

业财融合视角下公司全面预算管理研究

肖璇

湖南科技大学商学院, 湖南 湘潭

收稿日期: 2024年2月28日; 录用日期: 2024年3月11日; 发布日期: 2024年5月15日

摘要

全面预算管理是管理者基于企业自身战略目标, 对企业的资源进行规划与管控以提高企业管理效率的一种管理手段。但是大部分企业对于企业经营预算只停留在财务层面, 很容易出现预算与现实经营脱节的情况, 使得预算管理形同虚设。我国的业财融合在企业中的推行并不理想, 财务部门依旧只履行记账做报表等会计职能。本文引入A公司作为案例研究对象, 分析其全面预算管理体系建设及执行的关键点, 将业财融合的优点优化在A公司预算管理体系的执行中, 并提出实施方案中的保障措施, 以期获得一定成果后可以加以推广, 促进行业全面预算管理质量提升。

关键词

业财融合, 公司管理, 全面预算

Research on the Company's Comprehensive Budget Management from the Perspective of Industry and Finance Integration

Xuan Xiao

School of Business, Hunan University of Science and Technology, Xiangtan Hunan

Received: Feb. 28th, 2024; accepted: Mar. 11th, 2024; published: May 15th, 2024

Abstract

Comprehensive budget management is a management means for managers to plan and control the resources of the enterprise on the basis of their own strategic goals, in order to improve the efficiency of enterprise management. However, most enterprises only stay at the financial level for their business budget, and it is easy to connect the budget from the real operation, which makes the budget

management useless. At present, the implementation of China's industrial and financial integration in enterprises is not ideal, and the financial department still only performs the accounting functions such as bookkeeping and statements. This paper introduces Company A as a case study object, analyzes the key points of the comprehensive budget management system construction and implement, optimizes the advantages of industry goods integration in the execution of Company A budget management system, and put forward the safeguard measures, in order to obtain certain results that can be promoted, and promote the quality improvement of industry comprehensive budget management.

Keywords

Industry and Finance Integration, Company Management, Comprehensive Budget

Copyright © 2024 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

近年来经济发展迅速，企业的规模不断扩大，谋求转型的公司大多奉行多元化发展的公司目标，传统的预算管理无法满足市场需求与公司规模扩大的需要。对传统的预算管理模式进行分析可以发现，传统的预算管理不适用于现阶段的公司内部管理。基于业财融合的全面预算管理有利于更好地反映短时间内公司的业务变革与外部财务风险，为公司预算管理制度的实施提供保障。

凡事预则立不预则废，预算的重要性贯穿于人类文明发展的数千年中。预算管理理论最早可以追溯到科学管理之父 Taylor (1911)，他在出版的《科学管理原理》一书中首次提出了“科学管理”理念[1]。从科学管理的思想出现以后，预算管理的概念以及相关制度也逐渐出现在人前并应用于实践工作中，成为现代企业管理体系的重要基石。紧接着，《预算控制》问世，McKinsey (1922)在书中系统阐述了预算管理的相关理论以及方法，提出预算职能的概念，形成了有关企业预算管理理论的雏形，其中最有价值的成果也就是目标管理[2]。而预算管理的功能在一度被 Barrett (1977)扩充到计划、协调、评价、激励和教育五个方面[3]。随后零基预算编制法出现。零基预算的提出是预算管理体系演进的里程碑式的进展。20世纪末，预算管理开始和战略管理结合，Abemethy 与 Brownell (1999)两位学者通过收集会计师在预算编制和执行过程中的数据和作用，从实证模型的角度出发，考察公司业绩与预算模式等之间的关系，得出战略变化可以通过交互式预算模式来缓解公司业绩[4]。刘叔申与周凯(1993)在文章中提出，正确认识预算会计必须明确预算会计的职能、作用和任务及其相互关系，预算会计职能应该是核算、反映和监督三大职能[5]。

