|  |  |
| --- | --- |
| ICS  | 点击此处添加ICS号 |
| CCS  |

|  |
| --- |
| D:\000000部门项目\09标准化插件开发\程序源代码\StandardEditor_ShanDongKeXieYuan\团标首页面字母T.pngD:\000000部门项目\09标准化插件开发\程序源代码\StandardEditor_ShanDongKeXieYuan\团标首页面字母T后面的反斜杠.png CCAGM |

点击此处添加CCS号 |

中国百货商业协会团体标准

T/CCAGM 013—2025

零售企业业财一体化操作指南

点击此处添加标准名称的英文译名

XXXX - XX - XX发布

XXXX - XX - XX实施

中国百货商业协会  发布

目次

[前言 III](#_Toc208997745)

[引言 IV](#_Toc208997746)

[1 范围 1](#_Toc208997747)

[2 规范性引用文件 1](#_Toc208997748)

[3 术语和定义 1](#_Toc208997749)

[3.1 业财一体化 1](#_Toc208997750)

[3.2 业财服务 1](#_Toc208997751)

[3.3 业财共享服务中心 1](#_Toc208997752)

[3.4 服务级别协议（SLA） 1](#_Toc208997753)

[3.5 业财流程标准化 1](#_Toc208997754)

[3.6 业财服务平台 1](#_Toc208997755)

[3.7 战略财务 1](#_Toc208997756)

[3.8 共享财务 2](#_Toc208997757)

[3.9 业务BP（业务合作伙伴） 2](#_Toc208997758)

[4 业财一体战略与路径 2](#_Toc208997759)

[4.1 梳理和评估 2](#_Toc208997760)

[4.2 问题和瓶颈 2](#_Toc208997761)

[4.3 一般建设方法 2](#_Toc208997762)

[4.4 建设路径 3](#_Toc208997763)

[4.5 投入与产出分析 3](#_Toc208997764)

[4.6 风险与挑战 3](#_Toc208997765)

[5 业财组织一体化 4](#_Toc208997766)

[5.1 财务服务团队 4](#_Toc208997767)

[5.2 业财自动化组织 4](#_Toc208997768)

[5.3 财务组织模式转变 4](#_Toc208997769)

[5.4 实时财务管控 4](#_Toc208997770)

[5.5 角色定位转变 4](#_Toc208997771)

[5.6 业财操作分工 4](#_Toc208997772)

[6 业财流程一体化 5](#_Toc208997773)

[6.1 业财一体的主要流程 5](#_Toc208997774)

[6.2 业财一体的主要事务工作 7](#_Toc208997775)

[7 业财数据一体化 10](#_Toc208997776)

[7.1 业财数据对接一致原则 10](#_Toc208997777)

[7.2 业财数据闭环 10](#_Toc208997778)

[7.3 业财主数据统一 10](#_Toc208997779)

[7.4 业财账务勾稽 10](#_Toc208997780)

[7.5 会计科目与业务数据的对应 10](#_Toc208997781)

[7.6 业财数据流转标准化 10](#_Toc208997782)

[7.7 业财数据规范化 10](#_Toc208997783)

[8 业财系统一体化 10](#_Toc208997784)

[8.1 业财一体系统平台基础架构 10](#_Toc208997785)

[8.2 业财服务平台集成架构 10](#_Toc208997786)

[8.3 内部数据互联互通 11](#_Toc208997787)

[8.4 外部平台统一接口 11](#_Toc208997788)

[8.5 数据治理与接口规范 11](#_Toc208997789)

[8.6 业财系统自动化应用 11](#_Toc208997790)

[8.7 业财系统智能化应用 11](#_Toc208997791)

[9 合规与风控 11](#_Toc208997792)

[9.1 税务合规 11](#_Toc208997793)

[9.2 审计支持 12](#_Toc208997794)

[9.3 风险控制 12](#_Toc208997795)

[10 业财共享服务中心运营管理 12](#_Toc208997796)

[10.1 制定服务级别协议（SLA） 12](#_Toc208997797)

[10.2 绩效监控与改进 13](#_Toc208997798)

[10.3 用户支持与反馈机制 13](#_Toc208997799)

[10.4 考核与激励 13](#_Toc208997800)

[11 业财组织沟通协作 13](#_Toc208997801)

[11.1 业财协同目标明确 13](#_Toc208997802)

[11.2 业务需求升级与财务角色转化 13](#_Toc208997803)

[11.3 协同关注的主要问题 13](#_Toc208997804)

[12 组织结构与团队建设 14](#_Toc208997805)

[12.1 高层支持与定位 14](#_Toc208997806)

[12.2 业财共享服务中心架构 14](#_Toc208997807)

[12.3 团队协作机制 14](#_Toc208997808)

[12.4 人员培训 14](#_Toc208997809)

[12.5 财务赋能 14](#_Toc208997810)

[12.6 协作能力培养 14](#_Toc208997811)

[13 企业业财一体程度评价 15](#_Toc208997812)

[13.1 战略协同程度 15](#_Toc208997813)

[13.2 流程融合程度 15](#_Toc208997814)

[13.3 数据整合程度 15](#_Toc208997815)

[13.4 价值创造程度 15](#_Toc208997816)

[参考文献 16](#_Toc208997817)

1. 前言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

本文件由中国百货商业协会提出。

本文件由中国百货商业协会归口。

本文件起草单位：

本文件主要起草人：

1. 引言

业财一体化的本质是财务组织架构的改变，使财务人员从传统的财务记账工作，转向支持企业业务的可持续发展。财务组织也由原来以会计与出纳为主的传统组织架构，向由战略财务、财务共享与财务BP（业务合作伙伴）构成的现代企业财务组织架构转变，从而使财务人员的职能更全面，对业务工作的支撑更专业，并在做好财务管控工作的同时，更突出对企业和业务的服务与支持职能。

