

业财融合视角下上市集团子公司财务管理转型的策略

维尔利环保科技集团股份有限公司 谈馨宁

摘要：当前，市场环境的快速变化以及行业竞争的日益加剧，要求企业不断适应变化并有效提高其管理效能。在这一背景下，业财融合为企业实现财务管理转型提供了新的方向。对于经营压力较大的上市集团子公司而言，通过将业务和财务的融合，能够有效提升整体运营效率，更好地实现财务目标及业务目标。基于此，本文首先对业财融合与财务管理转型的内涵分别概述；接着说明财融合上市集团子公司财务管理转型的意义；而后总结子公司财务管理转型遇到的问题；最后，针对这些问题提出财务管理转型的优化策略，以供参考。

关键词：业财融合；上市集团；财务管理；策略

DOI：10.12433/zgkjtz.20240932

业财融合强调在企业的业务运营和策略制定中深入融入财务管理，要求财务管理从传统的记账和报告职能转型为更加战略性和参与性的角色；而财务管理的转型促进了财务团队技能和角色的重新定义，使其能够更有效地参与到业务决策中，提供关键的数据分析、风险评估和财务规划。业财融合与财务管理转型之间存在着紧密且互补的关系，财务部门的转型为业财融合提供必要的技术和人才支持，而业财融合则为财务管理的转型提供了更广阔的应用场景和更深入的业务理解能力，共同推动企业的整体战略的执行和商业价值的创造。

一、业财融合与财务管理转型概述

上市集团子公司的业财融合是将业务运营和财务管理紧密结合的战略过程，这种融合强调在业务决策中融入财务管理，同时在财务规划中考虑业务目标和业务运营。其核心是通过更有效的信息共享、目标一致性和协调机制，确保子公司的业务策略与财务目标之间能够相互支持、共同增长。业财融合不仅提高子公司决策的质量和速度，还强化了风险管理，优化资源配置，并促进整体协作效率。

财务管理转型涵盖了从传统财务职能向更高效、自动化和战略性角色的转变，这一过程不仅包括引入先进的财务技术和系统，如自动化财务流程、大数据分析和云计算，还涉及财务团队角色的重新定义，使其更

多地参与到战略规划和决策支持中。财务管理转型的目标是提高财务运作的效率和透明度，更好地管理风险，同时为公司的经济增长和创新提供支持。在财务管理转型的过程中，要求财务团队不仅要精通数字技术，还要具备深入的业务理解能力和前瞻性思维，以适应外部快速变化的商业环境和市场需求。

二、业财融合上市集团子公司财务管理转型的意义

（一）有助于促进公司内部的沟通与协同

业财融合在促进公司内部沟通与协同方面发挥着关键作用。对于上市集团的子公司而言，它通过强调跨部门协作和沟通，有效打破了部门间的壁垒，这种融合促使各部门，如财务、销售、生产和市场部门，密切协作，共享关键数据和数据分析结果，从而实现了决策过程的同步和优化。另外，通过这样的协作，财务部门成为连接各个业务部门、提供战略洞察和支持的关键枢纽，这种跨部门的紧密合作和信息共享，为子公司带来更高的运营效率，同时极大地提升了整个集团的协同效应，使集团能够在复杂多变的商业环境中保持良好的竞争实力。

（二）有助于增强财务风险的识别与控制

首先，面对上市公司严格的财务报告和合规要求，子公司通过业财融合能够实现对财务数据的准确获取、实时分析和全面监控，不仅确保了财务信息的准确性和时效性，而且使管理层能够及时识别和防范潜在各项财务风险。

其次，业财融合促进财务流程的标准化和自动化，减少人为出现错误的可能性，提高了财务报告的质量，这对满足集团的监管机构的严格审计和报告标准至关重要。

最后，助力上市集团子公司构建更加健全和有效的内部控制体系，进一步提升财务及业务方面的风险防控能力。

三、业财融合视角下上市集团子公司财务管理转型遇到的问题

（一）财务管理方式较为落后

在现代企业管理体系的完善下，集团公司根据现行的会计标准建立财务管理体系，然而，由于不同地区的经济发展水平不一，各个子公司的财务绩效存在差

异,导致财务工作主要侧重于会计核算、成本归集和财务报销,而问题通常只能通过事后监督才能被发现。这种相对滞后的财务理念不仅对整体经营产生重大负面影响,还严重制约集团长远发展。

