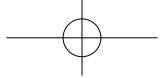


# 财务数字化转型

## ——大型企业智能财务创新应用实践

任振清 王淑珍 运玉贞 著

清华大学出版社  
北 京



## 内 容 简 介

智能财务转型是目前企业集团进行财务转型的关键措施，同时也是智能技术在财务领域的延伸。企业运用智能技术来提高财务经营能力、重塑财务运作流程，以确保财务数据的准确、有效，为企业的战略转型提供科学、合理的依据。随着时间的推移，财务工作的智能化特点愈加展现出来。本书对智能财务的基础理论进行了梳理，介绍了智能财务组织、管理、技术变革和企业实践案例，阐述了智能财务在企业集团的建设路径和应用效果，推动企业提升风险防范能力和工作效率，实现智能财务转型。

本书可供企业高管、咨询公司顾问参考，也可作为高校和专业培训机构的教材，还可作为智能财务常识和技能自学者的参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。举报：010-62782989，beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

### 图书在版编目(CIP)数据

财务数字化转型：大型企业智能财务创新应用实践 / 任振清，王淑珍，运玉贞著. —北京：清华大学出版社，2023.4

ISBN 978-7-302-63065-4

I. ①财… II. ①任… ②王… ③运… III. ①信息技术—应用—企业管理—财务管理 IV. ①F275-39

中国国家版本馆 CIP 数据核字 (2023) 第 044093 号

责任编辑：陈 莉

封面设计：周晓亮

版式设计：方加青

责任校对：马遥遥

责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-83470000 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市东方印刷有限公司

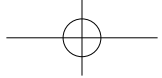
经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：15.75 字 数：202 千字

版 次：2023 年 4 月第 1 版 印 次：2023 年 4 月第 1 次印刷

定 价：69.80 元

产品编号：099852-01



# 前言

经济全球化发展趋势下，智能技术蓬勃发展，智能时代悄然来临。回顾过去，财务管理经历了会计电算化、信息系统协同、人工智能应用三次重大变革。随着数字经济的蓬勃发展，越来越多的集团型企业将智能技术应用到财务工作中，智能技术在提高企业管控能力和运作效率等方面发挥了巨大的作用，提高了企业的核心竞争力。

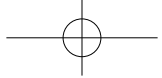
智能财务技术是目前集团型企业进行财务转型的关键技术，也是智能技术在财务领域的延伸。企业运用新技术提高财务经营能力，重塑财务运作流程，使财务数据准确、有效，为企业的战略转型提供科学、合理的依据。随着时间的推进，智能财务的基础理论、财务组织、思维变革和企业实践将不断创新，财务工作的智能化特点也将愈加明显。

为了帮助更多企业在数字化转型背景下做好智能财务建设，并为高校提供智能财务的辅助教材，笔者结合多年实践经验，将智能财务的框架、应用实践、案例成效等整理成一套逻辑体系，编写成本书，希望能够对企业、高校和科研单位提供有益借鉴。

本书具有以下三个特点：

- 一是新，根据近期智能财务应用案例阐述了智能财务的发展现状；
- 二是全，涵盖了智能财务的大部分内容；
- 三是直，讲解不绕弯，理论结合实际，直接阐述结果，指导性强。