业财融合的起源可以溯源至管理会计与业务流程再造理论。Thomas H. Davenport 与另外两位搭档 Michael Hammer 以及 James Champy 率先指出了 Business Process Reengineering 理论，也就是业务流程再造观念。在该流派看来，应用信息科技的力量全部再次设置项目程序，展开项目再组，让公司明显下降项目费用，提高品质、服务以及速率等核心指数[6]。Hammer 他们的分析结果引来了许多专家对“项目程序再造理念”进行后续分析。M. Morrow 与 M. Hazel (1992)提出了企业流程的再设计理念，基于企业中的业务流和信息流，为了降低成本和提升质量而进行重新规划[7]。Peter. Hines (1995)总结归纳了业务对财务影响的各种因素，并加深了业财融合，首次提出将顾客列入财务价值链管理中[8]。Zoni & Merchant (2007)的研究结果表明：财务总监加入经营管理决策使得企业更好发展[9]。因此，他

们建议企业领导层赋予财务总监管控全局的权力,积极参与各项决策制定工作。Singh、Wilson、Halari (2019)也在强调管理会计在微观经济学领域起到的积极作用[10]。Babu (2012)第一次指出了某一创新性的预想——ERP (Enterprise Resource Planning, 公司物资规划),规划的实质是建立某一公司监管软件体系,把公司之内的资源监管单元、人力资本监管单元、财务监管单元还有项目监管单元等诸监管单元结合成统一体,让公司的决断及数据传播更为快速迅捷[11]。而公司物资规划的推出也表明公司本身的业财融合展现雏形。Luminita Ionescu (2016)指出,财务应当积极参与企业的日常运营,为企业各部门提供数据支持[12]。

国外部分学者认识到业财融合对预算管理的促进作用。早在 20 世纪末, Valiris (1999)就提倡应抛开分工,通过建立柔性组织和运用现代信息技术的方式将业务与财务融合,从而提高企业适应复杂外部环境的能力[13]。Zoni & Merchant (2007)对 17 家意大利大型公司的研究表明:有财务总监参与经营管理决策的公司比没有参与的有更好的业绩,财务总监的加入使得企业获得了更加准确的信息[14]。Singh、Wilson、Halari (2019)也在强调由于信息化程度的提高,业财融合在微观经济学领域起到的积极作用[10]。可以看到国外学者率先意识到业财融合的重要性,但是并没有进行更深入的研究。而国内学者在此基础上对业财融合的全面预算管理进行了深入的研究。学者苏林峰(2012)结合价值创造理念,探索基于价值链的业务与财务有机融合的预算管理模式,结合广东电网公司预算管理创先工作实践案例[15]。李闻一(2015)等学者提出:管理会计的创新离不开业务与财务数据的融合,需要全面预算管理、会计集中核算和资金集中支付的一体化管控创新[16]。梁勇(2022)等学者立足于“业财融合”的思想,对高校预算管理进行全面、系统、深入地研究,旨在充分利用“业财融合”数据共享平台,多维分析和掌握高校财务与业务隐藏的风险点[17]。邓超(2022)认为信息技术的应用是企业新时期战略转型的重要工具,而企业改善信息使用效率能够更好地提高自身的预算管理效率[18]。纪文珠(2023)等学者认为以作业预算为基础进行全面预算,通过对业财融合如何促进预算管理进行探讨,在管理会计框架的指引下,可以完成企业业财融合的进程,进而提高企业经济效益[19]。

综上所述,对于全面预算管理理论的研究,在国内外经过了较长时间的发展和变化后,也建立了一个较为稳定而全面的理论体系。而预算管理技术方法的进步往往伴随着科技的进步,不同年代盛行的生产工具都代表着时代的特色。越来越多的学者认识到信息技术的重要性,需要有更科学合理的方式能够完善预算管理体系。对于此前研究存在的不足之处,本文将给予弥补。基于此,本文引入案例公司 A 公司。本文站在 A 公司业财融合的角度,在实施全面预算管理的过程中将业财融合在一起发现问题并及时地进行纠正,这样才能更好地实施全面预算管理。

2. A 公司全面预算管理现状

2.1. 公司概况

A 公司 2015 年成立于上海,是一家为企业提供卫星定位服务的平台企业,汽车导航芯片是该公司的主要产品。A 公司于 2019 年成立财务共享中心,通过财务共享中心实现各地产品以及资源的整合利用。

