

业财融合视角下企业财务管控体系构建研究 ——以案例企业成本管理实验室建设为例

陈秀齐

国机智能科技有限公司

DOI: 10.32629/jpm.v7i3.8768

[摘要] 在数字经济与制造业高质量发展背景下，业财融合已成为企业提升核心竞争力的关键路径。财务管控体系作为企业价值管理核心，其构建质量直接影响成本管控效能与可持续发展。本文立足业财融合视角，系统探讨财务管控体系的核心作用、现状与构建路径，结合制造业企业成本管理实验室建设案例，实证分析业财融合模式在降低运营成本、提升资源配置效率的实践作用，为同类制造企业提供理论与实践借鉴，助力企业实现财务管理从“核算型”向“价值创造型”转型。

[关键词] 业财融合；财务管控；成本管理；价值链；数字化转型

Research on Corporate Financial Control System Construction from the Perspective of Industry-Finance Integration: A Case Study of Cost Management Laboratory Development at Guoji Intelligent Technology Co., Ltd.

Chen Xiuqi

Guoji Intelligent Technology Co., Ltd

[Abstract] Against the backdrop of digital economy and high-quality manufacturing development, industry-finance integration has become a critical pathway for enterprises to enhance core competitiveness. As the cornerstone of corporate value management, the quality of financial control system construction directly impacts cost management efficiency and sustainable development. This study systematically examines the core functions, current status, and implementation pathways of financial control systems through an industry-finance integration perspective. By integrating case studies of cost management laboratory development in manufacturing enterprises, we empirically analyze the practical effects of industry-finance integration models in reducing operational costs and improving resource allocation efficiency. The findings provide theoretical and practical references for similar manufacturing enterprises, facilitating their transition from "accounting-oriented" financial management to "value-creation-oriented" financial management systems.

[Key words] Industry-Finance Integration; Financial Control; Cost Management; Value Chain; Digital Transformation

一、引言

当前，全球经济格局深度调整，制造业面临原材料价格波动、市场竞争加剧、成本压力攀升等多重挑战，传统“重核算、轻管控”“业务与财务脱节”的财务管控模式已难以适应企业

高质量发展需求。业财融合作为打破部门壁垒、实现业务与财务协同发展的有效模式，核心是将财务管理贯穿业务全流程。本文立足业财融合与财务管控的交叉领域，结合制造业企业成本管理实践，丰富业财融合理论在制造业成本管理中的应用，

构建科学高效、贴合实践的财务管控新体系，为企业提升成本管理效能、实现高质量发展提供现实支撑。

二、业财融合理论

业财融合是企业打破业务与财务部门壁垒，通过数据、流程、组织协同，将财务管理贯穿研发、采购、生产、销售等业务全流程，实现业财数据实时互通、资源优化配置与价值精准创造的管理模式。核心目标是打破“业务不懂财务、财务不懂业务”的困境，推动财务管控从“事后核算”向“事前预测、事中控制”转型，从“价值核算”向“价值创造”转型，提升企业运营效率与核心竞争力。相关研究表明，业财融合的核心变革在于财务角色的重塑——财务人员从“事后解释者”转变为“过程协作者”与“决策支撑者”，将业财协作前移至业务一线，实现财务管理与业务发展的同频共振。

三、业财融合视角下财务管控体系现状分析

(一) 业财融合理念滞后，部门协同壁垒突出。

业财融合理念滞后是制约业财深度融合的关键瓶颈。部分企业管理层对业财融合的重要性认知不足，将其简单等同于“财务参与业务”，缺乏系统性的融合规划；业务部门普遍将财务管控视为财务部门专属职责，缺乏主动融合意识，甚至存在抵触情绪，认为财务管控会影响业务推进效率。传统模式下，业务部门侧重市场拓展与业绩达成，财务部门聚焦合规核算与风险管控，两者目标差异导致沟通不畅、各自为政，形成“业务先行、财务事后核算”的脱节状态，难以形成管理合力，制约了财务管控效能的发挥。

