



挖掘业财融合 数据“金矿”

构建业务、财务数据通道
发挥财务战略引领作用

目录

挖掘业财融合数据“金矿”

核心提示	4
案例背景	5
梳理现状，明确目标	6
业、财系统衔接不畅	6
新业务模式的会计处理遇到难题	7
没有充分发挥业务数据分析对公司经营的指导作用	7
解决方案——“端到端”横向打通业务和财务数据系统	8
01. 搭建、优化业务和财务数据通道，实现数据深度融合	8
解构业务模式、细化业务场景，描绘业务全景概览图	8
梳理关键业务流程的核心数据信息	9
搭建业财“数据通道”，实现数据深度融合	10
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	10
提出业务、财务系统优化方案，优化配套支撑系统，助力方案整体落地	11
02. 突出业务驱动因素和运营特点，构建新型预测管理体系	12
结束语	14





核心提示

企业运营业务数据能够快速反映客户需求变化和市场发展趋势，而财务数据是对过去一段时间内企业经营结果的静态记录和总结，具有一定的滞后性。通过建立业务、财务数据系统的紧密联系，可以揭示业务数据变化对财务报表可能产生的影响，分析企业价值驱动因素，为管理层投资运营和管理提升决策提供科学依据，从而支持公司业务发展和公司价值的持续增长。

本报告结合案例介绍了“互联网+”企业开展业务和财务数据融合工作的五个关键步骤，并对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出了具体建议。

1

解构业务模式、细化业务场景，描绘业务全景概览图；

2

构建业财一体化关键流程，明确核心数据；

3

搭建业财“数据通道”，实现数据深度融合；

4

建立会计核算标准化体系，保证财务数据合规准确；

5

构建以业务驱动因子为核心的预测管理体系。



案例背景

S公司是一家基于互联网平台的物流服务公司，在日常运营中会产生海量业务数据。经过多年发展，S公司具备了一定规模，投资人和管理层已经在考虑公司上市的可能性，并着手相关准备工作。

目前，S公司不仅存在多个业务运营系统和财务系统，而且两个体系相对独立，体系内的数据颗粒度¹也相差较大，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，才能供其他部门分析、使用。

管理层深切感受到，虽然拥有大量运营数据，但这些数据却没有得到充分利用。S公司曾启动内部项目，试图统一收集、分析业务与财务数据，搭建两个系统之间的对接通道，但因业、财部门数据体系缺乏统筹规划，数据“语言”不统一，在梳理过程中不仅困难重重，而且面临旧问题还没有得到解决、新问题又不断出现的尴尬局面。

在这样的情况下，S公司决定聘请毕马威财务咨询团队，协助公司解决在现有和新增运营模式下，业、财数据衔接不畅的深层次问题，在瞬息万变的经营环境下搭建业、财信息系统对接通道，满足公司上市财务数据要求，并通过数据分析为公司经营决策提供科学依据。

¹ 数据颗粒度是指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。





梳理现状, 明确目标

在项目初期, 毕马威团队针对S公司的业务端、财务端实时数据与系统数据进行了详细地摸底调研和综合诊断分析, 发现的主要问题可以归纳为三个方面。

业、财系统衔接不畅

业务系统交易数据实时产生, 而且能够具体到每笔交易, 因此数据量大且种类繁多; 而财务系统中多为传统的、会计记账和编制财务报表所需基本信息, 主要是满足财务信息披露需要, 与业务运营数据相比具有一定的滞后性。

在实际工作中, S公司每日运营都会产生大量业务数据, 但是当财务部门由财务报表结果向业务前端追溯影响因素时, 却发现明确业务数据与财务数据的关系是一件十分耗时费力的工作。这主要是因为S公司的财务系统与业务系统数据没有清晰的对应、匹配关系, 业务数据和财务数据“各说各话”, 使用的“语言”不统一, 甚至在一些情况下两个系统反映出来的经营绩效相互矛盾。