零售企业业财一体化操作指南

* 1. 范围

本文件规定了零售企业在业财一体化的建设与操作工作中的相关术语定义与操作指南。

本文件适用于零售企业在业财一体化建设过程中的相关操作与管理工作。

* 1. 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

ISO 9001:2015质量管理体系

* 1. 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

* + 1. 业财一体化

在零售企业内，通过业务管理体系与财务管理体系的配合与协调，在销售业务执行与账务记录汇总之间，实现在业务数据、过程数据与财务数据上的数据流融合同步，达到包括流程无缝对接、结果实时反馈、沟通全程在线、操作减少人工等多个方面管理目标。

* + 1. 业财服务

为实现业财一体化，围绕业务体系与财务体系之间配合与协调的事务，在对账、结算、报销、制证、票税、归档与合同等方面，由企业组织提供，具有职责明确、效率优先、标准统一与集中共享等特征的业财管理模式。

* + 1. 业财共享服务中心

零售企业为提供业财服务所设置的服务组织，作为负责集中处理交易性财务活动的职能单元，为企业各业务单元提供公共服务。

* + 1. 服务级别协议（SLA）

零售企业的业财共享服务中心与企业各业务单元之间，针对业财共享服务应共同遵守的承诺。

* + 1. 业财流程标准化

对同时连接业务与财务的事务，在零售企业内形成统一的处理规则，包括收入确认、费用报销、结算支付等。

* + 1. 业财服务平台

业财服务平台连接零售企业的业务生产系统与财务总账系统，管理企业从业务交易到财务记账间的事务处理，包括收款、结算、支付、费用报销等。

* + 1. 战略财务

在零售企业的财务组织总部，负责财务管理工作的岗位，包括企业财务战略的制定，出台各种财务制定与规范，进行集团的财务资源统筹，如预算编制、资金规划、内控管理、税务管理等。

* + 1. 共享财务

在零售企业的业财共享服务中心，负责财务事务处理的岗位，按照企业财务要求，对相关事务工作提供服务和支持，如应收对账、应付结算、费用报销、总账报表等。

* + 1. 业务BP（业务合作伙伴）

在零售企业的业务单元，协助业务人员，深入到业务各个环节，负责企业财务制度的执行和落地，对业务各个环节提供业财支持，如预算计划执行、费用管控、投入产出测算等。

* 1. 业财一体战略与路径
		1. 梳理和评估

零售企业业财一体的搭建与提升，基于对企业实际情况与发展目标的梳理与评估。梳理与评估的内容包括总结实际情况、梳理治理体系提升与评估职能分工等三个方面。

* + - 1. 总结实际情况

对零售企业业务体系与财务体系的实际情况进行梳理，总结企业已形成的优秀经验，明确存在的待改进内容，作为业财一体搭建与提升的基础。

* + - 1. 梳理治理体系

按照业财一体化的目标与要求，对企业内已有并涉及到的流程与制度，从连接打通原有的分散内容，借鉴吸收外部的成熟经验，深入细化未来的管理内容等三个方面进行梳理。

* + - 1. 评估职能分工

 在业财一体化的工作体系下，对企业内已有的职能分工进行评估，重点评估从手工处理到自动化处理，与从分版块处理到集中统一处理的职能分工变化。

* + 1. 问题和瓶颈

零售企业的业财一体化应用，聚焦于解决业务与财务之间的配合协调问题，将原有“财务跟随业务”转变为“财务与业务协同”，主要的瓶颈集中于业财体系的统一、业财管理的标准化与业财服务的强化等三个方面。

* + - 1. 业财体系的统一

零售企业一般具有多经营业态、多经营地点、多经营系统的特点。多样化带来业财体系统一的难点，主要集中在统一多业态的管理模式，统一多地点的操作规范，统一多系统的数据标准等三个方面。

* + - 1. 业财管理的标准化

业财高度协同须有自动化的支持，而自动化的基础是标准化。提升业财管理标准化的重点主要集中在事务性操作的自动化，财务执行的实时报告，在线协同的财务管理，业财信息的共享等四个方面。

* + - 1. 业财服务的强化

从传统模式转向业财一体，零售企业的业财服务能力得到进一步强化，主要体现在自动化处理操作事务，形成平台化的信息互联互通，更细维度更快速度的稽核管控，通用型财务人员服务等四项能力上。

* + 1. 一般建设方法
			1. 借鉴零售企业已有的建设与应用模式经验

零售企业业财一体的搭建与应用，涉及企业调整的各方面内容较多。为调整避免较多风险，可从已有的零售企业建设与应用经验中，进行借鉴。借鉴的内容包括成熟案例对标，组织岗位搭建，操作流程优化，管理制度完善，发展步骤设计，业务操作配套，信息系统调整等七个方面。

* + - 1. 打造业财一体的数智化系统

零售企业的业财一体，重点是实现业财数据流的融合同步，通过建设数智化系统，解决业财信息与数据的传输、共享与存放的问题。数智化系统的建设内容包括，打造业财管理的数字化平台，更好连接业务系统与总账系统，形成更好共享数据的数据中台，构建与外部服务第三方的总对总对接模式，应用自动化与人工智能技术等五个方面。

* + - 1. 聚焦效率提升，优化操作，减少人工

零售企业业财一体的价值实现，关键是提升业财之间的工作效率，通过业财一体的数智化系统，在利用信息共享与自行流转降低工作强度，利用自定义与自动化能力让操作更简单，利用系统处理数据能力加快事务处理，利用系统操作辅助与提示提升业务人员配合等四个方面优化操作。

