

A Study on the Mechanism of the Impact of Integration of Enterprise Business and
Finance on Value Creation: The Moderation Role of Digital Empowerment

by

Huiqin Zhang

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved March 2024 by the
Graduate Supervisory Committee:

Benjamin Shao, Co-Chair

Xin Chen, Co-Chair

Yu Hu

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2024

企业业财融合对价值创造的影响机理研究——数字化赋能的调节作用

张慧勤

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
于二零二四年三月批准：

邵保民，联席主席
陈欣，联席主席
胡宇

亚利桑那州立大学

二零二四年五月

ABSTRACT

With the competition of Chinese enterprises shifting from scale orientation to high-quality orientation, it is critical to enhance the level of business-finance integration. In practice, many enterprises lack the conceptual understanding of business-finance integration as well as the support of research method, which leads to the difficulty of implementing business-finance integration. This study attempts to establish the model of relationships between business-finance integration and enterprise value, analyze which process factors are worth paying attention to, and help enterprises improve the level of business-finance integration in both theory and practice.

This study uses the research methods of case and empirical analysis to draw four main conclusions: (1) business-finance integration can facilitate the realization of enterprise value directly because business development has a stronger sense of purpose under the guidance of financial indicators, and financial resources are effectively allocated based on business needs; (2) business-finance integration can facilitate the realization of enterprise value through internal operations because the efficiency of operation process is increased, customer satisfaction is enhanced, and ultimately financial performance is improved; (3) business-finance integration can facilitate the realization of enterprise value through the upgrade of organizational capacity, because the internal communication, work ideology, and operational platforms are more aligned in the organization, and the enterprise value is realized under the liberation of

organizational capacity; and (4) digitalization level can facilitate the integration of business and finance to play a greater role, because digitalization makes operation and management more efficient and stable.

The innovation of this study is reflected in two aspects: (1) based on the mechanism of value transmission, the model of business-finance integration and enterprise value creation is established, which enriches the theory of business-finance integration; and (2) the identification of the logical relationships among business-finance integration, operation, organization, value realization, and digitization provides a decision-making framework and basis for industry-finance integration.

摘要

我国企业竞争由规模导向转向高质量导向，急需提高业财融合水平。在实践中，许多企业缺少对业财融合的理念认同，也缺少方法论支持，导致难以实施业财融合。本文试图建立业财融合与企业价值的关系模型，剖析有哪些过程因素值得重点关注，在理论和实践两方面帮助企业提高业财融合水平。

本文运用案例分析和实证分析方法进行研究，主要得到四个方面结论：（1）业财融合可以直接促进企业价值实现，因为业务发展在财务指标指引下目标感更强，财务资源根据业务需求而有效调度；（2）业财融合可以通过内部运营促进企业价值实现，因为运营流程效率提升，客户满意度提高，最终改善财务绩效；（3）业财融合可以通过组织能力提升促进企业价值实现，因为组织内部沟通和工作的思维基础、工作平台更加统一，组织能力释放下，企业价值得以实现；（4）数字化水平可以促进业财融合发挥更大价值，因为数字化使得运营和管理更加高效且稳定。

本文的创新点体现在两个方面：（1）围绕价值传导机制，构建了业财融合与企业价值创造机理模型，丰富了业财融合理论；（2）发现了业财融合、运营、组织、价值实现、数字化之间的逻辑关系，为企业业财融合提供了决策框架和依据。

目录

	页码
表格列表.....	ix
图表列表.....	xi
章节	
一、绪论.....	1
1.1 研究背景和研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 研究目的和研究内容.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究内容.....	2
1.3 研究方法和技术路线.....	3
1.3.1 研究方法.....	3
1.3.2 技术路线.....	4
1.4 论文结构.....	4
二、理论基础与文献综述.....	6
2.1 理论基础.....	6
2.1.1 管理会计.....	6
2.1.2 平衡计分卡.....	7

章节	页码
2.2 文献综述.....	7
2.2.1 业财融合相关研究综述	7
2.2.2 价值创造相关研究综述.....	9
2.2.3 数字化转型相关研究综述	9
2.3 综合评述.....	10
三、中国企业业财融合现状分析与典型案例研究	12
3.1 中国企业业财融合特点与问题分析	12
3.2 案例研究设计	15
3.2.1 案例研究问题界定和研究步骤	15
3.2.2 案例样本选择.....	16
3.3 案例 1：中化国际建立完善的财务管理体系，牵引企业提高资产运营效益和效率	16
3.3.1 企业介绍	16
3.3.2 NetDebt/EBITDA 为核心观察指标的价值管理体系发展历程与应用	17
3.3.3 案例评述.....	24
3.4 案例 2：海尔设计人单合一机制，实现极致的客户体验	29
3.4.1 企业介绍	29
3.4.2 基于生态共创的海尔财务价值管理体系的实施框架与思路.....	30
3.4.3 案例评述.....	33
3.5 案例 3：京东物流基于内部价值链，全面削减成本，保障服务满意度	37

章节	页码
3.5.1 企业介绍	37
3.5.2 基于内部价值链的物流成本管理	37
3.5.3 案例评述	40
3.6 案例 4：中国中车采用作业成本管控模式，推动制造单元转型	44
3.6.1 企业简介	45
3.6.2 四大管理体系构建与基于制造单元转型推进精细化成本管控	45
3.6.3 案例评述	47
3.7 案例 5：开市客 Costco 通过精细化时间成本、运营成本管理推动企业提质增效	52
3.7.1 企业介绍	52
3.7.2 开市客 Costco 的时间成本管理与运营成本管理策略	52
3.7.3 案例评述	56
3.8 案例研究的理论总结	58
四、模型构建与研究假设	61
4.1 模型构建	61
4.2 研究假设	62
4.2.1 业财融合与价值实现的关系	62
4.2.2 内部运营的中介作用	62
4.2.3 组织能力的中介作用	62
4.2.4 数字化水平的调节作用	63

章节	页码
五、 研究设计与实证分析	64
5.1 问卷前测与量表检验	64
5.1.1 量表设计与问卷设计	64
5.1.2 量表的信度检验	67
5.1.3 量表的探索性因子分析	68
5.2 正式问卷与量表检验	71
5.2.1 量表的信度检验	73
5.2.2 量表的探索性因子分析	74
5.3 正式问卷的量表效度分析	76
5.4 假设检验与实证分析	79
5.4.1 控制变量的单因素方差分析	79
5.4.2 中介效应分析	83
5.4.3 调节效应分析	88
5.4.4 稳健性检验	91
5.4.5 实证研究总结	93
六、 研究总结、发现与展望	95
6.1 研究总结	95
6.2 研究发现	95
6.3 研究展望	96

章节	页码
参考文献.....	98
附录	
<u>A.企业业财融合与价值创造的关系研究——调研问卷</u>	101

表格列表

表格	页码
1 中化国际 2015-2022 年财务数据.....	26
2 海尔智家财务维度指标达成情况	34
3 京东物流 2020-2023 年财务数据	41
4 京东物流年度收入贡献高于 1000 万元的外部一体化供应链客户.....	41
5 京东物流年度收入贡献低于 1000 万元的外部一体化供应链客户.....	42
6 中国中车 2015-2023 年财务数据	48
7 开市客 Costco2019-2022 年财务数据	57
8 预调研的样本描述性统计	66
9 预调研问卷量表信度分析	67
10 预调研问卷量表 KMO 和 Bartlett 的检验.....	69
11 预调研问卷量表因子分析	69
12 正式调研的样本描述性统计	72
13 正式调研问卷量表信度分析	73
14 正式调研问卷量表 KMO 和 Bartlett 的检验	74
15 正式调研问卷量表因子分析	75
16 正式调研问卷量表验证性因子分析模型收敛效度.....	77
17 正式调研问卷量表区别效度与变量相关性分析.....	78
18 控制变量的单因素方差分析.....	80

表格	页码
19 企业价值实现与企业业财融合的回归分析	83
20 企业内部运营对业财融合与价值实现之间的验证性因子分析结果.....	86
21 企业内部运营对业财融合与价值实现之间的中介效应分解表.....	86
22 企业组织能力对业财融合与企业价值实现之间的验证性因子分析结果	87
23 企业组织能力对业财融合与价值实现之间的中介效应分解表	88
24 企业数字化水平对企业业财融合与企业价值实现之间的调节效应检验	89
25 企业数字化水平对企业业财融合与企业内部运营之间的调节效应检验.....	90
26 企业数字化水平对企业业财融合与企业组织能力之间的调节效应检验	91
27 解释变量滞后一期后回归分析结果.....	92
28 假设检验结果	93

图表列表

图表	页码
1 本文技术路线.....	4
2 论文结构框架.....	5
3 6S 管理体系运行图.....	18
4 NetDebt/EBITDA 为核心观察指标的价值管理体系.....	19
5 6S 管理体系下投资、运营、资金资本联动闭环管理图.....	21
6 中化规划期与任期考核衔接的中长期业绩考核.....	23
7 2017-2021 年京东与苏宁易购存货周转率对比.....	38
8 业财融合研究模型图.....	61
9 中介效应检验流程.....	84
10 企业内部运营对业财融合与价值实现之间的中介效应检验.....	85
11 企业组织能力对业财融合与企业价值实现之间的中介效应检验.....	87

一、绪论

1.1 研究背景和研究意义

1.1.1 研究背景

随着中国总体经济增速放缓，许多经济领域步入了存量竞争阶段，企业之间的竞争更加取决于精益管理水平的高低。过去粗放的经营管理模式已经变得难以契合时代要求。在现代精益管理理念中，财务分析决策成为企业管理的关键活动，特别是在 IT 技术和大数据支持下，“一单一清”“人单合一”成为财务数据支持下企业高质量经营典范。事实上，当前我国相当大比例的企业现状是：财务未能支持或匹配企业战略决策和执行、财务与业务部门间业务流程未能实现良好打通、数据口径不统一、财务理念重视经济轻视业务决策、业务不善于使用财务专业支持决策、忽视过程中的经济表现复盘。一方面，当企业规模从小扩大，财务数据不仅量大而且维度多，财务分析决策的专业度要求越来越高，这时候企业管理人员不再能适应。另一方面，中国市场经济由粗放的供方市场向更加激烈的需方市场转变，竞争激烈、个性化需求日盛，企业决策更加要求具有前瞻性，财务就不得不从初级的会计、出纳向管理会计转变。中国企业发展速度快于管理专业条线的发展速度。在诸如《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见（征求意见稿）》^[1]、《管理会计基本指引》^[2] 工信部管理会计业财融合研究中心。在政策推动下，业财融合必将快速发展。未来业财融合已成为学术界和实务界日益深入研究的课题。

1.1.2 研究意义

（1）理论意义：一是促进业财融合理论发展，业财融合理论研究的深度和广度都还有较大提升空间，包括从理论上论证业财融合的商业价值；从实际应用角度研究业财融合

对企业发展的作用机制。二是丰富业财融合理论和应用研究，可以促进人们进一步理解企业业务逻辑和价值创造逻辑。

(2) 实践意义：当前中国企业业务和财务融合管理的水平不高的原因之一是可参考学习的资料较少，本文基于经典管理理论体系展开讨论，为企业业财融合实践提供案例参考和经营思路参考，促进中国企业提高经营效率，实现高质量转型发展。

1.2 研究目的和研究内容

1.2.1 研究目的

本文主要有三个研究目标：

- (1) 通过案例和实证发现业财融合和价值实现的关系。
- (2) 发现运营和组织在业财融合对企业价值影响中的中介作用。
- (3) 研究数字化对企业发展业财融合直至产生价值倍增过程中的调节作用。

1.2.2 研究内容

为达成预期研究目标，本文将从以下两个方面进行研究。

(1) 基于多案例分析的理论框架设计

系统分析企业业财融合传导价值的过程，最终创造价值的内在机理。通过理论分析和行业分析，形成总体研究思路，提出具体科学问题。案例研究是企业管理领域常用的研究方法，有利于将现实事例归纳为理论。根据企业主营业务类型、业财融合发展程度、业财融合方面资料的可得性等方面，评估选取出若干典型的企业案例，采用案例研究方法进行探索性研究，通过分析案例企业业财融合的动机和过程，寻找这些企业业财融合的共性点。进而搭建解释性的理论框架，初步形成理论假设。

（2）基于实证分析的理论验证

根据理论研究和前序案例研究，建立以业财融合水平为解释变量、以价值实现为被解释变量、以内部运营和组织能力为中介变量、以数字化为调节变量的理论模型。并且正式提出研究假设。综合相关量表，结合业务实际，开发测量量表。对量表进行预测试，定向搜集问卷，修订定稿测量量表。再面向各协会内企业、供应链上下游企业、合作伙伴大规模搜集数据资料，运用统计研究方法评估效度和信度，验证本文提出的理论框架及其假设的合理性，分析假设成立或不显著成立的原因，及其带来的启示。

1.3 研究方法和技术路线

1.3.1 研究方法

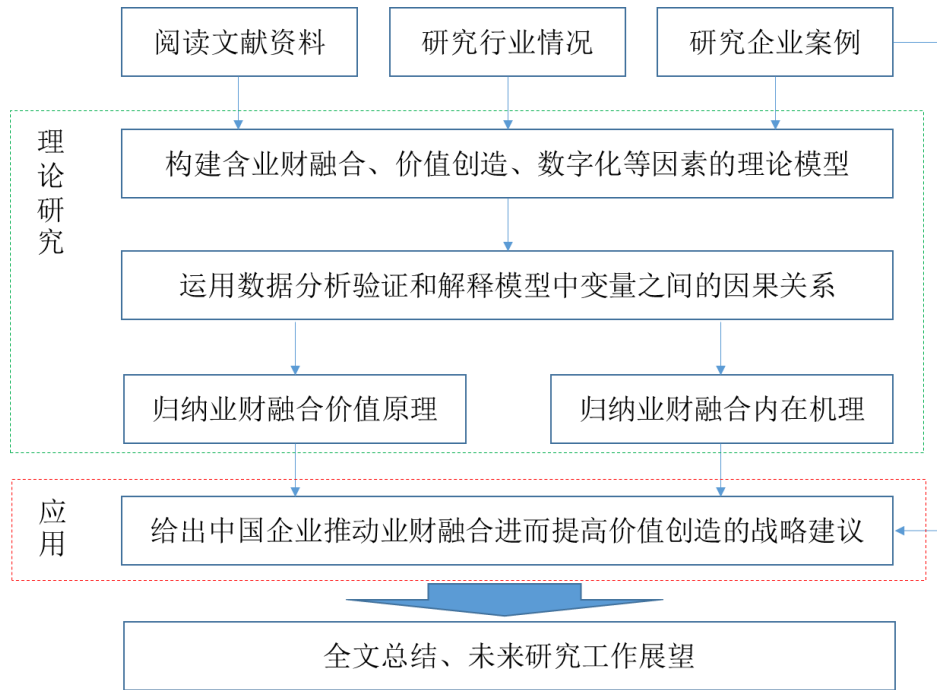
（1）文献研究法。围绕业财融合及企业价值创造两大主题，查阅国内外相关的研究论文、学术专著和期刊文献，仔细阅读并分析归纳其要点和脉络，为论文设定坚实、规范的研究框架和技术路线。

（2）案例分析法。选取不同行业代表型企业的业财融合过程为研究对象，归纳具有理论逻辑的体系，探索不同企业业财融合的起因、具体举措的思路，及取得的成效，得出对于其他企业具有参考借鉴价值的结果。

（3）实证分析法。相对于案例研究法，基于问卷的实证研究具有样本量大的特点，是常用的研究方法，将以“工业和信息通信业管理会计应用推广联盟”及“零售业行业协会”企业为调查对象，获取足够的研究数据。再使用 SPSS 软件分析揭示各项要素之间的潜在关系、变化规律。

1.3.2 技术路线

本文采用下图所示的技术路线展开研究。结合文献资料、行业情况和企业案例，归纳提炼理论模型，结合理论给出可能成立的假设，再做实证分析，提取企业业财融合与价值创造的内在机理。



图表 1 本文技术路线

1.4 论文结构

全文分为六章，具体内容简述如下：

第 1 章绪论。介绍本文研究的背景、目标及意义，研究思路、内容和方法。

第 2 章是基础理论和文献综述。首先对业财融合理论和价值创造等理论进行概述，之后介绍研究业财融合、企业价值创造和数字化转型等方面的理论文献。

第 3 章是中国企业业财融合情况及案例研究。基于系统观，分析企业的内外部环境，发现中国企业业财融合的趋势和特征。从众多企业中选择若干典型企业，进行多案例研

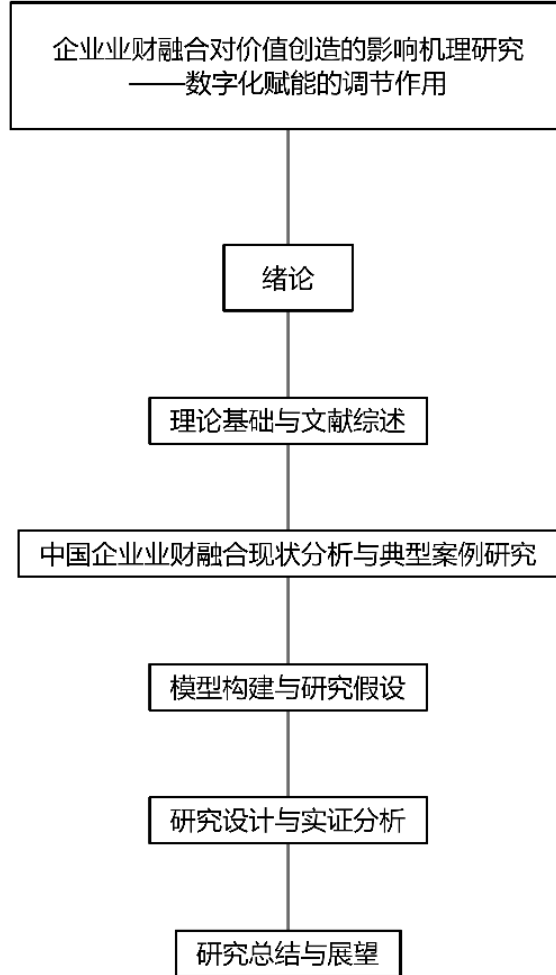
究，深入分析他们业财融合的动因、历程、成果，进而提出业财融合及价值创造的理论框架。

第 4 章是理论模型构建和研究假设提出。进一步建立理论框架，提出理论假设。

第 5 章是实证分析。阐述了问卷设计、发放和回收过程，描述性分析被调企业的基本情况，检验理论假设，并详细分析假设检验反映出的科学规律，对企业的管理启示。

第 6 章是本文结论，对全文进行总结，对可以扩展的研究方向进行论述。

本文框架如下图所示：



图表 2 论文结构框架

二、理论基础与文献综述

2.1 理论基础

2.1.1 管理会计

管理会计则是以管理为核心，运用会计学的原理和方法，为组织提供决策支持、规划未来、控制现在以及评价业绩的管理活动。它是业财融合的重要理论基础。管理会计使用的理论方法，一方面可以对经营业务数据进行深入挖掘和处理，建议业务发展方案；另一方面可以监测财务数据，促进战略目标和财务目标达成。

管理会计的发展历程总体上可分为 4 个阶段。最初阶段是工业时代科学管理理念下的管理会计，主要关注成本计算、标准成本制度等。随着信息经济学和信息技术的发展，管理会计进入了控制与决策阶段，更加精密的数量化技术方法得以应用，大幅提高了管理会计水平。第三阶段管理会计的焦点是战略成本管理、全面预算管理。中国许多企业正在推动全面预算管理，但是执行效果比较一般，究其原因依然是数据积累不足导致无法做出预算，还有企业内有些部门刻意制造信息不对称导致的。随着数字经济水平越来越高，数据治理和挖掘在人工智能助力下更加高效准确，企业有可能实现人类历史上最精准的管理会计及其支持下的战略决策^[2]。管理会计的价值是将财务信息转化为新的可支持决策的信息，使得财务得以更直接地参与到企业的经营管理中^[3]。许多公司逐渐发展出了财务业务支持岗（财务 BP）。通过融合业务管理和财务管理的知识技能，管理会计为企业部分层级的决策者提供宝贵的决策支持，提高决策的理性水平。

目前，中国的管理会计发展经验积累和理论体系建设尚在不断完善之中，企业越来越重视管理会计促进业财融合。

2.1.2 平衡计分卡

平衡计分卡是最重要的管理理论之一，它强调了业务发展过程和财务结果之间的内在关系。该理论建立了以财务、客户、运营和学习成长四个层面组成的经营模型。平衡计分卡是本文的重要基础理论，是因为首先平衡计分卡理论把业务和财务天然地融合在了一起，其内在的因果逻辑是本文构建的模型思路来源之一。自 Kaplan 教授和复兴全球战略集团总裁 Norton 共同提出以来，平衡计分卡理论和方法都受到了广泛研究和应用。因为，平衡计分卡既有严谨的理论底座，也有友好的运用界面。平衡计分卡的最大特点是：

（1）改变了企业管理只关注财务绩效，只关注结果的弊病，而是引导企业从过程绩效，从因上去构建管理体系；（2）改变了企业管理容易关注客观因素，难以统一主观和客观因素的困境，把人、文化和信息化等环境因素和企业财务绩效紧密联系在一起。

平衡计分卡理论形成了严密的因果关系链，帮助企业管理者更全面地掌握和控制企业经营。平衡计分卡的四个层次有递进的逻辑关系，清晰而生动地描述了企业价值如何从“做事”到“生财”的价值生成逻辑。具体而言，优秀的“学习与成长”正向促进企业良好的运营，良好的运营促进客户价值主张得到充分满足，客户满意带来企业财务回报。平衡计分卡的逻辑与业财融合比较契合。

