

浅析勘察设计企业业财融合问题

漆晓舟

云南省设计院集团有限公司, 中国·云南 昆明 650000

摘要: 随着时代发展与环境变化, 勘察设计企业迎来了新的机遇与挑战。业财融合作为一种创新的管理理念和方法, 是其适应环境、赢得竞争、实现高质量发展的关键一招。勘察设计企业应深刻认识业财融合的重要价值, 准确分析推进过程中存在的主要问题, 并从战略与文化层面、运行与系统层面、组织与人才层面采取有效措施加以改进。通过扎实推进业财融合, 帮助企业提升核心竞争力和价值创造力, 在新时代实现高质量可持续健康发展。

关键词: 勘察设计企业; 业财融合; 管理创新; 高质量发展

Analysis of the Integration of Industry and Finance in Survey and Design Enterprises

Qi Xiaozhou

Yunnan Design Institute Group Co., LTD., China Yunnan Kunming 650000

Abstract: As times evolve and environments transform, survey and design enterprises face new opportunities and challenges. Industry-finance integration, as an innovative management philosophy and methodology, serves as a critical strategy for these enterprises to adapt to environmental changes, gain competitive advantages, and achieve high-quality development. Survey and design enterprises should fully recognize the significant value of industry-finance integration, accurately analyze the main issues in its implementation, and adopt effective measures to improve it from strategic and cultural perspectives, operational and systemic aspects, as well as organizational and talent development. By steadily advancing industry-finance integration, enterprises can enhance their core competitiveness and value creation capabilities, achieving high-quality, sustainable, and healthy development in the new era.

Keywords: Survey and design enterprises; Industry-finance integration; Management innovation; High-quality development

0 引言

随着中国经济从高速增长阶段进入高质量发展阶段, 勘察设计企业迎来了前所未有的机遇与挑战。一方面城市更新、乡村振兴以及“一带一路”倡议的有序推进, 形成了新的收入来源和利润增长点; 另一方面日趋激烈的市场竞争、不断升级的技术需求、更为苛刻的结算条件、显著萎缩的传统基建和房地产业务, 也带来了巨大的风险与不确定性。勘察设计企业必须与时俱进, 优化管理模式, 提升管理效能, 以高水平管理推动高质量发展。

“业财融合”作为一种创新的管理理念和方法, 是勘察设计企业应对挑战、提升核心竞争力的关键一招。它打破了业务与财务的部门壁垒, 实现了业财流程、信息、资源的有机融合, 为企业提高决策能力, 优化资源配置, 改善经营效率, 降低财务风险提供了有力支持。勘察设计企业须高度重视业财融合工作, 深入剖析当前存在的主要问题, 采取有效措施加以调整改进, 形成一加一大于二的协同效应, 帮助企业更好适应时代变化、赢得市场竞争。

1 业财融合存在的主要问题

1.1 思想认识层面——根源性障碍

1.1.1 战略认知缺失, 顶层设计不足

勘察设计企业大多由过去的事业单位改制而来, 经历了中国经济蓬勃发展、城镇化水平快速提升的黄金年代, 在企业管理模式粗放、管理手段单一的情况下也能获得不错的经营业绩, 这使得勘察设计企业往往不太注重内部管理能力的提升。高层管理者对业财融合的理解也存在偏差, 大多将其视为财务部门的任务或一个 IT 项目, 潜在的想法是“这是财务的事情, 业务部门照常干活就行”“投入太大, 看不到立竿见影的回报”, 没有从战略发展的高度将业财融合作为提升运营效率、降低财务风险、重塑核心竞争力的重要抓手, 缺乏长期系统性的顶层设计和战略规划, 导致资源投入不足, 跨部门协调困难, 业财融合流于形式。