图1: 业务系统与财务系统数据差异示意图

交易明细汇总表														
日期	时间	城市	交易ID	交易描述	车号	里程	时间	价格	收入	实际支付	优惠券发放	优惠券使用	积分发放	积分使用
2015.1.25	0:21	北京	1000051	从三里屯到白家庄	BJ0075	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
2015.1.25	0:21	北京	1000217	从三里屯到白家庄	BJ0076	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
2015.1.25	1:30	天津	2000101	从三里屯到白家庄	BJ0077	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
2015.1.25	8:50	广州	5000219	从三里屯到白家庄	BJ0078	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
2015.1.25	8:51	宁波	4000333	从三里屯到白家庄	BJ0079	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
2015.1.25	9:30	杭州	4000235	从三里屯到白家庄	BJ0080	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
2015.1.25	9:31	北京	1000324	从三里屯到白家庄	BJ0081	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
2015.1.26	9:32	广州	5000619	从三里屯到白家庄	BJ0082	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
2015.1.27	1:10	上海	3000212	从三里屯到白家庄	BJ0083	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
2015.1.28	2:30	上海	3000048	从三里屯到白家庄	BJ0084	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
2015.1.29	3:30	北京	1000929	从三里屯到白家庄	BJ0085	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
2015.1.30	10:51	天津	2000234	从三里屯到白家庄	BJ0086	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX

收入汇总表								
	3月份订单额	3月份消费总额	已收款已消费	已消费未付款	优惠券使用	本月发放积分	本月兑换积分金额	本月积分余额
区域汇总	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
一线城市	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
二线城市	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
三线城市	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
客户类型汇总	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
黑金	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
白金	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
黄金	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
普通	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
司机级别汇总	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
5星	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
4星	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
3星	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX

比如：

- 图1的①号线路：业务系统中，数据是按照单笔交易参数进行统计，而进行财务分析时需要把交易数据按照区域、客户类型、司机级别等维度进行归类，这使得业务数据需经重新分类、整理后才能供财务人员使用；
- 图1的②号线路：业务系统中统计口径为“实际支付”金额，财务部门导出的是“已收款已消费”金额，这两类数据间缺少明确的逻辑关系，增加了拆分、整理数据、使数据精准对接的难度；
- 在分析绩效表现时，业务部门主要关注业务系统中的“实际支付”金额，而财务部门通常选取“主营业务收入”作为考核指标。由于“主营业务收入”的确认时点与“实际支付”时点往往不一致，两个系统反映出的经营绩效常常出现差异。

新业务模式的会计处理遇到难题

目前的会计核算体系无法对前端业务进行指引，新业务模式出现后，会计处理往往无处理依据、无先例可循。比如在图1的③号线路中，业务系统显示了积分发放与使用的情况，但在财务系统中，S公司的核算制度未对此类不涉及现金往来的交易做出具体规定，财务人员在核算这类事项时遇到难题（图1显示积分发放与使用情况已经过财务处理并反映在财务系统中）。

没有充分发挥业务数据分析对公司经营的指导作用

业务数据来源于企业日常经营活动，实时更新，因而能够更为灵敏地反映出市场趋势和客户需求变化。由于业务、财务两个信息系统“沟通不畅”，使得财务人员无法充分利用业务数据，难以在编制预算时反映出业务数据揭示出的市场趋势。目前，财务预算仍以支出费用、成本等为主，预算编制和财务部门的角色仍局限于“大出纳”，无法将核心业务驱动因素（如交易量、客户数量、司机人数等）与未来投资人和管理层关注的财务表现联系起来，难以回答经营决策和相应的资源投入将如何影响未来业务表现等问题，也无法判断企业应如何基于资本市场预期，改进经营方式，进行重点投入。

针对这三大类问题，毕马威团队将本次咨询服务的目标定位为：



- 搭建、优化业务、财务系统数据通道，实现数据深度融合；
- 基于业务运营特点建立会计核算标准体系，使财务数据能够更为及时、精准地反映业务运营状况；
- 优化预测管理体系，为业务发展提供更为科学、可靠的决策依据，驱动公司价值增长。



