

基于流程再造理论的医药企业业财融合 实践探索

——以 HD 公司为例

董之懿

华东医药股份有限公司财务部, 浙江 杭州

收稿日期: 2023年8月11日; 录用日期: 2023年8月23日; 发布日期: 2023年9月22日

摘要

随着数智时代的到来, 传统财务已很难满足企业的发展要求, 企业急需进行财务管理模式的创新, 推动业财融合。业财融合逐渐成为企业提升竞争力的重要途径, 推进业财融合已是大势所趋。目前, 我国的医药行业正处于全面转型阶段, 内外交困, 作为财务人员要构建业财融合体系, 提升财务工作效率, 提升资源配置速率, 促进其高质量发展。HD公司是国内一家较为代表性的企业, 本文以其为研究案例, 以实现企业业财融合为目的, 分析企业业财融合中存在的问题, 通过业务流程再造思想, 针对存在的问题提供相应的解决方案, 以期为其他企业的业财融合以及财务人员的职业发展提供一定的参考。

关键词

流程再造, 财务组织变革, 财务BP, 业财融合

Practice Exploration of the Integration of Industry and Finance in Pharmaceutical Enterprises Based on Process Re-Engineering Theory

—Taking HD Company as an Example

Zhiyi Dong

Finance Department, Huadong Medicine Co., Ltd., Hangzhou Zhejiang

Received: Aug. 11th, 2023; accepted: Aug. 23rd, 2023; published: Sep. 22nd, 2023

Abstract

With the arrival of the era of digital intelligence, traditional finance has made it difficult to meet the development requirements of enterprises. Enterprises urgently need to innovate their financial management models and promote the integration of industry and finance. The integration of industry and finance has gradually become an important way for enterprises to enhance their competitiveness, and promoting the integration of industry and finance has become a trend. At present, China's pharmaceutical industry is in a comprehensive transformation stage, facing difficulties both domestically and internationally. As financial personnel, we need to establish an integrated system of industry and finance, improve financial work efficiency, increase resource allocation rate, and promote its high-quality development. HD Company is a representative enterprise in China. This article takes it as a research case and aims to achieve the integration of industry and finance in the enterprise. It analyzes the problems in the integration of industry and finance, and provides corresponding solutions to the problems through business process re-engineering thought. It is hoped to provide some references for the integration of industry and finance in other enterprises and the career development of financial personnel.

Keywords

Process Re-Engineering, Financial Organizational Change, Financial BP, Integration of Industry and Finance

Copyright © 2023 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

医药行业与国家健康战略的实施息息相关，医药企业的现代化转型面临着国际环境和国内企业的竞争压力，而实现业务与财务的深度融合，可以有效提高医药企业的财务运作和管理效率，是发展医药企业财务管理的新途径和新方法。传统的业务与财务管理模式难以有效支撑新兴企业和新业务模式的发展需求，而新时代的医药企业的业财融合模式能有助于医药企业不断创造价值，保障各种资源的合理分配，进而带动经济实力的翻倍提升。业财融合，是指一种融合业务部门和财务部门的工作壁垒，从而实现信息共享、流程共建、绩效共创的管理模式。业财融合的目的旨在从部门壁垒走向跨部门协同，优化业务流程，强化财险管控，完善绩效评估。加强业务与财务的融合，是行业财务管理转型和现代化的新选择，是企业增值的新思路，同时为管理层制定长期战略和日常经营决策提供了信息保障，也有利于医药企业现代化的平稳发展。流程再造，是一门对管理流程进行根本性的重新考量与重新设计，以实现关键指标显著改进的管理学理论。基于流程再造理论的业财融合，就是以业财融合为根本旨归，以流程再造为理论指导，重新设计业务与财务有机融合的新流程、新模式，从而提高企业整体的运营成效和管理质量。

