



Think Ahead



业财融合的未来

ACCA简介

ACCA (特许公认会计师公会)是全球广受认可的国际专业会计师组织，为全世界有志投身于财会、金融以及管理领域的专才提供首选的资格认证。ACCA目前在中国大陆拥有6,000名会员及62,100名学员，并在北京、上海、成都、广州、深圳、沈阳、青岛和武汉共设有8个代表处。

ACCA为全球181个国家的188,000名会员及480,000名学员提供支持，从雇主的技能需求出发，为会员和学员的事业发展提供完善的专业服务。ACCA透过全球100个办事处和中心，以及全球超过7,110家认可雇主，为员工的学习与发展提供高标准服务。ACCA致力于维护公共利益，提倡适度的会计监管方式，同时，通过开展国际化研究，不断提升财会行业的声誉与影响力。

ACCA自1904年成立以来，一直秉承着独特的核心价值，即机遇、多元性、创新、诚信和责任。我们深信，会计师能够在经济发展的各个阶段创造价值。ACCA致力于培养会计师的专业能力，支持采纳统一的国际准则。我们的价值观与各行各业的雇主保持一致，并且确信，ACCA培养的是能够为企业增值的会计师。ACCA让来自不同背景的有志之士都有机会进入财会行业，并且不断创新、修订并推广我们的专业资格，满足学员和雇主的多样化需求。

了解详情，请访问ACCA网站：www.accaglobal.com

毕马威简介

毕马威在中国十六个城市设有办事机构，合伙人及员工约10,000名，分布在北京、北京中关村、成都、重庆、佛山、福州、广州、杭州、南京、青岛、上海、沈阳、深圳、天津、厦门、香港特别行政区和澳门特别行政区。毕马威以统一的经营方式来管理中国的业务，以确保我们能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由专业服务成员所组成的全球网络。成员所遍布全球155个国家和地区，拥有专业人员174,000名，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威独立成员所网络中的成员与瑞士实体——毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联。毕马威各成员所在法律上均属独立及分设的法人。

1992年，毕马威在中国内地成为首家获准合资开业的国际会计师事务所。2012年8月1日，毕马威成为四大会计师事务所之中，首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在1945年。率先打入中国市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供专业服务，也反映了毕马威的领导地位。

了解详情，请访问毕马威中国网站：www.kpmg.com.cn

SNAI简介

上海国家会计学院是财政部直属事业单位，在财政部的直接领导下，学院积极探索高级财金、会计人才教育规律，适应经济社会发展对高端人才的需求和会计行业发展战略，面向国家宏观经济部门、国有大中型企业、金融机构和中介机构等开展高层次继续教育，逐步形成了学位教育、高层管理培训、远程教育“三足鼎立”的事业格局，在经济社会领域形成了较高的知名度，被誉为会计人员的“精神家园”。2011年，上海国家会计学院被国务院学位办批准为硕士专业学位授予单位，先后获得会计、审计专业硕士学位授予权；2014年，学院被国务院学位办增列为税务硕士专业学位点。作为国家级继续教育基地，学院还积极承担社会责任，大力发展远程教育，利用网络成本低、覆盖广的优势为广大的基层会计人员以及西部地区的经济管理人才提供优质的培训课程。

研究团队领导及主要成员：
上海国家会计学院：刘凤委
ACCA中国：梁淑屏，钱毓益
毕马威中国：李建维

致谢：
本课题在研究过程中，得到五十几位企业界财务高管的大力支持。感谢他们贡献了自己在业财融合方面的经验与见解。

目录

背景和目的	3
内容概要	3
引言	4
业财融合是企业战略承接的重要环节.....	5
业财融合的组织形式、职责及能力要求.....	6
业财融合的技术平台.....	7
业财融合转型的实施难点.....	8
结语.....	8

背景与目的

在这样一个充满创新、变革与不确定性的时代，优秀的企业组织必须不断接受挑战，勇于革新，才能把握机遇，执掌未来。业财融合是十分重要研究和实践领地，财务在企业组织中如何发挥作用和功能，如何帮助企业实现从价值创造到价值评估与价值分配，一直是企业管理领域的重要话题。在当下以及未来，随着