本书可供企业高管、咨询公司顾问参考，也可作为高校和专业培训机构的教材，还可作为智能财务常识和技能自学者的参考书。

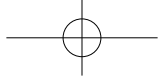


本书第1章由任振清编写，第2～7、9、10章由王淑珍编写，第8章由运玉贞编写。

受作者水平所限，书中难免存在一定的疏漏，敬请读者批评指正。

作者

2022年12月



# 目 录

## 第 1 章

### 智能财务概述 / 001

#### 1.1 智能财务基础 / 002

#### 1.2 智能财务的核心理论 / 003

##### 1.2.1 规模经济 / 003

##### 1.2.2 核心竞争理论 / 004

##### 1.2.3 业务流程再造 / 005

##### 1.2.4 扁平化架构 / 005

##### 1.2.5 管理信息系统 / 005

#### 1.3 企业集团财务管理转型与发展 / 006

##### 1.3.1 企业集团财务管理模式 / 006

##### 1.3.2 传统财务管理模式 / 009

##### 1.3.3 企业集团财务管理模式的转型 / 013

#### 1.4 企业集团的智能财务转型路径 / 014

##### 1.4.1 财务战略规划 / 015

##### 1.4.2 财务共享中心建设 / 017

##### 1.4.3 管理会计应用 / 018

#### 本章小结 / 019

## 第2章

### 智能财务的组织变革 / 020

#### 2.1 财务组织的变革 / 021

##### 2.1.1 财会一体化阶段 / 021

##### 2.1.2 专业分离阶段 / 022

##### 2.1.3 财务分离阶段 / 023

##### 2.1.4 外延发展阶段 / 024

#### 2.2 财务组织的持续发展 / 025

##### 2.2.1 财务管理的刚性与柔性 / 026

##### 2.2.2 共享中心的柔性管理 / 027

##### 2.2.3 财务领域的新概念 / 031

#### 2.3 智能财务团队 / 033

##### 2.3.1 智能财务团队面临的困境 / 034

##### 2.3.2 智能财务团队的设置 / 035

##### 2.3.3 智能财务团队运行机制 / 035

#### 2.4 财务创新体系 / 036

##### 2.4.1 财务制度创新 / 036

##### 2.4.2 财务管理创新 / 038

##### 2.4.3 财务创新实践 / 039

#### 本章小结 / 041

## 第3章

### 智能财务的管理变革 / 042

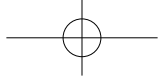
#### 3.1 智能时代的财务管理思维 / 043

|       |               |   |     |
|-------|---------------|---|-----|
| 3.1.1 | 新科学管理思维       | / | 044 |
| 3.1.2 | 柔性运营思维        | / | 044 |
| 3.1.3 | 互联网思维         | / | 045 |
| 3.1.4 | 架构思维          | / | 046 |
| 3.2   | 智能财务的能力框架     | / | 046 |
| 3.2.1 | 战略财务          | / | 047 |
| 3.2.2 | 业务财务          | / | 048 |
| 3.2.3 | 专业财务          | / | 049 |
| 3.2.4 | 共享财务          | / | 050 |
| 3.2.5 | 支撑与保障         | / | 050 |
| 3.3   | 智能时代的财务人员     | / | 051 |
| 3.3.1 | 财务人员面临的挑战     | / | 052 |
| 3.3.2 | 财务人员的核心能力     | / | 053 |
| 3.3.3 | 财务人员能力构建      | / | 054 |
| 3.4   | 智能时代高校财务专业的发展 | / | 056 |
| 3.4.1 | 创新课程体系        | / | 057 |
| 3.4.2 | 优化培养模式        | / | 058 |
| 3.4.3 | 创新教学理念        | / | 058 |
| 3.4.4 | 深化校企合作        | / | 060 |
|       | 本章小结          | / | 061 |

## 第 4 章

### 智能财务的技术变革 / 062

|       |       |   |     |
|-------|-------|---|-----|
| 4.1   | 财务大数据 | / | 063 |
| 4.1.1 | 大数据概述 | / | 063 |



|       |              |   |     |
|-------|--------------|---|-----|
| 4.1.2 | 财务大数据的实施     | / | 063 |
| 4.1.3 | 财务大数据的应用     | / | 065 |
| 4.2   | 人工智能         | / | 067 |
| 4.2.1 | 人工智能概述       | / | 067 |
| 4.2.2 | 人工智能对财务的影响   | / | 067 |
| 4.2.3 | 人工智能在财务中的应用  | / | 069 |
| 4.3   | 云计算          | / | 071 |
| 4.3.1 | 云计算概述        | / | 071 |
| 4.3.2 | 财务云计算的特征     | / | 072 |
| 4.3.3 | 云计算在财务中的应用   | / | 073 |
| 4.4   | 移动互联网        | / | 074 |
| 4.4.1 | 移动互联网概述      | / | 074 |
| 4.4.2 | 移动互联网的特征     | / | 075 |
| 4.4.3 | 移动互联网在财务中的应用 | / | 075 |
| 4.5   | 物联网          | / | 077 |
| 4.5.1 | 物联网概述        | / | 077 |
| 4.5.2 | 财务与物联网的结合    | / | 077 |
| 4.5.3 | 物联网在财务中的应用   | / | 078 |
| 4.6   | 区块链          | / | 080 |
| 4.6.1 | 区块链概述        | / | 080 |
| 4.6.2 | 区块链的特征       | / | 080 |
| 4.6.3 | 区块链在财务中的应用   | / | 081 |
|       | 本章小结         | / | 083 |