2. 理论基础与文献综述

2.1. 理论基础

流程再造理论(BPR)是由杰姆·强普(James Champy)以及迈克尔·哈默(Michael Hammer)提出的，并

于 20 世纪末开始盛行。流程再造颠覆了传统的企业分工理论,是治愈企业“大企业病”的重要手段(郑明身和桑强, 2004) [1]。流程再造理论的核心在于基于企业特点,对企业现有流程进行彻底的分析梳理,并予以重新设计,剔除重复、无效环节,整合职能相近环节,增加增值环节,从而使企业能够获得突破性的成长。同时,流程再造是一个复杂的系统工程,其不仅包括企业的流程,还包括信息系统、组织结构、管理政策、文化等方面(桑强, 2004) [2]。然而,根本性、彻底性的变革并不适用于所有企业。据统计,有 70% 的企业的流程再造在 5 年后归于失败(李鹏飞和何楨, 2006) [3]。在这一情况下,学者在流程再造的基础上提出流程优化理论(BPI)。J·佩帕德和 P·罗兰(2003)提出流程改进有两种基本模式,分别为重新设计模式和改造调整模式,前者为流程再造,后者即为流程优化[4]。与流程再造的彻底性不同,流程优化是渐进性的改变。流程优化理论强调企业在保留原有框架的基础上,结合企业实际发展情况,对有问题环节进行针对性的局部优化调整,使企业在变化的同时,保持稳定运营。企业流程再造和优化的实施一般有幅度、广度和深度三个层面。其中,幅度是指流程改进的程度,包括彻底改变以及小幅度优化调整;广度是指流程改变涉及的范围,包括部门内部、跨部门、跨企业等;深度是指流程优化深入改进的程度,主要为技术与步骤的改变和更深层次的组织结构与文化的改变适应。企业在采取一些措施进行业财融合时,绝大多数会为了实现财务流程与业务流程的互通而涉及企业流程的变化,此时企业需要根据自身需求及实际情况,通过流程梳理与诊断,结合流程改造的三个层面,决定选择流程再造、流程优化或者是两者结合使用。通过对内部流程的优化改造,企业能够明确财务人员的工作职责,实现财务流程与业务流程的融合,从而使财务人员能够深入了解业务流程,对业务运营实施更好的分析及监管,进而实现业财更深入的融合。

2.2. 文献综述

业财融合是解决企业内部管理问题的重要手段。由于职能分工化,不少企业中一直存在着业务管理与财务管理互相隔离、业财信息沟通不畅的问题,业务部门有信息需求,但财务部门因难以介入业务过程而无法提供有效信息(王斌等, 2020) [5]。有学者提出如果脱离了企业的业务,会计就会变成“无源之水、无本之木”(徐晨阳等, 2017) [6],因此,业财融合是解决业务财务“两张皮”现象的一个必然的方向(吴德永, 2007) [7]。业财融合能够打破业财间的信息沟通壁垒,使企业内部信息的实时交换成为现实,实现业务部门信息与财务部门信息之间的充分交流,从而帮助财务对业务活动实施实时的专业管控,推动业财间的交流协作,进而提高企业经济效益(谢志华, 2021) [8]。

科学技术的发展会加速企业成长,让传统财务无法满足企业发展需求。信息科技的迅猛发展催生了以新产业、新业态、新商业模式为代表的经济体(唐大鹏等, 2020) [9],企业的增长方式开始由规模速度型向质量效益型转变(杨有红, 2021) [10]。在这一情形下,传统财务的核算和监督早已不能满足企业发展需求,企业对财务提出了更高的要求,例如提高管理效率、服务质量等(Ballou *et al.*, 2012) [11]。世界经济论坛于 2020 年 10 月发布了《2020 年未来就业报告》,报告中指出,有 8500 多万个工作岗位将在未来 5 年内被取代,而在将被取代的工作中,做基础核算工作的会计赫然在列。然而,在实际发展过程中,企业的财务管理模式依然属于核算型或管控型,企业的财务部门仍需处理大量高重复性的基础性工作,其财务与业务是监督与被监督、管控与被管控的关系(张功富和高敏, 2017) [12]。因此,企业急需进行财务转型。作为中国管理会计理论的一大特色(王斌, 2018) [13],业财融合是企业财务转型的一个重要方向。有研究表明,财务从“核算反映型”为主向“智能决策型”为主的转型已成必然(段洪波等, 2022) [14]。

通过阅读文献,对于业财融合的实践迫切性、业财融合动因、路径、效果的相关研究也快速发展,在实践中业财融合会给企业的长期发展带来显著的变化且有利于长期战略目标的实现,但其推行业财融

合是一个漫长且持续的过程，过程中会遇到各种新情况、新问题。本文通过流程再造的思想，在医药企业进行业财融合的推进工作，也是一个循序渐进的过程，并具有研究的创新和意义。