本研究充分运用平衡计分卡是因为：平衡计分卡统一了财务和运营，体现出了业务与财务融合的思想；平衡计分卡提供了定义价值创造概念范畴、提取变量的理论。

2.2 文献综述

2.2.1 业财融合相关研究综述

业财融合可以简单理解为财务与业务两种活动的融合。业财一体化这类与业财融合概念相近的词汇也被广泛使用。关于业财融合的概念界定，未有公认的权威答案，比如：郭永清教授指出业财融合是业务部门与财务部门通过信息化技术和手段实现业务流、资金流、信息流等数据源的及时共享，基于价值目标共同做出规划、决策、控制和评价等管理活动，以保证企业价值创造过程的实现^[3]。国外学者对业财融合的研究比我们更早，大致开始于上世纪 90 年代末期。出现的文献主要集中在探讨如何将财务、业务与信息化三者融合。部分论文涉及了业务流程再造^[4]，因为业财融合事实上对流程做出了新的要求。Kaplan（1992）提出业务流程要整合信息、组织、绩效等为一体^[5]。流程再造是为了提效，为了降本，而降本是财务问题，流程是业务问题，业务与财务融合概念逐渐形成体系。Hines(1993)的贡献在于看到了消费者的价值，因此他把消费者纳入财务价值链，提出了价值流管理概念，极大影响了业财融合理论和实践的发展^[6]。Bonfiglioli（2007）调查发现业财融合的确促进了企业经济效益，揭示了业财融合的成本和效益规律^[7]。

业财融合理论研究在中国起步较晚，但进展很快。吴金梅和陈生寿（2014）分析了业财融合与业务财务一体化这些通俗概念，认为这些概念表达内涵相近，本质是拉通企业经营线与支持线。他们认为业财融合可以为企业管理者提供决策依据^[8]。赵加锋（2018）认为财务如果不能与业务融合，企业的财务分析都将是滞后的。因为数据难以指导企业经营，企业管理者始终是被动的，黑箱经营难以打破。业财融合把企业财务从核算型推向管理型，最终提高企业经济效益^[9]。张玉缺（2018）根据信息时代的特点认为如果在业财融合中发挥信息计算、云计算的功能，业财融合可以促进企业实现更高效的价值创造^[10]。通过更新迭代信息系统为数字化系统，财务与业务的协同效应更好。张庆龙(2018)

针对中国业财融合的情况，认为企业业财融合要成功，要建设几个组织保障，如财务共享中心、战略与经营计划系统、成本和预算系统、数据决策系统^[11]。苏林峰(2012)采用案例研究方法，以广东电网公司的业财融合背景和实践为对象，结合 EVA 理念探索内部价值链业财融合，分析其预算管理模式的架构^[12]。汤谷良(2018)认为传统会计制约了业财融合，需要建立新的更适用的理论框架，结合新的理论建立了该框架^[14]。王斌(2019)辩证地分析了业务和财务的关系，指出无论两者关系如何，企业价值创造的两者的共同目标，对于两者的关系他定义为业务是牵引财务的，因为业务是因，财务是果；而财务是支撑业务的，比较合理地理清了两个要素的关系^[15]。谢志华（2020）等提出了类似的观点，认为业务的本质就是创造价值，价值是核心议题，业务和财务两者应是天然一体的^[16]。

2.2.2 价值创造相关研究综述

价值创造是企业存在的目的。企业利润最大化逐步向企业价值最大化转变。学者对企业价值的内涵提出了不同观点，比较早的经典观点是 Franco Modigliani 和 Merton H.Miller（1958）提出的^[17]，Myers（1997）深化为企业价值不仅包括企业现有资产的价值，还应包括未来潜在的价值^[18]。陆正飞和施瑜（2002）认为价值创造应体现企业盈利的持续性和对环境的适应性^[19]。罗福凯（2013）企业价值最大化逐渐成为企业的共识，成为研究的重点^[20]。

2.2.3 数字化转型相关研究综述

数字化转型浪潮下数字经济成为社会发展的核心要素。理论中关于数字化的论文最近几年比较多。赵宸宇等（2021）^[21]、祁怀锦等，（2020）^[22]指出，数字化转型对企业有直接促进作用，因为加快了企业处理信息和决策能力，并且同时还能降低企业成本。数字

化能主动优化组织的架构、优化经营流程（张永坤等，2021）^[23]。Reis J^[24]指出数字化程度高的企业可以帮助管理者高效利用复杂的各类数据，进而大幅改善绩效。数字化还可以降低成本（Li L，2018）^[25]，成本就是效益。何帆等（2019）^[26]认为企业嫁接外部其他行业或企业成熟的数字技术可以促进企业确立新的市场，开发新产品和服务，实现高质量发展。Vial（2019）^[27]和胡青（2020）^[28]实证研究验证了数字化和运营效率、和企业业绩存在着正向的影响关系。陈春花等（2019）^[29]持有类似观点，她认为企业数字化转型拥有其特点的发展规律，可以促进企业创新，进而取得良好业绩。

2.3 综合评述

从以上梳理出的文献可以看出，关于中国企业业财融合的理论研究还比较少，国外也比较少把业财融合作为专门的概念进行研究。原因可能是中国企业在短短几十年内快速发展，在业务短时间内大规模扩大的同时，财务、运营等管理问题处于补课状态，业务和财务融合问题显得突出。本文将从几个方面深入研究：

（1）企业业财融合的动机、过程、效果需要研究

企业业财融合，虽然级别不属于顶层战略问题，但是在企业决策级别中应该处在很高的优先级。为什么有些优秀的企业要推进业财融合？他们发展业财融合的过程是怎样的？他们业财融合的效果评价如何？这些企业的实践反映出了什么普适性的规律？这些问题很值得研究。

（2）业财融合向价值实现的传导机制要深入研究。

以往研究一般都是基于国内外理论文献设计理论模型，我们希望从案例出发找到理论框架，提出假设。目前文献鲜有研究业财融合如何传导至价值实现。因此难以支持企业设计保障机制。本研究希望在此取得成果。

三、中国企业业财融合现状分析与典型案例研究

3.1 中国企业业财融合特点与问题分析

近年来，随着社会的快速发展和经济体制的深化改革，我国各行各业各个领域都在不断改革创新，企业数量与日俱增，规模越来越大，企业面临的市场环境也越来越复杂。因此，企业要想在当前激烈的市场竞争中分得一杯羹，就必须做好企业内外各环节的管理工作，提高企业市场份额。财务管理决定着企业的经济效益，因此，企业财务管理要遵循与时俱进的原则，不断优化创新管理模式，促进企业经济效益的提高，推动企业的稳定与发展。目前，业财融合管理模式受到众多企业财务管理者的广泛关注，将财务管理与企业各项经营活动有效融合，既能帮助企业管理者了解企业经营中存在的风险和问题，又能协助企业及时解决各类财务问题，推动企业稳步发展。

业财融合模式具有以下几个特点：第一，整体性较强。传统企业的财务管理和业务管理较为分离，导致企业信息存在信息孤岛，阻碍了企业经营活动的开展。业财融合管理模式贯穿于企业经营活动全过程，对企业各个经营环节进行有效的管理和控制，促进企业有效降低生产经营成本，提高企业经营收益。第二，具有协调性。业财融合管理模式可以促进业务管理与财务管理的有机统一，可以使企业各部门之间深度融合协调统一，促进企业的稳定与发展。第三，具有渐进性。业财融合管理模式是一个循序渐进的管理过程，能打破企业传统的固化思维，及时发现企业经营过程中存在的财务问题，促使企业管理者根据实际情况对企业经营决策做出战略性调整，推进企业稳步发展。第四，具有时代性。业财融合管理模式要求管理者科学运用大数据信息技术和高科技财务管理系统，提高企业财务

管理效率。因此，业财融合管理模式是企业现代化发展的需求，是推动企业在当前市场竞争环境下稳步发展的前提，是企业适应时代发展的有效途径。

但是，总体上我国企业业财融合水平还有待进一步提高。由于我国市场经济起步晚，企业管理水平普遍一般，特别是中小型企业，在业财融合实施过程中，管理基础欠缺的企业总是会遭遇各种障碍。如果不能及时优化和调整，业财融合将难以正常落地实施。

想要成功实施业财融合的企业，主要会遇到以下几个问题：

(1) 首先是目标问题：业务发展目标和需求往往与财务期望的存在不一致

在企业中，业务部门是企业获取客户，赢得收入的部门，他们的工作特点决定了扩大客户规模、获得订单是首要目标，有时为了拿下订单宁可承受成本提升，比如招人、给予折扣等。而财务部门则是以经济指标为目标的，严格要求各项指标的健康平衡，有时为了控制风险和成本，宁愿牺牲企业发展机会。虽然两者都是为了企业利益最大化，但一个是偏冒险性决策，另一个是风险敏感型决策，这是矛盾的根源。两类部门立场不同，视角不同，目标就不一致，因此行为就不一致。重视经营相关的各项效益问题。反过来说，如果业务部门和财务部门能够结合得更好，那么企业经营就能既有进攻性，又有稳健性。两种目标的搭配，如何能取得平衡，企业就能实现真正的融合。

(2) 其次是能力问题：业务和财务之间不是不想融合，而是没有能力融合

这个能力问题，主要表现为人员业财融合能力和数据支撑能力两个方面。对于人员的问题，中国企业其实是普遍存在的，业务人员往往精于客户关系，而不善于财务分析，对除了合同上的几个数据之外的财务数据并不敏感。财务人员往往不了解业务，有些甚至仅停留在会计出纳阶段，难以从业务逻辑角度提出财务决策意见。如果不提高团队业财双方

面的能力，企业是不可能实现业财融合的。另一个重要的问题是数据支撑能力问题。由于历史原因，大量中国企业的历史数据沉淀不足，加上老板或一些重要岗位员工刻意隐藏数据导致的数据不健全。在金蝶、用友这类财务软件普及后，WMS这类系统逐渐上线后，中国企业的信息化水平大有提高，但是依然是数据孤岛现象严重。企业要么不重视打通数据孤岛，要么因为成本问题而搁置数据平台建设。业务和财务两个专业系统各自运行，数据格式、标签、规范等均未统一，所以许多管理专家进入企业诊断时会发现：拿到的客户数据缺少必要的正确的财务数据，而财务数据产生的来龙去脉也是一笔糊涂账。数据黑洞给企业制造了巨大的潜在风险。如果数据不能及时连通，整合在统一的数据平台中，企业的决策水平将停留在低水平阶段，显然不能适应日益快速的市场变化。

（3）然后是资源的问题：企业的人力、财务和战略资源不足以支撑业财融合变革

业财融合是一场变革，对业务、对财务均带来产生的巨大工作量，提出了更高的要求。企业其他部门均要支持和配合。变革对于传统企业而言，要获得全员上下核心人员的普遍支持才能得以实施。在固有思维和能动性影响下，许多管理人员认为宁愿把资源投入在市场竞争中，也不要投入在后端的职能工作中。他们会认为只要财务相关工作，那就让财务部门去完成。而财务部门往往也缺少具备业财融合经验的人员，公司财务资源支持不了管理会计方面的工作要求。如果聘请外部专业公司，则会产生不小的成本。而且也需要耗费企业管理者大量的精力。这也是企业决策时的难点和痛点。

（4）最后是制度问题：制度体系不健全，不足以支撑业财融合

业财融合不是短期项目，而更应该是长期项目。业财融合往往要在长期视角去看它的价值，需要系统性的支撑。但是实操过程中，当企业管理者不能明显看到业财融合能给企

业创造什么价值时，许多人会表现得很消极。即使业财融合推进了一个阶段，公司整体表现出来的绩效可能是差异化的，比如现金流稳定了，但是合同额却变少了，或有些部门的短期成本反而增加了。如果没有相应的激励政策优化，有些部门并没有收获业财融合的红利，转入消极状态，最终造成业财融合方案无法实现。企业要配套组织管理制度、相应的岗位职责调整、业财融合相关培训、改进激励机制，为业财融合建设系统性的机制。

虽然企业业财融合存在诸多困难，但是企业推动业财融合的脚步并没有停止。一些企业取得了较显著的成效。他们取得成效的背后是否存在普遍的规律？以下将采用案例分析法，选择若干有代表性的企业，进行详细分析。

3.2 案例研究设计

3.2.1 案例研究问题界定和研究步骤

案例研究是管理学中最重要的研究方法，做理论研究时，可用该方法进行构建和检验开创性理论。被认为是一种非常有效的管理研究工具。在新创理论中，一般回答的是 Why 和 How 类型问题（Yin, 2013）。本文为了提出业财融合对价值实现的影响作用和机理，先使用案例研究方法进行理论探索，提出若干可能成立的命题。在案例研究中，有单案例和多案例之分。单案例和多案例研究各有利弊。单案例研究样本少，但是适合进行深入探索，其前提是能够获得足够多的真实的资料数据。多案例研究样本较多，更强调共性提炼，不容易普适性，但是研究不如单案例那么深入。

由于本课题研究的业财融合问题考虑多类行业。如果做单案例，可能会忽略行业间差异分析。因此，以下希望通过多案例纵向分析，探讨业财融合对企业价值实现的影响作用及其影响机制。

3.2.2 案例样本选择

首先要确定案例选择原则或标准。多案例研究覆盖面更宽，通过交叉对比、归纳提炼，可以得到很有价值的信息。如果想要深入探索某项知识，案例研究有其独特的优势。选择好的案例，要有典型意义，带有强烈启发性。

考虑到数据资料的可获得性，以及案例企业业财融合的代表性以及它在行业的影响力。本文对案例的选择标准是：（1）上市公司或大型上市公司下属业务平台；（2）业财融合工作已经推进若干年时间；（3）业务和财务相关信息披露比较多；（4）案例分布在几大主要行业，既有制造业企业，也有来自流通领域，也可以是多元化企业。

经过研究后，本文选择“中化国际”“海尔集团”“京东物流”“中国中车”“开市客 Costco”为研究对象。

3.3 案例 1：中化国际建立完善的财务管理体系，牵引企业提高资产运营效益和效率

案例首先简述中国中化控股有限责任公司（以下简称“中国中化”）的价值管理体系构建发展历程，因其并购及两化融合影响，历年财务指标难以同比比较，故案例评述时，采用其营收最高的上市子公司——中化国际(控股)股份有限公司（以下简称“中化国际”）进行评估。中化国际与母公司共用一套管理模式，并且中化国际的财务指标更加透明。

3.3.1 企业介绍

中国中化由中化集团和中国化工重组而成，为国务院国资委监管的国有重要骨干企业。现在他是全球规模最大的综合性化工企业，涉及多领域全面发展。拥有 17 家境内外上市公司，其中国内营收最高的全资子公司为中化国际，2022 年营收 874.49 亿元。

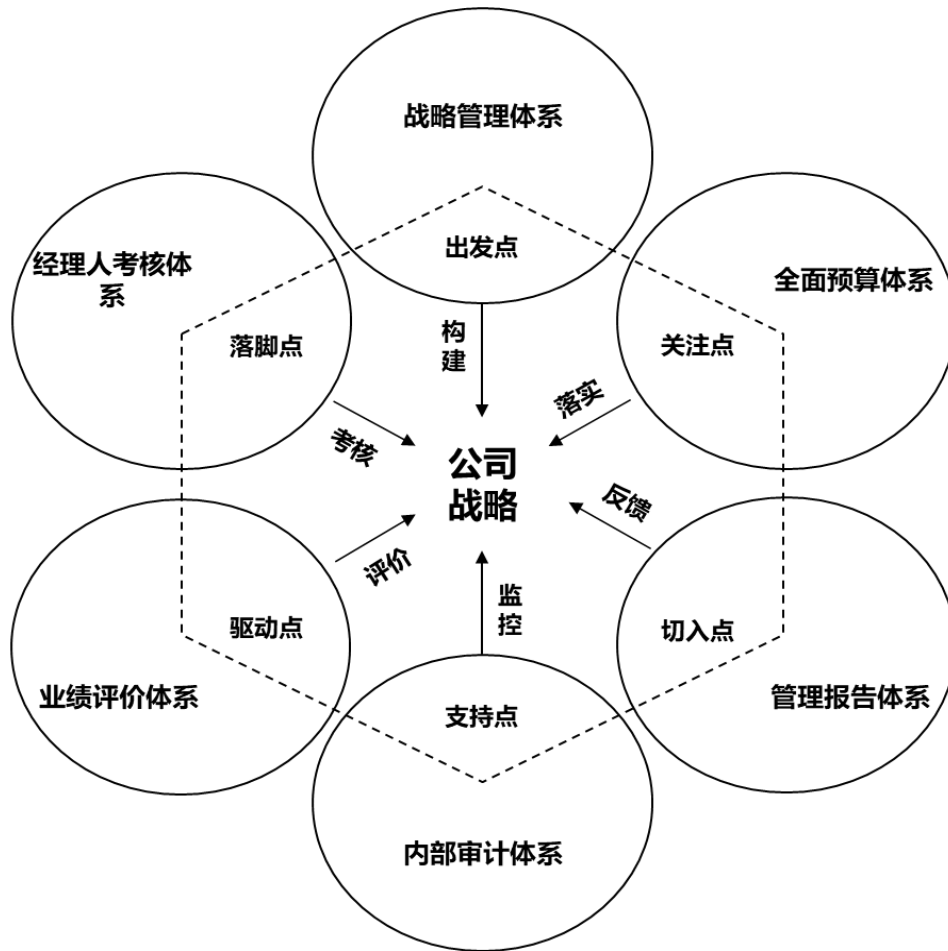
在长达 70 年的发展中，中国中化经历了前期起步扩张时期的粗犷式发展，到 1999 年开始注重管理改善及战略转型的业财融合起步阶段，再到现在构建起了“6s 管理体系”与“以 NetDebt/EBITDA 为核心观察指标的价值管理体系”，二者相辅相成。中化国际作为营收最高的子公司，拥有完善的企业建制，其对于集团的经营理念的继承是完善的。

3.3.2 NetDebt/EBITDA 为核心观察指标的价值管理体系发展历程与应用

（一）发展历程

发展至今，中国中化经历了四个发展历程，对企业的管理从粗犷式的管理向精细化管理，同时在国有企业改革与国有资产管理体制改革相互影响、相互支撑，从放权让利及承包制，到国有企业改制上市及做大规模，再到混合所有制改革，逐步实现从“管企业”向“管资本”转变。

2016 年 12 月，中化集团成立五大事业部，以战略目标为指引优化管控模式，进一步简政放权、重心下沉，为了契合集团建设战略管控型总部的需要，确保战略规划能够得到切实有效执行，企业在原有管控程序基础上，重新构建了 6S 管理体系。6S 管理体系包括：战略管理体系，战略是体系的核心点，规定了企业的发展方向、战略目标；预算管理体系，为实现战略目标而匹配资源；管理报告体系，定期将各项经济和运营数据及时整理和反馈报告，为决策提供依据；内部审计体系，内审控制了企业的风险项；业绩评价体系，是对结果的汇总和综合评定，目的是价值分配，促进团队做正确的事；经理人考核体系，高绩效经理人是战略实现的核心要素，应做到“能者上，庸者下”。

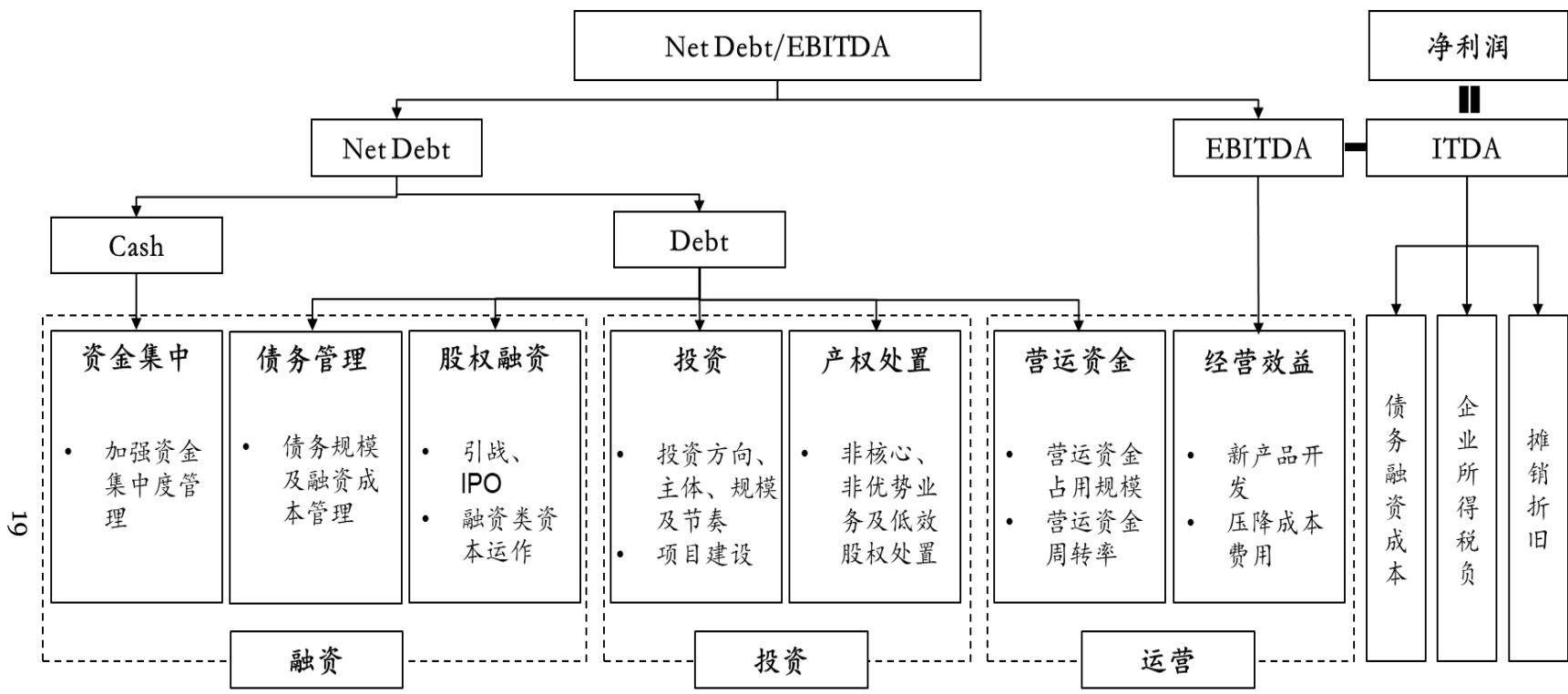


图表 3 6S 管理体系运行图

（二）当前实施背景

在现如今的这个阶段下，是两化重组之后，基于业务分布及财务状况，公司管理层提出，在新的形势条件下，公司要以负债比例不上升为前提开展经营，要制定完善投资、运营、资本资金联动管理策略，持续推动债务风险化解工作。存在要满足国有资本及价值管理要求、公司财务状况亟待改善、经营单位管理需要综合约束等问题的解决。

