

中小企业基于 业财一体化的财务数字化转型路径研究





The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

IMA 管理会计师协会 (The Institute of Management Accountants, 简称 IMA®) 成立于 1919 年, 是全球领先的国际管理会计师组织, 为企业内部的管理和财务专业人士提供最具有含金量的资格认证和高质量的服务。作为全球规模最大, 最受推崇的专业会计师协会之一, IMA 恪守为公共利益服务的原则, 致力于通过开展研究、CMA 认证、继续教育、相关专业交流以及倡导最高职业道德标准等方式, 转变传统财务领域的思维模式, 服务全球财务管理行业, 从而推动企业优化绩效, 成就个人职业发展。IMA 在 150 个国家和地区拥有规模超过 140,000 名 CMA 考生及持证者, 以及 300 多个分会和精英俱乐部。IMA 的总部位于美国新泽西州的蒙特维尔市, 将全球划分为四个区域, 美洲、亚太、欧洲以及中东 / 印度, 提供本地化服务。

了解详情, 请访问 IMA 管理会计师协会网站: <https://www.imachina.org.cn>

IMA 研究基金会:

本报告为 2023 年 IMA 中国专项研究基金支持项目, 获 2023 IMA 中国管理会计论文一等奖。

IMA 研究基金会致力于资助最新管理会计和财务管理主题领域的前沿研究。同时为进一步推动管理会计发展, 促进中国管理会计人才的培养, 深度加强中美双方之间学术领域的沟通与交流, IMA 中国专项研究基金于 2019 年启动, 用于鼓励中国学术专家们持续开展更多具有高水准和前瞻性的管理会计相关的学术研究项目。

关于 IMA 中国研究基金相关信息, 请访问 www.imachina.org.cn/fund_projects.html

关于作者

项目主持人



康萍教授

浙江开放大学教授，浙江工商大学博士，CMA，IMA 协会中小企业委员会委员（2022-2023），中国企业财务管理协会应用型学术领军人才，安仕丹标准业财一体化行业案例课程开发者。主要研究领域：民营企业管理会计应用、业财融合型会计人才的培养、业财一体化信息系统的搭建，以及业财融合行业案例课程的开发。

曾主持省特色专业建设、全省会计教学团队、省规划课题、省财政实验室建设及各类厅级以上项目 10 余项，出版专著、教材 5 部，论文 30 余篇，省厅级成果奖 5 项。荣获省师德先进个人、省高校优秀共产党员等多项荣誉。

其他研究团队成员

杨 雯 安仕丹教育科技（上海）有限公司总经理

赵 铮 珀京软件（上海）有限公司发起人

丁 剑 利安达会计师事务所浙江分所所长

马成慧 云南师范大学教授

李志军 杭州选哲软件有限公司总经理

毛伟峰 杭州峰毅管理咨询有限公司总经理

韩宝玉 凯莱谱科技股份有限公司财务总监

蒋艳萍 杭州贝丰科技股份有限公司财务总监

吕英南 杭州珺合财税咨询有限公司总经理

沈 悦 北京科技大学天津学院管理学院教师

惠 玉 苏州快智企业管理咨询有限公司

IMA 研究团队

单雨飞 IMA 中国区研究与知识总监

特别感谢

上海允致企业管理咨询有限公司 (www.aepochadvisors.com) 为研究团队提供了多家外资企业咨询服务案例。

珀京软件（上海）有限公司（Jeenie ERP 系统：<https://jeenie.com.cn/>）的系统实施顾问为研究团队提供大量系统实施优秀案例。

安仕丹教育科技（上海）有限公司 (www.axelstandard.cn) 的业财融合系列课程为该报告提供了主要思路。

感谢清华大学于增彪教授对业财融合研究团队的指导。

感谢浙江工商大学谢诗蕾、王雪方老师，上海立信会计金融学院董士钧老师，南昌工学院张佳老师，北京石油化工学院叶江虹老师，云南师范大学柯又萌老师，浙江开放大学丁丽华、尤超英老师，福建开放大学徐恩耀老师，河南开放大学王瑞玲老师等，共同致力于开发各行业的业财税融合案例，探索基于业财一体化的财务数字化转型路径。

目录

摘要.....	6
第一部分 研究概述.....	8
一、研究背景.....	8
二、财务数字化研究概述.....	9
三、相关概念.....	12
第二部分 中小企业财务数字化的现状分析.....	15
一、中小企业数字化转型环境分析.....	15
二、中小企业财务数字化转型面临的困难.....	17
三、业财融合背景下，基于业财一体化的财务数字化成为必然趋势.....	18
第三部分 新型 ERP 业财融合的原理与机制——以 Jeenie ERP 为例.....	21
一、业务与财务融合的总体框架.....	21
二、基础资料、交易资料与数据集成.....	23
三、业务单据与数据集成的逻辑.....	25
四、附加属性、会计核算维度与精细化核算.....	31
第四部分 中小企业基于业财一体的财务数字化实施路径.....	33
一、流程标准化.....	33
二、财务规划.....	35
三、系统部署与实施.....	37
四、数据分析与决策.....	39
第五部分 旅游行业的业财一体数字化案例.....	41
一、ABC 旅游公司的概况.....	41
二、ABC 旅游公司业务一体化.....	44
三、ABC 旅游公司的管理需求分析.....	45
四、ABC 旅游公司的报表规划.....	47
五、ABC 旅游公司的系统配置.....	51
六、ABC 旅游公司财务数字化运行效果.....	55
第六部分 AS 财务咨询公司业财一体提升管理决策案例.....	64
一、AS 咨询公司概况.....	64
二、AS 公司的管理痛点.....	69
三、从盈利模式入手，分析问题的症结.....	69
四、财务规划与实施方案.....	71
五、精细化核算实施效果.....	74
参考文献.....	78

摘要

数字经济环境下，企业的数字化转型是大势所趋。作为实体经济的重要组成部分的中小企业，因为缺乏数字化转型需要资金、技术、方法，数字化转型失败率较高，成为数字经济提质增效的“最后一公里”难题。党的二十大报告提出，要“支持中小微企业发展”“促进数字经济和实体经济深度融合”。为推进中小企业数字化转型，工信部出台了一系列的文件，以解决中小企业普遍面临的不会转、不能转、不敢转的“三不”问题，并拨出巨资进行中小企业数字化城市试点。

同时，随着云计算、大数据、人工智能等技术逐渐成熟，新业态、新技术不断演变出更多综合性的新应用，软件技术与各行业的融合也更加紧密。在财务管理数字化领域，基于新的业务逻辑和底层架构的轻量级的 ERP 软件层出不穷，这些新的软件基于云服务，融入智能技术和新的管理理念，而且部署成本低、周期短，更加简洁和智能，为中小企业数字化转型形成了良好的数字化生态环境。

中小企业面临的数字化的挑战主要在于是否能在思维上接受数字化转型的重要性，在认知上理解数字化转型带给企业的长远价值，并且愿意改变内部管理模式让企业经营能适应技术的变革。另一个主要挑战在于，如果中小企业想要进行数字化转型，那么正确的路径和方法是什么？本报告提出了基于业财一体化的财务数字化路径与方法，并通过两个不同行业的应用案例，展示业财一体化方法的应用过程和应用效果。

本报告要点主要有：

1. 财务数字化转型是中小企业数字化转型的基础。

数字化转型是一个由管理数字化、业务数字化和商业模式数字化由浅入深的复杂迭代过程。管理数字化成效直接决定了中小企业持续推进数字化转型的信心、能力和动力，对整个转型过程至关重要。而企业财务是天然的数据处理中心，能全局性处理企业各部门、各业务线的所有业务产生的数据，通过数据驱动决策，提升管理水平，所以财务数字化转型是企业数字化转型的基础。

2. 业财一体化是财务数字化的必然路径。

业财一体化将财务与业务看作一个整体，通过系统集成、数据共享等方式，将业务交易相关信息自动转化为财务数据，实现业务信息和财务信息的全面整合，为决策提供更全面、更准确的信息支持，提升决策水平，为企业的价值增值服务。

3. 新一代 ERP 适合作为中小企业财务数字化转型的工具。

新一代 ERP 基于业务逻辑架构，采用新的业财融合的理念，融入流程自动化技术，自动生成业财数据，能实时生成丰富的财务报告，为企业决策提供更好的支持。新型的 ERP 以更加抽象的方式进行功能设计，能灵活满足形形色色的具象需求。

4. 针对中小企业普遍存在的问题，提出数字化过程中应该考虑的六大关键要素。

一是财税合规，既保证企业的合法性和合规性，又确保财务数据的准确性；二是业财数据采集与业务运行监测，实现数据驱动业务运行；三是精细化核算与成本管控，实现决策支持与降本增效；四是数据查询与可视化，通过财务数据查询与可视化，企业管理层可以及时进行财务分析，定位经营问题，从而做出更明智的决策；五是资金管理，实现对往来业务的精确追踪与管控；六是内部控制，更好地应对风险，避免损失。

5. 根据外资企业 ERP 实施成功案例，提炼形成财务数字化实施方法论，即“流程标准化 - 财务规划 - 系统配置 - 数据分析与决策”。

首先是流程标准化。通过梳理现有流程，对流程进行优化，实现业务一体化，这是财务数字化转型的基础环节。其次是财务规划。即根据管理决策点分析管理对信息的需求，并根据这些需求规划内部报告体系，规划数据的颗粒度和精细化核算方案。第三步是系统部署与实施。包括根据企业的需求对市场上的 ERP 系统进行功能比较、筛选，然后进行功能测试，配置系统，上线运行。第四步是数据分析与决策。ERP 系统运行后，财务的工作重点是日常数据复核、数据查询，并对数据进行分析，提出管理决策建议。

第一部分 研究概述

一、研究背景

1. 企业数字化转型是大势所趋

党的二十大报告提出“促进数字经济与实体经济深度融合”，为推进中小企业数字化转型指明了方向。2022年11月3日工业和信息化部发布《中小企业数字化转型指南》为中小企业数字化转型提供了路径和方法。2023年6月13日财政部、工业和信息化部日前联合印发《关于开展中小企业数字化转型城市试点工作的通知》，再次针对中小企业数字化转型面临的痛点难点，统筹各类资源优化供给，降低数字化转型成本，解决中小企业“不敢转、不愿转”的问题。2023年7月14日发布的《中共中央国务院关于促进民营经济发展壮大的意见》提出“加快推动数字化转型和技术改造”。可见，为了促进实体经济高质量发展，全面落实政府工作报告关于“加快传统产业和中小企业数字化转型”要求，企业数字化转型已经成为必然的趋势。

2. 财务数字化转型是企业数字化转型的基础

数字经济的核心生产要素是数据，数字化是指将经济运行过程中的信息转变为可以度量的数据，再把数据与要实现的目标建立起适当的数字化模型，最终通过数据采集、数据分析，充分激活数据要素的潜能，挖掘数据的价值，灵活应对经济生活中的不确定性，帮助组织实现目标。企业数字化转型包括业务运营模式转型、财务转型等多个方面。但对多数企业来讲，财务目标（价值最大化或利润最大化）往往是企业的首要目标，而且财务是企业天然的数据处理中心，财务具有较强的综合性，自然对接经营合法合规、业务管理、经营决策，对接企业的产业链、供应链、价值链，所以财务数字化转型是企业数字化转型的基础^[1]。财政部制定的《会计信息化发展规划》（2021-2025年）强调了“要提升会计信息化水平，推动会计数字化转型，构建形成国家会计信息化发展体系，充分发挥会计信息在服务宏观经济管理、政府监管、会计行业管理、单位内部治理中的重要支撑作用。”

3. 中小微企业的财务数字化转型是企业数字化转型的重点和难点

目前，一些大型企业通过搭建财务共享中心、中台技术等探索财务数字化转型的路径，实现管理效率的提升。但建设财务共享中心投入成本大，建设时间长，且需要配备较强的财务和技术人才，这样的路径显然不适合中小微企业。中小微企业，特别是小微企业，由于资金有限、技术有限、知识有限，业务流程不完善、管理水平较低，财务数字化转型的路径和方法必然不同于大型企业。《“十四五”数字经济发展规划》中明确提出大力推进产业数字化转型，实施中小企业数字化赋能专项行动。在我国，我国中小微企业占企业总数的99%以上，是国民经济和社会发展的生力军，目前国际国内经济环境复杂多变，中小企业面临要素成本上升、创新发展动能不足、国内外市场竞争加剧等问题。中小企业数字化转型已不是“选择题”，而是关乎生存和长远发展的“必修课”^[2]。中小微企业数字化转型是推进数字经济发展的关键环节，无疑也是数字化转型的重点和难点。

4. 业财一体化是财务数字化转型的必由之路

管理会计是新时代财务管理转型的方向，要推广管理会计，就必须实现业财融合，即在企业经营管理过程中，财务与业务有效地结合，财务为业务服务，财务要根据业务的需求，为业务决策提供更加精确的信息和决策支持，提高管理决策的科学性，从而提高企业效益，实现企业价值最大化。业财融合在企业信息化领域的实现方式，就是业财一体化。在管理会计转型的大背景下进行数字化转型，必然要基于业财融合来进行数字化转型，所以，业财一体化是财务数字化转型的必由之路。

二、财务数字化研究概述

（一）大型企业的财务数字化方面的研究

对于央企国企、大型企业、集团型企业，这些企业紧跟国家政策的步伐积极探索数字化改革，有很多成功的案例，成为各个行业数字化的典范，也是数字化研究领域的重点关注对象。2013年，财政部关于印发《企业会计信息化工作规范》，其中三十四条规定“分公司、子公司数量多、分布广的大型企业、企业集团应当探索利用信息技术促进会计工作的集中，逐步建立财务共享服务中心”，这为大型集团企业建立和实施财务共享服务提供了政策依据。之后，中兴通讯、宝钢集团、苏宁电器、中铁建集团等大型集团企业开启了财务共享服务中心建设，通过建立财务共享服务中心，将会计基础核算等低附加值的作业劳动集中起来，并通过引入流程再造，以及大数据、云计算、RPA等信息技术大幅提升会计核算业务处理效率。财务共享服务中心在加强管控的同时，推动企业数据精细化、及时、准确，实现财务数字化转型，为战略、经营决策等管理会计工作提供重要的信息和分析，以支持更能为公司创造价值的管理会计活动。^[3]

李九斤，徐妍妍（2022）^[4]认为国有企业具有财务数字化的必要性和可行性。国有企业通过财务数字化可以高效地收集、处理与分析数据，可及时洞察企业采购、生产、库存等运营中的问题和原因，可以实时对运营过程进行管控。国家政策大力支持并推动国有企业开展数字化、智能化转型。国有企业的行业地位有利于其融合企业内外部资源，构建合作伙伴、上下游企业、行业以及监管机构之间的生态协同关系，发挥行业内财务数字化转型的示范引领作用，不断推动行业整体财务数字化发展进程。国有企业资金实力雄厚，可以长期稳定地为数字化转型提供资金支持，信息化技术较好，且拥有云计算、数据中台、人工智能等技术资源。

目前大多数央企国企都制定了基于财务共享服务的财务数字化转型战略。张庆龙（2020）财务共享服务数字化转型的目标是利用数字技术，通过连接、共生、协同、平台等理念，针对来自企业内外部的大量、完整、多类型、异构的数据，运用数据采集、数据加工、数据挖掘、算法、模型等工具进行数据加工与管理，释放数据价值，最后进行数据可视化展示，推动企业数据中台的建设，以此带动整个财务数字化转型，充分发挥管理会计的决策功能^[5]。为了更好实现数字化转型的目标，除了财务共享服务中心外，数字中台将成为大型企业集团全面数字化转型的最佳解决方案。数字中台包含业务中台与数据中台。业务中台将共性业务服务、标准和技术予以沉淀，有助于企业实现业务数据化、数据业务化，赋能企业智能化。数据中台通过提供标准的数据服务进一步将数据与应用场景连接起来，通过高效的数据采集、清洗、管理和分析实现数据精细化运营，实现数据资产化，助力企业实现数据驱动业务^[6]。

白福萍等（2022）以 A 股上市制造业企业为研究样本，基于文本挖掘方法获取年报披露的数字化转型数据，探究数字化转型对制造企业财务绩效的影响，研究发现：数字化转型可以显著提升制造企业财务绩效，降低生产成本、提高人力资本使用效率和增加技术创新产出的路径促进制造企业财务绩效提升^[7]。

（二）中小企业的财务数字化方面的研究

相较于大型企业轰轰烈烈的数字化改革，中小企业显然受限于资源、能力、方法，以及其他不确定性等原因，在数字化改革方面，大量企业因为转型能力不够“不会转”，转型成本偏高“不能转”，或转型阵痛期比较长“不敢转”。中小企业的数字化转型实践相对滞后，成功经验较少，转型模式等还不清晰，处于黑箱状态^[8]。相关研究主要集中在中小企业数字化转型面临困难方面。

在转型的必要性方面，大家一致认为，数字化能帮助中小企业财务的准确性，能够帮助中小企业提升决策的科学性，从而降本增效，突破增长乏力的境况，提高竞争力。张夏恒（2020）认为，数字化转型能帮助企业精准匹配供需，提高生产效率或降低成本，从而有效缓解中小企业在市场竞争、转型发展与技术创新中面临的困境^[9]。王慧等（2021）^[10]、楼永等（2022）^[11]通过实证研究证实中小企业的数字化转型可以帮助提升组织韧性，提升其内部资源配置能力与科技创新风险应对能力，从而实现创新效率的稳固提升。

但是，研究者也一致认为，中小企业在财务转型方面面临诸多困难。《中小企业数字化转型分析报告》（2021）指出，我国中小企业数字化转型普遍存在自身规模小、抗风险能力低、成本高、技术短缺、人才短缺、转型收益、能力不足、转型路径不清晰等痛点问题。调研发现，我国中小企业对数字化转型认识不深，普遍缺乏数字化转型思维，且由于中小企业自身规模小、抗风险能力低，增加了其数字化转型难度，总体上数字技术应用水平较低（张夏恒，2020）。刘佳琳（2023）认为管理层仅仅关注到财务数字化对财务处理的便捷性，而不是财务信息化和数字化能为企业带来的巨大价值，从而不重视数字化工作。另外，中小企业财务基础工作差、信息化水平差、财务人员素质也相对较低，对中小企业来说，数字化转型的投入和产出可能不成正比^[12]。张驰（2023）认为，由于中小企业在资金实力、技术积累、人才储备、管理能力等多方面都比较薄弱，在数字化转型过程中普遍面临“不会转”“不敢转”“不能转”等问题^[13]。栾淋渝等（2023）研究了“专精特新”中小企业的财务数字化情况，发现由于“专精特新”中小企业业务专业化、精细化的特点，其人力、资金、时间等资源都相对有限，难以对财务数字化进行高强度投资，再加上其业务体量相对有限，无法短时间实现规模效应，独自推进财务数字化的回报率相对较低^[14]。

针对中小企业财务数字化转型普遍面临的不会转、不敢转、不能转等问题，国家发改委研究制定了“互联网+”和数字经济发展等一系列政策，通过搭建数字化转型促进中心等公共服务平台，推广 SaaS 服务平台，加大对企业智能化改造的支持力度，利用“上云、用数、赋智”等系列行动，推进中小微企业数字化转型。但现实情况是，中小企业的数字化进程比较缓慢，缺少典型的成功案例。杨梦培等（2020）调研显示，89% 中小企业仍处于探索和观望阶段，8% 的中小企业处于数字化转型践行阶段；仅有 3% 的中小企业处于数字化转型深度应用阶段^[15]。《中小企业数字化转型分析报告（2021）》显示 79% 的企业仍处于数字化转型的初步探索阶段，12% 的企业处于应用践行阶段，而达到深度应用阶段的企业占比仅为 9%^[16]。

（三）业财融合与财务数字化

财政部颁布的《管理会计基本指引》明确提出，单位应以业务流程为基础，利用管理会计工具，推动财务与业务等的有机融合，及时、高效地为决策、控制、评价活动提供有用信息。业财融合成为财务转型的热点，企业的数字化转型不是单纯的技术应用，而是要实现业务、财务、技术的融合，对于中小企业来讲，就是要在信息化、数字化的过程中，实现业财融合、业财一体化。

尹国平（2016）认为业财一体化的关键是流程梳理，可能会存在管理障碍、目标冲突等一系列问题，因而在企业信息化项目实施过程中推进业务财务一体化需要加强顶层设计、统一流程、集成共享、制度建设等^[17]。

潘秀秀（2020）认为，在数字化转型背景下，必须推动业务和财务信息共享与协同运作^[18]。董登姣（2021）认为财务数字化转型需要财务人员理念上要“去财务化”，关注经济事项的全过程，关注全生态系统平台及上下游不同利益体、不同科室的管理需求。以业务需求为中心进行业务流向设计、基础数据构建、信息平台配置和协同，实现流程再造、数据共享，赋能业务^[19]。

李娜（2022）研究了基于业财融合的财务共享服务，认为衡量财务共享服务水平的一个重要标准是财务服务业务的质量。企业要提高财务共享服务质量，就要加强数据标准化建设、统一数据口径与格式，用准智能技术实现互联^[20]。

赫广英（2021）介绍了汽车金融公司从组织结构的优化、业务流程的整合、技术平台的集成、数据融合与治理四个方面将业务与财务进行融合的实践，通过实施业财融合，切实提高了业务的运营效率，降低了运营成本，控制了金融风险，有效地推动企业数字化转型^[21]。

唐东升等（2021）认为 ERP 系统通过对各个环节的科学部署，能够在很大程度上促使管理活动符合精细化管理需求，能够便于企业在经营过程中实现各个环节的统一的管理^[22]。

吴山青、唐金星（2022）介绍了中交第二航务工程勘察设计院有限公司预算管理系统和业务系统、财务系统基于同一个基础平台、采用同一套基础数据，彼此关联，数据共享，信息可视，实现“一数同源”，在不同管理系统中实现跨模块一站式“交互管控”，实现业财融合^[23]。

（四）综合评价

在数字化转型方面，大型集团企业和中小企业有明显区别。大型集团企业拥有技术、资源，有相对较为成熟的信息化基础和科学的管理制度，有实力进行长期投入提升数字化水平，因而可以根据自身的需求，通过财务共享中心、中台技术等构建数字化平台。而中小企业没有技术和资源，受疫情、逆全球化周期的影响，生存能力较为脆弱，自然不敢贸然进行数字化转型。所以中小企业的数字化转型远远滞后于大型企业，而中小企业又是我国经济的绝对主体，这成为我国数字经济换挡提速的主要掣肘。

中小企业在数字化方面虽然面临很多挑战，但在数字经济时代，数字化显然是企业生存发展的必由之路，很多中小企业已经意识到，数字化可以带来效率的提升、成本的降低，要想应对市场挑战、提升竞争力，就必须进行数字化转型。随着《中小企业数字化转型指南》等一系列文件的发布，以及全国中小企业数字化转型大会的推进，让很多原本处于观望、探索阶段的企业，感受到了不得不转的紧迫感，统计数据显示，有 70.9% 的中小企业愿意积极布局数字化转型，以数据为核心，以信息化、智能化为手段，优化流程，提升管理^[24]。

那么，中小企业该如何进行数字化转型？显然，大型企业通过中台技术搭建财务共享中心以全方位打通上下游、各部门的数据链条的路径并不适合中小企业。甚至在中小企业这个范畴内，中型企业和小微企业也有较大的区别，小微企业作为数字化领域的弱势群体应该如何数字化？数字化转型，绝不是简单的数字技术的应用，而是以数据要素为关键驱动，对生产方式、组织方式、价值体系的创新和重构。企业是一个创造价值的系统，每一项数字化转型活动都应围绕价值效益展开，数字化转型以企业的效益提升为唯一终极目标。虽然数字化包括很多生产、营销等很多领域，但最关键的还是财务数字化，以财务数字化凝聚数据资产，激发数据要素驱动力，带动管理转型，才是数字化带动价值创造最核心的内容。虽然，现有文献中也有很多关于中小企业财务数字化的研究，但大都集中于中小企业数字化基础薄弱，缺少资源、技术、方法，相关的案例也都集中于组织结构、业务流程的优化，以达到数据的共享，对于财务数字化的目标，以及财务数字化技术路径、具体方法等讨论得较少。

