

施工企业大商务管理模式下的财商法采“四融合”的应用探讨

吴广先

中铁六局集团天津铁路建设有限公司 天津 300000

摘要：大商务管理模式以价值创造为核心，推动施工企业全流程协同。财商法采“四融合”通过财务、商务、法务、采购的深度协同，强化风险防控与成本管控。当前存在部门协同不足、执行标准不一、信息化水平低等问题，制约管理效能。需构建协同机制、统一标准、加强信息化建设及人才培养，以提升资源配置效率与创效能力，为施工企业实现可持续发展提供支撑。

关键词：施工企业；大商务管理模式；财商法采“四融合”；应用

引言

在建筑市场竞争加剧与利润空间压缩的背景下，施工企业亟需通过管理模式革新提升核心竞争力。大商务管理模式为企业整合资源、创造价值提供方向，而财商法采“四融合”是其关键实施路径。本文聚焦施工企业该模式下“四融合”的应用，分析现状与问题，探讨优化策略，旨在为企业打破部门壁垒、强化协同创效提供实践参考，助力实现高质量发展。

1 大商务管理模式下的财商法采“四融合”概述

1.1 大商务管理模式

大商务管理模式以企业整体价值创造为核心导向，构建起一套全面、系统且有机融合的管理体系。它突破了传统商务管理局限于单一业务环节或部门的边界，将市场营销、项目履约、成本管控、结算收款等关键业务流程与环节紧密串联，形成协同联动的运作机制。在市场营销阶段，注重项目质量与效益评估，筛选优质项目，为后续创效奠定基础；项目履约过程中，整合技术、生产、资源配置等多方面力量，保障项目高效推进，通过设计与施工方案优化，实现降本增效；结算收款环节，强化商务策划与沟通协调，确保资金及时回笼。这种管理模式强调全员参与，从企业高层到基层员工，树立人人都是商务管理者、价值创造者的理念，将商务意识融入各岗位工作，以实现企业经济效益最大化与可持续发展。

1.2 财商法采“四融合”

财商法采“四融合”聚焦于财务、商务、法务、采购四个关键业务领域的深度融合与协同运作。通过财商融合，从体制机制上更好地落实“法人管财务”理念，强化财务以现金流管理为核心的管控、服务、监督作用；通过法商融合，形成“法务懂商务、商务知法务”

的双赢局面，将法规工作更好融入大商务管理，发挥法规系统在风险防范、合规管理、依法维权中的作用；通过采商融合，重点解决“如何买最优”、“从哪里买最优”的问题，降低综合采购成本；通过“财、商、法、采”融合，进一步压实商务管理系统在“责任预算、内外结算、统筹收支”中的责任，进一步提升商务管理创效能力。将大商务管理理念更好融入企业生产经营、项目全过程管理中，提高全要素生产率和创造价值率。

2 施工企业大商务管理模式下的财商法采“四融合”的应用现状

2.1 部门协同效率不足

在财商法采“四融合”实践中，财务、商务、法务、采购部门之间的协同存在明显壁垒，严重制约了融合效果的充分发挥。财务部门在现金流管控中，承担着保障企业资金安全与高效运作的重要职责，然而常因未能及时获取商务部门的项目经济数据，无法精准预估资金需求，导致资金调配与实际履约需求脱节，使得“法人管财务”理念难以有效落地，增加了企业的资金风险。商务部门在成本测算时，若未与采购部门共享物资价格波动信息，就会造成预算编制与市场实际偏差较大，无法准确反映项目成本，难以实现“从哪里买最优”的采商融合目标，影响企业的经济效益。采购部门在供应商选择过程中，缺乏与财务部门共同评估供应商资金实力的环节，仅从物资质量、价格等方面考量，可能出现合作方履约能力不足的问题，导致采购过程中出现供应中断、质量不达标等情况，制约采购成本降低。法务部门与商务部门的协同也存在短板，商务部门在合同谈判阶段若未提前与法务部门沟通风险条款，可能导致合同存在法律漏洞，而法务部门若不了解项目商务目标，制定的合规要求可能与实际创效需求脱节，难以形

成“法务懂商务、商务知法务”的良性互动。部门间的信息壁垒还体现在数据传递的滞后性上，例如商务部门的验工计价未能及时同步给财务部门，导致应收账款统计失真，影响资金回笼效率，使得财商融合中财务的服务与监督作用难以充分发挥^[1]。跨部门沟通多依赖传统会议模式，缺乏常态化协作机制，各部门之间信息流通不畅，问题响应速度缓慢，无法及时解决协同过程中出现的问题，难以满足“四融合”对实时协同的要求。