在此背景下，多部门成立联合工作组，建立了财务优化模型，搭建了以 Net Debt/EBITDA 为核心观察指标的价值管理体系。该价值体系自上而下应用于集团及大部分子公司，中化国际也在之内。



图表 4 NetDebt/EBITDA 为核心观察指标的价值管理体系

该体系通过对 NetDebt/EBITDA 指标进行分解，分别对运营、投资、资本资金管理原则进行明确。

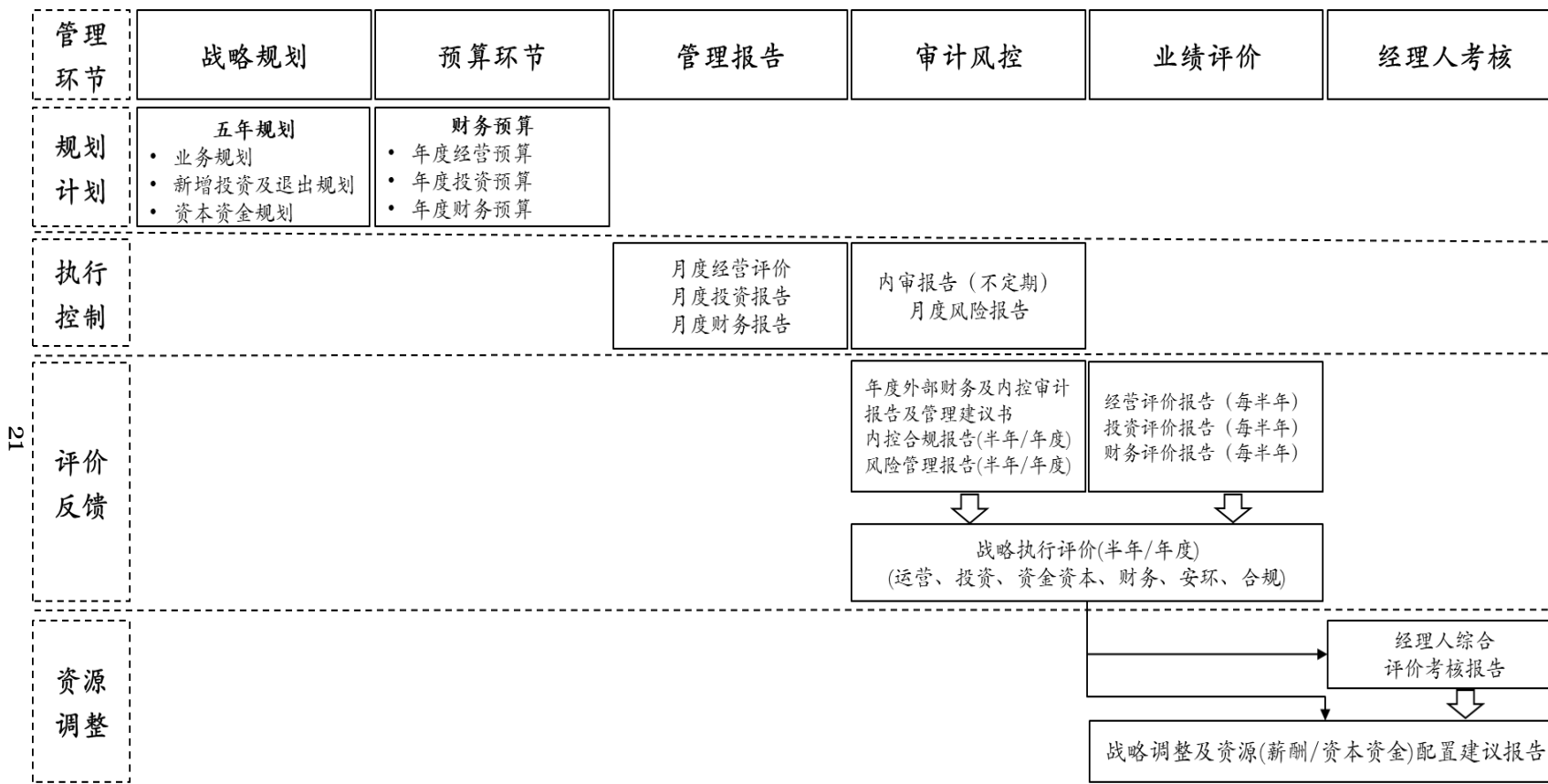
（三）具体实施路径

现阶段的“NetDebt/EBITDA 为核心观察指标的价值管理体系”并不是孤立存在的，他是与第三阶段建立的“6S 管理体系”互相促进、有效衔接的，通过绩效考核予以引导约束，以数据化平台实现集成共享，再进行培训宣贯、制度固化及持续优化，以保障体系的有效推进实施。

（1）强化管理体系的衔接

两化重组后，集团公司及各大子公司对组织结构进行了重建，对组织运行机制进行了完善，通过强化聚合力、激发创造力、提升竞争力，以充分激发各级组织动能和活力。

在组织体系的支撑下，通过战略目标分解，将“投资、运营、资本资金”强关联的价值管理系统纳入 6S 管理体系，通过“战略-规划-预算-执行-评价-调整”闭环管理，促成战略目标的达成。

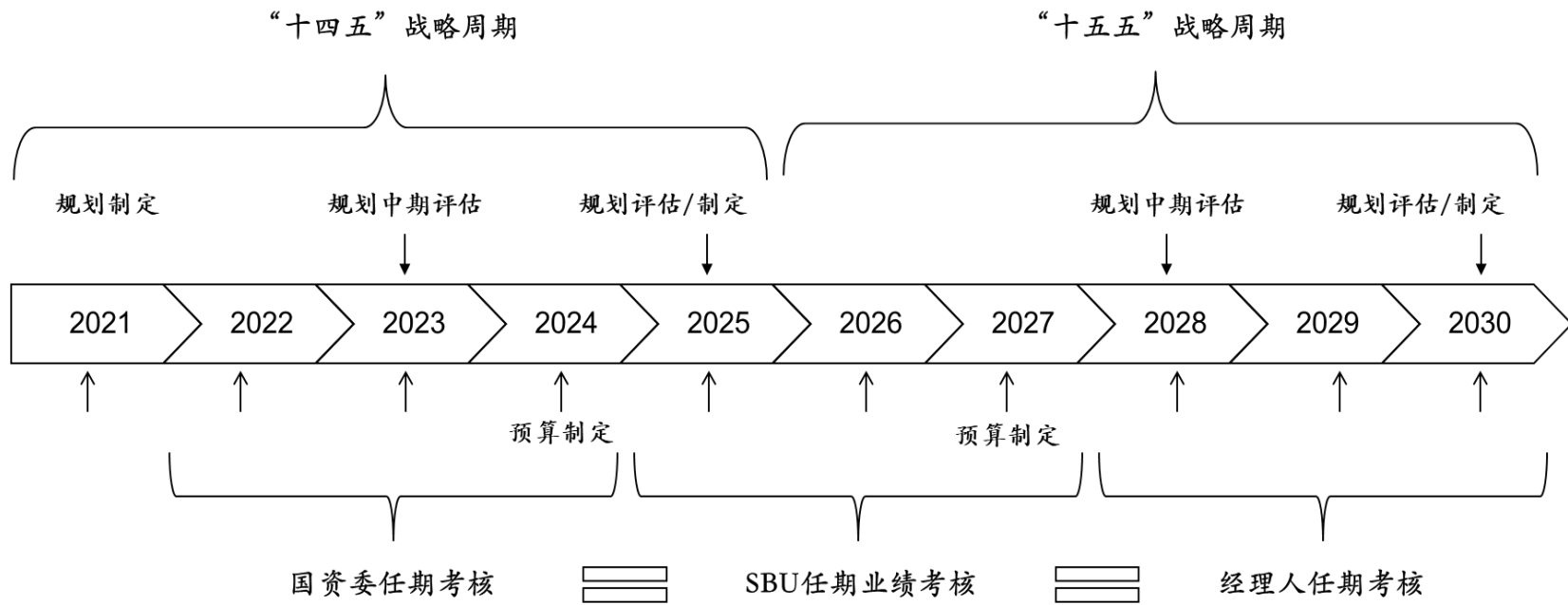


图表 5 6S 管理体系下投资、运营、资金资本联动闭环管理图

公司以战略规划引导，以全面预算分期，根据 Net Debt/EBITDA 中长期管控目标，以可投资自由现金流为限，编制五年投资规划，确定业务发展及资金资本规划，汇总形成五年财务预测，并通过战略目标分解形成年度财务预算。针对“投资、运营、资本资金”三大价值活动，公司将现有单一的综合财务分析报告分为投资执行报告、运营执行报告、资本资金执行与财务综合分析三个报告。同时，建立战略执行评价体系，对企业进行综合战略评价，实现战略到执行的强关联闭环管理系统。在此基础上，完成经理人综合评价报告，同时制定战略调整、薪酬资源和资本资金资源配置建议报告。

（2）完善中长期考核体系

为确保一张蓝图绘到底，增强规划期的严肃性，公司在对战略规划进行评估与调整的同时，建立完善了以五年规划期为基础的中长期考核方案，聚焦战略推进与价值实现，与年度考核、经理人任期考核有效衔接。



图表 6 中化规划期与任期考核衔接的中长期业绩考核

（3）搭建数字化平台

2021年，中化启动了2022-2025年数字化规划制定工作，并于2022年3月完成了“线上中化”总体规划财务管理分册（初稿）的制定。针对资产规模骤增、国内外企业文化差异较大、各单位现有管理水平参差不齐、公司内部存在多套标准和统计口径等问题，公司成立了专项工作组，通过招标引入最有经验和能力的外部机构，协助构建数据共享、互联互通的财务模拟模型及数字化平台，并按重要性和实施难易度，有序推进系统建设及数据标准建设管理工作，为价值管理体系运行提供支撑。

（4）推进价值管理的落地

为确保价值管理体系的实施推进，公司需要对涉及的各个环节进行梳理，对各部门对应责任进行明确，涉及部门之间协作的事项，应对对接事项、交付标准进行确认，通过推进宣贯、制定固化、优化提升，达到体系构建初衷。

3.3.3 案例评述

下面将以中化国际为分析主体，对该案例进行评述。

（一）关于企业业财融合现状的评述

就财务管理流程和组织架构而言，中化国际沿用母公司管理体系，基于“6S+”管理体系，中化国际又形成“4+1”管理会计体系。通过全面预算管理、管理报告、绩效评价、共享中心与财务信息化等五个方面助力公司发展战略的全面落地，实现财务管理体系由管控型向价值创造型的转变。

2012年试点中化国际启动财务共享服务中心建设项目，围绕“完善财务内控、建设财务共享、推动价值创造”“风险可控、数据透明、流程高效”的建设目标，采取先行先试、

由易到难的推进策略。2020年原中化国际财务管理部二级机构“财务共享中心”注册成立法人公司，由成本中心转变为利润中心，倒逼财务共享服务满意度提升。

至此，企业财务人员已经能够充分参与企业投融资及并购、战略规划、全面预算、成本管理、风险控制、薪酬分配等决策，并在其中发挥重要作用。目前企业业财融合程度之深，串联之紧密，已逐步打破业务与财务之间的壁垒。

（二）关于企业价值实现的评述

企业价值实现主要通过财务报表进行体现。除营收外，中化国际在企业内部拥有四大核心财务观察指标：净利润、资产负债率、经营现金流及 EBITDA。

表格 1 中化国际 2015-2022 年财务数据

年份	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
营业收入 (亿元)	437.46	406.57	624.66	599.56	528.46	541.62	806.48	874.49
净利润 (亿元)	4.80	0.57	6.48	9.11	4.60	3.06	21.75	13.10
经营性净现金流 (亿元)	23.52	19.18	8.75	23.64	16.07	25.77	13.74	34.06
资产负债率 (%)	51.35	59.89	62.26	52.31	52.01	49.94	65.62	62.22
EBITDA 全部 债务比	0.22	0.13	0.23	0.36	0.24	0.24	0.47	0.22
EBITDA 利息 保障倍数	5.51	4.90	5.82	7.31	4.90	6.28	15.00	4.60

从净利润来看，它反映企业盈利水平，同时是国资监管重要业绩考核指标。中化国际呈现稳定增长趋势，除受疫情冲击前两年营收下降外，中化国际营收也保持增长态势。从资产负债率来看，中化国际整体债务风险良好。从经营净现金流来看，它能真实反映公司经营结果质量和财务能力。经营性净现金流常年为正，但看其经营，可以发现状况良好。从 EBITDA 来看，它较准确地反映企业盈利水平和经营性现金流净流入等情况。无论是 EBITDA 全部债务比还是 EBITDA 利息保障倍数，虽有所波动，但仍处于稳定状态。

从以上核心财务观察指标来看，通过近些年业财融合管理模式的实施与优化，中化国际财务目标达成情况基本理想，企业处于行业领先地位，市场占有率、客户数量与质量均处于较好的水平。企业营业收入与净利润均保持高速增长，经营活动净现金流为正，资产负债率虽有所增加，也仅为去年部分项目有关，EBITDA 也保持良性增长，财务价值实现较好。

（三）关于企业内部运营的评述

中化国际围绕 6s 体系建立财务共享服务平台，依据业务流程，分层聚类功能定位，兼顾灵活的可拓展性设计思路，分别包括费用报销与报账系统、应收应付财务共享平台和电子会计档案系统。其从内部架构来看，业务层框架中的工作流引擎(已移入流程能力中心)。工作流模型是现代企业应用系统中必不可少的基础组件，是业务流程重组的基础平台，是企业应用提供灵活业务处理流程的必备技术。企业级的业务流程平台是战略性的平台之一，是信息化建设所依赖的重要平台。为此，在本平台中专门配置研发了 SmartBizFlow 组件，流程引擎已经移入流程能力中心，以开放的 API 发挥着从外部系统接收请求和驱动流程审批的更加重要的作用。

在具体实践中，企业的跨部门流程运作基本顺畅且高效，上下协作也基本良好，同时目前平台仍随业务发展处于不断优化阶段，具有根据业务需求的变化持续优化改进的能力。

（四）关于企业组织能力的评述

本文从员工的能力建设、制度安排和文化建设三方面对中化国际组织能力进行评述。

（1）能力建设方面

近年来，中化国际各个领域的产业人才克服各项不利因素，奋战一线，克服重重困难，有力推动了公司在重点产业链、战略产品、重大项目建设上取得关键突破。2022 年中化国际落实中国中化要求，完成 751 份“五懂五会五能手册”编制工作；筹建 4 家区域培训中心，推动危化品企业班组长轮训工作，夯实基本功训练，强化统筹发展和安全。

（2）制度安排方面

近两年，中化国际对组织结构进行了重建，对组织运行机制进行了完善，通过强化聚合合力、激发创造力、提升竞争力，以充分激发各级组织动能和活力，所有的业财融合行为都是以此为基础的，与当前组织架构充分适配。

（3）文化建设方面

经过多年的完善优化，中化国际基本形成了适合有限多元化战略、覆盖五大业务板块的具有中化特色的“以市场为导向、以价值创造为核心、以成本控制为基础”管理体系。经过多年来的管理实践，实现了全面预算管理的闭合循环，以绩效为导向的企业文化已植根于全体员工思想和行动之中，使评价结果能够服务于公司战略，实现了个人成长与公司发展的共赢局面。创造价值、追求卓越，成为公司员工普遍认同的核心价值理念。

（五）关于企业数字化水平的评述

从数字化水平来看，率先在业务层面完成数字化覆盖，近年来，财务数字化也有了突破发展。中化国际以顶层设计、试点先行、快速推广作为财务信息化建设原则。总部牵头、广泛调研、统一规划。在系统建设过程中，关注技术落后、内控失衡、效率损失、成本上升等变革风险。

从具体内容来看，企业内部数据全面畅通，同时外部战略合作单位部分数据也实现共享，可以依据数据平台进行战略决策，在数据开发层面，具有独立开发的能力。

（六）小结

在对本案例的研究过程中，本文发现如果企业规模越大，集成化越高，自上而下推行业财融合的顺畅度也就越高。前提是体现企业业财融合的管理模式对于企业要有充分适配，同时基于多元化、跨国企业集团的经营管理特点，中化国际以财务共享作为突破口，

从财务向业务出发，推动业财融合，形成数据标准、流程规范的系统架构，财务共享信息系统作为企业财务信息化建设的中轴，为其他领域的管理会计信息化建设奠定了信息贯通基础。其对企业绩效有明显的正向影响。

综上，本文基本可以认为业财融合对价值创造存在正向影响，高度发展的数字化可以扩大这个影响的正向效果。

3.4 案例 2：海尔设计人单合一机制，实现极致的客户体验

随着新一轮科技革命和产业变革深入发展，数字技术革命给社会生活、经济生活带来了广泛而深刻的影响，不断催生出新的商业模式。而海尔集团独创的人单合一模式，极大地发挥了人的价值，推进企业价值实现。在人单合一机制驱动下，海尔财务开始由智能化平台型财务组织向基于用户场景的价值创造型财务生态转型，确立了“规划未来，引领双赢”的战略定位，形成基于生态共创的海尔财务价值管理体系，实施财务管理创新变革，致力于成为海尔战略的推动者以及海尔管理模式的建设者。海尔财务的转型升级取得了显著成效，案例基于生态共创的海尔财务价值管理体系的理论化、体系化总结，为大型企业财务升级转型提供可参考的实施路径和成功范例。

3.4.1 企业介绍

海尔集团创立于 1984 年，经过几代经营者数十年的努力和创新，海尔已经成长为全球领先的美好生活解决方案服务商。在海尔的发展历程中，经历了若干次战略升级，从最初的品牌战略、多元化战略，再到向全国发展的国际化战略和国际品牌战略，最后从网络化战略进化到生态化战略。这个过程，可以清晰地看到海尔的发展路线，从单一产品到多元化业务、区域扩张、构建和融入商业生态。海尔战略成功的背后，业财融合发挥了不可忽视的作用。

3.4.2 基于生态共创的海尔财务价值管理体系的实施框架与思路

（一）实施框架与思路

为顺应新一代信息技术的发展和应用趋势，适应新时代下新商业模式的涌现与发展，聚焦企业生态转型升级的战略导向，海尔基于自身长期的财务管理实践，构建了基于生态共创的海尔财务价值管理体系。该体系的搭建及应用，最终目的是构建一个共创、共享、共治、共赢的无界财资生态。具体做法如下。

（1）机制驱动。明确以“人单合一 链群合约”为指引的战略思想与驱动机制。“人单合一”与“链群合约”分别为构建物联网财务生态品牌的战略思想与驱动机制，具体表现为人单合一、链群合约与增值分享三个核心要素。物联网时代海尔持续探索“人单合一”模式创新，深入推进企业物联网生态转型，始终坚持以用户为中心，满足用户需求、创造用户体验。链群合约是通过对链群内各节点实施有效激励、约束和协调，使得各个小微节点互相监督、高效协作并快速满足用户需求、实现用户体验迭代的一种契约设计，是海尔“人单合一”模式在物联网时代的具体化应用。

（2）组织优化。建立用户场景导向的“三类财务+两类链群”式的财务组织矩阵。海尔财务以创造用户价值为切入点，全面优化财务组织结构，由智能化平台型财务组织向基于用户场景的价值创造型财务生态转型，建立了用户场景导向的“三类财务+两类链群”式的财务组织矩阵；同时也确立了海尔财务的战略定位：规划未来，引领双赢，即通过财务战略转型承接业务目标，助力业务实现物联网时代生态品牌的引领。

（3）流程重塑。打造基于“大智移云物”数字化技术的业财资税一体化流程。海尔搭建了跨组织、跨行业、跨区域的全球化智能财务共享平台，内部融入业务端，打通业财资

税深度一体化的并联服务流程，实现事前、事中、事后全流程价值链的一站式智能化服务和管理，变事后算账为事前算赢，帮助企业优化经营管理，提升企业市场竞争力；外部打通数据壁垒，实现与生态攸关方互联互通的直连体系，提效降本，规避潜在风险，实现与企业外部攸关方的共创共赢。

（4）工具创新。首创物联网时代管理会计新范式——“第四张表”共赢增值表。共赢增值表内涵丰富，包含用户资源、资源方、生态平台价值总量、收入、成本、边际收益六大要素，囊括了生态平台核心的财务和非财务数据，从价值的定义、创造和分享上实现了三个价值的正向循环。共赢增值表颠覆传统以企业为中心的模式，聚焦以用户价值为中心，将传统自上而下的管理控制体系转变为以企业为核心的生态系统价值管理体系，通过衡量和评估企业、用户以及生态方所在生态系统的价值增值情况，动态监测和驱动价值创造与传递全流程，激励生态各方通过生态系统共创用户价值，实现价值自驱。

（5）生态共创。构建共创、共享、共治、共赢的无界财资生态。海尔建立开放互联、生态共创的价值创造型财务生态，让攸关各方共同参与到财务价值管理体系的建设之中；通过与用户零距离交互，建立互惠互利的合作生态，共同提供满足用户需求的场景解决方案，并持续迭代用户体验，实现生态攸关各方的合作共赢，共同构建共创、共享、共治、共赢的无界财资生态。

（二）实施路径

（1）建立基于用户场景的全流程数字化资金结算中台

2018年，颠覆传统电商零售的新零售概念兴起，新零售的概念推动了海尔专卖店的转型，全新的海尔场景体验店不断涌现并开始打通线上、线下、移动端多个渠道，变交易为交互，由“渠道”转变为“触点”；同时搭建起数字化营销平台，实现物联网生态化转型。

场景体验店的改革创新对传统的企业财务结算体系提出了挑战，店主们迫切需求一个交互导向的收支结算生态平台。基于此，海尔财务以海尔智家商城场景为切入点，推动结算中台模式创新建设，实现资金数字化集中管理、信息资源集约化。结算中台涵盖几乎所有商业银行以“账户”为交易主体的各项电子化服务，面向企业集团的各种信息系统提供统一标准的服务调用、统一的安全策略，是企业集团的资金交易数据中心。结算中台可以面向不同场景提供全渠道交易的支付结算和账户服务解决方案，从收、存、管这3大类业务场景，彻底颠覆传统的结算模式。

