

【案例分析七】（10分）

甲公司是一家大型电信运营企业，为应对市场变化，加快战略转型，计划开展新型定制化业务。新型定制化业务不仅要求公司提供语音、短信、流量、专线、物联网、云计算、大数据等通信和数据服务，还要代客户采购或租赁硬件、软件，并提供系统集成，建设安装和运维等服务。

由于新型定制化业务与公司传统业务差异较大，需要多部门协同进行市场拓展和业务管理，对业财融合提出了较高要求。为此，公司召开新型定制化业务运营管理专题会议，研究部署下一阶段工作。会议纪要部分摘录如下：

- （1）创新管理机制.....
- （2）加强财务支持.....
- （3）严格资金管理.....
- （4）优化财务共享服务.....

假定不考虑其他因素。

要求：（1）根据资料（1），指出甲公司主要采用了哪三个途径进行业财融合。

【参考答案】通过项目制开展合作；加强交叉培训与教育；建立高效可靠的信息系统。

【点评】本题考核“业财融合的途径”知识点。该题目所涉及知识点在下列正保会计网校（www.chinaacc.com）2024年高级职称《高级会计实务》辅导中均有体现：2024年高级会计实务《应试指南》P505的表11-8；2024年高级会计实务《案例分析》P465-466的表11-9；2024年高级会计实务《全真模拟试卷》（二）P85的案例分析题7，（六）P133的案例分析题7。

2024年高级会计实务《应试指南》P505的表11-8。

考点七 业财融合的途径★★★

业财融合实现价值创造的途径很多，可以通过节约成本来实现，可以通过增加收入来实现，可以通过提高劳动效率来实现，还可以通过优化业务流程来实现等等。业财融合的实现途径如表 11-8 所示。

表 11-8 业财融合的实现途径

项目	内容
建立高效可靠的信息系统	财务和业务的融合需要有一个高效的信息系统作为基础，以实现数据共享、信息沟通和业务流程管理的无缝连接。企业可通过企业资源规划(ERP)、商业智能(BI)、客户关系管理(CRM)等系统的集成，建立一个集成度高、数据可靠、功能全面的信息系统，实现业务与财务数据的实时共享，从而加强两者之间的沟通和合作
实施流程再造	包括：①重新审视并设计公司的业务流程，确保财务和业务在流程中的交互更加紧密，从源头开始同步操作，减少重复劳动和信息孤岛；②优化财务核算流程，通过建立标准化流程、优化财务操作和整合企业资源等方式，提高财务管理的效率和准确性，同时实现财务和业务的协同运作；③改进管理流程，如要求业务部门与财会部门共同参与预算制定和关键数据预测过程，确保预算的合理性，并及时反馈预算执行情况，提升预算管理的效果。又如，完善风险管理流程，财会部门在风险识别和评估中引入业务部门的知识和经验，确保风险管理更加全面和准确
建立跨部门沟通、协调机制	包括：①建立业务和财务沟通渠道，如定期召开业务和财务会议，交换意见和信息，共同制定策略、预算和目标；②建立跨部门协作机制，如设立跨部门协作小组，共同解决业务和财务方面的问题，提高业财融合的效率；③建立业务和财务数据共享机制，如建立共享数据库，帮助业务和财务更好地了解对方的情况，提高业财融合的效率
加强交叉培训与教育	包括：①建立综合素质培养体系，包括业务和财务培训、跨部门交流等环节，培养员工的综合素质和能力；②建立员工发展规划，为员工提供发展机会和平台，帮助员工提高综合素质和能力；③建立业务和财务交叉培训机制，如财务人员参加业务培训，业务人员参加财务培训
建立并完善业财融合的激励机制	包括：①完善绩效考核办法，让业务部门和财会部门共担 KPI 与目标责任，激励员工跨部门协作，共同实现业务和财务目标；②建立奖励机制，对跨部门协作和创新的员工进行奖励；③建立知识分享机制，鼓励员工分享业务和财务方面的知识和经验
优化数据管理与分析	包括：①建立并完善数据管理体系，加强业务和财务数据的收集、存储、处理、分析和利用工作，提高数据的质量和准确性；②优化财务管理流程，如建立财务共享中心，实现财务流程的标准化和集中化，促进业财融合的实现；③建立数据安全保障机制，完善数据备份、数据加密、数据权限管理等措施，保障业务和财务数据的安全和保密；④建立数据分析团队，帮助企业更好地理解和分析业务和财务数据，提高业财融合的效率；⑤使用数据分析工具，如数据挖掘、数据可视化等工具，帮助企业快速发现业务和财务方面的问题，提高决策效率和效益
通过项目制开展合作	在重大项目或战略性项目实施中，业务团队和财务团队共同参与，成立项目组，财会部门深入业务的前端了解业务，提出有价值的建议，确保项目的财务目标和商业目标都能够实现
加强文化建设	通过企业文化的培育和推广，强调团队合作、开放沟通和共同目标，从文化层面推动业财融合