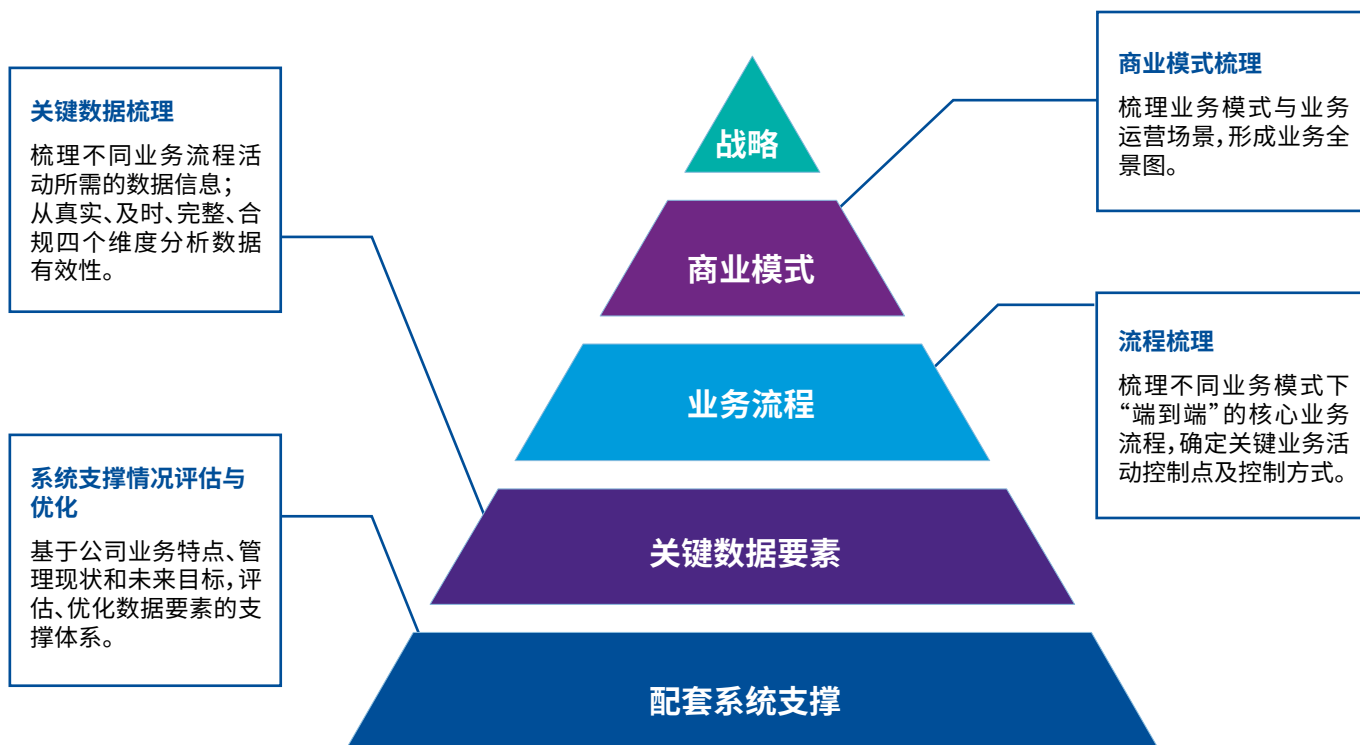
解决方案——“端到端”横向打通业务和财务数据系统



01. 搭建、优化业务和财务数据通道, 实现数据深度融合

在本案例中, 毕马威从剖析战略、梳理业务模式、优化业务流程、梳理数据要素、提出系统改进建议五个方面着手, 构建业、财数据间的桥梁 (见图2)。

图2: 业务系统与财务系统融合体系框架

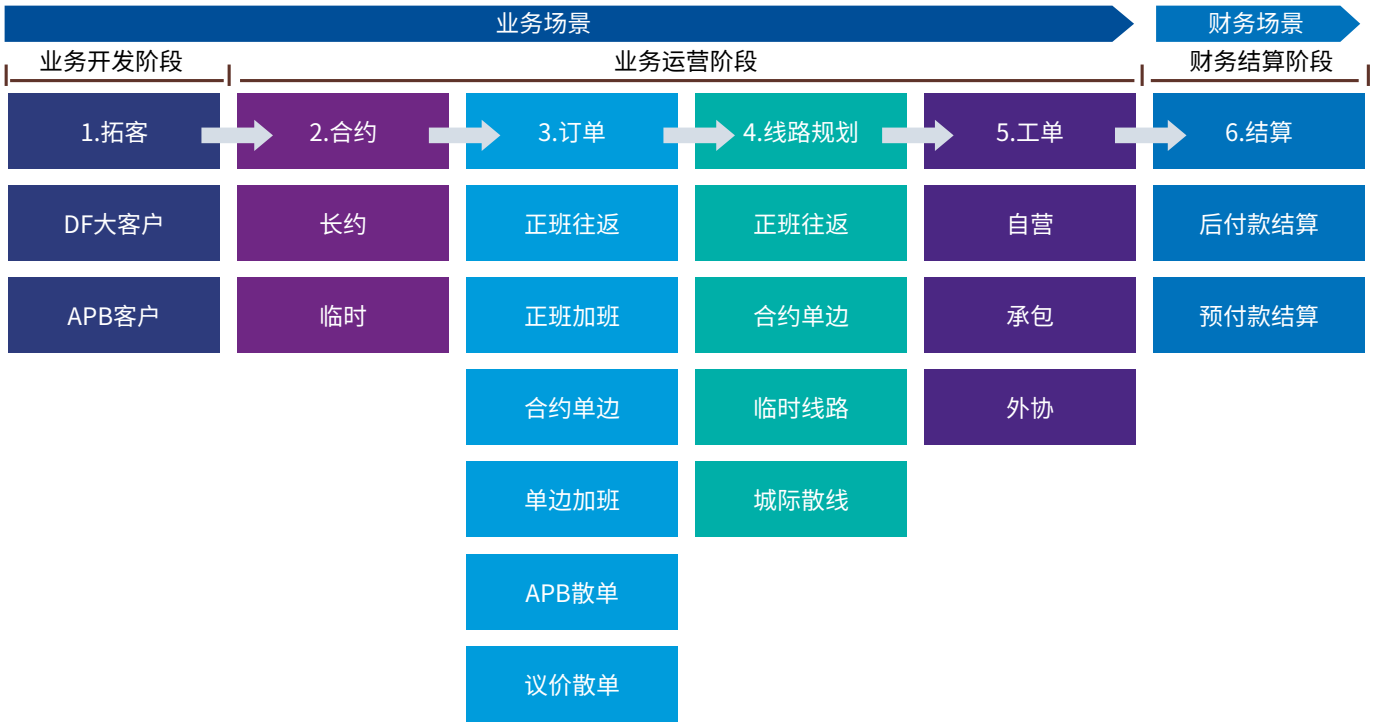


解构业务模式、细化业务场景, 描绘业务全景概览图

基于S公司业务运营模式, 毕马威团队梳理了从业务开发、运营到财务结算阶段的各类场景, 描绘业务全景图 (见图3)。

业务全景图将业务模式结构化并与财务结算场景进行有效对接, 形成了搭建业务、财务系统通道的框架性思路。例如, 当企业看到收入有异常时, 可以根据业务场景向工单收入、路线收入、订单收入、合约收入、客户收入等业务层面进行追溯, 多维度分析异常出现原因。