## 第 5 章

### 智能财务规划与实施 / 084

#### 5.1 智能财务架构 / 085

##### 5.1.1 系统架构 / 085

##### 5.1.2 功能架构 / 086

#### 5.2 智能财务架构的关键要素 / 088

##### 5.2.1 数据层 / 088

##### 5.2.2 引擎层 / 088

##### 5.2.3 业务层 / 089

#### 5.3 智能财务的实施 / 092

##### 5.3.1 关键工作和阶段目标 / 093

##### 5.3.2 风险管理与控制 / 095

#### 5.4 智能财务的跨部门协同 / 097

##### 5.4.1 跨部门协同的难题 / 097

##### 5.4.2 跨部门协同的促进 / 097

#### 本章小结 / 099

## 第 6 章

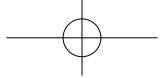
### 智能共享财务 / 100

#### 6.1 智能财务共享中心框架 / 101

##### 6.1.1 财务共享中心建设的整体框架与智能提升 / 101

##### 6.1.2 财务共享中心运营的整体框架与智能提升 / 102

##### 6.1.3 财务共享中心外包和众包的框架与智能提升 / 103



## VIII

### 财务数字化转型——大型企业智能财务创新应用实践

#### 6.2 财务共享中心建设 / 104

##### 6.2.1 总体架构 / 105

##### 6.2.2 战略定位 / 106

##### 6.2.3 组织架构 / 106

##### 6.2.4 人员架构 / 107

##### 6.2.5 流程架构 / 107

##### 6.2.6 数据规范 / 108

##### 6.2.7 信息系统 / 108

##### 6.2.8 运营管理 / 109

##### 6.2.9 变革管理 / 109

#### 6.3 财务共享中心运营 / 110

##### 6.3.1 运营体系框架 / 110

##### 6.3.2 运营初创期 / 111

##### 6.3.3 运营成长期 / 112

##### 6.3.4 运营成熟期 / 114

#### 6.4 流程自动化机器人 / 116

##### 6.4.1 应用场景 / 116

##### 6.4.2 落地实施 / 119

#### 6.5 共享财务的持续发展 / 122

##### 6.5.1 云服务助推全球化 / 122

##### 6.5.2 事项法会计引领新价值 / 123

##### 6.5.3 智能财务持续发展 / 123

#### 本章小结 / 124

## 第 7 章

### 智能专业财务 / 125

#### 7.1 智能专业财务框架 / 126

##### 7.1.1 财务报告 / 126

##### 7.1.2 司库 / 资金管理 / 127

##### 7.1.3 税务管理 / 128

##### 7.1.4 资产管理 / 128

##### 7.1.5 成本管理 / 129

#### 7.2 全电发票管理 / 130

##### 7.2.1 全电发票的发展历程 / 130

##### 7.2.2 全电发票的优点 / 131

##### 7.2.3 全电发票和电子发票的区别 / 132

##### 7.2.4 全电发票时代的挑战及应对措施 / 134

#### 7.3 司库管理 / 135

##### 7.3.1 企业司库的发展历程 / 136

##### 7.3.2 智能司库的核心内容 / 137

##### 7.3.3 智能司库管理平台 / 140

##### 7.3.4 智能时代司库建设 / 142

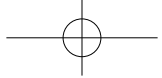
#### 本章小结 / 143

## 第 8 章

### 智能业务财务 / 144

#### 8.1 智能业务财务框架 / 145

##### 8.1.1 工程财务管理 / 145



X

财务数字化转型——大型企业智能财务创新应用实践

- 8.1.2 供应链财务管理 / 146
- 8.1.3 海外财务管理 / 146
- 8.1.4 业财一体化 / 147
- 8.2 海外财务管理 / 148
  - 8.2.1 海外财务管理概述 / 148
  - 8.2.2 海外财务管理的特点 / 149
  - 8.2.3 海外财务管理体系及实施路径 / 151
- 8.3 智能会计引擎 / 158
  - 8.3.1 会计引擎的定义 / 158
  - 8.3.2 智能会计引擎的优势 / 159
  - 8.3.3 智能财务会计引擎与应用 / 161
  - 8.3.4 智能管理会计引擎与应用 / 162
- 本章小结 / 165

## 第9章

### 智能战略财务 / 166

- 9.1 智能战略财务框架 / 167
  - 9.1.1 财务战略 / 167
  - 9.1.2 全面预算管理 / 168
  - 9.1.3 资本运作 / 168
  - 9.1.4 经营分析 / 169
  - 9.1.5 财务合规风控 / 170
- 9.2 智能全面预算管理 / 171
  - 9.2.1 智能全面预算管理的特征 / 171

9.2.2 智能全面预算管理的核心内容 / 172

9.2.3 智能全面预算的构建过程 / 173

9.3 智能风控管理 / 175

9.3.1 传统风控系统 / 175

9.3.2 智能风控系统 / 176

9.3.3 智能风控系统构建 / 178

9.4 智能经营分析 / 180

9.4.1 智能经营分析概述 / 180

9.2.2 智能经营分析体系 / 182

9.2.3 智能经营分析系统 / 183

本章小结 / 186

## 第 10 章

**智能财务案例 / 187**

10.1 A 集团：数字经济时代智能财务实践 / 188

10.1.1 A 集团基本情况 / 188

10.1.2 A 集团主要做法 / 190

10.1.3 A 集团主要成效 / 199

10.1.4 A 集团未来展望 / 200

10.2 B 集团：商务智能应用促进管理会计升级 / 201

10.2.1 B 集团基本情况 / 201

10.2.2 B 集团主要做法 / 201

10.2.3 B 集团主要成效 / 205

10.2.4 B 集团未来展望 / 206

### 10.3 C 集团：以财务共享建设作为财务转型突破口 / 207

#### 10.3.1 C 集团基本情况 / 207

#### 10.3.2 C 集团主要做法 / 207

#### 10.3.3 C 集团主要成效 / 212

#### 10.3.4 C 集团未来展望 / 213

### 10.4 D 集团：实施资金风险管控体系，实现“盈”“利”

#### 双重目标 / 214

#### 10.4.1 D 集团基本情况 / 214

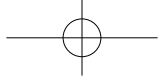
#### 10.4.2 D 集团主要做法 / 216

#### 10.4.3 D 集团主要成效 / 232

#### 10.4.4 D 集团未来展望 / 234

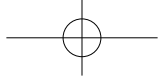
### 参考文献 / 236

### 后记 / 237



# 第1章 智能财务概述

数字经济时代，“大智移云物区”等技术的发展给企业管理带来了前所未有的机遇与挑战，财务管理作为企业管理的一部分，同样面临机遇与挑战。把握时代机遇，融合智能技术，构建智能财务体系成为企业的必然选择。

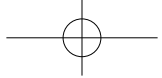


## 1.1 智能财务基础

智能财务是指财务全流程的智能化，包括业财融合理念下的智能财务共享中心、以商业智能为基础的管理会计平台、以人工智能为基础的智能财务平台三大部分。其中，智能财务共享中心是构建智能财务体系的基础。可以说，在智能时代，智能技术与财务结合是企业财务的发展方向，可以帮助企业提速增效。

众多学者和专家提出了自己关于智能财务的观点。**Peter Fingar** 提出了大数据、云计算等技术的应用仍存在较多风险的观点，但他仍认为财务管理由 ERP(enterprise resource planning，企业资源计划)系统向智能财务云系统发展是大势所趋。**Barbara** 认为，传统意义上的财务信息共享和云计算服务是财务共享中心产生的两个重要因素，传统的信息共享技术效率低下，导致企业的部分职能重叠、经营效率受阻。他将大数据和财务共享中心融合，并认为两者相结合是解决集团型企业“大企业病”的关键手段。智能技术的出现给企业的发展提供了动力，优化了企业财务流程，提高了企业的财务信息化水平。**Mary** 认为，机器人流程自动化将为财务共享中心的发展提供支持，财务机器人将在未来的财务管理中与财务共享结合共同为智能财务提供动力。智能财务涉及管理会计、云财务等多个方面，是对传统财务的根本性变革。**熊磊** 分析了管理会计和会计信息化，他认为财务共享对于管理会计信息化具有重要作用，提出了基于云计算的财务共享





