

# H 公司全景视角业务场景 财务核算体系的创建

马莹■

**摘要：**H公司经过3年的探索与实践，建立了全景视角业务场景财务核算体系，实现了从核算场景向业务场景的转换，构建了智能前瞻且自主可控的数智财务系统，统一了底层架构，联通了业务与财务，避免了信息孤岛，实现了全公司数智化转型。

**关键词：**全景视角；业务场景；财务核算

**中图分类号：**F721；F715.5 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2022)16-0019-07

## 一、H 公司业务场景财务核算体系总体架构

H公司于2015年经原中国银监会授权、省政府批准设立，是H省唯一一家批量收购、处置金融不良资产的专业机构，是地方资产管理公司(AMC)中唯一一家省属国有一级监管企业。公司成立之初，与其他多数地方AMC一样，均参照四大金融AMC的财务核算体系，但地方AMC与四大金融AMC的功能定位、监管机构、企业性质都不同，完全采用其核算办法在一定程度上掣肘了公司发展，尤其容易遭遇融资困境。同时，新技术与新产业的兴起对传统的会计组织方式、会计职能手段等均产生了重大而深远的影响，事后“倒车镜”的核算型财务不得不向“支撑战

略、支持决策、服务业务、创造价值、防控风险”的价值创造型职能转变，预测发展前景、制定战略规划、创新商业模式、开展资本运作、参与运营决策、开展风险管理、评价经济活动等多场景“导航仪”财务管控模式成为趋势。

H公司利用改革契机及自身优势，不断总结行业经验，创新管理方式。同时，利用会计作为国际通行商业语言的特点，结合行业属性、监管要求及公司战略规划，于2019年创建了全景视角业务场景财务核算体系，促进财务管理转型升级。

### (一) 概念与特征

1. 业务场景财务核算体系的概念。场景原本指戏剧、电影中的场面，是行为场合和形态。场合和形态能否构成场景，取决于顾客的价值体验。

业务场景就是对企业有可能发生的业务进行全生命周期的画像，包括场景要素、业务流程、基于业务流程的全场景及风险点、基于全场景找到对应的用户需求及实现路径，并据此实施全生命周期的管理，其背后逻辑是沉浸式体验，是数字孪生及人机交互。

业务场景财务核算体系的创建，首要问题就是如何将业务场景转化为财务语言。比如：企业研发阶段需要财务做什么？生态圈建设需要财务做什么？采购、生产、制造、销售、存储、人力资源、供应链等需要财务做什么？业务场景财务是最贴近“作战”组织并为其提供支撑的BP(Business Partner)财务，是对业务发生真实场景的数据化，是通过区块链、人工智能等新一代信息技术，获取和保存业务发生的原始场景数据，

