

# 数字化转型背景下业财融合的现实困境与优化路径研究

张媛婷

扬州大学商学院, 江苏 扬州

收稿日期: 2026年3月17日; 录用日期: 2026年5月6日; 发布日期: 2026年5月14日

## 摘要

随着数字经济的快速发展, 数字化转型已成为企业提升核心竞争力的关键路径。业财融合作为整合业务与财务资源的重要手段, 在数字化技术赋能下展现出打破“信息孤岛”、实现数据实时共享与价值创造的潜力。然而, 当前企业在推进业财融合过程中仍面临数据管理困难、认知理念滞后、组织架构僵化、技术支撑不足及复合人才缺乏等现实困境。本文基于数字化转型背景, 系统分析业财融合的现状与挑战, 提出优化路径, 希望为企业实现业财深度融合提供理论参考与实践指导。

## 关键词

数字化转型, 业财融合, 数据治理

## Research on the Practical Dilemmas and Optimization Paths of Business-Finance Integration under the Background of Digital Transformation

Yuanning Zhang

Business School of Yangzhou University, Yangzhou Jiangsu

Received: March 17, 2026; accepted: May 6, 2026; published: May 14, 2026

## Abstract

With the rapid development of the digital economy, digital transformation has become a key path

for enterprises to enhance their core competitiveness. As an important means of integrating business and financial resources, the integration of business and finance has demonstrated the potential to break down “information silos”, achieve real-time data sharing and value creation under the empowerment of digital technologies. However, enterprises still face practical difficulties such as data management challenges, lagging cognitive concepts, rigid organizational structures, insufficient technical support and a shortage of compound talents in the process of promoting the integration of business and finance. Based on the background of digital transformation, this paper systematically analyzes the current situation and challenges of the integration of business and finance, and proposes optimization paths, hoping to provide theoretical references and practical guidance for enterprises to achieve deep integration of business and finance.

## Keywords

Digital Transformation, Business-Finance Integration, Data Governance

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

随着大数据、人工智能、云计算、区块链等技术的迅猛发展与深度应用，数字经济已成为全球经济增长的新引擎，也深刻重塑着企业的经营模式与管理理念。在此背景下，业财融合作为企业整合业务与财务资源、实现协同发展的重要手段，其重要性日益凸显。传统业财模式下，企业业务部门与财务部门往往处于“信息孤岛”状态，财务数据滞后于业务数据，财务分析难以精准反映业务实质，导致企业战略决策缺乏可靠支撑。而数字化技术的出现，为打破这一壁垒提供了可能。通过构建数字化平台，企业能够实现业务数据与财务数据的实时采集、传输与共享，使财务工作从传统的核算型向价值创造型转变，为业务发展提供前瞻性指导。然而，在实际操作中，多数企业在借助数字化赋能业财融合的过程中，仍面临诸多挑战，如何有效突破这些困境，成为当前企业亟待解决的重要问题。

## 2. 相关概述

### 2.1. 业财融合

所谓业财融合，是指企业将业务活动与财务工作进行深度融合与协同联动，以实现更高效的经营管理。其核心在于打破业务部门与财务部门的独立壁垒，推动两大板块的有机联动，进而实现企业信息数据、核心资源的高效互通共享，提升企业的市场响应灵活性，助力企业精准把握市场机遇、有效抵御经营风险[1]。通过业财深度融合，企业能够实现资源的最优配置与高效利用，提升整体运营效率与市场竞争力。

### 2.2. 数字化转型发展以及在财务领域应用现状

数字化转型，是指企业通过引入前沿信息技术，重构业务流程、优化组织结构，全面提升运营效率与市场响应速度的系统性变革。这一转型并非单纯的技术叠加，更蕴含着企业文化与组织思维的深度革新[2]。目前，多数行业开始积极拥抱数字技术，从制造业的智能生产到服务业的精准服务，各行各业纷纷加速转型进程，倒逼业务模式迭代创新与服务体验持续升级。聚焦财务领域，目前已落地自动化凭证

识别、智能报表生成、自动化核算等多元化应用场景。多家软件与信息技术服务企业持续迭代优化财务软件，不仅能够高效完成基础工作，还能进行多维账表分析，指导公司经营决策。

### 2.3. 数字化转型赋能企业业财融合的效应

数字化转型为业财融合注入强劲技术动能、开辟全新发展空间。信息技术的迭代升级，推动业务与财务数据实现实时共享、深度交融，数据的透明度与可用性显著提升。与此同时，数字化转型更驱动企业文化迭代，强化跨部门协同机制，让业务与财务的交互对接更紧密、沟通协作更顺畅[3]。另一层面，近年来财务 BP 理念逐渐深入人心，企业对财务人员的招聘要求正逐步向复合型、专业化方向升级，这一需求也凸显了企业推进数字化转型的必要性。