（二）集团的财务组织架构不科学

在业财融合大趋势下,子公司的财务职能发生了根本性变革,不仅要负责传统的会计核算等基础任务,还需提供管理层的决策支持,并为其他部门提供业务帮助。尽管如此,部分集团在对子公司的管控中仍坚守旧有财务架构,将财务掌控权高度集中在集团,导致子公司财务部门权力受限,难以有效融入决策流程,同时缺乏对子公司业务指导和控制的权限。但是,如果集团盲目扩大子公司财务权力而忽视相应责任,也可能对财务管理效果产生负面影响,甚至引发子公司出现滥用权力、损害整个集团利益等严重问题。因此,在业财融合的大背景下,上市集团需要谨慎平衡财务权力和责任,确保其在支持决策、业务运作和风险管理等方面发挥积极作用,而不成为潜在的管理隐患。

（三）子公司业务与集团财务目标不一致

在业财融合视角下,子公司的财务管理转型面临业务与集团财务目标不一致的情况。这种情况源于三个方面原因:

首先,子公司的经营战略可能与集团的财务目标存在分歧。子公司通常追求自身的市场份额扩大、创新产品或服务以及客户满意度提高等业务目标,这可能需要投入更多的资源和资本,而这与集团的财务目标可能不完全一致,后者更注重整体盈利、资本回报率和财务稳健性。

其次,市场竞争环境的不断变化也导致子公司业务和集团财务目标的不一致。子公司面临市场份额争夺激烈、价格竞争激烈等挑战,为了在市场上保持竞争力,它们需要采取一些短期决策,这与集团的财务规划和长期价值创造不一致。

最后,财务管理体系的不健全也可能会导致子公司业务和集团的财务目标出现分歧,给子公司的财务管理带来一系列问题,例如,子公司过度投入某些业务领域,忽视了其他潜在的利润点;子公司因追求市场份额而忽视了财务稳健性,导致财务风险的增加;由于信息不透明,使集团难以全面了解子公司的经营状况,从而影响决策的准确性和及时性。

（四）子公司业务与财务缺乏有效链接

在业财融合的视角下,子公司在财务管理转型中遇到的一个重要问题是业务与财务管理缺乏有效衔接。

首先,业务在决策过程中往往缺乏足够的财务数据支持,导致决策基于直觉而非基于全面的财务分析

和预测,这不仅影响了决策的质量,还可能增加子公司运营的风险。

其次,子公司的财务部门在很多情况下被视为一个独立于核心业务之外的职能部门,其主要职责被限制在传统的会计记录和财务报告上,而不是作为一个提供战略支持的业务伙伴,这限制了财务在集团战略制定和执行中的作用。

最后,从人员技能和部门文化的角度来看,业务部门和财务部门之间存在着很深的专业差距,业务部门可能缺乏对财务知识的充分理解,而财务部门则可能缺乏对业务运作的深入掌握,这便进一步加剧业务部门与财务部门的脱节。

（五）缺乏先进的信息化系统支持

一些子公司的信息技术基础设施落后,无法支持高效的数据处理和分析,这不仅限制了数据的实时获取和处理能力,也制约决策的质量和时效性。

首先,缺乏先进的信息化系统支持导致子公司仍然沿用传统的手工财务管理方法,耗费大量的时间和人力,不仅浪费公司资源,还影响子公司及整个集团的运营效率。

其次,在今天竞争激烈的商业环境中,准确的财务数据对于快速决策至关重要。如果子公司的财务部门无法及时收集、处理和报告财务信息,子公司和集团都有可能失去在市场上的竞争优势。

最后,缺乏统一的信息化系统会导致子公司财务数据和业务数据相分离,财务数据可能被孤立存储在不同的系统中,难以与业务数据进行无缝对接,形成“信息孤岛”,这妨碍业财融合的成效,同时影响集团对整个业务生态系统的全面把控。

四、业财融合视角下上市集团子公司财务管理转型的优化策略

（一）采用先进的财务管理方式

集团应重新审视财务管理理念,制定符合现代企业需求的财务管理方式和策略,重视并提升在风险管理、成本控制、财务分析和业绩评估等方面的重要性。在此基础上,建立标准化财务流程,确保所有子公司采用标准化的财务流程和会计标准,以提高财务数据的可比性。同时,对于子公司要建立有效的内部控制体系,通过加强内部控制,确保财务数据的准确性和真实性,降低潜在的财务风险。

另外,要制定绩效评估体系,奖励符合财务管理目标的子公司,鼓励其改进和提高整体财务管理水平。

（二）优化集团财务组织架构

优化集团财务组织架构的意义在于建立更灵活和高效的管理体系,能够更好地应对不同子公司的需求,

提升集团整体绩效,并确保资源能够得到最大化的利用。

首先,集团应制定明确的财务组织架构,明确各级子公司的财务职能和责任,以及集团和子公司之间的协作机制。这个架构应该反映业财融合的需求,确保子公司财务部门能够为管理层提供决策支持。

