

业财融合在 A 物流公司的应用探析

任莎莎 刘苗苗

A 物流公司现有职工 1 100 余人，拥有 20 多家子公司，属于大中型物流集团公司。基于“打造现代物流标杆企业”的战略目标，A 物流公司探讨运用管理会计工具实现业财融合，为公司发展助力。

(一) 业财融合下财务组织管理思路的变化

传统财务组织工作职责主要包括费用报销、资金收支管理、税收管理等，服务于报表的外部使用者(如税务、审计、社会公众等)。业财融合下，财务更多是针对企业内部管理服务，服务对象包括企业决策层、经营部门等。针对这种工作职责和角色的变化，财务的职能又多了以下内容：公司战略决策制定的支撑部门、业务运行的指导部门、公司资源的调配部门。财务作为专业化职能组织下辖财务领域行政中心，由资金、税收、供应链管理等多方面的专家组成。业财融合下的专家人才不仅仅来自于财务领域，也需要业务人员的参与，同时在人员管理和使用方面需要建立业务到财务部门任职、财务到业务部门学习的大循环式人才交流模式。

(二) 重塑业务与财务流程

实现业财融合最重要的一项工作就是进行流程重塑。基于 A 物流公司的实际情况，流程重塑具体需要做的工作包括以下几个方面：

1. 确定内部管理的最小颗粒度，

即管理层需要了解的最小的价值主体维度。对于 A 物流公司来说，一般需要对车、业务、司机形成单项管理，即管理的最小颗粒度需要到达每一车、每一业务和每一司机。

2. 确定主要管理指标需求。财务部门需要对最小颗粒度的收入、成本、利润指标进行分析；业务部门需要对司机的事故率、车况、业务客户的信誉度指标进行记录分析。

3. 分析诊断现有流程中存在的问题。比如：定价方式是否满足业务需求、订单数据是否完全并正确、信息沟通是否及时顺畅、收入的确定是否符合实际业务运行并合规、成本构成以及性态分析是否够细致准确。

4. 重建业财流程。通过以上步骤的分析，结合公司的业务模式以及真实的业务场景，构建满足实际需求的新流程，并明确职责和界限。本步骤需要注意以下关键点：

(1) 明确每类业务数据的归口部门，并建立数据输出、审核和质量反馈循环机制。

(2) 建立数据准确性控制机制。一是通过数据之间的勾稽关系进行审核，如将预算数据与实际业务数据进行关联，出现差异时及时进行预警；二是制定发生的实际数据审核标准，如汽油费、运行时间、高速公路收费等发生时，根据明确的标准进行审核，对新增线路数据需要额外关注，并根据实际情况调整不恰当的审核标准；

三是通过事后分析发现数据问题，比如，对同一单业务不同运行阶段产生的数据进行对比分析，发现数据问题(如在派车阶段安排的是中型车辆，而实际过路费标准按照大型车辆收取，则存在车辆型号数据或收费数据错误的情形)。

(3) 充分利用外部数据的系统集成，提高数据的及时性。比如，将油价数据集成导入系统，可实时获得有关油价信息。

(4) 设置异常信息预警功能，根据预警出现的原因推送至相关责任部门或责任人。

(5) 流程设置必须满足公司的内部控制要求，堵住控制漏洞。

(6) 对数据进行标准化处理，以方便不同部门之间的数据进行对接。

(三) 打通业财数据通道

这一阶段的主要目标是实现业务端到财务端数据的联通，搭建业财融合的桥梁。比如，A 物流公司某自营业务，合同规定按 15% 预付账款，使用自有车辆、自有司机。业务流程与财务数据的主要关联环节包括：订单达成——> 预收账款；车辆准备、运输过程——> 相关成本；运输标的到达指定地点并获委托方明确的收货人签收认可——> 应收账款、收入；收到货款——> 货币资金科目以及应收账；与司机结算——> 相关成本。

