

# Construction of the “B-F·C Four-dimensional System” of International Engineering Industry and Financial Integration

Junfeng He<sup>1</sup> Xiang Zhi<sup>2</sup>

1. China Aerospace Science and Industry Corporation Aerospace Cloud Network German Company, Frankfurt, 60325, Germany
2. China Petroleum Pipeline Bureau Engineering Co., Ltd. Materials and Equipment Corporation, Langfang, Hebei, 065000, China

## Abstract

International engineering enterprises have problems such as low financial and business coordination efficiency, integration degree and communication channels. This in this paper builds the industry financial integration “B-F C four-dimensional system”, deep mining integration methods and measures, and finally realizes the “all-round, full cycle and multi-means” integration of finance and business, so as to optimize the financial management mode and improve the efficiency and quality of financial coordination business.

## Keywords

international engineering; industry and financial integration; four-dimensional system

## 国际工程业财融合 “B-F·C 四维体系” 构建

贺俊峰<sup>1</sup> 智向<sup>2</sup>

1. 中国航天科工集团航天云网德国公司, 德国·法兰克福 60325
2. 中国石油管道局工程有限公司物资装备总公司, 中国·河北 廊坊 065000

## 摘要

国际工程企业存在财务与业务协同效率不高、融合程度不紧、沟通渠道不畅等问题, 论文通过搭建业财融合“B-F·C 四维体系”, 深度挖掘融合方法和举措, 最终实现财务与业务“全方位、全周期、多手段”融合, 进而优化财务管理模式, 提高财务协同业务的效率和质量。

## 关键词

国际工程; 业财融合; 四维体系

## 1 引言

国际工程公司响应国家的“一带一路”重大倡议, 坚持“效率优先、效益第一”原则, 融入新环境、规划新目标、构建新体系、打造新气象, 整合全球资源, 建立“命运共同体”。各自探索实践了具有特色的国际化之路, 以“价

值驱动”为导向, 助推全产业链实现国际化, 向高端化、新兴领域拓展, 实现了地区突破、业务突破、商业模式突破、管理突破、效益突破、人才建设“六个突破”, 在国际化进程迈出重要一步的同时, 为“业财融合”奠定了的强大基础。

## 2 业财融合思路

### 2.1 坚持项目全周期融合与管理全周期融合

“全周期融合”思路是对“业财融合”的时间范围界定。一是坚持项目全周期融合, 对项目跟踪开发、整体实施、关闭审计全周期进行融合, 提供财务支持。二是坚持企业管理全周期融合, 从业务计划、实施、检查和处理的全周期进行融合, 也即从业务发起、执行、关闭三个阶段提供财务支持服务<sup>[1]</sup>。

### 2.2 坚持主业 360 度融合和辅业重点融合

“360 度融合”思路是对“业财融合”的空间范围界定。

【课题项目】中国石油集团工程有限公司课题基金项目, 能源储运公司业财融合“B-F·C 四维体系”创新研究(项目编号: GLCX-CY-2021-07)。

【基金项目】中共廊坊市委办公室、廊坊市人民政府办公室第一批“廊坊市青年拔尖人才”基金项目(项目编号: 2019.11-2022.11)。

【作者简介】贺俊峰(1987-), 中国山西乡宁人, 硕士, 经济师, 从事经济研究、境外投融资管理及国际税务等研究。

一是坚持主业360度融合，主业即主营业务，可直接产生收益或者影响产值的业务，全方位实现与市场投标、项目管理、设计采购、施工与分包、法律与合同、预算与经营、融资与保险的融合。

二是坚持辅业重点融合，辅业即附属业务，不直接影响经营收入，重点实现与人力管理、质量安全、科研与技术、规划与战略、行政与后勤、党群工团的融合。

### 2.3 坚持多手段综合管理高效融合

“多手段综合管理”思路是对“业财融合”的方式方法界定。一是采用重大提示、公布告知、风险预警等预警手段；二是采用现场指导、业务宣贯、指导手册等引导手段；三是利用联合会谈和风险评估等会议手段；四是采用资信调查、合规审查、财务内审、外部审计和巡视检查等审查手段。

## 3 业财融合“B-F·C 四维体系”构建内容

“业财融合四维体系”主要是从物质维度、时间维度、空间维度、方法维度上分别提供融合举措，以实现彻底的、完整的、全面的融合，提高管理质量和管理效益。

亚太公司以“业财融合”理念为指导思想，从物质、空间、时间、方法“四个维度”上深度融合，一维是物质层面，13大类56小类经营业务；二维是空间层面，包括9类财务职能；三维是时间层面，包括项目周期和管理周期两个层次，项目周期包括3个阶段，管理周期包括3个阶段；四维是方法手段层面，包括4种13个方法。以一维56小类业务为主线，其他三维共计28个层面与物质维度一一对应，形成1568个关系点矩阵。

