 实现对成本费用的管控; 同时对竞争环境进行分析, 为企业经营战略的制定提供财务决策信息, 从而抢占市场份额获取利润, 提高企业的经济效益。

1.2 业财融合有利于防范企业固有风险

企业的固有风险是经营风险和财务风险的有机整合, 两者相辅相成, 不能将业务和财务彼此割裂开进行风险管理。业财融合不仅要求财务部门在发挥传统会计管控职能的过程中与业务部门紧密协作、沟通, 更要求业务部门和财务部门协同处理跨部门的风险问题, 有效推动风险问题的整改和解决。

1.3 业财融合有利于企业管理水平提高

随着现代智能信息技术的发展, 以及法律风险管控要求的提高, 企业对财务人员的履职能力也有了新的要求。根据“泛财务资源”理论的思想, 知识经济扩大了现代企业资本的范围。企业资本不仅包括物质形态的财务资本, 还包括可以转换为财务资本的非物质形态的知识资本。财务管理工作以其专业性在企业管理中具有天然的知识资本属性, 这就要求财务人员在工作中不断挖掘职能价值, 提高企业的管理水平。

2 业财融合在当前财务管理实践中存在的问题

2.1 财务管理固有思维模式难以转变

收稿日期: 2021—08—06

作者简介: 张鹏程 (1982—), 男, 硕士, 会计师

国内企业普遍采用传统的职能式组织结构,各职能部门分工和责任明确,财务人员对业务工作的触及底线很难突破;而且财务工作在企业管理中具有监督控制职能,为保持客观独立性,也让财务人员无法完全与业务部门的决策工作深度融合。因此,国内企业财务人员更精于财务基础工作,而对业务流程和跨业务知识掌握不足,无法提出更多有价值的决策建议。

2.2 财务人员不了解企业经营目标,缺乏战略意识

每个企业的经营发展都要有长期、明确战略目标,进而细化分解为短期的业务计划和经营目标。传统财务人员仅对微观业务数据记录计量,缺乏对企业宏观战略目标和经营计划的关注,对财务数据的分析缺乏战略思维,对企业投融资管理和财务风险管控缺乏协同作用。

2.3 未实现业财一体化,信息沟通存在障碍

部分企业的业务管理系统与财务管理系统未实现对接,业务数据与财务数据未实现一体化,企业管理报告中缺乏业务与财务相结合的数据分析,经常出现业务管理采取的降本增效措施,通过业务部门分析取得一定效果,但财务数据却无法体现,甚至会出现自相矛盾的结论。由于财务人员对企业价值链不能全面了解,无法及时准确跟踪企业一线的生产经营情况,对于矛盾的结论无法进行合理分析和解释,造成管理层和业务部门对财务数据的质疑。

3 战略管理视角下业财融合契合点

鉴于业财融合在实践中存在的问题,我们有必要找到业财融合的契合点,让财务工作与业务工作形成有机整体,实现业财联动机制,提升企业的管理水平。财务工作与业务工作的共同目标都是实现企业价值的最大化,同属于企业价值链的重要活动,紧密围绕企业战略目标的实现而开展。因此,企业战略管理应该作为财务工作与业务工作的契合点,在战略管理的框架下实现企业的业财融合。

企业战略管理是企业在宏观层次通过分析、预测、规划、控制等手段,充分利用本企业资源,提高经济效益,直至达到企业战略目标的管理过程,包括战略分析、战略制定、战略实施、战略控制、战略评价和战略调整等程序。财务工作和业务工作贯穿于企业战略管理的全过程,战略管