3. HD 公司业财融合问题诊断

HD 是一家医药股份有限公司，业务覆盖医药全产业链，以医药工业为主导，同时拓展到医药商业、医美产业和工业微生物业务，已发展成为集医药研发、生产、经销为一体的大型综合性医药上市公司。旗下各板块均设有多家全资子公司，其中 BL 公司为 HD 公司布局大健康产业版图的重点项目。为 HD 公司的健康长足发展起见，业财融合成为势所必然。审视该公司运营现状，在业财融合上存在如下四大问题：

3.1. 制度设计不合理

医药企业业财融合的制度逻辑就是需要建立业财一体化的“业财共同体”，由于缺乏一体化的制度设计，直接导致了业财合作效率的低下。HD 公司最大的问题在于：一方面，业务组织架构不健全(详见图 1)，业务人员流动频率大，业财之间浪费了大量的沟通成本。财务端由于核算与管理的人员配置不合理，导致大量重复工作、财务人员之间信息断层现象；财务核算由于缺乏信息系统、云计算等模块，无法真正实现财务信息共享。另一方面，预算管理也掣肘于预算管理系统的技术性与标准性，没有赋予财务人员足够的监管权。当理念和技术均缺乏财务兼内控时，业财之间不是走向融合，而是导致分离。

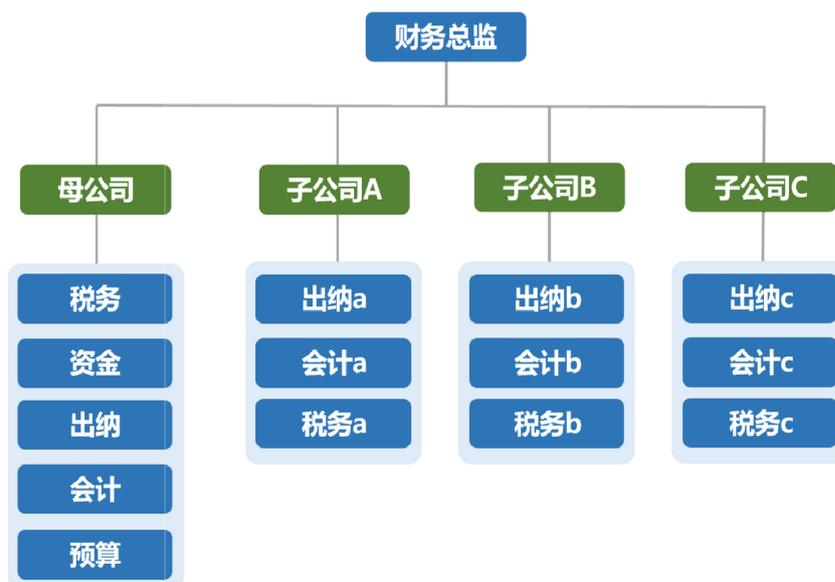


Figure 1. Financial organizational framework before process re-engineering
图 1. 流程再造前的财务组织框架

3.2. 业务流程不规范

HD 公司的业务流程主要通过纸质单据线下传递的方式，包含低至部门经理审核、高至母公司董事长审批等各种程序(详见图 2)。以付款为例，业务员提交申请后由总经理签字，业务员将纸质单据、纸质内部呈报表线下转交至母公司审核，再与其他付款单据合并后送至出纳处提交付款申请，最后付款完成，会计进行核算做账。由此可见，线下传递纸质单据进行手动签批的方式既低效又抬高了成本，其中包含了人力、物力、沟通成本，只要有一个环节脱节则造成审批流程的无限延期。同时，线下签批并不会留下各个环节给出的审核意见并永久存档，只能留下签批后最终版的申请文件。

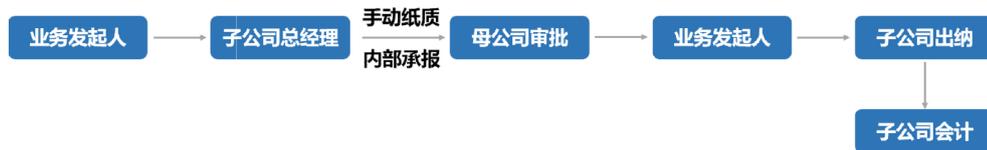


Figure 2. Business approval process before process re-engineering
图 2. 流程再造前的业务审批流程