## 3. 理论框架

本文基于技术-组织-环境(TOE)理论与动态能力理论框架，从组织架构、技术条件、数据管理、人才管理等方面分析数字化转型背景下企业业财融合的发展现状与现实困境，并据此提出相应优化路径。TOE (Technology-Organization-Environment)理论是组织层面研究技术创新采纳与实施的经典分析框架，而业财融合作为一种典型的管理模式创新，与 TOE 理论的分析逻辑高度契合[4]。该理论以技术、组织、环境三个相互关联的维度，作为解析组织采纳与实施新技术的核心要素。在本文中，技术维度主要聚焦新一代信息技术应用与数字化平台建设；组织维度侧重管理层与员工的理念认知、企业内部管理机制等组织条件；环境维度则从行业经济态势、外部规制环境等情境因素展开分析。

在数字化技术持续迭代升级的背景下，企业所处经营环境呈现高度动态性与复杂性，行业竞争格局与企业自身能力也处于不断演化之中。为进一步揭示企业在动态环境中的适应与变革机制，本文引入动态能力理论，借鉴感知、捕捉、转化三阶段动态循环过程，通过构建整合性分析框架，系统阐释企业如何对内外部资源进行整合、构建与重新配置，以有效应对技术与市场的快速变化，实现可持续发展[5]。

## 4. 数字化转型背景下企业业财融合现状分析

### 4.1. 融合价值达成普遍认同

数字化转型下的业财融合能够实现业务活动和财务工作的联通与信息共享，帮助企业精简业务流程，提高工作效率，实现降本增效的目的。在另一方面这种信息共享也能实现一体化协同管理，财务人员能够通过智能算法，将需要的信息进行自动化采集，作出更有针对性的决策建议。此外，通过搭建数字化平台整合业务与财务数据，可强化风险预警能力，优化各类风险管理指标、提升预判精准度，进而全面提升企业整体风险管理水平。

### 4.2. 融合层次阶梯式进阶

当前认为要实现业财融合，一般需要经过以下几个层次。一是流程融合，通过财务共享中心等工具，将财务工作嵌入业务流程，一方面通过这种集中统一的数据库中心能够保证数据的真实性和可靠性，另一方面通过信息技术将重要业务事项集中，如客户关系、供应商资料搭建、合同管理等，为实现财务介入业务前端提供可能性[6]。二是数据融合，财务共享中心等构建需要将财务数据与业务数据打通，这就要求高标准的数据管理，不仅需要运用统一的数据标准与编码规则实现数据共享与流通，还要注意数据安全，搭建严格的防火墙。三是经营融合，或者说是战略融合，财务人员深度参与企业经营决策，借助共享中心的数据开展盈利分析、成本测算与投入产出评估等工作，提出与战略高度协同的决策建议，实现事前精准预测与经营效能赋能。

### 4.3. 技术成为核心驱动力

以大数据、人工智能、云计算为代表的新一代信息技术，正从数据采集、处理分析到决策支持的全链路重塑业财关系。云计算与物联网技术构建了全价值链数据的实时捕获与共享平台，彻底打破了部门壁垒；大数据技术则对海量异构数据进行整合与治理，为分析奠定基础；而人工智能算法通过机器学习与深度建模，实现了销售预测、成本动因分析、风险智能预警等高阶应用，将财务洞察力提升至新高度。这不仅重构了财务职能，使其从事后核算转向前置性、战略性的决策支持，更催生了以数据驱动为核心的精益化管理与价值创造新模式。

## 5. 数字化转型在企业业财融合落实的现实困境

本部分选取 A 公司作为核心案例研究对象，聚焦其在数字化转型这一时代背景下业财融合的实践表现与推进历程，结合文献分析法，系统梳理并总结概括当前企业在业财融合进程中面临的现实困境与突出问题。

### 5.1. A 公司概况

A 公司作为软件与信息技术服务领域的优质企业，长期深耕软件技术研发，持续优化业务布局，现已在教育、医疗、汽车等重点行业实现规模化落地应用。公司始终坚持以技术创新为核心引擎，在多领域实现关键突破，经营质效与市场占有率稳步攀升，已成长为行业内具有示范效应的标杆企业。

