

市应进一步加强“数字赋能”政府建设,提高“辽事通”平台政务服务覆盖范围和利用效率,加快“互联网+政务服务”的推广,利用现代信息技术优化行政流程,实现信息的共享与透明,进一步实现“智慧城市”的越级提升。通过这一系列举措,可以显著提高政府办事效率,减少企业在行政审批中所遭遇的困扰和不确定性。

## 4 鞍山市法治化营商环境建设的国内经验借鉴

### 4.1 优化行政程序,提升政府透明度

在国内,许多地区通过优化行政程序、提升政府透明度,成功改善了营商环境,为吸引投资和促进经济增长奠定了坚实基础。深圳和上海作为国内法治化营商环境建设的先进城市,其成功经验为鞍山市提供了重要参考。

深圳凭借其高效的行政审批制度和透明的政策环境,吸引了大量国内外企业投资,成为全国最具创新活力的城市之一。深圳政府将简化行政程序、提高政策透明度作为优化营商环境的重要举措,大幅减少了企业的制度性成本,提升了市场主体的信任度。例如,深圳推行了“一网通办”政务服务模式,企业通过一个平台即可办理多项审批手续,大大减少了企业的跑腿成本和时间消耗。此外,深圳还通过建立政策解读机制,确保企业能够清晰理解政策内容,及时调整经营策略,降低了政策不确定性带来的风险。

上海则通过持续推动行政简政放权,优化了服务型政府的运作模式。上海的政府透明度较高,政策的公开性和透明性使得企业在经营过程中能够获得充分的信息支持,减少了企业在政策解读上的困惑和不确定性。上海还建立了完善的政策反馈机制,企业可以通过多种渠道向政府反映政策执行中的问题,政府则根据反馈及时调整政策,确保政策的科学性和有效性。这一经验对鞍山市具有重要的启示意义。鞍山市可以在加强法治建设的基础上,借鉴深圳和上海的经验,简化行政审批流程,优化政府服务,同时加大政策信息公开和共享力度,确保企业能够及时、准确地获取政策信息。

此外,鞍山市在推进行政审批和政府服务简化的过程中,可以加强政务服务平台的建设,推动信息公开与共享。利用大数据和云平台技术,加强各部门之间的数据连接和资源整合,打破信息孤岛,提高行政效率。

### 4.2 法治与创新的结合:科技赋能法治建设

随着科技的快速发展,现代化的信息技术已成为推动法治建设的重要工具。在国内,越来越多的城市将科技与法

治结合,通过建立高效的电子政务系统,实现法治建设的智能化、透明化。杭州作为国内“数字政府”建设的先行者,其成功的经验值得鞍山市深入学习。

杭州的“数字政府”项目通过信息化平台,将政府与市民、企业之间的互动从传统的线下模式转变为线上模式,提升了政府服务的效率和透明度。通过高效的信息化系统,政府能够实时处理公共事务、审批流程和法律事务,为企业提供了更加便捷、高效的政务服务。此外,杭州还建立了电子化的法律信息平台,公众可以随时查询政府政策、法律法规等信息,提高了政策执行的透明度和公众对政府决策的信任度。

鞍山市可以借鉴杭州的成功经验,将现代信息技术尤其是大数据、云计算、物联网等技术应用到法治建设中。通过建设一个覆盖全市的电子政务平台,整合政府各部门的数据资源,形成一个高效、透明的政务信息处理系统。通过信息技术的赋能,鞍山市可以优化法律信息发布与查询系统,提高政府各项服务的效率,确保企业和市民能够及时获得法律信息和政策解读。同时,推动法律法规的数字化进程,实现精准的法律信息传递和处理,提升全市法治环境的质量。

## 5 结语

法治化营商环境的建设对于推动鞍山市经济的持续健康发展具有至关重要的作用。通过分析鞍山市在法治化营商环境建设中的实践路径,本文提出了加强法治宣传、完善法律保障机制、推动政府职能转变等创新策略。未来,鞍山市应进一步优化法治化营商环境,提升企业的法治意识,加强政府职能的创新和转型,通过借鉴国内外成功经验,推进法治建设与技术创新相结合,为鞍山市经济发展提供更加坚实的法治保障。

## 参考文献

- [1] 郭宣伯.沈阳市政府推动营商环境建设问题研究[D].中共吉林省委党校,2019.
- [2] 周华敏.行政监管制度改革中法治营商环境的理念更新与路径[J].重庆交通大学学报(社会科学版),2021,21(05):24-34.
- [3] 赵慧芳.临沂市优化营商环境问题研究[D].中共山东省委党校,2024.
- [4] 李滢媚.数字政府赋能营商环境优化研究[D].山东财经大学,2024.
- [5] 侯运霞.政府治理视角下营商环境建设研究[D].东北财经大学,2023.