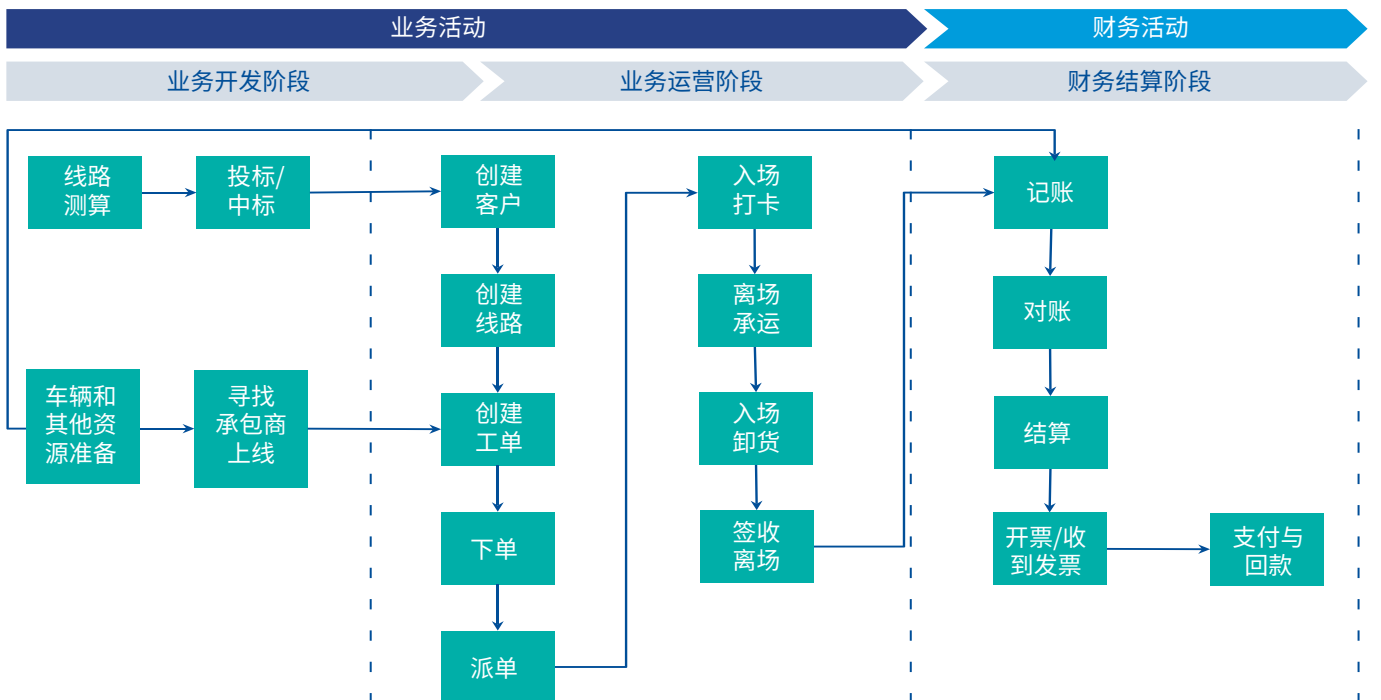
图3:公司业务全景概览图



梳理关键业务流程的核心数据信息

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管控,确保及时性、完整性和合规性(见图4)。

图4:梳理业务流程环节与财务衔接关键节点



搭建业财“数据通道”，实现数据深度融合

全面评估现有业务和财务数据在流程环节、运营场景及配套系统的衔接方式，在不同类型信息之间搭建“数据通道”，从而实现业务和财务信息有效关联与相互支撑。

在本案例中，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承包费用，车辆运营费用（如油费等）由承包方承担；在自营模式下，车辆成本费用全部由S公司自行承担。在实际运营中，经常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传递至财务部门，就会导致财务数据出现偏差。

为解决这个问题，毕马威团队主要做了两方面的工作：

- 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；
- 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，为后续细化经营分析做好了充足准备。

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

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。

为完善会计核算体系，毕马威财务管理团队从业务价值链出发，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通过程，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5）。

图5:公司收入核算概览图



提出业务、财务系统优化方案, 优化配套支撑系统, 助力方案整体落地

根据业务、财务体系对接与优化方案, 毕马威团队对于S公司现有信息系统进行了分析与评估, 以判断目前系统是否能够支撑优化方案的落地, 并提出了系统优化方案。

比如, 针对“自营”与“承包”两种业务模式, 毕马威团队提出在信息系统中区分“自营工单”与“承包工单”, 并针对后续数据增加“自营工单”或“承包工单”标签。当业务人员在系统中对工单类别进行调整时, 数据将实时传送至财务部门, 在财务系统中自动标记生成承包收入及自营收入。

小结

S公司的业、财数据系统梳理和优化以及财务标准化工作持续了约一年的时间。在新体系下, 财务管理工作更为规范、有序, 财务与业务数据对接机制形成常态化, 财务团队耗费在数据对接、追溯、核实等工作上的时间大为减少。财务部门领导感慨道:“虽然现在财务部的编制少了, 但除了年结和半年结以外, 财务团队基本上不需要加班, 这在以前根本是不可想象的, 科学的管理体系的确是提高工作效率的基础!”

