

业财融合视角下企业财务会计职能转型研究

李岳

塔里木职业技术学院, 新疆 阿拉尔 843300

DOI:10.61369/SE.2026020026

摘 要 : 随着市场竞争加剧与数字化浪潮的深入推进,企业对财务管理职能提出了更高要求,业财融合作为将业务流程与财务管理深度融合的管理理念,正在重新定义财务会计的角色边界和价值空间。传统以核算与合规为核心的财务会计模式,已难以满足企业战略决策和精细化运营的现实需要,向兼具决策支持、风险预警和价值创造功能的管理型会计转型势在必行。本文梳理了企业财务会计职能转型的发展现状,系统分析了转型过程中面临的职能边界模糊、数据割裂、人才短缺、组织架构不匹配、评价体系缺失等核心问题,并从五个核心维度提出优化路径,以期为企业推进财务会计职能的系统性转型提供理论参考与实践指引。

关 键 词 : 业财融合; 财务会计; 职能转型; 管理会计

Research on the Transformation of Enterprise Financial Accounting Functions from the Perspective of Business and Finance Integration

Li Yue

Tarim Polytechnic, Alar, Xinjiang 843300

Abstract : With the intensification of market competition and the deepening of the digitalization trend, enterprises have raised higher requirements for their financial management functions. Business-Finance Integration, as a management concept that deeply integrates business processes with financial management, is redefining the role boundaries and value space of financial accounting. The traditional financial accounting model centered on accounting and compliance has failed to meet the practical needs of enterprise strategic decision-making and refined operations. A transformation towards a management-oriented accounting that also possesses decision support, risk warning, and value creation functions is imperative. This paper reviews the current development status of the transformation of enterprise financial accounting functions, systematically analyzes the core issues such as blurred functional boundaries, data fragmentation, talent shortage, organizational structure mismatch, and the absence of evaluation systems, and proposes optimization paths from five core dimensions, with the aim of providing theoretical references and practical guidance for enterprises to promote the systematic transformation of their financial accounting functions.

Keywords : business-finance integration; financial accounting; function transformation; management accounting

引言

在全球经济格局持续调整和国内产业结构加速优化的双重背景下,企业面临着前所未有的经营压力与管理变革需求。传统财务会计以会计准则为依据,以账务处理、报表编制和税务申报为基本职责,长期扮演着企业经营活动“记录者”的角色,这种核算合规导向的职能定位,仅能适配企业规模较小、经营环境稳定的发展阶段,难以回应当前企业对战略支撑、资源优化和风险管控的迫切诉求。业财融合理念打破业务与财务的职能壁垒,为财务职能升级提供了核心思想框架,而现有研究多侧重单一维度分析,缺乏对转型的系统性审视,基于此,本文从业财融合视角展开研究,为财务会计职能深层次转型提供兼具理论深度和操作性的参考方案^[1]。

一、企业财务会计职能转型的现状分析

近些年来,在政策推动和市场需求的共同驱动下,我国企业财务会计职能转型已经取得了一些初步成效,但整体进程仍然呈

现出不均衡、不充分的特征。从大的层面看,财政部从2014年发布《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》开始,就持续推动管理会计在企业中的实际应用和推广,这为财务会计职能转型创造了良好的政策环境。与此同时,信息技术的快速发展,尤

其是云计算、大数据和人工智能等新兴技术的成熟应用，为财务职能的智能化升级提供了坚实的技术基础。

从企业具体做法来看，大型央企和领先民营企业在财务转型方面走得比较靠前。一些企业已经建成了财务共享服务中心，将基础性、重复性的核算工作集中处理，这样就能释放大量人力资源投入到财务分析和决策支持工作中。某些走在前面的企业还引入了业务合伙人制度，将财务人员安排到业务一线，直接参与项目论证、成本核算和经营分析，实现了财务与业务在地理上的靠近和信息的互通。数字化工具的广泛使用也在一定层面上推动了财务工作方式的改变，自动化报销、智能对账和实时报表等功能的普及，让财务工作的效率和准确性有了明显的提高^[2]。

二、企业财务会计职能转型的主要问题

（一）财务与业务职能边界界定模糊

在业财融合的推进过程中，财务与业务之间的职能界限正在发生深刻变化。理想状态下的业财融合，是在明确双方核心职责的前提下实现协同互补，而不是职能的简单混同。但在实际操作中，不少企业推动财务参与业务决策时，没能清晰界定财务人员在业务流程中的角色定位和权责范围。一部分财务人员介入业务活动时存在越位倾向，试图直接干预业务部门的专业判断和操作决策；另一部分财务人员由于缺乏业务理解能力无法有效履行支持职能，造成业务参与流于表面，这种边界模糊直接带来财务跟业务部门协作效率不升反降，职能交叉引发的推诿和摩擦变多，削弱了业财融合的实际成效，其根源在于企业缺少系统化的权责分配框架，没有对财务人员在不同业务环节的角色、权限和义务做出明确说明，如果不解决这一基础性问题，业财融合便难以产生实质性的管理价值。