### 5.2. 业财融合实践表现

A 公司主动顺应数字化发展趋势，积极运用人工智能、大数据等新一代信息技术，以数智化手段赋能公司治理模式创新与管理效能提升。在智能报销领域，公司全面上线员工自助报销系统，推动业务流程与财务核算深度融合，依托智能识别、规则校验与风险预警机制，实现报销单据异常问题自动甄别、风险疑点实时拦截，构建起全流程、智能化的个人费用报销风险防控体系，有效压降违规报销、错误填报等问题，内控执行质效显著增强。与此同时，公司聚焦业财税一体化建设，与专注于管理会计、业财税共享服务领域的专业科技企业开展深度合作，高标准推进财务共享中心建设，通过重构核心业务流程、优化财务组织架构、规范报账审核机制，打通业务、财务、税务数据壁垒，进一步提升财务管理集约化、标准化与智能化水平，为公司治理现代化与内控体系高效运行提供坚实支撑。

根据公开信息显示，A 公司于 2019~2020 年起与该科技公司展开深度合作。从财务数据表现来看(表 1)，财务共享中心投入运营后，公司管理费用占营业总成本的比重整体呈持续下降态势。尽管 2021 年受业务规模扩张等因素影响，管理费用出现阶段性大幅增长，但整体费用管控仍保持稳健合理。这一变化充分表明，智能财务系统的落地应用有效提升了财务人员工作效率，优化了财务管理团队配置。

**Table 1.** The expense performance of Company A

**表 1.** A 公司费用表现

项目	2018	2019	2020	2021	2022
管理费用(亿元)	6.24	7.07	8.57	11.02	12.27
营业总成本(亿元)	76.34	96.30	123.96	107.80	186.72
管理费用占营业总成本的比例	8.17%	7.34%	6.91%	10.22%	6.57%

### 5.3. 数字化转型下企业业财融合面临的现实困境

作为一家深耕软件领域的企业，A 公司本身具备扎实的数字化技术基础，对数字化转型的核心内涵、

业财融合的核心逻辑有着更为深刻的理解和高度的接受度，相较于其他非科技类企业，在推进相关工作时具备天然的理念与技术优势。但不容忽视的是，数字化转型与业财融合是一项系统性、长期性的工程，在落地推进的具体进程中，也不可避免地面临一些难题。本部分结合其他企业在同类工作中的共性痛点，阐释现实困境。

#### 1) 认知理念滞后

这种认知理念的滞后，并非仅存在于管理层，财务人员与业务人员同样存在认知偏差与理念滞后问题。郭永清(2017)曾对我国企业业财融合问题进行过调查，结果显示有超过 50%的财务人员融入公司的业务活动程度较低，相当多的员工认为业财融合的难点在于管理层对财务的定位不明确[7]。而在数字化转型背景下，这种认知差异的表现会更明显。从管理层视角看，部分决策者将数字化赋能理解为仅升级财务软件等系统，忽视了数字化背后需要匹配的管理逻辑革新与组织文化重塑，导致业财融合缺乏顶层设计的系统性与前瞻性，往往陷入技术与管理不适配的被动局面。从部门协同层面分析，业务与财务部门的认知分歧进一步加剧了融合阻力，将业务板块定位为创收主体，把财务部门看作成本管理机构，割裂的管理思路导致业务与财务战略目标脱节。此外，企业还缺少针对“业财融合”理念的规范化宣导，员工对融合的把握仅限概念性理解，未能认识其与个人岗位及企业目标的关联性，日常工作仍维持既定的操作习惯，欠缺“业财融合”的驱动力[8]。

#### 2) 组织架构僵化

在传统的组织架构中，部门与职能规划常常是独立的，尤其是在科层制组织结构中，往往更强调各司其职，互不干扰[9]。这种模式下，业务部门和财务部门在工作目标、思维方式和行为习惯等方面存在较大差异。这使得两部门长期分割，直接造成沟通不畅、协作机制缺失和信息传递效率低下等问题。如果在此背景下推进业财融合，还存在着一个更深层次的问题，那就是组织设计上缺乏制度化的协作指引与责任归属，导致部门间因本位主义相互推诿，无法确认责任主体，进而导致决策效率的低下，这是十分不利于公司持续发展的。

#### 3) 数据管理困难

要打破业务部门与财务部门的独立壁垒，实现两个部门的协同发展，首先就要整合两个部门的数据。但是，企业各业务系统和财务系统往往采用不同的数据标准和编码规则，造成数据难以互通共享，形成信息孤岛。基础数据如客户信息、产品编码、核算科目等缺乏统一规范，导致同一业务在不同系统中的数据表现形式不一致，增加了数据整合的难度[10]。其次，数据质量也是一个棘手的问题。数据的准确性、完整性和一致性难以保证，会导致分析结果出现偏差，影响决策的科学性[11]。最后就是数据安全与隐私保护问题。随着数据量的激增与类型多样化，在巨大商业利益的驱动下，相关安全风险持续加剧。非法采集、信息贩卖、数据篡改、网络攻击、权限滥用等问题层出不穷，严重威胁着数据安全。在业财融合过程中，由于涉及大量敏感信息的交换与共享，数据安全防护难度加大。一旦发生数据安全事故，除直接经济损失外，企业还可能遭受严重的品牌信誉损失[12]。