（2）建立基于数字科技的产业链金融赋能

为加速产业数字化转型升级，在集团物联网生态品牌战略指引下，海尔财务秉承“人单合一 链群合约”驱动机制，打造产业数字科技服务平台通过科技创新和深耕产业，携手合作伙伴为金融机构和中小微企业提供一站式金融科技及供应链、产业链数字化解决方案，助力中小微企业降本增效，支持实体经济健康发展。

（3）建立基于价值共生的企业生态价值体系

作为物联网时代管理会计的新范式，海尔首创的“第四张表”共赢增值表是一种全新的价值衡量体系，其形成逻辑是从企业价值驱动原因（用户资源、资源方）扩展至价值创造与分享的效果（生态平台价值总量、收入、成本、边际收益），将用户个性化需求通过链群合约转化为链群及链群各节点的目标。

共赢增值表实质是一种战略管理工具，通过事前锁定财务与非财务目标，战略驱动员工创客为用户赋能、创新业务模式从而创造价值；事中通过信息化系统实现预算（目标/预测/实际）拆解到天到人、实时显差、表内指标异动监测分析，从而动态优化调整目标与经营策略，支持业务可持续发展；事后通过对生态平台价值总量以及其他数据资产的价值衡量与评估，驱动业务模式迭代升级，抢更高的引领目标，同时对达成增值目标的生态各方基于增值空间进行价值分配，真正实现生态共创、共赢增值。

3.4.3 案例评述

下面将从五个维度，对该案例进行评述。

（一）关于企业业财融合现状的评述

海尔基于“生态共创”的财务价值管理体系，颠覆传统财务管理模式，重新定义财务角色与价值，从战略思想、驱动机制、组织转型与优化，技术革新、流程重塑、工具创新等层面逐步构建起一个共创、共享、共治、共赢的无界财资生态，为海尔在物联网时代的创业创新、生态转型奠定基础，为海尔物联网生态品牌的战略落地提供保障，成为场景品牌和生态品牌持续增长、引领引爆的助燃剂。

（二）关于企业价值实现的评述

企业价值实现主要通过财务报表进行体现。

表格 2 海尔智家财务维度指标达成情况

年份	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
营业总收入	898	1,191	1,634	1,841	2,008	2,097	2,271	2,435	2,614
净利润	59	67	90	99	123	113	132	147	166
经营现金流	56	81	167	191	151	176	232	202	253
量净额									
净资产收益	16.22	20.38	22.89	20.88	19.12	17.68	17.26	16.81	16.85
率(ROE)	%	%	%	%	%	%	%	%	%
总资产报酬	8.97%	8.66%	8.12%	8.15%	9.21%	7.62%	7.91%	8.28%	8.92%
率(ROA)									
毛利率	27.93	31.03	31.10	29.14	29.83	29.68	31.33	31.33	31.53
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
销售净利率	6.60%	5.62%	5.52%	5.38%	6.14%	5.40%	5.83%	6.05%	6.40%
期间费用率	21.32	25.50	23.11	20.78	22.26	21.40	21.02	20.20	20.27
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
资产负债率	57.29	71.34	69.55	66.80	65.33	66.52	62.67	59.85	58.20
	%	%	%	%	%	%	%	%	%

2023 年，海尔集团全球营业收入 3718 亿元，增长 6%，全球利润总额 267 亿元，增长 6%。同时，企业连续 15 年位列全球大型家电第一品牌；作为全球唯一物联网生态品牌，连续 5 年入选 BrandZ 最具价值全球品牌百强；集团子公司海尔智家连续 6 年入选《财富》世界 500 强。因海尔集团完整财报并不公示，故采用其子公司海尔智家财务数据，海尔智家是海尔集团制造业板块唯一上市子公司，营收占比海尔集团 70%，是极具代表性的。

在中国市场，海尔全年零售逆势增长 10%，市场份额达 27.2%。在海外市场，北美、西欧、中亚等均以超行业平均增速 2 倍以上的速度增长。

（三）关于企业内部运营的评述

海尔非常重视品牌建设。品牌建设又可以倒逼内部运营的提升。市场调查机构评测的品牌排名中，海尔常常榜上有名。优秀的品牌背后，是强大的研发、生产、销售和售后服务全体系。海尔著名的“人单合一”模式对从端到端的全供应链管理要求极高。此外，从研发表现来看，海尔集团也是中国国内研发投入和创新力非常靠前的企业。几个角度都说明海尔的内部运营水平非常高。

（四）关于企业组织能力的评述

（1）能力建设方面

公司高度重视人才培养，搭建分层次的人才培训体系，并通过课程培训、专题研修、挂职交流等多元方式为员工提供丰富的学习资源，针对不同需求多维度促进人才成长，助力员工提升职业素养、专业能力与领导能力。2023 年，公司组织开展了多项培训计划，课程涉及企业文化、办公管理、专业技能等内容，并采取直播、社群论坛等学习方式。

重视产品的合格率。开展服务质量提升线上培训 6,466 场，线下培训 20,010 场，参与的服务兵达 178,427 人次；国内运营区的全部工厂均通过 ISO9001 质量管理体系认证产品召回率 0%；产品不良率逐年；用户投诉率为 0.17%；投诉结案率及解决满意率均为 100%。

（2）制度安排方面

海尔集团组织能力非常强大。对于生产经营中发生的问题，形成讨论制度，有问题及时解决。这避免了问题不断沉积造成的企业风险，反过来又鼓励了创新。对于管理者和员工的责权分配，海尔坚持二八原则，即管理者要承担员工犯错的大多数责任。以此达到提高管理者带好团队的责任心。长此以往，形成问题解决式的高效团队。

（3）文化建设方面

海尔智家关注如何让 Z 世代的年轻人带着梦想来到海尔，不是天天处理繁文缛节，应付内部管理流程，失去激情和动力，而是能够创造巨大的用户价值并为之骄傲，同时自上而下时刻把海尔智家调频到创业初期心态，是解决组织活力的根本之道。

（五）关于企业数字化水平的评述

从数字化水平来看，海尔集团已经实现全链路数字化与自动化，建立了较为完善的数据体系。从具体内容来看，企业内部数据全面畅通，同时对外进行赋能，与较多企业实现数据共享，可以依据数据平台进行战略决策，在数据开发层面，具有独立开发的能力，同时不论是对个人还是企业，价值赋能还是十分显著的。

（六）小结

海尔集团作为行业龙头企业，通过“第四张表”的构建与赋能，在企业价值实现中显示出人的影响，辅以数字化，将业财融合对企业正向影响进一步扩大。与其他企业不同之处在于，大部分企业业财融合针对成本，而海尔集团更加专注于如何扩销增盈。这也可以证明业财融合作用于企业价值创造的方面不止于成本，还作用于多方面多渠道构建生态体系，提升企业价值。

3.5 案例 3：京东物流基于内部价值链，全面削减成本，保障服务满意度

当前属于互联网经济时代，推进了现代物流的迅猛发展，作为以物流体系为核心的企业，京东盈利的关键就是其物流体系的建设，同时区别于其他电商平台的关键因素也在于此。京东将物流成本管理作为核心管理组成部分，精细化、全覆盖的物流成本管理是其实实现价值创造的关键。

3.5.1 企业介绍

京东和淘宝均为中国国内头部电商平台，面对依靠三方物流迅速崛起的淘宝平台，京东选择了与之相反的一条路，坚定不移地搭建自营物流体系，目前已实现全国范围物流配送。2017年，京东物流作为独立个体企业，实现上市，此时，京东物流搭建的自营物流体系已实现内陆行政区县全覆盖，积极探索新技术，赋能主营业务，搭建了全流程无人仓，实现了全流程数智化，在物流行业里起到里程碑式的重要意义。截至2022年，京东物流在北京、上海、广州等地建有八大物流中心，拥有上千个仓库，共计超2500万平方米的仓储总面积。

3.5.2 基于内部价值链的物流成本管理

内部价值链是京东物流为京东集团服务的底层逻辑，包括采购、仓储、配送、逆向物流等各个环节。

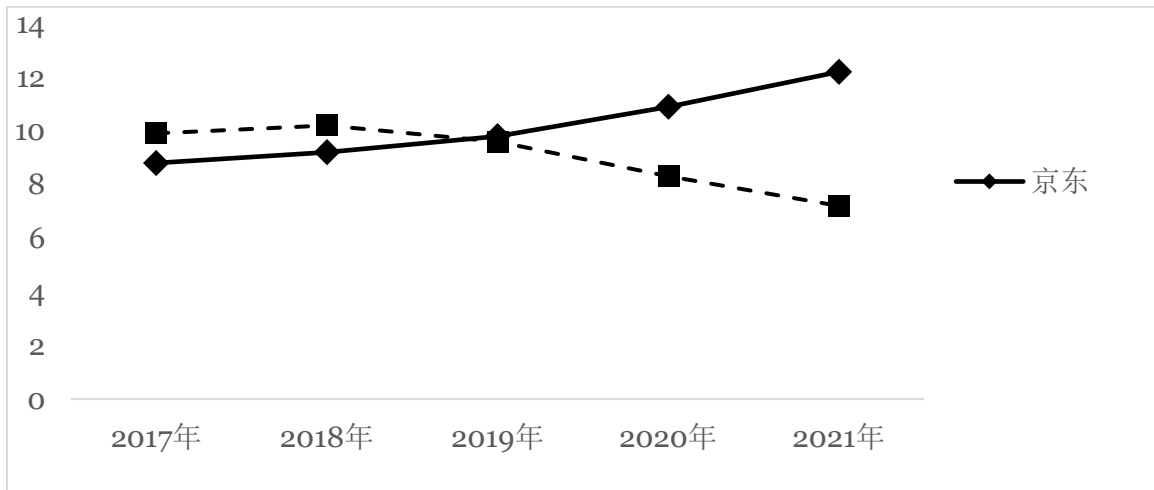
（一）京东采购物流成本管理

在采购成本方面，京东平台拥有充足流量优势，各大品牌纷纷与之合作，京东更多地采用供应商直供的模式，降低中间费用。同时，京东根据平台消费者的消费情况利用大数据预测需求，从而制定采购计划，极大避免库存的积压与资金占用。

对于经销商代理的品牌，京东采用多元化战略，选择多家供应商进行比价。虽然京东在采购环节对成本进一步控制，但是营业成本也是需要进一步重视的。

（二）京东仓储环节物流成本管理

电商平台一直以来都是客户与供应商必不可少的中间环节，需要有充足货源以及全面覆盖物流配送网络来确保配送时效。近年来京东为了搭建物流网络投入颇多，固定资产 5 年内提升 4 倍以上，现在北京、上海、广州等八大物流中心，拥有上千个仓库。仓库的大面积覆盖必然带来较高的仓储压力，为了控制仓储成本，近年来京东利用物联网技术开始实施了零库存管理的模式。下图为京东与苏宁易购存货周转率对比图，可以通过京东存货周转率逐年提高，已然超过了苏宁易购存货周转率，说明了京东的在仓储环节所执行的零库存管理卓有成效，提升存货周转率的同时，也获得了大量的现金流，间接提高了企业的资金收益。



图表 7 2017-2021 年京东与苏宁易购存货周转率对比

除了零库存管理，京东通过新技术赋能建设了亚洲一号，以技术手段降低仓储环节的物流成本。亚洲一号上海仓拥有各类先进设备，实现近 100%的自动化，货物高效入库，

收到客户订单后，摒弃原有的人拣货的模式，取而代之的是机器自动分拣，提高效率，降低人工成本与仓储成本。包裹打包、商品转送至装车环节均实现自动化，机器代人在京东物流的“亚洲一号”智能仓中随处可见。

（三）京东配送环节物流成本管理

运输环节是物流体系搭建中必不可少的。通常情况下物流配送分为自营物流配送和第三方物流配送，他们各有优劣势，其中自营物流配送效率、服务质量均优于第三方物流，但资金投入与运营成本均显著高于第三方物流，第三方物流也存在服务质量参差不齐导致经营不善的风险。京东在这两个中做到了平衡，采用了以自营物流为主，第三方物流为辅的两相结合的配送模式。期间，利用大数据技术和不断完善的自营物流体系服务物流网点触之可及的区域，同时兼顾我国国情，由第三方物流企业配送偏远地区，这样进一步提高了客户满意度和物流配送的灵活性，又控制了公司的物流成本。

（四）数字化在京东物流价值链的应用

（1）信息数字化转型

物流信息是物流企业发展的基石，对于物流行业来说十分重要。早期的京东物流集团欠缺对信息的管理能力，常因为信息的不对称，导致未及时接收客户反馈。信息传送不畅通，不能有效处理信息，衍生出了集团与客户的信息交流障碍。这种问题在一些农村偏远地区尤为凸显，客户常常因为信息的不对称、交流的不顺畅等问题享受不到及时的物流服务，导致与集团关系的僵化、客户资源流失。为响应客户需求，迅速准确收到并处理上下游相关信息，京东物流集团开始推动信息数字化转型，搭建信息数据平台，进行系统对接，提供物流实时信息共享，不仅保证了京东物流的高效率，还提高了用户的体验感。

（2）业务模式数字化转型

在京东物流业务模式转型之前，企业采用“人找货”的拣选方式，导致事倍功半的效果，拣选成本上升、拣货效率低下。为应对这一困境，京东物流开始进行业务模式数字化转型，实现作业模式自动化升级。通过在关键业务活动中运用新一代信息技术建设数字场景，研发“货到人”的作业系统，提升关键业务数字化，实现事半功倍的作业效果。

（3）供应链数字化转型

在业务模式数字化转型的基础上，京东物流达成了更高的可靠性和更丰富的推广空间，提升了业务运营能力。但实际物流作业中，物流作业的供应端、流通端和消费端紧密联系，仅针对单一环节的优化远远不够。针对京东物流庞大的客户网络，京东物流集团提出了 3 S 理论，致力于供应链的数字化转型和智能化改造。同时倾力打造供应链数字孪生平台，融合产前物流、流通物流以及成品物流，实现供应链协同一体化运行，提高供应链全流程优化策略，步入数字化转型的高级阶段。

3.5.3 案例评述

下面将从五个维度，对该案例进行评述。

（一）关于企业业财融合现状的评述

以上基于价值链的及京东成本管控，是基于业财融合的基础。京东通过建立业务和财务之间的桥梁，加强业务和财务之间的沟通和协作，建立高效的财务管理体系，实现了财务转型。其中，京东将财务部门分为三个部分：财务核算、财务管理和财务战略。通过这种方式，京东能够更好地满足业务需求，提供高质量、高效率的财务服务。

（二）关于企业价值实现的评述

京东物流 2017 年从集团独立，2021 年上市，所以本次价值实现仅展示近三年财务数据。

表格 3 京东物流 2020-2023 年财务数据

年份	2018	2019	2020	2021	2022	2023
营业额	378.73	498.48	733.75	1,046.93	1,374.02	1,666.24
损益额	-27.65	-21.60	-40.37	-156.61	-10.90	11.67
经营性净现金流	未披露	未披露	102.01	62.07	133.14	163.52
资产总额	284.44	400.53	547.23	767.95	1,066.97	1129.02
资产负债率	103.22%	105.21%	105.29%	47.41%	50.13%	50.95%

从营收来看，通过近些年业财融合管理模式的实施与优化，京东物流的财务目标达成情况较好，企业处于行业领先地位，市场占有率、客户数量与质量均处于较好的水平。

从京东物流客户层面来看，近两年也有所发展。对于外部客户收入在 2023 年达到人民币 1166 亿元，同比增加了 30.8%，其中，内、外部一体化供应链客户均进一步增加。大客户客单价也稳步提升。

表格 4 京东物流年度收入贡献高于 1000 万元的外部一体化供应链客户

年份	2020	2021	2022	2023
客户数量	179	296	362	384
每客户平均收入 ARPC（人民币百万元）	37.7	42.4	42.2	45.9
收入（人民币百万元）	6,746	12,550	15,271	17,624
占外部一体化供应链客户收入比	41.0%	49.3%	52.3%	56.1%

表格 5 京东物流年度收入贡献低于 1000 万元的外部一体化供应链客户

年份	2020	2021	2022	2023
客户数量	52,487	74,306	79,566	74,330
每客户平均收入 ARPC (人民币千元)	185.2	173.9	174.8	185.4
收入 (人民币百万元)	9,718	12,920	13,904	13,783
占外部一体化供应链客户收入比	59.0%	50.7%	47.7%	43.9%

(三) 关于企业内部运营的评述

在具体实践中，企业的跨部门流程运作基本顺畅且高效，上下协作也基本良好，京东以“产品、价格、服务”为核心，致力于为消费者提供优质商品，给予顾客满意的消费体验。第一，京东不断完善自营物流网络，加大科技研发投入，推出“211 限时达”“极速达”等多项专业服务，为消费者提供高效的物流配送服务；第二，京东不断拓展其经营的产品种类并开拓海外购，为消费者提供多样化的服务；第三，京东自营商品秉持企业建立之初的承诺，保证正品，在消费者心中树立了良好的品牌形象。这些都是其内部运营顺畅的体现。

(四) 关于企业组织能力的评述

(1) 能力建设方面

京东物流已拥有 39 万员工，高质量就业规模持续扩大。京东物流始终致力于为员工提供良好的薪酬待遇和福利保障，良好、稳定的收入、五险一金等福利保障，让他们形成了极强的职业责任感、企业认同感。在疫情期间，京东物流组织上万名快递小哥参与了抗疫保供的异地调配，定向增援上海、北京、重庆等城市的配送履约。

2023 年，京东物流开发人才发展培训课程近 4000 门，通过线上线下等各种形式接受不同层级培训近千场。多措并举推进高质量就业，京东物流凝聚了天南海北的超 39 万

名员工，不仅包括勤劳专业的一线员工，还汇聚了国内众多顶级技术人才、物流专家，他们不断在专业领域自我提升，在各自的岗位上不断发光发热，使员工与企业相互成就，共同发展。

（2）制度安排方面

京东物流这七年，五次调整组织架构，2023年4月最后一次调整组织架构。京东物流此次调整目的是不断将组织架构扁平化，实现“放权”。核心变化主要有四个：

一是拆掉总部中台，销售、产品、运营等职能部门将并入四大事业部，提升跨部门沟通协同效率；二是在总部推行事业部制，成立供应链、快递快运、X（智慧物流）、国际四大独立事业部；三是取消原有的七大区域核心经营主体，将省份作为具体的经营单元，直接向总部相关事业部负责人汇报；四是落实核心经营主体60个省区，同时各省份的权责也有较大变化，将拥有更大的经营决策、管理、人事任免等权力。

以上调整意在从集团层面将权力下放到一线团队，让基层组织能够自主决策，充分发挥组织活力。

（3）文化建设方面

京东物流持续严守合规经营底线，在正道成功的商业道德理念引导下，恪守合规经营底线，不断完善高效、严谨的内容合规经营体系。为全方位进行合规管理，京东物流恪守三道防线，并从法律监管、反腐败、信息安全、审计、交易风险等五个维度保障合规管理。在合规管理中，反腐败是重中之重，京东物流始终严格遵守国家及京东内部的相关法规及章程，依据“ABC问责原则”实行两级决策机制，并对举报行为有功的人员给予奖励，在全公司树立合规、廉洁之风。

（五）关于企业数字化水平的评述

数字化是企业降低物流成本的关键。2017年，京东将“成为以零售为基础的技术与服务企业”作为发展目标，全面推进企业数字化转型，加快智能物流体系建设。目前，京东智能化无人仓库并没有完全实现自动化，并且各个无人仓的自动化程度并不一致，所以，京东应当继续加大科技研发投入，推进仓储全过程智能化建设。比如，全面采用机器自动分拣技术扫描入库，只需安排少量员工控制智能化设备，进而达到提升仓储作业的效率以及准确性、降低人工成本的作用。

（六）小结

在对本案例的研究过程中，发现互联网的发展为电商企业带来了更多的机遇和挑战，物流成本管理对电商企业的发展至关重要。基于价值活动分析，电商企业不仅应当关注其自身内部生产经营活动各个环节，通过加大数字化投入，提高自营物流体系智能化水平来降低仓储、配送等环节的物流成本，还要重点关注各环节业财融合，关注各环节成本管控，严格把控供应商资质、提升商品采购质量、降低退货风险、提高顾客满意度，从而达到建立核心竞争优势，促进企业长久发展的目的。

综上，本文认为重资产运作的企业更应该注重业财融合，关注各环节成本的管控有助于企业更好地实现价值创造。

3.6 案例 4：中国中车采用作业成本管控模式，推动制造单元转型

2022年3月，国务院国资委发布了《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》，中国中车作为央企代表，以规范、精益、集约、稳健、高效、智慧为标准，强化核算报告、资金管理、成本管控、税务管理、资本运作“五项职能”，完善全面预

算、合规风控、财务数字化、财务管理能力评价等建设“四大体系”。在集团层面，中国中车集团有限公司（以下简称中国中车）高度重视财务管理在企业经营中的作用，始终坚持战略引领、改革赋能、创新驱动。在业务层面，子公司坚持集团 CCSS 的财务工作理念（创造价值（C）、控制风险(C)、决策支持(S)、解决问题(S)），通过推进“作业成本法”落地的方式，助推“制造分厂模拟利润中心转型”的管理变革，极大地提升了制造资源对企业增值的贡献能力，具有深远的现实意义。

3.6.1 企业简介

中国中车股份有限公司由中国北车股份有限公司、中国南车股份有限公司按照对等原则合并组建的 A+H 股上市公司。经中国证监会核准，2015 年 6 月 8 日，中国中车在上海证券交易所和香港联交所成功上市。现有 46 家全资及控股子公司，员工 17 万余人。总部设在北京。中车产品出口到全球 101 个国家和地区，覆盖六大洲的 11 个市场区域。

3.6.2 四大管理体系构建与基于制造单元转型推进精细化成本管控

（一）四大管理体系构建

（1）立足战略驱动，健全全面预算管理体系。全面预算有效承接战略，分配财务资源，细化经营目标，连接关键经营活动，保障企业战略目标实现。优化运作体系，强化预算理念。优化全面预算组织体系，实现所属企业全覆盖。