理的每一个程序均可以用于业财融合的实践,以下将对企业战略管理各程序中业财融合的应用进行分析。

3.1 战略分析程序

战略分析是企业战略管理过程的起点,是后续战略制定和战略调整的重要依据。战略分析通常包括外部环境分析、内部环境分析和内外部环境综合分析。

外部环境分析包括宏观环境分析、行业环境分析和经营环境分析。常用的分析方法包括PESTEL分析、产品生命周期分析、波特五力模型分析等。财务管理工作在宏观环境分析中,可结合PESTEL分析,对企业所在宏观经济环境、法律环境等方面进行业务分析,根据对利率、汇率市场的趋势预测,提前谋划外汇资金的结构汇操作,以及企业有息负债借款期限的结构调整;运用衍生金融产品实现对预期交易事项的公允价值套期和现金流量套期;通过对经济法律、税收法律的研究,对企业组织架构、产权投资方式、税收筹划提出财务决策建议,有效控制企业的经营风险和财务风险,为企业战略目标的实现提供财务职能战略实施方案。在行业环境分析中,财务管理工作中可结合产品生命周期分析,对企业主业所在行业进行定位,研究判断主业产品是处于初创期、成长期、成熟期还是衰退期,根据各阶段的经营风险评估水平,调整财务风险水平,以降低企业的整体风险;根据企业自身筹资的优势和劣势,为企业制定可行的筹资方案,并根据主业的发展趋势规划利润分配方案,为企业后续可持续发展预留合理资本,实现企业最优资本结构,增加企业价值。在经营环境分析中,财务管理工作中可结合波特五力模型分析,收集上市公司公开财务信息和咨询机构商业信息,对企业的主要供应商、客户、竞争对手、替代产品厂商、潜在竞争者进行财务数据分析;根据各方属性从企业盈利能力、偿债能力、成长能力等方面挖掘企业决策有用信息,支持企业制定有针对性的经营战略,取得竞争和议价优势。

内部环境分析包括企业资源分析、企业能力分析和核心竞争力分析。常用的分析方法包括企业资源分析、企业能力分析、企业核心竞争力分析和价值链分析。财务管理工作中在企业资源能力分析中,要结合企业的行业特点,及时准确把握

相关税收法律政策,例如房地产企业、进出口贸易企业对税收预缴、出口退税政策的变化要及时更新,利用税收优惠政策为企业降本节支;同时要协助业务部门维护好企业的信用资质,与金融机构建立良好的商业关系,提前签订借款信用额度协议,做好企业经营风险的补偿措施。对企业价值链进行深入分析,财务管理工作可牵头梳理企业进料后勤、生产运营、发货后勤、市场营销、售后服务等价值链基本活动流程,并对采购、技术开发、人力资源管理、企业基础设施等价值链辅助活动进行评估,优化工作流程,整理出完整的价值作业,通过作业成本法对企业各项产品服务进行准确的成本核算,确定剩余收益,使业绩评价结果符合企业价值最大化的管理目标。

3.2 战略制定程序

战略制定程序是在企业战略分析的基础上,根据企业内部环境的优势和劣势,以及外部环境的机会和威胁,对企业的总体战略、经营战略、职能战略进行选择,制定战略目标。财务人员只有在准确把握企业所选择战略的基础上,才能有针对性地与业务部门协同,充分利用财务资源为业务工作的开展赋能,实现业财融合。

例如当企业选择成长型战略作为企业总体战略,相关子战略就包括密集型战略、一体化战略和多元化战略。当企业选择在现有市场的渗透战略,财务人员需要更加关注企业的市场份额变化,协助销售部门制定更为合理的产品价格,跟踪销售量、收入和毛利的变动,及时反馈战略实施的效果。当企业选择横向一体化战略,财务人员要协助企业的投资部门对目标并购企业进行详细的财务尽职调查,从财务职能角度对并购方式的选择提出方案,避免并购失败。

当企业选择成本领先作为企业经营战略,财务人员需要同企业各部门协同梳理企业价值链各项活动,优化工作流程,利用作业成本法准确核算各产品的成本,真实评价各业务的盈利能力,为企业产品结构调整提出决策建议。

企业的职能战略是为实施和支持企业总体战略和经营战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。财务战略作为企业职能战略的重要组成部分,需要根据企业总体战略、经营战略和其他职能战略的性质和要求,分析确定企业的资金需求,通过制定融资、投资和分配方案,选择最优

