

# 业财融合对全面预算管理的影响研究综述及展望

陈健龙

江西理工大学经济管理学院, 江西 赣州

收稿日期: 2026年1月10日; 录用日期: 2026年2月3日; 发布日期: 2026年2月12日

## 摘要

业财融合是以业务为基础, 实现财务部门和业务部门业务与财务的深度融合。随着互联网经济的不断发展, 企业的经营活动更加多样化、复杂化, 传统的全面预算管理已无法满足企业的发展需求。企业要实现长远发展, 必须充分运用业财融合的手段来完善全面预算管理体系, 将企业战略目标和业务活动相结合, 实现企业资源优化配置。文章从业财融合对全面预算管理影响的文献综述入手, 并且从高科技制造业企业的角度出发, 梳理了业财融合的内涵及必要性、业财融合对全面预算管理影响的理论基础、业财融合对全面预算管理的影响及未来研究方向等方面, 通过批判性分析现有研究成果, 指出当前研究在行业针对性、机制量化分析、跨场景适配性等方面的不足, 以期为企业加强业财融合以完善全面预算管理体系提供一定的借鉴。

## 关键词

业财融合视角, 全面预算, 高科技制造业, 预算优化

# A Review and Outlook on the Impact of Business-Finance Integration on Comprehensive Budget Management

Jianlong Chen

School of Economics and Management, Jiangxi University of Science and Technology, Ganzhou Jiangxi

Received: January 10, 2026; accepted: February 3, 2026; published: February 12, 2026

## Abstract

Business-finance integration is a business-driven approach that achieves deep collaboration between

文章引用: 陈健龙. 业财融合对全面预算管理的影响研究综述及展望[J]. 国际会计前沿, 2026, 15(1): 210-215.  
DOI: 10.12677/fia.2026.151023

financial and operational departments. With the continuous development of the internet economy, corporate operational activities have become increasingly diversified and complex, rendering traditional comprehensive budget management inadequate to meet the evolving needs of enterprises. To achieve sustainable growth, companies must fully leverage business-finance integration to enhance their comprehensive budget management systems, aligning strategic objectives with business activities to optimize the allocation of corporate resources. This article begins with a literature review on the impact of business-finance integration on comprehensive budget management and, from the perspective of high-tech manufacturing enterprises, systematically examines the connotation and necessity of business-finance integration, the theoretical foundations of its influence on budget management, its practical effects, and future research directions. Through critical analysis of existing studies, it identifies current research gaps in industry-specific focus, quantitative mechanism analysis, and cross-scenario adaptability, aiming to provide insights for enterprises to strengthen business-finance integration and improve their comprehensive budget management systems.

## Keywords

**Business-Finance Integration Perspective, Comprehensive Budget, High-Tech Manufacturing, Budget Optimization**

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

随着互联网技术的不断发展,传统企业的发展受到了巨大的冲击。在新常态下,企业如何实现高质量发展成为摆在每一个企业面前的重大课题。业财融合作为一种新兴的管理手段,逐渐成为了企业提高管理水平、增强市场竞争力的有效途径,也是新常态下我国经济发展的重要趋势。作为一种先进的管理模式,业财融合不仅可以提升企业内部控制水平,还可以提高企业在市场中的竞争力。同时,业财融合也是一种新型的财务管理模式,它将财务部门和业务部门联系在一起,为企业提供一套更加全面、高效、合理的预算管理模式。与传统预算管理相比,业财融合可以有效解决企业预算管理中存在的问题。此外,随着大数据时代的来临,全面预算管理也面临着新形势下的新问题。传统全面预算管理模式以财务为中心、以业务为基础,这与当前社会发展形势是不相适应的。因此,全面预算管理需要从业务角度出发来解决问题。本文聚焦高科技制造业,采用文献综述法和对比分析法,梳理相关研究成果以了解目前学界对业财融合影响全面预算管理的研究现状,结合高科技制造业研发投入高、技术迭代快等行业特征,分析业财融合对该行业全面预算管理的具体影响,希望为高科技制造业加强业财融合以完善全面预算管理体系提供针对性借鉴。