（2）完善全面有效的合规风控体系。强化风险意识，科学平衡业务发展和风险防控的关系，完善全面有效的合规风控体系，守护企业价值。

（3）推进数字化转型战略，打造中车特色数智财务体系。研究制定中国中车一个目标、六个方向、五项举措、四项保障的“1654”财务数字化建设规划。“一个目标”，即建设

符合中车特色的行业领先、国内一流、国际先进的数智型财务体系。“六个方向”，即：基础财务工作智慧化、财管机制赋能企业经营意识改变、深入业务价值链促进业财融合、注重与企业内外部合作伙伴的高效协同、深化数据驱动下的企业洞察、打造面向未来的核心竞争力。

（4）建设“三位一体”导向的财务管理能力评价体系。一方面财务能力评价要与企业经营管理能力评价相统一；随后要从战略和组织变革角度深入理解“三位一体”财务的思想精髓，以要求为导向系统地设计评价体系；另一方面按重要性和适用性原则，通过战略和职能规划导向，通过财务评价引导财务转型。

（二）基于制造单元转型推进精细化成本管控

关于基于制造单元转型推进精细化成本管控的实践，应用于业务层，以财务指导业务实施，助力企业成本管控与效能提升。首先是细化作业资源，建立隶属清晰的制造资源要素池。确保制造工费全口径管理，将所有资源要素均纳入管控范围，通过对资源要素进行重分类，明确不同类型、不同区域的资源与产品项目或经营单元的隶属关系。同时不同资源的动因、消耗规律不尽相同，通过分析各类制造资源消耗原因，细化制造工费科目的颗粒度，确保各级核算主体均能清晰地看到可控资源、施加影响资源与不可控资源的费用核算情况。

其次明确作业层级，建立以班组为最小经营单元的基本作业库。从作业链上看，公司作业成本实践覆盖了全作业链活动，即包含车体成品生产—转向架成品生产—总组装生产—调试全过程。从层级上看，公司作业层级根据颗粒度可分为分厂级、产线级、班组级、工序级、最小作业单元级、工步级。将作业成本法的实施颗粒度定位于班组级作业中心，

将班组作为最小经营单元与核算单元，以班组作业合集为标准建立基本作业库，全年成立了 510 个班组级成本中心，解决了传统仅以三大分厂作为核算对象使得成本笼统分摊的核算问题。

然后寻找成本动因，为提升核算准确性建立作业动因仓。公司结合精益管理思想，通过区分作业特点，分析各类制造资源消耗动因，结合各业务部门管理精细化程度与信息化、数字化水平支撑条件，根据资源消耗的关键因素来选取不同的分摊率，提高制造工费核算的准确性。

最后推进作业预算，建立制造分厂全面预算管理体系。以财务为主导的经营管理会计报表维度，用于量化经营成果。主要呈现的是财务结果的财务核算管理报表、管理会计报表；以经营主体为主导的经营管理业务报表维度，用于自主改善使用。主要呈现分厂滚动预算报表与作业成本报表。结合公司下达的制造毛利率总指标，制造分厂要从时间、管理单元、费用科目三个维度对分厂年度经营指标进行分解，落到具体的作业安排上，对作业活动制定管控标准与指标，通过经营报表及时掌握自身经营情况与单元投入产出情况，进行与目标之间的偏差分析，有效控制制造工费。

3.6.3 案例评述

接下来本文从五个维度对中国中车进行评述。

（一）关于企业业财融合现状的评述

从企业业财融合情况来看，中国中车无论是顶层设计的数智财务体系与财务评价体系，还是基于底层的精细化成本管控采用的均是财务指导业务或者说是财务评价业务为底层逻辑，财务参与业务各方面都是十分深入的，故中国中车业财融合情况很好。

（二）关于企业价值实现的评述

2014 年南北车并购后，来看中国中车 2015 年-2023 年财报的变化情况：

表格 6 中国中车 2015-2023 年财务数据

年份	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
营业收入 (亿元)	2419	2297	2110	2191	2290	2277	2257	2229	2343
净利润(亿元)	118.18	112.96	107.99	113.05	117.95	113.31	103.03	116.53	117.12
经营性净现金流	149.82	209.86	162.09	188.69	225.31	-20.32	205.93	239.53	147.21
资产负债率 (%)	63.56	63.41	62.19	58.13	58.59	56.89	57.29	56.80	58.35
EBITDA 全部债务比	0.12	0.11	0.10	0.10	0.10	0.11	0.09	0.10	0.09
EBITDA 利息保障倍数	16.66	18.18	13.82	13.33	20.61	26.64	20.23	23.50	25.16

两车合并后，2015 年到 2023 年营收由 2,419 亿元到 2,343 亿元，净利润也从 118 亿元到 117 亿元，从这两个方面来看，其间虽有所有波动，但基本维持不变，中国中车处于业绩“平”“稳”期。从现金流上来看，经营性净现金流除 2020 年短暂为负外，整体现金流量充足，从资产负债率来看，持续下降，由 63.56%下降至 58.35%，长期偿债能力不错。

故，从价值实现维度来看，南北车并购后，中国中车发展较为平稳，财务指标稳定，同时可实现部分客户赋能，价值实现较好。

（三）关于企业内部运营的评述

对于业务层面的，本文引用中国中车财务的 CCSS 理念进行评述。

(1) 价值创造 (C) — 优员挖潜，降本增效，提升经营品质。2020 年单车制造工费同比降低 7%，销售净利率同期提升 0.6 个点。

(2) 控制风险 (C) — 强化内控，风险预警，及时纠偏。围绕作业成本法落地建立完善了成本数据分析模型，有助于制造分厂合理安排具体资源，做好经营内控，从源头规避低效无效资源投入。通过实时掌握动因发生数据，结合业务动因量分析追溯业务真实性，并对超出标准与账面异常进行预警，及时反映成本归集问题，提高问题纠偏与风险防治效率。

(3) 决策支持 (S) — 创新模式，数据赋能，持续发力。通过信息化与数字化支撑实现数据赋能，强化财务指标与业务指标联动，实现业财融合，制造分厂不断提高采集数据、分析数据、运用数据和汇报数据的能力，通过滚动预测追踪，为公司全面预算提供合理的数据测算来源，为公司管理提供更有效的决策分析支持。

(4) 解决问题 (S) — 业财融合，精益改善，消除浪费。识别客户买单增值作业做价值链优化，减少资源无效浪费。目前已对生产作业、运输作业、搬运作业、机器作业等一千余项作业活动进行价值分析，有针对性地进行作业顺序调整、作业内容简化、不增值作业减少、作业方法改善等方式，充分减少不增值环节、无效作业时间和冗余浪费实现作业改善和成本压降。同时培养业务财务伙伴团队 (BP 匠队)，实现管理会计转型。

(四) 关于企业组织能力的评述

(1) 能力建设方面

近年来，中国中车持续加大人才培养培养力度。根据“十四五”人力资源战略规划制定《中国中车 2023 年人力资源工作要点》和年度培训计划，组织策划实施公司 2023 年度

人才培训开发工作。对接“双赛道双集群”产业发展新格局和“一核三极多点”业务结构人才需求，进一步加强培训管理体系、培训课程体系、培训讲师体系和学习云平台建设，系统设计培训项目，精心策划培训方案，强化项目实施与评估。通过创新培训组织形式着力强化人才赋能，助力公司高质量发展。2023年，公司以干部大轮训人才大培养为标志，人才赋能开发工作得到系统提升。重点举办管理实务、数字化、国际化、高技能人才等系列培训及总部部门培训项目，共策划举办公司级重点培训项目68期，共计培训12,100余人次；所属企业举办的子公司级和分厂车间级培训项目共计培训33.7万人次，其中管理人员培训约4.8万人次，专业技术人员培训约7.5万人次，技能人员培训21.4万人次，为公司高质量发展和加快建成世界一流中车提供坚实人才保障。

（2）制度安排方面

近年来，中国中车加快建设世界一流企业，有效应对超出预期因素冲击，围绕核心业务、支柱业务、支撑业务、平台业务、培育业务全力推进业务布局和商业模式创新，“产品+”“系统+”建设不断深化，以轨道交通装备为核心、以战略性新兴产业为主体的多元业务架构更加均衡，铁路装备业务优势不断巩固，城轨与城市基础设施业务持续壮大，风电装备、机电、新材料等新业务多元拓展，现代服务业务实现规范发展，满足和引领了多元化的市场需求。

（3）文化建设方面

中国中车建立了完整的企业文化体系，编制了成熟的企业文化培训课程，着力打造“六位一体”文化传承工程，大力实施行为文化“BI登高工程”，使精益、合规、质量、安全、责任成为共识。公司致力于让所有管理层与员工感知、认同、践行企业文化，使企业

文化内化于心、外化于行，落实在每位员工的思想行为之中，让客户、合作伙伴、投资者、供应商都可以从我们共同创造的价值中受益。

（五）关于企业数字化的评述

从数字化水平来看，中国中车将财务数字化作为核心构建方向，通过财务指导业务层，数据体系较为完善，从具体方向上来看，内部数据全面贯通，同时外部与战略合作伙伴实现数据共享，并推进对于市场的数据洞察，完善的数据层覆盖，是推进精细化成本管控的基础。当然，对于大型深度的制造业而言，数智化对于业务开展的重要性不言而喻。从这些方面来看，中国中车及其子公司在数字化层面的水平是较高的，同时积极赋能业务推动价值赋能十分显著。

（六）小结

从案例中可以明显看出，对于大型制造业而言，业财融合是必经之路，以财务数字化转型为牵引，协同推进财务共享体系建设，有效提升财务基础工作效率，推动财务规范运作，促使财务从提供事后的财务数据向事前的前置管控和事中的规范管理转变，提升整体风险管控能力。同时不断以搭建企业业财融合网络为重要发力点，推动集团及下属企业走向业财一体化运营。促进企业实现数据驱动与科学决策。在此基础上协同发展，目标打造全产业链共享共赢的新生态。

对于这种国内价格管控的垄断企业而言，成本管控是其利润保障的重要渠道，由案例中可以看出，业财融合确实可以在高度的自动化、数字化基础上为企业实现价值创造。

3.7 案例 5：开市客 Costco 通过精细化时间成本、运营成本管理推动企业提质增效

长期以来，我国大部分的企业进行成本控制与费用管控的同时，只关注于采购成本、生产成本及销售成本等方面，关于“时间成本”这样隐性的成本却很少有企业投入过多的关注度。由于时间具有稀缺性、不可替代性等特质，决定了它对于服务行业的成本控制与费用管控具有得天独厚的重要性。现在本文以 Costco 为例，通过他们运营策略与运营模式的分析，论述他们进行时间成本管理的方式，是如何为企业获得更大经济效益的。这对于现代服务行业，尤其是零售商超行业，在企业管理过程中具有重要且深远的影响。

3.7.1 企业介绍

全球第一家会员制的仓储批发卖场是于 1976 年在美国加州圣地亚哥成立的 PRICE CLUB，以及 1983 年在华盛顿州西雅图市成立的 Costco。Costco 是全世界销售量最大的连锁会员制的仓储批发卖场。Costco 持续致力于引进新品、特色商品、进口商品、差异化商品等，以此增加供应链活力和商品的鲜度，同时通过厂商谈判降价或进口税率的降低等方式，在让利方面回馈给会员。Costco 在全世界有数百家网点，商品种类繁多，对待会员还有非常优渥的会员专享权益。

3.7.2 开市客 Costco 的时间成本管理与运营成本管理策略

（一）Costco 的高周转策略

存货周转率是指企业在一定时期之内营业成本除以平均存货余额的比率。以零售行业企业为例，沃尔玛常年处于世界 500 强第一位，同时也是全球最大的零售商。由于沃尔玛的物流配送以及全球供应链覆盖与管理遥遥领先，无人能及，沃尔玛才能实现低成本战略，以他为例是不具有复制性的。与沃尔玛不同，Costco 的低成本战略的实现主要是得

益于它将重心放在如何提高存货周转率上。存货造成的成本，不是因为商品和顾客之间的物理距离，而是商品到顾客手上需要大量等待时间所造成的。

首先，中产阶级消费者是 Costco 目标客户群体。他们具有家庭消费能力较强、愿意大批量囤货、注重生活品质，更倾向于选择高端的产品和服务的特征。因此，Costco 制定了通过大包装量贩式的销售模式和精选最畅销并且性价比最高的商品来吸引大批量的忠实粉丝的高存货周转率的策略。采用“严选模式”，只选择性价比高同时畅销的商品进入超市，同时大包装销售。这样操作后，消费者满意度会进一步提升，大大降低了商品走向客户的时间，从而提升坪效。

至此，Costco 为其高存货周转率策略，制定了细化的运营策略。

（二）运营成本管理策略

（1）商品定价策略：服务中产阶层，贯彻低价优质策略

Costco 贯彻低价策略，其中毛利率始终维持在 14%以下这个较低水准，2022 财年毛利率为 13%，同比减少 0.2 个百分点；表明了 Costco 在规模效应下降低的成本，同时还进一步压力毛利，让利给消费者。因此，Costco 大多数商品相较于其他的竞争对手，单品价格能实现最大限度低价。此外，Costco 20212 财年实现收入 2270 亿美元，净利润 58 亿美元，其中会员费收入 42.24 亿美元，占净利润比重 72%，表明了 Costco 的利润来源并不完全依靠于商品销售，会员收入的利润贡献率更大。因此会员制零售业态通常并不靠商品毛利率实现盈利的，维持会员续费率才是关键。

（2）精选商品，做强自有品牌

Costco 通过选品能力，将每家门店的 SKU（Stock Keeping Unit 库存单位量）控制在 4000 个左右。针对目标消费客群，Costco 通过买手进行专业选品，精心挑选出最符合目标消费者大众期望的商品，以获取消费者对 Costco 品牌价值的高度认同，建立并提升顾客信任与忠诚度。

在此模式下，集中采购的规模成本优势体现，同时提升了议价能力，再加上自身优异的库存管控能力，从而实现了低存货周转周期，并对一些单品拥有整条供应链绝对的控制权。这样从而实现了运营效率的大幅提高，2022 财年 Costco 库存周转天数为 30 天，这一数字明显优于同业平均水平。

（3）低费率实现了企业客单价与坪效双高

传统零售企业所建立的会员体系，是免费办卡的，会员卡仅具有储值、积分以及提供商品折扣的功能。而 Costco 的会员体系构建理念完全不同，会员需要缴费成为的，是进入 Costco 的先决条件。当消费者购买了 Costco 的会员，为了使先期付出的会员费有所价值，就会更愿意前往 Costco 进行购物消费。在这种情况下，Costco 的复购率会显著高于同行，同时大规格的采购使得客单价更高。

（三）运营模式

Costco 在进入中国市场后，根据前期市调，在质量控制、自有品牌、场景布置和退货政策上均有不同的调整与应对措施。

（1）严格质量控制

在 SKU 数量极其有限的情况下，Costco 的采购决策会异常重要，也使得供应商间的竞争进一步扩大。也因为这样，商品质量才有保证，使得消费者对商品有更强的信任度。

Costco 的严选，是货比三家，通过同类商品性价比、质价比等的比较，选出 Costco 采购们认为最适合顾客需要的商品。而替消费者做决策，当选品正确时，实际上是在帮助消费者剔除不必要的选项，降低顾客的信息和时间成本，提升他们的购物体验上。Costco 较少的选择表面上影响了顾客的购物选择，但实际上为顾客排除了因信息不对称等造成的干扰项，减少机会成本的偏差，实际上减少的是顾客的选择成本，从而促进消费，从实践看来，并没有影响顾客的购物体验。

（2）弱化自有品牌

Costco 除了严选带来的高性价比商品外，也得益于常年打造的自有品牌 Kirkland。它涉及 Costco 经营的全类别商品。进入中国市场前期，自有品牌的陈列一直位于 Costco 的核心商品陈列区，但由于中国消费者对于 Costco 自有品牌比较陌生，自有品牌销量未达预期。所以对于 Costco 来说，自有品牌的铺市率需要重点关注，要悄悄地对中国消费者种草，而不是放在 C 位强推，这样会得不偿失，收效甚微。如今，中国区 Costco 门店的自有品牌数量有了下降的态势，核心区陈列的产品被国内本土明星商品以及进口商品所取代。尤其是保健品板块，中国本土品牌的保健产品占据了原来科克兰保健品的 C 位。虽然 C 位被占，但是近两年来，自有品牌的销量却有所回升，顾客对于自有品牌逐渐熟悉，未来在某些板块，自有品牌重回 C 位也并非不可能。

（3）特殊场景布置

Costco 在营销上也有诸多可取之处，通过一系列场景设置，进一步推动了低频产品的消费，提升了低频产品的库存周转率。将售价 1499 元的飞天茅台和收银台摆放着的售价 11999.9 元的 Burberry 风衣，在人们抢购飞天茅台的同时，也会促进 Burberry 风衣的

销售。这样 Costco 通过搭建场景，利用引流商品拉动客流，在爆品与低频商品的联动中，提升低频商品的曝光率及销售额。

而对于其他的中国零售商来说，很少会把这类常规意义上的低频产品放在人流量最大的核心区域，也不会特意去搭建消费场景来引流。其中涉及的原因包括：第一，有限的场地内，低频产品销售额有限，价值贡献率较低，不应该为其投入太多资源，这些也很难在短时间内有高回报；第二，中国人讲究性价比，使用低频次但价格昂贵的商品往往很难得到大多数人的关注，而 Costco 试图用吸引眼球的场景驱动，让消费者失去“理智”。

（4）坚决执行无条件退货政策

在传统零售中，无条件的退货政策是极少数的企业可以完全执行的，但这么多年来 Costco 却始终坚持。虽然出现了消费者恶意退货的情况，但毕竟是少数，Costco 这以退为进的方针树立了良好的企业形象，为顾客兜底这一行为形成了顾客对于 Costco 的信赖，并进一步提高会员忠诚度。

3.7.3 案例评述

（一）关于企业业财融合现状的评述

从该案例可以看出，Costco 更加注重运营，而非财务，但是他们存在潜藏的业财融合逻辑，通过高周转策略，降低“时间成本”，通过定价与财务维度的控制毛利，做到成本的精准控制，这些需要财务进行参与。定价策略与收益的精准把控也是企业业财融合的一个明显标志，因此，本文也可以看出 Costco 也存在着一定的业财融合。

（二）关于企业价值实现的评述

关注近四年的 Costco 的财报表现：

表格 7 开市客 Costco2019-2022 年财务数据

美元	2019	2020	2021	2022
存货（亿）	113.95	122.42	142.15	179.07
资产负债率	65.67%	66.33%	69.50%	67.82%
营业收入（亿）	1,527.03	1,667.61	1,959.29	2,269.54
毛利（亿）	198.17	219.30	252.45	275.72
净利润（亿）	36.59	40.02	50.07	58.44
现金净流动（亿）	23.29	38.93	-10.19	-10.55

本文可以从近年的数据中可以看出开市客的营业收入逐年递增，同时全球化布局，新店增加，特别是近两年在中国区的开店，使得营收大幅增加，四年内增幅超 48%，净利润也逐年增长。短期内的现金净流动为负，跟这两年的迅速扩张密不可分，会员收入是其净利润主要来源。从长期来看，高周转策略为企业降低了时间成本。

（三）关于企业内部运营的评述

首先本文可以肯定的是 Costco 完全是以客户为中心的，他们在文化建设上是以“成本控制、高效运营、员工忠诚度和客户至上”为核心，一切的运作流程只为了给顾客提供更好的服务。在跨部门流程运作环节及协作环节，Costco 持续优化当前作业流程，进入中国区之后，根据中国中产阶级消费者，定制产品并优化相关流程，但 Costco 线上体验距离其他国内同行依旧存在一定差距，这也体现在其 2022 年线上销售下降 10%以上，在中国，线上消费是占有重要比重的，所以在该方面仍需加强优化。

（四）关于企业组织能力的评述

（1）能力建设方面

Costco 对员工的管理和培训非常重视，它认为员工是公司成功的关键。Costco 为员工提供高于业界平均水平的薪资和福利，包括免费医疗保险、退休金、教育补贴等。此外，Costco 还鼓励员工参与公司决策，以及为客户提供最优质的服务。这种重视员工的做法，使得 Costco 的员工忠诚度非常高，也使得 Costco 的客户得到更优质的服务。同时员工的线上培训也支持多语种、全方位的培训。

（2）文化建设方面

Costco 以低价高质量的产品和卓越的客户服务而闻名。它的品牌文化以“成本控制、高效运营、员工忠诚度和客户至上”为核心，而这些文化价值观是 Costco 成功的关键之一。

（五）关于企业数字化水平的评述

当前受竞争压力加大，线下门店的原有消费者被分流，同时线上流量红利见底也使企业面临的业绩压力明显增加。同时，消费主力发生变化，Z 世代的消费观念使得零售企业需要主动调整经营策略来抓住消费者。目前来看，实体零售业包括 Costco 在内的一个显著变化就是数字化管理的逐步落地。Costco 通过数字化会员管理、数字化商品管理、数字化门店运营等适应新时代下的企业发展。

（六）小结

综上，时间成本作为隐性成本，容易忽视的，但是它与各种显性成本相互关联，做好时间成本的管控，亦能推进企业价值创造的实现。

3.8 案例研究的理论总结

通过以上探索性案例分析后，发现业财融合与价值创造之间可能存在内在作用机制，总结以下几点：

（1）业财融合模式各有特点。本章研究的 5 个案例，在业财融合模式的选择上存在差异化，主要是因为他们的主营业务不同、财务管控重点不同，以及表现出不同的创新文化。如海尔公司主营产品是家用电器，这种消费类产品的供应链具有显著的需求拉动特点，海尔作为供应链的核心企业，既有能力直接影响市场，也有能力直接影响产品，因此海尔才有可能提出人单合一模式，并且只有在海尔浓厚的创新文化驱动下，人单合一得以实施。中车则是生产非消费类大型产品的大型企业，和海尔相比，他们偏向于订单式生产，订单金额大、定制化程度高，且市场化程度不高，因此，这类企业的成本管理就成为了财务管控的焦点。此外，业财融合模式和商业模式选择有关，开市客的核心竞争力表现在它的周转率，因此开市客的重心在于时间成本和运营成本管理。

（2）案例企业价值实现普遍较好。从以上案例多年的财务数据报表中可以发现，这几家企业的财务指标均表现良好，说明企业实现了较好的价值回报。

（3）案例企业运营能力强。案例企业很重视运营能力建设，具备了行业内领先的运营能力。如京东物流以客户满意度为终极目标，不断优化网络、改进服务流程；中化围绕 6S 管理打造流程平台建立了高效的运作体系。

