

# C公司以财务数字化转型 推动业财精益管控的实践

海洋

**摘要：**财务管理是企业管理的核心，财务数据是企业经营的中枢神经。关于财务数字化转型正在进行各种探索和尝试。C公司通过建立新型财务组织架构、构建业财融合的分析体系、建设多维精益管理平台等推动业财精益管控，实现财务信息向企业经营管理的深度赋能。建议企业在财务数字化转型中做好统筹谋划和设计，重视信息技术人才的作用，把握好信息平台建设的节奏，稳步推进，不断优化。

**关键词：**数字化转型；新型财务架构；业财融合；多维精益

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2024)16-0020-04

C公司隶属于阿里巴巴集团旗下，主要提供自营高品质物流服务，致力于以物流能力反哺电商业务，打造经营闭环。背靠集团强大的科技能力，C公司在数字化建设上取得了一定成绩，积累了海量的业务与财务数据。但在经营管理中，业务数据和财务数据的实际使用效果并不理想，难以满足精益管理的需求。一是数据孤岛问题严重。不同运营环节的业务数据和财务数据分别积累在各自的系统中，口径不统一、联系不紧密，各团队沟通不畅。二是财务数据存在滞后性。受限于月度结账的客观限制，当月的财务数据往往要在次月初才能产出，无法满足业务实时管控的需求。三是业财数据未能形成合力。业务数据能够及时反馈市场状况、用户需求、生

产运营、作业效率等方面信息，但难以综合、全面反映相关数据变化对企业经营业绩的影响，财务数据是衡量企业经营成果的重要指标，但针对具体业务策略和具体作业环节缺乏针对性指导，业财数据缺乏整合。面对上述管理痛点，C公司由财务团队牵头，以财务数字化转型为抓手，大力推进业财精益管控，有效提升了公司的经营管理水平。

## 一、建立新型财务组织架构

财务数字化转型本质上要求财务团队由“账房先生”向“参谋军师”转变，财务信息由“价值衡量”向“价值创造”转变；既需要财务人员高质量、高效率开展基础财务服务，提升财务信息质量；又需要业财深度融合，财

务人员要及时了解业务动向和策略，第一时间将财务信息、财务测算反馈至业务部门，有效支撑业务发展、提升管理水平。阿里巴巴集团搭建了以FSSC(Finance Shared Service Center, 财务共享服务中心)、业务财务(BU财务)、FP&A(Financial Planning & Analyst, 财务计划&分析)为基础的财务管理架构(见图1)，以提高财务核算工作效率、增强财务专业支持能力、提升财务战略管控力度。

一是搭建FSSC，在集团内部复用和共享基础核算能力，提升业务处理效率。通过将本集团内各分支机构的财务核算工作集中到财务共享服务中心处理，形成统一的处理标准和审核要求，输出统一的财务数据与财务报表，提升高度重复性核算工作的处理