(二) 组织架构不合理，业财协同机制缺失。

多数企业仍采用传统职能制架构，业财部门相互独立，无专门协同机构与岗位，缺乏有效的组织保障。财务人员多专注事后核算，参与业务前端不足、对业务认知有限，难以制定贴合实际的管控方案；业务部门缺乏专职财务对接人员与财务思维，员工财务思维薄弱，开展业务时忽视财务合规要求与成本管控目标，进一步加剧了业财脱节。

(三) 信息系统支撑不到位，业财数据难以有效打通

数据是业财融合与财务管控精准化的核心基础。尽管 ERP、BI 等数字化工具已逐步普及，部分企业实现业财数据初步对接，摆脱了手工录入的低效模式，但多数企业仅完成了基础数据的对接，未实现数据的深度整合与利用，无法支撑财务管控精准化、动态化的需求；同时，部分员工数字化操作能力不足，数据录入的准确性、及时性难以保障，进一步影响了业财数据的利用价值。

(四) 财务管控流程滞后，全流程管控能力不足。

传统财务管控以事后核算为主，与业财融合“事前预判、事中管控、事后复盘”的要求脱节。事前未参与业务规划、项目论证等环节，难以提前识别成本风险；事中无法实时掌握业务推进情况与成本变动数据，对异常偏差处理不及时，影响过程风险管控；事后仅完成基础核算与报表编制，缺乏业财数据深度分析，无法通过复盘总结优化业务流程、完善管控措施，难以发挥财务对业务的引导与支撑作用。

四、基于业财融合的企业财务管控体系构建——基于润滑公司成本管理实验室建设的实证分析

(一) 案例企业概况

本文选取的案例企业是国内领先的润滑油脂研发、生产、销售及技术服务提供商，产品广泛应用于装备制造、汽车、工程机械等多个领域，具备完整的研发、采购、生产、销售、仓储全价值链体系。作为典型的制造业企业，该企业面临着行业共性痛点：润滑材料成本占比高达 85%，成本管控难度大；核心业务流程管控不到位，存在原材料浪费、存货积压等问题；同时，受市场需求波动、原材料供应不稳定、生产计划精准度不足等因素影响，企业运营效率与成本管控效能有待提升。该企业的发展困境与多数制造业企业业财融合落地难、财务管控效能低的现状高度契合，其成本管理实验室的建设与实践具有较强的代表性与借鉴意义。

(二) 体系构建原则

案例企业以成本管理实验室建设为核心抓手，遵循四项核心原则构建业财融合型财务管控体系，确保体系的科学性、实用性与长效性：一是业财协同原则，打破部门壁垒，推动财务与业务深度对接，确保管控措施贴合业务实际、具备可操作性；二是价值导向原则，聚焦成本管控痛点与价值创造关键点，以降低运营成本、提升企业价值为核心目标；三是精细化管控原则，依托数字化信息系统，实现成本核算、过程管控的实时化、精准化，破解传统管控粗放的难题；四是动态优化原则，结合企业业务发展、市场环境变化，持续调整完善管控措施与体系架构，保障体系的适应性与长效性。

(三) 具体举措

1. 组织架构重塑：构建财务 BP 团队，强化业财协同。

实现业财深度融合，首先要打破传统职能型组织架构。案例企业结合成本管理实验室工作要求，成立由企业负责人牵头、各部门负责人及核心骨干参与的业财融合专项小组，明确了各部门在业财融合与成本管控中的职责分工，形成了“顶层

统筹、部门协同、全员参与”的模式。同时，专门设立财务BP岗位，选派经验丰富的财务人员任职，深入研发、生产、采购、仓储等业务一线，与业务部门形成协同伙伴关系。财务BP全程参与月度专项推进会议，跟踪成本管理实验室工作进展，分析成本异常问题，制定改进措施，并明确责任与时限，确保财务目标与企业战略、成本管理实验室工作目标高度一致；深度参与经营业务会议，掌握业务流程，协助业务部门开展预算编制、成本预测、风险评估与存货管控，实现财务管控关口前移，有效破除部门协同壁垒，为业财深度融合提供组织保障。