#### 4) 技术支撑不足

虽然部分企业已经引入了数字技术，但在技术应用与系统整合方面仍存在诸多问题，无法充分发挥数字化对业财融合的赋能作用。一是技术投入不足，部分中小企业由于资金有限，无法承担先进数字技术与系统的研发与采购成本，一些小微企业因规模原因，可能一人身兼数职，在一定程度上已经实现了业财融合。二是技术应用层次较低。多数企业的数字化技术仍停留在数据采集与简单分析层面，未能充分运用人工智能、大数据分析等技术实现对业务流程的精准预测与优化。A 公司最开始应用的财务机器人仅支持报账流程，后在技术不断升级下，拓展应用体系，向业务部进行整合。三是系统整合难度大。

在数字化转型实施阶段，虽已建设各类信息系统，但由于全局筹划不足及标准未统一，系统数据接口兼容性差、格式不统一问题频发。企业在发展过程中往往引入了多个不同的业务系统与财务系统，这些系统来自不同的供应商，技术架构不同，数据接口不兼容，导致业务数据与财务数据无法实现实时共享与同步。

#### 5) 复合人才缺乏

数字化转型下的业财融合，需要既懂业务、财务，又掌握数字技术的复合型人才。当前主流招聘平台及企业招聘公告中，对复合型人才的需求偏好显著提升，这也从侧面印证了现阶段企业在复合型人才储备与供给方面存在较为突出的短板。在大数据、人工智能、云计算、区块链等技术的快速发展下，传统的财务人员虽然具备扎实的财务核算能力，但缺乏业务知识与数字技术应用能力，无法深度参与业务流程，难以利用数字技术对业务数据进行精准分析，进而无法为业务决策提供有效支持。而业务人员则缺乏成本管控、风险防范等财务意识，容易与财务目标产生较大缺口。

## 6. 数字化转型背景下企业业财融合优化路径

### 6.1. 从统筹谋划层面入手强化融合认知

首先，管理层应树立系统思维，充分认识到数字化赋能业财融合是涉及企业全方位变革的战略举措，并非简单的技术升级或部门整合。要将数字化赋能业财融合纳入企业整体发展战略，制定明确的发展目标与实施规划，加大对数字化转型与业财融合的资源投入。其次，从部门员工层面来说，需要增强对其他部门的认同感，具体来说可以通过跨部门交流了解不同部门的工作流程与职能定位。比如说，公司开展例会交流，将业务的注意事项、关键节点、成本管控等信息进行同步。最后，培育数据驱动的企业文化，设置一定的激励计划鼓励员工学会技术应用，为业财融合的推进营造良好的文化认同氛围。

### 6.2. 从组织协同层面入手重构架构

这里首先要提及的一点是，如果当前公司的组织架构是比较稳定的，在推进业财融合理念落地时，需要量体裁衣，充分结合企业现有运营模式与实际运行状况，构建适配性更强的一体化运营体系。这样既能缩减员工对新模式的适应时间，还能改善信息传导及决策时效性，让财务与业务人员及时了解市场与客户需求的变动，实现价值共创。业财融合的进程是需要分阶段的，不能一蹴而就，企业需要在不断尝试中完善体系建设。在协同层面，要明确财务业务伙伴的关键职责与权责边界，建立清晰的问责机制，通过专项制度、操作追溯技术、案例培训强化落地，形成“有责必担、失责必究”的闭环。另外还需要完善跨部门沟通机制，通过定期沟通会议制度，业务部门与财务部门定期交流工作进展、存在的问题及下一步工作计划。在公司条件允许的情况下，可以设立新兴财务 BP 职位，让员工深度参与业务事项，并通过以老带新模式，将相关经验传授给新员工，助力公司整体的良性循环。最后还涉及技术部门，让他们深度参与到业财融合中来，明确系统运行需要维护和改良的方向，确保开发的系统能够满足业财融合的实际需求。