融资方式,调整企业资本结构,提高企业资金使用效率,支撑企业战略目标的实现。

3.3 战略实施程序

战略实施是将企业战略转化为实践予以落实的过程,需要实现从企业管理层到各职能部门的责任转移。战略实施过程需要以运营系统为载体,包括组织结构、企业文化、领导者风格、信息沟通等系统要素的支持。财务人员在参与企业专项任务时,应打破已有的职能式组织结构,围绕任务目标的完成在企业内部设置矩阵式组织机构,将各职能部门专业人员组成团队开展工作,优化分配企业的知识资本,解决经营管理的实际问题。

在财务管理领域运用商业智能技术,可以提高企业信息沟通的效率和效果。通过构建企业业财数据一体化的信息系统,可以让财务管理工作在财务分析、财务预测、财务决策支持、财务实时控制等方面为企业创造价值。基于数据仓库、数据挖掘和联机分析等信息技术,财务人员可以选择 EXCEL、ACCESS 等常用办公软件,或 MySQL、Oracle、SAP Sybase 服务器作为数据库,通过 Python、Tableau 等商用软件完成对数据的挖掘和分析,将业务数据与财务数据相结合,转化为具有决策价值的分析报告和实施方案。

3.4 战略控制、评价、调整程序

战略控制、评价、调整程序是将战略目标与实际效果进行比较,检测偏差程度,评价其是否符合预期目标要求,发现问题及时采取措施,借以实现企业战略目标的动态调节过程。战略控制的主要工具是全面预算管理。全面预算管理工作的起点是业务预算。业务预算编制的合理性决定着企业投资预算、财务预算的质量。财务人员使用全面预算管理工具可以将业务执行与财务管控有机结合,跟踪执行效果,及时查找差异原因,采取有效措施进行调整。在战略评价方面,财务人员可以使用平衡计分卡管理工具,从财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度,将企业的战略落实为可操作的衡量指标,将业务指标与财务指标、定性指标与定量指标相结合,构建符合企业发展战略和目标导向的绩效考核指标体系,提高企业的经营管理水平。

4 结束语

综上所述,通过企业战略管理实践可以实现

企业财务管理工作与业务管理工作的协同效应,提高企业的经营效益和管理水平。企业可以运用战略管理实践框架指导业财融合工作的开展,根据不同的战略目标和经营计划,充分发挥财务管理工作的决策价值,推进企业提质增效,实现高质量发展。

参考文献:

[1] 夏新. 业财一体化背景下会计流程再造研究 [J].

中国注册会计师, 2021, (6): 94-96.

[2] 严桂芬. 浅析企业财务如何为企业创造价值 [J]. 中国商论, 2021, (14): 149-151.

[3] 魏高特. 如何积极推进业财融合助力公司价值创造 [J]. 财会学习, 2021, (21): 40-41.

[4] 肖平香. 基于战略视角的全面预算管理优化研究 [J]. 财会学习, 2021, (21): 60-62.

The Analysis of Practical Problems of Business and Financial Integration Based on the Perspective of Enterprise Strategic Management

ZHANG Peng—cheng

(Department of Finance, Qingdao Ocean Shipping Mariners College, Qingdao266071, China)

Abstract: As the transformation direction of financial management, the integration of business and finance needs to establish a practical meeting point with business management and give full play to the decision-making value of enterprise financial knowledge capital driven by modern intelligent information technology. Combined with the theory of enterprise strategic management, this paper discusses the application framework of financial management in the practice of integrating business and finance, which can effectively help the realization of enterprise strategic goals.

Keywords: strategic management, integration of business and finance, financial management

(上接 39 页)

Assessment of Large Container Ships Berthing at Qingdao Qianwan Port in Strong Windy Weather

SONG Xue—bin

(Qingdao Port Pilot Station, Qingdao266071, China)

Abstract: In order to improve the handling safety of large container ships to berth at Qingdao Qianwan Container Terminal in high winds, so that they can ensure safety and mitigate risks in the face of various situations, it is necessary to discuss and summarize the motion law of this kind of ship in high wind. According to the characteristics of the 366-400m container ships, the estimated wind values under various wind forces are calculated to determine whether it is possible to berth or whether it is necessary to have a reasonable tug at berth.

Keywords: large container ship, wind force, wind speed, wind pressure angle