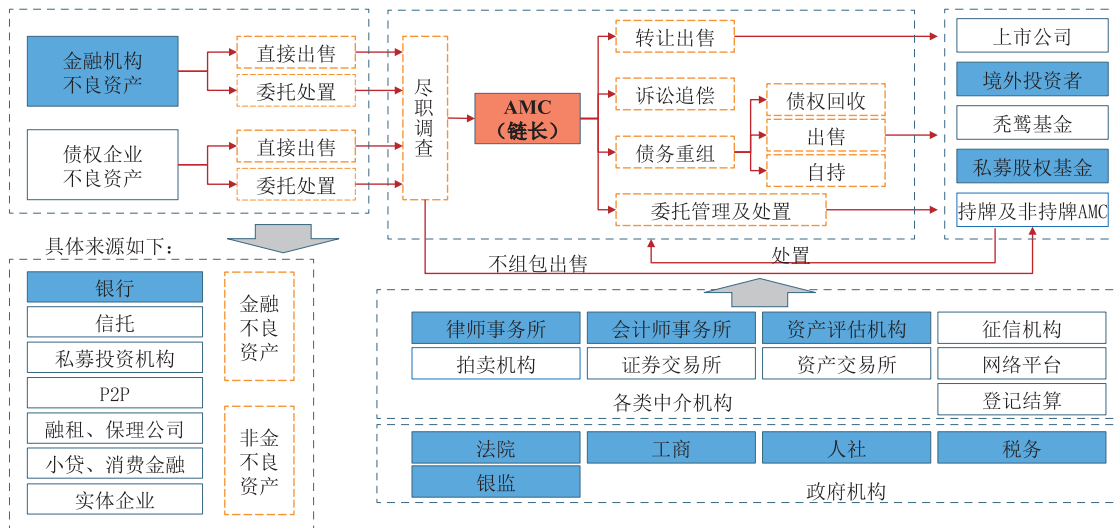


图1 不良资产生态系统建设框架

实时从外部产业链、供应链及生态链等交易对手传输至企业，并实时生成财务数据的过程，不仅保证了会计数据的质量和时效，亦实现了会计记账边界的拓展。

2. 业务场景财务核算体系的主要特征。一是管理组织扁平化：业务场景财务通过业务段、项目段、辅助账的设计，并通过信息技术，实现了业务与财务的贯通；通过数据的采集、加工、清洗及标准化处理，缩短了业务流程，降低了运营成本，提高了决策效率。二是管理颗粒度精细化：业务场景会计科目架构体系按照业务流程设计，通过商业建模，添加业务与财务间交叉验证规则，建立业务与财务的勾稽关系；通过规范性和准确性处理，细化项目段及核算口径，提高了核算的深度和广度；通过对辅助分类账设计虚拟账套，可以模拟业务全生命周期不同维度的运行状况，实现了多维度、精细化、场景式、动态化的管理。三是管理信息实时化：通过前、中、后台管理，实现财务部门与业务部门的高效协同，业务流程完成即刻生成财务数据，并自动

生成财务凭证及管理报表，确保了决策效率的敏捷高效。

如果将基础财务比喻为在经度上开展工作，而业务场景财务则是在纬度上的拓展，对整个业务事项实现经纬度的合围，能够有效支撑业务、再造流程、把控风险，使财务真正实现价值创造功能，为管理决策赋能。

### (二) 总体架构

与传统产业相比，AMC涉及门类多，业务复杂，标准化程度低，持续时间长，交易对手多，给财务核算及管理带来了难度。同时，面对数字经济，基于制造流程、封闭的、以自我为中心、零和竞争的管理理念，将被基于数据流程、开放的、以客户为中心、合作共生的新管理理念所替代。未来企业间的竞争必将超越单个企业的界限，形成生态与生态之间的竞争。因此，为了培育生态伙伴增强核心竞争力，H公司基于业务场景梳理出不良资产生态系统建设框架（见图1），在此基础上规划设计了基于业务场景的财务核算体系建设框架（见图2）。

#### 1. 不良资产生态系统建设框架。

不良资产不仅来源于银行坏账，非银行金融机构、非金融企业、个人等各类主体在对外借贷、发行债券、业务经营、担保租赁等各类经济行为中都可能产生不良资产，实体经济中“僵尸企业”的出清，低效、无效资产的盘活，上市公司大股东质押爆仓的纾困等均构成地方AMC的生态伙伴。

在新发展格局下，地方AMC在生产、分配、流通、消费各环节扮演着打通循环梗阻，清理循环垃圾，畅通金融与实体经济断点、堵点，助推经济恢复循环的重要角色，其商业模式不断出新，生态体系更加多元复杂。因此，H公司以不良资产生态系统作为其业务场景的基础，以构建产业链、供应链、生态链建设框架为依托，以实现整个生态系统的价值共生、共建、共享、共赢为目标，在新发展格局中承担着疏链、强链、补链和固链的重要角色，率先在生态链构建中推行“链长制”，围绕立标准、强机制、树标杆、求实效精准发力，保持产业链、供应链及生态链的安全稳定，促进H公司成为不良资产行业发展的引领者和产业协同的组织者，不

