

S 公司业财融合实践的探索

沈怡

摘要：企业运营业务数据往往能够快速反映客户需求变化和市场发展趋势，但相对微观，难以系统性地反映业务和经营业绩全貌；而财务数据是对企业经营结果的记录和总结，但具有一定的滞后性。通过构建业务、财务数据系统更为紧密的联系，可以快速地、动态地揭示业务数据变化对企业财务绩效可能产生的影响，通过分析驱动企业价值创造的核心业务因素，为管理层决策提供科学依据，从而支持公司业务发展和公司价值的持续增长。本文就 S 公司打通业财数据的实践，深入探讨了业财融合工作的方法和模型，为企业如何发挥财务引领作用、构建企业新型财务管理体系提供了有益思路。

关键词：业务数据；财务数据；业财融合；数据通道；价值引领

中图分类号：F275；F592.6 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)03-0036-04

一、案例背景

S 公司是一家基于互联网平台的物流服务公司，经过多年发展，具备了一定规模，投资人和管理层决定着准备上市。随着市场竞争日趋激烈、业务规模高速增长以及产品的快速迭代更新，公司在日常运营中会产生海量业务数据，这些数据如果得到充分利用，可以为经营决策提供科学依据，助力企业实现绩效目标。为此，S 公司建立起业务运营和财务信息两类相互独立的系统以支持业务发展。但这两类系统内的数据颗粒度（数据的细化和综合程度，细化程度越高则粒度越小，细化程度越低则粒度越大）相差较大，无法实现互联互通。在实际工作中，由业务系统导出的数据要经过拆分、重新分类、线下再统计等诸多环节，才能供

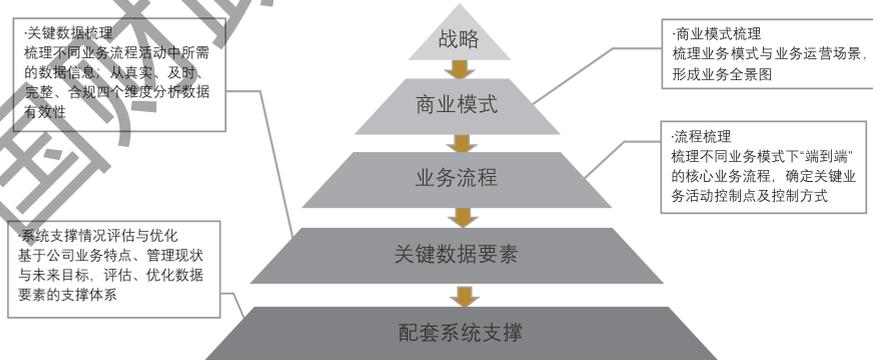


图1 业财数据衔接体系框架

其他部门分析、使用。而管理层因不了解这些运营数据与企业财务表现之间的关系，难以及时洞察数据揭示出的市场环境和用户需求变化趋势，以及以此为基础预测各利益相关方关注的企业业务增长率和投资回报率等问题，因而也就谈不上通过业务和财务数据分析发挥财务战略价值引领作用。目

前，企业要解决的突出问题是在瞬息万变的经营环境和海量数据下搭建数据通道，将业务行为和经济表现紧密衔接起来，从而“回答”每项经济行为对企业价值的贡献，以及了解为实现企业价值增长的目标需要什么样的业务驱动行为，从而为公司经营决策提供科学依据。

作者简介：沈怡，毕马威中国管理咨询合伙人。



图2 公司业务全景概览图

二、“端到端”横向打通业财体系，构建数据通道，实现数据深度融合

S公司从在既定战略目标下梳理商业模式、优化业务流程、梳理数据要素、提出配套系统改进四个方面着手，自上而下体系化地构建业、财数据间的桥梁（示例见图1）。

1. 梳理商业模式，描绘业务全景

从业务开发、运营到财务结算阶段的各类场景全集进行全线梳理，描绘业务全景图（见图2）。业务全景图将业务模式结构化并与业务场景进行有效对接，形成搭建业务、财务系统通道的框架性思路。S公司在业务场景梳理过程中发现，各业务部门（如市场拓展部门、运营部门）以及管理部门（如财务部门、经营部门）对业务阶段定义、业务场景分类及业务场景全集的理解均有差异，在梳理过程中进一步加深各方对公司商业模式和业务模式的理解并最终达到一致，这也是打通数据通道中最具基础性和至关重要的一步。