（二）业财数据割裂导致信息孤岛

数据构成业财融合的底层基础，同样是财务职能转型过程中不可缺少的依靠，不过在很多企业内部，财务数据和业务数据往往分开放在不同的信息平台里，不同系统彼此间缺乏顺畅的对接和贯通方式，造成典型的“信息孤岛”局面。财务系统主要记载以货币为单位的会计信息，覆盖收入、成本、利润以及资产负债情况等要素；业务系统则装载客户订单、生产进度、库存变动、物流运输等非货币形态的运营数据，这两类数据在口径、频次和维度方面存在明显不同，如果缺少统一的数据规范和集成平台加以整合，就很难形成对企业经营状况的完整描述。

（三）复合型财务人才供给严重不足

财务会计职能转变对从业人员的能力构成提出了全新要求。以往财务工作者的核心能力集中在会计准则运用、账务处理和报表制作等技术层面，而在业务财务融合环境下的管理会计事务，需要财务人员具备业务理解能力、数据解析能力、交流协作能力和战略思考能力。这种将财务专业能力与业务理解能力结合在一起的复合型人员，目前在人才供应市场上存在严重短缺。从公司内部来看，现有财务队伍多数是核算型人员，长时间从事规范化的会计处理事务，缺少参与业务运转和战略分析的经验和意识。

就算借助外部招聘引入具有管理会计背景的人员，也常常面临文化适应和知识转化的困难。

（四）财务组织架构与业务融合滞后

组织架构是职能运转的制度基础，它的安排形式直接关系到财务和业务配合的效率和程度，现在很多公司的财务部门还在使用过去那种集中式的结构，财务人员按照职能分工被划分成会计核算小组、资金管理小组、税务小组等，工作内容主要围绕财务专业条线展开，各业务部门之间的组织联系比较薄弱，在这种结构里，财务对业务的认识大多依靠定期报告和临时交流，缺少日常化、嵌入式的信息获取途径。这种以职能为导向的组织安排，让财务部门的工作节奏、关注重点和反应速度跟业务部门之间存在显著差异，业务部门需要的是快速、灵活、贴近场景的财务支持，而传统财务组织架构很难做到提前进入业务过程。

（五）职能转型效果缺乏科学评价体系

衡量和评价构成了管理改进的基础条件，不过眼下大部分企业在推动财务会计职能转变过程中，都缺少一套完整且合理的绩效评价框架，在实际操作中，很多企业转型成果的判断还停留在口头描述阶段，比如“财务参与了更多的业务讨论”“编制了新的管理报告”等，缺少可以量化、能够追踪的衡量标准。因为不能精确评估转变带来的实际收益，企业管理层对继续投入资源推进转型的信心和动力也难以得到稳定支撑，评价体系缺位的另一个不利影响，是难以形成有效的反馈和优化循环，转型本身是一个不断迭代的过程，需要依据执行成效持续调整策略和做法，假如缺乏合理的评价依据和定期的效果检查，企业就没办法发现转型过程中的短板环节，也难以对已有成果进行经验总结和推广复制。

三、业财融合视角下职能转型的优化路径

（一）重新定位财务职能的价值导向

财务会计职能转型的第一个大任务是实现价值导向的根本性转变，在以往那种旧有框架里，财务会计的价值大多体现在确保会计信息不出错且符合规定要求，其工作成果主要以财务报表和税务申报作为核心形式，然而在业财融合这个大背景之下，财务职能的价值应从“准确记录”拓展到“价值创造”，也就是说，不仅要确保会计信息不出问题，还得通过深入参与企业战略制定、经营状况分析和资源配置安排，为企业价值提升提供直接帮助。具体来说，企业得搞清楚财务部门在三个不同层面上的价值定位：在战略这一块，财务部门应当参与企业中长期发展计划的拟订过程，为投资选择、并购评估和业务安排提供财务可行性分析和风险评估；在运营这一块，财务部门应当借助成本分析、预算管理和资金调配等方法，支持业务部门提高运营效率并增强盈利能力，在合规这一块，财务部门仍然要发挥其在会计核算和信息透明方面的专业优势，确保企业运作不违反法律法规^[3]。

（二）构建业财一体化数据集成平台

数据集成成为解决信息孤岛难题的核心手段，也成为财务职能转型的技术基础，企业应以统一数据标准作为前提条件，建设覆盖财务系统、业务系统还有外部信息源的整体数据集成平台，