（4）案例企业组织能力强。在前文中，从文化、制度和能力培养等方面进行了分析，总体上看，案例企业都着力提高员工的能力和归属感，打造出了行业内领先的组织能力。

（5）案例企业数字化水平高。案例企业重视数字化系统建设，把数字化视为改善组织绩效的底座。如：开市客的数字化会员系统和数字化产品系统；京东物流的智慧物流系统；中化国际基于 6S 的财务共享服务平台。

总结五个案例企业在业财融合、内部运营、组织能力、数字化水平、价值实现等方面的突出优势表现：（1）开市客 Costco 应用最好、最为全面；（2）海尔集团是国内应用最好的企业之一，企业价值实现持续高质量增长；（3）京东物流在数字化水平、高效运营方面表现突出；（4）中国中车在组织能力、产业链平台建设方面表现突出；（5）中化国际在多元化组织能力方面表现突出。

综合来看，企业根据自身业务特点和战略要求，选择适合的业财融合模式，极大有利于组织绩效实现。在这个过程中，优化内部运营、加强组织能力、提高数字化水平均起了有力的促进作用。

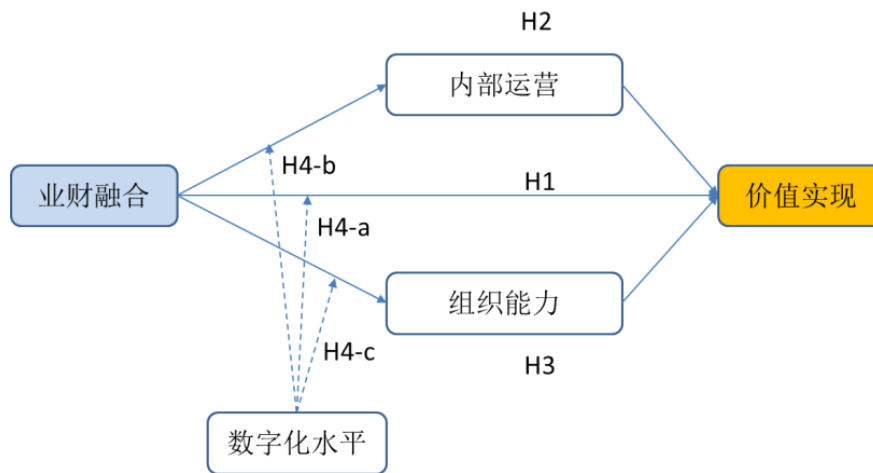
如果企业规模越大，集成化越高，自上而下推行业财融合的顺畅度也越高。但是未必业财融合程度能使企业飞速发展，但至少高度的业财融合可以为公司业绩提供稳定的保障。企业在业财融合过程中，管理模式与企业需充分适配，案例证明从财务向业务出发，推动业财融合，形成数据标准、流程规范的系统架构，财务共享信息系统作为企业财务信息化建设的中轴，高度的数字化水平可以助力业财融合更好地赋能企业，推动企业价值创造。

四、模型构建与研究假设

4.1 模型构建

根据上文的案例研究，结合多年的实践经验，发现：中国企业业财融合对价值创造产生了明显作用。优秀的企业的业财融合水平往往比较高，而业财融合不佳的企业，难以持续获得竞争优势。数字化转型的大背景下，企业提高业财融合水平更有机会促进企业获得更好的市场回报。本文认为：（1）业财融合是企业获得价值的重要原因；（2）存在一些中介因素，影响业财融合的价值实现过程，包括组织因素、运营因素；（3）数字化转型有可能促进业财融合的价值实现效率。

根据企业价值创造相关的理论文献，构建研究模型如下：



图表 8 业财融合研究模型图

如上图所示，业财融合是模型的解释变量，价值实现是被解释变量。业财融合可以直接促进价值实现，且可以通过内部运营、组织能力间接影响价值实现；数字化转型水平的高低，会调节业财融合向价值实现转化的效率。

4.2 研究假设

4.2.1 业财融合与价值实现的关系

企业价值实现是一个复杂的过程。但是，其核心有两个要素，一是业务，即企业通过什么产品和服务为客户创造价值；二是财务，即企业的动作收获了多少回报。业财融合程度高的企业，在提供产品和服务的过程中，有比较强的目标感，更有可能在保障客户满意度的同时，确保企业的收入和利润；同时，反过来看，有了比较强的财务指引，企业能够正确向客户传递价值主张，合理分配资源以满足客户需求。如此，形成商业的正反馈回路。本文认为业财融合能够直接促进企业价值实现。提出以下研究假设：

假设 1：业财融合程度越高，企业价值实现水平越高。

4.2.2 内部运营的中介作用

内部运营主要是指运营流程，体现工作流的运转逻辑。业财融合后，企业运营流程和标准能够更加地围绕统一目标，运营是否有效率有了评判标准，可以促进运营流程更加科学、合理、流畅，减少流程堵点、卡点。当运营高效后，企业的财务绩效和客户满意度将显著提升。相反，如果企业内部运营低效，那么业财融合的价值转化很可能会打折扣，即运营会阻碍价值实现。因此，本文认为，业财融合水平促进内部运营提升，进而提高企业价值实现。提出如下假设：

假设 2：内部运营对业财融合与企业价值实现之间的关系存在中介作用。

4.2.3 组织能力的中介作用

组织能力研究对象是人。企业的业务是通过人来实现价值传递。当企业业财融合水平高，业务上各条线、各部门、各人员可以更高效协作，进而促进企业价值实现。反过来

说，如果企业内部人员能力不足、组织不当，业财融合后的价值主张将难以通过人员和组织向外部客户传递，阻碍企业价值实现。因此，提出如下假设：

假设 3：组织能力对业财融合与企业价值实现之间的关系存在中介作用。

4.2.4 数字化水平的调节作用

数字化是当前行业、企业的发展趋势。数字化转型正在融入企业经营的方方面面，营销、财务、管理、客服、研发等等。数字化是一种基础设施，是企业设计价值主张、创造价值主张、传递价值主张的一种客观条件和工具。

基于本文的研究主题，数字化具体表现在三个方面。第一，数字化水平使得企业和客户的触达、沟通等链接活动更加高效高质量，无论是渠道通路还是客户关系更加适合企业商业模式，因此，数字化可以正向促进业财融合向价值实现转化。第二，数字化背景下，企业运作可以通过系统来实现业务运作，其效率、准确度、原则性、稳定性更强，因此，数字化可以正向促进业财融合理念和方法传导至内部运营中。第三，数字化使得企业组织协作更加高效，也可以减轻企业对个人的依赖，数字化平台和工具对组织可以发挥出杠杆作用，因此，数字化可以正向促进业财融合顺利嫁接进入组织之中，转化为更强的组织能力。

因此，提出如下假设：

假设 4-a：数字化水平正向调节业财融合与企业价值实现之间的关系。

假设 4-b：数字化水平正向调节业财融合与内部运营之间的关系。

假设 4-c：数字化水平正向调节业财融合与组织能力之间的关系。

五、 研究设计与实证分析

5.1 问卷前测与量表检验

本文主要探讨企业业财融合水平对企业价值实现的有效机制与影响机理，并纳入内部运营与组织能力作为中介变量，同时引入数字化为调节变量，最后运用统计方法验证模型及其假设的合理性和解释性。

5.1.1 量表设计与问卷设计

本研究针对每个测量变量所参考的都是前人的成熟量表，并结合业财融合与价值实现的特性设计而来。

(1) 业财融合。基于张翼飞（2019）^[30]、郭永清（2017，2019）^[31-32]的研究，设计七项测量指标，包括：财务人员是否参与融资决策；财务人员是否参与投资和并购决策；财务人员是否参与战略规划决策；财务人员是否参与全面预算决策；财务人员是否参与成本管理决策；财务人员是否参与风险控制决策；财务人员是否参与薪酬分配决策。

(2) 价值实现。基于刘卫星（2019）^[33]、曾锵（2019）^[34]的研究，设计七项测量指标，包括：本企业的财务目标达成情况理想；本企业的营业收入增速高于大多数竞争对手；本企业的利润率好于大多数竞争对手；本企业的投资回报率优于大多数竞争对手；本企业的老客户复购表现强于大多数竞争对手；本企业在吸引新客户方面强于大多数竞争对手；本企业的客单价增幅优于大多数竞争对手。

(3) 内部运营。基于龚志坚（2014）^[35]、金玉然（2018）^[36]的研究，设计五项测量指标，包括：本企业流程是以客户为中心的；本企业的跨部门流程运作顺畅高效；本企业业务流程能确保上下协作好；本企业能根据需求持续优化改进流程；本企业单位生产成本

持续改善。

(4) 组织能力。基于陆洋 (2014) [37]、于颖恒 (2018) [38] 的研究, 设计五项测量指标, 包括: 本企业组织结构适应业务发展需要; 本企业各部门的职责清晰合理; 本企业能进行合理有效的团队建设; 本企业内部能进行合理有效的沟通; 本企业对于既定决策能进行有效执行。

(5) 数字化水平。基于于颖恒 (2018) [38]、叶丹 (2022) [39] 的研究, 设计五项测量指标, 包括: 本企业可以持续获取内外部数据; 本企业各部门数据实现了必要的共享; 本企业已具有大数据分析平台及数据建模的能力; 本企业可以基于内外部数据进行决策; 企业数字化投入占企业总费用比例适当。

基于量表, 通过访谈沟通, 设计了本文的问卷。围绕模型逻辑、变量和问项的理解, 并与企业高级管理人员一对一深度交流, 从而形成问卷见附录 A。此外, 为了避免被调研对象对题项的理解可能存在的偏差, 在大规模发放问卷之前, 本文做了样本的预测试。预调研主要用于检测五个分量表的量表质量, 随后对收集到的各变量数据进行探索性因子分析, 并净化量表题项, 以形成正式调研量表来进行理论模型的假设验证。

因此, 本研究调研工作共有两部分: 预调研和正式调研。本研究采用线上问卷调查的方式。预调研样本的描述性统计表如下表所示。

本次预调研共回收 143 份有效问卷, 剔除无效问卷后最终得出有效问卷 95 份, 有效回收率 66.43%。本文的无效问卷包括以下几种情况: 问卷填写不完整、连续十个以上题项选项相同、答题时间过短、同一 IP 用户进行了多次填写。

表格 8 预调研的样本描述性统计

信息类别	基本情况	计数	占比 %	信息类别	基本情况	计数	占比 %
您的职位	高层管理	14	14.7%	企业规模	大型	64	67.4%
	中层管理	81	85.3%		中型	17	17.9%
您的任职时间	少于三年	21	22.1%		小型	9	9.5%
	3-5 年	12	12.6%		微型	5	5.3%
	5-10 年	23	24.2%	企业所有制形式	国有企业	56	58.9%
10 年以上	39	41.1%	民营企业		34	35.8%	
企业主营业务	农林牧渔	15	15.8%		外资企业	1	1.1%
	工业	35	36.8%		其他	4	4.2%
	商品流通	11	11.6%	企业成立时间	1978 之前	31	32.6%
	IT\互联网	6	6.3%		1978-2000 年	38	40.0%
	服务业	8	8.4%		2001-2010 年	14	14.7%
	其他	20	21.1%		2011-2020 年	10	10.5%
				2020 以后	2	2.1%	

预测试样本中高层管理与中层管理占比分别为 14 人（14.7%）和 81 人（85.3%）；企业规模主要集中在大型企业，为 64 人（67.4%）；任职时间多集中在 3 年以上，其中 10 年以上为 39 人（41.1%），5-10 年为 23 人（24.2%），三年以上为 12 人（12.6%）；调研的企业的主营业务主要分布在工业（36.8%）、农林牧渔（15.8%）、商品流通行业（11.6%），企业所有制以国有企业居多，为 56 人（58.9%），民营企业为 34 人（35.8%），所调研的企业以 2001 年之前成立为主，1978-2000 年为 38 人（40%），1978 年之前为 31 人（32.6%）。

5.1.2 量表的信度检验

本文运用 SPSS 26.0 对样本进行初步的信度和效度检验。信度主要包括“外在信度”与“内在信度”。需要指出的是，前人的研究针对多题项量表主要集中在量表的内在信度。其中，最常用的信度指标是 Cronbach alpha 系数（ α 系数）和修正条目-总分相关分析值（CITC）。一般要求， α 系数在 0.8 以上；CITC 值在 0.5 以上，如果 CITC 值低于 0.5，则认为相关题项合理性具有一定的问题，可将相应的题项剔除。

表格 9 预调研问卷量表信度分析

维度及测量项		CITC 值	剔除该题项的 Cronbach α 值	Cronbach α 值	总量表 Cronbach α 值
企业业财 融合 (YCRH)	YCRH1	0.665	0.852	0.872	0.951
	YCRH2	0.672	0.851		
	YCRH3	0.738	0.841		
	YCRH4	0.683	0.852		
	YCRH5	0.744	0.847		
	YCRH6	0.664	0.852		
	YCRH7	0.511	0.881		
企业价值 实现 (JZXS)	JZXS1	0.556	0.912	0.912	
	JZXS2	0.849	0.887		
	JZXS3	0.749	0.898		
	JZXS4	0.775	0.895		
	JZXS5	0.799	0.893		
	JZXS6	0.788	0.893		
	JZXS7	0.734	0.899		

维度及测量项		CITC 值	剔除该题项的 Cronbach α 值	Cronbach α 值	总量表 Cronbach α 值
企业内部 运营 (NBYY)	NBYY1	0.542	0.886	0.871	
	NBYY2	0.789	0.822		
	NBYY3	0.806	0.818		
	NBYY4	0.707	0.842		
	NBYY5	0.674	0.850		
企业组织 能力 (ZZNL)	ZZNL1	0.851	0.930	0.944	
	ZZNL2	0.842	0.932		
	ZZNL3	0.869	0.927		
	ZZNL4	0.852	0.930		
	ZZNL5	0.828	0.935		
企业数字化水 平 (SZHSP)	SZHSP1	0.644	0.871	0.880	
	SZHSP2	0.738	0.848		
	SZHSP3	0.701	0.861		
	SZHSP4	0.784	0.840		
	SZHSP5	0.732	0.852		

企业业财融合研究的五个分量表 CITC 值介于区间[0.511,0.869]之间。此外，存在 2 个别除该题项的 α 值大于其本身量表 α 且 CITC 值大于 0.5，具体为 YCRH7 剔除该题项的 α 值为 0.881 大于 0.872、NBYY1 剔除该题项的 α 值为 0.886 大于 0.871，因此这里剔除 YCRH7 与 NBYY1 题项。

5.1.3 量表的探索性因子分析

因子分析本文参考了 KMO 值（Kaiser-Meyer-Olkin）系数。一般要求 KMO 系数大于 0.8 时，后续才会进行因子分析；随后，采取主成分分析法提取大于 1 的特征根，并观

察方差累计贡献率。针对社科类的问卷，判别标准一般界定为大于 60%，就可以说明划分的因子能较好地反应该维度。最后，采用最优斜交法进行因子旋转，观察各题项所被划分的维度是否符合预期。

本文因子分析结果如下表所示。

表格 10 预调研问卷量表 KMO 和 Bartlett 的检验

KMO 和 Bartlett 特检验		
KMO 取样适切性量数		0.899
Bartlett 球形度检验	近似卡方	2185.515
	df	351
	Sig	0.000

预问卷量表数据 KMO 值为 0.899，大于 0.8，Bartlett 的球形度检验显示 Sig<0.001，说明预调研问卷 27 个题项有共同因子，各变量之间有着显著的相关性，适合做因子分析。

表格 11 预调研问卷量表因子分析

维度	题项	成分				
		因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5
初始特征值	方差百分比	46.927	10.874	7.929	4.966	3.810
	累积 (%)	46.927	57.801	65.730	70.696	74.506
	总计	12.670	2.936	2.141	1.341	1.029
提取载荷平方和	方差百分比	46.927	10.874	7.929	4.966	3.810
	累积 (%)	46.927	57.801	65.730	70.696	74.506
	总计	10.367	8.616	9.407	6.171	3.794
旋转载荷平方和	总计	12.670	2.936	2.141	1.341	1.029

维度	题项	成分				
		因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5
企业业财融 合	YCRH1	0.831				
	YCRH2	0.898				
	YCRH3	0.688				
	YCRH4	0.725				
	YCRH5	0.851				
	YCRH6	0.830				
企业价值实 现	JZXS1		0.740			
	JZXS2		0.912			
	JZXS3		0.784			
	JZXS4		0.821			
	JZXS5		0.871			
	JZXS6		0.830			
	JZXS7		0.756			
企业内部运 营	NBYY3			0.663		
	NBYY2			0.690		
	NBYY4			0.611		
	NBYY5			0.834		
企业组织能 力	ZZNL1				0.642	
	ZZNL2				0.722	
	ZZNL3				0.624	
	ZZNL4				0.583	
	ZZNL5				0.588	
企业数字化 水平	SZHSP1					0.535
	SZHSP2					0.906
	SZHSP3					0.827

维度	题项	成分				
		因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5
	SZHSP4					0.672
	SZHSP5					0.893

通过因子分析，抽取出 5 个特征值大于 1 的特征根，其中五个因子的方差累计贡献率为 74.506%。各题项因子载荷在[0.535,0.912]之间。

综上所述，企业业财融合研究预调研量表数据适合做因子分析，且划分为 5 个因子，整个量表的题项删减过程具有一定的科学性与合理性。

5.2 正式问卷与量表检验

在正式问卷阶段，在基于上节预调研问卷所净化后的正式量表进行大规模发放。

通过企业合作关系、行业协会关系，向企业投放调查问卷。主要调研渠道有：

(1) 通过合作紧密的行业协会联系到有意愿参与调研的企业。在征得他们本人、公司和本校教学部门同意后，对他们进行调研。

(2) 通过企业合作的供应链，向上下游企业及他们的合作企业伙伴发放问卷。

(3) 通过本人个人关系、对本课题有兴趣的企业家和高管朋友的个人关系联系可调研的企业，发放问卷。

正式问卷共回收 441 份，其中有效问卷 360 份，有效回收率 81.63%，剔除无效问卷的标准与预调研时相同。样本的描述性统计如下表所示。

表格 12 正式调研的样本描述性统计

信息类别	基本情况	计数	占比%	信息类别	基本情况	计数	占比%
您的职位	高层管理	108	30%	企业规模	大型	173	48.1%
	中层管理	252	70%		中型	61	16.9%
您的任职时间	少于三年	47	13.1%	小型	85	23.6%	
	3-5 年	51	14.2%	微型	41	11.4%	
	5-10 年	81	22.5%	企业所有制形式	国有企业	152	42.2%
	10 年以上	181	50.3%		民营企业	174	48.3%
企业主营业务	农林牧渔	54	15.0%		外资企业	9	2.5%
	工业	44	12.2%		其他	25	6.9%
	商品流通	124	34.4%	企业成立时间	1978 之前	65	18.1%
	IT\互联网	16	4.4%		1978-2000 年	125	34.7%
	服务业	86	23.9%		2001-2010 年	85	23.6%
	其他	36	10.0%		2011-2020 年	73	20.3%
			2020 以后		12	3.3%	

样本中高层管理与中层管理占比分别为 108 人（30%）和 252 人（70%）；企业规模主要集中在大型企业，为 173 人（48.1%）；任职时间多集中在 3 年以上，其中 10 年以上为 181 人（50.3%），5-10 年为 81 人（22.5%），3-5 年为 51 人（14.2%）；调研的企业的主营业务主要分布在商品流通行业（34.4%）、服务业（23.9%）、农林牧渔（15%），企业所有制以民营企业居多，为 174 人（48.3%），国有企业为 152 人（42.2%），所调研的企业以 1978-2020 年成立为主，1978-2000 年为 125 人（34.7%），2001-2010 年为 85 人（23.6%），2011-2020 年为 73 人（20.3%）

5.2.1 量表的信度检验

正式问卷信效度检验结果如下表所示。

表格 13 正式调研问卷量表信度分析

维度及测量项		CITC 值	剔除该题项的 Cronbach α 值	Cronbach α 值	总量表 Cronbach α 值
企业业财融合 (YCRH)	YCRH1	0.817	0.938	0.946	0.940
	YCRH2	0.834	0.936		
	YCRH3	0.854	0.934		
	YCRH4	0.834	0.936		
	YCRH5	0.855	0.934		
	YCRH6	0.821	0.937		
企业价值实现 (JZXS)	JZXS1	0.593	0.906	0.907	
	JZXS2	0.779	0.886		
	JZXS3	0.793	0.885		
	JZXS4	0.776	0.887		
	JZXS5	0.698	0.895		
	JZXS6	0.770	0.887		
	JZXS7	0.641	0.902		
企业内部运营 (NBYY)	NBYY2	0.769	0.846	0.886	
	NBYY3	0.798	0.835		
	NBYY4	0.763	0.850		
	NBYY5	0.678	0.881		
企业组织能力 (ZZNL)	ZZNL1	0.814	0.924	0.936	
	ZZNL2	0.832	0.921		
	ZZNL3	0.866	0.914		
	ZZNL4	0.837	0.92		

维度及测量项		CITC 值	剔除该题项的 Cronbach α 值	Cronbach α 值	总量表 Cronbach α 值
	ZZNL5	0.796	0.927		
企业数字化	SZHSP1	0.707	0.888	0.901	
水平	SZHSP2	0.752	0.879		
(SZHSP)	SZHSP3	0.762	0.878		
	SZHSP4	0.808	0.867		
	SZHSP5	0.743	0.881		

基于上表数据，5 个维度的变量 CITC 值介于区间[0.593,0.866]之间，均满足 CITC 的判别标准，且剔除任一题项均不能提高对应维度量表的 α 值，具有良好的内在一致性，与预调研的数据分析结果一致。

5.2.2 量表的探索性因子分析

本文采用主成分分析法对量表进行探索性因子分析，结果下表。

表格 14 正式调研问卷量表 KMO 和 Bartlett 检验

KMO 和巴特利特检验		
KMO 取样適切性量数		0.941
Bartlett 球形度检验	近似卡方	8212.166
	df	351
	Sig	0.000

预问卷量表数据 KMO 值为 0.941，大于 0.8，Bartlett 的球形度检验显示 Sig<0.001，说明目前预调研问卷 27 个题项有共同因子，各变量之间有着显著的相关性，适合做因子分析。