商业和技术环境的巨变，业财融合的目标、方式、内涵及其基本逻辑将发生深刻改变，这将给财务人带来新的挑战。本报告结合对各类活跃在一线财务领域的实践者的深入访谈，为当前业财融合的发展现状和趋势提供了新的视角，对我们理解和掌握业财融合发展的未来提供了借鉴。

内容概要

本报告采访的企业领导者均表示，财务业务之间以及与外部合作伙伴之间的有效协作和融合，是推动企业成功创新和增长的关键。

本报告采访的企业领导均表示，财务高管、财务团队与内外部业务合作伙伴之间的有效协作和融合，是推动企业成功创新和增长的关键。但是，仅认识到其必要性和有意愿协作还远远不够。实现业财融合，往往要求企业转变其文化、思维模式、组织模式和行为方式，才能更好地实现企业战略落地、资源优化配置、绩效评估，甚至是投资决策、税务筹划以及兼并收购支持等。

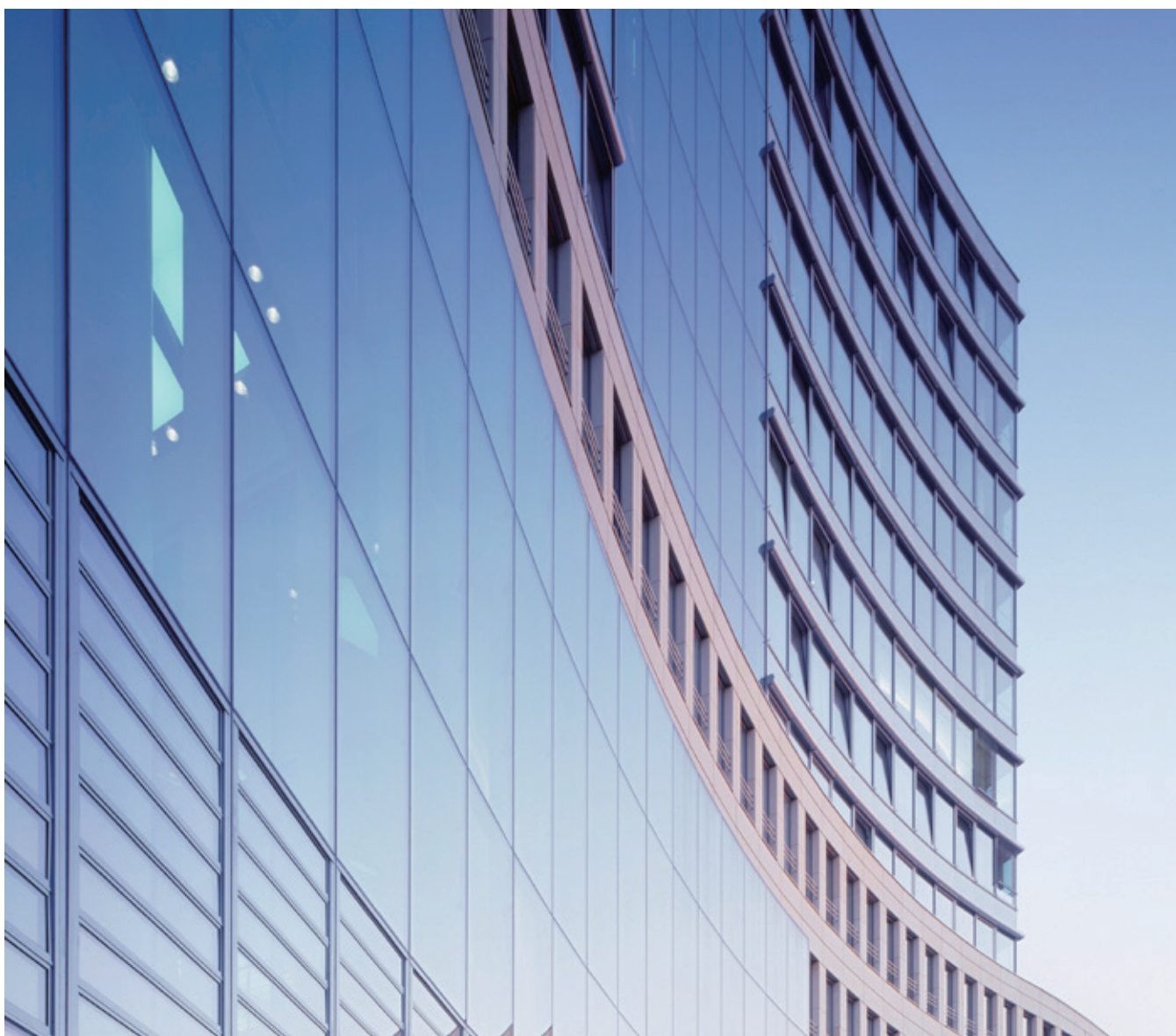
很多企业在实现有效业财融合的过程中，遭遇到重重阻碍，其中包括如何寻找业务财务价值共同点，自我营销意识提升，文化挑战和行为挑战，缺乏多样性，缺乏信息技术平台支撑以及不同职能部门之间缺乏一致性目标。鉴于财务职能部门拥有广泛的职责，因此财务高级管理人员处于能够推动企业各部门有效协作的最佳位置，在此过程中发挥主导作用。