## 2. 业财融合的相关概念及发展

### 2.1. 业财融合的含义与目标

“业务与财务一体化”的理念,其起源可追溯至美国会计学界的先驱 H. W. Quaintance 于 1922 年在其著作《管理会计基础:财务管理初探》中的阐述。他主张,财务人员应积极介入企业的日常运营活动,不仅强化事后财务核算的准确性,还需着重于前期的预测分析,并有效提炼信息反馈给业务部门,以此彰显其核心价值。随后,李媛<sup>[1]</sup>深化了这一理念,指出真正的业务与财务一体化应涵盖企业日常运营、财务会计及管理工作的深度融合。这要求一方面需对企业运营中潜在的风险进行预判与评估,另一方面

则需整合并利用企业的业务财务信息，充分挖掘其效能，助力企业实现精细化管理，进而提升经营效率与经济效益。针对业务与财务一体化的本质，谢志华等[2]人在研究中表达了不同见解，他们倾向于采纳价值融合论，将“财务”概念拓宽至价值的创造与实现过程，而非局限于财务部门或具体财务工作，认为业务与财务一体化的核心在于业务活动与价值创造的辩证统一，即业务活动应内在地创造价值，而价值的实现又紧密依托于业务活动。姚晓蕤等[3]人的研究揭示，国内文献中关于业务与财务一体化的模式可归纳为四种主要类型，各具特色，包括价值链整合模式、合作与制衡融合模式、信息一体化融合模式及合作关系深化模式，这些模式为深入理解业务与财务一体化提供了丰富的视角。同时，他们强调，业务与财务一体化作为管理会计领域的关键概念，其本质与管理会计的讨论范畴高度契合，利用管理会计工具能更有效地推动一体化进程，促进企业价值的增长。胡婷婷[4]则进一步指出，业务与财务一体化在推动财务职能转型升级、成本控制与效率提升、企业资源配置优化及竞争力增强方面展现出显著作用，为企业的发展注入了新的活力。

## 2.2. 业财融合的实施路径

Hammer [5]首次系统提出业务流程重组理论，倡导通过优化企业运营流程实现战略目标，该理论构成业财融合的奠基性框架。Valiris (1999) [6]聚焦会计流程革新，在既有理论上强调运用信息技术手段，坚持客户导向原则以深化业财融合实践。伴随“大智移云物”技术发展，IFSS [7]进一步提出标准化服务型财务管理模式——财务共享服务中心，依托智能技术实现数据集成，显著提升效率并降低成本。汤谷良等[8]构建的业财融合理论框架表明，其不仅是管理会计核心议题，更体现为闭环管理信息系统。研究强调需从组织架构、业务流程、管控机制、数据治理及组织行为五维度协同推进融合进程。

宋芬[9]基于湖南中源航务案例，构建财务共享模式下的融合新模型，有效破除信息壁垒。丛梦等[10]证实财务共享中心支撑流程重组，主张结合全面预算与绩效管理等工具创新管理会计应用。鲁啸军[11]通过蒙牛集团案例，运用 Eviews 模型揭示业财融合实施路径：在财务运营层面，通过预算执行监督与关键绩效指标(KPIs)强化财务与业务部门协同，并依托平衡计分卡体系设定核心绩效目标。曾祥兴[12]指出大数据技术可提升信息质量并强化风控，建议完善财务管理体系、内控环境、风险预警机制及信息平台建设。张英秋[13]主张财务深度渗透经营活动全链条，提出全面预算、财务分析、营销支持、信息系统及供应链管理五大融合路径。

## 3. 全面预算管理概念及相关内容

### 3.1. 全面预算管理相关概念界定

全面预算管理是一种借助预算工具，对企业各层级部门的财务与非财务资源实施分配、监控与考核的管理机制。其目的在于有效组织与协调企业生产经营活动，保障预定经营目标的达成。作为一项系统性、战略性、覆盖全员、贯穿全流程的管理实践，该管理机制致力于优化企业资源配置，真实体现企业实际需求，并据此为作业协同、战略落地、经营状况评估及价值增长决策提供支撑。全面预算管理通常涵盖业务预算、专项预算与财务预算三大类别。业务预算聚焦于日常运营活动，例如销售与生产预算；专项预算则针对特定项目，如研发或投资项目的预算编制；而财务预算主要呈现企业财务状况的预期，包括预计现金流量表与资产负债表等。