# Research on the practice of industry-finance integration: A case study of T Group

Wenjun Xu<sup>1</sup> Wei Xie<sup>2</sup>

1. Urumqi Hi-Tech. Ind. Development Zone Yinsui Management Consulting Co., Ltd. Urumqi, Xinjiang, 830000, China  
2. Xinjiang Tianzhu Construction Engineering Group Co., LTD, Shihezi, Xinjiang, 832000, China

## Abstract

This study examines the practical effectiveness of the business-finance integration model using Tianzhu Group as a case study. Through literature analysis and field research, we reviewed the theoretical framework of business-finance integration and analyzed Tianzhu Group's implementation journey—spanning ERP systems, financial sharing centers, and digital transformation—along with its operational system (organization, processes, and data). The implementation effects were evaluated across five dimensions: value creation, process optimization, data empowerment, strategic decision-making, and organizational efficiency. The results indicate that business-finance integration significantly enhances fund management efficiency, cost control capability, business-finance collaboration efficiency, budget management capacity, and data quality. However, challenges persist, including an underdeveloped financial Business Partner (BP) function system, misaligned goals between business and finance departments, and insufficient corporate culture development. To address these issues, we propose improvements such as refining financial BP competency certification, optimizing operational performance evaluation metrics, and strengthening business-finance cultural integration. This research provides practical references for group enterprises implementing business-finance integration and supports their transformation toward Industry 4.0.

## Keywords

business-finance integration; financial sharing; management accounting; digital transformation

# 业财融合实践研究——以 T 集团为例

许文军<sup>1</sup> 谢炜<sup>2</sup>

1. 新疆银穗财税服务集团股份有限公司, 中国·新疆 乌鲁木齐 830000  
2. 新疆天筑建工集团有限公司, 中国·新疆 石河子 832000

## 摘 要

本文以T集团为案例,研究业财融合模式实践成效。通过文献分析、实地调研等方法,梳理业财融合理论框架,分析T集团业财融合构建历程(ERP系统、财务共享中心、数字化转型)及运行体系(组织、流程、数据)。从价值创造、流程优化、数据赋能、战略决策、组织效能五个维度评估实施效果。结果表明:业财融合显著提升资金管理效率、费用管控能力、业财协同效率和预算管理能力和数据质量。但仍存在财务BP职能体系不完善、业财部门目标不一致、企业文化建设不足等问题。对此,提出完善财务BP能力认证、优化经营绩效考核指标、加强业财文化建设的改进建议。本研究为集团型企业业财融合提供实践参考,助力工业4.0转型。

## 关键词

业财融合; 财务共享; 管理会计; 数字化转型

## 1 绪论

### 1.1 研究背景

全球经济发展不确定性增大,"大智移云"技术推动业财融合成为企业转型关键。2016年财政部《管理会计基本指引》明确要求财务与业务有机融合;2022年国资委提出

财务管理需嵌入业务全流程<sup>[1]</sup>。新能源行业在政策扶持下竞争加剧,T集团作为行业代表,十余年持续推进业财融合以提升精细化管理能力,虽取得成效仍面临优化需求。

### 1.2 研究目的及意义

#### 1.2.1 目的

总结T集团业财融合建设经验。作为大型多元化集团,其应对结构性挑战的实践(如聘请专业团队、渐进式改良)为同类企业提供参考。识别现存不足并提出改进建议,适应行业竞争与企业战略调整需求。

#### 1.2.2 意义

理论意义:弥补现有研究缺口。国内外业财融合研究

【作者简介】许文军(1970—),男,中国河南巩县人,本科,高级会计师,中国注册会计师(CPA),从事企业财务管理、资金管理、供应链管理、公司战略管理及风险控制研究。

多聚焦理论框架,缺乏企业实践案例。本文结合 T 集团实践,丰富模式构建理论。

实践意义:为集团型企业提供路径参考。针对企业普遍存在的“数据孤岛”和“协同混乱”问题,总结 T 集团措施;通过构建评价体系助其优化,并为同行提供借鉴。

## 2 概念界定与理论基础

### 2.1 概念界定

业财融合是一种管理模式,旨在打破业务与财务部门的信息壁垒与职能隔阂,推动数据、流程、组织、战略及价值层面的全方位协同,以提升运营效率、增强决策科学性并实现企业价值最大化。其核心包括:

