

# 业财融合视角下国有企业财务数字化转型的影响机制研究

沈佳敏

南京林业大学经济管理学院, 江苏 南京

收稿日期: 2025年12月2日; 录用日期: 2025年12月15日; 发布日期: 2025年12月31日

## 摘 要

在高质量发展与数字化转型的双重驱动下, 业财融合已成为提升国有企业财务管理效能的关键路径。本文旨在探讨业财融合视角下, 影响国有企业财务数字化转型的内在机制。研究发现, 数据孤岛、流程滞后、风控薄弱与人才缺失是制约转型成效的四大关键因素, 它们相互交织, 共同影响了业财协同的深度。基于此, 本文从数据整合、流程再造、风险防控与人才培养四个维度, 系统提出了对应的优化路径, 以期为国有企业财务数字化转型提供助力。

## 关键词

业财融合, 国有企业, 数字化转型

# Research on the Impact Mechanisms of Financial Digital Transformation in State-Owned Enterprises from the Perspective of Business-Finance Integration

Jiamin Shen

College of Economics and Management, Nanjing Forestry University, Nanjing Jiangsu

Received: December 2, 2025; accepted: December 15, 2025; published: December 31, 2025

## Abstract

Driven by both high-quality development goals and accelerating digital transformation, the integration

文章引用: 沈佳敏. 业财融合视角下国有企业财务数字化转型的影响机制研究[J]. 电子商务评论, 2025, 14(12): 5551-5556. DOI: 10.12677/ecl.2025.14124523

of business and finance has become a crucial path for enhancing financial management effectiveness in state-owned enterprises. This study examines the internal mechanisms influencing the digital transformation of financial functions in state-owned enterprises from the perspective of business-finance integration. The findings indicate that data fragmentation, lagging process systems, weak risk control, and shortages of interdisciplinary talent constitute four major factors restricting transformation outcomes. These issues are interrelated and jointly shape the depth of collaboration between business and finance. In response, this paper proposes optimization strategies across four dimensions—data integration, process re-engineering, risk management, and talent development—to support the advancement of financial digital transformation in state-owned enterprises.

## Keywords

Business-Finance Integration, State-Owned Enterprises, Digital Transformation

Copyright © 2025 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

业财融合强调业务与财务协同，是国有企业提升财务管理效率的重要方向。在数字化技术快速渗透企业经营的背景下，传统以核算为主的财务模式已难以满足大型国企精细化管理需求。林琳(2022)指出，国有企业财务转型需以信息化为基础，通过流程再造与组织优化推动业财深度融合[1]。张静(2023)在梳理业财融合理论与应用问题时进一步指出，当前国企在数据治理、系统整合和协同机制方面仍存在明显短板，业财融合难以在实际管理中充分落地[2]。高坤(2024)则强调，在数字化转型加速推进的背景下，流程割裂、标准不统一等结构性矛盾依然普遍存在，影响业财一体化平台的建设成效[3]。总体来看，既有研究多聚焦于业财融合的必要性及转型方向，对数字化背景下各要素如何共同作用于国有企业财务转型的机制研究仍显不足。基于此，本文从业财融合视角出发，分析财务数字化转型的关键影响因素，旨在为国有企业推进数字化改革与提升治理能力提供参考。

## 2. 业财融合视角下财务数字化转型的必要性

在数字经济环境下，国有企业的经营活动呈现出多元化与复杂化特征，传统财务模式已难以满足精细化管理需求。业财融合视角下的财务数字化转型，能够在制度、流程与技术层面实现业务与财务的深度协同，为企业的战略执行与风险管理提供系统支撑。其必要性主要体现在以下四个方面：

### (一) 助力企业实现高质量发展

在业财融合模式下，国有企业通过梳理业务流程与财务流程的衔接关系，使财务活动更加贴近企业经营实际。相较于传统的财务管理模式，数字化条件下的业财融合更具灵活性和前瞻性。财务人员不再局限于事后核算，而是以数据分析和信息反馈的形式参与到企业战略制定与执行中，成为管理决策的重要支持力量。通过对关键指标的动态监控，财务部门能够量化企业发展目标，为战略落地提供精确的数据依据。

### (二) 优化企业内部资源配置

财务数字化转型以数据整合为核心，使财务信息与业务数据在统一平台中实现集中管理。财务部门通过对生产、采购、销售等环节的数据分析，能够更全面地了解业务运行状态，为资源分配提供量化依