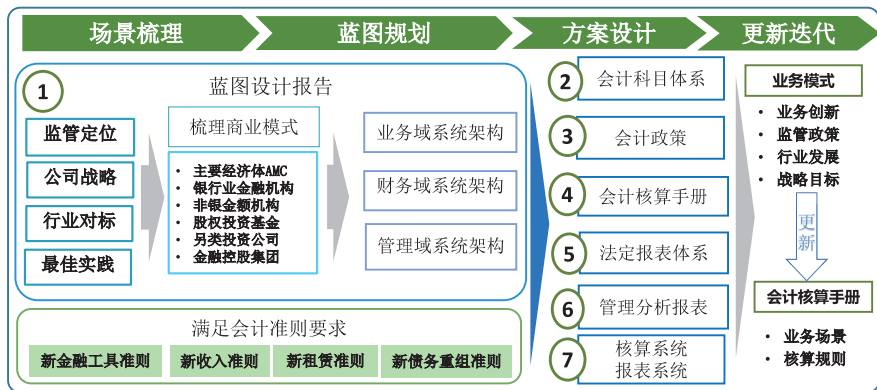


图2 业务场景财务体系建设框架

断提升H公司的行业竞争力及可持续发展能力。

2. 业务场景财务体系建设框架。主要包括场景梳理、蓝图规划、方案设计及更新迭代四个阶段。

(1) 业务场景梳理：地方AMC商业模式的探索与建立是该项工作的重点与难点，如何将涉及区域广、门类多的“非标”业务标准化，且与财务实现真正意义的衔接是个难题。首先，H公司从全球主要经济体资产管理公司产生的背景及商业模式入手，借鉴中国四大AMC公司及全球最佳实践的商业模式，有效利用外部专业机构，创建了适合中国地方AMC行业发展并带有一定前瞻性，同时满足行业监管的商业模式，涵盖33个大类、上百个业务场景；其次，通过新一代信息技术的应用，对业务数据进行采集、清洗、分类及分析整理，完成了“非标”业务的标准化，实现了“流程+数据”双轮驱动模式，形成了“管理层级扁平化、管理颗粒精细化、管理视角多维化、管理场景动态化、管理信息实时化”多方协同的数据凭证。

(2) 蓝图规划阶段：H公司根据现状调研阶段成果及梳理出的商业模式和业务场景，结合监管要求、公

司战略、行业对标及最佳实践等的财务架构体系，在法律、法规框架下，搭建业务域系统框架、财务域系统框架及管理域系统框架，并依据业务、财务建立的逻辑，搭建底层架构，形成财务蓝图规划报告。通过蓝图规划，达成公司战略目标——聚焦不良资产主营业务，深耕区域，创新赋能，风险守底，运营统筹，财务赋能；同时，通过构建生态伙伴，实现共赢及价值提升，有力配合公司战略实施。

(3) 方案设计阶段：根据蓝图规划，H公司将商业模式进行了系统性“场景式”描述，并通过对业务场景全流程设计规划，将业务场景转换为财务语言，该方案体系包括：业务交易场景、会计科目体系、核算操作指引、会计政策指引、法定报表及管理报表体系，完成了对业务全生命周期的记录、确认、计量和报告。同时，为满足地方AMC多头管理对报表的不同需求，H公司依据《企业会计准则》，结合国资委、财政部门、银保监会及地方金融监管局等不同管理机构多重监管的特性，规划了包括一般企业报表和金融企业报表的法定报表体系，而且根据监管要求及公司管理层决策、业务单位需求，规范、统一了管理报表体系。

(4) 更新迭代阶段：随着国内外经济环境变化、监管职能的转变、地方AMC行业的发展、商业模式的创新，以及新一代信息技术的深度应用，财务人员要不断跟踪业务，持续迭代、改进业务场景财务核算体系，为企业发展赋能。