2.2. 公司全面预算管理组织架构

公司将预算管理体系内分成三大部门,即决策部门、工作部门与执行部门,三个部门的工作由董事会全程监管,董事会负责制定企业整体战略与未来发展方向,对决策部门提交的预算方案进行审核并进行意见反馈。

预算管理决策部门是全面预算管理领导的机构,在公司原有的组织结构中本应该由董事会委派担任,只是在实际工作中这个决策机构由公司的财务部负责人直接担任。预算管理决策部门主要职责是确定预

算编制原则、确定预算目标，审批预算方案，颁布预算管理绩效评价制度及对年度的预算管理绩效评价工作形成报告提交董事会。预算管理工作部门是财务部内部预算工作小组，由财务主管负责组织全盘工作，主要成员为专业的财务人员。财务部内部预算工作小组的主要职责是实时跟踪了解预算的执行情况，拟定出预算资金的使用情况从而制定预算编制方案、分解下达预算指标、实施预算监管再按照制定好的预算管理制度，将审核的结果及时地上报给预算管理委员会，由委员会审批复核。预算管理执行机构又称预算管理责任中心小组，由公司组织结构中存在的成本中心、费用中心和利润中心组成。预算管理责任中心小组的职责就是按照预算目标在公司的日常经营中对预算方案进行具体执行。A 公司的预算管理组织架构情况见图 1 所示。