其次,集团需要赋予子公司财务部门更多的自主权,通过将财务决策权下放到子公司层面,使其能够更好地融入决策流程,为业务提供指导。同时,确保财务部门具有足够的资源来支持业务部门。

再次,为了防止滥用权力和确保财务管理的透明度和合规性,集团应建立明确的责任和控制机制,包括审查和审批流程、财务报告和监督机制,以确保子公司的财务决策得到适当的审查和控制。

最后,集团应该建立持续的监测和评估机制,定期审查和调整财务组织架构,确保财务组织架构有足够的适应性和有效性,以应对不断变化的业务需求。

(三) 优化业务与财务之间的目标

业务和财务部门的目标能够统一是企业实现业财融合的基础,对此,集团及子公司应对此引起足够的重视,并积极采取下列的措施来优化业务与财务之间的目标。

首先,集团应明确自身的愿景和使命,这将为整个集团及旗下子公司提供一个明确的方向和价值观。根据愿景和使命,集团应设定具体的战略目标,包括财务和非财务目标,这些目标应该是可测量的、可达成的、与业务发展相适应的。

其次,集团应衡量自身在市场上的竞争优势和核心竞争力,以确定业务战略。基于目标和优势,集团制定具体的业务战略,包括市场定位、产品和服务组合、市场扩张计划等。

最后,设立财务目标,包括盈利目标、资本回报率等,这些目标应该与业务目标相互关联,确保财务能够为业务提供足够的支持。

另外,还需要注意两点:一是,通过定期的战略规划会议、财务报告会议等形式在子公司和集团间建立良好的沟通和协调机制,以帮助双方更好地掌握和理解彼此的情况,减少双方的分歧;二是,集团定好的财务目标要允许子公司在一定程度上根据其特定的业务需求或者市场的变化调整,确保财务目标的有效性。

(四) 为业务与财务部门构建无缝连接渠道

在业财融合背景下,子公司为了更好地实现财务管理转型,比如业务与财务采取一系列综合性措施,促进财务部门成为业务伙伴,并消除业务部门和财务部门之间的专业差距。在具体执行过程中可以采取下列四项措施。

第一,提高财务数据可用性和透明度,确保业务部门能够轻松访问和理解财务数据,并建立直观的财务报告和分析工具,以便业务部门更好地理解其财务状况,并在决策中使用数据。

第二,培训和发展财务团队的技能,使其能够更深入地了解业务运作和市场动态。通过提供行业知识、战略规划培训和业务模型建设等方式来实现。

第三,强化业务与财务部门的合作,确保财务部门能够更早地参与业务的策略制定、预算规划和业务项目评估等工作,以确保业务部门充分考虑财务因素。

第四,创建跨部门团队,由业务和财务代表组成,共同解决业务问题,这有助于进一步增强财务与业务的跨职能合作,将不同视角的专业知识结合起来,以更全面的方式解决问题。

(五) 引入先进的信息化系统

集团应积极改善子公司的信息技术基础设施,提升其财务数据处理和分析的能力,先进的信息化系统也能够加强子公司业务与财务之间的连接,进而提升业财融合的实施效果。

在具体实施过程中,首先是对子公司的信息技术基础设施进行升级,其中包括硬件设备、网络基础设施以及财务管理软件等,确保借助先进的工具高效处理和分析财务数据,并提高数据准确性和时效性。其次,通过企业资源规划(ERP)系统或其他集成解决方案来将子公司的业务数据与财务数据集成在一起,确保不同部门之间的数据保持一致、并实现共享。最后,引入先进的信息化系统的同时要做好培训工作,以帮助财务部门更好地掌握数据分析工具和技巧,同时有助于业务部门更好地理解财务数据来制定决策。

五、结语

综上所述,业财融合视角下上市集团子公司的财务管理转型是一项复杂而重要的任务。业财融合不仅有助于提高内部协同与沟通,增强财务风险的识别与控制,还能够推动集团在市场中的竞争力。然而,在这一转型过程中,集团会面临一系列的问题和挑战。对此,集团及子公司应保持密切协作,共同采取优化措施积极进行解决,这样在实现子公司财务管理转型的同时,有效提升上市集团的整体经济效益。

参考文献:

- [1]张法.业财融合背景下集团子公司财务管理转型路径探索[J].中国集体经济,2023(32):158-161.
- [2]韩新刚.业财融合下集团子公司财务管理转型探究[J].大众投资指南,2023(05):101-103.
- [3]张浣溪.业财融合下集团子公司财务管理转型探究[J].质量与市场,2021(13):38-40.