## 二、业务场景财务核算体系实施路径

H公司在业务场景财务核算体系方案设计阶段，同步规划了公司业财一体化的数字化发展蓝图。首先，横向将业务系统与财务系统通过会计规则引擎实现联通，纵向贯通各分子公司。其次，将项目业务风险、操作风险、信用风险、筹融资风险、资金风险等风险管理贯穿于项目管理的全生命周期，构建了风险管理系统与业务管理系统的底层逻辑，实现了对风险的提前预警及对生产、经营和投资活动实施主体化、全景化、全程化、实时化的管理。第三，统一了底层架构、流程体系和数据管理规范，实现了业务和风险系统、财务系统、协同办公系统等不同管控系统的数据集成，避免了数据孤岛。同时，将全面预算管理系统、资金管理系统等管理会计工具嵌入信息系统，通过5G、云计算、AI的应用，实现对数据的深度挖掘与分析，并通过可视化管理系统，将分析数据实时推送给决策者，提升公司决策的科学性（见图3）。

## 三、业务场景财务核算体系具体实践

H公司创建的全景视角业务场景财务核算体系共包括8项成果：《全景视角的业务场景规划》《业务场景会计科目体系》《业务场景的会计政

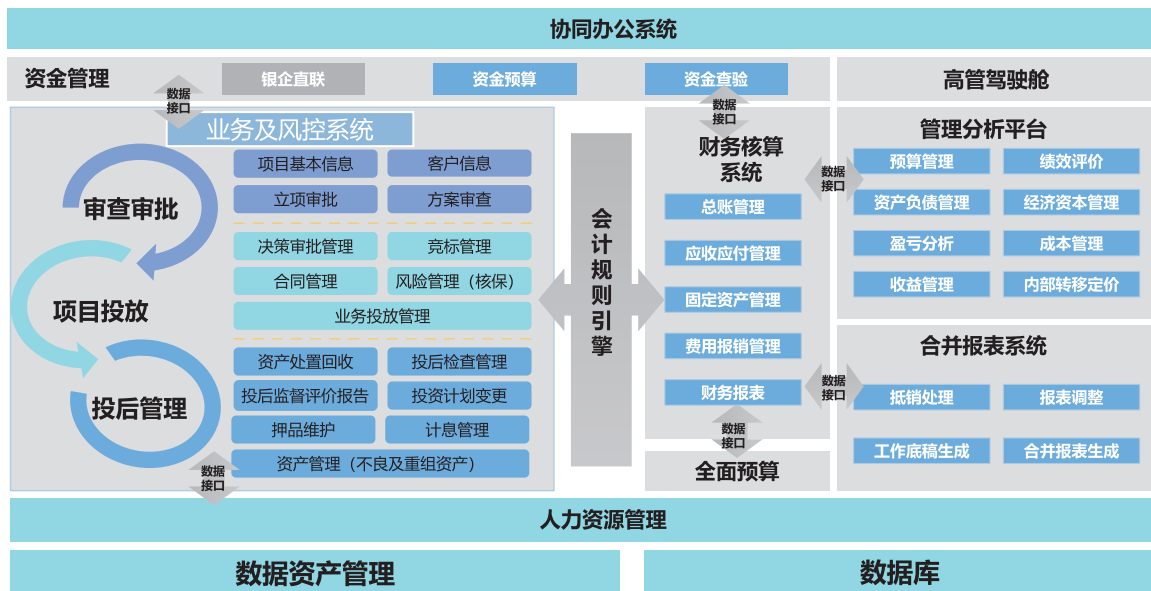


图3 业务场景财务实施路径图

策指引》《业务场景报表体系逻辑架构》《H公司业务场景会计核算操作指引》（以下简称《会计核算操作指引》）《地方AMC行业业务场景会计核算操作指引》《业务场景的法定财务报表体系》《业务场景的管理报表体系》。该体系还同步配置完成了《业务场景财务系统V1.0》建设。

（一）创新设计理念，提高管控效能

《会计核算操作指引》共六章三十九节，设计理念打破了传统会计思维局限，使财务完全融合业务，创新了会计核算体系。其与传统会计核算的主要区别在于：传统《会计核算手册》按照会计科目编写，是对特定主体的经济活动进行确认、计量、记录和报告，更多强调的是“特定主体的经济活动行为”，属于事后监督；而业务场景会计核算以经济活动中的具体业务场景为记录主体，更多强调“业务场景的全流程”，是针对具体业务场景进行“事前、事中、事后”全生命周期的确认、计量、记录和