1.1.2 部门壁垒严重, 本位主义盛行

勘察设计企业在长期的发展过程中, 业务部门与财务部门形成了较为严重的偏见与隔阂, 存在着“我们 vs 他们”的对立思维。业务部门认为财务“不懂生产经营、只

会管控和挑刺”，对财务提出的工作要求总看做是在设障碍、找麻烦、不帮忙还添乱，担心财务的深度介入会削弱其自主权，受到更多束缚。而财务部门则认为业务“缺乏财务素养、难沟通不配合，做事不讲规矩、不顾风险、重结果轻过程”，同时也担心融合转型后自身定位模糊，或技能难以满足业务需求而被边缘化。因此双方往往将“融合”视为“被吞并”或“职责入侵”，彼此缺乏信任，不愿共享信息和资源。

1.1.3 工作习惯固化，危机意识薄弱

勘察设计企业经过多年发展，积累了较为丰厚的“家底”，大量员工已然功成名就、安于现状，缺乏内在变革动力。大家已经习惯于传统的业务分工和运行模式，形成了固化的思维定式和工作习惯，对外部环境的变化不敏感，对风险挑战的认识不充分，缺乏足够的危机意识和底线思维，对业财融合带来的新流程、新工具、新要求抱有抵触和畏难情绪，认为“多一事不如少一事”。

1.2 操作运行层面——执行困境

1.2.1 部门协同不畅，运行机制改革滞后

业务部门与财务部门没有系统梳理业财融合的应用场景和工作模式，权力如何分配、流程如何设计、责任如何承担均存在大量模糊地带，尚未形成与新市场环境相匹配的协同运行机制。遇到问题往往还是根据过去的习惯、自身的职业判断或领导的硬性安排来处理，彼此尽量“井水不犯河水”。这也导致双方无法在事前就通过成熟、高效的运行机制进行谋划部署、防患于未然，更多是在出现问题或爆发风险之后被动应对，相互指责、推诿甩锅的情况屡见不鲜。

1.2.2 信息系统落后，数据孤岛现象明显

勘察设计企业大多信息系统老旧，无法支持数据的实时采集、处理和分析，缺乏一体化的ERP平台或成熟的商业智能工具，大量工作依赖手工操作，效率低下准确性不足。且业务系统与财务系统相互独立，数据标准、统计口径五花八门，使用权限、交互机制模糊不清，难以实现信息自动流转与实时共享。一个完整的业务流程被割裂为“业务操作”和“财务核算”两段，信息传递滞后且易失真，大量数据沉淀在各自系统内，数据价值挖掘困难且增加企业存储成本。

1.2.3 偏离融合导向，考评体系亟待优化

勘察设计企业现有的绩效考评体系与业财融合目标背道而驰，难以有效发挥考核指挥棒的引导作用，亟待优化调整。对业务部门而言，考核内容大多聚焦在合同签订额、

产值分配额、销售回款额等规模性指标，对销售毛利率、应收账款周转率、营业收现率、研发费用投入强度等事关盈利能力、运营效率和发展潜力的指标关注甚少；而对财务部门，则通常考核其凭证处理数量、审批及核算准确率、预算执行偏差控制、资金安全保障等，更多是从企业整体层面评价财务工作表现，难以考量对具体业务部门和经营项目的服务支持作用，财务人员薪资收入也不与经营成果直接挂钩，业务部门在考评中的话语权、影响力十分有限。在现有考评体系下，双方即便各自为政也依然能够“从从容容、游刃有余”，缺乏主动融合的压力与动力。

1.3 人力资源层面——能力断层

1.3.1 能力短板明显，复合型人才极度匮乏

勘察设计企业的业务人员普遍缺乏财务基础知识，看不懂关键财务指标，不理解自己的经营行为如何影响公司的资产、负债、利润与现金流，成本意识、风险意识、合规意识明显不足；而财务人员则大多习惯于蹲守在办公室里记账、算账，提供事后的、格式化的报表与分析，对商业内涵和业务痛点不关心、不了解，只能就财务论财务，缺乏商业大局观、洞察力和敏锐度。企业内既懂业务又懂财务，还能利用数据分析工具进行建模和决策支持的复合型人才极度稀缺，导致业财融合难以有效落地。