(四) 对业财数据的应用

1. 通过对业财数据的分析，发现

A公司风险控制体系的建设实践

董普 李旭蓉 王晶 滕宇 祖元

（一）风险评估体系构建

A公司是一家互联网+职业教育O2O服务商，为学校、企业和社会人员提供职业教育咨询、智慧校园建设服务平台建设等服务。营业收入主要来源于专业教育咨询方案销售、数字教学资源开发制作、数字化校园建设、创客空间设计等方面。A公司结合经营管理实际，构建了风险评估体系。首先，统一风险预警标准，建立企业风险预警系统，通过日常的经营管理活动洞悉危险信号，识别出风险因子，

运营当中的问题，提示对口业务部门进行修正，并产生更高级的经验数据。具体包括以下几个方面：对每车的运营成本进行分析，了解车况、分析车辆更新的最优时间点等；对每位司机的运营成本进行分析以及对不同司机之间的横向成本进行比较，同时标记司机的工作习惯，并对司机进行工作技能水平的划分；对每单业务的运营成本及盈亏情况进行分析，了解亏损原因，分析业务运行过程中存在的问题（如发车时间不合理、货物包装不符合安全规范等），同时结合权责进行绩效考核。

2. 构建预测管理体系，为公司发展提供有力的数据支持。在经营过程中积累的数据经过加工整理分析，可以形成不同维度的经验数据，为公司发展提供决策依据。比如：根据对某固定线路成本数据的收集整理可形成

提前做好应对防范措施；通过分析企业每月的经营状况和财务情况，找出异常的变动指标，并分析其变动的原因，及早解决风险隐患，努力将风险事件造成的损失降至最低。其次，建立风险评估机制，对发现的潜在风险事件，根据风险严重性评级，制定与之相适应的风险应急处置预案，并建立具体的处置程序。最后，通过采取制度约束、职责分离、权限分配约束、利用创新技术等方式降低风险事件发生的概率，从而控制风险。

该线路的标准预算成本，为承接同样线路业务报价提供依据；标准成本可根据不同车辆类型、不同司机、不同季节等再进行明细划分，从而使报价更具有个体优势。又如，通过分析每年不同月份业务量的多少，确定合作司机、车辆的预备数量，避免盈余和不足，进而更精准地控制成本等。

（五）思考与启示

笔者认为，现阶段对于物流企业来说，搭建业财融合高级阶段的财务组织架构还需要一定的时间，但在具体业务的操作层面，只要按照既定步骤做好各阶段工作并建立相应的信息支持系统，实现业财融合并非难事，具体可分为以下六大步骤：

1. 前期诊断分析。主要对企业的商业模式、业务流程、收入类型、成本性态、结算条件等进行了解和分析，诊断存在的问题。

（二）公司控制活动体系构建

通过对A公司的风险识别，发现在预算管理、财务管理、人力资源管理、合同管理和产品研发管理等过程中均存在风险点。

1. 预算管理方面。从预算制定层面，事前加强对预算使用控制。每一个项目在发生执行前，细化预算项目，按照类别逐项进行费用发生合理性的评估。在确认确有必要的基础上，对于价格进行审核，审核内容包括但不限于单价、数量、耗材损耗量等与决

2. 整体规划阶段。主要明确企业管理层和业务运行需求，并根据实际需求进行管理颗粒度、考核指标以及整体框架的规划设计，最终形成明确方案。

3. 改进重塑阶段。根据方案推进业务流程的改进，以及具体工作内容的落实。

4. 信息系统改进阶段。此阶段应考虑新功能的加入、旧功能的利用以及数据接口问题。

5. 数据应用阶段。根据数据分析发现问题，指导业务运行以及决策制定；同时不断发现系统运行以及流程设计方面的问题。

6. 持续改进阶段。对运行过程中发现的问题进行持续调整和改进。

（作者单位：河北报业传媒集团有限公司 河北建工集团国际工程有限公司）

责任编辑 刘黎静