作者简介：海洋，北京电子控股有限责任公司。

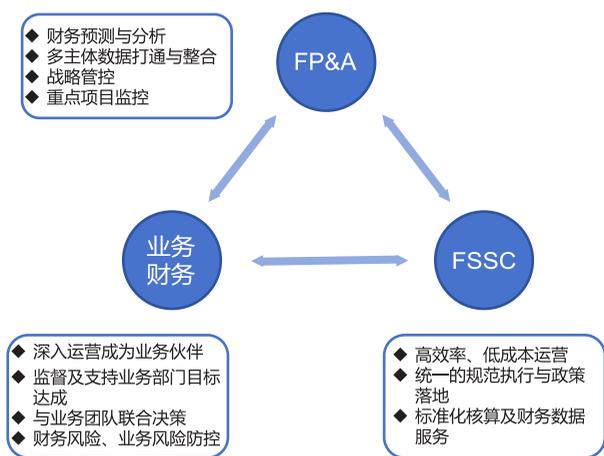


图1 财务组织架构

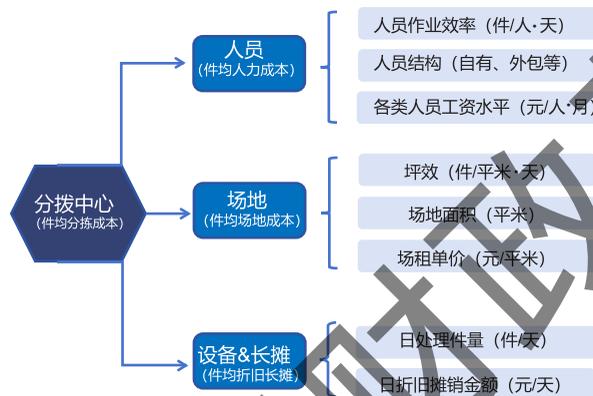


图2 分拨中心业财指标示例

效率，实现财务核算人员的专业化、去冗余化，以支撑业务快速发展、减少财务人员占用。

二是建立专门的业务财务团队，加大业财融合力度。BU财务团队架构按照与业务团队分工一一对应的原则进行设置，以便财务人员能与业务团队紧密融合。BU财务要深入理解、及时掌握业务情况，充分发挥财务人员在数据分析、逻辑判断、通盘思维等方面的优势，帮助业务更专业、更精细地把控全局，降低财务风险与经营风险，支撑业务高质量发展。

三是设立FP&A条线，对集团生

态体系内纵向各层级、横向各版块、公司整体的经营数据进行整合与打通、分析与预测，对重点项目的开展情况进行全面分析与判断，有效支撑各项管理决策。

## 二、构建业财融合的分析体系

针对业财数据融合不够，财务数据难以对具体业务策略和业务场景进行有效指导，业务数据难以全面、综合反映经营状况等问题，C公司以作业成本法为基础，按照“作业驱动资源，资源耗用成本”的逻辑，重新解构业财数据关系，构建业财融合的分析体系。

通过财务人员、业务人员对分析体系指标选用、业财数据逻辑构建、经营活动数据采集等方面的充分讨论，进一步统一业财管理视角，提升财务信息在经营管理中的价值和作用。

一是按照客户营销、生产作业、客服处理等实际业务场景，划分出不同作业环节，针对每一环节梳理总括性的财务指标和作为关键驱动因子的业务指标。业务指标能够反映资源耗用的动因和资源使用的效率，财务指标能够反映资源耗用的实际结果。

二是针对每一环节使用的业务、财务指标，根据业务实质构建清晰的因果联系与承接逻辑，并在公司范围内明确指标的定义和计算口径，使各业务团队内部、业务团队与财务团队之间能够共用一套指标体系，解决团队间沟通不畅通的问题。

三是将梳理后的业财指标体系作为各环节运营管理的基础和业务决策的依据，业务策略及执行效果影响业务指标，业务指标变动牵引财务指标表现，最终实现管业务动作与管财务表现的自然衔接。

以分拨中心业务为例（见图2）：分拨中心运营管理的财务表现可以用件均分拆成本来总括反映。在分拨中心进行包裹分拆操作需要耗用的资源为人员、场地、设备，分别以件均人力成本、件均场地成本、件均折旧摊销成本来衡量。而上述各项资源耗用成本的高低由资源使用效率、资源要素结构、资源采购单价等业务指标决定，如件均人力成本由人员作业效率、人员结构、分类型人员工资水平等因素决定。因此，相关业务团队通过制定策略提升资源使用效率、优化资源要素结构、压降资源采购单价就能提升该环节的财务表现。

### 三、建设多维精益管理平台

建设多维精益管理平台主要目的是充分利用业财融合的财务指标体系，深度挖掘业财数据对运营管理的指导作用，最大程度满足精益管控需要。主要建设思路为，以客户交寄包裹的运单为基本信息载体，以信息化技术为依托，以业财数据融合为手段，打通业务全流程、全环节，实现业财数据多维组合，服务不同业务场景、不同管理层级的管理需求。

#### (一) 选取基本信息载体

为实现各环节业财数据的串联互通与多维组合，需选择一个能联通全部业务流程、全部作业环节，承载所有业务操作、业财数据的信息载体。对于物流服务，客户交寄的包裹是生产作业的直接对象，是所有要素需求的基本驱动因子，是上下游全部作业环节的通用语言，因此在数字化建设中以客户交寄包裹的运单号作为所有业财数据的基本信息载体。

多维精益管理平台需对接各业务系统、财务系统，以每一个运单号为载体，记录所交寄包裹的客户信息、揽收收入、物理信息(重量、大小等)、作业信息(揽收时间、揽收人员、运输车次、分拣节点、派送方式等)、耗费资源(揽收提成、运输资源价格、派费等)等数据(见图3)，并按照作业成本法归集、分摊每一个包裹取得的收入、耗用的各环节成本。