1.3.2 培训体系陈旧，业财交互学习机会不足

勘察设计企业的培训体系陈旧，大多还是按照各部门的“专业线”做培训安排和课程设置，没有针对业财融合的需求研发新的培训内容与学习场景。业务不知道如何学习财务知识，财务也没有机会掌握业务要点，彼此能够相互深入学习交流的机会极少，更缺乏虚拟团队、沙盘推演这样的贴合实战的锻炼机会，员工大多还处于零星、被动、随机的自主学习状态，系统性、长期性、针对性的业财融合培训体系远未形成。

1.3.3 用人机制僵化，职业发展路径单一

勘察设计企业在用人机制上较为僵化，业务与财务几乎只能在各自的专业领域内成长，职业发展路径基本按传统的“业务线”或“财务线”单线晋升，交叉任职、双向进入的情况极少。项目执行过程中也缺乏矩阵制组织模式和财务BP等岗位设置，没有足够的平台去磨练跨部门协作与交融。这导致业财双方都倾向于将资源聚焦在固有专业领域而忽视对融合发展的关注与投入，也令有能力、有意愿推进业财融合的复合型人才失去锻炼的机会和快速成长的通道。

2 须采取的应对措施

推进业财融合是一项系统性工程，须做到“思想先行、操作保障、人才为本”。只有三位一体同步发力，才能逐步化解阻碍，使业务与财务成为真正的合作伙伴，共同驱动企业实现高质量发展。

2.1 战略与文化层面——统一思想，营造环境

2.1.1 高层引领，战略驱动

勘察设计企业的高层管理者必须统一思想、达成共识，将业财融合明确为支撑企业战略落地的核心能力和重要工具，而不是一个可有可无的财务或信息化项目。应成立工作领导小组，由总经理挂帅、业务负责人和财务负责人共同参与，为业财融合擘画蓝图、制定方案、调配资源、仲裁分歧，从源头上做好顶层设计和战略部署。

2.1.2 重塑文化，打破壁垒

塑造“共同目标”文化，在全公司范围内营造“业务与财务是价值创造共同承担者”的理念，打破“管控者”与“被管控者”的对立关系，通过研讨会、工作室、支部共建、业务交流等形式，让双方增强互动、换位思考，理解彼此的关切和诉求。还应建立更多的非正式沟通渠道，鼓励双方人员共同参加项目调研、行业论坛、商务活动等，在相对轻松、融洽的氛围下增进了解和信任，更好的化解固有的壁垒与隔阂。

2.1.3 充分宣贯，全员参与

高层管理者须持续、清晰地向所有员工传达变革的信息，充分阐明环境变化、风险挑战、业财融合的目的、意义与预期收益，引导员工建立必要的危机意识和改革意识，主动跳出舒适区，逐步接受和适应新的管理工具，化解因信息不对称产生的误解与恐慌。宣贯过程中要注意树立标杆和榜样，打造一些业财融合的精品项目，通过快速实现回款、盈利或风险处置，用事实赢得广泛支持，激发全体职工参与变革的动力。

2.2 运行与系统层面——重塑机制，技术赋能

2.2.1 流程再造，协同优化

以价值创造为导向，打破部门边界，系统梳理并重塑关键业务流程，筛选出适宜实施业财融合的核心环节和应用场景，明确业务与财务的职权划分、责任归属、工作标准和执行程序，并在此过程中确保每个关键节点都能自动产生标准化数据。通过流程再造与运行机制优化，逐步提升业财融合的匹配度、敏锐度、默契度，真正实现“一加一大于二”的协同效应。

2.2.2 系统集成，数据同源

充分依托“大智移云”等新兴技术，大力推进一体化信息平台建设。以 ERP 系统为核心，集成各类业务系统构建企业级数据中台，统一数据标准和采集口径，实现“一处录入，全局共享”，确保关键信息实时、准确传递到使用者手中，彻底消灭数据孤岛。并引入先进的智能分析与可视化工具，实现数据的自动抓取、清洗、标注、整合、多维度分析和可视化呈现，减少人为差错与数据沉淀，充分挖掘数据价值，有效支持经营决策。