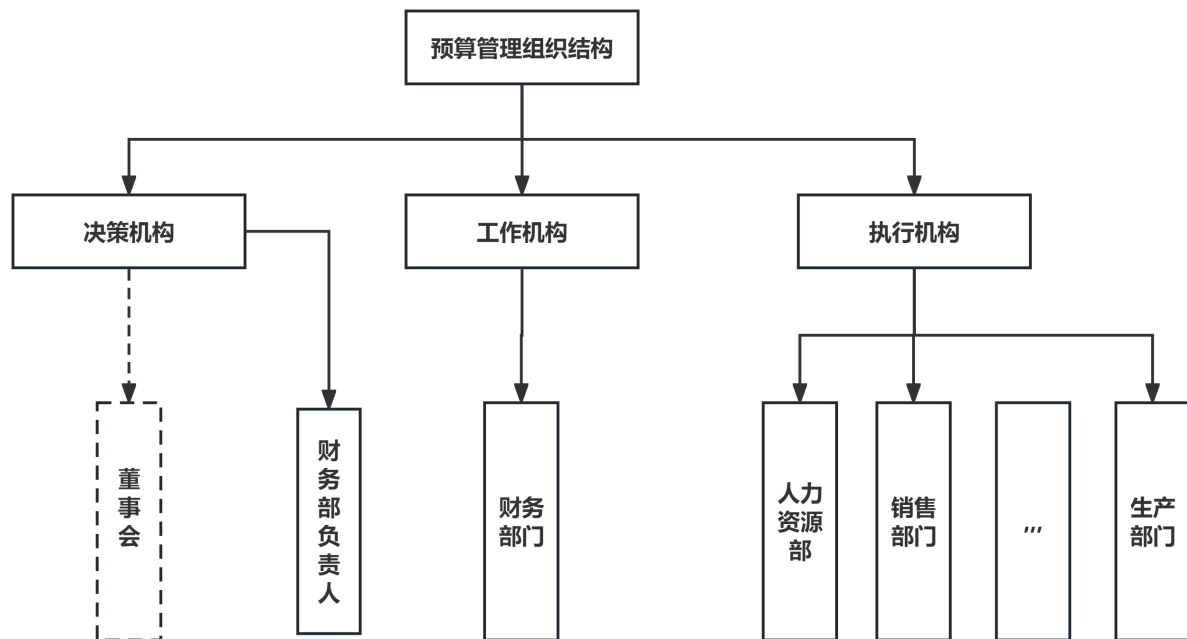


Figure 1. Organizational structure chart of budget management
图 1. 预算管理组织结构图

2.3. 预算管理流程

在 Q 公司的预算管理模式中，预算管理的流程由确定整体的预算目标、预算编制、预算执行、预算分析和考核三个步骤组成。

整体预算目标受到上年度公司的预算执行情况以及本年度的公司战略目标影响较大。财务部将上一年的收入与利润进行整理，再下发至委员会其他成员，其他部门的成员根据这一数据再结合本年战略规划确定好本年的预算财务指标并反馈给预算工作小组。预算编制阶段的预算工作小组根据反馈的各部门预算目标进行数据整理，并依据公司实际情况对预算方案进行沟通调整。包含对预算目标进行编制、对提交的预算目标进行审批和下达三个环节，是整个全面预算管理的重要一步。预算执行阶段是在预算编制结束后，对具体预算目标的完成环节。董事会通过的预算管理委员会提交的预算目标就是在预算执行阶段需要执行的对象。实际执行时会再对预算指标再进行细化和再分工，财务部会对各部门完成预算目标的全过程进行资金管控。预算分析和考核阶段一般在季度末或年度末，由财务部成员对预算执行进行考核，对实际与预算目标之间已经存在的差异进行分析并上报委员会。对困难存在的问题与各部门进行沟通，以期更好的完成预算目标，提高预算管理效率。