2024 年高级会计实务《案例分析》P465-466 的表 11-9。

考点七 业财融合的途径 ★★★

考点讲解

业财融合实现价值创造的途径很多，可以通过节约成本来实现，可以通过增加收入来实现，可以通过**提高劳动效率**来实现，还可以通过优化业务流程来实现，业财融合的途径如表 11-9 所示。

表 11-9 业财融合的途径

项目	内 容
建立 高效可靠 的信息系统	企业可通过企业资源规划(ERP)、商业智能(BI)、客户关系管理(CRM)等系统的集成，建立一个集成度高、数据可靠、功能全面的信息系统，实现业务与财务数据的实时共享，从而加强两者之间的沟通和合作
实施 流程再造	(1)重新审视并设计公司的业务流程，确保财务和业务在流程中的交互更加紧密，从源头开始同步操作，减少重复劳动和信息孤岛； (2)优化财务核算流程，通过建立标准化流程、优化财务操作和整合企业资源等方式，提高财务管理的效率和准确性，同时实现财务和业务的协同运作； (3)改进管理流程，如要求业务部门与财会部门共同参与预算制定和关键数据预测过程，确保预算的合理性，并及时反馈预算执行情况，提升预算管理的效果
建立 跨部门 沟通、协调机制	(1)建立业务和财务沟通渠道，如定期召开业务和财务会议，交换意见和信息，共同制定策略、预算和目标； (2)建立跨部门协作机制，如设立跨部门协作小组，共同解决业务和财务方面的问题，提高业财融合的效率； (3)建立业务和财务数据共享机制，如建立共享数据库，帮助业务和财务更好地了解对方的情况，提高业财融合的效率
加强 交叉培训 与教育	(1)建立综合素质培养体系； (2)建立员工发展规划，为员工提供发展机会和平台，帮助员工提高综合素质和能力； (3)建立业务和财务交叉培训机制，如财务人员参加业务培训，业务人员参加财务培训
建立并完善业财融合的 激励机制	(1)完善绩效考核办法，让业务部门和财会部门共担 KPI 与目标责任，激励员工跨部门协作，共同实现业务和财务目标； (2)建立奖励机制，对跨部门协作和创新的员工进行奖励； (3)建立知识分享机制，鼓励员工分享业务和财务方面的知识和经验

优化数据管理与分析	<p>(1)建立并完善数据管理体系,加强业务和财务数据的收集、存储、处理、分析和利用工作,提高数据的质量和准确性;</p> <p>(2)优化财务管理流程,如建立财务共享中心,实现财务流程的标准化和集中化,促进业财融合的实现;</p> <p>(3)建立数据安全保障机制,完善数据备份、数据加密、数据权限管理等措施,保障业务和财务数据的安全和保密;</p> <p>(4)建立数据分析团队,帮助企业更好地理解和分析业务和财务数据,提高业财融合的效率;</p> <p>(5)使用数据分析工具,如数据挖掘、数据可视化等工具,帮助企业快速发现业务和财务方面的问题,提高决策效率和效益</p>
通过项目制开展合作	<p>在重大项目或战略性项目实施中,业务团队和财务团队共同参与,成立项目组,财会部门深入业务的前端了解业务,提出有价值的建议,确保项目的财务目标 and 商业目标都能够实现</p>
加强文化建设	<p>通过企业文化的培育和推广,强调团队合作、开放沟通和共同目标,从文化层面推动业财融合</p>

2024年高级会计实务《全真模拟试卷》(二)P85的案例分析题7,(六)P133的案例分析题7

(3)资料中体现的实现业财融合的途径:①实施流程再造;②加强交叉培训与教育;③优化数据管理与分析。(3分)

[解析] 本题考查“业财融合的途径”知识点。该知识点为2024年新增内容,需要熟练掌握各项途径下的措施,能够结合资料判断各个业财融合的途径。

二、案例分析题选答题

8.【答案】

(1)第①项存在不当之处。(1分)

理由:内部控制目标是合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整、提高经营效率和效果、促进企业实现发展战略。(2分)

[解析] 本题考查“内部控制目标”知识点。内部控制目标是合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整、提高经营效率和效果、促进企业

2024 年度全国会计专业技术资格考试高级会计实务·全真模拟试卷(六)参考答案及解析

事项⑤存在不当之处。(0.5 分)

理由：企业各分、子公司扫描员定期把纸质资料邮寄到财务共享服务中心，财务共享服务中心归档员将电子影像与实物进行稽核匹配并归档。(1 分)

[解析] 本题考查“采购与付款流程”知识点，采购与付款流程较多，有一定的可考性，在阅读资料时，需要注意细节。

(2)通过如下途径实现业财融合：①建立跨部门沟通、协调机制；②加强交叉培训与教育。(2 分)