### 6.3. 从数据治理入手夯实数据质量基础

第一，企业应制订统一的数据标准和规范，明确数据的定义、格式、编码规则等，确保数据在各个系统中的一致性。第二，完善数据质量管理机制，建立从采集到验证的全流程标准，并构建数据质量评估体系，定期监控与提升数据准确性。在搭建一体化平台时，企业需要尝试多种模型拟合现行经营情况，消除信息壁垒。另外针对数据安全治理，可以借鉴艾龙(2023)的研究成果，可依据企业数据安全保护义务界定基础管理事项，明晰内部各相关方的责任主体与职责边界，构建完备的数据安全责任矩阵[13]。

#### 6.4. 从技术应用层面入手推进系统整合

企业应根据自身经营规模, 资金水平, 有选择地加大技术投入, 深化数字技术应用。一是充分运用大数据分析、人工智能、云计算、区块链等先进数字技术, 实现业财融合的智能化和精准化。财务系统与业务系统既可独立运行, 又能实现交叉耦合, 通过关键数据提取形成高效支撑。二是降低应用门槛, 技术应具备简洁易用的操作特性, 通过轻量化培训即可快速掌握与熟练运用。三是加强系统接口建设, 对于无法完全整合的系统, 通过开发标准化的数据接口, 实现系统之间的数据交互与共享。

#### 6.5. 从梯队建设层面入手培育复合人才

从外部环境来说, 可以实行优化人才招聘策略, 重点招聘具备业财知识与数字技术能力的复合型人才, 满足企业战略需要。也可以加强与高校、科研机构及行业协会的合作, 开展产学研合作项目, 联合培养复合型人才, 为企业人才储备提供支持。从企业内部来说, 企业应建立人才培养体系, 通过内部培训等方式, 让员工了解部门的基础专业知识, 尤其是针对一线工作人员, 更需掌握多方面的知识, 提升洞察能力。同时还需配备激励政策, 通过设立专项人才奖励基金, 激发人才的积极性与创造性。值得说明的是, 在新型工作模式下, 公司还应构建一套绩效考察评估体系, 从个人能力、团队协作、创新思维等多方面进行考量, 充分激发复合人才的能力, 并通过最终数据及时更新改良培养方案。

### 7. 结语

数字化转型背景下, 业财融合是企业实现资源高效配置与战略决策科学化的必然选择。本文深入剖析了当前业财融合面临的五大困境, 并针对性提出系统性优化路径。研究表明, 企业需以数据治理为基础, 通过统一标准与平台建设打破信息壁垒; 以理念革新为引领, 培育数据驱动的组织文化; 以组织重构为支撑, 建立跨部门协同机制; 以技术深化为引擎, 推动业财系统智能化整合; 以人才培养为核心, 打造兼具业务、财务与数字技能的复合团队。未来, 随着数字技术的持续迭代, 业财融合将向更高阶的“业务财务化”演进, 企业需在动态变革中不断调整策略, 以实现从效率提升到价值创造的跨越式发展。

### 参考文献

- [1] 张净炬. 业财融合下企业财务数字化转型思考[J]. 合作经济与科技, 2024(24): 147-149.
- [2] 刘美峰. 数字化转型背景下业财融合模式的创新路径[J]. 中国电子商情, 2024(8): 97-99.
- [3] 闫磊. 业财融合背景下L公司财务数字化转型的问题与建议[J]. 财务与会计, 2024(8): 76-77.
- [4] 张江朋, 任天翔, 付子薇, 等. 数字经济时代推进业财融合创新模式的组态路径——基于“技术-组织-环境”框架[J]. 中国集体经济, 2025(34): 54-58.
- [5] 吴江, 陈婷, 龚艺巍, 等. 企业数字化转型理论框架和研究展望[J]. 管理学报, 2021, 18(12): 1871-1880.
- [6] 张庆龙. 业财融合实现的条件与路径分析[J]. 中国注册会计师, 2018(1): 109-112.
- [7] 郭永清. 中国企业业财融合问题研究[J]. 会计之友, 2017(15): 47-55.
- [8] 郑世佳. 从“小数据”到“大数据”: 数字驱动下的业财融合路线图[J]. 中国商人, 2023(1): 56-57.
- [9] 田高良, 高军武, 高晔乔. 大数据背景下业财融合的内在机理探讨[J]. 会计之友, 2021(13): 16-21.
- [10] 欧永红. 数字化转型背景下企业业财融合优化路径研究[J]. 中国集体经济, 2025(30): 69-72.
- [11] 李金莹. 财务数字化赋能下的企业业财融合发展[J]. 中国电子商情, 2025, 31(20): 91-93.
- [12] 张紫如. 数字化转型背景下企业业财融合策略研究[J]. 环渤海经济瞭望, 2025(4): 15-17.
- [13] 艾龙. 数据安全职责划分和追责机制探析[J]. 信息安全研究, 2023, 9(1): 73-78.