平台。同时，从云财务发展的动因与可行性两个方面出发，提出云财务的三大内容分别是云财务平台、云财务保障制度、云财务管理会计协同。董静提出在智能时代，会计模式将发生根本性的变革，企业的财务管理可以从战略决策、思维模式、部门职能、数据管理等方面进行变革，从而提高企业的核心竞争能力，创造更高的企业价值。赵悦研究了基于人工智能的企业财务，提出了财务优化的发展方向是财务会计向管理会计过渡、提高人工智能技术的安全性和保密性、大力开发智能财务平台等。

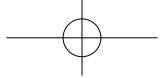
总体来看，智能财务是一个全新领域并处于发展阶段，国内外的理论基础相对成熟，国内企业在智能财务方面的具体应用正在逐步发展。

## 1.2 智能财务的核心理论

智能财务的核心理论主要包括规模经济、核心竞争理论、业务流程再造、扁平化架构、管理信息系统五个方面。

### 1.2.1 规模经济

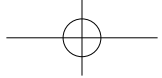
规模经济是指企业由于运营规模的不断扩大，分摊到单位产品的单位固定成本会降低，生产的产品越多，利润就越高，从而提高了生产效率。规模经济说明的是生产规模扩大时对生产结果或者收益的影响。当生产规模的扩大比率小于生产结果或者收益增长的比率时，规模收益就递增；而当生产规模的扩大比率大于生产结果或者收益增长的比率时，规模收益则递减。



总体来说，规模经济的发展有三个主要原因：第一，操作流程的分割，即以最少的投入完成任务。第二，专业化的分工。经济学鼻祖亚当·斯密提出，同等数量的劳动者通过专业的分工，可以完成比以往多出许多的工作量，这是由于劳动者的工作效率因专业化的分工而有了大幅提高。同时，进行专业化的分工后，避免了由一项工作转移到另一项工作的时间损失，提高了效率，而且标准的操作流程也能简化工作，使一个人能够完成多个人的工作。第三，大规模的生产。随着个人工作量的提高，单位产品所分摊的固定成本就会下降。通过资源的共享，企业能集中处理多个业务单位的部分业务流程；通过专业化的劳动分工，整合了原来分散的工作任务，员工的专项工作技能得以提高，生产速度加快，提高了工作效率，降低了劳动成本。

### 1.2.2 核心竞争理论

核心竞争理论认为，企业应该明确自己的核心优势和核心业务。如果某些业务不是企业的核心业务，但对企业来讲也很重要，那么就应该把这些业务流程转移到企业内部的共享中心，从而让企业将更多的财力和物力投入核心业务的开发与发展，创造更多的核心优势，以提高企业的核心竞争力。核心竞争理论强调，企业必须让自己成为行业中的佼佼者和领头羊，成为产业价值链中的某一个环节，特别是关键环节上最有竞争力的一方，这样企业在市场上才有主动权。对于企业来说，任何资源都是有限而重要的，企业不可能在所有的领域拥有相同的竞争力，所以，企业必须认识到自己的优势，集中企业有限的资源投入自己所擅长的部分，把不擅长的事务性流程归集到内部的共享中心去运作，使企业的有限资源得到优化，提高核心竞争力。



### 1.2.3 业务流程再造

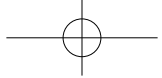
业务流程再造是 20 世纪 90 年代由美国麻省理工学院教授 Michael Hammer 和 James Champy 提出的。他们认为,为了飞跃性地改善成本、质量、服务、速度等现代企业运营基础,必须对工作流程重新思考并进行根本性的改革。业务流程再造是把传统的工作流程按照专业分工的原则进行革命性的拆分,然后由多个相对独立的部门来运作,将大量的需要重复处理的业务流程集合起来,进行集中处理,提高财务工作的运作效率。

### 1.2.4 扁平化架构

扁平化架构是指打破公司内部组织架构中过多的层次,扩大管理的范围,使得信息和任务能快速、有效地到达执行人员,这样的架构可以使组织更灵活、更敏捷。企业有了扁平化架构,可以灵活、迅速地应对市场和技术等方面的变化。企业应尽力扩大管理的范围,减少纵向的管理层次,使原先分散在各个业务部门的团队架构扁平化,优化组织架构,减少管理层次并相应地减少成本费用的支出。扁平化架构可以使各部门人员行为更统一,信息的收集和处理更快速。

### 1.2.5 管理信息系统

管理信息系统是利用电子信息技术和计算机技术对企业信息数据进行集中化处理与分析的管理系统,其主要任务是对数据和信息进行收集、整合、分析、处理、共享、维护。管理信息系统是企业集团进行智能财务转



型的必要条件。通过应用智能技术，企业管理信息系统会发展得更加智能化，转型成为效率更高的系统性平台，为企业管理决策提供支持。

## 1.3 企业集团财务管理转型与发展

### 1.3.1 企业集团财务管理模式

在我国，大部分企业集团为管理型企业集团。由于一些管理型企业集团是政府或者国有资产主管部门通过划归管理或授权经营的方式组建成立的，存在先天性的不足，主要表现出产权不清、出资者不明、财务关系不顺、权责失衡、缺少外部监督机制等问题，致使内部人控制、团而不集、集而不团的现象比较突出。为了解决企业集团内部信息不透明、不对称和不集成，致使集团总部的高层决策者难以获取准确的财务信息等问题，应当选择建立基于“决策层—管理控制层—核算操作层”自上而下的全透明的财务集中管理和监控信息网络，以财务管理的进步促进企业管理的进步，提高集团核心竞争力的财务集中管理模式。实行财务集中管理的主要目的就是增强集团总部对下属单位的财务监控力度，这也符合企业集团财务管理的特点和原则。

此外，企业集团财务管理模式的选择，还要充分考虑企业集团当前所处的发展阶段、集团内部的组织结构形式、成员企业所在地的外部环境，以及集团整体发展战略等因素。任何一种财务管理模式都有利有弊，企业集团财务管理模式的选择要因地制宜和因时制宜。结合我国目前大多数企业集团的实际情况，管理型企业集团选择“财务信息实时集中，集权与分