财务转型的主要内容是从核算型会计向管理会计转型，而业财融合是管理会计进一步深化发展的必经阶段和必然步骤，也是管理会计落地的重要基础。那么，在财务数字化的过程中，如何体现业财融合？对于什么是业财融合，什么是业财一体化，学术界并没有清晰地界定，具体在实施过程中，存在模糊处理的现象，很多企业以为只要财务能反映业务，财务与业务同步，就算是业财融合，这显然是不对的。事实上，很多中小企业财务数字化不成功（据麦肯锡的调研显示：一般企业做数字化转型的失败率高达 80%），最主要的原因就是数字化转型目的不清晰，没有需求调研、没有流程梳理，盲目启动数字化，没有真正遵循业财融合的原则，导致数字化失败。

中小企业一方面不得不数字化转型的紧迫感，一方面是较高的数字化转型失败率带来的恐惧感，这让本来就经营脆弱的中小企业无所适从，面临“转型是找死，不转是等死”困境。尽管针对中小企业转型能力不够、转型成本偏高、转型阵痛期比较长等问题，国家发改委研究制定了“互联网+”和数字经济发展等一系列政策，通过搭平台降门槛解决“不会转”的难题，通过“上云用数赋智”行动解决“不能转”的难题，通过“虚拟产业园”和“虚拟产业集群”聚合力建生态解决“不敢转”的问题。但具体到中小企业财务数字化的“最后一公里”，在数字化的具体实施部署方面，没有好的路径、方法与措施，这是导致中小企业数字化失败的关键环节。

基于以上分析，本研究的重点就是中小企业通过实施业财一体化来实现财务数字化转型。中小企业财务数字化最现实的选择就是 SaaS ERP，因为中小企业相对而言运营模式比较简单，比较成熟的轻量级的云 ERP 系统就可以满足业务、财务的需求，而且成本低、部署周期短，比较容易实现。ERP 的部署是财务数字化成败的关键，要实现业财一体化，就要明确企业财务数字化的目标，调研并梳理企业的业务需求，根据业务需求进行财务规划，然后根据系统业财融合的原理进行系统配置，将财务规划在系统中实施落地。在这个过程中，需求梳理、财务规划是关键，本研究将聚焦业财一体化的实施步骤，结合相关案例阐述业财一体化的路径和方法，以解决中小企业数字化的“最后一公里”难题。

三、相关概念

（一）数字化与财务数字化

数字经济是一个经济学概念，是人类通过大数据（数字化的知识与信息）的识别、选择、过滤、存储、使用，引导、实现资源的快速优化配置与再生、实现经济高质量发展的经济形态。

什么是数字化？从纯技术的角度来看，数字化是指将许多复杂多变的信息转变为一系列二进制代码，以便进行统一处理（秦荣生^[25]）。也有人认为数字化是一种趋势，是一种运用数字技术将生活中的信息转化为数字、数据的过程，也是信息科技向数据科技转化的过程（张庆龙^[26]），这是从数字化对人类生活的影响来定义的。Gartner公司和DBT对数字化的定义为运用全数字化技术构建新的商业模式实现组织变革，进而提高业务绩效，并提供创造收入和价值的新机会，它是转向数字业务的过程，这是从数字化对经济运行的影响来定义的。总的来讲，数字化是一个运用数字技术实现信息采集、信息转化、数据存储、数据运用的过程，是从信息化时代进入到数字化时代的关键步骤，也是未来向智能化时代发展的基石（赵丽锦 胡晓明，2021）^[27]。

对财务数字化，也有不同的见解。有人认为财务数字化就是在财务工作中引入数字技术（如大数据、云计算、人工智能、区块链等技术），对财务管理流程进行优化和改进，从而提高财务管理效率、提升数据准确性和安全性。这个概念仅仅描述了财务工作工具的变化，数字化帮助提高了效率和数据质量，没有提高财务功能的变化。也有人认为，财务数字化是充分运用“大智移云物区”等数字技术实现对企业经营相关信息的采集与加工处理，提取有价值的信息，帮助企业进行价值决策的过程。这个概念不仅包含了工具的转换，还包含了财务数字化的目的是提升决策。笔者认为，在管理会计转型的大趋势下，财务的功能也必然发生变化，财政部发布的《会计改革与发展“十四五”规划纲要》明确提出，会计职能实现从传统的算账、记账、核账、报账向价值管理、资本运营、战略决策辅助等职能持续转型升级^[28]。可见，会计本身是要随着环境的变化而变化的，并不是一成不变的，在数字经济环境下，大智移云等数字技术固然对财务工作带来深刻影响，会计的功能也要随着管理会计转型而发生转变。而管理会计推广的本质要求是企业的财务要着眼于服务各类单位提高内部管理水平和风险防范能力，更好地帮助企业完成其价值创造的目标。所以，财务数字化最终的目标是服务企业的价值创造，就是要通过新技术更好地获取数据、处理数据，要让数据有力支撑企业的各项决策，从而完成数据的价值决策与价值实现功能。

（二）业财融合与业财一体化

要使得数据具有发挥价值创造的功能，数据就要能够支撑决策，对数据的信息含量就有更高的要求。而传统的会计核算强调的是财务报表，会计科目的设置、会计核算的流程，最终都是为了编制财务报表，会计核算规则（会计准则、会计制度）对企业发生的大量的具体的经济业务进行极度抽象化，这个抽象的过程，也是信息简化的过程，遗漏了大量有用的业务信息，会计核算的结果只能反映价值维度，不能反映业务维度，不能有效支撑内部决策，是无法满足管理会计要求的。所以，财务数字化要获取和处理数据，绝不能仅仅停留在传统核算框架内，而是要转变财务的思维，这个思维就是“业财融合”思维。

1. 业财融合

业财融合，也有人称为“业财合一”“业财一体化”，因为这个概念是最近几年在中国语境下讨论的一个新概念^①，所以对业财融合的解读有很多，内涵外延有很大的弹性，没有绝对严谨的概念。既然如此，要定义业财融合，也必

^① 这里讲的新概念，并不是指新事物。管理会计主要来自于西方，西方国家的企业会计自始至终都是服务于企业管理，也就是业务和财务没有分离过。我国因为特定的环境、特定的历史阶段，会计过于偏重核算，会计的管理职能严重弱化，业务与财务严重分离，在此情况下，为了推广管理会计，才重新讨论业财融合这个概念。

须根据这个概念产生的历史背景来分析。2014年10月27日，财政部发布的《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》中提出“管理会计是会计的重要分支，主要服务于单位内部管理需要，是通过利用相关信息，有机融合财务与业务活动，在单位规划、决策、控制和评价等方面发挥重要作用的管理活动”。这里最早出现“融合业务与财务”这样的概念，目的是实施“规划、决策、控制、评价”等管理活动，也就是开展管理会计。于增彪教授认为“业财融合是管理会计的中国式表达”^⑨。

2016年，财政部正式发布《管理会计指引》，提出管理会计的融合性原则，即“管理会计应嵌入单位相关领域、层次、环节，以业务流程为基础，利用管理会计工具方法，将财务和业务等有机融合”。可见，业财融合是随着管理会计的推广提出来的，管理会计应该基于业务，而不是单纯地将管理会计工具强行植入企业，只有将财务与业务融合，管理会计才能发挥作用。根据《管理会计指引》对业财融合的提法，业财融合涉及业务与财务的全面融合，是一种新的管理理念和管理模式，在这种模式下，财务与业务在思维、制度、流程、系统、信息等不同层面的全面融合，使得财务能深入了解业务，提供业务决策需要的信息，在此基础上应用管理会计的工具与方法参与组织管理，帮助组织实现其目标。

总体而言，业财融合就是业务与财务的有机融合，就是强调财务要为业务服务，就是要“因业而财，以财治业”，目的是提质增效，更好地实现企业的价值目标。具体来讲，“因业而财”，就是要根据业务的需求来进行财务核算，做到“站在业务看财务”。要求财务人员要深入了解业务，知道业务的流程及主要的决策，这些决策需要什么样的信息，财务如何获取这些信息，只有这样财务信息才能反映业务的需求，才能支撑业务决策。“以财治业”，就是利用财务信息，参与管理决策，做到“回到财务看业务”。要求财务人员能够利用财务数据分析洞察业务运行中存在的问题，及时分析问题，提出相关的决策建议，帮助业务优化决策。

2. 业财一体化

所谓“一体化”是指将原本分散、独立的事物或个体融合为一个整体，使其形成紧密联系、相互配合、互相促进的状态。比如企业战略上的一体化，就是把不同的企业进行整合，发挥协同效应，以便实现资源共享、优化资源配置、提高生产效率、降低成本等优势。类似的还有世界经济一体化、金融一体化等。

业财一体化是业财融合在信息化范畴的实现，是指将企业的业务流程、财务核算流程和管理流程进行有机融合，通过信息技术平台实现业务信息与财务信息的实时传递、共享与集成，形成能够支撑管理决策的管理信息系统。业财一体化通过信息技术实现业务与财务数据流的闭环管理，促进企业实现真正的数智化。业财一体化将财务与业务看作一个整体，通过系统集成、数据共享等方式，将业务数据自动转化为财务数据，实现业务信息和财务信息的全面整合，为决策提供更全面、更准确的信息支持，提升决策水平，为企业的价值增值服务。

^⑨ 2019年5月11日，清华大学经济管理学院于增彪教授在2019中国管理会计实践论坛发表的《财务高管如何面对来自业财融合的挑战和机遇》演讲中提及这段话。

第二部分

中小企业财务数字化的现状分析

一、中小企业数字化转型环境分析

(一) 外部环境分析

1. 数字经济下，以大数据和人工智能为基础的宏观监管环境日趋形成

《“十四五”数字经济发展规划》展现了国家层面对数字经济的高度重视，为推动数字经济健康发展提供了重要指引。各地政府不断优化升级数字基础设施，包括基于 5G/6G 技术的新一代通信网络基础设施、基于云计算和大数据的信息服务基础设施、以智能计算中心为代表的科技创新支撑类基础设施和支撑社会治理与公共服务的重要信息基础设施。数字基础设施承载了各种应用服务，推动经济社会生活方方面面朝着信息化、数字化、智能化的方向转型升级。

在会计方面，2016 年《会计档案管理办法》规定，企业可以电子档案（可以没有纸质档案）进行归档，2024 年数电票、确认式报税^①全面推行。相应地，会计监管工作的数字化也不断提升相应地，财会监督的内容和方法也不断延伸和拓展（王巍，2024）^[29]。监督的内容从凭证、账簿和财务报表，拓展到业务数据、财务数据和外部数据。财会监督的传统方法是检查会计资料，而在数字经济环境下，根据业务数据与财务数据之间的勾稽逻辑进行分析比对式监督。

对于中小企业来说，税收监管是财务监管的主要内容。2023 年 1 月 1 日“金税四期”上线试运行，2024 年在全国范围进行推广运行。金税四期的核心是“数电票”，数电票开具、报销、入账、档案、存储等环节全部电子化，实现了发票的“即时开具、即时交付、即时查验”。金税四期不只是税务监控，而是将“非税”业务一并纳入，力求在整体业务层面上对纳税人进行更全面的监控，迈入“以数控税”的强监控时代。在金税四期环境下，依托税收大数据和智能算税规则，通过税务系统的自动提取数据、自动计算税额和自动生成要素化表单，自动生成纳税数据，纳税人只需查看确认，即可完成申报，实现了简易确认式申报功能。

2. 经济型、轻量级的数字化转型工具丰富多样，外部数字化生态日渐形成

ERP 系统是一种高度集成的信息系统，这一系统中整合了采购与库存、销售与分销等企业常见业务，能够有效做到财务与业务以及各个业务之间相互集成。不同于大企业利用中台技术搭建数字财务体系，ERP 是中小企业比较可行的财务数字化工具。近几年，中小企业普遍的数字化转型需求对 ERP 软件的供应商提供了巨大的商机，新的 ERP 软件层出不穷。新一代 ERP 软件基于云计算、大数据、人工智能等新的技术生态，不断整合管理思想与企业管理，实现企业内部不同系统之间的链接与整合，企业财务管理带来了更高效和智能的解决方案。新一代 ERP 采用微

^① 确认式报税，是依据税收大数据和智能算税规则，针对业务要素特征简单的纳税人，提供一次性确认申报的功能。在确认式报税模式下，系统会自动提取数据、计算税额，并生成要素化表单，纳税人只需对这些自动计算的结果进行确认即可完成申报。

服务架构，系统功能切分成不同的微服务，在企业用户业务需求发生变化时，可以灵活升级以适配管理需求变化，同时维护整体架构稳定。新一代 ERP 基于云计算技术。企业用户可以根据自身需求在云上“订阅”各种服务，供应商也可以在云上更新维护系统，使得 ERP 系统服务具有足够的柔性和灵活性，以便敏捷适应业务的变化。同时，云计算的优势还在于资源共享、弹性扩展和使用成本降低，实现财务数据的实时处理和共享。新一代 ERP 使用数据湖存储数据，能接受并保留来自数据源的所有数据，以备提取使用。这一特性确保企业在运营中积累的大量数据能够沉积下来。配合着大数据分析技术的运用，这些大量原始数据 将有机会从不同维度、不同精细程度为企业维度的管理分析提供支撑。

众所周知，主流的用于较大规模企业的财务软件，有用友、金蝶 K3、EAS、Oracle、SAP 等。近些年随着市场需求的扩大，新涌现的一大批新的适用于中小企业财务软件，比如国外的 Zoho Books、QuickBooks、Xero、Sage、FreshBooks、Wave 等财务软件，适合国内企业的畅捷通、浪潮易云、速达财务软件、管家婆、新中大、柠檬云、四方、速达、金钥匙、润衡、Jeenie（简怡）、Megi（美记）、每刻等。这些软件按功能或适用性分类，可以分为核算型软件、管理型软件、决策支持软件，有通用财务软件和专用财务软件（专门针对特定行业或特定企业）等。

虽然每款软件都有各自的特色、优势和适用对象，但总体上来看，新一代的针对中小企业的通用财务软件普遍具有以下功能和特点：

一是自动化处理。能自动生成记账凭证、自动检查记账凭证的平衡关系，自动记账并实时生成科目余额表、财务报表等，自动处理大部分日常会计事务，减少了人工操作的错误和时间成本。

二是实时数据管理。新一代财务软件基于业务单据生成财务数据，大都支持实时数据的生成和管理，使得企业能够即时获取和分析财务数据，从而更好地进行决策。

三是灵活的扩展性。随着企业规模的扩大或业务需求的变化，财务软件应能通过添加新的模块或调整现有功能来满足企业的发展需求。

四是用户友好的界面设计。为了适应不同用户的需求，财务软件通常具有直观易用的界面设计，使得即使是非专业的财务人员也能快速上手并有效使用软件。

五是部署周期短、使用成本低。新一代财务软件大都充分贴近中小企业的使用场景和需求，匹配中小企业的经济实力，在设计时就强调简洁、易用，力求在保证功能完备的同时，灵活适应企业的各种个性化需求，保证软件部署实施周期短，订阅成本低。

新一代轻量级 ERP 系统的出现，为中小企业的数字化转型提供了丰富的可选择的技术工具，这些新型的财务软件不断降低门槛、降低使用成本，为中小企业数字化转型形成了良好的数字化生态环境。目前数字化的挑战主要在于企业内部管理模式和经营模式能否与时俱进，在思维上接受和认知上理解，让自己的企业经营能适应技术的变革。

3. 政府开展财政支持中小企业数字化转型试点

为了深入贯彻落实习近平总书记关于推动数字经济和实体经济融合发展重要指示精神，各地政府积极探索形成中小企业数字化转型的方法路径、市场机制和典型模式，以促进中小企业创新发展、提升核心竞争力，并推动数字经济与实体经济的深度融合。2022 年，工信部印发《中小企业数字化转型指南》，提出了 14 条具体举措，助力中

小企业数字化转型。在加大转型政策支持方面，指南提出加强转型引导、加大资金支持、推广试点应用、完善配套服务和优化发展环境等。2023年，财政部、工信部开展中小企业数字化转型城市试点工作，首批遴选30个中小企业数字化转型城市试点，中央财政对试点城市下达奖补资金30.1亿元，支持试点城市促进数字经济和实体经济深度融合。此外，充分发挥地方政府熟悉行业、贴近企业的优势，灵活采取多种方式支持中小企业数字化转型工作。

这些政策和措施体现了政府在推动中小企业数字化转型方面的积极态度和行动，旨在通过财政支持等手段，解决中小企业在数字化转型过程中面临的资金、技术、人才和数据安全等风险挑战。

（二）内部环境分析

1. 中小企业的信息化数字化现状

我国中小企业普遍具有“重硬件、轻软件，重产品、轻服务”的观念，而信息化、数字化的核心正是软件和服务，很多中小企业对信息化的重要性认识不足^[30]，缺乏信息化的战略思维。另外，相比大企业，中小企业在资金、技术和人力资源方面存在一定的限制。由于有限的投入能力，中小企业在信息化建设中往往面临着困难。他们往往更多地关注日常经营和生存问题，对信息化建设的投入相对较低。而且，中小企业技术水平不足。缺乏足够的能力和资源进行新技术的应用和创新，这使得他们很难跟上信息技术的发展步伐，无法充分利用信息技术提升经营效率和竞争力。

2. 中小企业的财务基础较差

目前中小企业的财务基础比较薄弱，主要表现在以下几个方面：（1）企业产权与个人财产界限不清，很多民营中小企业，投资者就是经营者，企业财产与个人家庭财产经常发生相互占用的情况，给会计核算工作带来困难。

（2）很多中小企业缺乏独立的会计机构和会计人员，要么委托代理记账，要么任用自己的亲属当出纳，也难以吸引有资质有能力的优秀会计人员。（3）建账不规范，账目混乱，很多中小企业存在两套账，见票记账现象严重，会计信息严重失真。（4）会计核算不精细。对会计工作定位不清，缺乏规划，仅为报税目的，会计核算笼统简单，不能为企业管理提供精细化信息。（5）财务管理混乱，无法清晰核算成本，无法正确核算和盘点库存，往来款项无法准确跟踪，资金使用效率低。

二、中小企业财务数字化转型面临的困难

1. 企业对财务数字化转型的重视度不够

财务数字化属于企业管理范畴的基础设施建设，需要花费一定的人力、物力，需要一定的战略思考。而中小企业老板比较关注当下的销售、资金流，面对经营中存在的各种问题，更多是头痛医头、脚痛医脚，简单地解决问题或容忍问题的存在，而不愿更深层次地梳理与解决问题。虽然，随着各种类型的ERP的涌现，价格相对来讲已经比较低，但对中小企业来讲，仍是一笔较大的开支，会暂时性增加企业的成本、减少利润。况且大部分中小企业老板意识不到数字化能带给企业管理提升的好处，缺乏长远的战略眼光。许多企业仍满足于当前传统的会计工作，只要能出报表、能报税就行，能够容忍数据散落于各个部门，对数据的精细度没有强烈的要求。这就导致了大部分企业高层对于数字化转型升级的不敏感，不重视。

2. 财务人员综合素质与转型发展不匹配

我国的会计专业教育历来以“会做账”的核算型会计人才为主，尽管近几年高等会计教育开始向管理会计转型，但离管理会计人才培养还相去甚远，远远落后于企业数字化转型的需求。行业内的大部分会计人才，普遍都是只会根据发票进行会计处理的传统会计人才，不懂业务，不会业财融合，不会考虑业务的需求进行会计核算，仅仅是按照会计制度会计准则出报表和报税。导致当前大多企业在进行财务数字化转型的进程中，常会发现自身的财务人员素质跟不上企业转型的要求，无法快速适应信息化、数字化的财务工作模式，影响企业健康发展。

3. 中小企业数字化转型的失败率较高

中小企业普遍缺乏科学的管理理念，制度不完善、流程不清晰，会计基础较差，业财严重分离。在这样的基础上盲目进行转型，没有科学的方法指导，最终难以达到想要的效果。总的来讲，中小企业数字化转型失败的原因主要有：（1）以为数字化只不过是管理技术工具的转换，盲目启动数字化。中小企业数字化普遍采用的是 ERP 系统，而 ERP 系统是比较成熟的管理思想和管理工具，要充分发挥 ERP 降本增效的作用，就要匹配它所包含的管理思想。中小企业管理基础本来就比较差，盲目进行数字化，只能是原有管理流程的简单信息化，不能发挥 ERP 系统的作用，导致失败。（2）缺乏数字化人才和方法。企业数字化的过程，也就是 ERP 的实施过程，需要各种知识、各种人才的跨界合作，比如管理层、业务人员、财务人员、技术团队等。管理层可以发挥领导力的作用，既可以把企业的发展战略融入数字化部署中，也能使得各部门之间充分协同，推进数字化工作。业务人员可以参与业务流程的梳理，讨论业务能产生的信息、业务决策需要的信息等，明确业务环节。财务人员可以根据管理层的战略及业务层的流程，从价值的角度规划业财信息报告。技术团队解决数字化工作中的技术问题。对于中小企业来讲，缺乏这方面的知识和人才，在 ERP 选型、上系统的过程中，无法针对企业的真正需求实施，最终结果不理想。

三、业财融合背景下，基于业财一体化的财务数字化成为必然趋势

财务数字化要实现业财数据共享，塑造管理会计底座，将管理会计思想融入数字化进程，实现流程管理、数据驱动，提升管理水平。要实现管理会计，就得有丰富的业财数据作为支撑，就需要按业财融合的思路来进行转型。

业财一体化是业财融合在信息化范畴的实现，是指将企业的业务流程、财务会计流程和管理流程进行有机融合，通过信息技术平台实现业务信息与财务信息的实时传递、共享与集成，形成能够支撑管理决策的管理信息系统。业财一体化将财务与业务看作一个整体，通过系统集成、数据共享等方式，将业务数据自动转化为财务数据，实现业务信息和财务信息的全面整合，为决策提供更全面、更准确的信息支持，提升决策水平，为企业的价值增值服务。

业财一体化可以帮助打通业务数据与财务数据，实现了业务数据和财务数据的同步、同源、统一。也就是在业务数据生成的同时，相应的财务数据也产生了，这样管理层就可以随时查看业务和财务数据，提升决策的效率。业财一体化与管理会计的关系见图 2-1 所示。

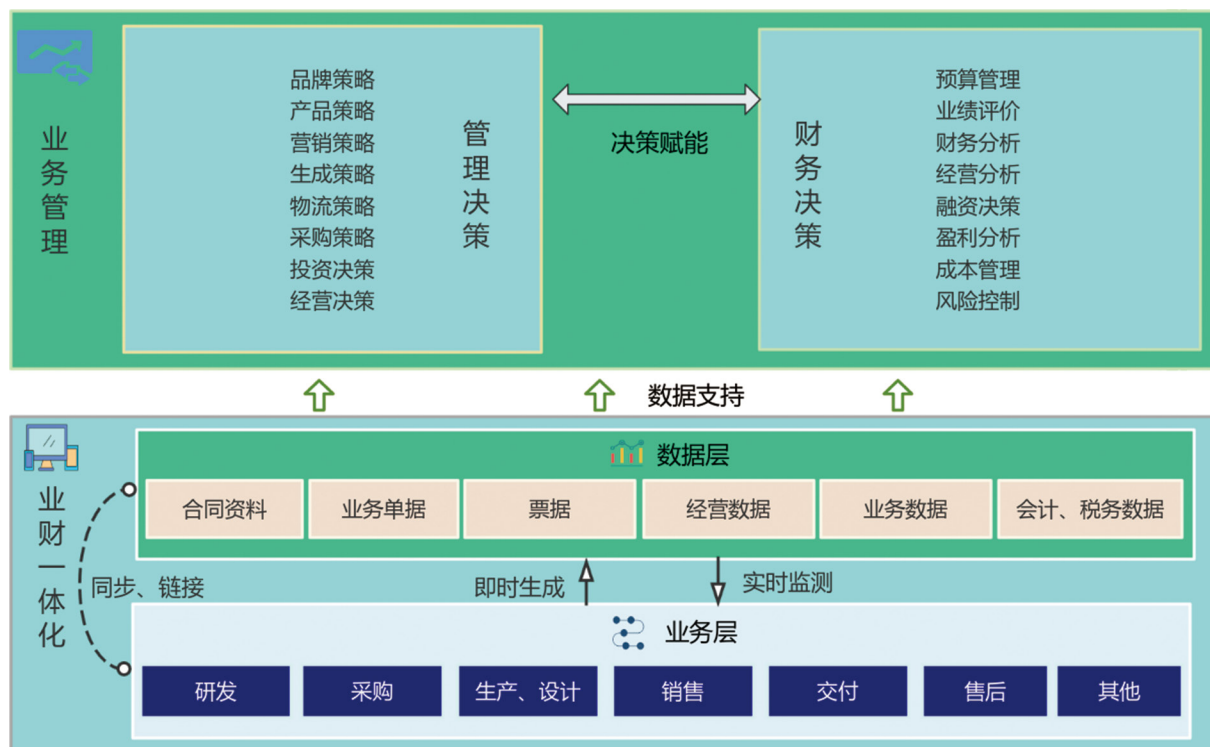
业财一体化是支撑企业运营的信息化底座，是业财融合系统的基础设施，对企业实施战略目标和价值最大化目标有着非常重要的作用，具体来讲，表现在以下几个方面：