* + 1. 建设路径
			1. 建设第一步：系统建设，优化操作

通过经验借鉴与建设合作，打造适应企业发展的业财数智化系统，减少财务人员的操作工作量，减轻工作压力，同时形成业财数据中台，集中对接交易、账务等系统与数据。

* + - 1. 建设第二步：完善制度，优化流程

在业财数智化系统的支持下，通过完善业财制度，优化业财职责，适当调整财务工作团队的架构与分工，形成更规范，更专业的业财体系。通过基于业财一体的更专业分工，进一步缩短流程环节，减少因多业态、多团队带来协调成本。

* + - 1. 建设第三步：发挥职能，良性循环

加强财务人员各自在管理、业务、事务、专家等职能中发挥的作用，提升财务专项职能，发挥财务人员在业务经营的融合作用。财务人员通过业财一体，形成职业发展和岗位流程的良性循环，为财务人员提供更多发展空间。

* + 1. 投入与产出分析
			1. 费用投入

主要的费用投入，包括业财数智化系统的新建投入，已有业务系统与财务总账的系统调整投入，人员掌握熟悉的培训学习投入，相关系统的持续迭代与运维投入，对体系与流程持续优化的专家聘请投入等。

* + - 1. 时间投入

主要的时间投入，包括业财数智化新系统的建设周期，企业人员了解熟悉掌握相关新内容的周期，循序渐进推进组织调整的周期等。

* + - 1. 成本节约

为企业带来人工成本节约，包括处理同等事务量所需的人员数量下降，人员掌握同样事务的学习成本下降等。

* + - 1. 效率提升

为企业带来交易事务的处理效率提升，包括缩短收入确认周期，降低支付结算确认步骤，减少费用报销流程等。

* + - 1. 价值创造

为企业带来业务经营质量提升，包括财务工作更多转向为业务活动提供ROI（投入产出）分析，费用管控，预算执行督促等，提升单项业务活动的产出。

* + 1. 风险与挑战
			1. 组织调整风险

业财一体的搭建，涉及在零售企业已有财务团队中，部分岗位与职责的调整，包括新岗位的设置，工作内容的调整等，从而适应对应的管理与操作，而相关内容涉及人员的工作变化。

* + - 1. 操作流程不畅风险

业财一体的搭建，将对零售企业原有的操作流程有较大的优化，从而带来操作效率的提高，而原有须手工操作的流程，须纸质传递的信息等将不再适用于新的模式。

* + - 1. 制度不完善风险

业财一体所带来的效率与能力提升，使零售企业的财务工作要求产生变化，需要公司财务管理制度也随之配套完善，从而形成业财一体标准化，而管理制度的调整受多种因素的影响，并可能产生更多后续影响。

* + - 1. 发展步骤不平稳风险

零售企业的业财系统搭建，业财体系形成，业财人员适应，需要建立合理步骤推进，从而保障过程的平稳与实在的收益。

* + - 1. 系统调整风险

零售企业的业财一体需要数字化工具支持，并配合组织、流程、制度与模式的调整，须配套连接与调整企业已有的多个信息系统，须审慎规划调整步骤，稳步实施，防范信息系统风险。

* + - 1. 与业务单元协调风险

零售企业的业财一体，也伴随与促进业务工作与业务人员的优化调整，如合同录入与执行，预付款核销，信用风险防控，财务人员转型业务BP，业务模式结构化分析，经营效果检核等。

* 1. 业财组织一体化
		1. 财务服务团队

零售企业形成财务服务团队，在费用报销、资金结算、收款对账等方面，制定与执行企业的统一标准，集中处理相关事务。

* + 1. 业财自动化组织

通过业财数字化的自动处理能力，如收入自动核对、付款直连、档案归档等，减少信息传递与处理的中间组织，降低财务人员因重复劳动带来的工作强度。

* + 1. 财务组织模式转变

零售企业的财务组织，从按百货、超市、电器与餐饮等业态类型的分工管理，转向按资金、费控、结算等财务职能的分工管理。

* + 1. 实时财务管控

零售企业的财务管控标准，通过业财一体的数字化体系制定与执行，如费用报销标准，资金使用标准，收入确认标准，结算管理标准等，各级人员在体系中一体化协同，并实时反馈执行结果。

* + 1. 角色定位转变

零售企业的财务人员重新定位，转向关注业务效果分析、业务活动ROI（投入产出率）提升、业务过程风控等工作，辅助与促进业务活动的效益提升。

* + 1. 业财操作分工

财务操作与业务操作进一步分工，业务人员通过业财一体的数字化工具，完成基础操作，如供应商建档、合同录入、库存盘点等，财务人员聚焦核算与风控等财务操作。

* 1. 业财流程一体化
		1. 业财一体的主要流程

通过业财一体化平台的连接与协同，在不同类型的业务流程中，零售企业的业务人员与财务人员形成进一步的互动与配合，从而在计划、管控、效率与细节等方面提升业务活动质量。

* + - 1. 费用管控的业财流程
* 费用预算

企业各单元依年度业务计划，业务人员与财务人员共同制定活动和项目费用预算，并按预算科目维度进行分解。

* 费用申请

业务人员在业财服务平台中发起费用申请，业务审批人与财务审批人按费用类型，分别根据费用与业务行为的匹配合理性、费用与财务规定的匹配合规性、所占预算额度等多个业财要素，在业财服务平台中一体化完成多级审批。

* 费用报销

在业务人员提交费用报销时，前置的财务风控规则即完成筛查，第一步拦截不合规因素。当报销内容流转至业财服务中心时，财务人员根据企业制度，对报销进行初审，第二步剔除风险因素。初审后的报销内容经决策人员审批后，流转回到业财服务中心，财务人员对报销复审，最后消除支付风险后，推送支付指令至业财服务平台进行支付。

* 费用核算

通过业财系统的一体化服务，业务人员完成提交与业务审批，财务人员完成财务审批与支付。因此，相关流程与资料按照业财规则，在平台上自动生成凭证，完成费用核算，并将核算结果传送账务系统记录。