据。业务部门熟悉市场变化与客户需求，财务部门掌握资金结构与成本水平，二者的融合使企业能够在不同业务板块间合理调度资金与资源，减少冗余投入和信息不对称。通过建立跨部门数据共享机制，管理层可以依据实时信息优化预算编制与执行，提高资金利用率与经营效率，从而推动企业内部资源向价值创造环节集中。

### (三) 提升企业风险防控能力

业财融合背景下的财务数字化，使企业能够以数据为抓手实现风险的动态管理。财务部门通过对业务数据的结构化分析，可以发现潜在风险点并及时发出预警；业务部门也可将市场波动、信用风险等信息反馈至财务端，形成双向的信息流。双方协同制定风险应对措施，使风险管理由事后补救转向事前防控。同时，数字化工具的广泛应用为风险监控提供了技术支撑。依托云计算、大数据、人工智能等技术，企业能够实现自动化的数据追踪与可视化分析，实时识别资金异常与合同执行偏差。

### (四) 推动财务职能转型升级

财务数字化转型不仅改变了工作方式，更推动了财务职能的重塑。业财融合要求财务从单一核算型转向战略型与价值创造型，通过信息化系统嵌入企业经营全过程，实现“数据驱动管理”的转变。财务人员需具备跨界思维，既要理解业务逻辑，又要掌握数据分析工具，从数据中发现效率与成本的改进空间。随着数字化平台的建设，财务能够在预算控制、绩效评价、投资分析等环节实现全过程监控与结果反馈，为企业经营管理提供持续的决策支持。

## 3. 理论基础

在国有企业的治理环境中，财务数字化转型往往受到政策要求、监管规范与行业导向的影响。制度理论认为，组织行为会在外部制度压力下形成相对稳定的取向，包括对合规性、透明度和流程规范性的持续关注。针对国有企业而言，预算管理、内部控制、信息化建设和业财一体化等领域均受到政策文件和考核机制的明确要求，这使企业在推进数字化建设时具有较强的制度驱动特征，也为业财融合奠定了方向性基础。

相比之下，动态能力理论强调企业在复杂环境中通过资源整合、流程优化和组织学习形成持续的适应能力。从业财融合角度看，数据治理、流程协同、风险管理和复合型人才建设，构成国有企业在数字化背景下的关键能力。其中，数据治理反映企业识别信息价值的能力，流程协同体现业务与财务在运行层面的整合能力，风险管理体现企业在不确定条件下维持稳健性的能力，人才建设则支撑企业在数字化条件下持续提升管理水平。

将制度理论与动态能力理论结合，可以明确国有企业财务数字化转型的两个逻辑来源。制度因素决定企业在信息化、内控和业财融合方面需要达到的基本要求，而动态能力决定企业在实际落实过程中的推进深度与转型质量。二者共同构成本文分析影响机制的理论基础，也为后续从数据整合、流程再造、风险控制与人才建设等方面展开讨论提供了框架支撑。

## 4. 数字化转型的影响机制

国有企业财务数字化转型受到数据基础、流程体系、风险治理与人才能力等多因素的共同影响。业财融合在理念层面已经得到普遍认可，但在具体落地过程中，仍受制于组织协同、技术条件以及管理能力等方面的现实约束。基于已有研究成果，可以从数据融合、流程建设、风险管控和人才培养等方面进一步分析其内在机制。

### (一) 数据融合与信息共享不畅

国有企业长期按部门推进信息化建设，不同业务板块之间形成独立系统，数据口径和接口标准差异

明显,使财务数据难以与业务数据形成有效衔接。罗云舜(2021)指出,信息孤岛是国有企业业财融合推进缓慢的主要原因之一,部门之间在数据共享方面仍存在明显界限,各自为政的系统建设削弱了整体协同效应[4]。在此背景下,即便财政部推动国有企业加快业务与财务数据的统一管理,一些企业仍因主数据治理不足、信息标准混乱而造成数据重复、缺失与失真。数据质量不高不仅增加共享中心的处理成本,也直接影响数字化系统的分析能力,使财务部门难以在决策环节提供及时可靠的支持。