#### (二) 多维组合业财数据作管理分析

由于每一个基本信息载体(运单)都能记录自身经历过的所有环节的业财信息，针对不同管理需求进行汇集组合后即可开展多维分析工作(见图4)。例如，销售部门可以按照商家归集信

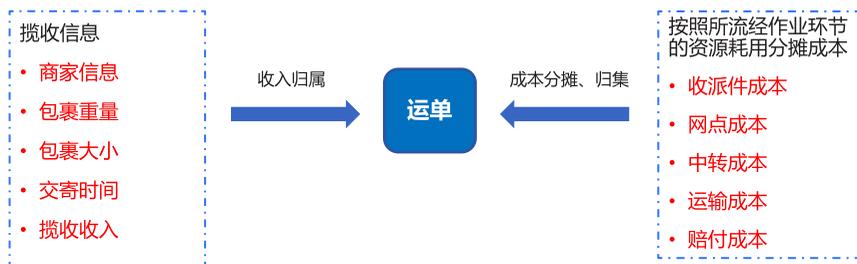


图3 基本信息载体示例

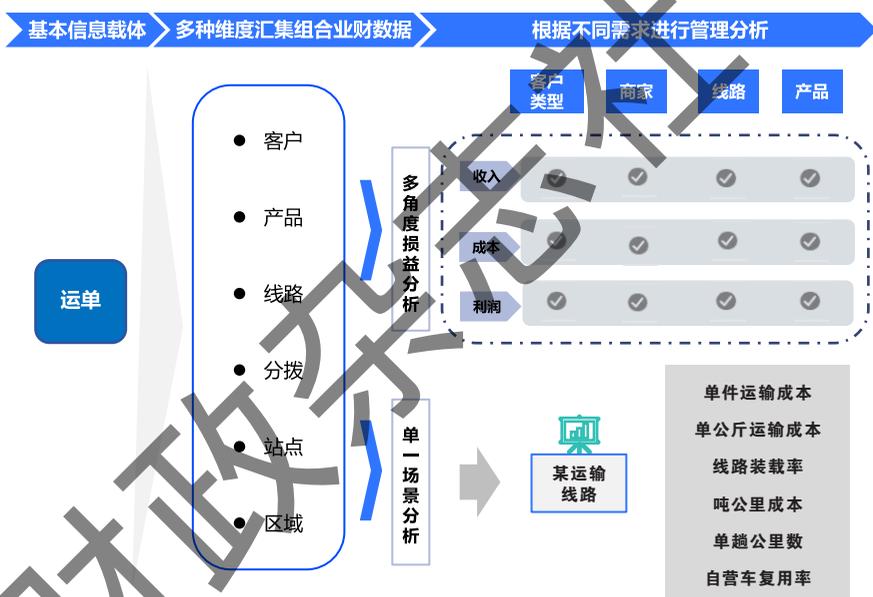


图4 业财数据多维组合与分析应用

息，得到某个商家或某一类商家的损益情况；产品部门可以按照产品类型进行归集，得到不同产品的损益情况；运输管理部门可以采集某一条运输线路的信息，得到单件运输成本、单公斤运输成本、线路装载率等信息。

各部门按照自身需求取得分析数据后，即可对照自身业务策略查找漏洞、进行调整，在服务质量、运营效率、成本耗用、业绩表现等方面进行权衡取舍。公司总部和各区域分公司的管理层也能及时掌握公司整体和各区域公司的损益情况，以及每个作业环节的运营状况。

#### (三) 构建T+1日报

组合业财数据进行多维管理分

析、出具管理报表需要各环节所有的业务和财务数据，但财务结账为每月底进行一次，因此每月的管理报表要到次月初才能完成，存在时效性不足的问题。为满足业务管理的时效要求，需搭建T+1日报，实现当天的业财指标第二天就能由系统自动计算输出。

由于业务系统数据基本可以实时查询，因此主要是解决财务数据滞后的问题。具体思路为，将财务数据分为两类：第一类是以业务系统的实时数据作为入账依据，且每月财务数据与业务数据基本一致的部分可以每天直接采集业务系统数据加工处理后使用，如收派件环节中小件员的包裹派送费用采集自业务的派送计费系统，