* 费用分析

在业财一体服务的支持下，财务人员不仅按照核算结果与凭证，还可根据业务原因与审批流程，对费用报销进行分析，并对比费用实际发生与预算之间的差异，从而针对超支或偏差较大的项目，与业务部门共同查找原因，督促制定管控措施。

* + - 1. 销售收款的业财流程
* 订单销售

零售企业的各业务单元在销售时，通过POS创建销售订单，一般包括零售订单、批发订单与合同订单等三种类型。订单创建时，除按业务口径记录客户、货品、数量与金额等，还需按财务口径记录应收账款、收款渠道、收款方式、收款账期、收款账户、收款手续费等。对于批发订单，按财务口径记录的内容，还需增加客户信用额度，付款条件等。对于合同订单，业务人员负责审核合同内容的准确性与合理性，财务人员负责审核合同所涉及的财务条款是否契合公司财务政策。

* 订单履约

零售企业的销售订单在履约完成后，业务人员确认销售完成，通过业财系统的一体化服务，形成应收账款，并由财务人员确认。

* 销售开票

应收账款对应开具的发票，由客户发起经业务系统自动审核，或由业务人员中直接发起，通过业财系统的一体化服务，经与待开票清单进行比对，包括开票客户、金额、货品、税率等信息后，根据发票类型流转至相应开票环节，由财务人员审核后开具。

* 销售对账

通过业财服务平台，将零售企业所记录业务订单销售信息与财务应收账款信息，与应收款渠道所提供的账务信息进行比对，形成企业应收账款与渠道应付账款的对账结果。财务人员检核对账结果，对差异部分督促业务人员核实。

* 销售收款

应收款渠道支付账款后，通过业财系统的一体化服务，零售企业进行收款识别，并按规则匹配应收账款。未匹配成功的款项形成待认领清单，由财务人员与业务人员限时查明原因，进行处理。

* 收入核算

通过业财系统的一体化服务，ERP系统汇总形成收入数据，业财系统根据收入数据分解形成应收数据。因此，收入的确认与资金的到账按照业财规则，在平台上自动生成凭证，完成收入核算，并将核算结果传送账务系统记录。

* + - 1. 采购结算的业财流程
* 采购申请

零售企业的各单元根据业务需要，由业务人员提出采购申请，采购审批人评估采购需求合理性进行审批。财务人员根据企业预算指标与采购申请所对应的企业经济指标，包括预期销售、成本、毛利、账期等，为采购申请审批提供业财支持。

* 采购订单

企业的业务人员根据审核通过的采购申请，创建采购订单，按照业财管理形式，一般包括单次采购、多次采购、已有合同采购、新签合同采购等类型。订单创建时，除按业务口径记录供应商、货品、数量与金额等，还需按财务口径记录应付账款、结算条件、付款方式、付款账期、对方收款账户、开票信息、预付款额度、返利额度等。对于多次采购，按财务口径记录的内容，还需增加供应商准入清单、已采购金额、已结算金额、待结算金额等。对于新签合同采购，按财务口径记录的内容，还需增加合同条款、风控条款等内容。http://www.bing.com/

* 采购收货

供应商对采购订单完成履约后，企业的业务人员确认采购完成，通过业财系统的一体化服务，根据采购合同约定的结算条件，形成应收账款，并由财务人员确认。

* 结算收票

通过业财系统的一体化服务，企业的业务人员向供应商提供应付账款的对账信息，提出对应应付账款的发票开具要求；企业的财务人员接收供应商开具的发票，并确认发票的金额、货物或服务内容、税率等信息，符合采购情况与结算要求。

* 结算付款

企业的财务人员根据结算发票，按照合同条款生成付款计划。通过业财服务平台，财务人员完成付款操作，记录付款的详细信息，更新应付账款余额，并通知对应业务人员付款结算的完成情况。

* 结算核算

通过业财系统的一体化服务，汇总形成结算数据，并根据结算数据与发票形成应付数据。发票的确认与资金的支付根据规则，自动生成凭证，完成结算核算，并将核算结果传送账务系统记录，由财务人员确认。

* + 1. 业财一体的主要事务工作

通过业财系统的一体化服务，改变财务人员部分事务的操作方式，从手工比例较大，流程不连续，偏结果总结的原有模式，转变为自动程度较高，持续流转，融合业务进程的一体化模式，加快事务处理的效率与效果。

* + - 1. 预算管控
* 预算制定

依据年度业务计划，零售企业的业务与财务人员共同制定预算，并合理分解至企业各业务单元。

* 业务申请

业务人员提出业务申请，包括业务活动的内容、目标、预期收益等，并与明确细化的预算项目对应。财务人员评估业务申请与预算项目的匹配度；

* 执行监控

企业的财务人员跟踪并获取与业务活动的相关数据，设置预算执行的预警机制。

* 核算反馈

企业的财务人员对业务活动进行核算，定期编制预算执行反馈报告,并就反馈信息，与企业各业务单元进行共享与沟通。

* 优化调整

根据核算反馈结果与企业内外部环境的变化，业务人员和财务人员共同优化预算内容，管控预算目标。

* + - 1. 合同管控
* 合同创建

通过业财系统平台，根据合同的类型与目标，零售企业形成对应结构化的合同框架，确定相关合同内容的基本要素，确保业财条款嵌入结构化合同信息。企业各业务单元签订在合同时，遵守与符合结构化的合同框架与内容要素。

* 合同审批

通过业财系统的一体化服务，对结构化合同信息，业务、财务、法务与风控等多部门进行评审流转，并按所配置的会签流程，确保各部门的并行审批。

* 执行监控

通过业财服务平台，跟踪合同履约进度，获取业务进度的关键节点数据，并根据收付款条件的达成情况，生成付款申请或收款开票指令。

* 风险合规

通过业财服务平台，财务人员监控合同的执行期限，向业务人员推送续约、暂停、终止与风控的提醒。并通过对电子印章的使用与全流程操作的线索整理，生成合同对应的电子档案，为审计风控提供支撑。