2. 优化核心数据信息

基于业务全景图框架细化业务运营流程，不仅能够帮助财务部全面掌握流程各环节产生的业务数据、凭证单据及其产生的时间节点，并且通过建立与财务数据的关联，也能够协助财务部门

加强对于业务前端数据的及时性、完整性和合规性的管控（见图3）。

本案例中，S公司车辆运营分为自营及承包两种模式。承包模式主要收入来源为收取的承包费用，但车辆运营费用成本（如油费等）由承包方自行承担；在自营模式下，车辆成本费用都由S公司自行承担。实际运营中经常会出现自营车辆转为承包车辆的情况。由于最初的流程和信息系统并未区分自营车辆和承包车辆，使得业务与财务数据无法及时、准确反映两种模式的经营状况。若业务部门没有及时将两种模式转换事项在线下及时传递至财务部门，就会导致财务部门核算数据出现偏差。为解决这个问题，项目组完成了两个方面的工作：一是梳理流程时将工单场景分为自营与承包两类，明确两类业务存在的差异点及其产生的时点。二是在流程中的“创建工单环节”增加了信息管理要求，明确业务人员需在运营模式变化后的两个工作日之内在线填写完整的工单调整情况表，调整信息将实时传递至财务系统。这些举措可以更为准确地记录主营收入指标，在业务数据与财务数据之间建立起紧密联系，以提高财务核算的及时性与准确性，为后续细化经营分析做好了充足准备。

3. 基于业务运营特点建立会计核算标准体系，确保关键数据要素准确合规

会计核算体系优化不仅为统一业、财“语言”以及两个系统的数据对接扫清了障碍，也有利于公司基于业务流程环节管理需要进行财务标准的完善，为企业上市做好准备工作。故要实现业财数据的深度整合，应基于业务运营系统特点，进一步完善会计核算标准体系。

目前，S公司的会计核算体系无法满足现有业务管理需求，主要表现在：会计核算单元的设置难以满足经营分析、业绩预测等精细化管理工作需求；当期收入和成本匹配度低；针对新业务的财务处理规则滞后，无法满足对于新业务的配套管理要求等。这些问题对于财务数据的真实性、及时性、完整性与合规性带来了不利影响。

为完善会计核算体系，项目团队以业务价值链为出发点，明确了S公司业务涉及的主要经济事项全貌、与财务相关的业务数据在系统中的流转过程，以具体经济活动为主线，确定了核算主体、核算时点、核算依据、核算对象，规定了具体的账务处理方法，在核心业务事项与财务核算体系之间建立起紧密的联系（见图4）。