Q 公司的预算管理流程见图 2 所示。

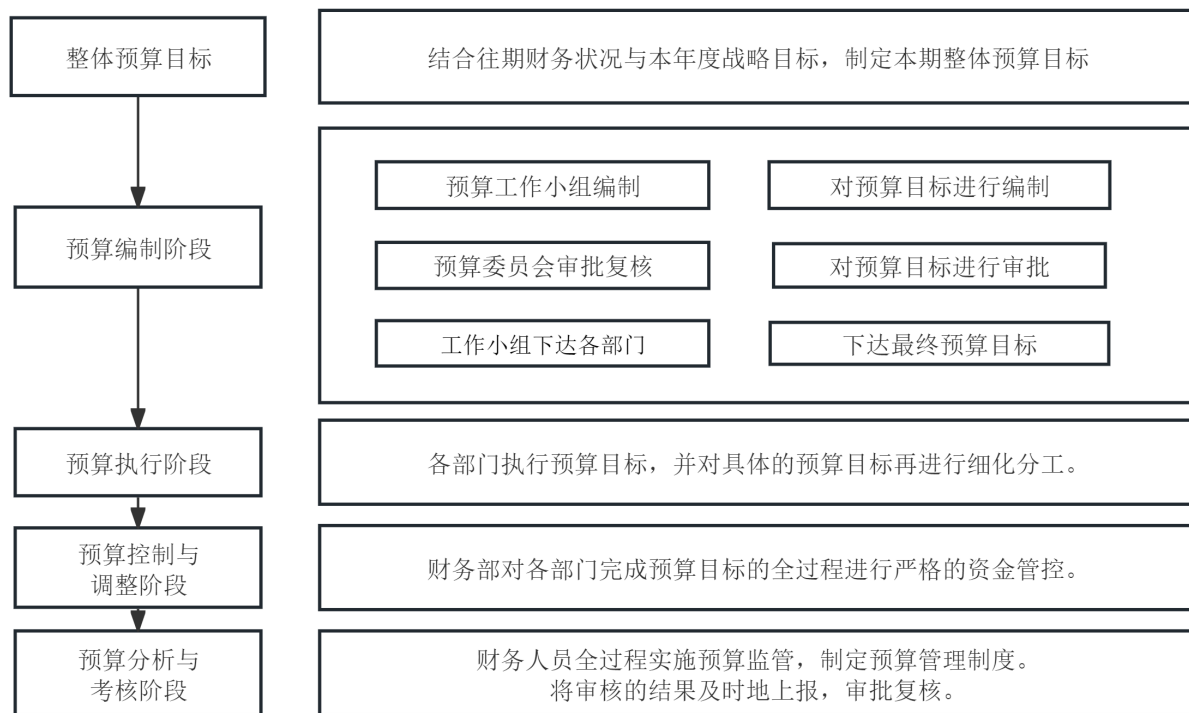


Figure 2. Flow chart of budget management

图 2. 预算管理流程图

2.4. 公司预算管理差异情况

企业的预算管理工作总的来说是适合企业实际情况且产生了一定的管理成效，对于加强企业内部控制，优化资源分配有很大的帮助。但是，A 公司的预算管理距离完备的全面预算管理还有一些距离，全面预算管理是一项综合性的系统工程，它具有全面的约束控制能力。目前 A 公司由于管理经验的缺乏，导致在预算管理过程中存在一定的问题。由于企业本身在逐步发展中受到了一定的限制，国内同类型企业的不断壮大影响了国内市场的占有率。

对 A 公司 2022 年的年预算编制情况以及最终财务数据进行分析，对其中大额的财务数据以及差异较大的财务科目进行对比，结果如下表 1 所示。

Table 1. Major differences in the 2022 budget data

表 1. 2022 年预算科目主要差异

科目	年报发生额实际数据(元)	年初预算制定数据(元)	发生额差异额(元)	完成率(%)
主营业务收入	718049360.09	983467329.93	-265417969.84	73.01
主营业务成本	610968040.43	629033567.81	-18065527.38	97.13
银行存款(期末)	47197648.28	667932484.88	-620734836.60	7.07
应收账款(期末)	1698099004.06	803452367.87	894646636.19	211.35
应付账款(期末)	456464417.36	152289641.89	304174775.47	299.73
利润总额(期末)	1355676276.81	2067843891.78	-712167614.97	65.56

根据上表可以看到在 2022 年 A 公司在进行预算管理时，其中主营业务收入的完成率仅有 73.01%，差异率达到了 26.99%。而银行存款在期末时仅有 7.07% 的完成率，应收账款却有 211.35%。有大量的账款未收回导致银行存款的存量低于预期。利润总额的预算完成有 7 亿的差额，完成率仅有 65.56%。从以上这些数据可以看出，A 公司的主要会计科目的预算完成情况并不乐观，全面预算管理执行没有到位，未能达到当年制定的预算目标，需要对全面预算管理的实施进行一定改善和优化。

3. A 企业全面预算管理优缺点

通过对 A 公司高层进行访谈并进行对员工进行问卷调查，对 A 公司的预算管理现状进行以下总结。

3.1. 公司全面预算管理的优点

调查结果表明，A 公司在全面预算管理方面取得了一定的成绩，为公司的中长期发展和管理决策创造了较为有利的条件。基于对 A 公司全面预算管理现状的综合分析，可以得出 A 公司全面预算管理具有许多优势，值得其他同行公司学习和借鉴：首先，A 公司的全面预算管理制度比较全面，运作规范，没有出现违反程序的情况；在研究分析了 A 公司的全面预算管理制度和 A 公司的情况后，可以看出 A 公司的全面预算管理有一定的基础，公司能够结合实践对其进行调整和改进。其次，A 公司的全面预算管理体系基本健全，管理层对全面预算管理较为重视，这能够为公司的发展奠定基础，保证公司的长期经营。

3.2. 公司全面预算管理的不足之处

通过上文评价结果结合 A 公司现实情况，对 A 公司预算管理的不足之处进行简要的归纳总结。A 公司目前的预算管理工作主要问题在于业财融合背景下现有全面预算管理体系不适配、预算管理理念在员工中的普及度低导致预算实施缺乏支持、预算编制与业务需求不适配、部门具体预算执行落实不到位以及缺乏预算考核奖惩手段导致员工积极性不高。现就不足之处进行具体说明。

(1) 业财融合背景下现有全面预算管理体系不适配。在公司业财融合背景下，业务价值链难以做到有效融合。A 公司的业务活动分为产品与服务两大类。产品主要为智能定位芯片以及机盒及配套产品，服务主要为定位产品相关服务。A 公司将其价值链的战略环节划分为：生产管理、生产研发、生产组装、产品销售、产品宣传和相关服务。随着企业财务共享服务中心的推进，财务部门不仅要注重企业内部资源的有效配置，更要结合企业的业务价值链对企业的财务预算做出合理分配，这就要求企业的财务部门提高自身对预算的管理能力，同时对业务部门在企业运营的过程中更多的将关注点放在企业共同业绩的完成及公司整体战略目标的实现上。此外，业务部门在预算信息方面缺乏全面性及准确性，影响企业全面预算管理工作的开展。