3.3. 风险管理不到位

近年来，随着企业规模的迅速扩展，HD 公司更加注重业务团队的建设，但对财务没有提到一体化的高度，财务人员也只关注核算、预算、出纳等专业职能，较少参与实际的业务事项。财务无法对业务形成充分的约束力，从而导致公司的财务风险加大。以合同审批为例，传统模式下由业务经办人与供应商进行磋商，双方在缺乏财务监管的背景下进行线下签约。而在合作过程中，可能会出现合同倒签、执行延期等风险，但由于合同签订时未进行规避而让公司蒙受损失。此时，法务才进行介入，可能面临庭下和解或打官司的局面，也发生过多起败诉赔偿案例。

3.4. 人才培养不融合

由于药企的人员流动性大，且员工对岗位定位以及职责范围较为模糊，缺乏业财融合认知。以 HD 公司的部分业务员为例，认为财务事项均应由财务人员解决，不去主动了解财务规制，甚至缺乏对财务常识的基本认知，从而对财务人员及财务实务产生抵触情绪；而部分财务人员，对职位认知局限于基础核算、动态跟踪费控情况、资金收支管理等，对医药企业的业务动向也并不了解，对药企业务也缺乏基本概念，并不能从财务专业角度给出切实有效的建议，从而防患于未然，化被动为主动。

4. 流程再造思想下 HD 公司的组织架构变革

基于流程再造思想，财务组织架构进行变革，体现在部门设置及部门内岗位设置两个维度。在部门设置中增加财务共享中心和财务专家团队两个部门，在子公司财务部门设置 BP 岗位，具体详见图 3。

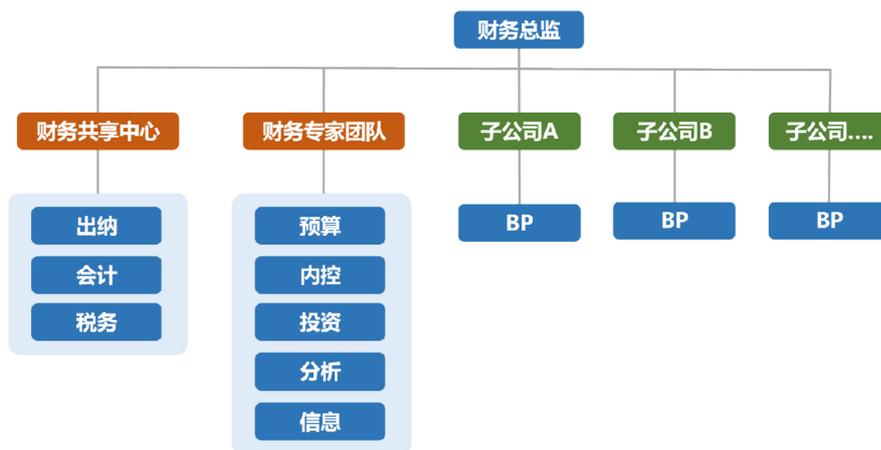


Figure 3. Financial organizational framework after process re-engineering
图 3. 流程再造后的财务组织框架

4.1. 搭建数据共享中心

基于对相关人员的访谈和实地调查，发现 BL 公司财务组织架构存在诸多问题：人员不足、一人多

岗、职责不明，子公司会计、出纳各由一人承担，在任意一人离岗时，剩余一人即可替对方执行辅助处理，这将导致可能的财务风险。同时，各子公司的会计、出纳人员相互独立，流程不能做到标准化，也存在一些重复性工作造成资源浪费，增加沟通成本。

为了满足业财融合的需求，HD 公司决定开展财务流程再造，以顺畅实施新的财务流程。首先，HD 公司建立了一个统一的财务共享中心，负责对整个企业的财务工作进行实施和管理，包括资金出纳部门、基础核算部门、税务管理部门，以服务整个企业的生产经营。各子公司的财务负责人由母公司派出，将业务前端数据以及需求传回共享中心进行执行。同时，企业财务建立了一个总账套，各子公司及项目部设立下一级子账套进行会计核算。这样做的目的在于实现企业财务流程和核算的标准化，避免由于时间和空间距离导致的管理脱节。通过统一的标准化，企业可以实时监控各项目的资金情况、销售进度和利润指标，从而为推进业财融合提供了基础。这种标准化的财务流程也有助于降低错误和风险，保障企业财务安全和稳健发展。