4. 突出业务驱动因素和运营特点，构建新型预测管理体系

在统一业务和财务“语言”、建立两者之间关联关系的基础上，充分利用业务数据可以感知和快速反映市场变

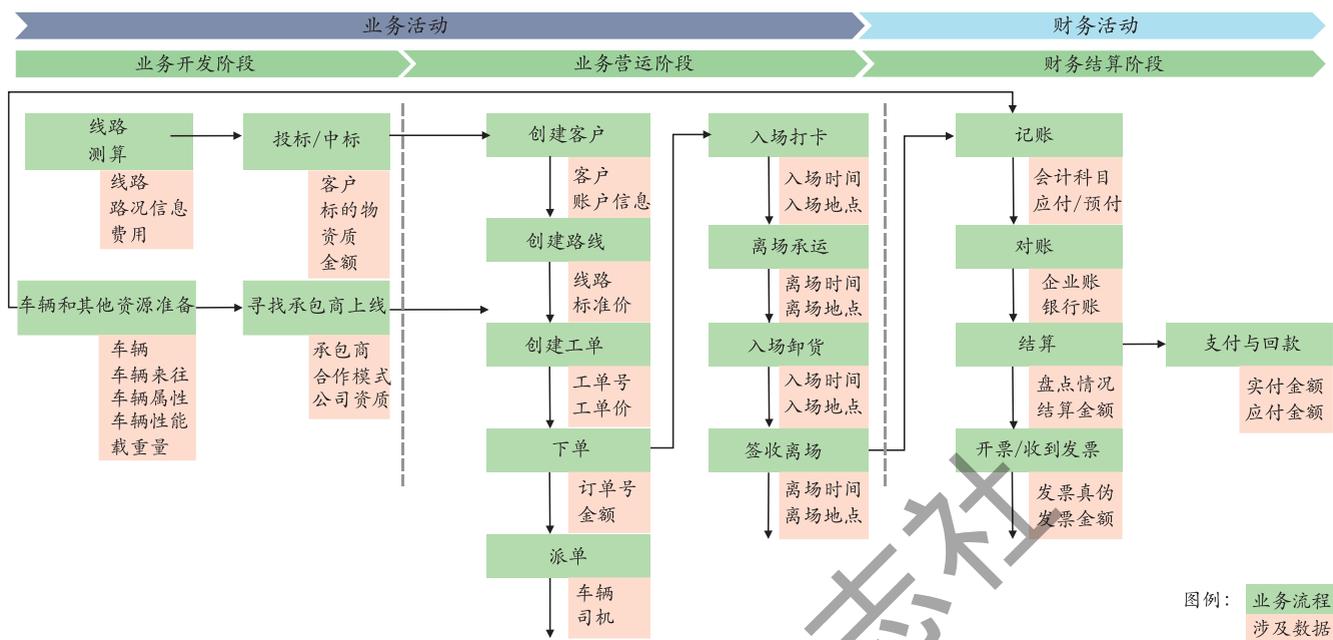


图3 梳理关键业务流程环节与财务衔接关键节点

化这一特点，通过深入分析业务数据及其对财务数据带来的影响，构建新型的预测模型，为公司未来发展提供更多的决策支持和绩效引领，并对企业价值增长做出准确判断（见图5）。

首先，要识别核心业务驱动因素，通过业务驱动因素及业财逻辑将业务活动和企业财务表现核心绩效指标紧密联系起来，构建业财联动全景图。其次，针对S公司体轻量、决策灵活、需对市场变化做出快速反应等特点，构建一套以预测业务变化趋势与盈利水平、评估盈利风险为主要目标的业财联动预测管理体系，其主要特点包括：

(1) 预算逻辑体现公司发展重点，预算体系对接绩效考核指标。从管理层关注的重点内容出发，设计预算编制内容及逻辑；在预算体系中量化业务驱动因素，与公司的绩效考核指标，如新获客数量、核心司机留存率、某类城市规模增长率等对接。例如，当以“收入”作为考核指标时，分析“收入”的驱动因素主要是客户数量与单价，由此将“收入”指标分解至客户数量与单价目标，客户数量可以继续向下分解至老客

户数量与新客户数量目标等。

(2) 从业务特点出发设置预算维度。从S公司特点和业务驱动因素出发，设置四大预算维度，分别为客户、渠道、城市类别和部门。这些维度是业务管理维度，而非纯财务视角，这就有效的回应了预算预测首先要服务业务。

(3) 精简预算架构：一套表单覆盖多种业态模式。预算架构采用“一个主表单+多个个性化表单”的模式。主表单不仅体现不同业务的运营逻辑，满足通用内容预算需求，如财务报表、投融资预算、期间费用等，而且兼顾业务特点及通用管理要求、单项统计与汇总要求、当前管理架构与未来业务扩张要求。对于个性化预算需求，如某业态收入预算和成本预算等，可以根据各业态特点进行单独设计，并与通用表单构建关联关系；当有新业态出现时，仅需增加个性化表单即可，无需修改整体预算架构。充分体现了预算的灵活性和对于前端业务调整的及时应变能力。

(4) 能够满足多个预算周期的需求：年度目标匡算+月度滚动预测+特殊事项预测。年度预算对业财逻辑和

数据颗粒度进行简化处理，以业务核心绩效指标为主，反映公司整体运营情况，侧重在对企业的年度预算目标实现有效匡算；在月度滚动预测时，预测人员在预算体系中选取波动较大的因素（如单价、客户量等），基于历史实际数及其变化趋势对未来一段时间内经营情况进行预估，用以监控与分析业务运营状况；新的预算体系也可以针对特殊事项（如临时发生的重大投融资事项）进行专门预测，利用“专项预算”功能预测，并将其纳入滚动预测框架中。