(2) 员工普及度低导致预算实施缺乏支持。A 公司的预算管理理念员工普及度不高，导致预算实施时遇到阻力。在对 A 公司进行实地调查的过程中发现，很多员工对于公司实行的预算管理工作并不了解。预算工作大多停留在部门而不是个人。而全面预算管理工作并不是简单的对部门的资源进行预算，还需要公司中的每个人参与进来。员工普及度低的原因在于公司并没有有效地让员工参与进全面预算管理工作的环节。

(3) 预算编制与业务需求不适配。A 公司在进行预算编制时，财务部门会基于前期费用使用以及预算编制情况，再结合公司本年战略目标以及自身的差异化业务数据进行本年预算确认。而 A 公司身处互联网行业，行业内技术速度更新快、产品需要快速变现才能产生利润，因此本身的业务并不是一成不变的，往年数据对本年的预算编制起到的支撑作用有限。原本的预算管中采用的定期预算与增量预算的编制需要大量的时间成本投入，与 A 公司的业务实际需求并不适配，导致新业务开展过程中难以获得足够的资金保障，甚至出现公司现金流十分紧张的状况。这一情况在企业外部的宏观经济条件发生变化时尤为明

显，可见 A 公司原传统预算编制方法的缺陷严重影响到企业业务的顺利开展，制约公司现阶段的发展。

(4) 部门具体预算执行落实不到位。在预算编制阶段，A 公司的预算编制目标不明确，原则缺乏绩效性，预算编制流程严格有余变通不足。A 公司在开展预算过程中未能对不同部门的信息进行共享，且部门对具体的业务费用限制程序落实不到位。预算编制之后会以人工操作的方式对信息数据进行统计、整理再录入系统，加大了预算管理工作出现误差的可能性，最终影响业财融合背景下预算管理工作的推行。而部门之间的预算编制情况并不互通，导致新增或合并部门之间出现部分预算重合与漏洞。而 A 公司虽然设立了财务共享服务中心，但是在实际的费用支出时经常出现大量费用超出现象。一部分原因来自于预算编制与业务需求的不匹配，另一方面是内部的费用支出缺乏有力的限制手段，在落实部门预算时各部门缺乏沟通，导致预算管理效率不高。

(5) 缺乏预算考核奖惩手段导致员工积极性不高。预算考核阶段不能对预算的差异性进行及时分析，也没有成文的考核奖惩手段，导致员工在完成预算目标时缺乏主观能动性。预算考核的非及时性也是导致没有成文奖惩手段的一大原因。部门员工完成预算目标与否，都不会有奖励与惩罚，那么这个预算目标就是形同虚设。在员工工作的过程中，也不会对预算进行重视，会导致只关注个人利益而忽视团队利益。

4. 业财融合背景下，企业预算管理的优化策略

4.1. 完善全面预算管理制度，优化管理目标与理念

公司的全面预算管理的根本目标应当由公司的战略目标、管理层的管理理念来决定。首先 A 公司过去的做法是由财务负责人根据公司往期的财务状况再结合本期的安排进行排定。由此可见 A 公司现行的全面预算目标存在缺陷，需要进行改进。如果以不恰当的预算目标为中心展开经营活动，即使整体执行情况较好，预算管理也是缺乏科学性的。因此，要想使全面预算管理工作有效实施下去，全面预算管理的目标是基础所在，以预算目标为导向，才能更科学的指导全面预算管理工作。其次 A 公司的预算目标仅仅只在财务方面对公司的财务资源进行分配，但是在企业经营中，非财务指标也十分重要。预算目标制定时结合公司的财务数据，还需要对公司的业务数据信息进行整合利用。全面预算管理目标的制定不能脱离市场环境，必须结合公司对市场信息的合理预判。同时也是最重要的一点是预算目标需要与 A 公司的业财融合实情相结合。而只有科学设定预算目标才能为 A 公司提高全面预算管理效力，为 A 公司战略落地提供土壤。