报告。以金融工具为例，传统《会计核算手册》按照金融工具的概念、分类、确认、计量顺序进行，而业务场景会计核算按照具体业务场景发生、发展、完成等进行全生命周期的记录和报告。如金融工具债权类场景，H公司结合业务全生命周期流程，梳理出通用会计核算明细场景，从项目立项到项目收回，共17个步骤（“投前、投后及退出”全生命周期），并据此确定每个业务场景业务人员及财务人员的工作分工（见表1）。包括需业务人员开展工作，财务无需记账，但需财务关注的业务事项均分步列出（如项目立项、合同签署、账销案存环节等），避免了财务与业务的脱节；同时，强调了不同交易流程中业务需要存档的资料及财务需要作为附件的资料等等，为建立财务与业务的交叉验证规则提供附加信息。该业务场景完成了企业从资源变资金，资金变资产，资产变资本，资本再转化为资金的闭环管理，实现了资源整合、资金使用、资产管理、资本运作“四资”

之间的转化及对业务全生命周期事前预测、事中控制、事后监督的全过程管理。

首先，通过财务全程参与业务，实现了从“倒车镜”的核算型财务向“导航仪”的价值创造型财务转型，发挥了财务对战略实施、决策支撑、资源保障、价值创造及风险管理的支撑作用。其次，通过梳理业务场景，规范了地方AMC的商业模式，引导其回归主营主业，满足了企业最大管理维度需求。而且“沉浸式场景”的设计理念让不懂不良资产业务的人员也身临其境，加强了资本市场对不良资产行业的了解，一定程度上补齐了地方AMC的融资短板。第三，该创新模式统一并规范了地方AMC的财务核算标准，填补了行业空白，对企业管理人员推进商业模式创新，实施项目全流程管理及风险控制提供了解决方案；同时，亦可作为项目团队开展业务、风控部门实施风险管控的操作指引，提高了管控效能。

（二）创建多维管控体系，提升

表1 全生命周期的债权交易场景

财务场景大类	业务场景	财务场景小类	投前管理（收购阶段、投资阶段）				投后管理（持有期间管理阶段）					退出阶段（处置、回收、退出阶段）				
			保证金	费用支出	建账	资金投放	计息	估值	减值	违约金/罚金	合同变更	存入保证金	资产处置	资产持有期间回款	资产处置回款	核销
			1. 保证金支付 2. 收到退还的保证金		1. 资产获取 2. 交易费用转出	1. 公司支付预付款项 2. 保证金转投放 3. 预付账款转投放 4. 资金投放		1. 公允价值增加 2. 公允价值减少	减值	根据合同约定的违约金及罚金等		1. 收到交易对手保证金 2. 退回交易对手保证金		1. 偿还利息时冲减应收利息 2. 偿还成本时冲减应收账款	1. 按合同约定, 公司收到预收款 2. 按合同约定, 处置时, 预收款转应收款 3. 按合同约定, 收到应收款项	1. 核销资产 2. 核销未收回的应收利息
债权类	不良资产收购、管理及处置	交易性金融资产	Y	Y	Y	Y		Y			Y	Y	Y	Y	Y	
	投资-固定收益类		Y	Y	Y	Y	Y	Y			Y	Y	Y	Y	Y	
	不良资产重组	债权投资	-	Y	Y	Y	Y		Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
	投资-固定收益类		Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
	投资-固定收益类		其他债权投资	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y