* 执行分析

通过业财服务平台，财务人员对合同内容进行分析，并按照项目或业务单元，拆分与归类合同的收入和费用，并将信息同步至预算计划，动态控制预算进度执行。

* + - 1. 费用报销
* 票据收集

通过业财系统的一体化服务，财务人员预设票据的收集规则，对业务人员提交的纸质发票与电子发票进行整理归集，并对有合规风险票据的进行前置拦截。

* 报销填写

通过业财系统的一体化服务，财务人员预设填报规则，规范业务人员填写报销明细，并按根据报销标准进行填写检查，并对涉及多部门待分摊费用，设置分摊填写模版。

* 审批流转

按照费用类型与金额，企业内对费用报销进行分级审批，并通过业财一体的数字化体系，进行报销内容与预算计划的匹配检查，审批流程的流转衔接，对相关人员的终端推送提醒。

* 审核支付

通过业财一体的数字化体系，财务人员对报销内容进行合规性审核，包括发票真伪校验与重复报销排查，并将审核通过后的报销，直接推送至银企直连，按照指定内容进行支付，包括指定金额与指定账户。

* 核算归档

通过业财一体的数字化体系，报销结果按费用类型匹配借贷科目，自动生成相关凭证，经财务人员确认后，传送账务系统记录。其中的纸质凭据，通过业财系统，形成便于查阅的电子化档案，并对纸质原件，进行归档与存储。

* + - 1. 应收对账
* 应收主数据准备

通过业财一体的数字化体系，财务人员建立对收款主数据的管理，包括客户信息、信用额度、收款账期、银行账户等。在实际执行中，自动预警主数据异常的收款业务，向财务人员进行提示。

* 对账执行

通过业财系统平台，在自动获取销售数据、对账单与银行流水等信息，进行逐笔勾对，并汇算各收款渠道的账期与费用后，由财务人员确认对账结果。

* 差异处理

财务人员排查对账结果的差异原因，必要时联合业务人员共同查找，并在差异确定后进行相关账务调整。

* 应收核销

通过业财系统的一体化服务，对账成功的应收账款自动匹配到账流水，生成核销凭证，而未确认流水提交业务人员与财务人员进行认领。

* 报告归档

通过业财一体的数字化体系，自动生成对账结果报告与余额调节表，建立每件事务的流水、凭证与报告等完整链条的电子化归档，提交财务人员确认，形成审计资料。

* + - 1. 应付结算
* 结算主数据准备

通过业财一体的数字化体系，财务人员建立对结算主数据与合同条款的管理，包括供应商信息、结算条件、结算账期、银行账户等。在实际执行中，自动预警主数据异常的结算业务，向财务人员进行提示。

* 发票匹配验真

在完成与供应商的应付账款对账后，通过业财系统平台的智能识别与联网验真，财务人员确认所收发票，完成三单匹配核对，并对结算台账中出现的多票与欠票情况进行处理。

* 结算支付

通过业财系统的一体化服务，对已匹配发票的结算单，自动发起付款申请，按业务类型进行分级审批。财务人员每日联动企业的资金计划与付款申请，通过业财系统平台完成支付，同时关注退汇流水，结合付款申请，处理银行退汇。

* 归档存证

通过业财一体的数字化体系，按照支付结果自动生成凭证，并建立每件事务的合同、对账函、结算、发票与付款等完整链条的电子化归档，提交财务人员确认，形成审计资料。

* + - 1. 发票税务
* 开票收票

通过业财系统的一体化服务，在提供业务事务的全链条完整信息，保证开票商品信息匹配税收分类编码的基础上，财务人员直接开具发票。对所收取的发票，在通过系统归集、智能识别与线上验真后，形成发票登记台账，由财务人员确认。

* 税额计算

通过业财一体的数字化体系，经过按业务发生单据自动计算销项税额，生成计提凭证，并根据预设规则，自动计算进项税额转出后，由财务人员确认。

* 纳税申报

通过业财系统的归集与计算，生成纳税申报数据，由财务人员确认后申报。并且通过业财一体的数字化体系，纳税申报与缴税扣款形成关联，建立税额、申报、扣款、凭证等完整链条的电子化归档，形成对税务风险的预警与证据链支持。

* + - 1. 总账凭证
* 生成与维护

通过业财一体的数字化体系，在合同依据、业务发生与收付款操作等完整单据链条的驱动下，自动生成凭证，由财务人员确认，推送至账务系统记账。并且财务人员通过在业财系统平台上设定规则，从而自动执行科目辅助项、成本分摊、凭证冲销等维护操作。

* 审核与归档

通过业财系统平台的自动化控制，包括新增凭证的借贷自动平衡校验，财务人员确认新增凭证与报表的合理性。通过利用电子凭证溯源，报表一键输出，凭证电子归档，形成凭证-单据-报表-存储的凭证电子化体系，便于财务人员管理与查询。

* + - 1. 财务归档
* 采集与整理

通过业财系统平台，在OCR（光学字符识别）识别分类与RPA（机器人流程自动化）数据同步的支撑下，财务人员采集单据与凭证等归档信息。通过凭证与单据的匹配，按照业务归类与预设规则，归档信息实现自动组卷，并结合档案名称的主数据管理，财务人员整理形成企业的财务电子档案。

* 存储与利用

通过业财系统平台，对财务纸质档案保管货架与库房的位置信息与内容信息，财务人员进行查询与更新。并通过在线审批记录借阅申请，穿透查询审计资料，以及佐证链条的完整性管理等档案利用能力，财务人员为财务档案的借阅审计提供快速全面响应。

