

# 基于业财融合视角企业固定资产管理优化探讨 ——以M公司为例

左燕花

云南民族大学管理学院(会计学院), 云南 昆明

收稿日期: 2023年12月7日; 录用日期: 2024年1月16日; 发布日期: 2024年1月26日

## 摘要

固定资产是企业进行日常活动的根基和动力, 特别是争对重资产企业来说固定资产管理显得尤为重要。业财融合是企业重要的管理活动之一, 实现业财融合可以更好的优化资源配置, 促进企业高效有序经营成长。本文以M公司为例, 通过研究发现M公司固定资产管理存在预算编制执行粗放、部门融合力度不够、资产管理过程疏漏以及资产记录信息不实等问题。由此提出建议: 严控预算执行, 提高业财融合意识; 关注部门联动, 培养业财融合团队; 完善培训监督, 优化业财管理流程; 落实定期盘点, 促进业财信息整合, 以期为进一步提升养殖企业固定资产管理水平提供借鉴。

## 关键词

业财融合, 固定资产管理, 养殖企业, 案例研究, 路径优化

# Discussion on the Optimization of Enterprise Fixed Assets Management from the Perspective of Business-Financial Integration

## —Taking M Company as an Example

Yanhua Zuo

School of Management (School of Accounting), Yunnan Minzu University, Kunming Yunnan

Received: Dec. 7<sup>th</sup>, 2023; accepted: Jan. 16<sup>th</sup>, 2024; published: Jan. 26<sup>th</sup>, 2024

## Abstract

Fixed assets are the foundation and motivation for an enterprise to carry out daily activities, and

fixed asset management is particularly important for asset-heavy enterprises. The business-financial integration is one of the important management activities of an enterprise. The integration of business and finance can better optimize the allocation of resources and promote the efficient and orderly operation and growth of enterprises. This article takes Company M as an example. Through research, it is found that the fixed assets management of Company M has problems such as sloppy budget preparation and budget execution, insufficient department integration, omissions in the asset management process, and inaccurate asset record information. Suggestions are therefore put forward: Strictly control budget execution and improve awareness of business and financial integration; pay attention to departmental linkage and cultivate business-finance integration teams; improve training and supervision and optimize business-finance management processes; implement regular inventory and promote integration of business-finance information. This study aims to provide certain guidance for breeding enterprises to improve their fixed asset management level.

## Keywords

Business-Financial Integration, Fixed Asset Management, Breeding Enterprises, A Case Study, Path Optimization

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

固定资产是企业的重要组成部分，是企业进行日常活动的根基和动力，做好固定资产管理对于市场竞争具有重要的意义。对于大型生猪养殖企业而言，庞大的资产规模会让企业的生猪出栏率保持较稳定的增长态势，是保障企业维持运行的硬性条件。但庞大冗杂的固定资产加剧了资产管理的挑战，如何优化固定资产的管理已是重资产型养殖企业亟需面对和解决的重要课题。

随着社会经济的飞速发展，企业要想在错综复杂的行业背景下稳中求进，推进业务财务有效融合显得格外重要[1]。业财融合是提高企业运作效率，提高资产信息质量、提升资产账实相符率、建立风险防控机制的需要[2]。“业财融合”是指业务发展与财务管理相融合，站在企业整体高度把握每一项业务开展是否与公司整体战略目标相一致[3]，其探讨了如何将业务流程和财务数据相结合，促进业务与财务合作，使财务信息有效利用，更好的优化资源配置，促进企业高效有序经营成长。在固定资产管理方面，养殖企业从固定资产签订合同到折旧报废等整个生命周期来看，财务和业务缺一不可。对于重资产养殖企业而言，资产庞大冗杂、地点分布广泛等所带来的资产管理难题使得业财融合尤为重要。