### 3.2. 全面预算管理的发展

随着全球经济一体化的深入发展，我国市场经济步伐显著加快。企业若欲紧跟社会发展的迅猛节奏，仅凭敏锐的市场洞察力已难以满足需求，还需借助专业的管理工具来支撑其战略发展目标的实现。全面预

预算管理, 凭借其全员性、全程性和全面覆盖的特性, 逐渐成为了企业管理架构中的核心要素, 对于推动企业实现战略及运营目标具有重要意义。在我国国情与企业发展背景的双重考量下, 众多企业开始积极借鉴国外在全面预算管理方面的先进经验。潘小艳[14]在其研究中指出, 在当代企业管理实践中, 全面预算管理已在全球范围内得到广泛应用, 并日益受到管理者的青睐与推崇。李秀林[15]则强调, 当前, 我国多数企业普遍认为, 提升全面预算管理能力是增强其综合发展能力的必要先决条件。由于全面预算管理涵盖了核心业务与财务活动, 因此, 其管理能力的提升将直接带动企业整体管理效能的进步。从这个角度来看[16], 企业对全面预算的管理能力在某种程度上反映了其在当前市场环境下的核心竞争力水平。欧阳素明主张[17], 要实现预算各环节的顺畅衔接, 必须确保信息的同步流通。文勇则进一步提出[18], 可以从战略规划、业务流程优化、资金管控模式等多个维度出发, 对全面预算管理所涉及的信息系统进行优化升级。谢力与陈睿熙[19]则认为, 有效的预算控制并非仅仅关注数字指标的严格监控, 因为这种做法可能会挫伤业务人员的积极性与创新能力, 同时增加部门间的合作障碍, 进而降低管理效率[20]。预算管理强调的是预算控制应以业务端为起点, 通过对业务活动的实时追踪与反馈, 灵活调整预算控制的节奏与力度。卢思羽[21]在研究中总结了企业实施有效管理的四大核心要素: 首先, 必须不断深化对管理的科学认知; 其次, 企业应建立健全的管理制度体系; 再次, 要提升预算编制的科学性与合理性; 最后, 加大预算的实际执行力度与强度。这些要素共同构成了企业实施全面预算管理、提升综合竞争力的坚实基础。

#### 4. 业财融合对高科技制造业全面预算管理的影响机制

高科技制造业具有研发投入高、技术迭代快、存货周转要求高、市场不确定性强等行业特征[22], 其全面预算管理面临研发费用管控难、存货占用资金多、预算调整滞后等特殊问题。业财融合通过数据治理、组织架构、指标联动等核心机制, 针对性解决上述问题, 具体影响路径如下。

##### 4.1. 数据治理标准化: 提升预算精准度, 破解研发与存货管理难题

###### 4.1.1. 数据整合机制

业财融合推动构建统一的数据治理标准, 明确高科技制造业研发、生产、销售等各环节数据的采集口径、分类规则与校验流程, 实现财务数据与业务数据的同源同步[23]。研发环节的人员工时、材料消耗、设备折旧等业务数据, 按统一标准实时录入数据平台, 与财务部门的费用核算数据自动匹配; 生产环节的存货收发存数据与财务存货计价、成本结转数据无缝对接, 避免数据脱节导致的预算偏差。

###### 4.1.2. 对预算管理的具体影响

统一的数据治理体系有效降低误差, 为预算编制提供高质量基础数据。在研发费用管控方面, 财务部门依据标准化的研发业务数据, 精准测算不同研发项目的资源需求, 合理分配研发预算, 同时通过实时监控研发数据与预算执行的差异, 避免研发费用超支或资金闲置; 在存货管理方面, 基于业务端实时的产销数据与财务端的资金占用数据, 科学编制存货采购预算与库存周转预算, 优化存货库龄结构, 减少资金占用。杨红英[24]指出, 业财融合下财务与业务的紧密结合, 能显著提升商贸企业预算精准度, 这一结论在高科技制造业中同样适用, 尤其在研发与存货相关预算编制中效果突出。周家光[25]强调, 财务部门直接获取业务实时数据, 使预算编制更贴合实际, 在高科技制造业中, 这种数据协同可有效解决研发费用预算与实际投入脱节、存货预算与市场需求不匹配的问题。

