

基于业财融合的全面预算管理优化策略探析

乔山山¹ 薛 洁²

1. 河南交通投资集团有限公司驻马店分公司 河南 驻马店 463000
2. 国网河南省电力公司上蔡县供电公司 河南 驻马店 463000

摘要：数字经济时代，企业内外部环境复杂多变，传统以财务部门主导的全面预算管理模式，难以满足企业精细化管理与战略落地需求。业财融合是提升企业价值创造能力的关键，为全面预算管理优化革新提供新视角与方法论。本文深入剖析业财融合与全面预算管理的内在逻辑，揭示企业推进二者协同时的痛点与挑战，构建涵盖组织保障、流程再造、技术赋能、文化塑造四个维度的系统性优化策略框架。通过强化业务前端在预算编制中的主导作用、建立动态预算调整机制、深化数据驱动决策支持体系、培育全员参与预算文化，推动全面预算从“控制工具”向“战略导航仪”和“价值创造引擎”转变，为企业可持续发展提供支撑。

关键词：业财融合；全面预算管理；优化策略；价值创造；战略落地；数字化转型

引言

全面预算管理是企业管理的核心，连接战略规划与日常经营，助力资源优化配置、风险管控与绩效评价。但实践中，它常沦为行政指令或数字游戏，与实际业务脱节，编制不准、执行不灵、考核无公信力，难以支撑战略目标。与此同时，新一代信息技术发展及市场竞争格局变革，对企业内部管理提出更高要求。在此背景下，“业财融合”理念兴起，成为管理创新热点。它并非简单让业务财务人员互懂，而是打破信息壁垒与职能隔阂，深度协同，使财务为业务提供前瞻决策支持，业务在财务指引下高效合规运行。将业财融合作为全面预算管理优化突破口，既有理论也有现实意义，全面预算是业财融合的理想“试验田”，业财融合也能解决传统预算管理弊端。因此，构建基于业财融合的全面预算管理优化策略，是企业提升竞争力的关键，本文将就此深入探讨。

1 核心概念界定与内在逻辑关联

1.1 业财融合的内涵与演进

业财融合是业务与财务深度融合，企业通过多维度变革消除两者沟通障碍与目标冲突，形成协同工作模式。其演进历经三个阶段：核算反映阶段，财务事后记账、算账、报账，与业务割裂；管理控制阶段，财务参与成本控制等管理活动，侧重合规性监督与事后评价；价值创造阶段是高级形态，财务深度嵌入业务价值链各环节，主动提供增值建议，驱动企业价值增长。

1.2 全面预算管理的本质与功能

全面预算管理以企业战略目标为导向，对未来经营活动等进行全面预测规划，并通过执行、控制等确保战

略目标实现，是闭环管理系统。其核心功能有：战略承接，将战略目标分解为可量化预算指标；资源配置，合理分配资源；沟通协调，统一部门行动方向；绩效评价，为业绩考核提供基准。

1.3 业财融合与全面预算管理的内在逻辑

二者紧密相连、互为因果。全面预算是业财融合最佳载体，预算编制是业务计划与财务资源匹配过程，需业务与财务高频深度沟通协作。业财融合是全面预算管理效能提升的根本保障，深度融合时，预算编制更精准，财务与业务人员相互理解，制定可行方案；预算执行更有效，能实时监控偏差、定位问题并纠偏；预算分析更有价值，可深入业务动因揭示经营实质。二者相辅相成，构成现代企业精益管理基石。

2 当前企业全面预算管理面临的主要挑战

尽管业财融合的理念已被广泛接受，但在实践中，许多企业在推动基于业财融合的全面预算管理时，依然面临着诸多深层次的挑战。

2.1 组织壁垒与职责不清

传统科层制组织结构下，业务部门与财务部门往往分属不同的汇报线，拥有各自独立的目标体系和考核标准。业务部门追求市场份额、销售收入等增长指标，而财务部门则更关注成本控制、利润水平和风险防范。这种目标的不一致性，导致双方在预算博弈中容易陷入对立^[1]。例如，业务部门倾向于“宽打窄用”，申请过多的预算资源以留有余地；而财务部门则可能过于保守，压缩预算以确保利润达标。此外，缺乏明确的、跨部门的预算管理委员会或强有力的牵头人，也使得协调工作困难重重。