1. 可以推动会计核算精细化和财务管理精细化

业财一体化通过全面整合业务信息和财务信息，使得财务信息与业务信息实时关联，保证信息的准确性。财务信息嵌套业务信息，从业务层面的各个方面生成财务信息，使得财务信息能精细反映业务的各个维度，确保数据精细的颗粒度。

精细化核算将提供丰富的数据，可以提高财务管理的精细化，提高财务管理水平。比如很多企业都编制预算，但很多企业预算管理并没有取得成功，最主要的原因就是预算数据过于粗糙，没有科学精细的业务数据作为支撑，那么在实施过程中，就无法应对来自各职能部门的各种借口，导致预算约束失效。如果财务能够提供精细的数据作为依据，预算数据不仅停留在财务层面，更能深入业务，以业务相关的维度和详细的颗粒度作为约束，并根据周期内业务经营的实际情况保持一定的弹性，就能即时进行预算差异分析，识别原因，发挥预算的管控功能。再比如，有了精细的财务数据，就可以进行成本核算，为产品或服务的定价提供参考，或者可以进行成本分析，为成本控制提供思路。

图 2-1：业财一体化与管理决策的关系



2. 通过流程自动化和数据集成技术提高企业整体运营效率和管理水平

业财一体化通过引入企业资源计划（ERP）系统（大型企业通过财务共享）等，可以实现业务流程的自动化，将各个环节的操作自动化，实现信息的实时传递和处理。这样可以提高工作效率，减少错误和漏洞，提高管理的精确度和可控性。业财一体化通过数据中台技术或云计算技术将业务和财务数据进行集成，实现数据的共享和交互，提高企业各部门之间的协作效率，并通过集中管理企业内部各部门业务运行的数据，提高数据的准确性和完整性，加快数据的处理速度，提高决策的时效性，有助于提升管理决策水平。

3. 通过系统流程控制加强内部控制和风险管理

在业财一体化的实施中，需要梳理企业的业务流程，了解主要的风险点，可以通过业务流程优化帮助控制风险，并将优化后的业务流程和财务流程规范化、标准化，通过系统流程控制强化内部控制，减少数据处理的差错，帮助企业降低风险。另外，在日常运行过程中，财务人员可以及时监控业务生成的数据，通过数据分析，识别异常数据，及时发现运行中存在的问题。

4. 推动企业数字化转型

随着全球数字经济浪潮来袭，整个社会的数字化程度不断提高，企业的数字化转型是大势所趋。数字经济的核心要素是“数据”，企业的数字化转型，关键是数据的收集、数据清洗、数据分析，通过数据驱动业务的运行和决策。而业财一体化可以实现业务数据与财务数据互通共融，为企业提效降本增质，为决策提供支撑，快速推进企业数字化转型。大型企业通过中台技术，打通业务中台、数据中台，实现数据共享，实现财务共享、智能财务。中小型企业也可以通过 ERP 等系统工具，搭建业财一体化平台，推动企业实现真正的数智化，提高企业的数字化水平。

第三部分 新型 ERP 业财融合的原理与机制——以 Jeenie ERP 为例

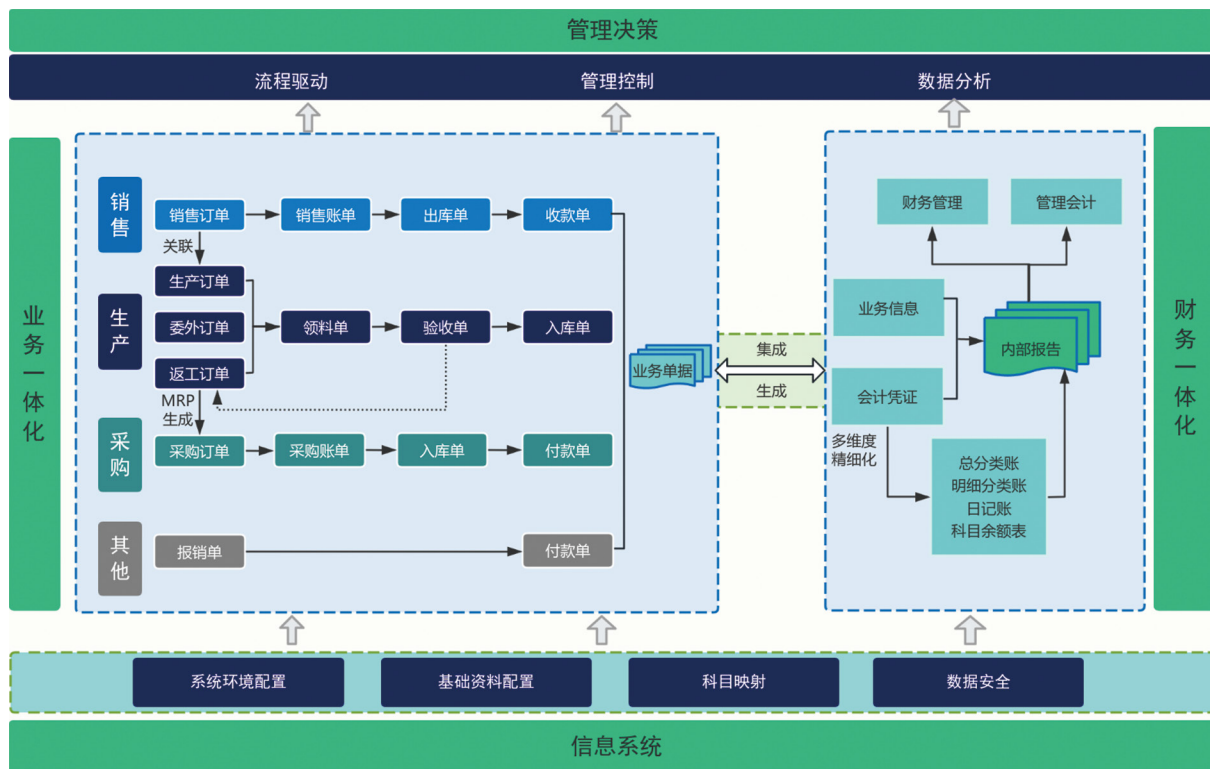
新型的财务软件有很多，各有特色。有的软件偏重于财务核算、简单的资金管理和税务处理，适合于微型企业。有的融合部分供应链的内容，满足部分业务功能，比如很多的进销存软件。有的软件能涵盖基本的供应链、资金管理，实现业财一体。有的具有能全面覆盖更多业务领域和管理细节，能实现更大范围的管理、控制，全面满足企业的业务管理和决策需求。对于中小企业来讲，财务软件的选型是一件非常重要的工作。特别是在可选择的财务软件品牌种类、功能类型等非常多的情况下，要综合考虑是否能完全实现企业的管理需求、是否易于使用、是否能在较短的时间内完成系统实施、是否能灵活适应企业业务的调整 and 变化，以及实施及使用成本的高低等因素。对于中小企业来讲，“简单的就是美的”“适用的就是最好的”，要多多比较，综合考虑，然后进行抉择。

本研究主要是解决中小企业基于业财一体进行数字化转型的问题。所以，侧重于针对具有一定业务量和复杂度、具有较高的管理提升需求的企业，基于业财融合的逻辑，部署财务数字化软件。所以，选择一款主要用户为外资企业的 ERP 系统——Jeenie ERP，来介绍其业财融合的原理和机制，作为后续提出业财融合路径方法的基础。该软件具有较为先进的管理思想，适合中小企业的业务特点和管理需求，具有充分的灵活性和简洁性，比较适合中小企业用来进行数字化转型。所以，选择以该软件为基础来介绍新一代 ERP 系统的业财融合机制。尽管，没有办法体验每一款软件并进行比较，但大部分新型的 ERP 软件都可以实现业财融合，都可以进行多维度精细化核算，并作为中小企业财务数字化转型的技术工具。

一、业务与财务融合的总体框架

财务核算工作主要包括新建账套、选择会计准则、设置科目并进行余额初始化、凭证处理（收集原始单据、录入凭证、审核凭证）、登记账簿（根据会计凭证，自动登记总账、明细账、日记账等）、科目余额表、结账、财务报表。而业务系统主要包括业务包括客户管理（客户信息的收集、维护等）、供应链管理（销售、采购、生产、交付、售后等）、资金管理、工资管理、固定资产管理等。要实现业务与财务的融合，就要从业务一体化、财务一体化、业务与财务一体化三个方面来分步实现。总体框架见图 3-1。

图 3-1：业财一体化总体框架



首先是业务一体化。具体包括业务流程一体化、企业资源整合、业务数据数字化，形成流程、资源、信息的统一，从而优化资源配置、提高工作效率和降低运营成本。业务流程一体化是将企业内部不同部门或业务之间的流程进行整合，形成一个有机关联的体系。比如销售订单牵引生产订单，生产订单牵引采购订单，实现销售、生产、采购等不同业务流程的有机衔接。资源的整合主要体现在业务运行过程中，人力、物力、财力的优化配置和高效利用，提高效率和效益。这种整合不仅包括业务流程本身，还涉及供应链、人力资源等多个方面。业务数据数字化则将产品生产、研发、销售等数据线上化，实现业务数据的线上集成，破除数据孤岛现象，方便用数据来了解业务运行情况，驱动业务的流转，提升业务运行的效率。

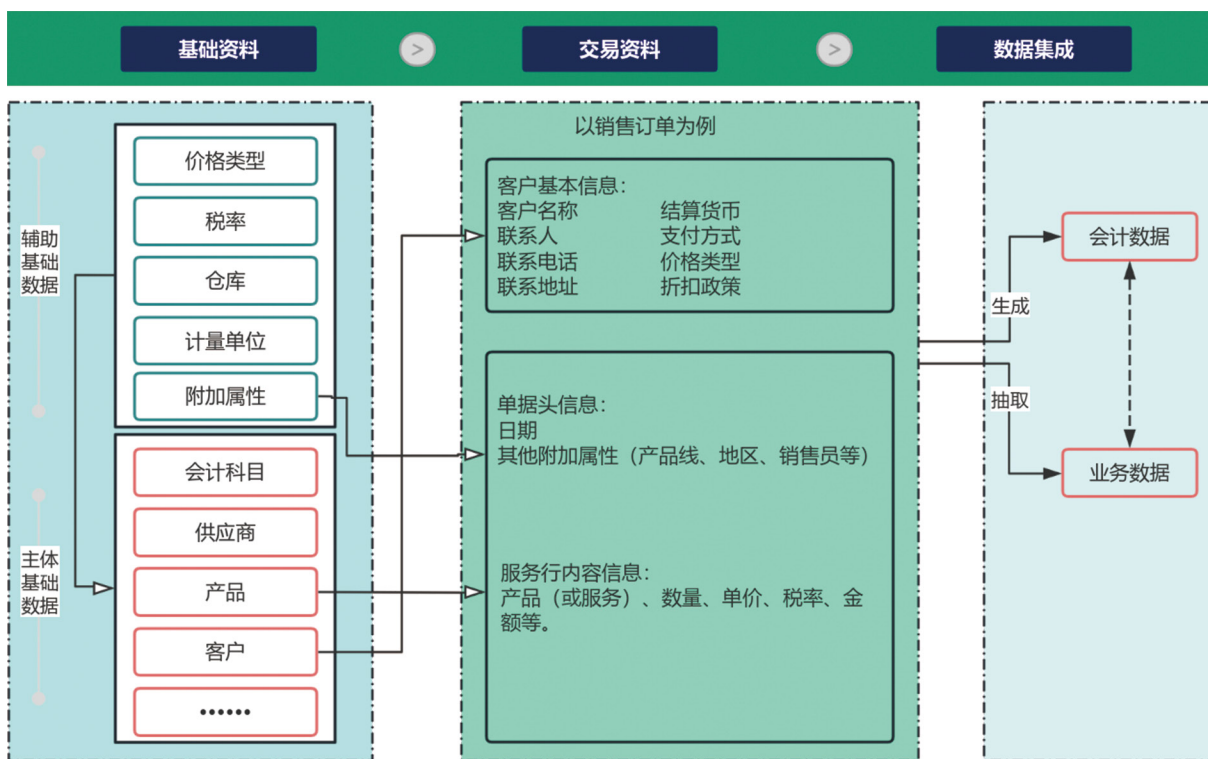
财务一体化则是根据业务单据生成会计凭证，并确保会计凭证信息、账簿记录信息、科目余额表、财务数据的实时更新与共享。同时，整合业务信息、财务信息，形成内部财务报告体系，为企业的决策提供支撑，实现会计核算、财务管理和管理会计的有机融合。

业财一体化是根据 ERP 系统中“业务单据自动生成财务信息”的原理和机制，将一体化的业务和一体化财务进一步贯通，实现端到端实时无缝连接，建立一个全面、完整的财务管理信息系统。业财一体化通过业务和财务的数据集成、共享、联考，确保数据的一致性，并通过多维度精细化核算信息，全面支撑管理决策，从而实现高效的管理和战略决策。

二、基础资料、交易资料与数据集成

从信息流的角度来看，ERP 数据形成机制的三要素是基础资料、交易资料与数据集成。其中业务与财务融合的关键环节是业务单据承载的交易字段信息被抽取、集成为业务数据和财务数据。业务单据是反映业务发生的事件的记录，为了提高业务单据录入的效率及数据集成的一致性，ERP 系统会把内容比较稳定、存储相对持久、会被交易业务所引用但不涉及交易具体细节的数据做成基础资料。这样在录入业务单据时，只需要根据业务内容选择、引用已维护好的基础资料的内容，需要手动录入的是每次交易不确定的关键细节信息即可，如交易的数量。基础资料、交易资料与数据集成关系见图 3-2。

图 3-2：基础资料、交易资料与数据集成



(一) 基础资料

在 ERP 系统中，基础资料也称为基础数据或主数据，是相对于交易数据而言的。基础资料是内容比较稳定、存储相对持久、会被交易业务所引用但不涉及交易具体细节的数据。基础资料数据可以按照权限共享给各个部门，确保各个部门都使用一致、准确的信息，而且可以根据 ERP 系统的映射关系设置，在业务发生时同步至交易业务中，提高业务运行的效率和一致性。

在 Jeenie ERP 中，基础资料分为五类，分别是公司、交易联系人、库存、财务、其他。公司的基础资料包括公司的地址、价格类型、折扣规则、邮件组等。交易联系人主要是与公司发生往来关系的各方，包括客户、供应商、第三方、员工。库存区块主要是与产品有关的基础资料，包括产品、产品系列、品牌、仓库及库位、计量单位。财

务区块主要是与财务相关的基础资料，包括科目、余额初始化、科目设置、税率、付款条件、巡检项等。其他区块包括费用项目、承运人、附件属性、银行类型、资源计划方案等。具体见表 3-1。

表 3-1: Jeenie ERP 系统的基础资料内容

<p>公司</p> <p>地址: 维护当前组织的地址信息（如组织总部地址、账单地址、配送地址等）。</p> <p>价格类型: 维护当前组织的定价策略。</p> <p>折扣规则: 维护当前组织的折扣策略。</p> <p>邮件组: 维护当前组织的邮件群发组。</p>	<p>交易联系人</p> <p>客户: 维护组织常用的客户信息，以及查看客户交易数据等。</p> <p>供应商: 维护组织常用的供应商信息，以及查看供应商交易数据等。</p> <p>第三方: 维护组织常用的第三方信息，以及查看第三方数据。</p> <p>员工: 维护组织内部员工信息，以及查看员工数据。</p>	<p>库存</p> <p>产品: 维护组织内部的产品信息，以及查看产品数据。</p> <p>产品系列: 维护组织内部的产品系列信息，以及查看产品系列数据。</p> <p>品牌: 维护产品相关的品牌信息。</p> <p>仓库和库位: 维护组织的仓库与库存信息。</p> <p>计量单位: 维护产品相关的计量单位信息。</p>
<p>财务</p> <p>科目: 维护财务相关的科目、银行信息。</p> <p>余额初始化: 维护组织的科目期初余额以及初始化业务单据。</p> <p>科目设置: 维护财务管理相关的科目设置。</p> <p>税率: 维护常用的税率信息。</p> <p>付款条件: 维护常用客户、供应商的付款条件。</p> <p>巡检项: 维护组织结账巡检项目信息。</p>	<p>其他</p> <p>费用项目: 维护员工费用报销需要使用到的费用项目信息。</p> <p>承运人: 维护常用的承运人信息。</p> <p>附加属性: 可用于产品、交易联系人、业务单据等用户自定义属性。</p> <p>银行类型: 维护银行的类型信息。</p> <p>资源计划方案: 维护企业的资源计划方案。</p>	

以上基础资料中，有些是提供交易业务核心内容的基础数据，比如客户、产品、供应商、员工、第三方、会计科目等，属于主体基础资料。有些基础数据提供资料不仅为交易业务提供数据，还为主体基础资料提供数据，是更基础、更底层的数据，比如价格类型、计量单位、仓库、税率、附加属性等，这些资料可以被主体基础资料引用，属于辅助基础资料。

主体基础资料可以引用辅助基础资料，主体基础资料之间也可以引用。比如客户基础资料中可能引用价格类型、付款条件、会计科目、附加属性等，供应商基础资料中可能引用付款条件、承运人、仓库、会计科目、附加属性等。

（二）交易资料

交易资料是日常发生的业务活动中产生的数据，它往往是短期的，与企业日常瞬时发生的业务有关，比如一笔销售业务，根据执行的进程，可能涉及以下过程：达成销售意向（签订销售合同）时在系统中建立销售订单；完成

销售或提供服务后给客户发送账单时在系统中建立销售账单；收到款项时在系统中建立收款单。这些销售订单、销售账单、收款单等属于业务单据，这些单据就属于交易资料。业务单据主要用于追踪和记录交易业务的发生情况，这些资料是后续的数据提取、会计数据的生成的基础。Jeenie 系统中，采购，销售，费用报销，生产等业务流程中涉及的业务单据见表 3-2。

表 3-2：Jeenie ERP 系统中的业务单据

业务循环	所涉及的业务单据
货品采购	订单(预付账款), 入库, 账单, 付款, 退货, 红字账单, 退款
服务采购	订单(预付账款), 账单, 付款, 红字账单, 退款
货品销售	订单(预收账款), 出库, 账单, 收款, 退货, 红字账单, 退款
服务销售	订单(预收账款), 账单, 收款, 红字账单, 退款
费用报销	费用报销单, 付款, 红字费用报销单, 退款
库存管理	库存调拨, 库存调整, 库存盘点, 成本调整
生产(生产返工)	订单, 物料清单, 领料, 退料, 入库
委外加工	订单, 物料清单, 领料, 退料, 入库, 账单, 付款, 红字账单, 退款

(三) 数据集成

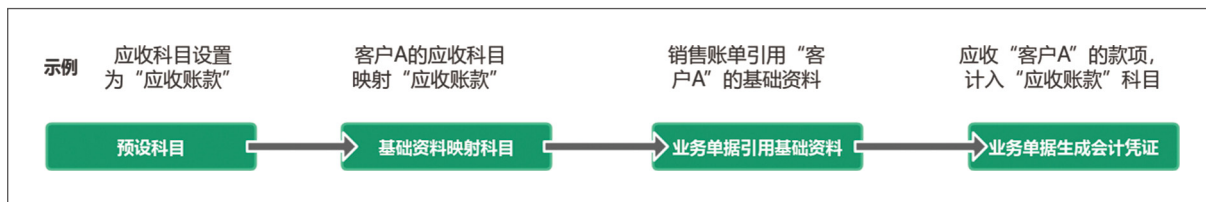
在 ERP 管理系统中，数据集成是指将来自不同部门、系统或数据源的信息进行整合，以实现数据的共享和交流。数据集成的目标是确保业务循环的交易事件序列中，交易数据与交易数据之间保持按业务逻辑的密切关联，以及交易数据层级向财务数据层级传递数据的时候，保持会计核算逻辑的准确性，以及会计核算数据生成的及时性，完整性，以满足企业对数据的质量要求。例如，采购入库与采购账单之间需要形成相互绑定关系，来确保对供应商的账单核验，以及对付款的审批是有据可依的。

三、业务单据与数据集成的逻辑

当反映资金运动的业务单据审核后，系统通过单据中引用的一项或多项基础资料所映射的会计科目（或者业务的逻辑），来确定生成凭证的借方或者贷方科目，并根据单据的内容（数量、单价、税率）等确定各个科目的金额。这样，业务单据就可以自动生成会计凭证。

但要实现这样的功能，系统一般需要预先设置常见的业务的科目，然后维护基础资料时设置该基础资料映射的科目，在建立业务单据时引用基础资料，便确立了业务相关的会计科目。业务单据自动生成凭证的原理见图 3-3。

图 3-3：业务单据自动生成凭证的原理



（一）预设科目

科目设置用以建立业务与财务之间的对应关系。需要在系统中预先设置的科目分为三类。

一是设置与基础资料相关的常见业务的科目，比如与客户相关的应收科目为“应收账款”，与客户相关的预收科目为“预收账款”。与供应商相关的应付科目为“应付账款”、与存货类产品对应的存货科目为“原材料”“库存商品”等，与存货领用对应的成本类科目为“生产成本”“主营业务成本”等。

二是对某些业务或业务的执行环节进行预设科目。比如，已入库未开账单对应的应付科目为“应付暂估”，已出账单而存货尚未入库对应应在途科目为“在途物资”，已出库未开账单对应的科目是“发出商品”等。

三是企业会计系统需要使用的其他科目。比如企业会计处理中需要使用的存货盘盈盘亏所使用的科目、汇兑损益所使用的科目、资产减值所使用的科目、固定资产使用的科目等。

除此之外，还有一些个别的情况，如多种类型的业务共用一种交易单据（因为该交易单据抽象了多种业务的共性要素），对应的科目可能具有不确定性，无法通过以上的方法预先设置会计科目，则可以在该交易单据的单据头指定某一笔具体交易所需核算的会计科目。

表 3-3：Jeenie ERP 系统需要设置的科目（节选部分）

项目	内容(举例)	备注(应用场景)
应收科目	应收账款	设置客户基础资料中的应收科目
预收科目	预收账款(或合同负债)	设置客户基础资料中的预收科目
预付科目	预付账款	设置供应商基础资料中的预付科目
应付科目	应付账款	设置供应商基础资料中的应付科目
库存管理科目	库存商品—旅行包、帽子	设置存货类产品基础资料中的库存科目
库存差额科目	主营业务成本—其他	发生库存调整时, 库存差额对应的科目
已入库未开账单科目	应付暂估	采购货物先到, 账单发票未到时应付科目
已出账单未入库科目	在途物资	账单已出, 但货物尚未入库时科目

科目设置后，在维护相关基础资料时，才可以设置基础资料与科目的“映射”关系。或者在相关业务执行到某个环节时、做某些会计处理时，根据业务逻辑匹配所预设的科目。

（二）基础资料映射科目

基础资料中的产品（含存货产品和服务产品）、供应商、客户、员工等基础资料，会涉及资金运动。那么在进行基础资料设置时，就要将与该基础资料有关的资金运动所涉及的科目设置为该基础资料的映射科目。这里基础资料的映射科目设置是业务单据自动生成会计凭证的基础。

比如物料采购入库时需要记入库存类科目“原材料”，原材料被领用时需要记入“生产成本”科目，那么在设置该物料产品的基础资料时，就要将与该产品对应的库存科目设置为“原材料”，将该产品的成本科目设置为“生产成本”。如果是可用于销售的产品，那么入库时对应的库存科目设置为“库存商品”，发货出库时对应的成本科目设置为“主营业务成本”，与该产品销售有关的收入设置为收入科目“主营业务收入”。同样地，供应商基础资料会涉及应付、预付科目，对应的应付科目设置为“应付账款”，对应的预付科目设置为“预付账款”。客户基础资料会涉及预收、应收科目，分别设置为“预收账款”“应收账款”。

在Jeenie系统中，客户，供应商，员工，产品（存货类，服务类），费用项目，税率六类基础资料需要映射相应的会计科目，表3-4列示了Jeenie系统的基础资料所映射的会计科目。

表 3-4：基础资料映射会计科目

基础资料类别	映射科目 1	映射科目 2	映射科目 3
客户	应收科目	预收科目	-
供应商	应付科目	预付科目	-
员工	往来科目(选项不限定)	-	-
产品(存货类)	库存管理科目	收入科目(可销售产品)	成本科目
产品(服务类)	收入科目(可销售产品)	费用科目(选项不限定)	-
费用项目	科目(选项不限定)	-	-
税率	进项税科目(选项不限定)	销项税科目(选项不限定)	-

ERP系统就是根据这些基础数据中映射的会计科目，并根据日常业务的性质及其携带的基础资料的内部逻辑生成会计数据及各种报告报表，供管理者进行分析和决策的。所以，基础资料的配置非常重要。如果基础资料设置错误，将有可能导致系统性错误和数据混乱，导致决策错误。

（三）业务单据引用基础资料

业务单据用来记录业务的流程流转过程中发生的交易的详细信息。业务单据上的信息如果来源于基础资料，则可直接引用基础资料即可。比如建一个销售订单，就涉及是卖给谁（客户）？卖什么（产品）？这里销售订单中的客户就可以引用基础资料中的客户，这样就把基础资料中该客户的核心信息，如客户名称、联系人、地址、联系方式等联系信息，以及结算货币、支付方式、价格类型、折扣政策等结算信息，带到订单中。同时，销售订单的“服务行”根据服务内容选择基础资料中的产品，可以把产品资料中的核心信息，如产品名称、单价、税率等，带入到销售订单中。业务员只需要在录入订单时，选择付款条件，录入交易日期、数量或其他备注信息等，即可完成单据的录入。

业务流转过程中，根据业务流转的逻辑，单据之间也可以复制、关联、绑定，比如根据销售订单生成生产任务单。再如，开出销售账单时，如果账单内容跟订单一致，则可直接复制订单内容，生成账单。还有，所购材料入库时，如果已开账单，则该入库单需要与相关的账单绑定，以决定该单据生成的财务数据。

通过业务单据引用基础资料，业务单据之间直接复制、绑定、关联，不仅提高了单据录入的效率，还确保了业务数据的准确性、一致性。

（四）业务单据生成业务和财务数据

业务单据承载了所有与业务交易相关的信息，这些信息以字段的形式从基础资料带到订单，或由业务人员录入系统。业务单据就是企业内部数据的主要来源。从业务单据抽取信息，或从业务单据生成财务信息，是数据集成的统一源头。

1. 从业务单据直接抽取数据，生成业务报表

在 Jeenie ERP 中，业务单据上的所有字段信息，都可以被抽取出来，系统可以根据业务单据以及相互关联或绑定的多个业务单据生成各种定制化的业务报表。图 3-4 为采购订单的页面的主要内容，其左侧的导航条显示的是与该订单绑定的账单、入库单、付款单等业务单据。这些单据上所有的字段信息，如采购订单上的日期、备注、地区、产品、单位、数量、单价、税率、仓库、金额、预付款等字段信息都可以被抽取到业务报表中。同时，与该订单存在绑定关系的账单、付款等单据上的信息也可以同时被集成到业务报表中，如，采购订单执行情况表，通过这个表就可以了解每个订单的执行状态。

图 3-4：采购订单的内容

订单

#PO-000016 2021-10-01
45,000.00

账单 +

#PINV-000019 2021-10-04
45,000.00/45,000.00

入库 +

#SR-000010 2021-10-05
#SR-000011 2021-10-10

付款 已付 45,000.00

#BP-000011 2021-11-09
3,000.00

#BP-000007 2021-11-01
4,200.00

红字账单 +

#PDN-000006 2021-10-06
3,000.00/3,000.00

退货 +

#SRR-000001 2021-10-06

退款 已退 3,000.00

#BRR-000001 2021-11-02
3,000.00

其他

- 附件
- 日志
- 凭证

基本信息

订单 #PO-000016 | 关闭 撤销 ...