[解析] 本题考查“业财融合的途径”知识点。本知识点为 2024 年新增内容，需要熟练掌握不同途径下的实现方式，并能够精准对号入座。

要求：(2) 根据资料(2)，指出甲公司财务部门在哪三个环节为业务部门提供了支持。

【参考答案】战略制定；经营规划；业务运行和控制。

【点评】本题考核“业财融合的内容”知识点。该题目所涉及知识点在下列正保会计网校(www.chinaacc.com) 2024 年高级职称《高级会计实务》辅导中均有体现：2024 年高级会计实务《应试指南》P503 的表 11-7；2024 年高级会计实务《案例分析》P463 的 11-8；2024 年高级会计实务《全真模拟试卷》P85 的案例分析题七。

2024 年高级会计实务《应试指南》P503 的表 11-7。

考点六 业财融合的内容★★

业财融合要求企业的财务职能融入企业运营系统之中，企业的运营通常包括“战略制定——经营规划——业务运行和控制——业绩评价”等环节，因此，业财融合的内容也主要体现在这些领域之中。业财融合的内容如表 11-7 所示。

表 11-7 业财融合的内容

项目	内容
战略制定层面的融合	(1) 战略分析环节 。战略制定时，企业要根据其使命和愿景，对企业的外部环境进行分析，还需要对其内部的资源和能力进行分析，这些分析中，大量的工作需要财会人员完成或支持

503

2024 年高级会计实务《案例分析》P463 的 11-8。

考点六 业财融合的内容★★

考点讲解

业财融合要求企业的财务职能融入企业运营系统之中，企业的运营通常包括“战略制定—经营规划—业务运行和控制—业绩评价”这几个环节，业财融合的内容如表 11-8 所示。

表 11-8 业财融合的内容

项目	内 容
战略制定层面的融合	(1) 战略分析环节； (2) 战略的评价和选择； (3) 财务战略的制定； (4) 企业战略的描述和调整

463

2024 年高级会计实务《全真模拟试卷》P85 的案例分析题七。

(2) 资料中体现的业财融合的内容：①战略制定层面的融合；②经营规划层面的业财融合。(4分)

【解析】 本题考查“业财融合的内容”知识点。该知识点为 2024 年新增内容，企业的运营通常包括“战略制定—经营规划—业务运行和控制—业绩评价”这几个环节，因此业财融合的内容也主要体现在这些领域之中。比如①高度介入战略制定过程，发挥专业能力，以助力企业战略制定体现的是“战略制定层面的融合”；②预算管理应将财务和业务进行充分结合之后，进一步进行预算偏差分析，并基于业务提出切实可行的改进方向体现的是“经营规划层面的业财融合”。

(3) 资料中体现的实现业财融合的途径：①实施流程再造；②加强交叉培训与教育；③优化数据管理与分析。(3分)

【解析】 本题考查“业财融合的途径”知识点。该知识点为 2024 年新增内容，需要熟练掌握各项途径下的措施，能够结合资料判断各个业财融合的途径。

要求：(3) 根据资料 (3)，判断其内容是否存在不符合业财融合基本理念之处，并说明理由。

【参考答案】 存在不符合业财融合基本理念之处。

业财融合不能不切实际地放大财会人员的责任，不能改变业务部门、财会部门在企业经营中的基本职能定位。业财融合是一个系统工程，在突出财会人员作用的同时，不能抹杀业务人员所起的作用。

【点评】 本题考核“业财融合的含义”知识点。该题目所涉及知识点在下列正保会计网校

(www.chinaacc.com) 2024 年高级职称《高级会计实务》辅导中均有体现：2024 年高级会计实务《应试指南》P503 的【实战案例 4】。

2024 年高级会计实务《应试指南》P503 的【实战案例 4】。

【参考答案】

(1) 财务部经理王某发言存在不当之处。

理由：业财融合是业务部门(人员)和财会部门(人员)在原有的分工合作的基础上，通过业务部门(人员)与财会部门(人员)之间的信息共享和管理协同，打破企业财会部门和业务部门(含职能部门)间的管理壁垒，助力企业的战略制定、经营规划、业务运行和绩效评价，实现 1+1>2 的联动效果，推动企业整体效益的提升。

(2) 会计人员李某发言存在不当之处。

理由：业财融合也不能不讲成本效益、没有目标地随意融合，更不能影响业务的推进。

(3) 会计人员吴某发言存在不当之处。

理由：业财融合不能不切实际地放大财会人员的责任，不能改变业务部门、财会部门在企业经营中的基本职能定位，业财融合是一个系统工程，在突出财会人员作用的同时，不能抹杀业务人员所起的作用。