2.2 流程僵化与信息割裂

许多企业的预算流程仍然沿用年度一次、层层上报、逐级审批的静态模式。这种“年初定全年”的刚性预算，在面对市场快速变化时显得极其脆弱，缺乏必要的弹性。更严重的是，业务系统（如CRM、ERP、SCM）与财务系统（如总账、报表）往往是相互独立的“信息孤岛”。业务数据无法实时、自动地传递到财务系统，导致财务在做预算分析时，所依据的数据要么滞后，要么需要大量手工整理，不仅效率低下，而且准确性堪忧。信息的割裂直接阻碍了业财之间的有效对话。

2.3 工具落后与数据失真

不少企业仍在使用Excel等电子表格进行预算编制和管理。这种方式虽然灵活，但存在版本混乱、公式错误、数据追溯困难、权限控制薄弱等诸多弊端。更重要的是，它无法支撑复杂的业务模型和多维度的数据分析。落后的工具导致预算编制过程冗长、繁琐，消耗了大量的人力物力，却难以产出高质量的预算成果。同时，由于缺乏统一的数据标准和治理机制，不同部门对同一指标的定义可能存在差异，导致数据口径不一，进一步加剧了预算与实际的脱节。

2.4 文化缺失与认知偏差

在一些企业中，预算被普遍视为一种控制和约束手段，而非管理工具。业务人员对预算存在抵触情绪，认为其束缚了手脚，影响了业务的灵活性和创新性。而部分财务人员则固守“账房先生”的角色，习惯于用财务术语与业务沟通，未能真正站在业务的角度思考问题。这种文化和认知上的偏差，使得业财融合难以在基层落地生根，全面预算管理也就失去了其应有的活力和价值。

3 基于业财融合的全面预算管理优化策略体系

针对上述挑战，企业需要构建一个系统性的、多维度的优化策略体系，以实现全面预算管理的转型升级。

3.1 组织保障：构建协同共生的治理架构

（1）设立跨职能的预算管理委员会：由公司最高管理层（如CEO、CFO）亲自挂帅，成员涵盖各核心业务单元负责人、财务负责人及战略、人力等关键职能部门代表。该委员会负责审定预算总体方针、协调重大资源冲突、审批预算调整方案，并对预算执行情况进行监督。（2）明确“业务主责、财务赋能”的角色定位：彻底改变“财务做预算、业务填数字”的旧模式。确立业务部门为预算的第一责任人，负责提出符合其业务逻辑和发展规划的预算草案；财务部门则转变为“业务伙伴”（Business Partner），提供专业的财务建模、数据分析、风险评估和合规性指导，帮助业务部门优化其预算

方案^[2]。（3）推行财务BP（Business Partner）模式：将财务人员派驻到各业务单元，使其深度融入业务团队，全程参与业务规划、项目论证、合同评审等关键环节。这些财务BP既是财务规则的守护者，更是业务价值的共创者。

3.2 流程再造：打造敏捷高效的预算闭环

（1）推行“滚动预测+弹性预算”机制：摒弃僵化的年度预算，采用“年度预算+季度/月度滚动预测”相结合的模式。年度预算作为战略基线，而滚动预测则根据最新的市场动态和经营实绩，对未来3-12个月的经营状况进行持续更新和修正。这使得预算能够保持高度的前瞻性和适应性。（2）实施零基预算（Zero-Based Budgeting, ZBB）或作业基础预算（Activity-Based Budgeting, ABB）：对于费用类预算，可引入零基预算理念，要求每个预算周期都从“零”开始论证每一项支出的必要性，打破历史基数的惯性。对于生产制造或服务型企业，可采用作业基础预算，将预算与具体的作业活动和成本动因挂钩，使成本分配更科学、更透明。（3）构建PDCA（Plan-Do-Check-Act）的闭环管理流程：Plan（计划）：在业财充分沟通的基础上，共同制定预算。Do（执行）：业务按预算执行，财务提供过程监控和预警。Check（检查）：定期（如月度、季度）召开业财联合复盘会议，利用多维分析模型，深入剖析预算差异的业务根源。Act（改进）：基于分析结论，及时调整经营策略或预算方案，并将经验教训反馈到下一轮预算编制中，形成持续改进的良性循环。