## (二) 流程标准化与自动化建设滞后

流程是实现业财贯通的关键载体,但在不少国有企业中,流程建设仍停留在传统管理模式上。刘香香(2025)在研究国有企业业财融合实践时指出,许多企业虽然启动了流程优化,但业务流程与财务流程之间仍缺乏有效衔接,工作中转和重复审核较为普遍,导致整体处理效率降低[5]。部分企业虽然引入了信息化工具,但技术应用多集中在单一环节,未形成端到端的自动化闭环,自动化程度较低。流程的割裂使财务数字化系统无法充分发挥作用,业务处理仍然依赖人工经验,削弱了业财融合的效果,也延缓了国有企业向精细化管理迈进的速度。

## (三) 风险防控与内部管控能力不足

财务数字化不仅依赖制度建设,也依赖风险识别、预警和控制能力的提升。但部分国有企业在风险管理上仍存在“制度完善、执行不足”的现象。万军良(2023)强调,许多企业的内控制度在集团层面较为完备,但在下属单位的执行中存在偏差,风险控制在流程节点上的嵌入不足,导致业务环节的财务风险难以及时暴露[6]。同时,多层级、跨地域的管理结构增加了系统建设的复杂度,使风险监控呈现碎片化特征。风险防控能力不足,使数字化平台难以发挥实时监测与预警功能,削弱财务转型在提升合规管理和资产安全方面的作用。

## (四) 复合型人才与全员融合意识不足

国有企业在业财融合和数字化建设中普遍面临人才结构单一的问题。罗云舜(2021)指出,很多企业的业务人员缺乏财务视角,财务人员缺乏业务理解,人才结构呈现明显割裂,难以支撑深层次的业财协同[4]。尽管部分企业组织了数字化培训,但内容多以制度宣讲为主,缺乏对数据处理、数字工具应用以及跨部门协作能力的培养。考核机制仍偏重核算任务,对数字化能力与协同贡献的激励不足,也影响了员工在数字化建设中的参与度。复合型人才短缺,使数字化项目难以形成持续动力,业财融合在理念上被认可,但在实践中推进缓慢。

# 5. 优化路径

针对国有企业在财务数字化转型过程中面临的共性问题,应从制度建设、技术创新、流程优化与人才培养等方面入手,构建系统化的业财融合优化体系。通过完善数据管理机制、再造业务流程、强化风险防控与培养复合型人才,才能实现业财协同的纵深发展,推动财务管理模式的全面升级。

## (一) 推进数据整合与信息共享

数据整合与共享是实现业财融合的基础,也是财务数字化建设的关键环节。面对国有企业多系统并行、数据口径不一的现状,应加快数据标准化和平台化建设。首先,要制定统一的数据标准与接口规范,建立集团层面的主数据管理机制,确保各部门在统一口径下采集、处理与传输数据。通过数据清洗、转换和比对,消除重复与偏差,形成统一可信的数据源。其次,建设数据共享平台,利用数据仓库、云计算与区块链技术实现跨部门的数据互联与访问授权,打通业务系统与财务系统之间的壁垒。信息共享不仅有助于管理层获取实时数据,还能提升决策的科学性与透明度。

同时,企业应完善数据安全与权限控制机制,建立数据访问日志与责任追溯制度,防止信息泄露与越权操作。依托人工智能与机器学习技术,企业可在数据分析中挖掘潜在的风险信号和经营机会,实现



从“数据可见”到“数据可用”的转变。财务部门应逐步建设可视化数据分析模型，为决策者提供直观的经营分析与预测结果。通过数据整合与共享，国有企业能够有效提升业财协同深度，实现信息流、资金流和业务流的有机统一。

## (二) 实施流程再造与自动化建设

流程再造是提高财务运作效率与业务协同水平的重要途径。国有企业应从整体视角出发，梳理现有业务与财务流程，识别流程中存在的冗余与低效环节。首先，要强化流程审查与瓶颈识别，借助流程映射工具分析审批节点与协同环节的运行效率，对重复性审批、低效汇报等环节进行优化合并，缩短业务处理周期。其次，应科学引入自动化技术，通过 RPA、OCR 识别与智能报账等工具，实现凭证生成、费用报销、预算核对等工作的自动化处理，减少人工录入与人为错误。