本报告采访来自于毕马威、ACCA和上海国家会计学院合作举办的“业财融合的未来”圆桌会议采访反馈，三方分别于2016年9月7日和10月27日举办了两场圆桌会议。参加圆桌会议的嘉宾有来自2016年全国会计领军(后备)人才培养项目的财务高级管理人员、ACCA会员以及毕马威邀请的财务高管，涵盖中国的大中型企业和在中国的跨国企业，企业涉及的行业覆盖了工业、建筑、金融、零售、高科技等重点行业。

在“新常态”下，竞争日益激烈，盈利性持续下降，企业面临生存和成长的挑战，管理需要不断创新和变革，改善客户体验，提升收入，提高效益；面对竞争日益激烈、瞬息万变、波动且互联的当今世界，对财务高级管理人员的一项重要建议是，他们应超越传统的业务伙伴关系，努力追求业财融合，为财务工作的“服务化”奠定基础。

在当前的经济形势和企业面临的竞争环境下，企业需要业务财务融合来更加密切地追踪战略实施，更加灵活地支持创新、更加精细化地实现绩效管理，更加紧密协同地改善客户体验；企业现在面临的问题不再是：企业、特别是首席财务高管是否应当进行业务财务融合；而是作为企业和领导者，如何加快财务业务融合协作才能推动企业实现繁荣发展，而不仅仅是生存下来。如今，财务高管都在谈论如何寻找业务财务融合的结合点，快速提升业务财务团队的价值和内部认同，提高业务财务团队对企业战略目标实现的支持。

本报告分析了业财融合在中国当前经济环境背景下的重要性，探讨了业务财务如何成功融合的核心秘诀，讨论了实现业财融合面临的重重阻碍，并提出了财务高级管理人员哪些该做、哪些不该做以到达业财融合的“路线图”。



企业高级管理层意识到战略的落地是财务团队通过业财融合实现价值财务的重要内容。

“新常态”对企业的影响日益凸显出来，企业发展增速放缓，盈利能力下降，风险事件增多，企业需要进一步加强对经济新常态的认识和把握，提升应对复杂经济形势和行业竞争的能力，保持自己的战略定力，扎实做好创新转型工作，在深入推进改革发展的基础上打造自己的特色和优势。

本报告采访的在中国国有大中型企业和跨国企业的领导和财务高管表示，毋庸置疑，在内外压力下，企业的转型势在必行，业务财务融合是企业财务转型的关键内容，是提升财务价值的重要实现手段，如何通过业务财务融合创造价值，支撑企业实现战略目标，是财务团队需要首先思考的问题。

业务财务融合需要强化与企业战略的协同，这不仅仅是要求将企业的战略目标进行层层分解，而且需要专门专业的团队进行承接，对于多业态的集团企业，财务团队甚至需要在项目的层次对每个业态进行承接，形成战略、业务和财务层面的一致性。