##### 4.2. 组织架构协同化: 增强预算灵活性, 适配行业动态调整需求

###### 4.2.1. 组织调整形式

业财融合通过建立跨部门协同机制优化组织架构, 具体表现为: 一是设立业财融合专项小组, 由财



务人员、研发人员、生产管理人员、销售专员共同组成，全程参与预算编制、执行与调整；二是财务人员嵌入业务前端，在研发项目立项、生产计划制定、销售策略规划等环节提供财务支持，业务人员参与预算评审，确保预算符合业务实际。

#### 4.2.2. 对预算管理的具体影响

协同化的组织架构打破部门壁垒，提升预算管理的动态调整能力。面对高科技制造业技术迭代快、市场需求多变的特点，业财融合专项小组可实时研判市场变化与技术进展，快速调整预算资源配置。例如，当某研发项目出现技术突破需追加资源时，专项小组结合财务资金状况与业务发展优先级，及时调整预算；当市场需求下滑时，协同制定存货减值准备预算与生产计划调整方案，避免资源浪费。郑冰[26]的研究表明，业财融合下部门界限消融，协作自由度提升，这在高科技制造业中体现为预算对技术迭代与市场波动的快速响应，杨娜[27]提出的业财融合提升企业市场响应速度的观点，也通过这一组织机制得到印证。

### 4.3. KPI 指标联动化：推动预算创新，实现战略与执行闭环

#### 4.3.1. 指标联动逻辑

业财融合构建财务与业务联动的 KPI 指标体系，将高科技制造业的核心目标分解为可量化、可协同的预算指标。例如，将“研发成果转化率”与“研发费用回报率”联动，“存货周转率”与“资金使用效率”联动，“产品合格率”与“生产成本控制率”联动，形成“业务指标 - 财务指标 - 预算执行”的传导链条。同时，指标设定兼顾财务效益与业务发展，如研发项目的预算指标不仅包含费用控制，还涵盖技术进度、专利申请等业务维度。

#### 4.3.2. 对预算管理的具体影响

联动化的 KPI 体系推动全面预算管理从“数字管控”向“价值驱动”创新。在预算执行阶段，通过跟踪业务 KPI 与财务 KPI 的匹配度，实时监控预算执行效果。例如，若研发项目的技术进度未达预期，将同步调整研发费用预算的拨付节奏；若存货周转率低于预设指标，将触发生产与销售部门的协同调整，优化存货预算执行。这种联动机制使预算管理成为连接战略与执行的纽带，既保障了研发投入的有效性，又提升了存货管理的科学性，实现资源优化配置与企业价值增长的双重目标。苏林峰[28]提出的业财融合优化资源配置、创新预算模式的观点，在高科技制造业的 KPI 联动机制中得到具体体现。

## 5. 研究总结与展望

### 5.1. 研究总结

本文聚焦高科技制造业，系统梳理业财融合对全面预算管理影响的相关研究，通过批判性分析发现，现有研究多泛泛探讨业财融合的积极作用，缺乏对特定行业的针对性分析，且对影响机制的量化研究不足，部分研究存在理论与实践脱节的问题。研究表明，业财融合通过数据治理标准、组织架构调整、KPI 指标联动三维机制，有效解决了高科技制造业研发费用管控难、预算弹性不足等特殊问题。数据治理标准实现了研发与存货预算的数据精准支撑，组织架构调整强化了预算编制与执行的跨部门协同，KPI 指标联动提升了预算对技术迭代的适配性，三者共同推动高科技制造业全面预算管理向精准化、灵活化、高效化转型。

### 5.2. 研究展望

基于上述研究结论，未来从以下方向展开深入研究：一是进一步细化行业场景，针对高科技制造业

不同细分领域的特点，优化业财融合的预算管理机制；二是加强量化研究，通过收集高科技制造业企业的面板数据，实证检验三维机制对预算管理效果的影响程度；三是完善评价指标体系，结合行业特征构建更全面的业财融合预算管理评价指标，为企业实践提供更精准的参考；四是探索数字化技术的深度应用，研究大数据、人工智能等技术在业财融合预算管理中的具体应用场景与实施路径。