* 1. 业财数据一体化
		1. 业财数据对接一致原则

通过业务数据与财务数据紧密对接，包括“业务规则与财务规则对接”，“业务目标与财务指标对接”，“业务系统与财务系统对接“，“核算报表规则与目标考核规则对接”等四个方面，从而保障在零售企业的业财体系中业财数据一致，财务报告能够更真实反映业务结果。

* + 1. 业财数据闭环

通过业财一体的数字化体系，企业各业务单元形成对一项事务，从业务，到业财，到总账，到存档的完整处理闭环，构建起围绕此项事务的完整信息，包括业务明细、关联合同、审批记录、发票信息、支付信息、总账科目、业务凭证、归档记录等业财数据信息。

* + 1. 业财主数据统一

通过业财一体的数字化体系，在全企业范围内形成核心主数据的统一，包括账套、公司、成本中心、利润中心、供应商、客户、渠道等，并在编码形式与内容定义上，形成企业各业务单元对主数据的统一理解与应用。

* + 1. 业财账务勾稽

通过业财一体的建设，零售企业形成从业务活动的买卖记录，到业财操作的收付记录，最后到账务结果的会计记录的统一数据流，建立业务数据、业财数据与账务数据的关联可溯、数据一致与异常提示，形成三者之间的账务勾稽。

* + 1. 会计科目与业务数据的对应

在零售企业的业财一体化环境中，会计科目与业务数据之间建立起映射规则，使业务数据准确归入相应的会计科目和辅助核算项。在业务流程发生变化时，业务人员与财务人员协同更新映射关系，保障数据的自动分类和准确记账。并通过可配置化的业财平台，形成会计科目的选择与辅助核算信息的生成，随业务变化及时调整。

* + 1. 业财数据流转标准化

随着业财一体数字化体系的建立，零售企业原有多业态与多团队的业财数据流转模式，转变为在统一业财平台上共享和交互。业财数据流转所涉及的处理步骤、角色职责、审批规则和数据格式，以统一标准体现在流程各环节中。

* + 1. 业财数据规范化

在零售企业业财一体体系的建设中，规划化业财数据的产生，须建立在企业内严格的管理制度和流程要求上。业务人员的业务活动，须按照规定的流程操作，确保业务数据的合理性与准确性，而财务人员按业财规定，进行财务核算、预算控制与财务分析等工作。通过规范化的业财数据，企业监控业务操作的合规情况，及时发现违规行为并进行纠正。

* 1. 业财系统一体化
		1. 业财一体系统平台基础架构

零售企业的业财一体系统平台，由企业的业务生产系统、财务总账系统与业财服务平台等三部分构成。业财服务平台连接业务生产系统与财务总账系统，形成系统平台的基础架构。

* + 1. 业财服务平台集成架构
			1. 业财服务基础平台

提供业财服务的基础管理，包括主数据管理、数据接口服务、门户平台等。

* + - 1. 业财服务核心功能组件

提供业财服务的核心管理功能，包括费用报销、应收对账、应付结算等。

* + - 1. 业财服务三方功能组件

提供协助业财服务实现，并由第三方提供的管理功能，包括银企直联、发票服务、资金资产管理等。

* + - 1. 与企业内部系统对接

提供因业财服务需要，与企业内部管理系统进行对接的接口，包括对接POS收银系统、CRM会员系统、进销存系统、OA系统等。

* + - 1. 与外部平台系统对接

提供因业财服务，与外部平台系统进行对接的接口，包括对接即时通讯平台、电商平台、外卖平台、物流平台、三方支付平台等。

* + 1. 内部数据互联互通

零售企业的业财系统平台连通多套内部系统，在中转多种数据的过程中，系统平台统一企业的业财主数据，并根据工作流，对结构化与非结构化数据进行组织、记录与传输，打通与对应功能模块的数据对接，以及实现数据的主动推送与提醒。

* + 1. 外部平台统一接口

零售企业的业财系统平台统一对接外部服务平台，包括银行、税务、发票、支付渠道、第三方服务平台等。通过统一对接，及时响应三方平台变化调整，及时满足公司各个团队应用需要。

* + 1. 数据治理与接口规范

业财系统平台通过提供标准数据接口，或主动对接三方数据接口，形成数据对接能力。平台通过抓取、推送、汇总与按需加工的不同策略，对接不同数据源，以获取或传输相关数据。平台具备进一步处理平台上所产生的操作数据，以及所获取的非结构化数据的能力。

* + 1. 业财系统自动化应用

零售企业通过业财系统平台，将对应的规则与流程，形成自动化处理策略，形成系统的自动处理，如报销自动审核、对账自动认领、总结自动归档等。

* + 1. 业财系统智能化应用

通过RPA（机器人流程自动化），在重复性任务中的应用，包括发票认证、银行对账、报表生成等。

通过OCR（光学字符识别）的应用，识别与处理图片的非结构化内容。

* 1. 合规与风控
		1. 税务合规

通过业财一体的数字化体系，零售企业形成财务数据与业务数据的准确对接，避免因数据错误而导致的税务申报不准确。在业财平台的一体化框架下，企业建立并及时更新税务规则，使企业自动根据新税率计算税额，准确识别适用特殊税务政策的业务内容，保障业务活动符合优惠政策条件，并准确体现在税务申报中。

通过业财平台，零售企业形成对发票全生命周期管理，包括进项发票的自动验真、查重与认证抵扣，销项发票的自动开具与红冲管理，以及业务单据与发票、发票与纳税申报数据的强关联和可追溯。

通过业财系统的一体化服务，帮助零售企业有效管理税务档案，使业务活动的对应凭证与合同资料紧密关联财务数据。在税务机关检查时，企业能够提供完整的证据链，证明税务处理的合规性。