关于业财融合与固定资产管理的优化探讨，目前大多学者集中于探讨于高校、医院和工业制造业等行业的固定资产，鲜有研究关注养殖行业中基于业财融合视角探讨固定资产管理优化问题。本文以 M 公司为例，重点以案例形式就业财融合视角下的固定资产管理优化问题开展研究，理论与实务结合，以期为企业提供契合自身实际的参考[4]。

## 2. 案例背景

M 公司于 1992 年创立于河南，2014 年上市，涵盖生猪养殖、饲料加工以及屠宰等业务。2022 年，我国生猪出栏量前十家企业出栏总计约 1.42 亿头，占全国生猪总出栏量 20.28%，M 公司占其中的 43.12%，超出已公布数据的其余 7 家猪企出栏量的总和，行业寡头格局已经形成。2022 年底，M 公司总资产规模

达到 1929 亿元，其中流动资产 626 亿元、固定资产 1064 亿元、生产性生物资产 73.348 亿元，无形资产 9.524 亿元、长期股权投资 5.818 亿元，由此可以看出 M 公司固定资产较多，占总资产的 55.16%。M 公司的固定资产主要是猪舍以及养猪和环保所需的设备等。

由公司年报可以看到，M 公司从 2019 年到 2021 年进入极速扩张阶段，其生产性生物资产总额由 2019 年的 38.350 亿元增加到 2020 年的 74.424 亿元，固定资产净额从 2018 年到 2019 年增长近翻了一番。目前，M 公司的固定资产管理从取得环节、使用环节、调拨环节以及报废处置等实现了信息化和流程化管理。M 公司的固定资产管理采用谁使用，谁负责的原则，分厂财务和资产管理人員负责监管。M 公司很重视“摸清家底”，资产管理人員每月与分厂财务进行一次固定资产调拨以及新增明细核对，分厂财务每月需要进行一次固定资产盘点工作，资产管理人員每季度需要开展至少一次固定资产抽样检查工作，每半年需要进行固定资产全面清查盘点[5]。但是，由于 M 公司在 2019 年至 2020 加速了企业扩张，导致子公司迅速增加，遍布全国 24 个省级行政区，且在建工程和设备人员随之大幅增加。地点的分散以及庞大的数量叠加导致其固定资产管理工作难度很大。

### 3. 业财融合视角下案例企业固定资产问题分析

M 公司进入急速扩张阶段后，其自繁自育的发展模式要求 M 公司在产能扩张前大量增加固定资产，大幅增加的固定资产加剧了资产的管理难度。另外受管理层意识、部门目标差异化、内部控制以及部门契合度等方面因素的影响，业财融合视角下案例企业固定资产管理实施过程中存在的问题需要进一步细化落实。以下就 M 公司固定资产管理存在的问题进行分析，找出案例企业业财融合过程中存在的难题。

#### 3.1. 预算编制执行粗放

M 公司对资产购置的预算已形成较为成熟的管理体系和方法，但在执行落实层面上对成本费用的预算重视力度不足，存在着“轻控制、轻过程”的问题。M 公司的固定资产采购执行流程是业务人员将所需设备信息反馈于分场财务，分场财务提交申请流程，经场长同意后提交财务部门审核，后直接到达采购部，采购部直接负责采购。另外财务部门资产管理人員不驻场工作，对所需的资产是否紧急、情况是否属实基本由分场财务反馈，但分场财务存在受压于场长权力等诸多情况，使得部分设备需要采购时报紧急采购计划即可。相关部门没有进行相应的考核，这大大减少了提报人员的约束，促使相关使用部门忽视企业提报采购计划。固定资产在申报采购前要建立严密的预算草案，并使其与企业预算目标相衔接，但是 M 企业这样的配置申请模式使得固定资产采购以业务层面主观意愿为主，预算的编制和执行偏差较大，企业预算外采购增多，从而导致企业的业财分离，预算控制失效，不利于成本费用管控。