日期 * 2021-10-01 备注 先开账单后入库 地区 长宁区

订单行

产品	描述	单位	数量	单价	税率	税额	仓库	金额	
	iPhone 13 Pink	iPhone 2021 Pink	台	5.0000	3,000.000000	货物(13.00%)	2,070.80	主仓库	15,000.00
	iPhone 13 Black	iPhone 2021 Black	台	10.0000	3,000.000000	货物(13.00%)	3,106.20	主仓库	30,000.00
合计			15.0000					45,000.00	

费用行

产品	描述	数量	单价	折扣	税率	税额	金额
暂无数据							

赠品行

产品	供应商产品描述	描述	单位	数量	科目
暂无数据					

预付款

单据号	单据日期	单据合计	分配金额 [CNY]
#BP-000011	2021-08-20	CNY 5,143.00	3,000.00

	账单行	费用行	合计
税前金额	39,823.00	0.00	39,823.00
税额	5,177.00	0.00	5,177.00
合计[CNY]	45,000.00	0.00	45,000.00

Jeenie ERP 系统有丰富的业务报表体系，每一个报表都可以实现字段的筛选、拖拽，进行自由定制。可以自由查看筛选各种维度的信息。表 3-5 为 Jeenie ERP 的业务报表目录。

表 3-5: Jeenie ERP 的业务报表

销售业务报表	采购业务报表	库存报表	其他报表
销售订单执行汇总表	采购订单执行汇总表	存货变动汇总表	费用报销报表
销售订单执行明细表	采购订单执行明细表	存货变动明细表	银行勾对明细表
产品销售汇总表	采购订单与采购账单对比表	存货库龄表	折旧汇总表
产品销售明细表	采购成本分析报表	产品再订货表	折旧明细表
已出库未开账单报表	应付账龄分析表	产品可用量表	资产明细表
应收账款龄分析表	供应商对账单		固定资产变动情况表
客户对账单	服务采购分摊报表		固定资产新增统计表
客户对账单 (按产品)	采购账单汇总表		固定资产处置统计表
销售账单汇总表	应付转预付详情表		
销售配送详情表	预付款报表		
应收转预收详情表			
预收款报表			
销售订单和销售账单对比表			

2. 业务单据生成财务信息

Jeenie 系统可以通过业务单据中引用的基础资料中所预设的会计科目，来确定交易单据生成会计凭证选取什么科目（分录行的借方或者贷方科目）。也就是说，如果在同类交易单据引用不同的基础资料，代表着不同的性质的业务交易的话，则系统可以根据不同基础资料所映射的不同会计科目，自动匹配与业务性质相适应的科目。

比如销售账单对应的会计核算为确认收入凭证。借方科目为销售账单上引用的客户基础资料所映射的应收科目，即“应收账款”。贷方科目为销售账单分录行上引用的产品基础资料所映射的收入科目，即“主营业务收入（*业务线）”“其他业务收入”等；另一贷方科目“应交增值税-销项税额”为销售账单分录行上的税率所映射的销项税科目。而会计凭证的金额则是根据交易数量、单价（含税价）、税率等通过价税分离自动计算确定。这样在业务单据被确认审核后，即可实时自动生成会计凭证。

会计凭证的生成，不仅与基础资料映射的会计科目相关，有些情况下，也与业务执行的过程流程相关。比如货物采购订单中，如果先收到账单，后入库，则在审核账单时，系统会匹配科目设置环节中所设置的已出账单未入库科目“在途物资”。而如果先入库，后开账单，则入库时，生成会计凭证时，其贷方科目会根据科目设置环节中所设置的已入库未开账单科目“应付暂估”确定贷方科目。

业务单据生成会计凭证，并通过系统自动汇总登记进入总账、明细账、日记账、科目余额表等，并实时生成会计报表。

四、附加属性、会计核算维度与精细化核算

（一）附加属性

附加属性就是赋予企业根据自身业务需求，在 ERP 系统中自定义字段，扩展基础资料或业务单据所能承载的信息量，以更好满足企业的个性化需求。附加属性字段可以是文本、数字、日期、选择项等多种类型。附加属性功能大幅提升了 ERP 系统的灵活性和可扩展性，以适应企业管理的不同需求。

根据前面的介绍，业务单据所承载的信息会进入报表系统，这就是 ERP 系统中信息集成的基本原理。也就是基础资料上承载的信息、业务单据上承载的信息，决定了最终生成的报表的信息。

Jeenie ERP 系统为了保证足够的简洁，只针对大部分企业通用的功能来进行设计。比如，大部分企业的产品都会涉及产品编码、产品名称、计量单位、存放仓库、税率、供应商、价格等属性信息，那么这些通用的属性信息就会作为产品基础资料里的要素。再如，销售订单都会涉及客户、结算方式、销售日期、产品等信息，那么这些信息就会作为销售订单的通用信息。这就形成了 ERP 系统通用的功能或标准化的功能。

但对某一个具体企业而言，其对信息的需求完全可能是个性化的，这时，ERP 系统中标准化的功能不能完全匹配企业的需求。比如，销售业务中需要跟追是哪个项目、哪个业务线、哪个销售员、哪个渠道实现的销售，这些信息对决策至关重要。根据 ERP 系统信息集成的原理，如果想要在生成的报表中反映这些字段信息，就必须在基础资料或业务单据中有这些字段。如果通用的标准化的单据上没有企业需要的个性化信息，那么企业就需要自定义这些信息，这就得通过附加属性来进行定义。

附加属性所设置的字段信息可以出现在基础资料中，增强基础资料信息的含量，也可以出现在业务单据中（单据头或分录行），拓展业务单据的字段信息。这些字段信息也可以从业务单据中集成到企业的财务系统中。附加属性是实现精细化管理，匹配企业个性化需求的主要手段，是否能够利用好附加属性是企业 ERP 系统最终是否能够成功实施的关键。

（二）核算维度

Jeenie ERP 系统通过为科目设置核算维度来提供多维度核算。核算维度，在其他系统中，可能叫辅助核算、跟踪项、数据标签等，就是对科目核算内容的进一步分类、归类。比如，应收账款可以按客户分类（客户 A、客户 B、客户 C……）、可以按客户所在地区分类（国内、国外等）、可以按客户的性质分类（国有企业、民营企业、外资企业等），也可以同时按客户的地区、客户名称、客户性质分类。这些不同的分类，都可以通过设置科目的核算维度来实现。同一个科目可以有多个核算维度。当然，要从某个维度来核算，必须在业务单据上有这个维度的字段信息。一般来讲，销售账单上有客户信息、有产品信息，那么依据销售账单核算的收入就可以设置“客户”“产品”这两个维度。如果还想知道这笔收入来自哪个业务线，哪个渠道，而销售账单上又没有“业务线”“渠道”这两个字段，就可以将“业务线”“渠道”设置为附加属性，并出现在销售账单上，这样这两个字段就会出现在销售账单上，就可以作为收入的核算维度。

（三）精细化核算

业财融合的重点在于财务为业务管理提供精细的数据，所以，精细化核算是业财融合的基本要求。Jeenie ERP 系统通过设置附加属性、明细科目、科目的核算维度来实现精细化核算，为管理决策提供细颗粒度的财务信息。

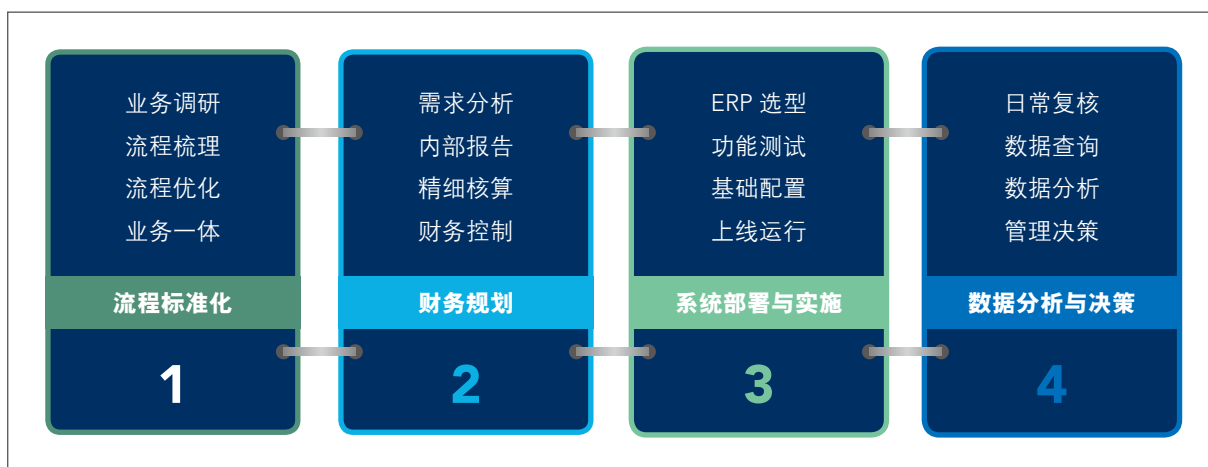
比如，收入按照“客户”“产品”“业务线”“渠道”分别核算，就可以从这几个维度分别去分析收入数据，可以知道哪个客户是公司的大客户、各个业务线的收入是多少、各个产品的收入是多少，还可以分析哪个销售渠道为企业贡献的收入更多，以便在后续的资源分配时作为决策的参考。

第四部分 中小企业基于业财一体的财务数字化实施路径

中小企业财务数字化的基本目标就是实现业务、财务数据的透明、实时、准确，业务与财务数据打通，实现相互映射、相互追踪。能够实现业务流程数字化，实现数据驱动业务流程，业财数据联动，对任何财务问题都能追溯至业务的源头，能及时、准确地定位业务运营中存在的问题，能提供企业管理各种决策需要的多维度的信息。

要达到这个目标，就必须遵循科学的方法和步骤。我们跟踪了多家外资企业基于 Jeenie ERP 系统进行财务数字化转型过程，对 ERP 系统实施过程及实施效果进行评估、总结，并不断完善，提炼形成了中小企业进行财务数字化转型的方法论。见图 4-1。

图 4-1：基于业财一体化的财务数字化实施路径



首先是流程标准化，即通过业务调研，梳理企业的现有流程，对流程进行分析、优化，实现业务一体化，这是财务数字化转型的基础环节。其次是财务规划环节，根据管理决策点分析管理对信息的需求，根据这些需求规划内部报告体系，规划数据的颗粒度和精细化核算方案，并结合资金管理的需求考虑内部控制，实现财务的总体规划。第三步是系统部署与实施，包括根据企业的需求对市场上的 ERP 系统进行功能比较、筛选，然后进行功能测试，配置系统，上线运行。只有这样系统科学地配置系统，最后才能得到企业想要的效果。ERP 系统运行后，财务的工作重点是日常数据复核，数据查询，并对数据进行分析，提出管理决策建议。

一、流程标准化

数字化转型的目的是实现数据驱动业务增长。前提是对业务数据充分而高效地运用，实现数据驱动业务流转与执行，提升运营效率，同时也为客户提供更优质的体验，促进业务增长。数字化转型强调的对数据的高效运营，涉及企业的生产、销售、服务、管理、运营等环节都要进行数据改造，最后再通过数据反过来实现企业的数字化运营及管理。

数字化对业务流程标准化的要求极高，比如对于销售业务，从开始的销售意向，要客户跟踪，到签订合同订单，到发货、账单（收款期），到对账单的定时跟踪直到收款。清晰的流程可以建立清晰的业务运行逻辑，以便在每一个节点及时反馈执行状态，应执行的下一个环节是什么，什么时候账期到期等，这些都可以实现数据驱动。但前提是梳理优化流程，并实现流程标准化。

我国中小企业普遍的问题是缺乏科学的管理，没有清晰的流程，或者流程不严谨。有的公司虽然有制度、流程，但未能严格遵守。在这样的情况下，如果数字化转型时，仅仅把原有线下运行的业务搬到线上，业务运行的上下游、各环节不能紧密连接或共享数据，即使进行了数字化转型，也会导致数据慢、数据不准确、数据提供不及时。比如，生产计划需要依赖销售计划，生产领料需要BOM，采购计划需要根据生产需求，如果某个环节数据不准确，就会造成很大的损失，然后各个责任方相互推脱，必然无法实现高效管理。这样的数字化是无法达到设想的目标，这正是很多企业数字化失败的主要原因。

如何进行业务流程管理，实现流程标准化呢？一般来讲，需要经过下面四个步骤。

1. 业务调研

不管企业的业务是如何开展的，是线上或者线下？也不管企业是否做过流程的设计或规范，企业都会为了便于业务的有效开展，形成业务运行的某些约定的流程，所以任何业务都有其既定的流程。业务调研是为了全面理清业务现状，对企业内部各项业务的运行情况进行系统性的调查和研究，以了解和分析企业业务运行流程，当前业务运行存在的问题和需要改进的空间。

业务调研可以先从文件资料搜集开始，对现有的制度、文件、财务数据等相关资料搜集，包括各项业务流程的手册、规章制度、操作流程图、与业务运行相关的业务数据、财务数据等，初步了解企业的业务流程和管理制度。在此基础上，通过实地走访和观察，对业务人员访谈，了解企业各项业务流程的具体操作情况，包括人员配备、设备使用、工作环境等方面的情况，以及业务人员在业务流程中的实际操作和感受，收集实用的改进建议和意见。

2. 流程描述与梳理

根据调研的结果进行规范的业务流程描述和梳理，可以先基于业务现状，将其流程化地表达出来，这个过程中要忠实于业务原状，最大限度地还原当前业务实际运作流程，采用科学的流程绘制方法，将业务流程的节点、操作人员，涉及的部门、人员、财物、所需的时间及其他资源投入等完整描述出来，以免忽略核心环节或问题。

一般来讲，企业的核心业务包括采购、生产、销售、报销、库存、人力资源管理、财务管理等。除了了解这些核心的业务流程外，还需要将各个流程之间的衔接关系梳理清楚，以便直观地了解现状。

3. 流程优化或再造

在流程梳理基础上，对各项业务流程的效率进行分析，包括流程中存在的瓶颈、耗时较长的环节、重复劳动和资源浪费等情况，以及不同业务循环之间的流程衔接问题、不同部门之间的协作问题，找出影响业务流程效率的主要原因。提出针对性的业务流程改进建议，包括优化流程、简化手续等。

即使原先运行良好的流程，引入新技术和工具时，流程往往也需要基于数字化的环境重新进行设计，这时候就会涉及业务流程再造。迈克尔·哈默与詹姆斯·钱皮在《再造企业：经营革命宣言》一书中提到：为了取得经营业绩的大幅度提升，企业应该运用现代信息技术的力量重新设计每项业务的核心流程。

传统的业务流程通常依赖于人工操作，为了防止错误，往往需要多个环节的控制。而在数字化环境下，业务环节之间的流转依赖的是数据映射、共享、引用复制等，人工输入的项目大大减少，数据出错的概率降低，这时流程设计的重点，是提高效率与协作，保证经营合规，防止系统性风险与其他经营风险。比如，在Jeenie ERP系统中，订单中的客户、产品等信息由基础资料带入订单，账单可以有订单复制，根据订单内容可以生成出库单，这个过程中数据出错的概率就降低很多。当然，在信息系统中，数据安全的风险有所增加，企业要特别注意数据资产的保护，需要对操作员权限进行周密地设置，以便控制数据权限，防止数据泄露。比如，有些公司客户资料是非常重要的，为了避免销售人员接触到客户的全部信息，就可以设置业务员只能看到客户的名称，隐藏客户联系方式等其他重要信息。

4. 流程标准化与业务一体化

通过流程的优化或流程再造，所确定的流程也需要通过制度、流程图等加以固化，流程标准化就是科学定义业务流程的主要节点，每个节点的所执行的内容，所涉及的部门、角色、岗位、输入与输出、审核要素等等，标准化的流程会告诉员工每个节点应该做什么事、如何正确地做事。

业务一体化强调的是销售、生产、采购、库存、研发等各个业务循环之间的集成与协同，保障业务链条的有效流转，提升生产、采购、库存管理等的效率，加速收款、减少积压，推动企业业务优质高效发展。

业务一体化要综合考虑企业的商业模式、组织结构、责任中心、考核指标体系等企业管理思想和手段，当然也要考虑管理的风险点、内部控制、质量控制等，尤其是在数字化转型过程中，新的技术工具应用带来风险的变化（有些风险可能减少，有些风险可能增加），都要考虑并覆盖到。在此基础上，找出主要风险点，潜在的问题或领域，并对业务进行完善，确保业务在运作、协作或衔接上的顺畅，实现业务一体化。业务一体化的过程，不仅涉及流程的调整，也涉及管理理念、管理方法的调整，比如需要调整组织结构、考核指标等，使企业的管理规范有序，推动企业降本、增效、提质，提高经济效益。

二、财务规划

首先需要明确的是，什么是“财务规划”。对于财务人员来讲，比较熟悉的概念是财务预算、财务计划，但这里的财务规划与预算或计划是有明显的区别的。规划更具宏观性、全局性、规范性和指引性，而计划则更具微观性、区域性、灵活性和操作性。而财务预算往往是对企业在一定时期内经营、财务、投资等价值流相关的计划。这里的财务规划，是基于企业的战略、商业模式、业务运行特点，战略性思考财务工作，设计整套的财务工作方案，旨在提高财务工作质量，全面支撑业务决策。在财务数字化的过程中，财务规划的重点在于，在业财融合思维的指导下，根据业务的需求来规划财务工作。

对于中小企业来讲，在数字化的过程中，要做好财务规划，重点在于把握财务管理的六个关键要素：

1. 财税合规

目前中小企业在财税合规方面存在诸多问题，管理者依法纳税意识淡薄、没有按照权责发生制进行准确会计核算、偷漏税现象比较普遍等，特别是金税四期背景下，税收监控更加全面、更加透明，对企业税务合规性要求更为严格。此外，财税合规不仅关系到企业的合法性和合规性，还直接影响财务数据的准确分析和管理，以及企业的可持续发展和竞争力。所以，对中小企业来讲，财务管理的首要重点，是确保按照会计制度、税收法规的要求组织财务工作，实现会计、税务合规。

2. 业财数据采集与业务运行监测

财务数字化的一个主要目的是实现数据驱动业务运行。要实现这个功能，就要在业务运行过程中，对业务循环中日常例行业务执行动作进行全方位的数据采集，使得业财数据能集成与映射物理场景，实现业务场景与业财数据的孪生，通过业财数据监测业务运行，并驱动业务高效运行，对运营活动开展支持。

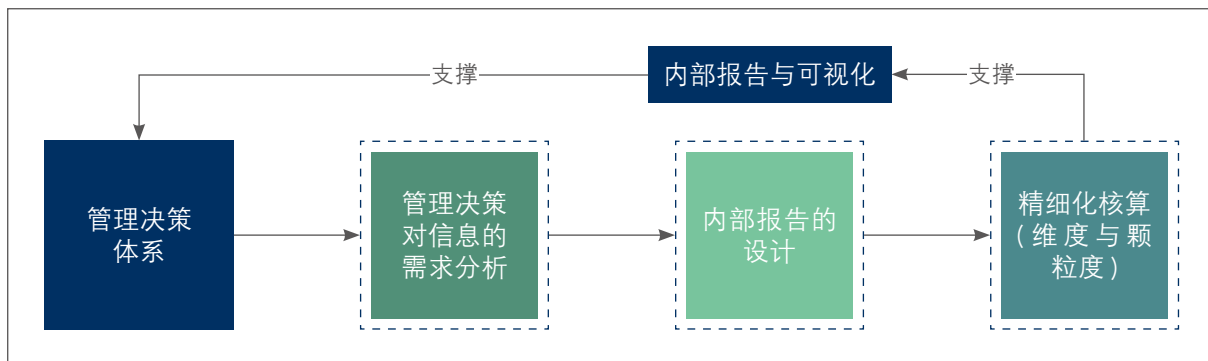
3. 精细化核算与成本管控

精细化核算是企业管理中的一个非常重要组成部分，企业只有对成本、收入、资产等财务信息进行详尽、准确地记录，才能为业务决策提供必要的信息，才能进行分析并科学决策，从而优化提升财务管理整体实效，提高企业的经济效益和市场竞争能力。通过成本精细化核算建设，可以了解成本的详细构成，并将各项成本保持在合理范围内，避免出现不必要的资源消耗问题，进而促进传统企业的健康发展。

但如何做到精细化核算？数据的颗粒度如何合理控制？一般来讲，颗粒度越小的数据，决策有用性越高，但是过于追求数据的颗粒度，会增加时间、人力等成本的投入，所以，对于中小企业来讲，数据颗粒度应保持的合理的范围内。这里“合理”的标准就是看数据能不能满足管理决策的需求。

既然，数据最终是为了满足管理决策，那么就可以采用逆向思维来确定数据的精细度。比如，从管理决策点为分析的起点，先明确企业的生产经营过程中需要面对的决策点有哪些，然后分析为了做出这些决策需要的信息有哪些，最后再确定会计核算应该提供的信息颗粒度如何，这样设计才能获取决策需要的精细化数据（图 4-2）。