表格 15 正式调研问卷量表因子分析

维度	题项	成分				
		因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5
初始特征值	方差百分比	11.331	4.471	2.297	1.378	1.005
	累积 (%)	41.965	16.560	8.506	5.103	2.983
	总计	41.965	58.525	67.032	72.135	75.118
提取载荷平方和	方差百分比	11.331	4.471	2.297	1.378	1.005
	累积 (%)	41.965	16.560	8.506	5.103	2.983
	总计	41.965	58.525	67.032	72.135	75.118
旋转载荷平方和	总计	9.125	6.072	7.072	7.962	3.940
企业业财融合 (YCRH)	YCRH5	0.934				
	YCRH3	0.898				
	YCRH6	0.881				
	YCRH4	0.878				
	YCRH1	0.873				
	YCRH2	0.861				
企业价值实现 (JZXS)	JZXS3		0.928			
	JZXS4		0.838			
	JZXS2		0.777			
	JZXS1		0.682			
	JZXS7		0.548			
	JZXS5		0.743			
	JZXS6		0.581			
企业内部运营 (NBYY)	NBYY3			0.877		
	NBYY2			0.852		
	NBYY4			0.840		
	NBYY5			0.761		

维度	题项	成分				
		因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5
企业组织能力 (ZZNL)	ZZNL2				0.874	
	ZZNL3				0.863	
	ZZNL4				0.826	
	ZZNL5				0.809	
	ZZNL1				0.761	
企业数字化水平 (SZHSP)	SZHSP5					0.844
	SZHSP3					0.822
	SZHSP4					0.795
	SZHSP2					0.769
	SZHSP1					0.734

通过对量表题项因子分析，抽取出 5 个特征值大于 1 的特征根，得到的 5 个因子的方差累计贡献率为 75.11%。为了使得后续问卷数据效果良好，本文参考吴明隆（2010）的研究，对因子载荷小于 0.6 的题项进一步剔除，剔除的题项有 JZXS7(0.548)和 JZXS6(0.581)，剩下其他各项因子载荷大于 0.6 被保留。

5.3 正式问卷的量表效度分析

效度可以分为内容效度与构念效度，其中构念效度又可以细分为收敛效度与区分效度。首先，前文已经对企业业财融合、企业价值实现、企业内部运营、企业组织能力和企业数字化水平进行了全面的阐述，且量表的修订也是参考了与企业高级管理人员一对一深度交流的意见。此外，在正式大规模问卷发放之前，本文进行了量表的预调研，并对预调研结果进行了净化量表题项的操作。整个的构建与操作流程均在完善的理论研究和实际应用基础之上进行的，因此，本研究认为问卷具有良好的内容效度。

收敛效度是用来检查观察变量是否能很好地反映潜变量的一个指标。可以从组合信度 (CompositeReliability, CR)、平均方差提取值(AverageVarianceExtracted, AVE)两个指标来衡量测算。本文收敛效度的检验结果如下表所示。

表格 16 正式调研问卷量表验证性因子分析模型收敛效度

潜变量	测量题目	组合信度(CR)	平均方差提值 (AVE)
企业业财融合 (YCRH)	YCRH5	0.957	0.788
	YCRH3		
	YCRH6		
	YCRH4		
	YCRH1		
	YCRH2		
企业价值实现 (JZXS)	JZXS3	0.897	0.637
	JZXS4		
	JZXS2		
	JZXS1		
	JZXS5		
企业内部运营 (NBYY)	NBYY3	0.901	0.695
	NBYY2		
	NBYY4		
	NBYY5		
企业组织能力 (ZZNL)	ZZNL2	0.916	0.685
	ZZNL3		
	ZZNL4		
	ZZNL5		
	ZZNL1		

潜变量	测量题目	组合信度(CR)	平均方差提值 (AVE)
企业数字化水平 (SZHSP)	SZHSP5	0.895	0.630
	SZHSP3		
	SZHSP4		
	SZHSP2		
	SZHSP1		

注：平均提取方差值 $\frac{\Sigma\lambda_i^2}{(\Sigma\lambda_i^2+\Sigma\theta_n)}$ ，其中 $\Sigma\lambda_i^2$ 表示因子载荷平方和； $\Sigma\theta_n$ 表示误差方差。

从组合效度角度分析，题项的组合效度值介于 0.895~0.957 之间，平均方差提取值介于 0.630~0.788 之间，均分别大于 0.6 和 0.5 的阈值，表明模型的内在质量较好，收敛效度较好。

对于区分效度的检验，如果潜在变量之间相关系数绝对值小于平均方差提取值的算术平方根，说明潜在变量之间区分效度较大，区分效果较好。本文区分效度检验结果如下表所示。

表格 17 正式调研问卷量表区别效度与变量相关性分析

变量	企业业财融合	企业价值实现	企业内部运营	企业组织能力	企业数字化水平
企业业财融合	0.888	-	-	-	-
企业价值实现	0.414**	0.798	-	-	-
企业内部运营	0.166**	0.482**	0.834	-	-
企业组织能力	0.166**	0.407**	0.814**	0.827	-
企业数字化水平	0.329**	0.554**	0.596**	0.673**	0.794

注：对角线数字表示 AVE 的平方根；**表示在 0.01 水平（双侧）上显著相关

从区别效度角度分析可以发现，对角线数字均大于相关性系数，也即本研究中企业业财融合、企业内部运营、企业组织能力、企业数字化水平和价值实现是能相互区分的，因此可以认为研究模型具有良好的区分效度。

5.4 假设检验与实证分析

5.4.1 控制变量的单因素方差分析

本研究将企业所有制形式，企业成立时间、企业主营业务类型、企业规模以及被调查者的职位与任职时间作为控制变量，采用 SPSS26.0 单因素方差分析检验上述 6 个控制变量在企业业财融合水平、企业价值实现、企业内部运营、企业组织能力和企业数字化水平是否存在显著差异，分析结果如下。

表格 18 控制变量的单因素方差分析

研究变量		企业业财融合水平		企业价值实现		企业组织能力		企业数字化水平		企业内部运营	
		均值	差异值	均值	差异值	均值	差异值	均值	差异值	均值	差异值
企业成立时间	1978 前	3.71	6.393***	3.42	6.115***	3.81	1.672	3.65	3.968**	3.79	0.933
	1978-2000 年	3.83		3.46		3.95		3.74		3.85	
	2001-2010 年	3.37		3.27		3.82		3.44		3.81	
	2011-2020 年	3.06		2.95		3.76		3.4		3.73	
	2020 后	3.38		3		4.23		4		4.15	
企业规模	大型	3.89	13.375***	3.52	15.085***	3.94	2.282	3.81	1.053***	3.86	0.887
	中型	3.43		3.35		3.93		3.56		3.87	
	小型	3.03		2.96		3.7		3.34		3.72	
	微型	3.2		2.89		3.78		3.21		3.74	
企业主营业务	农林牧渔	3.19	4.789*	3.15	8.629**	3.93	0.997	3.61	6.916*	3.89	3.117
	工业	3.84		3.34		3.85		3.49		3.84	
	商品流通	3.57		3.31		3.92		3.69		3.87	
	IT 互联网	3.43		3.53		4		3.96		3.85	
	服务业	3.6		3.47		3.81		3.62		3.83	
	其他	3.41		3.12		3.84		3.3		3.64	

80

研究变量		企业业财融合水平		企业价值实现		企业组织能力		企业数字化水平		企业内部运营	
		均值	差异值	均值	差异值	均值	差异值	均值	差异值	均值	差异值
企业所有制形式	国有企业	3.91	11.292***	3.47	8.998***	3.82	1.543	3.71	6.288***	3.78	0.492
	民营企业	3.24		3.15		3.9		3.49		3.84	
	外资企业	3.85		3.91		4.27		4.38		4.03	
	其他	3.12		2.9		3.72		3.31		3.75	
您的级别	高层管理	3.27	8.239**	3.15	4.824*	3.77	2.383	3.39	9.806**	3.75	1.168
	中层管理	3.64		3.35		3.9		3.68		3.84	
任职时间	少于三年	3.76	2.639*	3.44	3.410*	3.89	1.049	3.68	1.953	3.77	0.425
	3-5年	3.39		3.25		3.89		3.64		3.84	
	5-10年	3.27		3.06		3.74		3.4		3.75	
	10年以上	3.62		3.36		3.91		3.64		3.85	

注：***表示 $p < 0.001$; **表示 $p < 0.01$; *表示 $p < 0.05$

从上表可以看出，企业成立时间、企业主营业务类型、企业规模以及被调查者的职位与企业业财融合水平、企业价值实现和企业数字化水平上有显著差异，而被调查者任职时间只对企业业财融合水平和企业价值实现存在显著差异。此外，控制变量对于企业组织能力和企业内部运营没有显著差异。

具体而言，在职位级别上，中层管理对于企业业财融合水平、企业价值实现和企业数字化水平上的反应均值要高于高层管理，同时任职时间越短的管理层对于上述均值越高。

针对不同时间成立的企业，2000 以后成立的企业对于企业业财融合水平、企业价值实现和企业数字化水平均值相较于 1978 年之前成立的企业而言更高。总体而言，企业成立得越晚，这种现象越明显。

在企业规模上，企业规模越大，对于企业业财融合水平、企业价值实现和企业数字化水平上的反应也越大。

不同行业，不同运营业务的企业也不尽相同，总体而言，工业、商品流通和 IT 互联网对于企业业财融合水平、企业价值实现和企业数字化水平上的差异表现最突出。

针对不同的所有制形式，总的而言，国有企业和外资企业对于企业业财融合水平、企业价值实现和企业数字化水平上的数字最高。

针对上述控制变量单因素方差分析的结果，本文的后续相关分析中对变量加以控制。

对企业价值实现与企业业财融合做主路径检验，结果如下：

表格 19 企业价值实现与企业业财融合的回归分析

预测变量		企业价值实现	
		模型 1	模型 2
控制变量	企业所有制形式	-0.039	-0.005
	企业成立时间	-0.05	-0.037
	企业主营业务类型	-0.073	-0.007
	企业规模	-0.219***	-0.166***
	被调查者的职位	-0.083	-0.088
	任职时间	-0.062	-0.043
自变量	企业业财融合		0.23***
	R ²	0.12	0.22
	ΔR ²	0.10***	0.21***

从指标层面来看，主研究路径的 R^2 值在 20%附近，企业业财融合水平表现在 $P < 0.001$ 水平上与企业价值实现之间表现为显著正相关关系，回归系数为 0.23，说明回归方程通过了显著性检验，支持假设 H1。可以进行后续的深入分析。

5.4.2 中介效应分析

中介变量是在自变量与因变量之间的一种中间变量，如果自变量 X 通过某一变量 M 对因变量 Y 产生一定影响，则称 M 为 X 和 Y 的中介变量。具体的相关关系可以用下面的回归方程来进行描述。

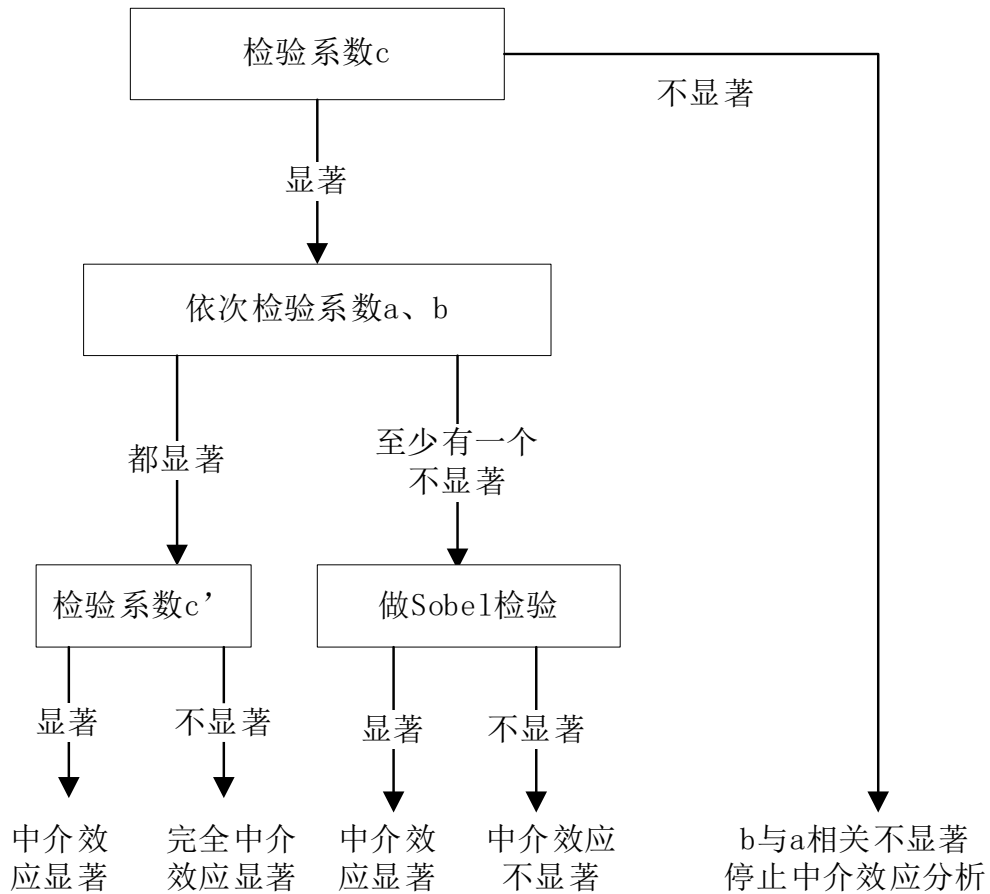
$$Y = cX + e_1(1)$$

$$M = aX + e_2(2)$$

$$Y = c'X + bM + e_3(3)$$

其中方程（1）中的系数 C 为自变量 X 对因变量 Y 之间的总效用；方程（2）中的系数 a 为自变量 X 对中介变量 M 的效应；方程（3）中的系数 b 是在控制了自变量 X ，中介变量 M 对因变量 Y 之间的效应；系数 c' 是在控制了中介变量 M ，自变量 X 对因变量 Y 的直接效应， e_1 、 e_2 、 e_3 分别是模型的残差项。

关于中介效应的检验方法，具体的检验流程如下。

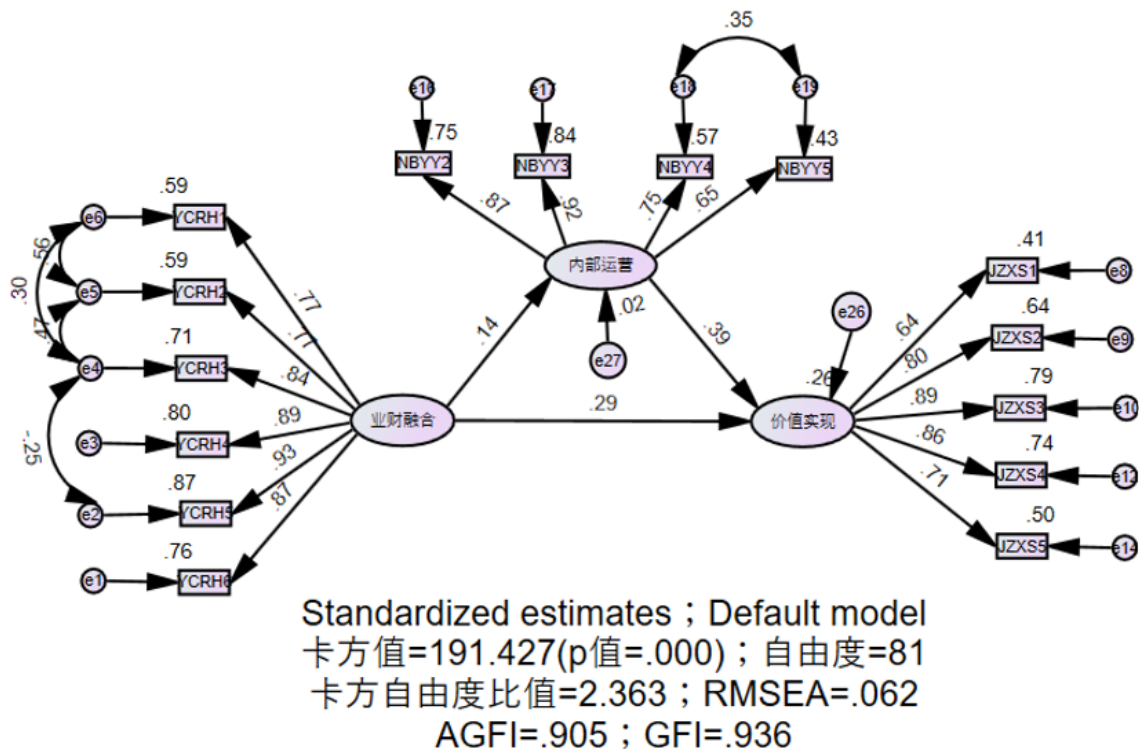


图表 9 中介效应检验流程

由上图可以看出，需要先检验模型中的自变量与因变量之间的关系，如果二者之间关系不显著，那么就不存在中介效应。反之，可以进行后续检验系数 **a** 和 **b**，如果系数 **a** 显著，说明 **X** 对 **M** 有影响。此时如果 **b** 也显著，那么可以说明中介效应是存在的。最后，通过对系数 **c'** 进行检验来判定是具有部分还是完全中介效应。

本节以内部运营与组织能力作为中介变量，研究业财融合与企业价值实现的关系。根据理论文献分析和案例研究，理论上发现了要素之间的可能因果关系，进而提出了第四章模型的构建和假设，接下来采用结构方程路径分析使用 AMOS24.0 来分析中介效应。

5.4.2.1 企业内部运营对业财融合与价值实现之间的中介效应检验



图表 10 企业内部运营对业财融合与价值实现之间的中介效应检验

表格 20 企业内部运营对业财融合与价值实现之间的验证性因子分析结果

模型拟合指标	X ² /df	GFI	NFI	AGFI	TLI	CFI	SRMR
可接受标准	1~3	≥0.8	≥0.8	≥0.8	≥0.8	≥0.8	≤0.08
验证性模型	2.363	0.936	0.955	0.905	0.966	0.974	0.062

由上表可知，输出的统合模型结构卡方自由度比值为 2.363 小于 3，GFI 值为 0.936, NFI 值为 0.955，主要指标均达到可接受的水平，说明模型拟合良好。

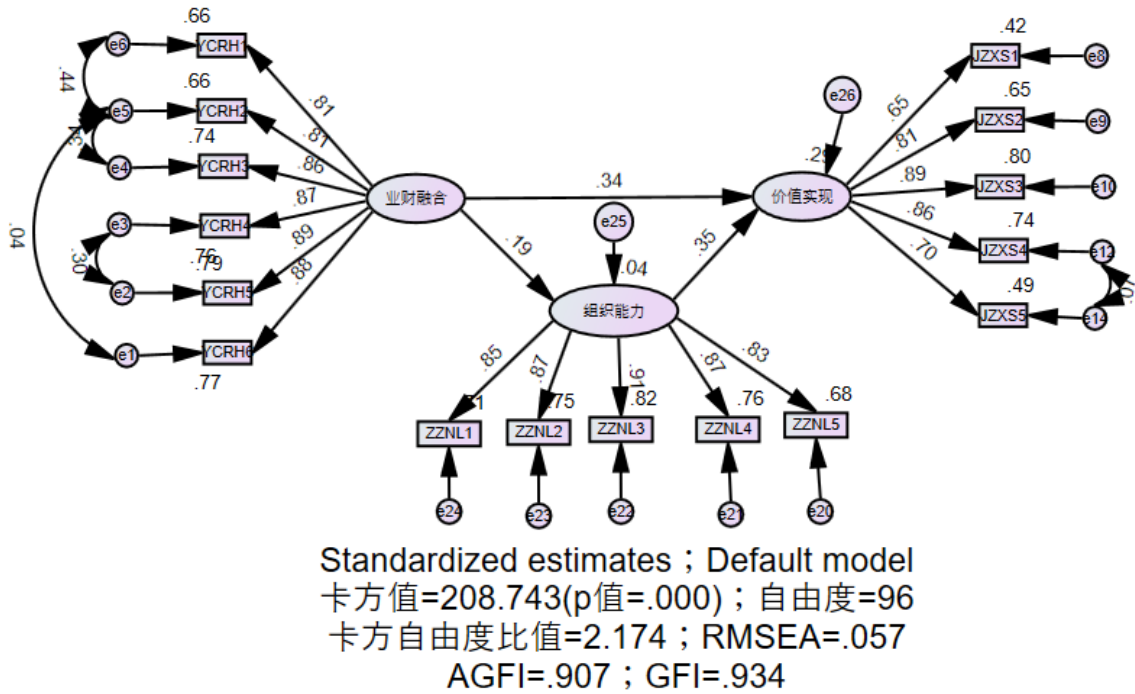
表格 21 企业内部运营对业财融合与价值实现之间的中介效应分解表

自变量	因变量（内生变量）			
	内部运营		价值实现	
	标准化效应	p 值	标准化效应	p 值
外源变量 业财融合				
直接效应	0.138	**	0.287	**
间接效应	---	---	0.040	**
总效应	0.138	**	0.327	**
内生变量 内部运营				
直接效应	---	---	0.388	***
间接效应	---	---	---	---
总效应	---	---	0.388	***

注：***表示 $p < 0.001$; **表示 $p < 0.01$; *表示 $p < 0.05$

由上表可知，业财融合对价值实现的标准化总效应为 0.327，达到显著性水平。其中，业财融合对价值实现的标准化直接效应为 0.287，p 值为小于 0.01 标准化的间接效应为 0.04。直接效应与间接效应的显著检验均达到显著性水平。通过进一步观察，内部运营与价值实现之间具有显著的正向意向，因此内部运营对业财融合与价值实现之间起部分中介的作用。

5.4.2.2 企业组织能力对业财融合与企业价值实现之间的中介效应检验



图表 11 企业组织能力对业财融合与企业价值实现之间的中介效应检验

表格 22 企业组织能力对业财融合与企业价值实现之间的验证性因子分析结果

模型拟合指标	X ² /df	GFI	NFI	AGFI	TLI	CFI	SRMR
可接受标准	1~3	≥0.8	≥0.8	≥0.8	≥0.8	≥0.8	≤0.08
验证性模型	2.174	0.934	0.957	0.907	0.97	0.976	0.053