#### 3.2. 部门融合力度不够

将财务和业务结合，优化固定资产管理，对于具有重资产特点的养殖企业来说尤为重要，是其实现可持续发展的有效路径。这表明 M 企业的财务和生产人员必须具备主观能动性，基于业财融合实现各部门深度融合，在工作目标上实现价值协同。但是与所期待的不同，各个部门之间目标差异巨大，部门之间融合力度不够。于采购部而言，其业务人员的目标只局限在完成提报的采购工作，确保固定资产收到库，走完维修流程即可，没有切实关注采购产品质量和维修效能。采购的资产在规格与质量上把控不到位，例如有的设备使用可持续性不强，使用不到半年就被放在场内空地等待报废；有的设备因性能或规格、型号不能满足预期判定的技术目标而闲置。大量闲置和待报废的固定资产不仅增加了企业的折旧费，还降低了整个企业的资产周转率。于场内生产人员而言，其最终目标是场内猪舍养殖更多优质育肥猪等消耗性生物资产，并不愿意站在养殖类企业的全局客观审视资产消耗。各业务部门不考虑固定资产的数量

价格以及使用安全，也就造成财务部门的资产管理工作流于形式，信息割裂、记录不实，数据缺乏。由此企业的业财融合并没有深度推进，各个部门之间各自追求本部门业务目标，各自执行本部门任务安排，部门之间融合力度不够，甚至在出现问题时部门之间推诿工作，缺乏全局观念。这样最直接的结果是企业的价值难以达到协同效应。

### 3.3. 资产管理过程疏漏

在固定资产验收环节，M 公司设备验收要求标准，但工作人员落实不到位。新设备到达后采购部贪图便利直接要求仓库管理人员拍照证明货已验收，然后将所拍照片提交资产管理员将其转固，并未亲自验收查看，导致运营中存在着很高的风险。并且采购的整个过程中财务部门会计人员只参与了转固这一环节，极大地增加了资产的安全风险。固定资产使用环节中使用人的保护意识淡薄，会用不会收，更甚存在不会用不会收的情况。场内猪舍的部分资产是暴露于室外的，露天资产没有保护措施，也没有遮盖物进行遮盖。部分员工对资产的使用方法不正确或者不标准，导致固定资产损坏快，使用寿命不长而提前报废。环保部门的固定资产较多存在使用后乱丢乱扔的现象，暴露在室外的固定资产因管理不善而导致被盗的现象时有发生，且已毁损或闲置资产随意堆放，致使资产重复购置[6]。固定资产在维修保养方面的问题也较为突出。使用人员在设备坏了之后随意乱丢，分场财务报备采购部进行维修，但维修不及时，因故障问题闲置的资产较多。还有资产维修费用较高且效能提升率低、反复维修但一直没有解决根本问题。

### 3.4. 资产记录信息不实

M 公司在财务部设有固定资产管理专员，每个分场设有一位分场财务协助固定资产管理员进行资产管理。但是生产部和环保部资产种类繁多，资产管理专员没有接触到固定资产的实体，往往分不清众多资产的使用部门和实际用途，导致资产转固信息错误。M 公司每半年进行一次全面盘点工作，根据盘点表进行盘点，最后盘点结果由子公司提交区域，区域资产负责人提交总部。盘点环节由资产管理组织分场财务进行盘点，相关使用人配合盘点工作。但新建猪舍的分场财务人员更换较快，交接工作存在交接不清的现象，另外 M 公司遍布全国 24 个省级行政区，固定资产存在地域广、分散、部分资产名牌丢失，导致盘点工作不仅劳动强度大、效率低、周期长，而且导致部分猪舍的固定资产盘点工作不能做到对资产进行逐项盘点，容易出现错误记录、漏盘等问题，盘点流于形式，最终使得盘点结果不能如实反应资产的现实情况。分场内有的固定资产埋在地底下，有的安装于粪化池内，使用地点分散，且场内相关使用人员调动、设备随人员调整流动而未申请固定资产调拨流程等情况导致管理专员不能及时掌握资产的流动信息，存在资产使用位置与实际情况不一致、信息割裂、使用部门与台账不符等问题。在资产清查过程中，对使用效率不高、处于闲置状态的资产未及时调拨盘活，对发生异常毁损、丢失的固定资产未及时追究责任。

