



再谈“业财一体化”

敏于知

“业财一体化”简言之就是把财务数据与业务数据融合在一起，即业财融合。其最早伴随着 ERP（Enterprise Resource Planning 企业资源计划）软件的兴起，于本世纪初正式提出。历来，财务和业务的割裂给企业的经营带来了诸多问题，从战略目标的制定，到运营策略的下达，再到经营过程的跟踪和结果的计量，如何保证财务结果的准确以及对经营过程的有效监督，成为财务人员和企业经营管理者难题。

而 ERP 系统可以在一定程度上实现业财融合，其正是在一套平台上，将业务逻辑、业务流程和财务处理进行紧密整合。通过有效实施 ERP 系统，主要解决了财务数据的三个问题：

◆ 及时性

ERP 系统实现了业务流程和财务流程的衔接。所有的业务单据都能自动生成相应的财务凭证。比起传统的处理方式，ERP 系统能够更快地对经营结果进行基于财务规则的有效计量，因而大大提高了财务数据获取的及时性。

◆ 准确性

财务数据是业务数据的归集。业务提供什么样的数据，财务就呈现什么样的结果。而 ERP 系统，将大部分业务活动都进行了系统化处理，大大降低了人为操纵数据的可能，因而也有效解决了从业务到财务数据的准确性问题。

◆ 规范性

业务和财务对于数据本身的理解和解释都存在天然的差异（比如收入、成本等），ERP 系统则可基于对每一个数据的准确定义并建立数据转换规则的方式，使得每一个用户都能获得被准确定义的数据。

然而，传统的 ERP 系统更专注于生产制造业，而随着国内行业（尤其是互联网以及第三产业）的发展，近年来“业财一体化”的课题又被很多企业重新提上了台面。重点聚焦于两大问题：第一，对于非生产制造行业，ERP 系统无法完整落地的情况下，如何实现“业财一体化”？第二，ERP 系统的实施，是否足以支撑完整的“业财一体化”？

通过建立流程引擎和数据中台获得 ERP 系统等同效应

在传统 ERP 系统无法覆盖的行业或者业务模式下，通常企业采用自建或者其他系统以管理和运营不同的业务。由于缺乏成熟 ERP 完整体系的支撑，这些自建或者异构的业务系统往往无法有效支持后端财务系统，导致财务数据的及时性、准确性和规范性无法满足。ERP 系统主要解决的是流程和数据两大问题，那么在无法使用成熟且完备的 ERP 系统替代或者必须保留大量自建或异构系统的前提下，企业该何去何从？我们建议可以从以下两方面着手解决：

一、建立企业级的流程引擎 BPMS (Business Process Management System)

BPMS 系统的出现，为异构系统之间的流程整合提供了一种简单且灵活的方案（BPMS 不仅仅用于企业内部的审批流程，更广泛地用于业务流程的整合）。和开发“点对点”的流程消息接口相比，BPMS 极大地缩减了系统流程整合开发工作的难度；和企业总线方案相比，也具有更大的灵活性。且 BPMS 系统提供的面向业务人员的流程配置界面，能更大程度上让业务人员参与到流程整合的工作中来，使得最终的流程方案更具有业务适用性。通过流程引擎 BPMS 整合业务流程和财务流程，为企业提供了面向流程管理的视角，便于实时监控流程运行状态（如业务活动是否及时促发了相应的财务记账处理）以及及时甄别流程瓶颈和业务风险（如哪些业务活动促发了流程的异常，异常活动是否已被跟进或处理）。

二、建立企业级的数据规范和数据中台

梳理和确立企业级的数据规范，有助于对分布在不同系统中的数据（数据口径）进行标准化定义，同时厘清数据使用者对数据标准定义的认识。数据中台，不同于数据仓库。数据仓库更多用于数据的汇集、整理和加工，是进行高级数据分析应用的基础。而数据中台更偏向于运营，为跨系统的数据传输和数据使用提供便利。

以上通过建立流程引擎 BPMS、数据规范和数据中台，解决了在缺少完整 ERP 系统下的企业内部业务流程和财务流程的快速整合问题以及企业运营的数据问题。

推动实现“业财一体化”的思考和思路

虽然上述方法确实解决了实际运营到财务结果的流程和数据衔接，但是否足以支持“业财一体化”仍然是一个问题。

企业经营，本质上应遵循“PDCA”（Plan-Do-Check-Act）循环，或者也可以看成是“战略制定—业务运营—战略调整”循环。“业财一体化”除了及时、准确、规范地反应业务运营结果之外，更应反应在完整的企业经营闭环中。这就需要企业仔细斟酌一系列问题，引申思考，并制定出对于“业财一体化”的完整思路。