图 4-2：精细化核算与管理决策



4. 数据查询与可视化

数字化的最终目的，是利用数据为管理决策提供支持。根据业财一体框架搭建的数字化系统，可以把业务的实际运行过程借助业务单据承载的信息集成为财务信息，业务与财务之间通过业务单据实时生成会计凭证始终保持强关联状态。可以从财务数据跟踪追查至业务，也可以根据业务单据跟追查到财务数据，通过财务数据查询，企业管理层可以进行财务分析，从财务分析洞察业务的运行，定位经营问题，从而做出更明智的决策。而可视化通过将财务数据以图形和图表的形式展示，管理者可以更直观地看到企业在各个方面的表现，帮助企业及时识别和管理风险。

5. 资金管理

资金管理是财务管理的重要内容，有效的资金管理不仅能确保企业的财务稳定，还能促进其可持续发展。对于中小企业来讲，粗放式管理的后果是银行存款对账困难，库存、应收账款占用大量资金，让本就融资困难的中小企业雪上加霜。所以，在数字化的过程中，应重点关注资金管理问题，尤其是合理规划往来交易的恰当执行与跟踪监控。企业的客户，供应商，员工或第三方与企业之间的往来款项，应该追踪到每一个联系人，详细记录收付款实际，并严格按照约定的收付款金额和时间提示收付款，实现对往来业务的精确追踪与管控，这样才可以维持公司健康的现金流，并避免因为付款违约导致的风险。

6. 内部控制

财务数字化的过程中，内部控制的重要性主要体现确保业务流程、交易事件与业务功能的正确执行。比如，销售循环要确保产品与服务的正确交付，确保恰当地回收和处置现金。采购循环要确保物品与服务的正确接收，确保恰当地支付。除此之外，信息系统风险也是内控应重点关注的领域，要确保信息系统里对企业数据的准确记录、更新和生成报告，并合理保障数据安全。为了确保经营目标的达成，需要设定各个职能部门或员工的绩效指标（预算），并与实际运营数据进行对比，以确保运营绩效的达成。

三、系统部署与实施

1. 选择财务数字化转型工具

对于实现业财一体化的技术，不同的企业可以基于自身的情况，比如业态的复杂程度、自身的财力等决定具体的实现路径。比如，大型企业或集团型企业的业务比较复杂，可以通过数据中台、业务中台、技术中台等中台技术实现数据、业务和技术的标准化、规范化和共享化。而对于大部分的中小企业而言，可以通过新型的 SaaS ERP 系统实现业财一体化。新型 SaaS ERP 是一种基于云计算的企业资源计划 (ERP) 软件解决方案，可以提供包括财务管理、供应链管理、采购管理、生产管理、销售管理、客户关系管理、人力资源管理等等在内的一系列业务功能，能实现业务与财务数据的集成，很多新型的 ERP 系统，比如 Jeenie ERP，采用抽象逻辑作为系统架构，赋予企业根据自身需求灵活设置附加属性、核算维度等，可以生成丰富的财务信息，能够帮助企业实现基于业财融合的财务管控。这种新型的 ERP 系统，基于云服务，部署成本低、实施周期短，年订阅费比较低，可以在较低的成本下运行，并大幅提高企业的运行效率和决策科学性，帮助企业降本增效，提高效益。

新型的 SAAS ERP 有很多供应商，企业应综合评估 ERP 系统的易用性、稳定性和安全性，尤其是功能是否能覆盖企业的需求，或与企业需求的匹配度，来最终确定应该使用的 ERP 系统。从易用性来看，最好选择用户界面直观、操作流程简单的系统，方便员工上手使用，减少培训成本。ERP 系统的稳定性也至关重要，系统应能提供良好的安全防护和容错机制，能及时修复系统中的漏洞和缺陷，出现故障时迅速恢复正常运行。数据安全是企业最关心的问题，ERP 系统实施严格的访问控制和日志监控，确保只有授权用户才能访问敏感数据，并记录所有操作日志以便追踪和审计，并能定期进行安全审计和风险评估，识别潜在的安全威胁并制定相应的应对策略。最后，企业应考察 ERP 系统的功能模块是否满足企业的实际需求，确保系统能够全面覆盖企业管理的各个方面。相对而言，ERP 的价格是次要考虑的因素，ERP 系统是企业的基础设施，对企业的日常运营非常重要，功能匹配是最重要的，而且在互联网时代，各种层出不穷的新型 ERP 相互竞争，价格相对已经比较低，所以 ERP 选型应在价格可承受的范围内，重点关注业务匹配度、易用性、稳定性和安全性，避免选择价格低而牺牲重要的功能匹配度。

2. 系统测试

ERP 系统测试是确保 ERP 系统能按照既定要求正常运作的过程。系统测试的目的主要是保证 ERP 系统的质量、性能与安全，从而支撑企业的核心业务流程顺畅运行。系统测试的关键是功能测试，企业可以根据原型数据和真实的业务场景，模拟真实的业务，验证系统是否能够支持企业的日常运营，如产品规划、部件采购、库存维护、供应商互动交流、客户服务和订单跟踪等，确保系统业务流程的准确实现。

3. 基础配置

选定好系统之后，就需要将财务规划阶段设计好的业财一体化框架在 ERP 系统中配置落地，将识别出业财流程关键节点，设置业务单据的处理流程，及其自动生成财务数据的逻辑，根据提取信息的需求设置相关的科目、附加属性、核算维度等，实现业财流程的全流程线上闭环。以销售与收款循环为例，要根据销售实现流程明确收入的确认时点、确认金额、税金处理，收款的节点及会计处理，账单核销及会计处理、退货折让等阶段及会计处理，配置相应的流程节点、业务单据、映射科目、税率等，实现对经济活动的准确核算。另外，如果根据决策需求需要知道收入的相关分类，比如线上 or 线下、产品、地区、客户、销售员，可以通过设置业务单据的字段信息、会计科目的核算维度等，收集该业务的多维度信息。总之，在系统中配置落地，是实现业财一体化的关键环节。

4. 上线运行

实施新的业财一体化系统，首先要进行必要的培训，以确保使用系统的各个员工能够有效地操作新的系统和流程。然后，按照 ERP 的操作方法，将企业的日常发生的各种业务录入 ERP 系统，观察业务单据生成的凭证，监测相关数据，确保系统的配置没有错误。在这个阶段，要特别注意业务生成的会计数据，要进行核实，以免因为初始配置错误，造成系统性的数据混乱。如果发现错误，要根据反馈及时查找原因，及时修正。

系统实施后，仍需要持续监控系统的运行，及时发现可能存在的问题，收集待完善和优化的信息，不断对系统完善。信息系统的优化和持续改进是确保信息系统稳定性和可靠性的重要过程，企业的业务流程可能会调整，可能面临新的决策需求，也有可能可以将新的技术，比如数字员工、可视化工具、智能决策等，融入一体化系统，使得业财一体化系统持续优化，不断提高管理效率。

四、数据分析与决策

系统部署完成后上线运行，接下来的主要工作就是数据的复核、数据查询、数据分析和决策了。

1. 日常复核

日常复核的目的就是保障数据的准确性，及时发现差错。如果数据错误，依据数据进行日常管理或做出的决策就会失误。所以，数据的准确性是至关重要的，是不允许有偏差的。尽管在 ERP 系统中很多数据之间是强关联的，业务数据可以实时生成会计数据，但不能杜绝人为或系统的失误。所以数据日常复核必不可少。系统上线初始阶段，要严密监控的是系统配置导致的错误，这种错误往往是系统性的，必须防止此类错误，要复核每一个单据生成的数据，检查数据的准确性，有错误及时检查原因，如果是系统设置产生的，要尽早调整。系统正式上线运行后，也需要日常复核，复核的关键是人为处理的失误，比如单据录入错误，或者员工不熟悉系统的逻辑，把本应由单据自动生成的业务，按照传统会计核算的原理，通过手工凭证处理，造成数据的混乱。这就需要及时复核业务单据，检查单据生成的凭证，及时进行账务核对，以发现问题。

2. 数据查询

ERP 系统一般都支持在线查询功能，用户可以根据自己的权限实时查询数据。比如 Jeenie ERP 有管理仪表盘，可视化显示销售、采购、报销及资金流入流出情况。也可以通过报表模块，系统显示各种业务报表（如销售订单执行情况表、采购订单执行情况表、应收账款账龄分析表等），财务报表（如总分账、明细分类账、科目余额表及资产负债表、利润表等）。对于每一条记录，都支持正向（从业务单据 -- 会计凭证 -- 业务报表、财务报表）和反向（从业务报表，财务报表 -- 会计凭证 -- 业务单据）联查，可以追踪到业务端和报告端，方便深入了解数据及背后的业务发生情况。

3. 数据分析

由于前面的财务规划环节，企业已经根据业务及管理的需求进行财务规划，并且按照财务规划的要求进行了系统配置，基于这样的前期工作基础，ERP 系统运行后，就可以生成各种业务报表和精细化财务数据，这些数据包括生产、销售、库存、财务等方面的信息，对企业的经营决策具有重要作用。对这些数据进行深入分析，企业可以及时了解销售状况、库存情况、供应链运作等关键信息，帮助管理层做出准确的决策。Jeenie ERP 系统专门有报表工具，该

报表工具可以实现，通过 Excel 直接从系统中的业务报表或财务报表中取数，可以按照不同科目、不同的维度来取数，并可以实时更新，这样就可以把 ERP 系统生成的丰富数据和 Excel 强大的数据处理和分析能力打通，辅助企业进行决策。

4. 管理决策

数据分析能够帮助企业从业财数据中揭示隐藏的洞察力，为企业管理和决策提供可靠的支持。比如，可以分析不同业务线、不同产品的盈利能力，以识别出哪些产品比较受市场欢迎，哪些产品正面临下滑，以便进行产品决策，或者继续深入分析与该产品有关的定价、成本、销量等方面的问题，然后提出决策建议。也可以分析不同责任中心、不同项目小组的业绩指标完成情况，以便恰当地进行评价和激励。也可以分析线上、线下不同渠道的销售情况，以便调整营销策略。也可以进行成本分析，了解成本波动的具体原因，寻求成本降低的方法。总之，财务数字化如果按照科学的方法去进行部署、实施，一定可以获得企业想要的效果，帮助企业全面提升管理水平。

第五部分

旅游行业的业财一体数字化案例

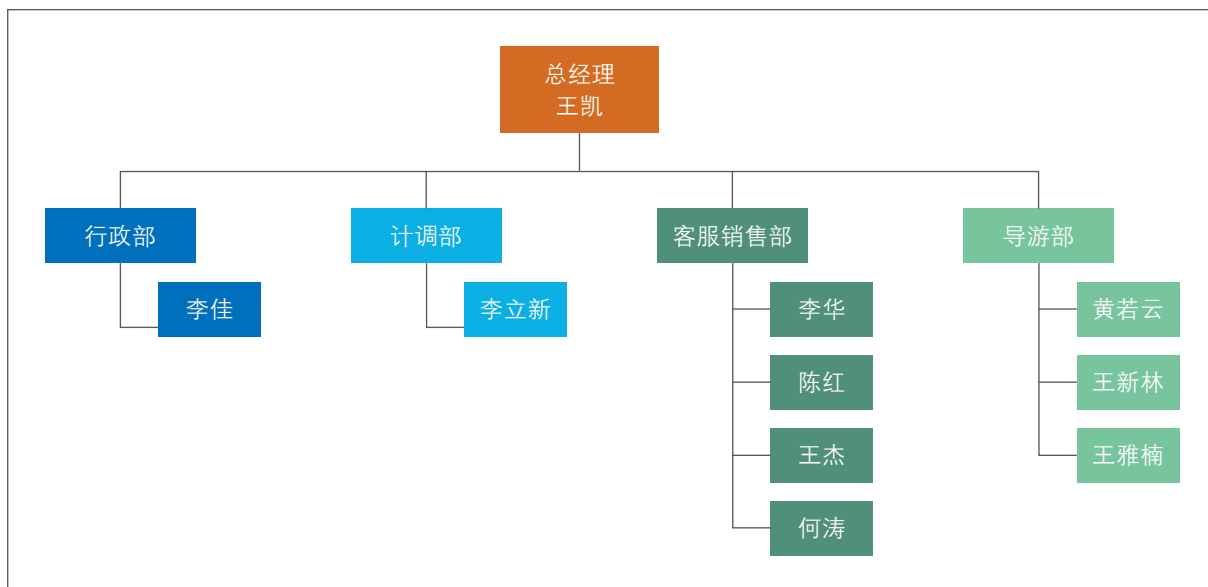
一、ABC 旅游公司的概况

ABC 旅游公司成立于 2017 年 12 月 04 日，注册地位于上海市静安区愚园路 172 号，注册资本为 100 万元，法定代表人为王凯。主要旅游线路包含中国游，东南亚游，日本游和中亚游。国内的旅游线路主要有四川游、湖南游、云南游和福建游，公司也为客户提供个性化定制的旅游线路。

1. 组织结构

ABC 旅游公司共有 10 人，总经理下设四个部门，分别为行政部、计调部、客服销售部、导游部。其组织结构如图 5-1 所示。

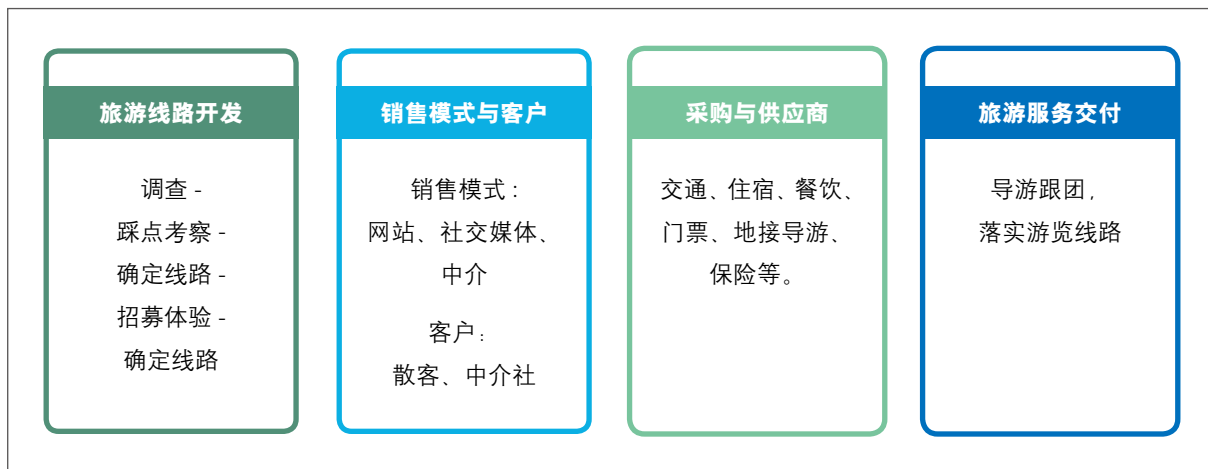
图 5-1：ABC 旅游公司组织结构图



2. 经营模式

旅游公司的经营模式从供应链来看，与其他行业有一定的类似性，也涉及产品（旅游线路）研发、销售、采购和交付几个主要方面，见图 5-2。

图 5-2：ABC 公司的主要经营模式



ABC 旅游公司的产品，即公司运营的旅游线路，是利用大数据分析工具进行市场预测和客户行为分析，预测未来一段时间内某个旅游目的地的旅游需求、旅游产品的销售趋势等，确定可开发的旅游线路。然后通过实际踩点初步确定线路——招募体验，确保旅游产品有较好的用户体验——确定餐饮、住宿、交通等合作供应商，商定采购价格——确定本旅游产品的销售价格，最终形成标准化产品对外推广。除此之外，也会根据市场需求设计多样化的旅游产品，如定制旅游、主题旅游等，以优化旅行社的服务和产品。在标准旅游线路中，也会根据游客需求，定制加项旅游服务。为了提升旅游服务质量，公司会跟踪消费者对旅游线路体验满意度，调整线路或服务。

ABC 旅游公司采用数字化营销方式，利用互联网和社交媒体平台进行在线营销，提升品牌知名度和客户互动。公司还与国内外一些主流旅游平台、其他同行旅行社进行合作，采用同行分销的方式，招徕更多客户。

对于预期可以成团的旅行线路产品，ABC 旅行公司需要根据预计的出团人数提前预订有关的服务，主要包括旅游行程中的交通、住宿、餐饮、景点游览、导游、保险、入出境手续等。ABC 公司的标准线路产品，行程较为固定，有较为稳定的合作供应商。

除了与旅游线路产品相关的采购外，公司日常运营过程的采购服务主要包括：物业管理服务及水、电、房租服务、办公室绿化服务、人事服务、软件订阅服务、财税咨询服务、云服务器服务等。

导游部导游带团落实旅游行程，即实现了服务产品的交付。具体跟团过程包括：出团之前预定线路中的部分服务；跟团导游领用旅行包、帽子等赠送给参团的游客，带团出发乘飞机或高铁等赴目的地，协助游客办理住宿，安排餐饮，联系大巴、地接导游等；行程中地接导游带领游客游览行程中的各个景点和游览项目，跟团导游负责购买景点门票及游览项目的各种费用，支付旅行途中的饮料等各种开支，对愿意参加自费加项服务的游客收取加项服务费用；最后归团完成服务交付。

3. ABC 旅游公司的会计基础情况

ABC 旅游公司未设置独立的会计机构，由行政部李佳负责会计核算及相关报税工作。李佳持有初级会计资格证书，了解相关会计制度和经济法规，能按照国家会计制度和准则，规范使用会计科目进行会计核算，确保会计报表真实、准确、完整地反映公司财务状况和经营成果。会计核算的基本流程是，经济业务发生后，各部门取得业务发生的相关凭证或票据，并将相关票据通过报账的方式交给李佳，李佳根据收到的各种原始凭证进行会计处理，并按照要求编制会计凭证、登记账簿、编制报表，做好纳税申报。

日常具体的业务由计调部、销售部、导游部的人员来完成，李佳只负责根据相关票据进行记账，科目设置较为简单，ABC 旅游公司 2023 年 11 月科目发生额及余额表如表 5-1。

表 5-1：ABC 旅游公司的会计基础情况（科目发生额及余额表）

科目代码	科目名称	期初余额	借方发生额	贷方发生额	期末余额	余额方向
1002	银行存款	992979.01	223560	218139.01	998400	借
1441	待摊费用	3200		1600	1600	借
1122	应收账款		223560	223560	0	平
1123	预付账款		59300	59300	0	平
1601.01	固定资产 —电子设备	70813.26			70813.26	借
1601.02	固定资产 —办公设备	30092.71			30092.71	借
1602.01	累计折旧 —电子设备	26088.43		1180.22	27268.65	贷
1602.02	累计折旧 —办公设备	6308.99		250.77	6559.76	贷
2202	应付账款		160870	160870	0	平
2203	预收账款		223560	223560	0	平
2211	应付职工薪酬		55000	55000	0	平
2241	其他应付款		37080	37080	0	平

科目代码	科目名称	期初余额	借方发生额	贷方发生额	期末余额	余额方向
4001	实收资本	1000000			1000000	贷
4103	本年利润	64687.56	221170	223560	67077.56	贷
6001	主营业务收入		223560	223560	0	平
6401	主营业务成本		160870	160870	0	平
6601	销售费用		36000	36000	0	平
6602	管理费用		24300	24300	0	平

4. 会计数据无法支撑管理决策

尽管李佳每月都及时完成账务处理，会计核算基本准确，并能按时报税。但是 ABC 旅游公司总经理王凯觉得，账务处理的结果并不能给企业提供帮助。公司成立以来，企业运营的线路不断调整，合作的供应商、客户也不断增加，业务越来越多，之前在做决策时，大部分是靠自己的感觉和经验，但随着业务复杂，显然越来越吃力。他需要及时地掌握公司运营的详细信息，以便科学地决策。况且，近两年越来越多的企业选择数字化，而且新一代 ERP 系统部署成本低，操作方便，王经理决定对自己经营的 ABC 旅游公司也进行财务数字化升级。

二、ABC 旅游公司业务一体化

ABC 旅游公司核心业务的流程如下：

(1) 公司销售与收款的业务流程

散客标准产品销售流程：对报名参团的散客旅游者预收定金——签订旅游合同——开团前预收全部账款——组织旅游——业务结束。

中介社组团销售流程：收到中介组团社的接待订单——与中介组团社签订接团协议——制定当地接待计划——组织旅游——旅游结束后，编写旅游团费结算通知单——向中介组团社发送结算通知单——收取全款。

加项服务销售流程：旅途中导游向游客介绍加项服务产品——游客根据自身意愿选择购买——游客付费给导游——导游代收相关费用——导游向公司上缴加项服务产品的收入。

(2) 公司采购与付款的业务流程

公司与各类供应商已经建立起稳固的合作关系。通常需要根据开团人数向供应商支付相关总费用的 30% 作为定金。旅行结束后供应商根据服务的实际发生费用发送账单，ABC 旅行公司核对无误后，按照账单上给予的付款条件安排付款。

具体业务流程为：与供应商签订服务协议——预付定金——供应商提供接待——接待完成——旅游结束后供应商发送账单（公司要求供应商必须在旅行结束后一周内发账单）——公司检查核对账单——根据付款条件安排付款。

(3) 出差借款及费用报销的业务流程

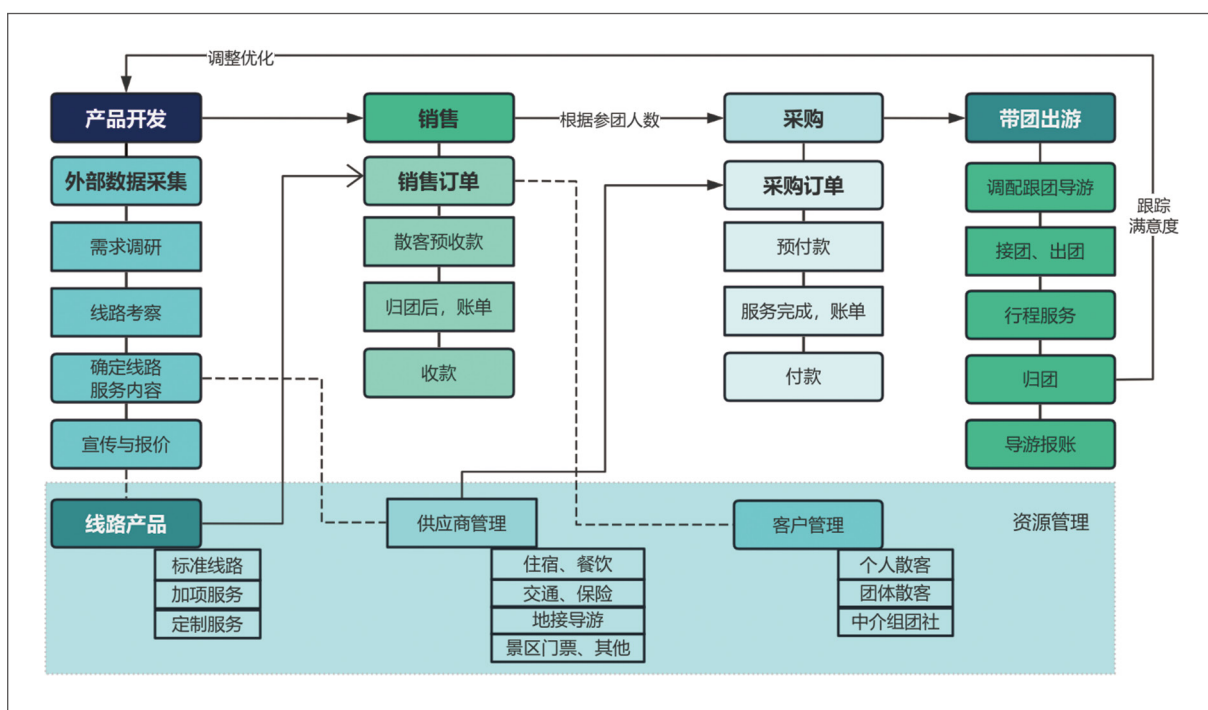
预借差旅费的业务流程为：出差人员根据可能发生的各项开支填写预算申请——将差旅费预算申请提交总经理审核——总经理没有异议则签字并通知财务划拨预算款项。