* + 1. 审计支持

业财一体的建设，为零售企业的审计工作提供更好的数据可追溯性，使内外部审计人员可从财务报表数据追溯到业务源头数据。

业财平台的一体化服务，更清晰体现企业业务流程和财务流程的整合情况，便于审计人员评估企业的内部控制。

业财一体的数字化体系，针对所有关键业务操作和财务处理，通过自动与完整记录5W电子化轨迹（谁、在何时、做了什么、基于什么数据、产生什么结果），减少数据的错误率，更多避免端与端之间不一致的情况发生，确保过程可追溯与不可篡改。企业的业财数据同源与实时同步，有助于审计时验证交易的真实性、完整性和准确性。

* + 1. 风险控制
			1. 合规性监控与预警

在业财一体的数字化体系中，零售企业可设置合规性监控指标，如关联交易、信用风险与合同履约风险等，监控业务交易金额是否在合规限额之内，当接近或超过限额时发出预警，有助于企业及时发现潜在合规风险，及时采取措施，避免违规。

而企业监控预警应设立风险前移的逻辑，例如将预算控制点前移至业务申请环节，包括采购申请与费用报销申请，业财平台自动检查预算余额，并强制执行控制流程，防止超预算支出。

* + - 1. 风险评估与应对

零售企业的业财一体数字化体系，更全面更详细记录业务的销售、采购与费用等数据，财务的收入、成本与利润等数据，以及两者之间的变动关系，因此更能反映企业各单元的经营情况，有助于企业的经营风险评估，并采取应对措施。

例如，在市场因素引起销售下滑，可能影响企业偿债能力时，企业通过对各类商品的库存水平、库龄与周转率的监控，结合销售预测，优化其中部分品类商品的采购计划，在避免较多影响销售的基础上，优化现金流，提升偿债能力。

* + - 1. 数据安全与隐私保护

在业财一体的建设过程中，零售企业须确保核心数据的安全和隐私，并建立严格的数据访问控制机制，防止数据泄露。例如，仅限授权人员访问和处理特定的业务和财务数据，以及按数据保护的相关法律法规要求，对数据的传输、加工与存储等环节进行处理。

* 1. 业财共享服务中心运营管理
		1. 制定服务级别协议（SLA）

通过SLA制定，企业明确规定业财共享服务中心所提供的各项服务内容、服务质量与交付时间等标准，如每单费用报销在48小时内处理完成。

在SLA中所约定的内容，须以业务为导向，包括业务流程响应时效，如采购入库时效，以及数据准确性，如业务单据匹配率等。

零售企业对SLA的制定，既要让企业各业务单元清楚了解，从共享服务中心获得财务相关服务的具体内容与具体要求，也要明确对企业各业务单元须提供标准化数据与流程配合的要求。对各业务单元的要求与共享服务中心的服务承诺，两者形成对等约束，避免因业务端的输入延迟影响财务输出。

同时结合业务变化，企业定期修订SLA，确保SLA持续支持业务人员与财务人员的工作协同。

* + - 1. 双向时效责任

企业的各业务单元确保业财关键数据，准时与准确提交至业财共享服务中心，包括销售、采购、发票等，从而履行各项业务的处理符合约定业财共享服务所需的时效责任。

对于各业务单元提交的财务流程请求，包括对账、结算、报销等，规定业财共享服务中心的响应时间，以及对各业务单元所提交数据的处理时间。

* + - 1. 数据质量共担

企业的各业务单元负责业务主数据口径与财务主数据口径一致，业财共享服务中心确保所提供的财务数据分析与决策支持，满足优化业务指标的应用，符合零售业务的实际情况。

同时业务部门承诺对产生的业务数据准确性负责，业财共享服务中心确保基于业务数据的总结，生成准确的财务数据和报告。

* + - 1. 权责服务界定

企业的各业务单元确保业务流程遵循企业既定的政策和流程规定，涉及新业务模式或者特殊业务场景时，提前与业财共享服务中心沟通，以便进行相应准备与评估；

业财共享服务中心确保公司的财务政策执行，对各业务单元涉及财务的相关操作进行监督。对重大财务事项，财务人员应主动向业务人员提供必要的培训和指导，确保业务人员的操作符合财务法规和企业财务要求。

* + 1. 绩效监控与改进

企业对业财共享服务中心进行绩效监控，以数据指标呈现监控结果，包括流程效率，如从业务发起到支付入账的全链路时长；质量指标，如前端单据驳回率、财务处理差错率等；客户体验，如满意度调查、问题解决时效等。

在监控过程中，若发现执行偏差，如费用报销延迟率高，需判断问题原因是业财共享服务中心审核效率低，或为业务部门填单错误率高，并针对性改进流程、优化系统或加强业务培训。

* + 1. 用户支持与反馈机制

业财共享服务中心在用户之间，包括财务人员、业务人员与外部合作伙伴，需建立良好的用户支持与反馈机制，保障服务中心及时响应相关业财事务需求，主要包括在用户间建立双向的沟通渠道，如用户的问题和建议反馈，服务中心对重要信息的传达，如制度更新与标准调整等；举行不定期的专题会议，与用户沟通专题痛点，设计优化方案；形成用户反馈→服务优化→效果验证的闭环，提升用户满意度。

* + 1. 考核与激励

结合SLA与绩效监控指标的承诺与要求，业财共享服务中心对员工服务质量、服务时效与流程合规率，设定工作目标与责任。通过用户支持与反馈机制获得结果，从效率、质量、满意度与优化创新等多维度，对员工工作进行考核。并且可建立项目考核形式，对解决业财痛点的团队进行项目激励。