此外，企业应在流程优化的同时，完善流程监控与持续改进机制。利用数字化系统对各环节的运行状态进行实时跟踪与评估，对发现的问题进行改进设计并验证成效。通过简化审批流程、整合供应链与客户服务信息，能够显著提升流程透明度与协同效率。流程再造与自动化建设的同步推进，不仅有助于实现端到端的业务贯通，还能提升财务管理的智能化水平，使财务部门从事务处理型向管理服务型转变，为国有企业高质量发展提供内生动力。

## (三) 强化风险控制与内部管控体系

风险控制是国有企业稳健运行的重要保障。财务数字化转型应以完善的风险管理体系为支撑。首先，建立全面的风险管理框架，覆盖战略风险、运营风险、财务风险和合规风险等多个维度。财务部门应通过 SWOT 分析等方式动态识别潜在风险源，结合数据分析技术对风险发生概率与影响程度进行量化评估。其次，企业要建立实时风险监测机制，将风险控制节点嵌入信息系统，在预算编制、合同审批、资金拨付等关键环节自动触发预警提示，及时采取防范措施。

同时，应完善内部控制制度，规范业务操作与审批权限，防止因职责不清造成管理漏洞。通过引入电子审计与智能监控技术，企业可实现风险的事前防范与事中控制。企业管理层还应强化合规管理责任，定期组织风险评估与内控培训，提升全员风险意识。对于跨区域经营的国有企业，应建立区域化风险监控网络，明确总部与子公司的责任边界，形成上下联动的管控体系。通过制度、技术与文化三者结合，国有企业能够提升风险识别与应对能力，为数字化转型提供安全保障。

## (四) 增强全员融合意识与提升财务人员专业能力

人才是业财融合与数字化转型的根本支撑。国有企业应从全员意识与专业能力两个层面发力，建设复合型业财人才队伍。首先，要强化员工对业财融合理念的理解，通过宣传与培训让业务部门和财务部门形成共同语言，树立“财务为业务服务、业务为财务赋能”的协同理念。企业可通过联合项目、轮岗交流等方式，促进跨部门理解与协作。其次，要完善人才培养体系，制定分层分类培训计划。对高层管理者，应重点提升战略决策与数字治理能力；对中基层财务人员，应强化数据分析、信息系统操作与数字工具运用的实务能力。

在人才机制建设上，企业应完善激励与考核体系，将业财协同成效、数据创新成果、流程优化贡献纳入绩效评价范围，激发财务人员参与数字化建设的积极性。应鼓励员工考取管理会计师(CMA)、信息系统审计师(CISA)等相关资质，提升专业化水平。最后，企业应营造学习型组织文化，鼓励知识共享与经验交流，形成持续学习的长效机制。通过提升员工的数字素养与综合能力，国有企业能够构建一支懂财务、懂业务、懂技术的复合型团队，为业财融合和数字化转型提供持续的人才保障。

## 6. 结语

本文从业财融合视角出发，探讨了国有企业财务数字化转型的主要影响机制。研究发现，数据融合

与信息共享、流程标准化与自动化、风险防控与合规管理以及复合型人才建设，是影响转型成效的四个关键机制。这些因素相互作用，共同决定了业财融合的深度与财务数字化建设的质量。在影响机制分析的基础上，本文进一步提出了针对性优化路径，以期为企业完善数字化管理体系提供参考。未来，国有企业应继续深化业财一体化建设，从战略层面统筹数据治理、流程创新与风险控制，推动财务职能由核算型向战略型、价值创造型转变。只有在机制完善与路径优化的双重驱动下，国有企业才能真正实现财务与业务的协同发展，构建适应数字经济时代要求的高效管理体系，推动财务数字化转型走向纵深。

## 参考文献

- [1] 林琳. “业财融合”背景下国有企业财务转型研究[J]. 中外企业文化, 2022(10): 66-68.
- [2] 张静. 业财融合视角下国有企业财务管理转型的思考[J]. 商场现代化, 2023(17): 180-182.
- [3] 高坤. 业财融合在国有企业财务转型中的应用探讨[J]. 财会学习, 2024(31): 56-58.
- [4] 罗云舜. 国有企业业财融合中的问题及应对探究[J]. 财经界, 2021(27): 119-120.
- [5] 刘香香. 国有企业业财融合在推动经济转型升级中的作用[J]. 理财, 2025(2): 59-61.
- [6] 万军良. 业财融合背景下的国有企业财务转型策略[J]. 中国集体经济, 2023(15): 142-145.