报销业务的流程为：出差人员按照实际开支内容填写并提交费用报销单——总经理对费用报销单进行审批——财务根据总经理已审核的费用报销单进行付款。

(4) 业务一体化

ABC 旅游公司业务一体化见图 5-3。

图 5-3：ABC 旅游公司业务一体化



三、ABC 旅游公司的管理需求分析

(一) ABC 旅游公司的经营特点

ABC 旅游公司的经营特点主要表现在以下几个方面：

一是旅游产品的性质属于服务，是无形的、综合的，除了旅行线路本身包含的参观游览景点外，还包括旅行过程中的交通、餐饮、住宿、导游等多个方面的服务，为了确保旅游旅服的质量，一般在线路开发环节，根据调查、体验等反馈信息，已经确定了旅游服务中合作的供应商，以保证消费者旅游体验。

二是旅游产品的季节性。旅游产品的需求受到季节、天气、节假日等多种因素的影响，具有明显的季节性特点。不同的旅游产品在不同的季节里有不同的受众群体和市场需求。例如，夏季是旅游旺季，海滨旅游、避暑旅游等产品需求量大；冬季是滑雪旅游、温泉旅游等产品的旺季。旅游公司需要根据季节性的变化制定不同的旅游产品策略，以更好地满足市场需求。同时，旅游产品的定价策略和营销策略也会因季节性因素而有所不同。例如，在旅游旺季，旅游产品的价格通常会相应提高，而在旅游淡季，则会推出一些促销活动来吸引消费者。

三是旅游消费者的需求是多种多样的，有的旅游者希望能够了解当地的文化、历史、传统、艺术等，有的旅游者喜欢欣赏美丽的风景和自然景观，有的旅游者喜欢享受娱乐和休闲活动，有的希望通过旅游增长知识，也有的喜欢探险等。旅行社需要在开发旅游产品时全面考虑这些需求，提供丰富多样的旅游产品和服务，以满足不同旅游者的需求和偏好。

（二）ABC 旅游公司主要业务决策及信息需求

1. 旅游线路的定价决策

旅游线路的定价决策需要综合考虑多个因素，包括成本、市场需求、竞争状况以及旅游产品的特性等。ABC 旅游公司的定价策略比较简单，就是根据不同的旅游线路、旅游时长、服务标准等因素，估计线路的参团人数和服务成本，采用成本加成定价法，设置线路的标准价格。在此基础上，结合旅游淡季、旺季或节假日等需求或成本的变动适当调整价格。定价决策需要考虑旅游线路预期的成本和利润，以确保利润空间和稳定发展。

2. ABC 旅游公司的产品决策

ABC 旅游公司运营的产品主要是国内外的旅游线路服务，这些线路经过考察与开发，试运营，逐渐稳定后成为公司运营的主要产品。但是，旅游市场消费需求总在不断变化，旅游的理念也在变化，相较于之前的走马观花、旅途奔波等状态，现在的旅游倾向于追求内心的放松，微旅行、宅度假和文化消费等不断增加。总之，随着旅游消费理念的变化，线路运营状况也会发生变化，经常需要进行线路决策，淘汰一些效益不好的线路。产品决策需要知道各个线路的收入、成本及盈利情况。

3. ABC 旅游公司旅游线路成本控制

旅游线路一般都有预定的行程安排，比如景点、交通方式、住宿标准、餐饮标准等。旅行社的线路成本主要是旅游服务交付的过程中，采购的各项服务，包括交通费、住宿费、餐饮费、门票费、导游费等。虽然 ABC 旅游公司跟合作的供应商有基本的合作约定，但是在旺季，各项费用还是会大幅波动，比如交通费、住宿费在旺季成本特别高。ABC 旅游公司需要知道每次出团的成本构成情况，以便分析成本的变化，及时预测成本，防止成本过高产生亏损。

4. ABC 旅游公司的销售管理

ABC 旅游公司的销售渠道除了销售部通过网站、抖音等媒介向散客推广以外，还拓展了中介社组团销售，即由中介社销售，然后再将游客转让给 ABC 公司，由 ABC 公司负责带团落实旅游服务。这些中介社也是公司的主要客户。销售部的销售员负责去发展这些大客户，并定期沟通，维护客户关系。公司需要知道不同销售员的业绩，以便确定销售员的绩效。

四、ABC 旅游公司的报表规划

为了能够在业财一体化的过程中，提取这些决策需要的信息，财务顾问对业务流程进行了梳理，并和系统功能进行了匹配，对 ABC 旅游公司提出了如下的财务规划方案：

(一) 业务执行情况表

1. 销售订单执行情况表

销售订单的执行过程：建立订单 — 审核 — 预收 — 账单 — 收款。为了能够完整反映订单的执行情况，帮助管理者掌握销售的总体情况，包括订单的数量、各个线路服务产品的销量、金额等，以及每个订单的执行情况，订单编号、日期、客户、账单及收款情况，销售订单执行情况见表 5-2。根据这个报表，可以知道哪些订单已经发送账单，哪些订单还未收款等。根据这些信息，业务人员可以知道这个订单后续需要执行的操作，比如哪些订单还没发送账单，哪些订单需要催收款项等，实现数据驱动业务流程。

表 5-2：销售订单执行情况表

订单编号	订单日期	客户名称	产品名称*	数量	单价	金额	预收金额	账单编号	账单日期	账单金额	收款金额
SO-0001	12.01	美好时光旅行社	四川游标准服务	4	3380	13520		SINV-0001	12.11	13520	
SO-0002	12.03	刘世微	四川游标准服务	1	3380	3380	1014				
.....

* 这里的产品是一个广义的概念，包括有形的产品和无形的服务，ABC 旅游公司销售的产品主要是线路旅游服务。

2. 采购订单执行情况表

采购订单的执行过程：建立订单—审核—预付—账单—付款。为了能够完整反映订单的执行情况，帮助管理者掌握采购的总体情况，采购订单执行情况表能够反映采购订单的数量、各种服务采购的数量、单价、金额等，以及每个订单的执行情况，订单编号、日期、供应商、账单及付款情况，采购订单执行情况见表 5-3。根据这个报表，业务人员可以知道哪些订单已经收到账单，哪些订单还未付款等。

表 5-3：采购订单执行情况表

订单编号	订单日期	客户名称	产品名称*	数量	单价	金额	预收金额	账单编号	账单日期	账单金额	收款金额
PO-0001	12.01	川主寺酒店	标准服务—住宿费	20	320	6400	2592	PINV-0001	12.07	8150	
			标准服务—餐费	8	280	2240					
PO-0002	12.01	刘鹏飞	标准服务—导游费	4	800	2400	720				
.....

* 这里的产品是一个广义的概念，包括需要采购的各种资料、物品、服务，ABC 旅游公司采购的产品主要是线路旅游服务交付过程中的住宿、餐饮、交通、导游等服务。

(二) 收入、成本、费用报表

1. 收入报表设计

根据 ABC 旅游公司的经营情况及信息需求，收入的核算要求：（1）标准团服务、加项旅游服务、其他零星服务应单独核算收入。（2）对于标准团服务，区分产品系列、旅游线路分别核算收入，并能够提供客户、团号、销售员多维度信息，以便精确了解不同产品系列、不同旅游线路、不同团号、不同销售员的收入贡献。

根据收入核算要求，收入报表应反映的内容见表 5-4。

表 5-4：ABC 旅游公司收入报表

收入	线路名称			旅行团代号			销售员		
	四川游	云南游	GN20221201	GN20221202	李华	王杰
综合服务收入
地游及加项收入
其他零星收入

2. 成本报表设计

表 5-5: ABC 旅游公司成本报表

收入	成本 明细	线路名称			旅行团代号		
		四川游	云南游	……	GN20221201	GN20221202	……
标准团服务成本	住宿	……	……	……	……	……	……
	餐饮	……	……	……	……	……	……
	交通	……	……	……	……	……	……
	门票	……	……	……	……	……	……
	保险	……	……	……	……	……	……
	导游	……	……	……	……	……	……
	其他	……	……	……	……	……	……
地游及 加项服务成本	餐饮	……	……	……	……	……	……
	门票	……	……	……	……	……	……
	导游	……	……	……	……	……	……
	其他	……	……	……	……	……	……
其他零星服务成本	……	……	……	……	……	……	

ABC 旅游公司成本核算要求:

- (1) 标准团服务、加项旅游服务、其他零星服务应单独核算成本。
- (2) 对于标准团服务, 区分产品系列、旅游线路分别跟踪成本, 并按团号核算成本, 以便精确了解不同产品系列、不同旅游线路、不同团号的成本。
- (3) 不同服务能提供住宿费、餐饮费、交通费、门票费、导游费、保险费、其他费用等成本项目信息, 以精确了解旅游服务成本的构成。

根据服务成本核算要求, 成本报表的内容见表 5-5。

3. 费用报表

费用核算的要求:

- (1) 销售费用应能够区分市场费、业务招待费、销售人员差旅费、销售人员市内交通费、销售人员工资福利费、业务宣传费、通讯费等费用内容。
- (2) 管理费用应能够区分办公费、水电费、房屋租赁费、管理人员差旅费、管理人员市内交通费、管理人员工资福利费、各类专业服务费等费用内容。

- (3) 财务费用应能够区分利息支出、汇兑损益以及相关的手续费等内容。
- (4) 公司运营中发生的一些特殊费用，例如开发新旅行线路和配套产品期间项目考察人员的住宿费、餐费、签证费、交通费等研发费用应能区分核算。

根据费用核算要求，财务顾问设计的费用报表见表 5-6、表 5-7、表 5-8。

表 5-6：ABC 旅游公司管理费用报表

线路考察-差旅费			行政人员-差旅费			其他运营费用		
交通	住宿费	交通	住宿费	办公费	通信费	
.....							
.....							
.....							

表 5-7：ABC 旅游公司销售费用报表

销售人员-差旅费			销售人员-薪酬			业务招待费	广告费
交通	住宿费	工资	公积金			
.....						
.....						
.....						

表 5-8：ABC 旅游公司财务费用报表

利息支出	手续费	汇兑损益
.....			
.....			

五、ABC 旅游公司的系统配置

ABC 旅游公司选择 Jeenie ERP 系统作为信息化平台，该系统集产品管理、联系人管理（客户、供应商、员工）、销售业务循环、采购业务循环、报销业务、工资管理、固定资产管理、财务管理等功能于一体，并可自定义附加熟悉和业务单据、科目核算维度等，通过基础资料映射科目、业务逻辑关联科目，自动生成业务报表和财务报表，并进行数据可视化管理，帮助 ABC 旅游公司实现业务全流程的自动化管理、数据统计分析和决策支持。该系统通过 SaaS 服务模式，使得旅行社无需服务器投入和安装部署即可快速接入。

当然，要实现这些功能和效果，需要对系统进行合理的配置，包括系统环境配置、附加属性设置、科目设置、产品设置、联系人等基础资料设置。通过这些基础配置，将财务报告规划固化落地，才能生成精细化的业财信息。

这里主要介绍 ABC 旅游公司附加属性设置、科目设置。

1. 附加属性设置与业务单据设计

根据 ABC 旅游公司的财务报告规划，收入、成本报表中采购、销售，以及相关收入和成本，是为哪个线路、哪个旅行团发生的，需要销售、采购、报销等相关的单据上有线路名称和旅行团代号信息，另外需要知道每个销售员的销售业绩，需要在销售相关单据上显示该笔业务的销售员信息。

通用的业务单据，一般只包含通用的信息。比如，销售订单上，一般会有客户信息、结算信息、产品、数量、单价等信息，但是没有线路名称、旅行团团号、销售员的信息。我们需要在业务单据上增加这三个字段信息。可以通过附加属性来自定义这三个字段信息（线路名称、旅行团团号、销售员），并对这三个附加属性的使用设置为销售订单、销售账单的单据头位置。

表 5-9：ABC 旅游公司附加属性设置

名称	使用设置	附加属性项		
	显示在单据头	名称	类型	值
线路名称	采购订单、采购账单、销售订单、销售账单、库存调整单、费用报销单	线路名称	下拉选择	四川游, 湖南游, 云南游, 福建游
旅行团代号	采购订单、采购账单、销售订单、销售账单、库存调整单、费用报销单	旅行团代号	下拉选择	GN221201, GN221202, GN221203, GN221204
销售员	销售订单、销售账单	销售员	下拉选择	李华, 陈红, 何涛, 王杰, 黄若云, 王雅楠, 王新林

通过以上设置，在相关业务处理节点上，相应的业务单据中就添加了相应的字段信息。比如，销售订单的单据头增加了线路名称、旅行团代号、销售员，新设计的销售订单效果如图 5-4：

图 5-4：设置附加属性后的订单信息

销售订单 SO-000001

客户基本信息		客户基本信息				
客户名称	安徽铜陵美好时光旅行社	币别	人民币			
联系人	胡丽	付款条件	出团预付货款			
联系电话	1812456****	价格类型	标准价格			
联系电话	安徽省铜陵*****	折扣类型	客户折扣			
单据头信息						
销售日期	2024年06月13日					
线路名称	四川游	插入的附加属性				
旅行团代号	GN20240601					
销售员	王杰					
服务行						
#	产品	描述	计量单位	数量	单价	金额
新增一行						

根据前面所讲的 Jeenie 系统业财融合的原理，只要单据上有相关的字段信息，这些字段的内容就可以带入业务报告中。

2. 科目及其核算维度设置

会计科目是形成会计信息的基础单元，会计科目的设置是否科学合理，将决定最终生成的会计信息的有效性。大多数情况下，通用的会计科目模板并不能满足对细节性会计核算的要求。在 Jeenie ERP 系统中，有两种方法来细化数据的颗粒度。一是明细科目，而是科目的核算维度。

(1) 往来科目的核算维度

往来科目，如客户往来款应收账款和预收账款、供应商往来款应付账款和预付账款、员工往来款其他应收款和其他应付款等，财务管理的关键是准确跟踪到每一个客户、供应商、员工，并且详细记录变动情况及余额。

可以在系统中设置这些科目的核算维度来实现。即，应收账款、预收账款按照客户作为核算维度，应付账款和预付账款可以按供应商作为核算维度，与员工相关的其他应收款按员工作为核算维度。

由于客户、供应商、员工都属于基础资料，这些基础资料都映射了相关的往来科目，在建立相关的交易单据（销售或采购账单、报销单）时，选择相应的交易对象，如果相关科目设置了核算维度，会自动生成以该交易对象为追踪记录的科目交易数据，那么相关的往来账户就可以跟踪到每一个交易对象上（见表 5-10），这对往来账户的日常管理是非常重要的。

表 5-10：各往来账户以交易对象为核算维度的效果

科目	核算维度 (客户)	科目	核算维度 (供应商)	科目	核算维度 (员工)
应收账款	客户 1	应付账款	供应商 1	其他应收款	员工 1
预收账款	客户 2	预付账款	供应商 2	其他应付款	员工 2
	客户 3		供应商 3		员工 3

(2) 收入科目及核算维度

ABC 公司提供的服务分为标准团服务、加项服务、零星服务，这个是相对固定的，可以用明细科目来细分。旅游线路会随着线路开发、调整而变化，每一次出团的都会有不同的旅行团代号，销售员也不是固定的，这些适合用核算维度来细分。所以，一级科目“6001 主营业务收入”下设综合服务收入、地游及加项收入、零星服务收入三个明细科目。同时，主营业务收入科目按线路名称、旅行团代号、销售员作为核算维度。

由于，线路名称、旅行团代号、销售员已经设置为附加属性，且这些附加属性信息在销售有关的单据使用，那么每一个交易发生时，操作员需要选择相关的内容（比如四川游或湖南游等）。如果收入科目设置了以线路名称、旅行团代号、销售员作为核算维度，根据交易单据生成的收入记录中就会同时以这三个维度进行记录，见表 5-11。

表 5-11：主营业务收入科目按照“明细科目 + 核算维度”进行科目设置的核算效果

明细科目 核算维度	核算维度 (线路名称)			核算维度 (旅行团代号)			核算维度 (销售员)		
	四川游	湖南游	GN221201	GN221202	陈红	李华
6001.01 综合服务业 收入									
6001.02 地游及加项 收入									
6001.03 零星服务 收入									

(3) 成本相关科目的设置

ABC 公司的在提供标准团服务、加项服务或零星服务时都会发生相应的成本，需要知道不同类型服务的成本信息。同时，旅游服务成本主要是旅行过程中发生的交通、住宿、餐饮、景点门票、导游、保险等费用。ABC 公司需要了解各种费用的构成，及各个线路、每次出团相关的成本。

与提供的旅游团队服务直接相关，可直接对象化，计入 6401 主营业务成本。这里，成本的分类需要跟收入的分类一致。下设“6401.01 综合服务成本”“6401.02 地游及加项成本”“6401.03 零星服务成本”三个二级科目。同时，为了详细了解成本的构成，可以对二级科目进一步细化，即在“6401.01 综合服务成本”下设住宿费、餐费、交通费、门票费、导游费、保险费、其他七个三级明细科目。同样地，加项服务成本下设门票费、导游费、餐费、其他。为了知道这些成本是为哪个线路、哪个旅行团发生的，可以对“6401 主营业务成本”科目设置为按线路名称、旅行团代号作为核算维度。主营业务成本科目实施效果见表 5-12。

表 5-12：主营业务成本科目按照“明细科目 + 核算维度”进行科目设置的核算效果

明细科目 核算维度		核算维度 (线路名称)			核算维度 (旅行团代号)		
		四川游	湖南游	……	GN221201	GN221202	……
6401.01 综合服务成本	6401.01.01 住宿费						
	6401.01.02 餐饮费						
	6401.01.03 交通费						
	6401.01.04 门票费						
	6401.01.05 导游费						
	6401.01.06 保险费						
	6401.01.07 其他						
6401.02 地游及 加项服务成本	6401.02.01 餐饮费						
	6401.02.02 门票费						
	6401.02.03 导游费						
	6401.02.03 其他						
其他 零星服务成本	……						

通过“明细科目 + 核算维度”组合使用，主营业务成本科目就被细化为每个线路、每次出团、每项费用，实现了数据粒度细化，提升了数据有用性。

六、ABC 旅游公司财务数字化运行效果

(一) 可以实时查看业务运行情况

通过管理仪表盘（图 5-5）可以概览公司总体的业务运行情况，如指定期间的销售总额、采购总额、销售待处理的订单、采购账单支付、账单逾期情况，以及资金的流入、资金流出等。也可以点击某个项目展开相关的详情资料（图 5-6、图 5-7、图 5-8）。

图 5-5：管理仪表盘



图 5-6: 销售情况



图 5-7: 采购情况



图 5-8：详细的销售和采购列表

销售							采购									
草稿报价单	待处理订单	等待收款	逾期账单	待配送			草稿订单	草稿账单	等待付款	逾期账单	待入库					
0.00	86,905.00	95,460.00	25,460.00	0.00			3,461.00	0.00	36,619.00	2,800.00	0.00					
#	账单	到期日	订单...	订单...	客户	合计	未付									
1	#SINV-0	2025...	#SO-012	2024...	安徽天天	33,8...	6,76...	1	#PINV 20...	20...	#PO-0 20...	上海程	11...	11...	6...	
2	#SINV-0	2024...	#SO-010	2024...	苏州青年	16,9...	10,1...		2	#PINV 20...	20...	#PO-0 20...	喆啡涅	7...	7...	5...
3	#SINV-0	2024...	#SO-009	2024...	上海黄浦	16,9...	3,38...		3	#PINV 20...	20...	#PO-0 20...	阿里云	3...	3...	3...
4	#SINV-0	2024...	#SO-009	2024...	上海和平	20,2...	13,5...		4	#PINV 20...	20...	#PO-0 20...	成都陈	4...	16...	4...
5	#SINV-0	2024...	#SO-009	2024...	安徽铜陵	13,5...	3,52...		5	#PINV 20...	20...	#PO-0 20...	成都陈	9...	16...	9...
6	#SINV-0	2024...	#SO-009	2024...	杭州品程	33,8...	6,76...		6	#PINV 20...	20...	#PO-0 20...	成都陈	2...	16...	2...

（二）通过业务报表，加强业务管理与财务管理

Jeenie ERP 系统有丰富的业务报表，通过业务单据和业务单据之间的绑定关系，可以生成各种需求的业务报表，可以深入了解业务并进行管理。

比如，展开销售列表（图 5-9），可以查看当期的销售订单及执行情况（相关的列标题可以自由选择），可以清楚展示哪些订单已经执行完毕，哪些订单还没有开出账单，或者哪些订单还没有收到款项。而且可以展开该订单的附加属性字段，了解该订单属于哪条线路、哪些旅行团代号、销售员是谁。

图 5-9：销售列表及附加熟悉信息查询

#	状态	订单编号	订单日期	客户	账单	订单金额	账单金额	附加属性
1	<input type="checkbox"/>	#SO-0003	2024-06-13	袁世舒		2,599.00	0.00	#SO-0003-附加属性信息
2	<input type="checkbox"/>	#SO-0002	2024-06-13	刘微世		2,599.00	0.00	旅行团代号 旅行团代号 GN221203
3	<input type="checkbox"/>	#SO-0001	2024-06-13	安徽铜陵美郊	#SINV-0001	27,040.00	27,040.00	线路名称 线路名称 云南游 销售员 销售员 王杰

可以通过销售订单执行统计汇总表（图 5-10，数据为演示数据），查看各个线路的汇总情况，比如各个线路相关的订单、数量、金额等情况。

图 5-10：销售订单统计执行汇总表

线路统计报表				合计		
演示账套-旅游行业				2024-03-01 至 2024-12-31		
单据_线路名称:线路名称	订单编号	客户	收款金额	价税合计	辅助账单数量	账单金额
云南游				63,713.00	20.0000	52,752.00
四川游	SO-0055	王新林	2136	2,136.00	12.0000	2,136.00
	SO-0073	安徽铜陵美好时光国际旅行社	13520	13,520.00	4.0000	13,520.00
	SO-0077	安徽天国际旅行社股份有限公司	33800	33,800.00	10.0000	33,800.00
	SO-0080	安徽铜陵美好时光国际旅行社	13520	13,520.00	4.0000	13,520.00

可以通过应收账款账龄分析表，了解企业的账龄情况，加强应收账款管理（图 18，数据为演示数据）。

图 5-11：应收账款分析

应收账款分析表								
演示账套-旅游行业								
2024-12-31								
客户	合计							合计
	未到期	1-30天	31-60天	61-90天	91-180天	181-365天	大于365天	
上海和平旅行社	0.00	0.00	0.00	13,520.00	0.00	10,140.00	0.00	23,660.00
上海宝山文化传播有限公司	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,000.00	0.00	10,000.00
上海黄浦江旅游控股有限公司	0.00	0.00	3,380.00	0.00	0.00	0.00	16,900.00	20,280.00
安徽天国际旅行社股份有限公司	6,760.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
安徽铜陵美好时光国际旅行社	0.00	0.00	3,520.00	0.00	0.00	6,760.00	0.00	10,280.00
张占一	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,380.00	0.00	3,380.00
张式安	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,599.00	0.00	1,599.00
杭州品程国际旅行社有限公司	0.00	0.00	6,760.00	8,400.00	0.00	17,040.00	0.00	32,200.00

可以通过供应商对账单，了解对各个供应商的账单及到期情况，企业可以做好资金支付计划，加强资金管理（图 5-12，数据为演示数据）。

图 5-12：供应商对账单

□	供应商	账单金额	未付金额	到期金额(本位币)
<input type="checkbox"/>	昆明滇池度假区江野连锁花园酒店	8,960.00	1,600.00	1,600.00
<input type="checkbox"/>	珀京软件有限公司	6,360.00	6,360.00	6,360.00
<input type="checkbox"/>	上海雷格斯商务中心	4,091.00	4,091.00	4,091.00
<input type="checkbox"/>	上海绿东园艺有限公司	540.00	540.00	540.00
<input type="checkbox"/>	茴啡酒店	7,360.00	5,000.00	0.00
<input type="checkbox"/>	中国邮政速递物流股份有限公司上海市分公司	380.00	380.00	0.00

（三）精细化的会计核算数据

1. 收入信息

由于主营业务收入科目下设综合服务收入、加项服务收入两个二级科目，同时收入科目挂线路名称作为核算维度，就可以获取每个线路上的综合服务收入和加项服务收入信息（表 5-13）。从收入来看，收入最多的是四川游，其次是福建游，云南游、湖南游相对较少。

表 5-13：ABC 旅游公司收入报表（按照线路）

项目	四川游	湖南游	云南游	福建游
综合服务收入	92471.7	40226.42	41682.11	60584.92
加项服务收入	2015.09	1462.26	1856.6	1320.75
合计	94486.79	41688.68	43538.71	61905.67

2. 成本信息

主营业务成本科目，按照费用项目设置了明细科目，并且挂了“线路名称”作为核算维度，最终生成的财务信息可以反映每个线路、每个费用项目的成本金额，见表 5-14。根据每个线路的成本和参团游客数量，可以得到每个线路的单位成本报表，见表 5-15。