2.2 执行标准不统一

财商法采各环节的执行标准差异阻碍了融合效果的发挥。在财务管理领域，成本核算作为关键环节，直接成本与间接成本的划分标准却缺乏统一规范。以周转材料费用为例，在多个项目实践中，不同财务人员依据个人理解或过往经验，有的将其归入直接成本，有的则纳入间接成本。这种随意划分，导致商务部门在进行项目收益分析时，数据口径混乱不堪。不同项目的数据无法进行有效对比与整合，使得“责任成本预算”的执行情况难以精准评估，项目决策的科学性大打折扣。采购环节同样面临标准不统一的困境。供应商评价体系没有统一且量化的指标，部分项目过于看重价格因素，一味追求低价采购，却忽视了产品质量与售后服务；部分项目则将交付周期放在首位，以确保项目进度，对成本和质量把控有所放松。这种差异使得“从哪里买最优”的采购决策缺乏一致性依据，难以实现采购成本与质量的最佳平衡。法务与商务在合同管理上的标准也存在差异，商务部门关注合同的付款节点与调价机制，法务部门侧重权利义务对等性，两者对合同条款的优先级判断不一致，导致合同审批效率低下。商务部门在内外结算方面，结算周期与付款比例的设定随意性较大，增加了财务部门现金流管理的难度，也使企业“统筹收支”的目标难以有效达成。这种标准差异导致企业无法形成统一的成本管控基线，各部门协同中数据冲突频繁，降低财商法采“四融合”运作效率，制约商务管理创效能力的提升。

2.3 信息化水平较低

当前，企业在信息化建设方面存在明显短板，难以支撑财商法采“四融合”实现高效运转。在系统对接上，财务系统与商务系统数据接口不兼容问题突出，财务的成本核算数据无法自动同步至商务部门的预算管理模块，使得“法人管财务”所期望的实时管控作用难以借助系统得以体现，财务与商务间的信息流通受阻。采购系统与商务系统同样缺乏有效联动功能，物资采购计划无法依据项目履约进度自动调整，这直接影响了“从

哪里买最优”这一动态优化过程的顺利开展，采购决策难以做到精准科学。法务系统未能与商务合同管理模块衔接，合同审查结果无法自动同步至商务部门，导致商务人员难以及时调整谈判策略，法商融合的风险防控作用被削弱。各系统数据格式不统一的情况也较为严重，财务部门习惯使用的Excel报表与其他部门的数据无法直接对接，大量数据需要人工重复录入，不仅极大地增加了员工的工作量，还容易在录入过程中产生误差，严重制约了财商融合过程中信息共享的效率与质量^[2]。信息化功能的缺失在数据分析层面体现得淋漓尽致，由于缺乏有效的技术手段，无法对采购成本、项目收益、合同风险等关键数据进行联动分析，难以挖掘数据背后的潜在价值，进而无法为商务管理创效提供有力的数据支持，最终导致财商法采“四融合”的协同优势无法通过技术手段得到充分释放。

3 施工企业大商务管理模式下的财商法采“四融合”的应用策略

3.1 构建协同管理机制

(1) 建立财商法采联合工作组，明确各部门职责边界与协作节点。财务按月向商务提供现金流预测，支撑资金安排；商务编责任成本预算时与采购确认物资基准价；采购筛选供应商时与财务评估合作方成本控制能力；法务提前介入合同谈判，提供法律建议，形成“四位一体”协作模式，强化财务管控、采购成本优势与法务风险防控。(2) 打造常态化沟通平台，替代分散式沟通。建立每周数据通报机制，财务共享资金收支数据，商务反馈项目履约进度，采购汇报物资价格动态，法务提示合同风险点，确保信息对称。设置跨部门协作指标，将项目成本降低率等与四部门绩效考核挂钩，引导围绕商务管理核心目标工作，增强协同意识。(3) 优化业务流程衔接节点，实现财商法采无缝对接。项目中标后，商务与财务共同启动责任成本预算编制，采购制定物资采购计划，法务制定合同审查清单。结算阶段，商务结算文件经财务审核资金支付条件，采购提供物资实际消耗数据，法务解决结算争议，提升“四融合”运转效率。

3.2 统一执行标准

(1) 制定财商法采统一操作手册，规范业务处理规则。财务核算上，统一成本科目编码与核算口径，明确费用归类标准，为收益分析提供一致基础。采购环节建立标准化供应商评价指标体系，从多维度设置量化评分标准，提升采商融合科学性。法务与商务协同方面，制定合同条款标准模板，明确风险防控条款与合规底线，