## 参考文献

- [1] 李媛. 企业财务管理中的业财融合问题探析[J]. 中国商论, 2018(7): 45-46.
- [2] 谢志华, 杨超, 许诺. 再论业财融合的本质及其实现形式[J]. 会计研究, 2020(7): 3-14.
- [3] 姚晓蓁, 池晨宇, 葛欣云. 业财融合机制相关研究综述[J]. 合作经济与科技, 2022(13): 145-147.
- [4] 胡婷婷. 国有企业业财融合的实现路径分析——基于价值融合论角度[J]. 财会学习, 2022(18): 23-25.
- [5] Hammer, M. (1990) Reengineering Work: Don't Automate, but Obliterate. *Harvard Business Review*, No. 4, 104-112.
- [6] Valiris, G. and Glykas, M. (1999) Critical Review of Existing BPR Methodologies: The Need for Holistic Approach. *Business Process Management Journal*, 5, 65-86. <https://doi.org/10.1108/14637159910249117>
- [7] IFSS (2013) Techreport: Sharedservices-Sharewhere? *CEO*, 16, 101-106.
- [8] 汤谷良, 夏怡斐. 企业“业财融合”的理论框架与实操要领[J]. 财务研究, 2018(2): 3-9.
- [9] 宋芬. 基于财务共享平台的业财融合模式构建[J]. 财会通讯, 2019(2): 75-78.
- [10] 丛梦, 王满. 基于业财融合的管理会计应用与启示[J]. 财务与会计, 2019(7): 16-19.
- [11] 鲁啸军, 杨颖. 业财融合下管理会计转型的战略路径探讨——基于蒙牛集团的案例研究[J]. 财会通讯, 2020(11): 166-171.
- [12] 曾祥兴. 大数据时代背景下企业业财融合一体化建设研究[J]. 中国商论, 2020(5): 33-34.
- [13] 张英秋. 企业业财融合角度下的财务转型思考[J]. 中国产经, 2022(12): 70-72.
- [14] 潘小艳. 优化全面预算管理体系应对金融危机的研究[J]. 思想战线, 2009(35): 106-107.
- [15] 李秀林. 企业强化全面预算管理体系的思考[J]. 中外企业家, 2014(28): 65-66.
- [16] Yartey, C.A. (2006) The Stock Market and the Financing of Corporate Growth in Africa: The Case of Ghana. *Emerging Markets Finance & Trade*, 45, 53-68. <https://doi.org/10.5089/9781451864618.001>
- [17] 欧阳素明. 国有企业构建全面预算管理体系的思考[J]. 中国商论, 2019(6): 142-143.
- [18] 文勇. 中小企业财务管理与信息化建设路径研究[J]. 会计之友, 2020(9): 31-37.
- [19] 谢力, 陈睿熙. 从费控到业财融合的业务管控[J]. 财务与会计, 2020(14): 85-87.
- [20] 李敏. 数字化转型背景下高科技企业业财融合预算管理创新[J]. 财务研究, 2023(3): 78-89.
- [21] 卢思羽. 全面预算管理在企业财务管理中的应用研究[J]. 现代商贸工业, 2022(3): 98-99.
- [22] 张建慧. 云会计下业财融合的全面预算管理[J]. 河北企业, 2019(8): 26-27.
- [23] 付建红. 业财融合的全面预算管理体系的思考分析[J]. 中国产经, 2020(4): 52-53.
- [24] 杨红英. 业财融合环境下的全面预算管理体系建构[J]. 财会学习, 2020(7): 89+91.
- [25] 周家光. 基于业财融合的企业全面预算管理优化策略[J]. 商场现代化, 2023(20): 162-164.
- [26] 郑冰. 基于业财融合的企业全面预算管理探究[J]. 中国农业会计, 2024, 34(6): 30-32.
- [27] 杨娜. 业财融合视域下的企业全面预算管理优化路径探析[J]. 财会学习, 2024(20): 77-79.
- [28] 苏林峰. 关于业务与财务融合的预算管理模式研究[J]. 会计之友, 2012(12): 66-68.