表 5-14：ABC 旅游公司成本报表（按照线路）

项目	四川游	云南游	福建游	湖南游
住宿费	7716.98	5264.15	8867.92	5094.34
餐费	4801.89	2443.4	2811.32	1886.8
交通	22452.83	18886.79	12566.04	12594.34
门票	8344.34	4169.81	6452.83	3632.08
导游	2264.15	1886.79	1132.08	1132.08
保险	566.04	339.62	377.36	283.02
其他	1605.39	930.42	988.82	767.33
合计	47751.62	33920.98	33196.37	25389.99

表 5-15：ABC 旅游公司单位成本表（按照线路）

线路名称	参团人数	住宿费	餐费	交通	门票	导游	保险	其他	单位成本
四川游	29	257.23	160.06	748.43	278.14	75.47	18.87	53.51	1591.72
云南游	17	292.45	135.74	1049.27	231.66	104.82	18.87	51.69	1884.50
福建游	19	443.40	140.57	628.30	322.64	56.60	18.87	49.44	1659.82
湖南游	13	363.88	134.77	899.60	259.43	80.86	20.22	54.81	1813.57

3. 期间费用

由于所采购的每项服务，都设置了对应的费用明细科目，且设置了费用项目，所以可以自动获取每项费用的金额。

ABC 旅游公司期间费用见表 5-16。

表 5-16：期间费用明细表

项目	明细项目	金额	
销售费用	基本工资—销售人员	15000	
	社会保险—销售人员	4074	
	公积金—销售人员	1050	
	业务招待费—销售	761	
管理费用	住宿费—线路考察	690	
	伙食费—线路考察	320	
	交通费—线路考察	1137.61	
	其他—线路考察	130	
	基本工资—管理人员	28000	
	固定资产折旧	1430.99	
	社会保险—管理人员	7604.8	
	公积金—管理人员	1960	
	办公费	1070.43	
	快递费	364.15	
	房租费	2666.67	
	水费	198.11	
	电费	1217.92	
	IT- 邮箱 / 域名 / 云服务器 / 阿里云续费	300	
	日常交通费	981	
	软件订阅费	500	
	咨询费	800	
	员工福利费	2270.4	
	财务费用	银行手续费	55

（四）财务分析与决策

1. 线路盈利能力分析

根据收入、成本、费用相关数据，就可以计算每个线路的给企业贡献的利润。不考虑分摊的公共费用（期间费用），各个线路的总收益分别为四川游 44923.84 元、湖南游 15243.14 元、云南游 8485.65 元、福建游 27577.22 元。如果将公共的管理费用平均分摊给四条线路，那么湖南游和云南游是亏损的，说明这两条线路的盈利情况较差。见表 5-17。

表 5-17：ABC 旅游公司线路利润贡献分析

项目	四川游	湖南游	云南游	福建游
综合服务收入	92471.7	40226.42	41682.11	60584.92
综合服务成本	47751.62	25389.99	33920.98	33196.37
综合服务收益	44720.08	14836.43	7761.13	27388.55
加项服务收入	2015.09	1462.26	1856.6	1320.75
加项服务成本	1811.33	1055.55	1132.08	1132.08
加项服务收益	203.76	406.71	724.52	188.67
线路总收益	44923.84	15243.14	8485.65	27577.22
分摊的成本	18131.77	18131.77	18131.77	18131.77
线路利润	26792.07	-2888.63	-9646.12	9445.45

2. 本量利分析

将成本费用分为变动费用和固定费用，其中每个参团游客的住宿、餐费、交通、保险、门票等都属于变动费用（单位变动成本），而每个团的导游相关的费用和分摊的公共成本为各个团的固定成本，根据价格、固定成本和单位变动成本，可以进行本量利分析，计算保本销量，结果见表 5-18。将保本销量和实际销售量比较可以发现，云南游和福建游两个线路的参团游客人数少于保本的销售量。ABC 旅游公司需要进一步分析，是否能做好这两条线路的营销，或者削减相应的成本，想办法提高这两条线路的利润贡献。

表 5-18：ABC 旅游公司线路本量利分析

线路名称	单位成本	固定成本	价格	保本销售量	实际销售量
四川游	1591.72	19723.49	3188.679	13	29
云南游	1884.50	20016.27	2,451.89	36	17
福建游	1659.82	19791.59	3,188.68	13	19
湖南游	1813.57	19945.34	3,094.34	16	13

3. 客户分析

根据客户销售记录追踪，可以知道每个客户对企业收入的贡献，见表 5-19。

表 5-19：ABC 旅游公司客户收入贡献分析

客户	销售数量	销售金额
安徽天天国际旅行社股份有限公司	10	31,886.79
杭州品程国际旅行社有限公司	10	31,886.79
苏州青年国际旅行社	15	48,053.78
上海和平旅行社	6	19,132.08
上海黄浦江旅游控股有限公司	5	15,943.40
安徽铜陵美好时光国际旅行社	4	12,754.72
上海宝山文化传播有限公司	4	9,807.55

4. 销售员业绩分析

主营业务收入科目挂了“销售员”核算维度，收入账户查看销售员核算维度可以得到每个销售员的销售业绩，见表 5-20。可以看到，本期销售业绩最好的是王杰，其次是陈红、何涛、李华。

表 5-20：ABC 旅游公司销售员业绩分析

销售员	销售额
陈红	69467
何涛	60826.42
李华	30130.2
王杰	74541.53

第六部分 AS 财务咨询公司业财一体 提升管理决策案例^④

一、AS 咨询公司概况

(一) 公司成立的背景及经营定位

AS 咨询公司是位于上海的一家综合性财务管理咨询公司，提供财务与税务体系规划、管理软件与实施，以及持续的财务记账、业务监控与财务报告服务。它的创始人 Yolanda 大学毕业后就职于四大会计师事务所，先后从事审计、财务外包服务，积累了多年的经验，做到了总监级别。但她觉得虽然服务的客户比较大，但工作内容大多属于事务性工作，没有挑战，没有机会给客户咨询服务或增值服务。直到 2016 年，她遇到美记 (Megi) 软件（后来改版升级为 Jeenie ERP），这款软件是一个云财务软件，能通过云端全面了解客户的业务处理情况，可以为多家企业提供财务服务，而且确保实现业务财务数据精细化、透明化、可视化，可以便捷地了解所服务企业的业务全貌，完全满足为多家中小企业提供财务外包以及管理咨询服务的技术需求，她决定从原公司离职，创办了 AS 财务咨询公司。

AS 咨询公司致力于服务中小企业。Yolanda 认为跟大企业相比，中小企业麻雀虽小，五脏俱全，况且随着税务征管不断透明，数字经济水平的不断提高，中小企业面临的环境越来越复杂，面临的问题越来越多，不仅是财务、税务的问题，还有管理运营的问题，还有数字化水平提升的现实需求，如何通过合规化、精细化、数字化提升企业的整体管理水平非常重要。AS 自成立开始，其定位不是代理记账，也不是单纯的财务外包，而是针对中小企业具体经营模式和业务流程，提供财务核算与数字化软件规划的一体化服务，并在此基础上，通过监控业务与财务数据，发现企业运营中的问题，为企业提供财务咨询或顾问服务，辅助提升企业运营能力，优化财务决策，解决管理问题。

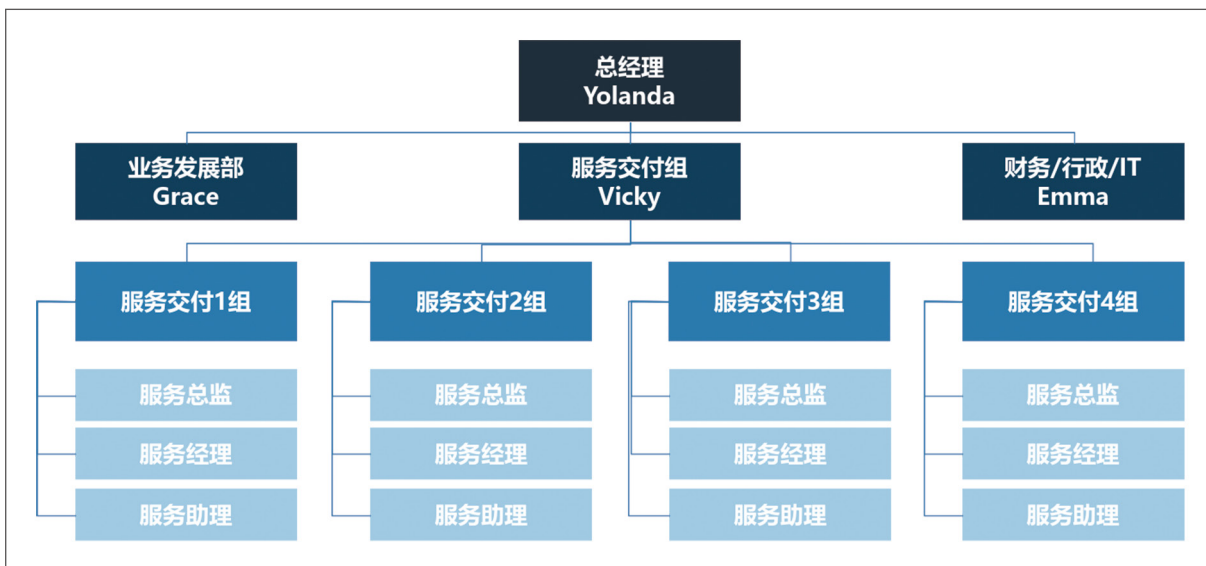
在财务服务行业领域，低端的代账公司非常多，竞争很激烈，但高端的财务顾问服务领域相对比较宽松。况且，AS 公司不仅提供财务咨询服务，并同步规划交付数字化软件，服务内容有一定的差异化。随着国内经济数字化水平不断提高、金税三期、金税四期不断强化税务管控，企业的财务数字化水平也必然需要提升。而目前很多中小企业的自身会计做账水平较低，没有能力实现提升财务、发挥财务价值，所以，财务顾问服务将是一片蓝海。

目前，AS 公司的服务团队有 30 名专业财务人员，有来自国际会计师事务所的专业人士、来自大型跨国公司的 CFO，还有经验丰富的 ERP 实施顾问。财务顾问工作对专业资质、实务经验的要求比较高，很难招募到合适的人才，AS 公司通过项目组组成梯队，形成师徒制，通过传帮带附加专门的培训课程，自行培养人才。

^④ 该案例获得 2023 年 IMA 中国管理会计论文三等奖（作者：康萍，浙江开放大学教授；杨雯，安仕丹教育科技有限公司 CEO）。

(二) AS 公司的组织架构

图 6-1：AS 公司组织结构图



AS 公司的组织架构如图 6-1 所示。总经理 Yolanda，负责公司的全局性工作，负责公司的规划、计划，协调和解决日常各种问题。业务发展部负责人 Grace，主要负责发展客户，同时对客户进行筛选。财务 / 行政 / IT 部门负责人 Emma，负责公司自身的财务核算、行政管理、信息化工作。公司最核心的部门是服务交付部，负责人 Vicky，对客户服务的整个过程及服务质量负责，公司共有 4 个交付组，每个交付组由服务总监、服务经理、服务助理构成（图 2）。服务总监负责向服务经理分配客户，布置任务，保持与客户的沟通，总体控制服务质量。服务经理接受服务总监分配的客户，带领服务团队为客户提供服务，参与日常与客户的沟通，对服务交付质量负责。服务助理接受服务经理分配的任务，协助经理完成服务内容，具体负责服务交付中的细节任务。

(三) AS 公司的盈利模式

1. 服务类别及定价

公司提供的服务分为两类，一类是一次性服务，一类是持续性服务。

一次性服务是指承接的那些短期内提供的、完成后就不再继续提供后续服务的项目，包括公司设立、财务软件实施、财务健康检查、税收筹划等，公司设立服务一般有固定的流程，服务时间相对固定，参考同行业市场价格进行定价。而财务软件实施、财务健康检查、税收筹划等则根据项目服务需要的时间进行评估，从而进行定价。一次性服务一般在较短的时间即可完成，在服务完成时开出账单，确认收入。持续性服务是指在较长时期内定期提供的持续性服务，包括财务核算、税务申报、薪资计算及个人所得税申报、资金服务、虚拟 CFO（财务顾问）服务等。这些服务在定价时一方面参考市场价格，一方面参考服务的难度、复杂程度等，根据估计的服务时间等因素，进行定价。持续性服务按月发送账单，确认收入。

图 6-2: AS 公司一次性收入业务流程

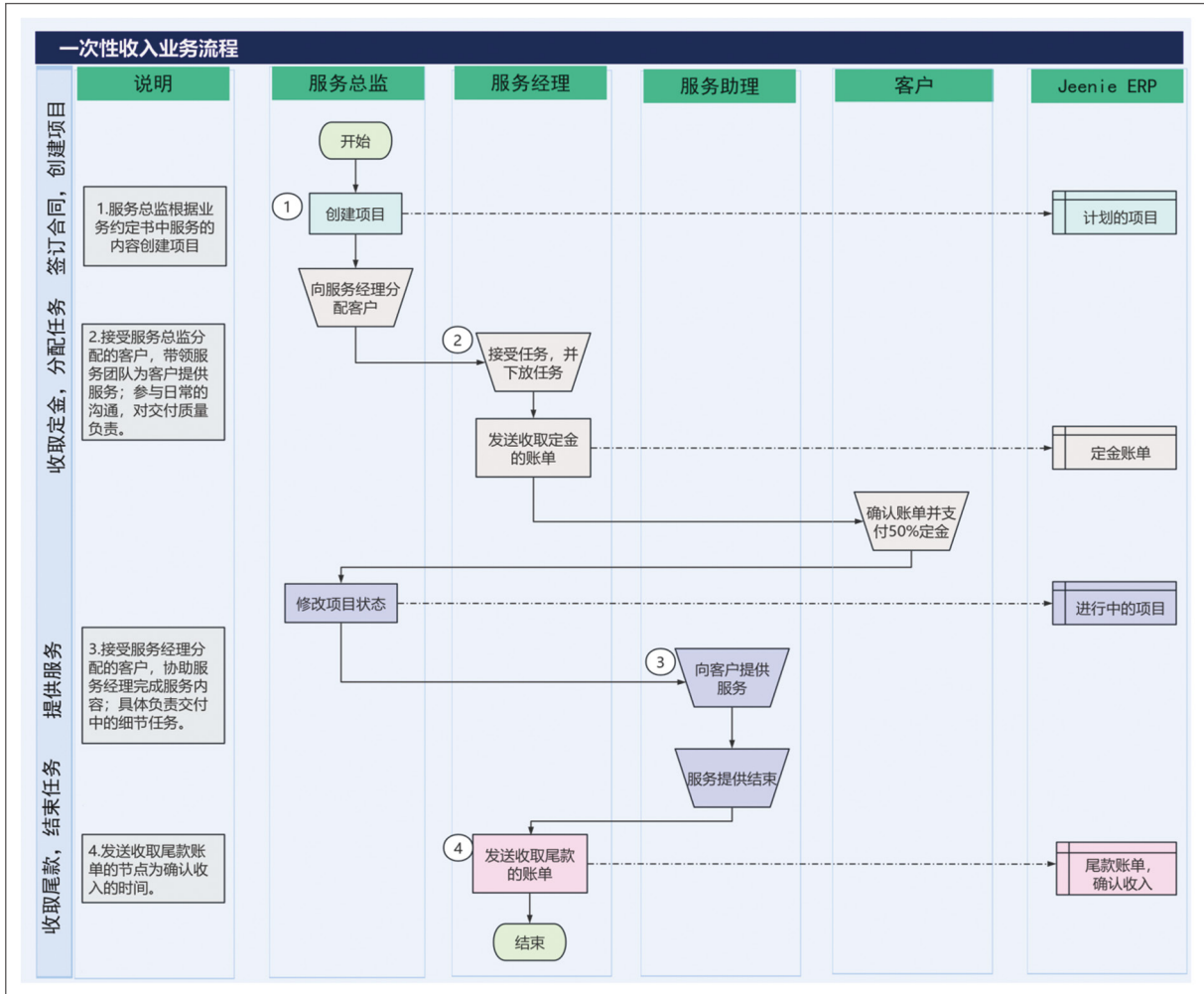
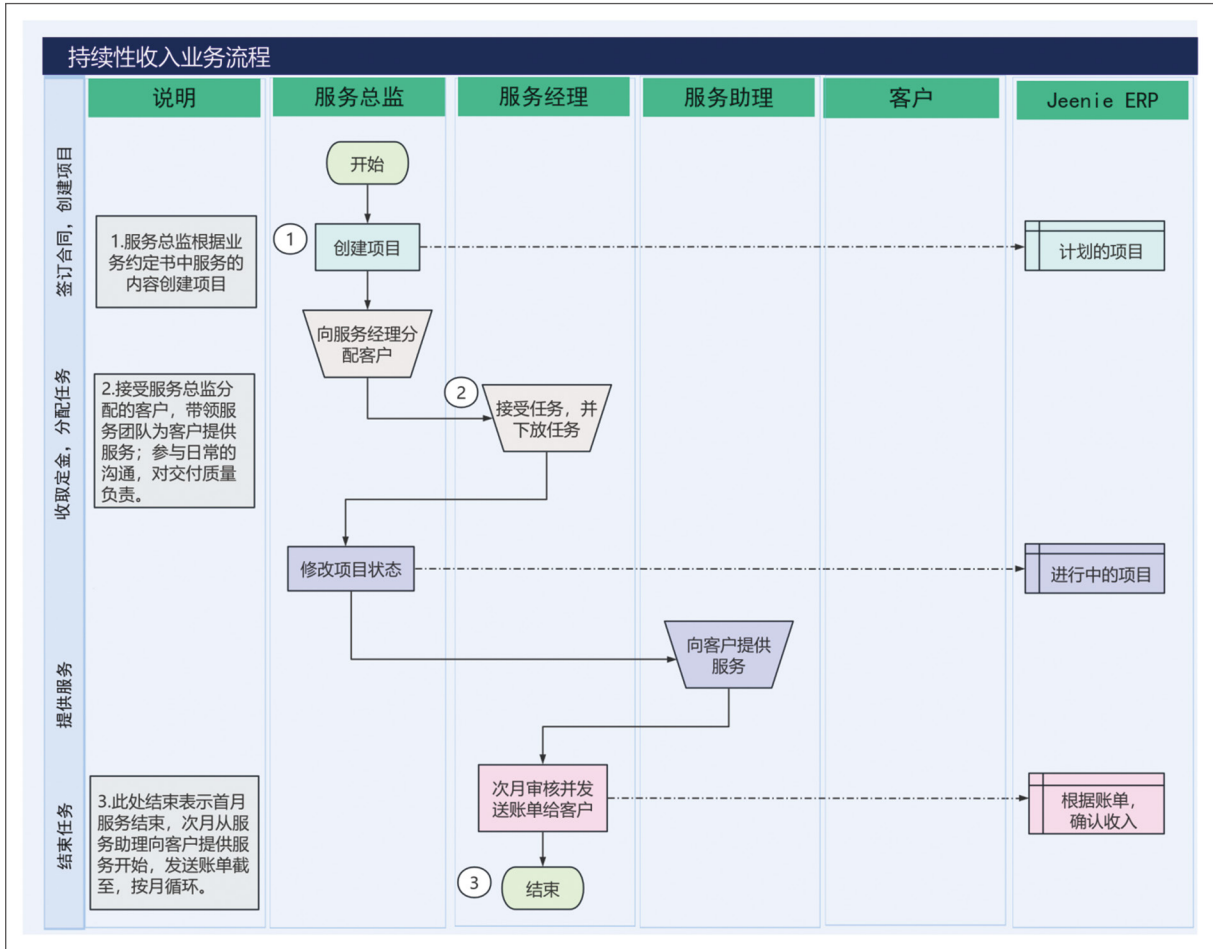


图 6-3: AS 公司持续性业务流程图



AS 咨询公司主要采用成本加成法来确定咨询服务的价格。首先, 根据客户需求, 评估财务服务的复杂度, 估算财务服务需要耗用的资源及总成本, 包括直接成本和间接成本。直接成本指与项目直接相关的成本, 如人员工资和奖金、外包成本等; 间接成本指与项目间接相关的成本, 如管理费用、营销费用、设备折旧等。确定成本和公司要求的成本利润率确定财务服务价格。

2. 咨询服务业的成本费用

咨询公司成本费用包括以下几个方面：

- (1) 人力成本。对于咨询公司来说，员工是公司的核心资源，除了行政、财务、IT及内勤人员外，服务交付组的服务总监、服务经理、服务助理等是公司的核心团队。人力成本主要包括薪资、社保、福利、培训等方面的开支。
- (2) 办公场所租赁使用费用。咨询公司需要一个良好的办公环境来进行日常工作，因此需要支付租金、水电费、绿化费等相关费用。
- (3) 物料成本。该项费用包括咨询服务公司的办公室用品、文档、咨询建议书等物料的购买费用，以及电脑、打印机等设备的折旧费用。
- (4) 技术、软件订阅费用。AS 咨询公司主要通过美记 ERP 软件和 Jeenie ERP 软件为客户提供财务外包服务，并基于 ERP 提供的丰富信息，对公司的业务、财务数据进行监控，并提供有针对性的财务咨询服务。这两个软件需要按客户数量进行订阅，并按期支付订阅费。
- (5) 服务外包费用。有些情况下，由于地点的原因或者缺少相关的专业服务人员，公司需要采购其他公司的专业服务。
- (6) 营销费用。咨询公司需要进行市场推广和品牌宣传，因此需要支付广告、公关、市场调研等相关费用。
- (7) 差旅费用。咨询公司可能需要前往客户现场进行工作，因此需要支付差旅费用，包括交通、住宿、餐饮等方面的费用。

对于以上开支，AS 公司区分成本、费用分别进行核算。与服务客户相关的开支，作为成本进行核算，计入主营业务成本。具体包括服务交付部门的人力成本、办公室的租赁成本、将部分服务外包的成本、为客户服务使用的软件订阅费用，以及服务交付部门的设备折旧费用等，这些费用在发生时，直接计入主营业务成本。营销费用计入销售费用。其他人员的人力成本、办公室办公用品消耗、水电费、绿化费、差旅费等，计入管理费用。另外，在提供服务的过程中，经常发生公司暂时代客户垫付的费用，需要后期向客户收回。这部分费用，为了便于管理，并和正常服务产生的应收账款区分，公司通过代垫费用进行核算。

3. AS 公司成立以来的利润情况

AS 公司一直专注于为客户提供高质量的财务服务，确保财务服务为客户创造价值增值，因此，客户满意度一直较高，不断有老客户介绍新的客户给公司，虽然成立才短短五年，但规模一直在不断扩大。

表 6-1：AS 公司成立以来的利润情况（单位：万元）

项目	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
收入	149.05	308.98	416.97	657.47	1109.25	1365.88
主营业务成本	103.89	149.61	208.91	334.63	609.67	765.09
期间费用	30.62	42.29	53.52	68.35	80.83	103.33
利润	14.54	117.07	154.54	254.49	418.74	497.46

二、AS 公司的管理痛点

2022 年，虽然已经进入疫情的第三年，但 AS 的业务一直保持增长，仍然有新增客户，收入有所增长。但让 Yolanda 比较担忧的是，随着企业规模越来越大，管理的难度显然也增加了。

1. 原先比较稳定的老客户开始有所流失，流失比率大约在 5% 左右。

原因主要是对公司提供的服务不满意。

2. 员工加班现象严重、流动性高。

根据 Yolanda 的观察，员工有的比较忙，有的比较闲，尽管在客户分配时尽可能均衡每个人的服务量。但总是无法有效地控制加班时间，加班比较常见。这一方面增加了人力成本支出，另一方面降低了员工的满意度，员工的流动比较高。由于公司提供的是高质量的服务，招聘到合适的员工并不容易，入职的员工都要经过较长时间的培训才能承担客户服务。较高的员工流动性对公司业务造成一定的影响。

3. 虽然对客户的收费符合市场价格，但是企业的税前利润率降低了 20% 左右。

本来企业在定价时考虑了市场价格，也考虑了提供服务的人工成本，并按照 50% 左右的成本利润率进行加成后定价。理论上，税前利润率应该会比较稳定。但由于员工工作安排总是缺乏效率，员工加班时间、闲暇时间都比较多，导致成本上升，利润率下降。