4.2. 强化财务专家团队

为更好地支持业财融合，企业组织各条线资深的财务专业人士搭建了财务专家团队，其中包括资金收付、预算管理、内部控制、投资管理、财务分析、信息化建设等条线。财务专家团队将在财务上把控企业运营大方向，各子公司财务负责人则接受其领导。

财务专家团队在医药企业流程再造中扮演至关重要角色：深入了解企业财务流程的现状，并通过流程再造理论来重新设计和优化财务流程；识别出财务流程中的问题，并提出有效的改进方案，使财务流程更为高效，更加符合业务需求；帮助企业明确不同岗位的职责和权限，避免一人多岗和职责不明的情况发生；通过规范化和明确化各个财务岗位的职责，降低错误和违规的风险，并提高工作效率；推动财务管理的标准化，有利于实时监控企业的财务状况，提高决策效率；能够借助数字技术，推动财务数字化转型，通过引入先进的财务管理软件 and 数据分析工具，可以提高数据处理和分析的效率，为业务决策提供更准确的数据支持。

4.3. 完善 BP 团队

BP 即为业务合作伙伴，覆盖整个财务体系的各个板块，起到贯通母子公司的作用。财务 BP 受财务总监领导，从财务专家团队处得到后端专业支持，财务具体事项由共享中心进行实施。BP 将财务的视角和数字化的思维同时引入业务流程中，其功能主要是通过数字化的业务财务流程重塑，打通业务各个环节，理解业务需求，发现业务问题并通过数据分析提供决策支持，实现快速执行和落地，成为业务决策的参与者和支持者。

BP 在业务板块中担任更为主动的角色：更加深入了解业务实况，提供财务分析和洞察，协助财务规划和财务预测；基于业务运营实况，提供财务数据分析，为管理团队提供决策参考；作为流程再造的实践者，发现流程问题，推动流程再造，实现流程优化，提高效率减少风险；财务 BP 作为业务板块的财务负责人，可以协助制定和管理预算，并对业绩进行动态监控和分析。

总之，BP 可以有效推动业财一体化，打破业财之间的信息壁垒，通过统一财务标准，便于整体财务状况的监控和分析能够在各业务板块间实现沟通和协作。

5. 流程再造思想下 HD 公司的业财融合实践

5.1. 流程再造思想下 HD 公司的业财融合业务设计

业财融合的推进需要财务组织的变革，财务部门组织结构优化之后，接下来需要结合 HD 公司财务

流程中现存问题进行有针对性的优化，对相关财务流程进行再造设计。

HD 公司属于医药企业，有着该行业特殊的业务模式和经营特点，包含严格的法规要求：医药行业涉及药品的研发、生产、销售等环节都受到严格的法规，药企需要投入大量的资源来确保其在财务和业务方面的合规性；严格的质控要求：药企需要对生产的药品进行严格的质量控制，确保产品符合国家和国际标准，质量问题可能导致巨额赔偿和声誉损失，因此药企需要投入相应资源进行质量管理和监控。因此，结合 HD 公司现有财务流程中的痛点和医药企业自身特点，对诸如立项招标流程、采购付款流程、合同审批流程等流程进行再造设计。

以采购付款流程为例，在旧的财务组织框架下，由业务发起人将付款纸质单据以及一份内部呈报表提交子公司总经理审批，后提交给母公司总经理审批，审批完成后返还业务发起人，由业务发起人提交至子公司出纳支付款项，出纳再将纸质单据移交会计做账。该流程存在以下问题：1) 付款全流程缺乏母公司财务事前审核环节，将无法规避诸如票流、现金流、货流三者不一致的风险；2) 流程大量依赖线下纸质单据的传递，低效且容易丢失，且线下签批无法保留各个环节的审核意见，难以在日后追查各环节的责任。



Figure 4. Business approval process after process re-engineering
图 4. 流程再造后的业务审批流程

而新的流程(详见图 4)着眼于以上问题，HD 公司对整体流程的合理性进行了优化，在新的财务组织框架下，由业务发起人线上提交相关单据以及发票，子公司总经理线上审批后经由子公司财务 BP 审核，无误后提交母公司财务专家团队进行审核以及风险规避，最终交至财务共享中心进行支付以及核算。该流程增加了母公司专业团队对于采购付款流程的事前监督，同时，线上流程也有利于降低时间、沟通成本，并将责任划分到人，随时可供查阅追责。