三、管理成效

业财融合是当今财务管理转型的重要方向和体现之一，具体表现在对于转变财务管理模式和转变财务管理职能侧重的需求上。一段时期以来，业财融合一直停留在概念理解，到底如何业财融合在业内没有体系化的落地解决方案。S公司在业财融合的理解特别是落地实施层面进行了有价值的探索。

其一，率先解构业务模式，并构建业务场景全貌图，实现业财对业务模式和场景的全貌且一致性理解；梳理优



图4 公司收入核算概览图

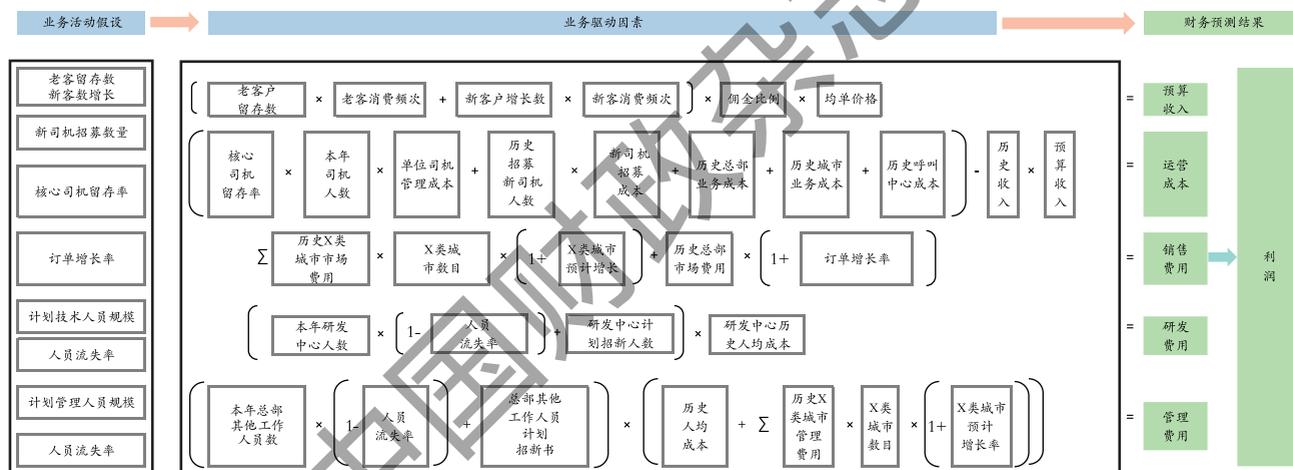


图5 业财联动全景示意图

化业务流程，并与场景和核心数据信息有机勾连，从而实现业务和财务语言的校准和统一；实现端到端的业财打通。

其二，构建新型的会计标准化体系。任何业务和管理数据最终都要率先回到“确认、计量和记录”上来，业财打通也不例外，对任何业务数据的梳理、归类和细化也都以此为基线，并进一步细化会计核算场景、会计核算分录、记账时点及依据等关键标准化要素。这也是作为将业务语言拉通到财务口径的基础性工作，会计核算数据（即实际数）与业务数据如果尚存各种理解的误区和错位，

何谈更进一步的预测和分析等工作？财务部门和业务部门的联动，不仅使得财务部门可以深入业务前端，挖掘和分析业务流程中的财务信息，确保其真实性以及可理解性，还能够依此提出有效可行的方案，通过财报的分析为公司项目决策和管理决策提出强有力的支持。

此外，业财融合最为体现财务价值的作用就是决策支持，以预测管理体系为代表，可以对业务前端的经营举措可能带来的财务影响进行事前预测和事后紧密的追踪，实现财务对业务流程再造和价值增值的推动作用，从而为企业

科学决策提供支持，使管理层能够快速而有效的应对市场变化。与传统业务计划和财务预算“两张皮”不同的是，这套模型和方法直接勾连业务与财务、经营与管理、行动与绩效表现，使企业在具体运营投入、变革举措与资本市场关心的业绩表现之间的逻辑关系清晰可见，市场预期得以有效地传导到业务端并引导业务发展，管理层也能够与各利益相关者进行更为有效的沟通，回答资源投入产出比相关问题，成为企业价值最大化目标落地的有效抓手和工具。

责任编辑 武献杰