4. 公司的合伙人在利益分配方面总会出现分歧。

公司现在有三个合伙人，每个合伙人都为公司贡献一定的客户资源，合伙协议中约定，按客户资源比例来分享公司的收益。但是由于员工效率不高，部分客户服务的难度大，最终导致的利润率降低，合伙人总觉得自己带来的客户是优质客户，而分享的收益显然偏低，从而产生分歧。

对于以上问题，Yolanda 忧心忡忡，她想要找到以上问题的原因，并找到解决问题的办法？她想知道每个员工是怎么服务客户的？她们如何把自己的时间分配于客户服务和行政事务，或者闲暇状态。客户为什么会流失？员工有没有给客户充分的服务？或者有些客户是不是不太好沟通，导致服务时间过长，成本增加？如何清晰地核算每个客户给公司带来的收益，从而让合伙人可以明确自己对公司的贡献？

三、从盈利模式入手，分析问题的症结

Yolanda 想要找出以上问题的原因，但是光从每月的财务报表数据中无法得到她想要的信息。她也曾经试图让员工制定每日工作计划，以提升他们的工作效率，但是始终难以推进。一方面招工困难，培训成本高，一方面人员流失率高，经常让自己的业务陷入困境。Yolanda 决定对公司自身做一次深刻的体检，找到问题的根源。

首先，从盈利模式入手，分析问题的症结。对任何一家公司，利润来自收入减去成本费用的差额。那么收入、成本分别是怎么产生的，面临的风险是什么？

1. 公司的收入是怎么产生的？

公司的收入来自公司提供的服务，包括一次性服务和持续性服务。收入取决于提供服务的数量和价格。

2. 收入的风险是什么？

老客户流失导致服务量下降，以及定价不合理可能产生的风险。客户流失往往是因为客户不满意，比如定价太高或者服务不到位导致的性价比偏差。而定价确实是企业的难点。有些服务，比如公司设立服务、薪酬计算、定期报税等，不存在差异性，往往有相对稳定的市场价格，这是企业定价的依据。而另一些服务，比如问题诊断、咨询、顾问等服务，这些服务往往具有差异性，公司聘用的财务服务人员都是具有较高资质且经过专门培训的人员，相对而言具有较好的财务经验，为了留住这些人才，公司支付的人力成本也相对较高。这些服务的定价是按照成本加成定价法，具体操作方法是按估计的人力成本及100%的成本加成率进行定价。但估计的成本可能和实际的成本不一样，特别是每个客户遇到的问题不一样，沟通及服务的时间不一样，经常会有员工抱怨有的客户比较难沟通。那么，每项服务的实际成本到底是多少？每个客户服务的成本是多少？对客户的服务是不是到位？哪些客户是优质客户？

问题症结 1：每项服务的实际成本是多少？这可以帮助评估服务的定价是否合理？

问题症结 2：每个客户的服务成本是多少？这可以帮助评估客户服务是否到位，有利于维持客户、筛选客户。

3. 如何区分不同项目服务的成本？如何精确核算成本？

目前公司也有区分服务成本（主营业务成本）和期间费用（销售费用、管理费用），但只是进行笼统地核算，没有细分到不同的服务项目、不同的客户。应该怎么细分到每个服务项目、每个客户呢？目前的服务成本从内容上看，主要包括服务交付组的人力成本、办公室租赁成本、服务软件的订阅成本、设备折旧成本和服务外包成本。其中服务软件的订阅成本和服务外包成本是客户服务的直接成本，可以清晰地细分到客户。办公室的租赁成本和设备折旧成本是间接服务成本，可以分摊到不同的客户服务。但项目服务成本中，占比最大的是人力成本，占比90%以上。这部分成本该如何分配给每个项目、每个客户呢？

问题症结 3：服务交付组的人力成本应该如何分配到不同的服务项目、不同的客户？这直接决定能否明细核算每个项目、每个客户服务的成本。

4. 员工加班现象较多，员工流失率较高，人员难以管理，怎么办？

Yolanda 觉得，总是难以合理安排员工的工作，总有一些员工上班时处于空闲状态，同时，员工加班现象也比较频繁，整体工作效率不高。现在的年轻员工普遍不喜欢加班，所以导致员工流失率较高。而且加班会导致人力成本的提升，降低利润空间。可是如何提高员工的工作效率，减少加班现象，降低人力成本和员工流失率呢？首先，需要知道每个人正常工作时间的工作状态，是处于工作状态还是闲置状态。在此基础上，才能更好地分配工作任务，让整体的效率提升。

问题症结 4：员工的工作时间都在干什么？是在工作，还是在空闲？这涉及如何优化工作分派，提高整体工作效率，减少加班，降低员工流失率。

经过梳理，Yolanda 发现，这些问题似乎有一定的关系，要精确核算每项目服务、每个客户服务的关键是人力成本的分配。要把人力成本分配给不同的项目、不同的客户，最客观的标准肯定是服务时间。而提升员工工作效率也需要知道员工详细的工作时间。如果可以知道员工如何分配自己的工作时间（服务于什么项目、哪个客户？），则不仅可以解决工作分派问题，也可以解决成本分配问题。

四、财务规划与实施方案

(一) 财务模型设计

公司的目标是创造价值，具体来讲，就是利润最大化，而利润来自收入与成本费用的差额，所以，财务模型的搭建主要是收入、成本模型。

1. 收入模型

公司提供的服务包括一次性服务（one-off service）和持续性服务（recurring service）。

一次性服务取得的收入 = $\sum_{\text{项目}} \text{各项一次性服务收入} = \sum_{\text{项目}} \text{次数} \times \text{价格}$

持续性服务收入 = $\sum \text{各项持续性服务的客户数量} \times \text{每个客户服务时期数} \times \text{各项服务的价格}$

或 = $\sum \text{各期间持续性服务收入} = \sum_{\text{时间}} \sum_{\text{项目}} \sum_{\text{客户}} \text{某项服务的价格}$

根据以上收入模型，要进行收入分析，以便采取扩大收入的措施，就需要知道影响收入的各个要素，就需要清晰地知道每一个要素的相关信息。因而，收入报表模型如表 6-2 所示。

表 6-2: AS 公司收入报表模型

客户服务项目	一次性服务项目 (按次收费)								持续性服务 (按月收取服务费)										
	公司成立		财务软件实施		健康检查		税务筹划		财务核算		税务申报		薪酬及个税		资金服务		虚拟 CFO		
	次数	金额	次数	金额	次数	金额	次数	金额	月数	金额	月数	金额	月数	金额	月数	金额	月数	金额	
客户 1																			
客户 2																			
.....																			

2. 成本费用模型

公司的成本包括与服务客户相关的开支，具体包括服务交付部门的人力成本、办公室的租赁成本、将部分服务外包的成本、为客户服务使用的软件订阅费用，以及服务交付部门的设备折旧费用等。

公司的期间费用包括销售费用和管理费用。营销费用计入销售费用。其他人员的人力成本、办公室办公用品消耗、水电费、绿化费、差旅费等，计入管理费用。

根据前面问题分析可知，不管是定价还是客户评价、员工管理，都需要精细的成本资料。其中办公室租赁、设备折旧等成本是固定的，属于间接的成本，往往与每一个客户的服务并不直接对应，需要进行分摊。服务外包成本、客户软件订阅成本是直接服务成本，可以直接追溯到具体的客户、服务项目。服务交付部门的人力成本是公司最重要、占比最大的成本，是为了服务发生的，属于服务成本，但由于服务交付组会服务多个客户、多个项目，无法直接追溯到具体的客户、项目，所以需要分配到每一个客户项目。而期间费用也需要按费用项目明细核算。因而成本报表模型和费用模型分别见表 6-3、表 6-4、表 6-5：

表 6-3: AS 公司一次性服务业务成本报表模型

项目	公司成立			财务软件实施			健康检查			税务筹划		
	人力成本	追溯成本项目 1~n	分摊成本项目 1~n	人力成本	追溯成本项目 1~n	分摊成本项目 1~n	人力成本	追溯成本项目 1~n	分摊成本项目 1~n	人力成本	追溯成本项目 1~n	分摊成本项目 1~n
客户												
客户 1												
客户 2												
.....												

表 6-4: AS 公司持续性服务业务成本报表模型

项目	财务核算			税务申报			薪酬及个税			资金服务			虚拟 CFO		
	人力成本	追溯成本项目 1~n	分摊成本项目 1~n	人力成本	追溯成本项目 1~n	分摊成本项目 1~n	人力成本	追溯成本项目 1~n	分摊成本项目 1~n	人力成本	追溯成本项目 1~n	分摊成本项目 1~n	人力成本	追溯成本项目 1~n	分摊成本项目 1~n
客户															
客户 1															
客户 2															
.....															

表 6-5: AS 公司期间费用报表模型

销售费用				管理费用										
广告费	佣金费	招待费用	人力成本	办公场所租金	设备成本	办公费用	通讯费	交通费	软件订阅费			

(二) 精细化核算方案

由于AS公司是纯粹的服务业,主要为客户提供服务,而提供服务需要依赖服务交付组的人(服务总监、服务经理、服务助理等),人是公司最主要的资源。但是这些人服务的客户、服务项目往往是相互交叉的,如果想要明确每个客户、每个服务项目的成本,最大的困难,就是人力成本的分配。而公司支付服务交付组的薪酬是固定的,所以,人力成本需要分配给所服务的客户、项目。对人力成本的分配,最合理的标准就是服务的时间。那么,如何准确地知道每个员工服务不同客户/不同项目的时间呢? AS公司决定进行员工的工时记录。设计模型如下:

表 6-6: AS 公司工时记录表设计

客户	项目	员工 1	员工 2	员工 3	员工 4
客户 A	财务核算					
客户 A	税务申报					
.....					
客户 B	财务核算					
客户 B	虚拟 CFO					
.....					
客户 C	虚拟 CFO					
.....					
客户服务时间汇总						
非客户服务时间						
在岗						
- 行政工作						
- 闲暇时间						
离岗时间						
- 节假日						
- 事假						
- 病假						
非客户服务时间汇总						
时间汇总						

(三) 实施方案

公司决定开通 Jeenie 系统的工时管理模块，用来收集、审核、统计在项目和非项目上的各项工作任务内容所花费的工时。员工每天工作结束时登录工时系统录入自己当天的工作时间分配情况，为了保证录入的准确性，专门有监督审核人员对员工录入的数据进行审核。

根据工时记录，核算每个客户每个项目的成本，并定期组织复盘，对一定时间段员工的工作时间进行集中讨论与分析。

五、精细化核算实施效果

工时管理系统记录了每个员工的工时记录，可以细致到该员工的时间分别用于哪些客户、哪些项目，是用于服务项目还是内部行政管理，是在岗、加班或是闲暇。根据这些记录就可以将该员工的薪酬分配给其服务的每个客户、每个服务项目，或是非项目费用（管理费用等），实现人工成本的精细化分配。这些精细化的财务数据对解决管理痛点方面发挥了明显的作用，主要表现在以下几个方面：

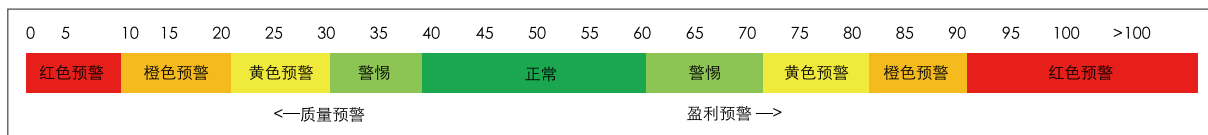
1. 客户管理方面的提升

对于服务类企业，做好客户服务，提高客户满意度，是留住老客户的重要手段。但怎么提高客户满意度呢？一是提供高质量的服务，二是适当的价格。AS 公司提供客户服务的员工都是经过 Yolanda 及其合伙人经过严格的筛选招聘进企业，而且内部也经过长时间的培训后才可以进入服务交付组，并且每个服务组的服务总监、服务经理都具有丰富的财务咨询经验。但是关键问题是，由于客户多，经常会有对某些客户服务时间不够的问题。AS 通过工时管理系统，可以明确每个客户每个项目的精确服务时间和人力成本，便可以将人力成本占比作为客户服务质量标准的衡量指标。

人力成本占比 = 某客户某项服务的人力成本 / 该客户该项服务的收入

由于 AS 公司采用的是成本加成定价法（加成率 100%），所以，理论上，人力成本占收入的比重应为 50%，但考虑到业务本身会存在一定的波动，所以，人力成本占比为 40%-60% 之间是合理的范围，如果该指标低于 40% 或高于 60%，就要引起重视，并划定了风险区域。

图 6-6：AS 公司客户服务预警图



对于人力成本占比低于 40% 的客户或服务项目，可能面临服务不足的风险，这会导致服务质量降低，客户满意度降低，从而导致客户流失风险加大。所以，在月度复盘会议上，需要重点关注这些客户的服务情况，特别对于人力成本占比低于 20% 的客户，需要服务组说明服务不足的原因，及时跟客户沟通，并关注后续服务的改善。

而对于人力成本高于 60% 的客户或服务项目，由于人力成本高，将影响企业的利润，所以也需要警惕对利润的影响。人力成本高，说明在这些客户的项目上投入了较多的时间和精力，也需要服务组说明原因，是因为临时突发的情况，还是因为项目的难度增加，或者有些客户非常不配合，或者服务流程出现问题，导致一些不必要的时间投入。对于这些客户，特别是人力成本占比超过 80% 的客户，需要跟客户进行沟通，了解具体的情况。如果确实需要更多的服务时间投入，可以考虑增加服务收费。如果是客户不配合，导致无谓的时间投入，可以考虑终止该客户的服务。

表 6-7: AS 公司客户服务成本统计分析

客户	项目	员工 3	员工 4	员工 5	员工 6	员工 7	员工 8	员工 9	人力成本	收入	人力成本占比
		150	150	120	90	80	80	60			
.....
客户 AC	项目 1							3	180	10,050	1.79%
	项目 2	0.1		5.4			17.5		2,063	2,500	82.52%
客户 AG	项目 1	4.5		0.5	10.5		4		2,000	6,107	32.75%
客户 AH	项目 1	1.8					8.8		974	17,945	5.43%
客户 AI	项目 4	5.6					13		1,880	4,230	44.44%
客户 AJ	项目 5	4.9				96			8,415	2,624	320.69%
客户 AK	项目 2	2.4			10.3				1,287	3,039	42.35%
客户 AM	项目 4	2	40.5	3	5		2	30	9,145	22,340	40.94%
客户 AN	项目 3			15.7					1,884	10,211	18.45%
客户 AO	项目 1	4	14		4				3,060	7,120	42.98%
	项目 7			2.8					336	3,968	8.47%
客户 AS	项目 1	3.6	18.5	22.6	2.5				6,252	6,200	100.84%
客户 AT	项目 4	29.3			13.5		5		6,010	15,253	39.40%
客户 AW	项目 1			0.3	4				396	7,970	4.97%
客户 AX	项目 1		9.5					19.9	2,619	11,847	22.11%
.....

注：出于对案例企业业务数据的保护，隐去了项目名称和员工名称。

2. 员工管理方面的提升

通过工时管理系统，AS 的管理者可以掌握员工的工作情况，比如：

- (1) 根据员工的工时记录，可以知道哪些员工在加班、哪些员工工作量不足，服务组的员工的工时分配中，有多少时间服务于项目，多少时间在从事非客户服务工作。为了了解员工的工作时间的服务效率，设定了生产率指标（= 客户服务工作时间 / 总工作时间）。该指标 >70% 是合理的，但是如果低于 70%，说明该员工服务的客户偏少。所以，根据员工的生产率，可以知道哪些员工服务的客户比较少，工作量不足，这样方便客户服务工作的分配，当有新的客户时，在员工经验符合的前提下，尽可能分配给工作量不足的员工。
- (2) 根据工时记录，可以知道不同员工的闲暇时间，员工的不在岗时间等，用于对员工的评价，提高员工执行效率。
- (3) 根据工时记录，还可以分析服务组在工作时间安排上的合理性，比如薪酬较高的服务总监是否花费很多时间做了低附加值的工作，这些需要在后续的工作中不断完善和修正，提高工作时间分配的科学性。

表 6-8：AS 公司客户服务成本统计分析

客户	项目	员工 1	员工 2	员工 3	员工 4	员工 5	员工 6	员工 7	员工 8	员工 9
		200 元 / 时	180 元 / 时	150 元 / 时	150 元 / 时	120 元 / 时	90 元 / 时	80 元 / 时	80 元 / 时	60 元 / 时
.....
客户 AP	项目 1			4.5		0.5	10.5			
客户 AQ	项目 1			1.8					8.8	
.....
客户服务时间汇总		122.0	89.7	182.1	177.5	144.4	123.6	140.0	96.3	164.8
生产率		80%	40%	82%	97%	69%	54%	71%	43%	81%
非客户服务时间										
在岗										
- 行政工作		26.4	83.1	20.0	3.0	33.2	52.5	28.0	64.5	19.0
- 闲暇时间		2	19.0	8.0		20.4	26.0	28.0	41.0	16.0
离岗时间										
- 节假日										
- 事假		3.0			3.0		26.5		23.5	
- 病假			32.0	11.5		12.8				3.0
非服务时间汇总		31.4	134.1	39.5	6.0	66.4	105.0	56.0	129.0	38.0
时间汇总 (小时)		153.4	223.8	221.6	183.5	210.8	228.6	196.0	225.3	202.8

注：生产率表示了该员工专业服务工作量是否饱满，低于 70%，说明工作量不饱满。

3. 服务产品获利分析及管理

根据财务规划，AS公司的收入可以核算到不同的客户、不同的项目，基于工时表，人力成本可以根据工时表分配到每一个客户、每一个项目，也实现了精细化核算。基于详细的收入、成本数据，AS公司可以分析每一个项目的毛利情况。并根据毛利率的高低分析可能存在的问题。

毛利率太低的原因有哪些？可能有两个，一是成本太高，二是收费太低。再进一步分析，成本高的原因又是什么呢？可能内部做事情流程不合理、员工工作技能不够、员工工作效率不高、工资高的人做了低级的事情、工资成本上涨等，对于这些潜在的问题一一进行排查，比如通过流程梳理确定流程问题，通过员工各种经验识别技能问题，通过某一项目时间的趋势分析识别工作效率问题，通过分析不同人员的工时分配确定工作分配不合理的问题等，这样就可以诊断问题的真正原因，并提出针对性的解决方案。同样，如果服务收费偏低，那么是报价低了，还是该收的费用没有收，或者客户要求做了许多服务范围之外的事情但是没有收费，只要能准确确定问题，便可以相应完善。

毛利率高就一定好吗？当然也不是，对于服务型产品，虽然提供的服务能够帮助客户解决问题，带来价值的提升，但问题解决之后，是不是还能留住客户，就主要看服务的性价比。如果毛利率太高，对客户来说，就是性价比低，可能会造成客户流失。

4. 有效平衡合伙收益分配

AS公司由Yolanda发起，后来为了把咨询服务做大，吸收有丰富经验和资源的Molly，Emily作为合伙人，还有发展业务能力超强的Lily、Karis也相继成为公司的合伙人。这些合伙人每人都带着一些客户进来，或者发展了一些客户，客户为AS公司的贡献是公司收益的分配基础。但是，在精细化核算之前，无法知道每个客户贡献的收益，所以只能按照客户收入来作为分配基础。这经常导致合伙人之间的不满，有的人觉得自己带来的客户是优质客户，认为分得的利润与贡献不匹配，为此，经常会有矛盾。在精细化核算之后，每个客户的收入、成本、利润贡献都非常清楚，可以核算每个合伙人客户的收益，并以此为基础进行利润分配，合伙人之间的利益得到了有效的平衡，减少了纠纷。同样，对于其他不是合伙人，但对发展业务有特殊贡献的销售人员，也可以参考其发展的客户的贡献，作为绩效分配的依据，可以有效激励业务发展人员。

AS公司根据业财融合的原理，打破财务与业务的界限，通过梳理管理痛点，寻找问题的根本原因，通过财务规划与设计，引入工时表，并以工时记录为基本动因进行人力成本分配，清晰核算每个客户、每个项目的收入、成本，实现精细化财务核算，为业务决策提供清晰透明的信息，最终成功解决困扰企业的各种问题。

参考文献

- [1] 王祯祯. CFO 大会 | 秦荣生: 数字化与财务数字化转型. 《新理财》公司理财杂志 2022 年第 4 期
- [2] 中国电子技术标准化研究院. 《中小企业数字化转型分析报告(2021)》, 2022.05
- [3] 2020 年度中国企业财务共享服务中心建设情况调查报告
- [4] 李九斤, 徐妍妍. 国有企业财务数字化转型探究. 财会月刊, 2022(11)
- [5] 张庆龙. 财务共享服务数字化转型路径探析. 财会月刊, 2020(17)
- [6] 张庆龙. 以数字中台驱动财务共享服务数字化转型. 财会月刊, 2020(17)
- [7] 白福萍, 刘东慧, 董凯云. 数字化转型如何影响企业财务绩效——基于结构方程的多重中介效应分析, 华东经济管理 2022 年 9 月
- [8] 牛璐, 陈志军, 刘振. 资源与能力匹配下的中小企业数字化转型研究 [J/OL]. 科学学研究. 202302
- [9] 张夏恒. 中小企业数字化转型障碍、驱动因素及路径依赖 [J]. 中国流通经济, 2020(12):72-82.
- [10] 王慧, 夏天添, 马勇等. 中小企业数字化转型如何提升创新效率? 基于经验取样法的调查 [J]. 科技管理研究, 2021, 41(18):168-174.
- [11] 楼永, 刘铭. 中小企业数字化变革: 从迟徊观望到乘势而上——基于文本挖掘法的变革路径与绩效研究 [J]. 工业技术经济, 2022, 41(02):3-13.
- [12] 郭飞. 中小企业如何进行财务数字化转型. 财务管理研究, 2023.01
- [13] 张弛. 基于数字化转型的中小企业财务智能化发展研究. 中小企业管理与科技
- [14] 栾淋渝, 丁盛, 潘越, 邢恩泉. 基于 DBaaS 视角谈“专精特新”中小企业的财务数字化. 财务与会计·2023 04
- [15] [1] 杨梦培, 张巍, 黄琳. 中小企业数字化转型路径研究 [J]. 信息技术与标准化, 2020(12):68-71.
- [16] 中国电子技术标准化研究院(2022): 中小企业数字化转型分析报告(2021)[EB/OL], https://m.thepaper.cn/baijiahao_18011833.

- [17] 尹国平. “业务财务一体化的难点与对策.” 财务与会计 23(2016):2.
- [18] 潘秀秀. 浅谈业财融合助推报业数字化转型 [J]. 财务管理研究, 2020 (11):104-107
- [19] 董登姣, 文丹妮, 王茜, 等. 基于业财融合视角的医院财务数字化转型研究 [J]. 财会通讯, 2021(21):3.
- [20] 李娜. 基于业财融合的财务共享数字化升级路径探析 -- 以 H 烟草公司为例 [J]. 商业会计, 2022(11):3.
- [21] 赫英广. DML 汽车金融公司深化业财融合推进企业数字化转型的实践 [J]. 财务与会计, 2021, 000(019):39-42.
- [22] 唐东升, 徐启. 数字化背景下 ERP 系统推进企业业财融合的实践研究 [J]. 商展经济, 2021(5):3.
- [23] 吴山青, 唐金星. 数字化赋能 “全员, 全程, 全级” 式预算管理体系促进公司业财融合与价值创造的探索与实践 [J]. 交通财会, 2022(11):15-27.
- [24] 腾讯研究院, 中小企业数字化转型发展研究报告 (2022 版), 2022.09
- [25] 秦荣生. 人工智能与智能会计应用研究 [J]. 会计之友, 2020(18):11-13
- [26] 张庆龙. 下一代财务: 数字化与智能化 [J]. 财会月刊, 2020(10):3-7
- [27] 赵丽锦 胡晓明: 企业财务数字化转型: 本质、趋势与策略 [J], 财会通讯, 2021(20)
- [28] 财政部, 会计改革与发展 “十四五” 规划纲要 (财会〔2021〕 27 号), 财政部, 2021 年 11 月 24 日
- [29] 王巍. 数据驱动下财会监督的机制创新与实现路径 [J]. 财务与会计, 2024(7):38-40
- [30] 推动中小企业数字化转型, 中国经济网 - 《经济日报》, 2023.02.03

联络 IMA 中国

电话：4000 462 262 | 邮箱：imachina@imanet.org | 网址：www.imachina.org.cn



扫描二维码关注官方微信



扫描二维码关注 CIMA 订阅号



扫描二维码关注官方微博



扫描二维码关注 SF 小程序



扫描二维码关注官方抖音号