5.2. 流程再造思想下的风险管理升级

HD 公司认识到了降低业务风险的重要性，并积极采取两个关键措施。首先，为了加强业务全流程的监管，医药企业在其组织框架中设立了专家团队，其中财务、法务联合组成风控小组，对所有可能出现风险的事项进行提前规避。这些风控小组的设立使得企业能够对业务全流程进行全面监督，并能够及时识别潜在风险，并采取预防措施。其次，医药企业落实了责任到人制度，业务流程采用全面线上的方式，保留每个环节的审核、修改意见。这一制度的实施涵盖了明确的职责和角色分工，强调个人责任。通过设定具体的目标、划定绩效指标以及为组织中的每个员工建立可衡量的目标，这一制度不仅能激发员工的责任感，而且还能增强透明度和可追溯性，使得任何绩效偏差和风险因素能够及时发现。

5.3. 流程再造思想下的人才培养创新

业财融合对人才培养的创新提出新的挑战：流程再造带来了相关部门和机构组织结构的变化，原有岗位职责发生变动，岗位所需技能发生改变。HD 公司在流程再造后，通过轮岗制度，员工可以更全面地了解整个流程，提高整体业务认知；合理化配置各岗位人数，为专家团队提供足够的支持，所有业务板块均覆盖财务 BP 人员。

为了帮助员工适应变化，HD 公司加强了人才培养。从上到下树立业财融合的思想，掌握必要的业财融合技能，强化服务意识，促进个人利益和部门利益与企业整体利益的一体化。

6. 总结与展望

通过对 HD 公司在业财融合推行工作中出现的问题进行初步诊断, 发现其在制度设计、业务流程、风险管理和人才培养等工作中存在的问题。基于流程再造理论的指导, 在组织架构、业财融合实践中大胆创新, 提升了业财融合共同体的兼容度、业财融合流程的优化度、业财融合财务风险的控制制度和业财融合绩效评估的精准度。

本研究仅限于对流程再造理论视野下医药企业的业财融合进行了若干创新性实践并取得了一定成效, 但如何在医药企业更大范围内、更深的层次上实施业财融合, 并研发更能提升企业绩效的评估方法, 还有待于进一步探索。

参考文献

- [1] 郑明身, 桑强. 企业流程再造理论的局限性及其修正[J]. 经济管理, 2004, 17(4): 13-16.
- [2] 桑强. 以流程再造为中心的组织变革模式[J]. 管理科学, 2004, 17(2): 7-11.
- [3] 李鹏飞, 何桢. 应用 BPR 和 BPI 理论改造企业流程探索[J]. 科技管理研究, 2006(5): 183-185.
- [4] J·佩帕德, P·罗兰. 业务流程再造精要[M]. 北京: 中信出版社, 2003.
- [5] 王斌, 任晨煜, 卢闯, 焦焰. 论管理会计应用的制度属性[J]. 会计研究, 2020, 4(3): 15-24.
- [6] 徐晨阳, 王满, 沙秀娟, 马影, 于增彪. 财务共享、供应链管理与业财融合——中国会计学会管理会计专业委员会 2017 年度专题研讨会[J]. 会计研究, 2017(11): 93-95.
- [7] 吴德永. 促进企业财务管理与业务工作融合的思考[J]. 会计之友(下旬刊), 2007, 4(3): 8-9.
- [8] 谢志华. 会计的未来发展[J]. 会计研究, 2021, 11(7): 3-19.
- [9] 唐大鹏, 王伯伦, 刘翌晨. “数智”时代会计教育重构: 供需矛盾与要素创新[J]. 会计研究, 2020, 12(1): 180-182.
- [10] 杨有红. 质量效益型增长方式、企业创新与财务管理转型[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2021, 36(6): 53-63.
- [11] Ballou, B., Casey, R.J., Grenier, J.H. and Heitger, D.L. (2012) Exploring the Strategic Integration of Sustainability Initiatives: Opportunities for Accounting Research. *Accounting Horizons*, **26**, 265-288.
<https://doi.org/10.2308/acch-50088>
- [12] 张功富, 高敏. 业财融合始于沟通[J]. 财务与会计, 2017(13): 67-68.
- [13] 王斌. 论业财融合[J]. 财务研究, 2018, 3(1): 3-9.
- [14] 段洪波, 王映竹, 赵宏月. 数字时代财务人才培养的探索[J]. 财会通讯, 2022(7): 171-176.