权结合”的财务集中管理模式为最优。

要保证企业集团能够从源头实时获取真实、正确的信息，必须建立集团财务信息一体化平台，主要有以下三种模式。

### 1. 实时集中模式

实时集中模式又称完全集中模式，是指集团总部与各下属企业之间建立实时的网络系统，形成信息一体化平台，集团统一制定财务制度，如会计制度、预算制度、人员权限等并下发给下属企业；整个集团只使用一套财务管理软件，所有分支机构作为集团的责任中心，在一套账簿里完成会计凭证填制、总分账簿登记、会计报表生成等工作，实现财务业务网上一体化在线处理。集团层面通过细化岗位职责和业务流程，赋予各级财务管理人员相应的权限，就可以达到重新配置财务管理权限的目的，对经济业务进行实时监督与控制，从而实现整个集团的财务集中管理。实时集中模式如图 1-1 所示。该种模式一般适用于需要对下属企业进行统一管理、实时控制、协同运作，并对内部财务报告的时效性、深度和广度要求都很高的企业集团。

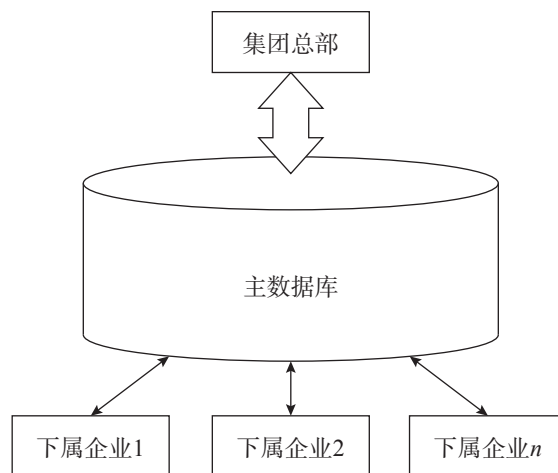


图 1-1 实时集中模式

## 2. 定期集中模式

定期集中模式是指集团总部与下属企业之间建立定期集中的财务信息一体化平台，在日常业务处理过程中下属企业将数据保存在当地，并定期通过网络等传输介质将各下属企业的账簿数据或者会计报表数据上传到集团总部进行集中管理。从企业集团管理和控制的角度看，采用定期集中模式，即将实时控制权和管理权下放给下属企业，集团总部主要通过定期数据汇总、查询、统计和分析，对下属企业进行有效控制和评价。定期集中模式如图 1-2 所示。

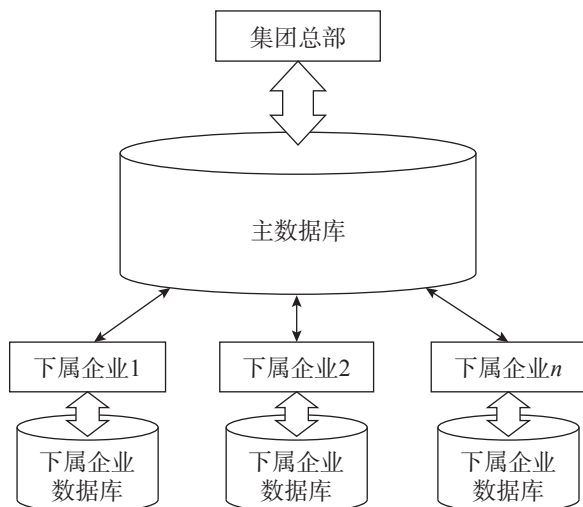
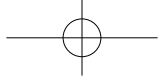


图 1-2 定期集中模式

从企业集团内部报告的要求来看，定期账集中模式和定期表集中模式对集团内部报告的支持度有较大的不同，定期账集中模式在内部报告的正确性、有效性、广度和深度上都优于定期表集中模式。

## 3. 混合集中模式

混合集中模式是指实时集中模式和定期集中模式相混合的模式，它具有两者共同的特征。例如，一些大型企业集团的业务涉及多行业，而且多



为跨区域经营，因此，成立二级行业管理部门，并将三级相同行业的下属企业归属相应的二级管理部门进行管理。二级管理部门对三级企业采用实时集中模式，集团总部对二级管理部门采用定期集中模式，并要求不同的层级提供不同的内部财务报告。

### 1.3.2 传统财务管理模式

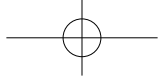
#### 1. 传统财务管理模式的运行方式

传统财务管理围绕审核原始单据、记录账簿、编制财务报表等传统核算工作开展，重点关注财务报表编制质量、是否遵循内部控制制度、是否遵循企业会计准则等传统财务管理事项，财务部门职责与财务人员岗位也是基于此设置的。在很大程度上，传统财务管理模式独立于企业经营活动之外，主要针对财务结果进行分析，属于事后分析。

#### 2. 传统财务管理模式的弊端

传统财务管理模式以事后管控为主，缺乏对战略决策的信息提供与引导支撑，未对企业经营运行效率、资源使用效率等非价值指标进行管理，这会导致企业运行成本、投资额度等价值指标的恶化。如果没有采取有效措施对非价值指标进行管控，很大程度上会影响企业战略的实施，最终导致企业无法持续发展。传统财务管理模式的弊端具体表现在以下方面。

(1) 财务核算标准化程度不高。传统财务管理模式下，财务核算组织一般由行政级别的财务核算人员组成，财务人员分级分散处理核算业务。岗位一般按收入、成本、资金、往来、税务、财务报表、财务分析等划块业务进行设置，会计人员处理业务局限于本岗位单一业务。由于受到人员数量的限制，岗位人员很少进行轮岗或与其他岗位交流，导致业务素质无法全面提升。另外，各级人员受学历、能力等因素的限制，对会计准则、