2.2.3 体系保障，绩效牵引

应优化完善考评体系，增加协同性绩效考核指标。对业务部门，在考核传统规模性指标的基础上加入销售毛利率、应收账款周转率、营业收现率、研发费用投入强度等财务指标；对财务部门，在考核整体服务效能的同时加入业务决策支持度、项目执行保障度、资金管控精准性、税务筹划有效性等重点评价工作评价指标。并积极推行跨部门项目制管理，对重大项目设立专项工作组，安排财务人员全程参与且其绩效由业务和财务双线评定。通过充分发挥考核指挥棒作用，引导业财双方积极协作、主动融合。

2.3 组织与人才层面——锤炼队伍，提升能力

2.3.1 强化培训，定向突破

应重构培训体系，充分整合内外部资源，针对不同岗位、层级为业财融合设计差异化课程。业务部门培训侧重财务基础知识，财务部门培训聚焦业务运行逻辑，紧盯能力弱项和短板，通过场景式教学、结构化研讨、实战化演练持续提升彼此对业财融合的接受度与熟练度。同时须建立培训评估及改进机制，及时收集反馈意见，长期追踪培训效果，持续优化培训内容和方式，为定向培养复合型人才提供有力支持。

2.3.2 组织创新，实战锻炼

设置财务 BP 岗位，将财务人员前置到业务单元中，推动他们从幕后走向台前，主动了解业务、服务业务、融入业务，将事后的分析反馈更多转化为事前的出谋划策和事中的控制调整，并在工作中同步向业务负责人和财务负责人进行双线汇报，成为连接双方的“桥梁”和“翻译官”。还须建立业财联席机制，如重点项目推进会、月度经营分析会、季度预算评审会等，将其作为共同决策、复盘和解决问题的平台，在实战中锻炼双方的团队意识和协同能力。

2.3.3 灵活用人，鼓励成长

应为复合型人才构建打破传统的用人机制和职业发展

路径, 提供更为灵活的交叉任职、双向进入的机会与平台, 为转型成功的财务 BP 和懂财务的业务专家, 设置路径清晰的、与传统专业序列并行的职业成长通道, 并提供有竞争力的薪酬回报。应公开表彰在业财融合中做出突出贡献的团队和个人, 将其树立为标杆与榜样, 着力营造“争当复合型人才”的组织氛围, 为有志于业财融合的员工提供成长沃土。

3 结语

勘察设计企业的业财融合正从理念走向深度实践, 其未来发展将呈现三大趋势: 一是价值创造导向, 财务管理将更紧密嵌入项目全周期, 从事后核算向事前预测、事中控制延伸, 为企业战略决策与价值管理提供重要支撑, 这已逐步成为企业发展共识与方向; 二是技术赋能深化, 基于“大智移云”等技术构建一体化数字平台, 实现业务流、资金流、信息流的实时共享与动态管控, 彻底打破数据孤岛, 充分挖掘数据价值; 三是组织与人才转型, 企业将消除部门壁垒, 构建跨职能协同机制, 并通过培养兼具财务、业务与数字能力的复合型人才, 为有效融合提供持续动力。

展望未来, 业财融合不仅是管理工具的升级, 更是勘察设计企业适应环境变化、赢得市场竞争、实现高质量发展的关键一招。通过系统性的机制建设与文化塑造, 业财融合必将推动企业向精益化、数智化运营迈进, 不断提升核心竞争力和价值创造力, 以更好姿态迎接新时代的机遇与挑战。

参考文献:

- [1] 马健, 周颖. “大智移云”背景下勘察设计企业业财融合创新研究 [J]. 财会通讯, 2021 (16):153-156.
- [2] 郑洁, 董昊. 管理会计在勘察设计企业业财融合中的实践与思考 [J]. 商业会计, 2022 (22):109-112.
- [3] 李思远, 陈明. 数字化转型下勘察设计企业业财融合路径探讨 [J]. 建筑经济, 2022 (12):101-104.
- [4] 王磊, 张静. 勘察设计企业业财融合的困境与对策研究 [J]. 财务与会计, 2023 (8):73-75.

作者简介: 漆晓舟 (1979-), 男, 汉族, 四川省自贡市, 本科, 高级会计师; 研究方向: 勘察设计行业财务管理。