* 1. 业财组织沟通协作
		1. 业财协同目标明确

在零售企业的业财一体协同中，业务人员和财务人员须围绕企业目标达成共识。通过对企业目标的分解与关联，将目标形成具体业财指标。

目标的分解从“事后核算”转向“价值共创”，业务人员将业务目标细化为具体的销售指标、毛利指标增长等，财务人员将其转化为财务指标，如收入目标、利润目标、成本预算等。

两者目标相互关联，业务人员的每项业务活动均具备相应的财务指标体系，财务人员的预算和成本控制也紧密基于业务计划。

* + 1. 业务需求升级与财务角色转化

零售企业的业财一体化建设，伴随零售企业业务要求提升与需求变化的过程，对财务提供业务支持的要求从事后分解总结，发展到实时数据分析支持，最终转到财务人员参与决策。

对财务要求的提升，促进企业的财务人员，利用业财一体化时机，将工作焦点从事务性工作中脱离出来，将角色从传统的核算型事务处理，到业务伙伴（财务BP），最终向价值创造转化。

* + 1. 协同关注的主要问题

零售企业在业财协同过程中，需关注业财信息的透明与共享程度，确保业务人员及时向财务人员提供准确的业务数据信息，财务人员向业务人员提供分析结果。

并且需关注双方沟通的共同语言和流程融合，融合双方的系统、流程与指标，让财务BP参与日常业务活动中。

同时还需关注建立以财务口径为导向的决策机制，以财务数据为主导，对经营进行分析，并由业务人员对问题进行归因分析，双方共同制定改进措施，定期复盘。

* 1. 组织结构与团队建设
		1. 高层支持与定位

在业财一体的组织结构与团队建设中，零售企业的高层管理者发挥战略引领作用。通过明确业财一体在企业整体战略中的定位，高层管理者将其作为提升企业竞争力，实现可持续发展的关键举措。

高层管理者负责分配资源，支持与业财一体建设相关的组织调整和团队提升，包括资金投入用于建立业财共享服务中心，招聘和培训专业人才等。同时，在业务人员和财务人员之间，高层管理者负责协调可能存在的利益冲突和资源争夺，确保双方在业财一体的框架下协同工作。

* + 1. 业财共享服务中心架构

零售企业的业财共享服务中心架构，需体现集中化和标准化的特点。对纳入服务中心的业务或者事务需遵循两方面特征，一方面是能集中处理业务和财务流程中的共性事务，如账务处理、费用报销、采购结算等，另一方面是能提高效率和降低成本的事务。

服务中心的架构设计需融合业务和财务流程，减少不必要的环节，减低数据重复录入和传递错误几率。并以业财共享服务中心为数据枢纽，对接业务系统，确保数据同源。同时在此基础上，企业形成战略财务（集团层面）—— 业务财务（财务BP融入业务线）—— 共享财务（服务中心标准化处理）的三层业财管理体系，共享财务负责处理高重复性、规则性强的业务或事务，如报销与开票等，财务BP处理较高个性化，参与业务决策的事务。

* + 1. 团队协作机制

通过定期的团队间会议、项目沟通会、即时通讯工具群组等方式，在明确业务人员和财务人员在不同业务流程中的职责，制定协同工作的流程规范等方面，业财团队共同汇报工作进展，解决遇到的问题。

* + 1. 人员培训

业财团队定期开展业务与财务知识的相关培训。培训内容以业财融合为导向，熟悉相关财务结果的前端业务知识，掌握用业务语言表达财务逻辑的沟通能力，如以不同的销售形式，表述收入的来源，不同的结算形式，表述支出的结果等。培训方式以标准化流程操作培训为主，可根据企业自身情况，推行财务人员前往业务岗位轮岗、定期培训考评等方式进行。

* + 1. 财务赋能

通过提供准确与及时的财务数据，财务人员为业务人员赋能，并做好风险预警与控制工作。通过对财务数据的监控和分析，财务人员发现业务中的提升空间与经营风险，与业务部门共同制定提升与应对措施，保障企业的经营质量与平稳运营。

财务人员发挥对经营成果指标敏感的特长，采用管控前移的方式，在业务规划的初期介入，如卖场调改，经营品牌汰换，经营品类优化等时机，通过参与业务设计和业务沟通，与业务人员配合输出可行性报告，提示经营指标的优化方向，并避免业务试错。同时财务人员建立业财风险指标，通过植入进业财系统的方式，对业务活动异常表现，自动触发预警。

* + 1. 协作能力培养

通过解读各零售业务场景的业财数据，组织团队合作零售业务优化项目等方式，企业持续培养业财团队成员的业财协作能力，并在项目实践中提高参与各方的协作默契，引导业务人员与财务人员从对立立场，如控成本与要资源的对立，转向共创解决方案，如共同优化成本结构。

* 1. 企业业财一体程度评价
		1. 战略协同程度

评价方式：在企业的战略与组织规划中，零售企业对业财一体的发展目标是否有明确的表述，并在实际执行过程中，业务人员和财务人员在目标设定和资源分配上的如何协同。

达标特征：业务人员能够清晰阐述财务目标对本团队KPI的影响路径。

* + 1. 流程融合程度

评价方式：在零售企业的业务流程和财务管控点中，评估实际业务操作中的财务管控是否有效合理，收集实践中的反馈，分析流程调整与需求变化的匹配情况。

达标特征：不出现“业务抱怨财务流程较慢，影响业务进度”或“财务指责业务数据不准确，影响账务处理”。

* + 1. 数据整合程度

评价方式：聚焦业财数据的准确性，按照销售、库存等业务数据与收入、成本等财务数据，两类数据保持一致为标准，评估对业财数据的更新是否及时，业务人员与财务人员是否能够适时相互获取对方所需数据。

达标特征：业务人员不再向财务人员索要报表，而是能够直接从看板中获取数据。

* + 1. 价值创造程度

评价方式：通过业务人员与财务人员共同参与设计的新业务项目，以财务人员推动业务收益量化指标的方式，形成项目预测分析与经营分析结果。

达标特征：由财务人员为主导，进行预测分析所产生的新业务项目报告，对项目的落地起到决策作用。

参考文献

[1] 财政部.关于全面深化管理会计应用的指导意见（财会〔2024〕22号），2024年12月16日

[2] APQC.APQC流程框架V7.4.0版，2024年8月21日