使法商融合有统一依据。(2)推广标准化表单工具,实现业务数据规范传递。设计统一责任成本预算编制模板,确保预算与财务核算要求匹配^[3]。采购订单采用标准化格式,便于成本核算与预算跟踪。法务部门使用统一合同审查意见书,确保商务部门理解合规要求。财务报表统一数据报送周期,保证勾稽关系清晰,为收支统筹提供可靠数据。(3)建立标准执行监督体系,保障统一标准落地见效。成立专项检查小组,定期核查项目是否符合标准,及时提出整改意见。将标准执行情况纳入部门绩效考核,设置“标准化执行率”指标,与奖惩挂钩,推动全员遵循标准,为财商法采“四融合”提供规范运作框架。

3.3 加强信息化建设

(1)搭建一体化管理平台,实现财商法采数据的实时互通。通过系统集成,将财务、商务、采购、法务的数据整合到统一数据库,确保各部门能按需调取数据,如财务调商务进度优化资金管控,商务获取采购价调整成本策略,法务查合同履行评估风险,实现数字化支撑目标。平台设置数据共享权限,保障信息安全,打破信息孤岛。(2)开发专项功能模块,提升信息化处理能力。财务模块增预算执行跟踪,自动比对实际支出与预算,预警超支;采购模块嵌入价格分析工具,生成最优采购方案;法务模块开发合同风险智能识别,自动标记风险点;商务模块开发结算进度跟踪,同步数据至财务优化应收账款管理。各模块数据自动关联,减少人工干预,提升数据一致性与准确性。(3)完善数据管理机制,保障系统高效运转。制定数据录入规范,明确各部门采集责任与质量要求,确保基础数据准确。建立数据更新机制,财务数据按日、采购价格实时、商务进度按周、合同审查随流程更新,为“四融合”提供动态支持。定期维护升级系统,根据业务需求优化功能模块,确保信息化建设适配“四融合”需求,提升企业整体数据应用能力。

3.4 强化人才培养

(1)设计复合型人才培训体系,提升员工的跨领域业务能力。对财务人员开展商务责任成本预算编制与采购流程培训,助其掌握成本构成与价格规律以管控现金流;强化商务人员财务成本核算等课程,提升预算精准

度与风险防控意识;为采购人员开设财务数据分析等课程,增强采购决策能力;法务人员学习商务流程与成本管控知识,确保合规与创效结合。通过案例教学,让员工掌握财商、法商、采商融合的实操技能,培养多领域专业人才^[4]。(2)实施岗位轮换制度,促进部门间业务理解。安排财务人员到商务部门参与责任成本预算编制,熟悉成本构成;商务人员到采购部门轮岗,了解采购全流程;采购人员到财务部门学习成本核算;法务人员到商务部门参与合同谈判。形成“一专多能、多元培养”的人才结构。轮岗周期3-6个月,通过实践加深对其他部门业务的理解,减少沟通障碍,为“四融合”奠定人才基础。(3)建立激励机制,激发员工学习积极性。将跨领域业务能力纳入绩效考核,对通过复合型人才认证的员工给予晋升优先与薪酬激励。开展财商法采融合技能竞赛,设置预算编制准确性等实操奖项,营造比学赶超氛围。建立内部知识共享平台,鼓励员工分享跨部门协作经验,形成全员参与“四融合”建设的良好局面,持续提升企业整体管理效能。

结语

综上所述,施工企业在大商务管理模式推进财商法采“四融合”,是提升核心竞争力的必然选择。当前虽面临部门协同、标准统一、信息化建设等多方面挑战,但通过构建协同机制、统一执行标准、加强信息化建设与复合人才培养,可有效破解难题。未来,随着“四融合”深度推进,企业能进一步优化资源配置、防控风险、提升创效能力,为可持续发展注入强劲动力,适应建筑行业转型升级需求。

参考文献

- [1]黄鹏.施工企业大商务管理模式下的财务工作思考[J].国际商务财会,2022(12):31-33.
- [2]张仁琼.论施工企业大商务管理模式收尾项目的财务管理[J].乡镇企业导报,2024(1):81-83.
- [3]贾文博,孙朝磊.基于“一中心二平台三统筹四融合”财务管理课程改革——以广东白云学院为例[J].精品,2023(15):163-165.
- [4]和珍.基于“教学+”的高职会计专业“四融合”人才培养模式探索[J].文渊(小学版),2021(2):29.