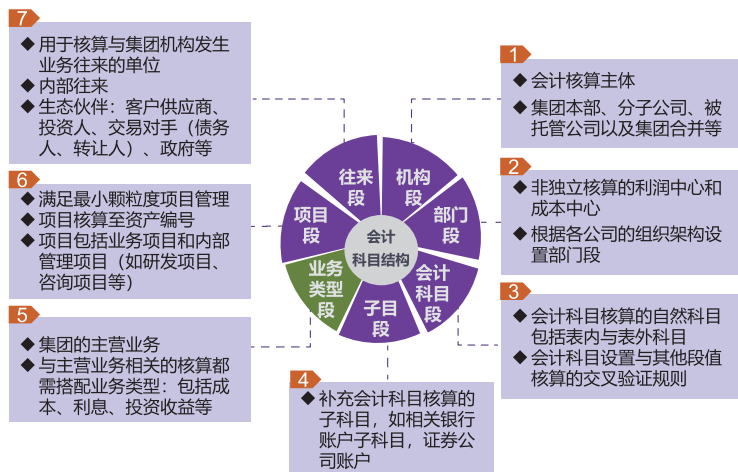


图4 业务场景会计科目体系示例

口径成本模型，按照内部转移定价细化到最小核算单元的责任中心，成本管控大到资金成本、人工成本、工位使用费等，小到会议室使用、车辆预定甚至接待客户使用的每一杯饮品及食堂接待费等，均分摊至最小核算单元，建立了全员、全要素、全价值链、全生命周期成本费用管控机制，并与绩效挂钩。

(2) 内部转移定价模型：主要包括资金、产品及服务等转移定价，是各责任中心之间相互提供产品(或服务)、资金等内部交易时进行成本分摊及收益分配而建立的模型，根据责任中心性质，分别采用价格型、成本型和协商型等不同的转移定价模式。内部转移定价模型按照“战略导向、主业优先、成本效益及动态调整”的原则设计，同时，对创新类业务内部转移定价设计了鼓励的例外原则。

2.H公司细化了管理颗粒度，实现了最小单元核算；以“流程+数据”

价值创造力

1.H公司根据战略管控要求完善了制度体系，并以此构建了全口径成本费用管控模型、内部转移定价模型、收益管理模型、资本结构分析模型及风险预测分析模型，在合规体系下实现了对业务全生命周期的管理。以成本费用管控模型及内部转移定价模型为例：

(1) 全口径成本费用管控模型：

H公司依据业务场景将内部组织划分为若干个责任中心，包括利润中心和成本中心，分别按照财务口径和管理口径设计成本管控模型。财务口径成本模型，依据经审批的全面预算，将成本细化到最小核算单元的责任中心，通过预算订单实施管控，超出预算的费用将无法提交系统；管理

驱动,实现了多维管控,满足了外部监管、内部管理及生态圈合作伙伴的不同需求。

(1) H公司依据业务场景,基于管理颗粒度要求,在会计科目体系设计中设计了不同的业务类型段、机构段、项目段及生态伙伴段等,以满足最大管理维度需求,同时为新业务及管理需要预留了业务场景拓展空间(见图4)。

(2) 通过构建业务与财务的勾稽关系,统一了底层架构,将业务场景的收付实现制按照一定的规则转换为权责发生制,并以业务场景自动生成财务凭证。

(3) 通过构建会计科目与业务场景的交叉验证规则,建立了统一的规则体系,实现了“非标”业务的标准化,严格依规管理与会计科目关联的项目段及辅助段;通过“统一业务场景、统一授权管理、统一核算标准及统一核算流程”,实现了H公司全集团内同行业、同板块、同业务场景的会计科目、会计政策和会计估计的统一,保证了业务数据自动生成财务凭证的准确、完整和及时,确保了会计核算和报告的规范化和标准化。

3.H公司通过优化财务组织架构、合理化财务作业流程、运用先进的核算与分析工具等多种方式,实现了洞察力、效率、合规与控制三个维度之间的有效平衡,构建了价值创造型财务管理体系,从而限制资源流向盈利低、占资多、风险高的业务领域,促进资本布局动态优化,加强资源的配置约束,提高财务的价值创造能力(见图5)。