内部控制等制度理解、运用的水平不一，对 ERP 等财务核算系统的运用熟练程度不同，导致不同人员、不同公司对同类业务的核算标准不一致，财务核算标准化程度不高，进而影响财务信息的质量。

(2) 管理目标及行为存在短期性。传统财务管理模式下，财务管理以利润最大化为最终目标。以利润最大化为目标可以促进企业加强管理，提升核算规范性，进而提升企业的效益，但企业管理者为追求利润可能会注重短期效益而忽略企业的长远规划。

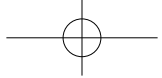
(3) 缺乏对外部环境的适应性。传统财务管理模式下，财务管理较注重企业内部管理，重点关注通过压降成本实现财务管理的目标，并将核算成本作为产品或服务的定价依据，缺乏对外部环境的深入研究和适应。

(4) 业务与财务融合不充分。传统财务管理模式下，财务部门仅仅是业务数据的被动接受者，对业务管理的指导不足，未建立有效的财务信息反馈机制，业务与财务的融合不充分；企业内部价值链管理未实现有效贯通，企业内部的建设、维护、运营、营销衔接不流畅；只注重对财务指标的解释、评价，缺乏对业务过程的服务支撑与监控。

(5) 企业价值导向机制不健全。传统财务管理模式下，财务管理价值导向机制不健全，运营管理粗放，企业内部各主体之间往往只重视抢资源、分盘子、大投入，而对资源使用效益、投入产出回报关注不足。加之各层级 KPI 考核指标设置不合理，缺乏效益导向的统筹引导，不同运营主体、不同专业往往避重就轻，逃避责任。在这一过程中，全面预算管理的资源统筹配置不到位，企业内部各主体资源使用效益和预算目标执行的过程监控不足，对各类资源效益导向动态优化调整不及时，经营效益评价和过程管控支撑亟待加强。

(6) 对战略决策的支撑力度不够。传统财务管理模式下，财务管理处于企业流程末端，对财务结果形成的过程干预能力和手段不足，财务管理





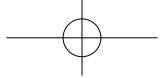
人员的专业能力、分析能力与前瞻性意识还有所欠缺，缺乏全局洞察的手段，在企业内部对前端业务的支撑不够，无法满足前端部门的各类信息要求，从而无法支撑企业的战略决策。

### 3. 传统财务问题的应对措施

针对传统财务问题，可以采取以下应对措施。

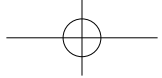
(1) 做好信息系统的顶层设计、统一规划与建设。做好顶层设计并统一规划、统一建设、统一运维是完善信息化系统的必经之路。目前，信息系统的整合方法有推倒重建法、中间件技术整合法、定制开发法三种。推倒重建法是指用新系统直接替换原有的系统，这种方法适用于功能比较单一的系统。中间件技术整合法适用于一些不可替代的关键系统，由于系统不可替代，只能添加中间件接口进行技术补充，整合成新的集成信息系统。定制开发法是指采用定制开发的形式进行系统的独立开发工作。值得注意的是，所有软件都有生命周期，一般每5年企业的需求就会发生变化，并带动软件更新换代。企业要抓住这一机会，在更新换代的窗口期设计、建设统一的软件和系统，以实现信息系统的更新与对接，预判企业在窗口期的实际需求是规划、设计系统的重点。

(2) 加强财务与业务的沟通。财务部门与业务部门应加强沟通和交流，财务人员应了解业务知识，帮助业务人员了解财务专业知识，使两者的沟通更顺畅。财务人员应转换仅从财务视角看问题的方式，改变过于关注风险的工作习惯，在解决问题时还要考虑公司怎样才能获得更多利润，考虑业务部门的实际需要，考虑财务管理决策是否符合集团战略目标，帮助企业创造价值，实现利润最大化。财务人员不应只在预算、资金结算时对业务部门进行管控，还要参与企业的整个业务流程，监控资金使用情况，密切关注企业外部环境变化，及时提供专业的财务分析服务，为业务部门做好决策支持。



(3) 实行业务财务流程一体化。企业需要实行业务财务流程一体化，改变财务部门与业务部门互相独立的状况。业务财务流程一体化是指通过信息系统使业务与财务流程相融合，实现业务与财务数据共享，减少了人为干预导致的错误。实行业务财务流程一体化方便财务人员及时监控经济业务活动，以及利用业务与财务数据做分析、决策，使管理者更及时、更清楚地了解企业经营情况和业务情况，提高数据利用价值。实行业务财务流程一体化需要重构财务流程。传统的财务管理主要以做报表为目的，信息使用者主要是外部监管人、投资人，财务流程设计是以商品消费者为导向的，很少考虑企业内部信息使用需要，使得财务、业务人员之间难协调。传统的财务管理模式已经过时，满足不了企业发展需要，企业需要财务部门最大限度地发挥管理决策职能，财务管理的作用要从价值守护转为价值创造。此外，重构财务流程时应以提高企业整体价值为导向，财务与业务人员应该是伙伴关系，共同为企业创造价值。财务流程重构的过程中还要调整财务部门组织结构，传统的财务部门组织结构包括决策层、管理层、执行层。执行层只负责日常核算和执行上级下达的决策。管理层负责上报会计信息并监督、管理执行层的工作。财务部门没有发挥支持企业的管理决策职能。调整财务部门组织结构时，应以业务流程为导向安排岗位职责，财务人员需要参与到业务流程中去，时时刻刻为业务提供决策支持，执行层应该被赋予更多权力。由于构建了财务共享中心，企业可以大幅减少核算岗位，执行层可以把更多精力放在管理决策上，做好日常业务执行的监督工作，为业务人员提供财务视角的决策帮助。