4.2. 深化业财融合发展，优化预算管理框架

A 公司原有的预算管理框架与公司的业财融合发展背景不符合，预算管理的数据来源受限于财务数据的单一。所以需要重新建立一个同时结合业务数据信息与财务数据信息的预算管理框架。首先，以业财一体化为核心，建立一个业务与财务融合在一起的全面预算管理系统，将公司的战略目标反映到每一项业务中。其次，以战略目标为依据，对工作流程进行分解，并结合公司日常的经营管理，将相关业务与公司发展战略相衔接，制定较为全面的预算计划，最大程度发挥公司的经营能力。再次，全面预算管理中，业财一体化还可以按照具体情况，统一各部门资源，并按战略目标和业务流程进行合理配置，确保目标、任务以及资源的适应性，在公司发展及日常经营中起到重要的支持和指导作用；让各级目标和战略总目标一致，从而提升公司的全面预算管理水平。

4.3. 搭建信息化平台推进业财融合

目前 A 公司还没有使用全面预算管理工作的专业信息系统，所有的预算管理数据都是通过 EXCEL

软件完成的，因此，在数据的实时更新和操作的便利性上都有很大的局限性。为了全面预算工作能够高效便捷地进行，未来 A 公司应积极利用大数据、云计算和物联网技术，在全面预算管理中建立专用的数字信息平台，通过将业务、财务信息接入数字信息平台，串联各预算单位的预算信息，实现预算信息的自动取数、自动汇总，以便于数据的实时更新。这既能减少全面预算管理信息汇总和核对工作，避免不必要的错误和重复工作，大大减轻预算工作人员的工作量，提高全面预算管理工作的效率；还能够真正促进业财融合。同时，数字信息平台建设还有利于对全面预算管理工作开展全过程监督，能够及时进行预算预警，自动进行预算分析，通过生成各种预警信息、分析表、分析图，全面预算管理开展进行全过程实时监测，有助于预算管理人员及时把握预算执行情况、了解预算差异情况，以便及时提出应对策略，确保全面预算管理目标、乃至公司战略的实现。

4.4. 强化预算管理理念，加强队伍建设

在业财融合背景下，全面预算管理需要充分发挥经营活动的先导作用。在基于企业整体战略发展目标的前提下，财务部门需要通过全面了解业务部门的发展情况，构建有助于预算管理的反馈与沟通体系，并在考虑企业发展经营需求的基础上进行合理调整，以确保预算管理工作充分发挥应有的作用。在预算管理工作的开展中，业务部门也应不断将信息数据反馈至财务部门，以实现各部门信息的共享与更新。同时，可选用定期调整的机制，来避免预算执行中容易出现的误差。在业财融合背景下，企业全面预算管理模式的开展，与传统预算管理相比具备较多优势。如能够满足企业经营业务的发展需求，并在工作开展过程中不断根据反馈。在 A 公司业务与财务融合的过程中，财务人员的职业能力水平、整体素养的高低都会对实施的结果产生很大的影响。在个人能力方面，业财融合要求 A 公司的财务人员不仅要对相关财务类专业知识进行深入学习研讨，还要进一步熟悉相关的政策、管理制度等，对自身能力进行全方位的完善。因此，全面优化财务工作者的知识结构和体系，使其能够在具体工作中更加高效的开展财务管理与会计核算工作，就显得尤为重要。首先，要求 A 公司财务工作者深入业务一线，逐步从后端走向业务前端。让财务工作者充分掌握各种业务管理制度及相关的业务政策程序，以一种更高层次、更有效的方式参与到公司的业务运营管理中，最终达到对各业务部门全程的追踪和控制，提高财务工作的针对性与有效性。其次，通过对 A 公司业务活动提供更精确的支撑，能够提高业务活动的质量与效率，强化业财融合的有效性。重塑业财融合型人才队伍，培养财务工作的复合型人才，可为 A 公司的业务决策提供更加准确的智力支持，帮助提高相关决策的科学性与合理性。