2. 流程再造：打造全价值链管控体系，规范全流程成本管控。

以成本管理实验室为抓手，全面排查研发、采购、生产、销售、仓储等核心业务流程的风险点，构建覆盖全价值链的闭环成本管控体系，实现成本管控的全流程覆盖。研发环节，优化产品配方设计、规范BOM清单管理，从源头降低原材料消耗，实现成本前置管控；采购环节，优化供应商管理、合理管控采购批量与采购价格，降低综合采购成本；生产环节，严控生产损耗、优化生产工艺，提升产品合格率；仓储环节，严格执行定期盘点与滚动盘点相结合的制度，确保账实一致，减少库存积压；销售环节，优化客户结构，聚焦高毛利客户与高价值业务，提升销售盈利水平。通过全流程协同管控，案例企业材料成本较此前下降0.5个百分点，推动成本管控从“粗放型”向“精细化”转型。

3. 信息系统优化：深化MRP系统应用，强化数据驱动。

数据驱动是业财融合的核心支撑，案例企业以成本管理实验室建设为契机，深化MRP系统（物料需求计划系统）的常态化运行，建立成本动态监控机制。通过不定期核查系统运行状态、数据录入及流程合规性，及时发现并整改问题，推动MRP系统与采购、生产、仓储、财务等核心业务深度对接，逐步实现核心业务系统替代手工记账，降低人为差错；同时通过系统优化实现存货数据实时更新、动态可视，准确掌握库存情况，有效压降库存，夯实成本管理基础，为业财融合落地提供支撑。

4. 考核强化：深化盈亏保本点分析，强化决策指导作用

以年度利润总额为核心目标，结合企业历史数据与当年业务实际，精准测算盈亏保本点，明确各责任部门的成本管控底线与考核目标，将成本管控责任层层分解、落实到人，实现成本管控的目标化、刚性化。建立月度成本费用复盘机制，由财务BP牵头，联动业务部门开展数据穿透分析，重点排查系统运行异常、存货积压、费用偏高、成本超支等问题，结合业务实际协同制定整改措施与管控方案，确保经营目标稳步达成。

通过强化考核导向与复盘机制，充分发挥财务的价值创造与决策支撑作用，推动财务管控与业务发展深度融合，实现企业价值最大化。

五、研究结论与展望

（一）研究结论

业财融合不仅是财务管理模式的创新，更是企业管理理念的深刻革命。在成本管理视角下，是破解传统财务管控困境、提升企业核心竞争力的有效路径。在成本管理视角下，构建业财融合的财务管控体系，能够有效破解传统财务管控模式下信息滞后、核算粗放及管控后置等难题。本文通过案例企业成本管理实验室的实证分析表明，通过组织架构重塑、业务流程再造、信息系统优化及考核机制强化，企业能够实现成本的精准核算、动态控制与源头治理，显著优化成本结构，降低运营成本，同时提升资源配置效率与核心竞争力，推动财务管理从“核算型”向“价值创造型”转型。案例企业的实践经验，为同类制造企业构建业财融合型财务管控体系提供了可行的实践借鉴。

（二）未来展望

随着数字技术（如大数据、人工智能、区块链）的进一步发展，业财融合将向更深层次、更广领域推进，智能算法将在成本预测、风险防控与管控措施自动优化中发挥更大作用。未来，企业应坚定不移地将业财融合作为提升核心竞争力的战略抓手，持续优化组织架构、完善协同机制、强化数字赋能、培育业财复合型人才，不断完善财务管控体系，以适应复杂多变的市场环境，实现可持续的高质量发展。同时，未来研究可扩大案例范围，结合不同行业、不同规模企业的特点，探索更具针对性的业财融合财务管控模式，进一步丰富业财融合的理论与实践成果，为更多企业提供理论指导与实践参考。

【参考文献】

- [1]秦荣生. 世界一流财务管理体系建设：目标使命、现实挑战与实现路径[J]. 会计研究, 2023, (1): 40-46.
- [2]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, (7): 3-14.
- [3]李玲. 基于业财融合构建企业经营型财务管理体系实践探索[J]. 商业会计, 2019, (10): 50-52.
- [4]杨雄胜, 熊焰初, 熊筱燕. 论现代财务管理的“资本观”[J]. 财务研究, 2022, (4): 2-6.
- [5]于增彪. 管理会计的传承与发展[J]. 财务研究, 2023, (2): 3-6.