3.3 技术赋能：搭建一体化的智能平台

（1）建设统一的业财一体化数据平台：打通前端业务系统与后端财务系统的数据链路，实现从业务发生到财务记账的自动化、标准化流转。确保所有预算相关的数据（销售订单、采购合同、生产工单、费用报销等）都源于同一套真实、准确、及时的数据源^[3]。（2）部署专业的全面预算管理软件（EPM/CPM）：引入先进的企业绩效管理（EPM）或公司绩效管理（CPM）软件。这类软件通常具备强大的多维建模、情景模拟、工作流审批、实时仪表盘和移动应用等功能，能够极大地提升预算编制的效率和灵活性，并支持复杂的“假设分析”（What-if Analysis）。（3）深化数据分析与可视化应用：利用BI（商业智能）工具，将预算数据与实际经营数据进行多维度（如按产品、区域、客户、渠道、项目等）的交叉钻取和可视化呈现。通过直观的图表和仪表盘，让管理者能够一眼看清经营全貌和关键问题所在，从而做出更明智的决策。

3.4 文化塑造：培育价值导向的预算共识

(1) 强化战略宣贯与目标对齐：在预算启动之初，高层管理者必须清晰地传达公司的战略意图和年度经营重点，确保所有部门和个人都能理解自身工作与公司整体目标的关联，从而在预算编制中自觉对齐战略。(2) 开展业财双向培训与交流：定期组织业务人员学习基础的财务知识（如三大报表、成本构成、ROI计算等），同时组织财务人员深入业务一线，了解产品研发、市场营销、供应链运作等核心业务流程。通过轮岗、项目制合作等方式，增进彼此的理解和信任。(3) 建立正向激励的考核机制：将预算管理的有效性纳入相关部门和个人的绩效考核体系，但考核的重点不应仅仅是预算的“达成率”，而应更关注预算背后的价值创造（如新市场开拓成效、客户满意度提升、运营效率改善等）。鼓励基于事实和数据的坦诚沟通，而非掩盖问题。

4 实施路径与保障措施

成功的优化并非一蹴而就，需要周密的规划和有力的保障。(1) 顶层设计与分步实施：企业应由最高管理层牵头，制定清晰的业财融合与预算优化路线图。可以先选择一两个业务单元或预算科目作为试点，积累经验后再逐步推广，避免“大跃进”式的全面铺开带来的风险。(2) 变革管理与沟通先行：任何重大的管理变革都会触及利益和习惯。必须做好充分的变革沟通，阐明变革的必要性、好处以及对员工的具体影响，争取广大员工的理解和支持，化解潜在的阻力^[4]。(3) 数据治理与标准先行：在技术平台建设之前，必须先行梳理和统一企业的数据标准、指标口径和主数据（如客户、产品、组织架构），这是确保后续系统成功上线和数据质量的基础。(4) 持续迭代与能力培养：业财融合和预算优化

是一个持续精进的过程。企业需要建立常态化的回顾和优化机制，并持续投入资源，培养既懂业务又懂财务的复合型人才队伍。

5 结语

在充满不确定性的新时代，全面预算管理作为企业经营管理的“中枢神经系统”，其重要性不言而喻。然而，唯有将其置于业财融合的宏大框架下进行重构与优化，才能真正释放其潜能，从传统的“控制枷锁”蜕变为驱动企业战略落地和价值创造的强大引擎。本文提出的“组织-流程-技术-文化”四位一体的优化策略体系，为企业指明了一条系统化、可操作的转型路径。通过打破组织壁垒、再造敏捷流程、赋能智能技术、塑造协同文化，企业能够建立起一个以业务为起点、以价值为导向、以数据为驱动的新型全面预算管理体系。这一体系不仅能显著提升预算的精准性、灵活性和前瞻性，更能促进业务与财务的深度融合，形成合力，共同应对市场的风云变幻，最终实现企业的可持续、高质量发展。未来的研究可以进一步结合具体行业的特性，探索更具针对性的业财融合预算管理模式，为企业管理实践提供更为精细化的指导。

参考文献

- [1]吕绪微.业财融合背景下全面预算管理的应用与优化[J].今日财富,2026,(02):163-165.
- [2]王晓莉.基于业财融合的企业全面预算管理体系构建与协同策略[J].中国集体经济,2026,(03):49-52.
- [3]常莉娜.业财融合下企业全面预算管理优化措施研究[J].活力,2025,43(24):127-129.
- [4]徐磊.业财融合视角下企业预算管理优化策略研究[J].活力,2025,43(24):142-144.