## 4. 业财融合视角下固定资产管理优化路径

固定资产是公司经营与发展的基础，是管理的重点。本文将进一步以案例形式就业财融合视角下探讨养殖行业固定资产管理优化路径，从实务方面为企业管理固定资产和节约资产成本提供参考与借鉴。

### 4.1. 严控预算执行，提高业财融合意识

预算编制是企业内部沟通的重要环节。面对 M 公司逆周期扩张，成本预算管控尤为重要。M 企业成本费用复杂，在编制预算时应当根据费用属性进行费用归属划分[7]。另外由于 M 企业固定资产存在地域广、分散的特点，其在制定预算时要尽量避免“一刀切”，根据不同地区经济发展状况以及子公司发展

规模提出分类预算。M公司的预算执行效果不明显，主要原因在于场内业务人员不够重视预算，只考虑到自身所需物资，缺乏大局意识；财务人员无法改变业务人员的管理思维，也很难在企业内部中与业务人员密切合作。集团口号响亮，政策也下达准确，但没有完善更进落实，致使财务预算和业务执行相分离。所以企业要加强内部业财融合意识，厘清业财融合对企业冗杂分散的固定资产管理带来的好处，通过培训以及绩效考核等方式灌输企业业财融合意识，打通业务和财务部门沟通壁垒，建立跨部门沟通协同机制，提高部门间的协同效率，确保财务数据的准确预算和业务端业务活动的完整。

#### 4.2. 关注部门联动，培养业财融合团队

M公司属于重资产企业，且固定资产分布广、种类多、数量大，如果只将固定资产的管理工作交给某一个部门，就会造成各部门业务脱离，业财脱节。只有调动部门之间的联动性，打造业财融合团队，公司才能够在内部建立高效的资产管理优化路径。为了提升部门联动，培养业财融合团队，实现业务与业务部门之间数据的精细化管理，克服各部门之间管理口径差异问题[8]。第一，在公司战略层面，首先要提高业务部门的积极性。积极性的提高关键在于绩效考核与奖励实施，M企业要为业务部门和财务部门设置奖励实施的共同指标，同时在绩效考核体系中设置业财融合相关指标，协同人力资源部门将其纳入部门绩效考核，真正实现平等合作的效益。其次需要提高财务人员和管理人员本身的素质，企业的业财融合人才团队不单单要了解企业运行逻辑，更要深深的认识到将岗位与岗位进行联动的重要性。第二，在公司内部执行层面，于采购部而言，其业务人员应该配合资产管理人员进行资产配置落实，关注资产的采购质量、修理效率及效能。于生产部和环保部而言，其业务人员应该提高大局意识，强化“我使用，我负责”的意识，合理申报，合规使用，加强业财融合意识，固定资产发生转移时及时报备生产财务，配合完成资产的调拨流程。于财务部而言，资产管理应多去场内进行实地盘点，增加对业务所需资产的了解、认知。

#### 4.3. 完善培训监督，优化业财管理流程

固定资产在M企业资产中所占份额较大，对固定资产的有效管控直接影响到企业长期健康发展，要重视固定资产的日常保养和有效使用。M企业可采取多层次、多形式的培训指导工作[9]。对资产使用者应完善资产使用培训机制，提升综合工作素质和技能，规范不同资产的使用方法与标准。在业务人员使用固定资产时跟进落实“谁使用，谁管理”的逻辑，用数据说话，建立和运用量化的指标体系，对固定资产管理效果进行考核评估，当固定资产出现问题时能够依据考核机制来判定责任。对资产管理而言，应该从资产的事务性工作中抽出身深入业务，抓住把控资产的关键点，熟悉资产的实际使用部门以及实际使用地点。同时财务部门与业务部门应进行双向学习培训，建立财务和业务的良好培训机制，增加业务部门和财务部门交流机会，在对方流程中适时、适当嵌入相应的管理手段或控制点，实现业财协同工作在思路、管理上的进一步融合。为促进业务和财务流程相统一，应基于业财融合的思路对固定资产全生命周期下的业务流程进行优化[10]。