在不同的行业，业务财务对战略的承接表现形式不尽相同，高度竞争且低监管的行业，业务财务团队通过资源的配置、绩效评估反馈来支持资源向企业战略重点方向倾斜，实现企业战略的落地；而高度监管的行业，例如，公共事业部门，企业对定价、营销以及部分的运营成本费用并没有太多的决定权，但业务财务能够通过融资成本节省和部分运营成本优化方面提供相关的支持，提升企业战略性项目的盈利性或综合回报性指标，则同样能够实现价值财务的目标，体现业财团队对企业战略的支持。

本报告采访的财务高管也强调，业财融合的方式需要考虑企业所处的发展阶段，发展初期的企业业务财务融合的需求不是特别明显，而企业发展到相对成熟的阶段，业务部门要求财务专业团队的支撑的需求就会表现的特别明显，这不仅仅单纯的对业务的财务核算，更需要包括业务的预算、业务成本以及业务绩效分析等等。部分受访的财务高级管理人员强调财务团队需要主动寻

找财务与业务的结合点，甚至提及为了更好发挥业务财务融合的作用，业务财务团队也应该参与企业战略相关的财务决策，在税务筹划、并购尽职调查、并购整合等方面，业务财务团队也应该发挥关键作用。

对企业战略的解码和战略执行的跟踪，战略KPI指标体系是一个重要的工具，业务财务需要选择体现企业业务特点和战略方向的KPI指标体系，并进行深入分析，层层分解，涵盖财务类指标和业务类指标，现在中国国资委在下属企业中推行的EVA指标，跨国企业中常见的Balanced Score Card (BSC)平衡计分卡，金融行业使用的RAROC（风险调整的资本回报率）都是常见的企业战略KPI指标。

“我们认为业务财务融合有三个关键点：第一是战略意图，要有思路和能力，与企业战略发展方向匹配；第二是要找到业务财务结合的方向，有一个结合点；第三是要看到业务中间的契机，我们做财务一定要抓住契机。”

中国某大型国有集团企业总部高级财务总监

我们银行的业务财务团队制定计划，管费用，管考核，几乎把握着经营单位和前台人员的重要命脉和资源，并且事关公司战略的重要会议，我们财务部门的负责人都要列席，在整个银行的战略制定方面，包括一些重大事项，几乎都有发言权。”

中国某领先的股份制银行总部高级财务总监

“我个人理解业财融合这一部分人，不仅仅要承接财务赋予它一定的职责，同时要承担起业务部门一定的职责。企业的战略意图不仅仅从财务这方面承接，而且需要和业务层面承接。”

中国某大型国有企业集团总部财务总监

“我们企业的业务财务团队的考核指标包括价值类指标以及运营质量方面的指标，例如，采用了EVA指标这样一个资本增值的价值类指标，并层层分解到业务口，同时我们采用了包括资产负债率、经营性现金流以及应收账款等财务口径指标。”

中国某国有大型交通建设类央企财务总监

业务财务融合普遍要求财务团队提高自我营销和沟通能力,建立专门的业务财务团队,实现财务能力下沉,并通过资源配置和绩效考核,来提升自身价值。

受访的财务高级管理人员均表示业务财务团队的组织形式,沟通技巧、工作机制,组织职责和规范标准是实现业务财务融合,顺利发挥作用实现价值财务目标的必要条件。

财务团队需要寻找与业务结合或融合的关键点,才能实现业务财务的顺利融合,并获得企业高级管理层和业务部门的认同,这个关键点可以是预算资源计划,也可以是税收的优惠、投资的评审,或者是需要财务咨询的业务点。

在组织形式和职责上,受访的财务高级管理人员纷纷强调业务财务人员与业务的紧密联系,但需要相对独立的团队,通过从业务条线选派人员进入业务财务团队,或财务人员下沉到事业部、产品条线的方式,能够进一步优化业务财务人员的服务方式,或该部分企业的财务团队划分为战略财务、共享财务和业务财务三个团队,业财融合是由业务财务团队来承担,但是,我们注意到部分企业财务业务团队被赋予了更多的职责,对业务部门的影响力更加深远。例如,业务财务团队的能力下沉到业务前线,被赋予该业务条线的资源配置调度和绩效考核的权限。在部分企业财务高管的职责内容中,业务财务团队往往不仅仅是负责业务财务分析、成本管控,全面预算管理,还需要参与与业务板块及行业紧密结合的投资决策、财税优惠、甚至是分板块的股权比例设计相关的内容,与企业战略的联系更加紧密,价值财务的内涵更加丰富。