(三) 创新全面预算管理体系,支撑战略实施

与传统预算相比,场景化的预算

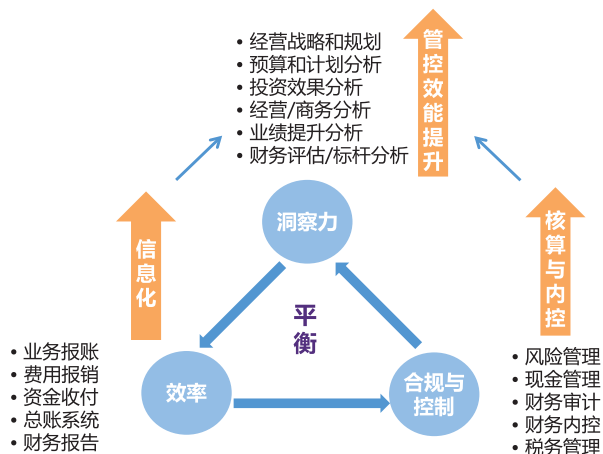


图5 价值创造型财务管理体系

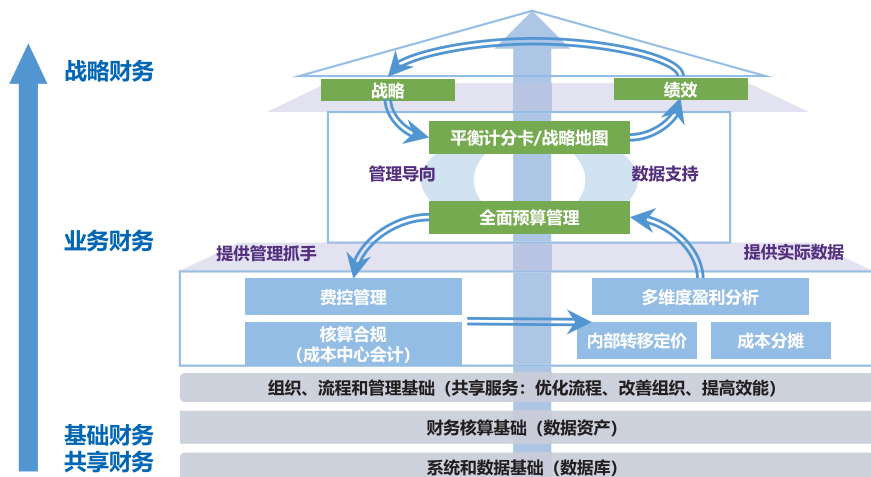


图6 场景财务战略管控图谱

管理以业务场景划分预算单位,使预算覆盖了全部管理链条、分子公司及项目单元。结合地方AMC创新业务多、监管要求变化快、风险化解要求高、需要快速反应等业务特点,H公司采用“零基预算”的方式构建了全面预算管理体系。

首先,按照业务场景编制预算,依据公司确定的管理维度细化预算单元,每个预算单元的成本、费用预算分别对应一个预算订单号,审批后的预算在H公司内部具有“法律效力”,未履行审批程序不得随意调整。审批后的预算订单号嵌入财务及业

务信息系统,解决了预算与业务脱节的问题,实现了“无预算不开支、无预算不投资”,禁止了预算外经济行为的发生。同时,为适应行业及市场变化,增加了中期预算调整及特殊业务调整事项,并统一设置、规范系统审批流程,以保持预算“刚性与柔性”的结合。

其次,将全面预算管理“切入”业务全生命周期,上承战略、下接考核,通过内部转移定价、成本分摊和控制及多维度盈利分析,对预算单元实施预算偏差预警到执行效果分析的闭环管理;通过对业务场景的过