(4) 培养复合型人才。企业需要提高财务人员的业务和管理能力，具体可以通过建立完善的财务人员培训与发展制度、直接雇佣有业务经验的财务管理人员等方法来实现，以便财务人员能够胜任业务财务和战略财务的工作。新的财务人员入职时，可以先派他们去业务部门轮岗，参与研发、

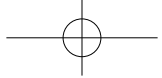


生产、销售、售后服务等所有业务流程，以便让财务人员全面、深入地了解业务的整个流程和运作机制，了解每个环节的工作内容，明白企业是如何创造利润的。同时，可以安排课程导师讲授业务和管理方面的知识，帮助新员工加深理解。企业还可以直接雇佣有业务经验的财务人员，比如在业务岗位工作过的财务人员，或本科毕业于业务相关专业但硕士毕业于财务类专业的应届生，并且在入职前让其先在业务部门工作一段时间；也可以让一些有管理经验的业务人员去接受在职或者脱产的财务专业教育，培养其成为具有业务管理能力的财务人员。

(5) 完善薪酬制度。为了调动财务管理人员的积极性，企业可以利用股权激励的方式对从事财务管理工作的人员发放股权进行激励，使员工的利益和企业的利益一致，促使员工以实现企业价值最大化为目标积极工作；还可以建立多层次的薪酬激励机制，分别对管理层、员工层面的不同岗位设计激励方案。对于业务财务岗位，企业可以制定提成工资的分配方案，业务财务人员的工资与项目收益直接相关，更利于发挥业务财务的积极性；还可以建立薪酬激励效果反馈机制，通过对薪酬激励前后的财务、管理指标进行分析与比较，评价当前薪酬激励机制的有效性和合理性，不断修正和完善薪酬激励体系。最后，企业应完善绩效考核制度，以提高员工工作效益为目标，按照定性与定量相结合的原则进行绩效考核。

### 1.3.3 企业集团财务管理模式的转型

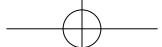
智能技术的应用给财务领域带来了颠覆性的变化，原有的组织结构不能与企业的财务运作流程匹配，进而导致企业不得不调整原有的组织结构并优化传统的财务运作流程。智能财务对企业的转型提出了更高的要求，传统的财务管理模式需要做出改变，找到更符合智能技术要求的财务管理



方式。企业集团的智能财务转型也需要转变财务人员的传统观念，财务人员不应该仅专注于财务会计，还应该将注意力延伸至财务管理及管理会计。同时，财务人员也应该对自己的财务管理能力进行提升，努力学习智能技术，将智能技术运用到传统的财务工作中。将财务人员培养成为智能技术专业型人才，企业才能在智能财务管理专家的带领下，成功进行智能财务转型。企业集团的智能财务转型不仅需要企业人才培养模式的转型、管控模式的转型，更需要企业组织结构的转型，在财务转型的过程中应注重组织变革。企业集团进行智能财务转型需要打造扁平化组织，使组织能够支撑企业的变革升级。另外，企业集团的智能财务转型加快了企业业务流程再造的过程，提高了业财融合的水平，财务人员不仅要注重对财务的管理，还要时刻关注企业的业务前端，财务工作需要与企业的业务环境相匹配，实现与业务工作的协同开展。企业集团进行智能财务转型的过程中，核算型财务会计需要进一步向智能管理会计平台转变，财务人员需要从传统的核算型人才向管理型人才转变。企业需要紧盯企业战略财务的发展目标，融合智能时代的各种新兴技术，加强业财融合的建设和组织流程的再造，基于此实现由财务会计向价值创造型、智能财务型的管理会计转变。

## 1.4 企业集团的智能财务转型路径

从国内外企业实施智能财务转型的实践经验来看，有三种路径：一是更系统，更注重财务控制、财务预测与决策；二是面向业务，提供支撑服务；三是优化财务组织，提升企业竞争力，集中投资于具有核心竞争力的项目。将三种转型路径有机融合，建立一套高效、精简的财务体系，可以



实现企业价值最大化的最终目标。所以，企业集团的财务转型要聚焦收入增长、资源配置优化、资源资产效率提升、战略服务支撑等，依托财务人员、流程优化、信息系统的支撑构建战略型财务管理体系。具体来看，财务转型要从财务战略规划、财务共享中心建设、管理会计应用三个层级逐渐递进展开。

### 1.4.1 财务战略规划

财务战略规划首先应聚焦企业战略，全面提升战略支撑服务能力、价值管理能力、效益提升能力，促进企业价值可持续发展，持续推进与深化财务转型工作，以企业发展战略为引领，在财务组织角色转换、财务组织架构设计和财务组织职能定位三方面进行规划，如图 1-3 所示。

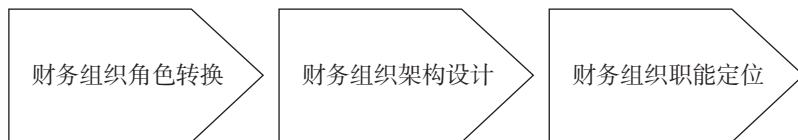
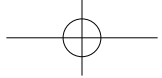


图 1-3 财务战略规划

#### 1. 财务组织角色转换

财务人员应进行思维方式和工作方式两方面的转换，以推进财务组织角色从传统的“报账会计”向“风险管控专家”“价值管理专家”“战略支撑信息提供专家”转换。财务组织角色的转换应建立在核算和监督职能实现的基础上。财务组织应在做好基础核算工作的基础上充分发挥财务统筹优势，利用数据优势、全局优势、税务专业优势，参与业务过程，进行风险评估，在盈利测算过程中进行业务的过程管控，发挥财务专业顾问的作用，成为企业业务的风险管控与价值协同者。财务组织在成为“风险管控专家”“价值管理专家”的基础上，通过财务数据与业务数据的衔接，