做到数据实时采集、自动清洗、标准化处理以及跨域共享，平台搭建的根本目标是打通财务数据和业务数据之间的技术障碍，让财务人员能够在统一数据环境下获取开展分析和决策支持所需的全维度信息。就平台架构设计这一块，企业可采取分层搭建的方法，最底下是数据采集层，主要从ERP系统、CRM系统、供应链管理系统以及外部市场数据源中抽取原始数据；中间是数据处理层，完成数据清洗、标准化转换和关联匹配等任务，保证不同来源的数据能在统一口径下进行比较和整合，最上面是数据应用层，为不同用户角色提供差异化的分析工具和报告模板，比如面向管理层的经营驾驶舱、面向财务分析人员的多维分析工具以及面向业务人员的自助查询功能等。

（三）建立复合型财务人才培养机制

人才是职能转型中最核心的要素，也是短期内难以看到成效的领域，面对复合型财务人才供给不足的现实，企业需要建立一套系统化的人才培养机制，从能力标准制定、培训体系设计、实践平台搭建和激励制度配套四个方面发力。在能力标准这一块，企业应当基于业财融合的实际需要，制定分层次、分岗位的财务人员能力模型，核算岗位的能力要求侧重于会计准则应用、系统操作和流程规范执行等方面；分析岗位的能力要求在核算能力基础上增加数据分析、业务理解和报告撰写等维度内容，业务合伙人岗位则要求具备较强的战略思维、沟通协调能力和问题解决能力，通过差异化的能力标准，为不同层级的财务人员给出清晰的成长路径和发展方向。

（四）推行财务业务伙伴组织模式

组织架构的调整成为财务职能转型落地实施的结构性支撑。在业务和财务融合的引导下，企业需要逐渐从过去那种集中式财务组织向“共享中心+业务合伙人”混合型架构转变。共享中心承担标准化、流程化的基础核算工作，借助规模化运营提高效率、降低成本；业务合伙人则直接进入各个业务单元或职能部门，深入把握业务运营的实际需求，为业务团队提供定制化的财务分析、预算管理和决策支持服务。推行这个业务合伙人模式得在三个关键环节做好制度安排，一个是汇报关系的设定，业务合伙人虽然在物理位置上跟业务部门待在一块儿，但在专业管理上应该维持向财务部门负责人汇报的路径，这样才能保证专业判断的独立性和财务标准的一致性，另一个是考核机制的设计，业务

合伙人的考核需要同时放进财务专业维度和业务支持维度的指标，防止出现“只服务不监督”或“只监督不服务”的偏差，再一个是信息反馈机制的建立，业务合伙人应当定期把从业务一线拿到的情况和洞察反馈给财务管理层和共享中心，形成“前端感知、中台处理、后端优化”的信息流转闭环，不断让财务服务的针对性和有效性得到提升。

（五）设计多维度职能转型绩效评价体系

构建一套科学的评价体系，是确保职能转型方向正确并持续推动的制度基础，企业需要设计一个多维度、多层次的转型绩效评价框架，既要关心转型过程中的关键行为与能力变化，也要关心转型成果对企业经营绩效的实际影响。就评价维度这一方面，可以从四个切入点来建立指标体系，第一是财务效率这一块，用来评估核算工作的效率提升状况，比如报表编制周期缩短的比例、差错率下降的幅度、自动化处理覆盖的范围等；第二是决策支持这一块，用来评估财务对业务决策的参与程度和贡献质量，比如管理报告的及时性与采纳比例、预算偏差率的改进状况、财务分析建议的落实比例等，第三是业务协同这一块，用来评估财务和业务之间的融合深度，比如跨部门项目参与的比例、业务部门对财务支持的满意度得分、数据共享和联合分析的次数等。

四、结论与展望

业财融合作为企业治理现代化的重要方向，正在从根本上改变财务和会计的职能位置和价值空间，这篇论文把业财融合当作核心分析切入点，完整地讨论了企业财务会计职能转变的发展现状、关键障碍和优化办法。研究结果发现，财务跟业务职能边界不够明确、业财数据之间存在断裂、复合型人才供应跟不上需求、组织架构适应能力不强、转变效果评估系统没有建立，这些都成为影响转变深入展开的关键问题，并且各类问题之间相互牵扯制约，需要从系统化角度整体考虑解决办法，对此这篇论文提出的五条优化办法，从理念、技术、人才、组织、制度方面搭建了完整的转变实施框架，往后随着数字技术不断更新换代，企业需要紧跟技术发展势头深化业财融合的实际操作，带动财务会计职能往更高层面的价值创造方向不断前进。

参考文献

[1] 张敏. 业财融合视角下企业财务会计信息化建设策略探究[J]. 中国乡镇企业会计, 2025, (23): 37-39.
[2] 徐强. 业财融合下建筑企业财务会计向管理会计转型路径[J]. 财讯, 2025, (23): 155-157.
[3] 张振华. 业财融合赋能: 企业财务会计转型管理会计有了新路径[J]. 中国商界, 2025, (22): 242-243.