由上表可知，模型卡方自由度比值为 2.363 小于 3，GFI 值为 0.936,NFI 值为 0.955，各项指标都在可接受的范围内，说明模型拟合良好。

表格 23 企业组织能力对业财融合与价值实现之间的中介效应分解表

自变量	因变量（内生变量）			
	组织能力		价值实现	
	标准化效应	p 值	标准化效应	p 值
外源变量	业财融合			
	直接效应	0.194 ***	0.338 ***	
	间接效应	---	0.066 **	
	总效应	0.194 ***	0.404 **	
内生变量	组织能力			
	直接效应	---	0.353 ***	
	间接效应	---	---	
	总效应	---	0.353 ***	

注：***表示 $p < 0.001$; **表示 $p < 0.01$; *表示 $p < 0.05$

由上表可知，业财融合对价值实现的标准化总效应为 0.404，达到了 0.01 显著性水平。其中，业财融合对价值实现的标准化直接效应为 0.338，p 值为小于 0.01 标准化的间接效应为 0.066。直接效应与间接效应的显著检验均达到显著性水平。通过进一步观察，组织能力与价值实现之间具有显著的正向影响，因此组织能力对业财融合与价值实现之间起部分中介的作用。

5.4.3 调节效应分析

本文调节效应检验的路径使用 SPSS26.0 构建层级回归模型进行处理。一般步骤为：首先，确定研究模型的主要研究变量，并对变量做中心处理；随后，生成交互项；最后，构建层级回归模型。根据前文小结的单因素方差分析得出企业所有制形式、企业成立时

间、企业主营业务类型、企业规模以及被调查者的职位与任职时间对企业业财融合水平、企业价值实现和企业数字化水平有显著影响，因此在后文相应的调节路径分析中加以控制。

5.4.3.1 企业数字化水平对企业业财融合与企业价值实现之间的调节效应检验

本文将控制变量放入第一层，将去中心化之后的企业业财融合与企业价值实现放入第二层，将交互项放入第三层，随后进行层级回归分析。通过观察发现，对于企业价值实现调节效用的回归方程，调节项的回归系数为 0.11，在 0.01 水平上显著，由此可以发现，数字化水平正向调节业财融合与企业价值实现之间的关系。

表格 24 企业数字化水平对企业业财融合与企业价值实现之间的调节效应检验

预测变量		企业价值实现		
		模型 1	模型 2	模型 3
控制变量	企业所有制形式	-0.01	0.00+	0.00+
	企业成立时间	-0.09	-0.10	-0.10
	企业主营业务类型	0.0021*	0.02*	0.03*
	企业规模	-0.308***	-0.11	-0.11
	被调查者的职位	-0.04	-0.07	-0.08
	任职时间	-0.10	-0.04	-0.05
自变量	企业业财融合		0.21***	0.22***
调节变量	企业数字化水平		0.45***	0.46***
自变量*调节变量	企业业财融合*企业数字化水平			0.11**
	R ²	0.15	0.41	0.42
	ΔR ²	0.15***	0.26***	0.01**

注：***表示 $p < 0.001$; **表示 $p < 0.01$; *表示 $p < 0.05$

5.4.3.2 企业数字化水平对企业业财融合与企业内部运营之间的调节效应检验

对于数字化水平对企业内部运营的回归方程，由于控制变量对于因变量没有显著影响，因此不用纳入控制变量。具体分析结果如下表所示，对于企业内部运营调节效用的回归方程调节项的回归系数为 0.09，在 0.01 水平上显著，由此可以发现数字化水平正向调节业财融合与内部运营之间的关系。

表格 25 企业数字化水平对企业业财融合与企业内部运营之间的调节效应检验

预测变量		企业内部运营	
		模型 1	模型 2
自变量	企业业财融合	-0.03	-0.03
调节变量	企业数字化水平	0.61**	0.62**
自变量*调节变量	企业业财融合*企业数字化水平		0.09*
	R ²	0.36	0.37
	ΔR ²	0.36***	0.01*

注：***表示 $p < 0.001$; **表示 $p < 0.01$; *表示 $p < 0.05$

5.4.3.3 企业数字化水平对企业业财融合与企业组织能力之间的调节效应检验

对于数字化水平对企业组织能力的回归方程，由于控制变量对于因变量没有显著影响，因此不用纳入控制变量。具体分析结果如下表所示，对于企业内部运营调节效用的回归方程调节项的回归系数为 0.07，未达到显著水平，由此可以发现数字化水平不支持业财融合与企业组织能力之间的调节关系。

表格 26 企业数字化水平对企业业财融合与企业组织能力之间的调节效应检验

预测变量		企业组织能力	
		模型 1	模型 2
自变量	企业业财融合	-0.06	-0.06
调节变量	企业数字化水平	0.69***	0.702***
自变量*调节变量	企业业财融合*企业数字化水平		0.07
	R ²	0.46	0.46
	ΔR ²	0.46***	0.01

注：***表示 $p < 0.001$; **表示 $p < 0.01$; *表示 $p < 0.05$

5.4.4 稳健性检验

通过前文的路径分析发现，企业业财融合水平与企业价值实现之间存在显著的正向关系。但如果变量之间存在一定程度的双重因果关联，那么可能会使得估算结果出现偏差。本文将核心解释变量企业业财融合水平做滞后一期处理来检验内生性对被解释变量产生的影响，进而验证模型的可靠性。最终检验结果如表 27 所示。模型(1)显示滞后一期解释变量企业业财融合水平表现在 $P < 0.001$ 水平上与企业价值实现之间表现为显著正相关关系，回归系数为 0.129，支持假设 H1。模型(3)显示滞后一期解释变量企业业财融合水平和企业内部运营对企业价值实现有显著的正向作用，说明企业内部运营对企业业财融合水平和企业价值实现的关系起到中介作用，支持 H2。同理，模型(5) 支持 H3。最后模型(6)在纳入数字化水平变量下，分别检验滞后一期解释变量企业业财融合水平对企业内部运营、企业组织能力和企业价值实现的影响，结果显示除了对企业组织能力 $P > 0.05$ 水平

没有显著作用外，其他均具有显著的调节作用，支持 H4-a、H4-b，拒绝假设 H4-c。因此，本文通过核心变量滞后一期进一步验证了模型的稳健性。

表格 27 解释变量滞后一期后回归分析结果

变量	价值实现 (1)	内部运营 (2)	价值实现 (3)	组织能力 (4)	价值实现 (5)	价值实现 (6)
LAG.业财融 合水平	0.129***	0.066**	0.098***	0.066**	0.098***	0.026***
企业内部运营			0.482***			0.483***
企业组织能力					0.487***	-0.003
数字化水平						0.026***
企业所有制形 式	-0.029	0.058	-0.057	0.072	-0.056	-0.056
企业成立时间	-0.046	0.053	-0.072*	0.057	-0.068*	-0.068*
企业主营业务 类型	-0.096	0.083	-0.136	0.074	-0.124	-0.132
企业规模	-0.208***	-0.079	-0.17***	-0.111***	-0.165***	-0.172***
被调查者的职 位	-0.067	0.088	-0.109	0.114	-0.111	-0.108
任职时间	-0.044	0.032	-0.059	0.012	-0.049	-0.061
常数项	4.135***	3.47***	2.462***	3.57***	2.756***	2.463***
调整 R2	0.161	0.15	0.359	0.24	0.289	0.359
F	24.318	6.129	17.832	6.01	18.249	18.328
N	360	360	360	360	360	360

5.4.5 实证研究总结

综合实证结果，H1、H2、H3 和 H4-a、H4-b 均通过了假设检验，H4-c 未通过。

表格 28 假设检验结果

序号	假设	假设内容	结果
假设一	H1	企业业财融合程度越高，企业价值实现水平越高。	支持
假设二	H2	企业内部运营对企业业财融合与企业价值实现之间的关系存在中介作用。	支持
假设三	H3	企业组织能力对企业业财融合与企业价值实现之间的关系存在中介作用。	支持
假设四	H4-a	企业数字化水平正向调节企业业财融合与企业价值实现之间的关系。	支持
	H4-b	企业数字化水平正向调节企业业财融合与内部运营之间的关系。	支持
	H4-c	企业数字化水平正向调节企业业财融合与组织能力之间的关系。	不支持

实证结果表明：首先，单因素方差分析表明，控制变量（企业成立时间、企业规模、企业主营业务、企业所有制形式、被调研人员职位级别与任职时间）分别对企业业财融合水平、企业价值实现、企业数字化水平之间存在不同程度的影响，而对于企业组织能力和企业内部运营没有显著差异。在企业成立年限上，从 1978 年后成立的企业对各变量的影响程度依次减弱，而在企业数字化水平上 2020 年后成立的企业影响程度较高。在企业规模上，随着企业规模的降低，对各变量的影响程度减弱。在企业主营业务上，工业与 IT 互联网行业受影响最大。在所有制形式上对国有企业和外资企业影响最大。从被调研对象上看，以任职时间越短的中层管理表现较好为主。

其次，通过 AMOS24.0 的路径检验发现各主变量之间均存在显著的正相关关系，同时采用相关性分析得出企业组织能力和企业内部运营对于企业业财融合水平对企业价值实现之间起到正向中介作用。

最后，通过构建层级回归模型对变量调节效应进行检验，具体为分别检验了企业数字化水平对于企业业财融合、企业内部运营和组织能力之间的调节效应的关系，并发现企业数字化水平正向调节企业业财融合与内部运营，而对于企业组织能力的调节效用检验不显著。

六、 研究总结、发现与展望

6.1 研究总结

中国企业面临向高质量经营转型的历史时期。本文研究认为，业财融合理论和方法可以促进企业高质量发展，实现更高企业价值。本文的研究过程和结论主要有：

（1）理论分析表明，业财融合对中国企业很迫切，但是理论研究却比较稀缺，研究业财融合和企业价值创造的关系，既有理论意义也有实践价值；

（2）案例分析表明，企业业财融合可以促进企业价值实现，内在机理中既有直接关系也有间接关系，间接影响关系与运营因素、与组织因素有莫大关系，因此企业要把业财融合作为落实战略目标的关键策略，也要为业财融合提供足够的内部机制保障；

（3）实证分析表明，来自样本企业的数据验证了理论假设，进一步解释了业财融合对价值创造的影响机理，而且发现数字化水平可以促进业财融合助推企业价值提升的效果，因此企业数字化转型是必要的战略举措。

6.2 研究发现

业财融合通过改善企业成本核算和市场定价影响企业价值。业财融合水平越高，成本核算越精准、成本控制越好，定价越有竞争力，最终支撑企业产品或服务的销售额和毛利。企业销售额和毛利越高，企业价值一般越大。从成本角度看，业财融合使得内部运营更加能以价值为导向，运营流程通过打通堵点卡点，切除非必要过程，起到提效降本的作用；除了运营流程体现的是“事”的因素，企业组织和个人体现的是“人”的因素，业财融合同样能更准确体现出人的价值、团队的价值，素质高、协作好、迭代快的组织，同样能起到提效降本的作用。除了提效降本，还有助于发现价值点，提升企业价值。从信息经济学

角度，数字化能提高信息流转效率，减少信息不对称，改进内部运营，提高企业价值。而组织能力的提升，可能更需要文化和培养体系，数字化影响力有限。

对企业开展业财融合工作的管理启示可以归纳为三点：

（1）战略上，业财融合是现代企业的大势所趋，对企业的价值创造有正向的促进作用。但企业实行业财融合并没有标准答案，并不是只要做了业财融合工作，企业绩效就能实现进一步提升。而应基于战略要求和自身业财融合等现状，选择适合企业的业财融合模式，规划业财融合的实施方案。

（2）战术上，业财融合不是孤立的管理改进措施，它需要得到组织其他要素的支持。特别是团队认同业财融合理念并具有必要的能力，同时数字化平台建设也是业财融合的 necessary 保障条件，无法打通数字经营的企业，难以实现真正的业财融合。

（3）应用上，业财融合在企业应用过程中可以分为四个阶段，并逐步推进迭代完善。第一阶段是业财融合 1.0，主要是将财务和业务两种活动做融合；第二阶段是业财融合 2.0，是在财务、业务融合基础上，使用数字化全面打通流程，实现数据共享；第三阶段是业财融合 3.0，重点是组织层面的融合，通过推动企业高效运营和高效组织建设实现；第四阶段是业财融合 4.0，是业务、财务、金融、投资等全职能、多赛道的全面打通，更好地为各类业务的发展和管理赋能。

6.3 研究展望

由于业财融合等相关理论体系尚未成熟，限于研究篇幅和能力约束，一些问题未能很好地解决，未来可以从以下两个方面进一步开展研究：

(1) 考虑使用面板数据进行实证研究。由于问卷数据的主观性，难免造成研究偏差，影响理论的可信度。随着理论界理论探索的深入，特别是业财融合、数字化和运营管理方面的测量更加科学，可以尝试使用上市公司截面数据，进行实证分析。

(2) 可以加强案例深度研究。深度跟踪某家企业，进行单案例研究，可能能够发现更深刻的理论线索。当前难点在于：一方面由于中国企业发展时间普遍不长，大量企业未真正进入业财融合成熟期，因此可选样本比较难找；另一方面是信息披露不足，搜集到较全资料的案例量比较少。

参考文献

- [1]中华人民共和国财政部.关于全面推进管理会计体系建设的指导意见 [A] .2014.
- [2]中华人民共和国财政部.管理会计基本指引 [A] .2016.
- [3]郭永清. 企业管理会计目标研究[J].农业会计, 2015 (11): 42-50.
- [4]Michael Hammer. Reengineering work: don't automate, obliterate[J].Harvard Business Review,July-August,1990(8):104-122.
- [5] Kaplan, Muidock.Core Process Reengineering. The Mckinsey Quarterly [J].McKinsey Quarterly,1991(2):27-43.
- [6] Peter.Hines.Integrated Management The Value Chain Redefined [J].International journal of Logistics Management,1993(4).
- [7]A.Bonfiglioli.Financial integration, productivity and capital accumulation[J].Ssrn Electronic Journal,2007(76):337-355.
- [8]吴金梅, 陈生寿.略谈如何实现通信行业的业财融合[J].财经界, 2014 (21) :83.
- [9]赵加锋. 大数据时代下集团公司的业财融合研究[J]. 中国商论, 2018 (10): 53-55. □
- [10]张玉缺. 云计算下的企业业财融合运作模式研究——以国家电网为例[J]. 会计之友, 2018 (24): 58-60.
- [11]张庆龙.业务融合实现条件与路径分析[J].中国注册会计师, 2018, 01, 109-112
- [12]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, 4, 66-68
- [13]宋吉峰.加强内部控制构建业财融合新体系[J].中国总会计师, 2014, (134), 42-43
- [14]汤谷良, 夏怡斐.企业“业财融合”的理论框架与实操要领.财会研究, 2018 (2), 3-9
- [15]秦长城.业财融合:本质、困境与出路——访北京工商大学商学院财务系教授、博士生导师王斌[J].管理会计研究,2019,2(01):6-12.
- [16]谢志华, 杨超, 许诺. 再论业财融合的本质及其实现形式[J], 会计研究, 2020(07):1-3.

- [17]Franco Modigliani Merton H.Miller , The Cost of Capital,Corporation Finance and the Theory of Investment[J] , The American Economic ReviewVol48No.3(Jun1958) pp.261-297.
- [18]Myers S C.Determinants of corporate borrowing[J].Journal of Financial Economics, 1977(5):147-175.
- [19]陆正飞, 施瑜. 从财务评价体系看上市公司价值决定——“双高”企业与传统企业的比较[J], 会计研究, 2002 (5): 19-23.□
- [20]罗福凯. 财务理论的内在逻辑与价值创造[J]. 会计研究, 2003 (3): 9-11.
- [21]赵宸宇,王文春,李雪松.数字化转型如何影响企业全要素生产率[J].财贸经济,2021,42(07):114-129.
- [22]祁怀锦,刘斯琴.企业数字化发展对绿色创新的影响及其作用机理[J/OL].当代经济科学:1-15[2023-06-02].<http://kns.cnki.net/kcms/detail/61.1400.F.20230505.1605.002.html>.
- [23]张永珅,李小波,邢铭强.企业数字化转型与审计定价[J].审计研究,2021,No.221(03):62-71.
- [24]Reis J, Amorim M, Melão N, et al. Digital Transformation: a Literature ReviewandGuidelines for Future Research[C]. World Conference on Information Systems andTechnologies, 2018
- [25] Li L, Su F, Zhang W, et al. Digital Transformation by SME Entrepreneurs: ACapability Perspective[J]. Information Systems Journal, 2018, 28(6):1129-1157.
- [26]何帆,刘红霞.数字经济视角下实体企业数字化变革的业绩提升效应评估[J].改革,2019,No.302(04):137-148.
- [27]Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda[J]. Journal of Strategic Information Systems, 2019, 28(2): 118-144.
- [28]胡青.企业数字化转型的机制与绩效[J].浙江学刊,2020,No.241(02):146-154.
- [29]陈春花.数字化时代的价值共生[J].企业管理,2022,No.485(01):9-10.
- [30]张翼飞,郭永清.实施业财融合助推我国企业高质量发展——基于 324 家中国企业的调研分析[J].经济体制改革,2019,No.217(04):101-108.
- [31]郭永清.中国企业业财融合问题研究[J].会计之友,2017,No.567(15):47-55.

- [32]郭永清.财务的三重境界[J].冶金财会,2019,38(03):27-29.
- [33]刘卫星. 商业模式对企业绩效影响的实证研究[D].大连理工大学,2013.
- [34]曾镛. 基于价值创造的零售商业模式研究[D].浙江工商大学,2019.
- [35]龚志坚. 商业银行组织与流程再造研究[D].武汉大学,2014.
- [36]金玉然. 3D 打印背景下服装企业的商业模式创新、仿真与运营优化研究[D].东北大学,2018.
- [37]陆洋. 项目型组织能力构建与提升研究[D].中南大学,2014.
- [38]于颖恒. 大数据平台企业商业模式创新对价值创造影响研究[D].北京理工大学,2018.
- [39]叶丹. 传统制造企业信息技术能力、数字化转型战略和数字创新绩效的关系研究[D].吉林大学,2022.
- [40]吴明隆.问卷统计分析实务——SPSS 操作与应用[M].重庆大学出版社,2010
- [41]温忠麟,侯杰泰,张雷. 调节效应与中介效应的比较和应用[J]. 心理学报, 2005,37(02):268-274.
- [42] Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E.(2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5, 359–371.

附录 A

企业业财融合与价值创造的关系研究——调研问卷

尊敬的女士/先生：

我们是企业业财融合与价值创造的关系研究课题组。此次调查的主要目的是探索我国企业业财融合与企业价值创造的关系。本次调查严格遵循《统计法》，所有答案仅用于统计分析，不对外公布，不用于商业目的。您只需根据所在企业的实际情况或者您对问题的真实看法作答。您的参与和合作对我们的理论研究非常有意义。

衷心感谢您的支持！

一、基本情况

1.贵企业的所有制形式：

①国有企业 ②民营企业 ③外资企业 ④其他

2.贵企业成立时间：

①1978 之前 ②1978—2000 年 ③2001—2010 年 ④2011—2020 年

⑤2020 以后

3.贵企业的主营业务属于（可单选或多选）：

①农、林、牧、渔业 ②工业 ③商品流通行业 ④ICT、互联网业 ⑤服

务业 ⑥其他_____

4.根据工信部企业划型标准及行业对照表，贵企业的规模在行业中属于：

①大型 ②中型 ③小型 ④微型

5.您在企业的职位：

①高层管理 ②中层管理

6.您在目前企业的任职时间：

①少于 3 年□ ②3-5 年□ ③5-10 年□ ④10 年以上□

二、以下是关于企业业财融合现状的描述

业财融合	不参与且 不了解情 况	不参与但 基本了解 情况	一 般	参与但 没有决 策权	参与并 且有决 策权
财务人员是否参与融资决策	1	2	3	4	5
财务人员是否参与投资和并购决策	1	2	3	4	5
财务人员是否参与战略规划决策	1	2	3	4	5
财务人员是否参与全面预算决策	1	2	3	4	5
财务人员是否参与成本管理决策	1	2	3	4	5
财务人员是否参与风险控制决策	1	2	3	4	5
财务人员是否参与薪酬分配决策	1	2	3	4	5

三、以下是关于企业价值实现的描述

价值实现	完全不 同意	不同 意	中 立	同 意	完全 同意
本企业的财务目标达成情况理想	1	2	3	4	5
本企业的营业收入增速高于大多数竞争对手	1	2	3	4	5
本企业的利润率好于大多数竞争对手	1	2	3	4	5
本企业的投资回报率优于大多数竞争对手	1	2	3	4	5
本企业的客单价增幅优于大多数竞争对手	1	2	3	4	5
本企业在吸引新客户方面强于大多数竞争对手	1	2	3	4	5
本企业的老客户复购表现强于大多数竞争对手	1	2	3	4	5

四、以下是关于企业内部运营的描述

内部运营	完全不同意	不同意	中立	同意	完全同意
本企业流程是以客户为中心的	1	2	3	4	5
本企业的跨部门流程运作顺畅高效	1	2	3	4	5
本企业业务流程能确保上下协作好	1	2	3	4	5
本企业能根据需求持续优化改进流程	1	2	3	4	5
本企业单位生产成本持续改善	1	2	3	4	5

五、以下是关于企业组织能力的描述

组织能力	完全不同意	不同意	中立	同意	完全同意
本企业组织结构适应业务发展需要	1	2	3	4	5
本企业各部门的职责清晰合理	1	2	3	4	5
本企业能进行合理有效的团队建设	1	2	3	4	5
本企业内部能进行合理有效的沟通	1	2	3	4	5
本企业对于既定决策能进行有效执行	1	2	3	4	5

六、以下是关于企业数字化水平的描述

数字化水平	完全不 同意	不同 意	中 立	同 意	完全 同意
本企业可以持续获取内外部数据	1	2	3	4	5
本企业各部门数据实现了必要的共享	1	2	3	4	5
本企业已具有大数据分析平台及数据建模的能力	1	2	3	4	5
本企业可以基于内外部数据进行决策	1	2	3	4	5
企业数字化投入占企业总费用比例适当	1	2	3	4	5