数据融合:确保业财数据同源,统一标准以实现一致性与准确性,支持实时业务决策。

流程融合:财务工作嵌入业务流程全周期(事前规划、事中控制、事后评估),从风险防控与成本效益角度优化设计。

组织融合:建立跨职能团队,培养复合型人才以支撑协同机制。

战略融合:业务与财务部门共同制定战略,财务提供可行性评估与资源配置建议。

价值融合:消除非增值环节,将职能部门转化为价值单元,驱动战略制定与绩效管理。

业财融合模式是企业系统化管理框架,通过组织重构、流程优化与信息系统整合,实现资源高效配置与风险管控。常见模式包括:

基于财务共享中心的模式:构建“战略财务→共享财务→业务财务”三级架构,共享中心标准化核算,业务财务以 BP 形式嵌入前端。优势在于提升效率与数据自动化,但建设成本高且依赖高水平管理,易受限平台深度。

基于联合价值创造的模式:以共同目标为导向,建立业财委员会与跨职能团队,绑定 KPI 驱动资源增值与风险共担。优势是深度融合价值链,但需渐进式演进,实施难度大<sup>[2]</sup>。企业需结合管理需求、文化及外部环境选择模式。

### 2.2 理论基础

流程再造理论(Michael Hammer, 1993):强调彻底重新设计流程,消除冗余环节。在业财融合中,通过集中财务职能优化协作效率,支持成本与质量突破,为财务共享提供工具支撑。

组织变革理论:解决传统组织孤岛问题,通过结构调整(如设置财务 BP)、流程再造与文化重塑促进业财协同。提升数据实时性与准确性,为融合模式奠定基础。

无边界管理理论(杰克·韦尔奇):突破内部职能边界与外部组织壁垒。财务人员嵌入业务单元参与全流程,业务部门生成标准化数据,实现“企业-供应商-客户-政府”价值共同体,驱动信息跨组织流动<sup>[2]</sup>。

## 3 T 集团业财融合模式实施现状

### 3.1 业财融合模式的构建与发展

业财融合模式的形成基于业务与财务数据融合程度的演进,划分为三个阶段:

#### 3.1.1 ERP 阶段(2012 年)

为应对精细化财务管理需求, T 集团引入 Oracle 架构的 ERP 系统,整合订单管理、采购、库存、生产计划等 12 个核心模块,实现销售订单-收款、采购订单-付款、生产订单-成本核算三条主流程的线上化集成。通过统一标准化流程,初步打通业财数据源,为后续融合奠定基础。

#### 3.1.2 财务共享阶段(2020 年)

随着业务扩张,分子公司增多导致财务管理效率下降。T 集团在中兴财务云团队协助下上线财务共享中心,采用“1+N”架构(一套标准、一个总部、多分部),集中处理费用报销、应收应付、总账核算等基础事务。2020 年成立资金管理中心,配合司库系统强化资金管控,实现会计与资金工作的全流程贯通,提升集团整体管控能力。

#### 3.1.3 数字化转型阶段(2025 年至今)

财务共享中心升级为独立服务公司,与子公司签订服务协议明确权责。同时,集团提出“6+7”数字化目标(六大运营能力+七大技术目标),上线全域数字化管控平台。

该平台通过自控设备采集数据,经主数据治理后提供多维度分析,并接入外部系统(如客户 EIP、银行信用平台),嵌入算法模型实现实时预警与决策支持,推动业财融合向实时化、智能化演进。

### 3.2 业财融合模式运行体系

#### 3.2.1 组织体系

采用三级财务架构:

战略财务(集团总部):负责合并报表、资本优化、税务战略及跨单位督导。

业务财务(经营单位):聚焦预算编制、经营分析、成本管控及风险管理。

共享财务(共享中心):集中处理核算、结算、报表及税务申报,下设档案、会计、结算等部门,通过大数据中心支持预算与风控。

#### 3.2.2 流程体系

关键流程实现标准化与自动化:

费用报销:移动端申请→业务审核→发票验真→共享中心三级审核→付款归档。

采购付款:SCM 平台申请→会签审核→入库录入→发票匹配→共享中心凭证核验→付款,如图 1。

预算管理:目标制定(算法预测)→编制审批→执行控制(额度冻结/释放)→动态调整,实现“无预算不支出”。

供应链金融:供应商注册→保理签约→凭证交易→到期自动付款,形成“业务驱动金融”闭环。