经加工处理后即可使用。第二类是需要月底结账才能知道准确成本金额，但每月波动不大或能够充分预估的部分，可以通过预估每天的成本发生额进行预测，如网点成本中的网点租赁费用，可以根据长期有效的租赁合同进行成本预估。通过上述方式每天获取完整财务数据后，即可由信息平台自动进行业财数据的采集、加工、存储，以及业财指标的计算、对比、分析，并最终完成T+1日报。

(四) 满足不同管理人员的个性化需求

为更好赋能各层级、各部门管理人员的日常工作，提升公司精益管理水平，多维精益管理平台根据不同人员需求定制开发管理人员工作台，将不同层级管理人员关注的指标、信息具象化为管理看板并每天推送。例如，针对总部运营管理部门需求开发揽收管理看板、分拨管理看板、运输管理看板、派送管理看板等；针对区域管理人员需求开发站长工作台、小件员日报、分拨经理工作台、车辆调度工作台等；针对公司管理层、各区域管理层需求定制公司经营业绩看板、区域经营业绩看板等。

#### 四、实施效果

一是有力支撑了业务拓展与商家定价。利用数字化转型后的数据沉淀，营销管理部门和各地销售团队可以获取不同商家、不同线路的实际损益情况、运营服务情况、线路成本情况，并以此为基础开展新的对外报价和商家损益估算，有效平衡规模与效益、淡季填仓与旺季削峰等业务决策。

二是有效提升了运营管理能力。通过对各业务环节作业效率、要素配置、要素价格的实时监控，能够帮助

各业务条线管理部门和各分拨中心、站点、车队负责人有效把握业务策略的执行情况，使各项成本耗用控制在合理水平。

三是进一步提高了网络规划能力。针对成本异常偏高的线路，网络规划部门会进一步调整中转节点、优化线路流向，并指导销售部门定向加大折扣力度引入更多填仓订单。针对新的枢纽建设和网络调整，以历史线路成本和新枢纽投入为基础，开展运营成本预估，帮助规划部门做好成本、时效间的平衡。

四是为新产品开发提供财务支持。产品部门在新产品设计开发时能够以现有作业条件下各环节、各节点、各线路的运营成本为依据，通过调整效率指标、要素价格来测算新产品的运营成本和损益预期。

五是使损益控制落到实处。公司管理层、财务部门能够动态监控公司整体、各区域、各线路、各产品、重点商家的收入和利润达成情况，针对发现的问题通过业财指标联动及时查找原因、制定对策，使公司经营计划和损益预算落到实处。

#### 五、值得关注的问题

一是做好统筹谋划和顶层设计。为使财务数字化转型落到实处、取得实效，需要对组织架构、作业流程、系统建设等各方面进行调整，牵一发而动全身。因此需要公司决策层、管理层、实施层共同参与，尤其需要决策层下定决心、充分支持，在实施前应统一思想、充分讨论、做好预案。

二是业财融合是实施关键。在经营管理中深度挖掘财务信息的价值、构建业财融合分析体系，要由业务部门、财务部门紧密协作、共同完成，确

保数字化转型的成果切中业务管理的痛点，在经营管理中真正发挥作用。

三是要充分重视信息技术人才的作用。数字化转型的实现、成果的应用最终要通过信息化技术来完成，实际开发中涉及到业务系统、财务系统、人资系统、客服系统等多个系统的对接与统筹。这不仅要求有专门的产品、技术人员，还要求业务、财务团队有既懂专业又懂信息化知识的人才。

四是把握好信息平台建设的节奏。财务数字化转型需要根据业务发展和实际情况进行逐步升级迭代，在不同建设阶段要把握好需求尺度。整体数据仓库的建设需要考虑的尽量全面，并预留一些接口，保持可扩展性；搭建中台应用功能时可以分阶段实施，逐步完善。

责任编辑 任宇欣

#### 主要参考文献

- [1] 何旭. 财务共享服务模式下企业财务数字化转型分析[J]. 中国总会计师, 2023, (3): 100-102.
- [2] 陈旭, 肖婷婷. “双轮”驱动下传统零售企业财务数字化转型路径研究[J]. 重庆理工大学学报, 2023, 37(1): 87-97.
- [3] 金源, 刘勤, 李成智. 基于财务三支柱的数字化财务组织创新研究[J]. 财会通讯, 2023, (1): 132-138.
- [4] 殷文汇. 构建企业数字化财务系统的思考[J]. 财务与会计, 2022, (8): 73-74.
- [5] 胡斌. 论数字化财务管理如何促进企业高质量发展[J]. 会计师, 2022, (7): 49-51.