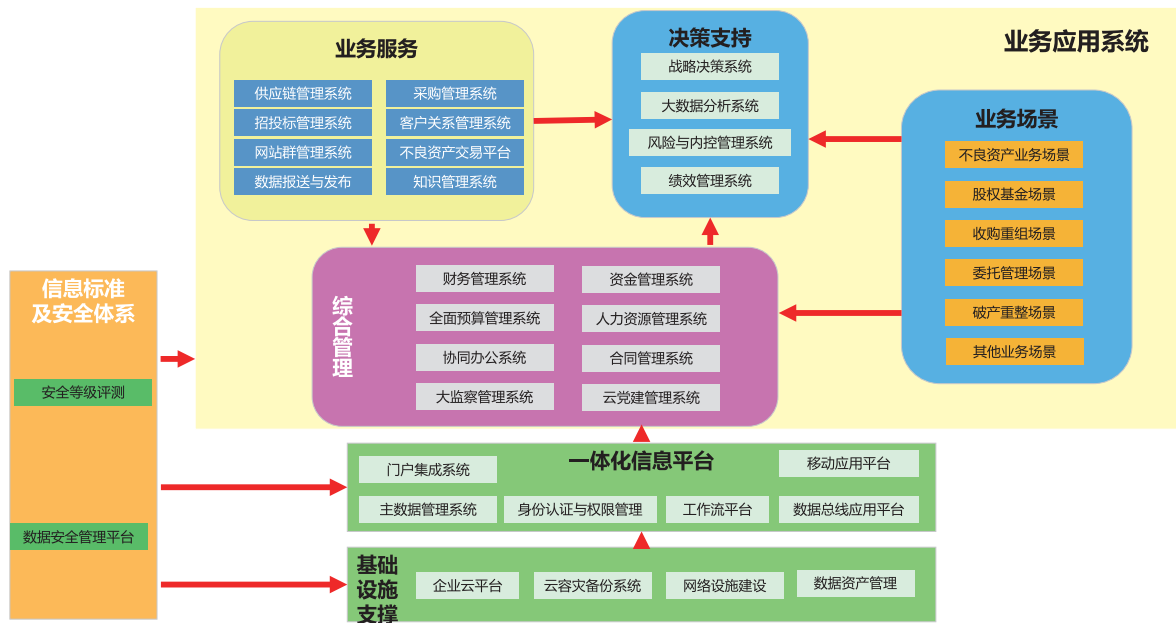


图7 H公司数智化财务体系

程控制，挖掘数字背后导致预算偏差的内在因素，自动生成管理报表，推送至决策层，提高了管理者决策的科学化水平，提升了优化资源配置能力，有力支撑了战略目标的实现。

第三，通过场景化的全面预算管理，H公司实现了成本费用刚性管控；强化了资金集中管理和资本的集中运作，提升了资源配置效率；通过平衡计分卡、战略地图等管理会计工具，解析企业战略目标，实施全方位绩效管理，同时通过大数据的预算偏差分析，不断修正和优化绩效考核体系，确保考核结果更加符合实际，切实发挥绩效评价与激励的作用；闭环的联动机制和网络型、扁平化的组织架构提升了H公司的价值创造力和战略管控力（见图6）。

（四）创建数智化财务体系，提高决策效率

H公司创建的数智化财务体系（见图7），以业务场景为出发点，通过智能化手段连接战略、财务与运

营。首先，H公司通过收集、整理公司内部和外部、结构化和非结构化等业务场景全生命周期数据，统一底层架构、统一数据资源、统一数据管理、统一网络部署，构建了统一的基础设施数据库；其次，构建了业务与风险系统，通过业务数据仓建设，对接财务系统及第三方服务平台、资信平台等，以实时获取交易对手、股东、客户、供应商及生态伙伴等相对方的数据信息，当出现与公司关联业务相关的信息变化及风险预警时，系统自动提交风险提示至相关业务场景责任人。此外，公司初步创建的战略决策系统、资金管理系统、大数据分析系统、绩效管理系统等多维商业智能系统，实现了对业务数据的记录、整合、挖掘与分析，使数据分析结果更好地展现公司的经营状况、行业对标、资产成本构成，不仅能展示公司现状，还能预知未来。

H公司全景视角业务场景财务核算体系构建三年来，公司业绩水平

持续提升，业绩指标处于行业领先水平：ROA高于行业均值80%，ROE高于行业均值54%，资产负债率低于行业均值10%。□

责任编辑 陈利花

### 主要参考文献

[1] 满翔宇, 马莹, 康文华, 等. 全景视角业务场景财务账套体系[J]. 创新世界周刊, 2021, (12): 78-87.

[2] 满翔宇, 马莹, 康文华, 等. 地方AMC全景视角业务场景财务账套体系[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2021.

[3] 秦荣生. 数字化转型与智能会计建设[J]. 财务与会计, 2021, (22): 4-6.

[4] 马莹. 搭上数字化快车[J]. 国企管理, 2020, (24): 99.