#### 4.4. 落实定期盘点，促进业财信息整合

M企业固定资产信息记录不实，盘点工作效果不明显，主要原因在于财务人员重视不足，业务人员配合不够，导致公司盘点工作重于形式，急于敷衍了事。为了对固定资产进行有效的管理，首先要进行一次全面的了解和清查。M公司的固定资产规模庞大冗杂，类型多样，地域分散，清查工作需要分场财务以及相关业务人员配合沟通以促进业财信息整合，改善资产信息记录状况。同时企业的盘点计划、盘点方案制定、盘点执行、盘点报告提交等过程可以全部在线上完成，实现对整个资产清查工作的全过程跟踪，避免盘点环节遗漏，这样不但提高资产账实相符率和资产管理效率，而且还可以让财务部门在日

常的经营管理中利用系统的查询功能，了解到每个资产所需要的具体设备[11]。

## 5. 结束语

固定资产是养殖企业进行日常活动的根基和动力，业财融合发展改变了企业固定资产管理特点[12]。基于业财融合加强固定资产管理力度，优化管理路径，才能够摸清家底。本文重点以案例形式就业财融合视角下的固定资产管理优化问题开展研究。围绕新时代发展新环境，优化企业固定资产管理方向及管理策略，并针对业财融合视角下企业固定资产管理不足，提出严控预算执行，提高业财融合意识；关注部门联动，培养业财融合团队；完善培训监督，优化业财管理流程；落实定期盘点，促进业财信息整合等优化建议，有助于弥补养殖企业在固定资产管理方面存在的不足及结构缺失，积累融合经验并培养融合意识，助推养殖企业达到业财融合，实现养殖企业更长远的发展和进步，为企业固定资产管理的多位一体协同推进提供帮助。

## 参考文献

- [1] 吴凡. 企业业财融合存在的问题及应对举措[J]. 现代营销(下旬刊), 2023(10): 60-62.
- [2] 高保耀. 基于业财融合的固定资产管理实践——以某省通信公司为例[J]. 现代商业, 2018(7): 117-118.
- [3] 信召洋. 业财融合视角下中药饮片企业固定资产管理的优化[J]. 中国产经, 2021(17): 182-183.
- [4] 邱巧因. 业财融合视角下企业管理会计问题研究——以 A 公司为例[J]. 财务管理研究, 2021(8): 67-72.
- [5] 解伟娟. 企业固定资产管理现存问题及改进对策探讨——以 Z 公司为例[J]. 企业改革与管理, 2022(1): 65-66.
- [6] 胡璇, 樊荣, 许家传. 新政府会计制度下事业单位固定资产管理问题及优化研究——以 H 省水利厅为例[J]. 财政监督, 2023(24): 76-83.
- [7] 邹雯璐. 基于业财融合视角的物流企业固定资产管理优化研究[D]: [硕士学位论文]. 呼和浩特: 内蒙古农业大学, 2022.
- [8] 杨丹, 余佳蔚. 基于部门联动管理平台的业财融合探索与研究[J]. 中国总会计师, 2023(5): 166-169.
- [9] 辛伟坚. 关于事业单位固定资产管理的思考[J]. 行政事业资产与财务, 2013(23): 14-15.
- [10] 赵珊. 基于业财融合视角优化公立医院固定资产管理[J]. 财务与会计, 2019(16): 82-84.
- [11] 吕霞, 李为, 辛咏萍, 等. 大型公立医院固定资产盘点管理系统设计与实现[J]. 中国数字医学, 2023, 18(10): 38-43.
- [12] 张秋银. 业财融合背景下企业固定资产管理优化探讨[J]. 普洱学院学报, 2023, 39(4): 17-19.