在团队能力素质方面,业务财务融合也要求财务人员队伍视野开阔、经验丰富并且具有很强的责任心,同时,不少财务高级管理人员都提到了财务人员需要进一步提高在企业内部的自我营销意识,学会用业务的语言,主动地宣传财务业务团队的工作,让内部和外部的客户真正明白业务财务团队的价值。

部分受访的财务高级管理人员表示财务法律法规的遵从和合规也应该是业财融合需要关注的职责范围。

“我们希望业务财务像‘水’一样的融合。”
中国某高科技大型集团企业总部高级财务管理人员

“我们企业的业财融合是通过三个功能、三个机制、一个标准来实现,三个功能是:共同语言,共同思维和共同的目标;三个机制是指沟通机制,人员交流机制和模糊机制。”

著名的中国航空制造企业的集团总部高级财务管理人员

“我们企业的业财融合是通过两个维度进行管理,一个是横向的按照财务模块区分,例如,资产管理、总账管理、报表管理,另外一个维度是我们的产品线,我们要求财务人员还需要负责一个产品线的管理,不仅仅是核算,还需要了解产品的构成,协助产品的研发。”

世界500强中国某大型企业集团总部财务总监

“我们企业的营销费用全都是财务人员进行调配和计划,财务人员的影响力是很强的,我个人觉得这很切实,从资源配置到绩效考核都是由财务人员和会计人员参与或决定,整个财务的价值和作用也是不言而喻。”

中国某大型军工企业集团总部财务总监

“我们企业是电网类企业,是一个受到监管的行业。定价是我们这个行业中关注的重点,也是监管的重点,业务财务团体如何测算定价的基础,例如,采用积木法来测算不同的成本组成,债务成本,股权成本、运营成本、税务成本,这都会直接影响到对某个特定项目的回报的测算。”

中国某大型电网企业财务总监

“我们财务人员需要明白两个问题,第一是主动性问题,谁融合谁,我要求我们的业务财务人员面对公司内部人员,也就是我们的内部客户,应该学会去做客户关系。第二是换位思考,你要明白对方想要什么,让对方明白财务的价值,否则,谈财务业务融合非常难。”

中国某领先机场管理企业财务总监

“我们企业基础设施投资项目事业部对财务管理的需求很迫切,主动要求总部派驻专门的财务人员到业务团队,这些财务人员的职能不仅仅是核算,还要协助事业部管理项目的预算,税务筹划,甚至是融资协助。”

领先的工程建设的央企总部高级财务管理人员

业财融合的组织形式、职责及能力要求

“业财融合我们认为主要关注三方面，第一方面就是监管，保证公司不发生重大风险，但又不能管得过死，限制业务发展；第二方面就是服务，这是体现业财融合服务价值的关键，例如，并购前的尽职调查，整合后的成本节省，都是能够直接体现业财融合价值的重要举措，第三方面就是，我们企业集团层面包括子公司层面的所有重大决策一定要有财务的参与。”

某民营企业集团总部高级财务管理人员

“我们企业集团的业务财务团队地位高，但也意味着承担太大的责任，在这种情况下，一种容错的设计是非常重要的。”

某投资类企业高级财务管理人员

“我们认为业财融合中法律法规的遵从是第一位的，价值创造是第二位。因为大部分财务的过失是由于业务的不规范才导致的，因此法制财务及财务风险管控实际上是业财融合的第一个重要方向，而业财融合中第二位的价值财务内容应该包括：投资决策、融资/资金管理、财税优惠政策、股权比例设计、并购模式设计、成本及费用管控、收入政策制定、全面预算管理；第三位应该是业财一体化的信息化系统。”