思考

- 战略目标是否清晰且以财务形式进行量化？
- 运营决策对战略执行的财务影响是否及时且准确？或是否充分且完备？
- 运营绩效的优劣如何影响战略调整？
- 财务是否承担了足够的战略推动者角色？



思路

- 提供财务视角用以解读企业战略并落实转换为业务运营
- 提供由局部（业务举措）到整体（资源调配）、由策略到战略的决策依据
- 提供及时、准确、规范的运营结果
- 提供从绩效结果到战略调整的闭环支撑

由此，我们可了解到，除了 ERP 系统实施（或者采用其他替代方案）之外，对于“业财一体化”的其他关注点还应包括：

◆ 预算管理

全面预算管理是在战略和预算层面上推动“业财一体化”的有效工具，通过从业务到财务的预算编制过程，覆盖所有业务场景和业务活动，本质上是战略和业务一体化的体现。虽然全面预算管理被众多企业推崇，但近年来由于其自身过程的复杂性，对于快速发展行业面临的市场多变性，全面预算管理长达数月的编制过程显得收益不高。于是，大量结合新的数字化技术（云技术、大数据、RPA 等）的预算编制工具和方法应运而生。这些新工具和新方法令企业在保留战略、财务和业务联动的基础上，简化了预算人工编制的复杂度，使得全面预算更加灵活以快速应对市场变化。

◆ 决策支持

此项不单单是提供财务分析等工具，更是在组织、人员、知识结构体系上进行全方位的财务转型。在完成高效的财务处理的基础上，完善业务财务和专业财务的人员和知识体系建设。尤其是业务财务（又称财务 BP），应跳脱固有的部门壁垒，真正融入业务中。

◆ 绩效管理

面向服务和业务的绩效管理转变，也是推动“业财一体化”的重要手段。传统财务部门和业务部门的绩效管理仅仅立足于部门和岗位职责，而部门和岗位又受限于职责壁垒，导致的结果常常是“财务追着业务要数据，业务追着财务要审批”。而有效的绩效管理应该是以企业整体战略为导向，以推动业务开展为前提，兼顾落实内部服务和内部管理要求。

“业财一体化”的实现，是在企业经营的整体过程中，面向内部管理和外部经营的，从流程到数据、从组织到人员、从管理理念到企业文化的全面融合，最终形成高效的内部运营体系并令企业具备应对市场变化的快速响应能力。

达于行

甫瀚咨询可提供的服务

甫瀚咨询基于全球专家网络及相关服务经验，致力于帮助客户提高财务管理水平，进而提升客户整体业务运营能力，打造企业核心竞争力。我们的“业财一体化”咨询服务主要包括：

财务转型整体方案咨询

业财一体化顶层设计和整体规划咨询

业财一体化详细设计咨询

全面预算管理咨询

业财一体化系统实施咨询

数字化财务设计和实施咨询

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来精深的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和无与伦比的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球20多个国家的逾80家分支机构，我们及旗下独立拥有的成员公司为客户提供财务、信息技术、运营、数据、分析、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询荣膺2020年《财富》杂志年度最佳雇主百强，我们为超过60%的财富1000强及35%的全球500强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是 Robert Half International Inc.（纽约证券交易所代码：RHI）的全资子公司。RHI于1948年成立，为标准普尔500指数的成员公司。

联络方式

北京

中国 北京 100004
朝阳区建国门外大街 1 号
国贸写字楼 1 座 718 室
电话: (86.10) 8515 1233
传真: (86.10) 8515 1232

上海

中国 上海 200030
徐汇区陕西南路 288 号
环贸广场二期 1915-16 室
电话: (86.21) 5153 6900
传真: (86.21) 6391 5598

深圳

中国 深圳 518048
福田区中心四路 1 号
嘉里建设广场 1 座 1404 室
电话: (86.755) 2598 2086
传真: (86.755) 2598 2100

香港

中国 中环
干诺道中 41 号
盈置大厦 9 楼
电话: (852) 2238 0499
传真: (852) 3118 7493



© 2020 甫瀚咨询（上海）有限公司

让每位员工享有平等的发展机会

甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

protiviti®
甫瀚