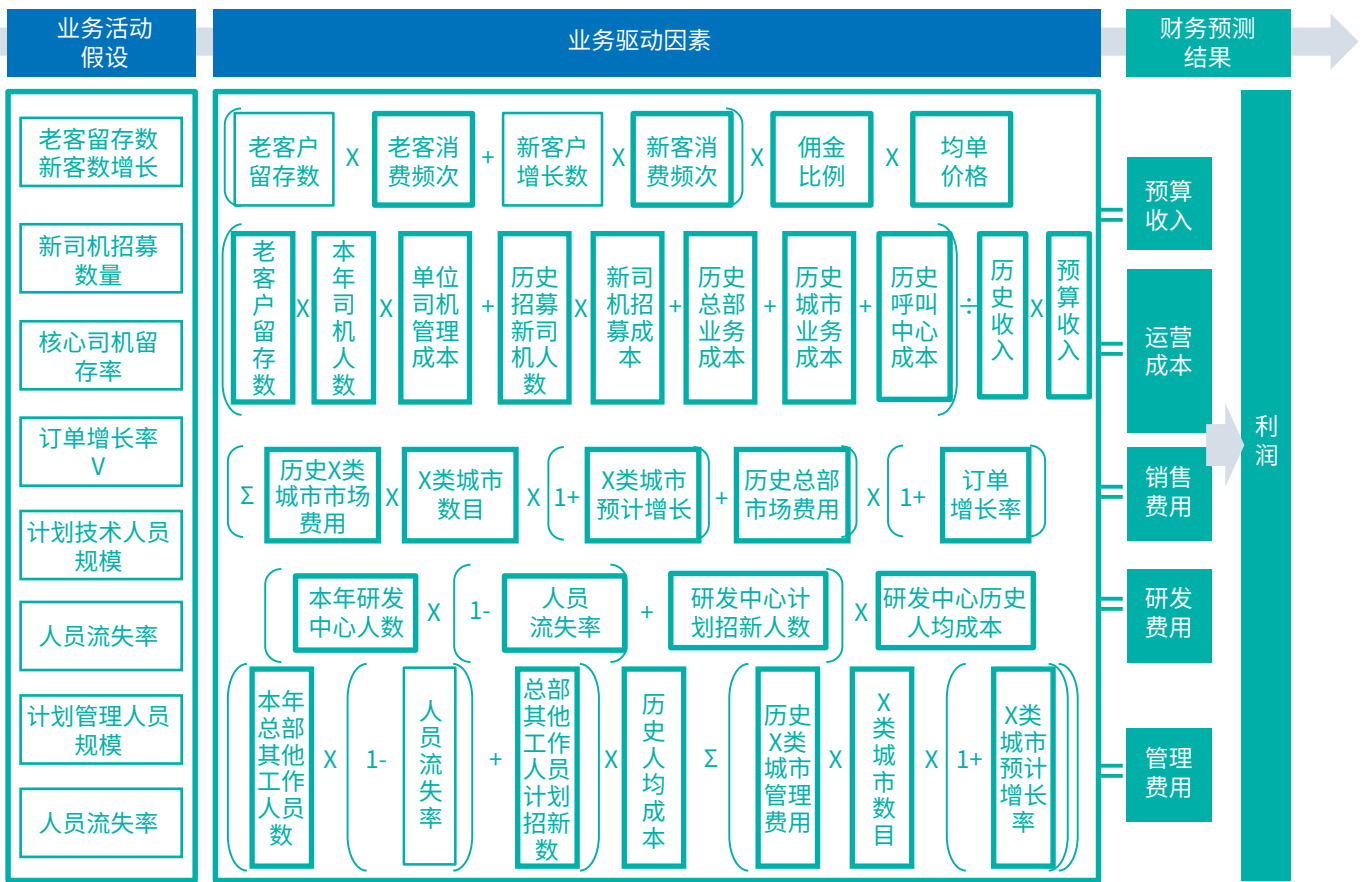


02. 突出业务驱动因素和运营特点, 构建新型预测管理体系

在统一业务和财务“语言”、建立两者之间关联关系的基础上, 管理层希望能够充分利用业务数据可以快速反应市场变化这一特点, 通过深入分析业务数据及其对财务表现带来的影响, 为S公司中长期发展提供更多的决策支持和战略引领, 并对企业价值增长做出准确判断。

为实现这一目标, 毕马威团队着手优化预算管理体系。首先, 识别核心业务驱动因素, 通过业务驱动因素及财务逻辑将业务活动和企业财务表现紧密联系起来, 构建业财联动全景图(见图6)。

图6: 业财联动全景示意图



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,设计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预测管理体系,其主要特点包括:

- **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,与公司的绩效考核体系对接。

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。

- **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。

- **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。

- **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**

年度匡算基于预算体系对结构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;在月度滚动预测时,财务人员在预算体系中选取波动较大的因素(如单价、客户量等),基于实际数及其变化趋势对未来一段期间内经营前景进行预判,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),利用“专项预算”功能进行预测,并将其纳入到滚动预测框架中。



结束语

通过本项目的实施，S公司的业务和财务系统实现了高度连通，新的预算管理体系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分析，从而为企业科学决策提供支持，使管理层能够采取有效措施应对市场变化；其次，项目交付成果使运营投入、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。此外，基于新的分析体系框架，S公司管理层也能够与各利益相关方进行更为有效的沟通，回答资源投入产出比相关问题，为公司顺利实施上市计划奠定坚实的基础。



联系人



江立勤

北方区咨询业务主管合伙人
毕马威中国
电话:+86 (10) 8508 7077
邮件:michael.jiang@kpmg.com



崔凯

财务管理咨询业务主管合伙人
毕马威中国
电话:+86 (10) 8508 5403
邮件:kai.cui@kpmg.com



沈怡

财务管理咨询业务合伙人
毕马威中国
电话:+86 (10) 8508 7092
手机:18601160421
邮件:ada.y.shen@kpmg.com

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html>

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2019 毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国外商独资企业，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。