某大型国有企业高级财务管理人员

业财融合的技术平台

财务高管认为信息化系统平台是实现业财融合，提高绩效分析和决策支持能力等价值财务目标的必要条件，业财分析的广度、实时性和随时获取性成为了企业管理层的要求。

互联网、移动技术、数字化技术的迅速发展已经让企业财务高管意识到业财融合对技术的要求已经不仅仅是局限于传统的财务系统，需要跨越到企业级的新技术平台。对数据分析的广度要求信息技术平台需要整合企业范围的业务财务数据，从工艺、质检、生产、供应链、销售，售后，到财务核算和报表等企业经营的各个环节；并且，管理层决策的节奏加速更是要求业务财务对数据的处理、分析和披露具有更高的及时性，甚至是实时性。同时，考虑到现代企业高管的业务处理的实际情况，实现移动端信息处理和披露变成了对业务融合技术平台的重要要求之一。

“我们企业的实现业务财务融合的重要手段就是信息化，首先可以固化相关的业务流程，例如，我们施工单位的成本管理就是通过系统记录预计总成本和预计总收入，并通过系统来实现总成本的动态变化的监控，以及与预算的比较分析。”

中国某大型交通建设类央企财务总监

“我们企业的石化生产工艺链条比较长，从炼油到化工到销售，我们通过建立生产经营实时测算系统比较好地实现业务财务融合，一方面，系统协助我们加强了实时测算，以前是财务事后测算效益，现在只有业务领导要求，我们可以立刻从这个系统中拿出截止到今天的效益是多少的数据，而且还可以分析出哪种产品的毛利高，边际贡献好。”

世界领先的中国化工类集团总部高级财务管理人员

“业务财务融合的信息系统不仅仅是提供业务财务数据，更应该是企业层面的全局数据，同时数据本身的时效性也非常重要，例如，我们企业的业务财务系统能够提供产品毛利率的动态排序，这个对于我们实时决策本身的关系较大，这让我们的总经理和董事长真切地感受到财务部门提供的信息的价值，所以以信息系统支撑的数据的时效性和全面性非常重要。”

领先的中国央企总部高级财务管理人员

人的转变往往是财务人员容易忽视的内容，但这成为不少财务高管提及的业务融合转型的关键环节。

业务融合的财务转型归根到底是人的转型。首先沟通能力的转变，财务团队领导与公司总经理或首席执行官等业务主管保持良好的沟通关系，无疑将有利于资源的争取和未来工作合作的顺畅；其次，不少企业财务管理层提到，财务人员自我营销意识的转变，往往是财务人员容易忽视的地方，但是确实关系到业务财务融合顺利转型的重要因素之一。

同时，沟通的技巧同等重要。业财人员需要学会如何在有限的时间内向总经理或董事长表述清楚，需要业务财务人员学会站在最高决策者的视角，提炼有价值的信息，抓住高级管理层的注意力。

“我们企业鼓励财务和业务相互学习，认为这是业务财务融合转变的关键一步，财务部门定期到生产部门去学习他们的生产工艺流程、物耗和能耗，也要求财务人员去市场销售部门了解市场的走势，包括产品价格。同时，财务部门也主动去给生产和市场部门讲解财务知识，特别是生产部门比较关注的标的贡献、毛利、营业利润等。”

世界领先的中国化工类集团总部高级财务管理人员

“你的communication（沟通技巧）很重要，有时候领导没有那么多时间听你从头到尾讲一遍，因此要学会在一两分钟内，把财务部现在在做什么，对公司的价值在哪里讲清楚。”

世界领先的中国大型集团总部高级财务管理人员

另外，我们发现CFO和总经理关系好或一般，沟通的效果会差别挺大。正式场合财务团队讲的话可能不会被认可，但是通过一个私人关系场合去沟通，讲清楚原因是什么，动机是什么，可能接受程度会高很多，CFO需要有这种很主动的营销意识。”

领先的中国大型集团总部高级财务管理人员

结语

业财融合的话题在新的时代具有更新的寓意，财务如何在创新和不确定环境中发挥其信息本质功能，有效的引导社会资源和企业内部资源配置，从而在企业价值创造、评估与分配中找到最合适的定位，将决定财务的发展与未来。我们希望能够把握业财融合的发展轨迹，不断追踪业财融合的变化趋势，实现财务驱动价值的目标与使命。





联系我们：

刘凤委

电话：021-69768065

邮箱：liufengwei@snai.edu



钱毓益

电话：021-51535241

邮箱：yuki.qian@accaglobal.com



李建维

电话：021-22123676

邮箱：frank.jw.li@kpmg.com