5. 结语

综上所述，企业在进行经营时，预算管理是非常重要的组成部分，对于企业在复杂的市场竞争中提升自己的核心竞争力非常重要。但在具体的企业经营实践中，大多数企业会受到内外部因素的影响，造成自身的全面预算管理工作与企业的业务工作以及管理工作无法做到有效衔接，从而对企业的财务及业务管理效率产生不利影响。所以，现阶段对于公司来说加强业财融合与企业全面预算管理实施的协调共进已经成为了全新趋势。对此，企业需基于自身的业财融合实情实施有效的全面预算管理，落实全面预算管理理念，改革全面预算管理工作，制定有效的预算管理实施方案，切实推进各项预算管理工作，加强预算管理人才队伍建设，为实现高效的业财融合提供有效保障，最终推动企业实现可持续发展。

参考文献

- [1] Taylor, F.W. 科学管理原理[M]. 成都: 四川人民出版社, 2017.
- [2] McKinsey, J.O. (1922) Budgetary Control. The Ronald Press Company, New York.

-
- [3] Barrett, M.E. and Fraster, L.B. (1977) Conflicting Roles in Budgeting for Operations. *Harvard Business Review*, **55**, 137-146.
- [4] Abemethy, M.A. and Brownell, P. (1999) The Role of Budgets in Organizations Facing Strategic Change: An Exploratory Study. *Accounting Organizations and Society*, **24**, 189-204. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00059-2)
- [5] 刘叔申, 周凯. 略论预算会计的基本职能[J]. 财贸研究, 1993(3): 68-70.
- [6] Hammer, M. and Champy, J. (2009) Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution. Zondervan, Grand Rapids.
- [7] Morrow, M. and Hazel, M. (1992) Activity Mapping for Business Process Redesign and Manager. *Accounting*, **2**, 36-38.
- [8] 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 北京: 华夏出版社, 1997.
- [9] Zoni, L. and Merchant, K.A. (2007) Controller Involvement in Management: An Empirical Study in Large Italian Corporations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, **3**, 29-43. <https://doi.org/10.1108/18325910710732849>
- [10] Singh, G., Wilson, A. and Halari, A. (2019) The Efficacy of Macroeconomic Policies in Resolving Financial Market Disequilibria: A Cross-Country Analysis. *International Journal of Finance & Economics*, **24**, 647-667. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1684>
- [11] Sastry, S.H., Babu, P. and Prasada, M.S. (2013) Implementation of CRISP Methodology for ERP Systems.
- [12] Ionescu, L. (2016) The Role of Accounting and Internal Control in Reducing Bureaucracy in the Public Development. *Journal of Economic Sector: Journal of Economic Environment & People*, **6**, 46-51. <https://doi.org/10.26458/jedep.v5i4.511>
- [13] Valiris, G. and Glykas, M. (1999) Critical Review of Existing BPR Methodologies: The Need for a Holistic Approach. *Business Process Management Journal*, **5**, 65-86. <https://doi.org/10.1108/14637159910249117>
- [14] Zoni, L. and Merchant, K.A. (2007) Controller Involvement in Management: An Empirical Study in Large Italian Corporations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, **3**, 29-43. <https://doi.org/10.1108/18325910710732849>
- [15] 苏林峰. 关于业务与财务融合的预算管理研究[J]. 会计之友, 2012(12): 66-68.
- [16] 李闻一, 王嘉良, 陈桢. 基于“业财融合”的一体化管控——中石油湖北销售公司案例[J]. 财会月刊, 2015(28): 11-15.
- [17] 梁勇, 干胜道, 黄娅. 基于“业财融合”的高校财务预算管理思考[J]. 财会通讯, 2022(2): 160-165.
- [18] 邓超. 企业全面预算管理存在的问题及建议[J]. 财会月刊, 2022(S1): 99-100.
- [19] 纪文珠, 周磊. 数字化背景下管理会计框架研究——基于业财融合视角[J]. 财会通讯, 2023(17): 20-24.