### 3.1 物质层面融合——合理划分界定经营业务

一是合理划分经营业务。划分经营业务是找准融合点的基础和前提，不同的经营业务涉及不同的管辖部门、项目周期，也就涉及不同的融合手段，目的是找准业财融合的职能点、时间点和方式点。经营业务划分是基于其与财务职能的有交叉和联系的根本前提，与财务职能任何岗位没有交叉的业务，不在此列。业务分类不是完全按照各职能部门的业务划分，而是进行调整组合，尽量将类似性质的业务合并划分，减少明细分类，有利于进行归类融合，二三级分类包括同类及相邻的业务，不单指字面所涉及的业务，凡遇到实际业务均应归入相似业务分类进行管理<sup>[2]</sup>。

二是动态界定业务融合重要性程度。界定业务的重要性程度是为了更好地抓住融合的重点和关键，融合不是“地毯式”融合，而是有重点有关键的融合。融合重要性程度，是指该业务对经营效益和企业管理的重要性，指数为0~1，指数越大越重要；融合紧迫性程度是指该业务与财务的关联程度及需要财务支持的程度，范围为0~1，范围越大关联性越强，越需要融合；融合指数为前两者的平均值，范围为

0~1，越大表示融合程度越高。上述两个指数均采用专家打分法平均计算取得最终分值，综合指数越高，说明该业务要高度重视，投入更多精力，采用更多方法，促进全方位融合，以提高企业经营效益。根据融合指数，将业财融合业务划分为四类：一级极重要融合业务(0.8~1)共计12类，二级重要融合业务(0.6~0.8)共计24类，三级一般融合业务(0.4~0.6)共计16类，四级关注融合业务(0~0.4)共计4类。业财融合各业务重要性程度数目及所占比重如表1和图1所示。

表1 业财融合重要性程度比重表

重要性程度	分值(0~1)	业务数量(个)	比重
极重要	0.8~1	12	21%
重要	0.6~0.8	24	43%
一般	0.4~0.6	16	29%
关注	0~0.4	4	7%
合计		56	100%

业务重要性分类比重

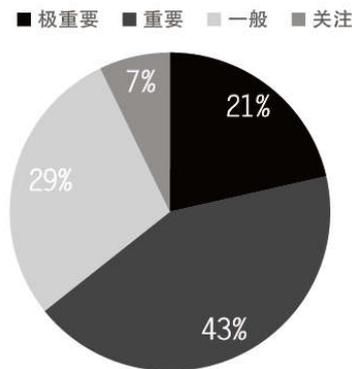


图1 业财融合重要性程度比重

### 3.2 空间层面融合——清晰划分财务职能

首先归口发起部门，找到业务的源头，这是找到融合点的必要前提；其次将经营业务归属财务职能，这是进行融合的充分条件。划分财务职能的目的在于对每一项涉及的经营业务进行归口管理，将每一项经营业务直接对接到财务具体职能岗位上，落实到人，具体到事，这是业财融合的必要前提。财务职能因不同机构设置千差万别，但均可归纳到所划分类型中。此处划分为总账稽核、资金管理、授信管理、税务管理、成本管理、会计核算、投资融资、资产管理、部门管理等9项职能。每一项经营业务至少对应一个财务职能和一个发起部门，管理者可以通过每一项具体业务直接找到发起部门和财务职能岗位，实现融合<sup>[3]</sup>。

### 3.3 时间层面融合——适当划分融合周期

划分周期阶段是准确定位每一项具体经营业务的发生阶段、在正确节点实现融合的必要前提，掌握业务的周期规

律是采取不同的融合手段的基础。这里划分为项目周期和管理周期，项目周期是基于工程以工程项目为主要管理对象而考虑的，每一项业务的源头来源于项目的需求，因此掌握不同项目周期所涉及的业务类型是融合的重要步骤。项目周期是指境外项目跟踪开发、整体实施、收尾关闭的全过程，主营业务与项目周期关联度较大，附属业务与项目周期关联度较低。其次是管理周期，管理周期指固定职能的企业管理周期，涉及业务从发起到关闭的全周期，管理周期贯穿于项目周期的每一个阶段，每项业务都有一个完整的管理周期，融合体现在管理周期的每一个阶段，实现“管理闭环”是该项业务融合完成的标志。

### 3.4 方式层面融合——充分采取各类融合手段

业财融合不是口头或者书面的融合，而是针对不同业务、不同财务职能、不同阶段的特点，采取相应的手段方法实现融合。目前主要分为预警、引导、会谈、审查 4 种手段共计 13 种方式，每项业务在不同的管理周期适用不同的融

合手段，且至少应当采取一种手段实现融合。

## 4 结语

通过建立业财融合“B-F·C 四个维度”，可实现精准、定向、重点融合，促进管理转型升级和运转高效，是一套务实有效的指导书，将激发企业管理的内生动能，促使管理的效率更高效，管理的流程更优化，财务驱动业务价值创造能力更强，进一步引领企业高质量创新发展改革浪潮，在整个工程行业均具有推广价值和普遍实践意义。

## 参考文献

- [1] 刘嘉宏.企业财务管理中的业财融合问题探析[J].财经界(学术版),2016(15):182.
- [2] 陆兴凤.基于业财融合的新型财务信息化系统构建思考——以新零售为例[J].财会月刊,2018(5):98-102.
- [3] 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):100-112.