(4) 会计人员赵某发言不存在不当之处。

要求：(4) 根据资料(4)，指出①和②各自体现的是哪项财务共享服务的实现路径。

【参考答案】①完善信息系统建设；②实施流程再造。

【点评】本题考核“财务共享服务的实现路径”知识点。该题目所涉及知识点在下列正保会计网校(www.chinaacc.com) 2024 年高级职称《高级会计实务》辅导中均有体现：2024 年高级会计实务《应试指南》P494-495 的表 11-2；2024 年高级会计实务《案例分析》P454 的表 11-2。

2024 年高级会计实务《应试指南》P494-495 的表 11-2。

考点二 财务共享服务的实现路径★★★（2023、2022）

财务共享服务的建设是一项系统工程，而不仅是信息系统的建设，也不仅是将集团内财务人员简单地、物理地集中在一起工作。财务共享服务的实现路径如表 11-2 所示。

表 11-2 财务共享服务的实现路径

项目	内容
明确财务共享服务的 战略定位	企业可根据自己的情况，从以下财务共享服务建设目标中选择自己的战略定位：提高业务处理效率、降低成本、加强管控、推进数字化转型等
调整财务部门的 职能分配	财务共享服务中心主要承担集团范围的财务核算的职能，强调通过专业化分工提高效率，通常对集团内部同类业务进行归并，还可能根据需要承担 财务分析职能、税务处理职能 等。集团总部的财务管理部门应将精力集中在政策规范制定、管理会计、投融资、税务筹划、内部稽核等职能上

494

确定财务共享服务 中心选址	<p>选址前应先明确拟建设的财务共享服务中心的种类。常见的财务共享服务中心的种类有：专业财务共享服务中心、区域财务共享服务中心和全范围的财务共享服务中心。</p> <p>选址时应考虑的因素如下：</p> <p>(1) 成本因素：通信成本、人力成本、房租成本等；</p> <p>(2) 环境因素：政策环境、城市竞争力、发展能力等；</p> <p>(3) 人力资源因素：教育资源、人员流动性、人力资源充沛性等；</p> <p>(4) 基础设施因素：交通、电信设施、自然环境等</p>
明确财务共享服务 中心的运营模式	财务共享服务中心按照运营模式可以分为 成本中心模式、模拟利润中心模式、利润中心模式和独立经营模式 ，企业在此基础上制定服务标准，如果财务共享服务中心要对服务对象收费，则要制定收费标准。为支持统一的服务标准，还需要制定服务水平协议等，作为财务共享服务中心的运营基础
建设财务共享服务 相关制度	财务共享的建设必须要有制度的支撑，除了服务标准和服务水平协议外，企业还应制定财务共享中心赖以运行的其他制度和标准，如标准作业程序(SOP)、岗位手册、费用报销制度、费用报销标准、流程审批制度、绩效考核制度、运营管理制度、质量稽核制度等
实施流程再造	<p>建设财务共享服务中心会使企业的组织架构发生变化，使财务核算功能集中于财务共享服务中心，从而导致企业的业务流程发生变化。</p> <p>鉴于此，企业集团需要重新审视业务环节，合理设计标准化的业务流程。设计相关业务流程时，应综合考虑财务共享建设目标、控制需求和效率，以及信息系统执行的可行性</p>
完善信息系统建设	信息系统是实施财务共享服务的载体，支撑财务共享服务中心完成各项工作，为服务对象提供满意的服务，如电子影像系统、网上报账系统、电子会计档案系统、会计核算系统等

2024 年高级会计实务《案例分析》P454 的表 11-2。

项目	内 容
明确财务共享服务中心的运营模式	财务共享服务中心按照运营模式可以分为 成本中心模式、模拟利润中心模式、利润中心模式和独立经营模式 ，企业在此基础上制定服务标准，如果财务共享服务中心要对服务对象收费，则要制定收费标准。为支持统一的服务标准，还需要制定服务水平协议等，作为财务共享服务中心的运营基础
建设财务共享服务相关制度	财务共享的建设必须要有制度的支撑，除了服务标准和服务水平协议外，企业还应制定财务共享中心赖以运行的其他制度和标准，如标准作业程序(SOP)、岗位手册、费用报销制度、费用报销标准、流程审批制度、绩效考核制度、运营管理制度、质量稽核制度等
实施流程再造	建设财务共享服务中心会使企业的组织架构发生变化，使财务核算功能集中于财务共享服务中心，从而导致企业的业务流程发生变化。 鉴于此，企业集团需要重新审视业务环节，合理设计标准化的业务流程。设计相关业务流程时，应综合考虑财务共享建设目标、控制需求和效率，以及信息系统执行的可行性
完善信息系统建设	信息系统是财务共享服务实施的载体，支撑财务共享服务中心完成各项工作，为服务对象提供满意的服务，如电子影像系统、网上报账系统、电子会计档案系统、会计核算系统等