从战略角度在企业变革中发挥统领作用，激发基层单元活力，逐步成为企业“战略支撑信息提供专家”。

## 2. 财务组织架构设计

财务组织架构要基于战略型财务管理整体框架，实现财务会计与管理会计相对分离又互相依托。企业应设置财务共享中心，形成传统职能集中化变革、核算一体化与财务组织扁平化；同时，构建企业级战略型管理会计，形成战略支撑能力。

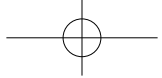
## 3. 财务组织职能定位

在智能财务管理模式下，财务被划分成战略财务、共享财务和业务财务，实现指导、执行、分析的职能重构。

战略财务定位于服务企业战略的财务管理职责，形成价值管理、专业化财务、战略服务支撑，参与企业战略的制定和推进。战略财务负责财务管理变革、全面预算管理、战略成本管理、税务政策和筹划，资金、成本资源的集中管控和配置，会计政策和报表披露管理，评估财务流程风险，服务企业管理层和业务部门，是“风险管理专家”“价值管理专家”和“战略支撑服务专家”。

共享财务的定位是在核算一体化、标准化、规范化、集中化的基础上，实现会计核算与财务共享，提供资金支付、报账审核、数据支撑、流程管理等标准化服务。共享财务负责落实内控管理要求、授权管理制度、会计核算规范和资金支付规定，通过集中化将会计核算流程制度化、稽核与对账标准化、资金收付管理规范化，确保财务报表信息的准确性、相关性与及时性，确保核算的权责发生制；依据统一的核算标准，负责营业收入、营销成本、管理费用、在建工程期间费用资本化，以及固定资产折旧计提等工作；还要负责财务报账从制单、复核到导入的全流程管理，编制与出具内部、外部财务报表，为公司管理层提供财务数据信息。



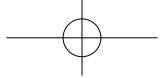


业务财务定位于业务支持和过程管控，负责与业务发展相关的经营计划和预算、业务模式分析，促进企业战略和政策向业务单元推进、落实；在成本管理导向下，基于企业预算配置原则执行风险管理要求，将财务共享中心提供的财务数据转变为有效的财务信息，服务基层单元，是业务部门的合作伙伴。

### 1.4.2 财务共享中心建设

共享服务的概念始于20世纪的美国，它是在企业国际化、信息化快速发展，经营规模高速增长背景下，企业管理和控制活动的一项重大创新。企业通过对内部有关业务流程进行分析和评估，分离出一部分日常的、共性的、重复性的、可标准化的管理控制活动，由内部专门机构提供统一、标准、快速的处理服务。从分散的组织中获取资源、人力、技术优势，是实现企业内部各流程标准化和精简化的一种创新手段，有利于促进企业内部业务流程的简化和优化、标准的统一和集中管控，提高企业整体运行效率和效益。共享服务作为一种合作策略，它将企业现有的某特定子功能集中起来，形成新型的、具有自治管理能力的独立经营单位。该单位依照公开市场竞争性企业的机制运作，具备一定的管理结构，能够进行效率改进、价值创造、成本节约，并能不断改进对公司内部客户的服务。共享服务有利于促进企业内部业务流程的简化和优化，有利于业务标准的统一和业务的集中管控，能够提高企业整体运行效率和效益。目前，共享服务已经是国际先进企业广泛采用的管理模式，在财务、人力资源、信息技术、采购等业务领域较为普遍，其中，财务共享服务应用最广且最早。

财务共享服务是一种依托互联网、移动终端与电子商务的信息技术，将不同组织和部门中的财务业务集中到一个共享服务中心进行统一的处理



和报告，以智能财务技术为基础，以优化组织结构、规范系统流程、提升流程效率、降低运营成本、强化决策支持、创造企业价值为目的，基于市场视角为内外部客户提供专业化、标准化服务的管理模式，是财务会计向管理会计转型升级的有效路径。

### 1.4.3 管理会计应用

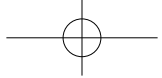
#### 1. 业财融合的财务体系

业财融合是指按照内部价值链形成运行机制并建立专业化的财务支撑体系，以业务单元为基础，将财务管理延伸到产品方案、市场政策、营销政策、行政综合等业务单元，明确财务支撑前端业务的职责，实现盈利测算、会计政策、风险防范的事前、事中管控，由会计核算向决策支撑、风险管理转型。通过专业化财务这个“抓手”将价值最大化的企业目标分解、落实到各业务流程和战略单元，以保证企业目标的顺利实现。通过财务管理与业务流程的紧密结合，主动为企业内部相关部门提供决策支撑服务，从运营角度对前端业务进行预测和规划，使财务管理支撑企业各业务流程，增加财务与各环节的协同，充分发挥协同效应。

#### 2. 价值导向的全面预算管理体系

价值导向的全面预算管理体系面向企业战略，以企业价值最大化为最终目标，在传统全面预算管理的基础上，运用多种分析手段和技术，通过强化自由现金流、资产收益率 (ROA)、经济增加值 (EVA) 等体现企业持续竞争能力的指标，使企业获得持久的竞争优势。价值导向的全面预算管理体系可以在预算编制、执行、评价的整个过程中将结果评价和过程评价有机结合，从战略高度正确评价企业经营的是非、得失与功过等，从而在顶层设计上确立企业在市场竞争中的战略优势地位。





### 3. 智能资金管理体系

智能资金管理体系以线上线下一体化为“抓手”，基于支付平台建立以订单为驱动、去现金化、去层级化、减少人工操作、责任清晰的全业务场景、端到端的业务管理体系，明确资金计划、支付、监控的要求。

综上所述，企业集团财务管理转型不是一个革命性变革，而是持续渐进且持续完善的变革，这就需要企业做好顶层设计、组织、人员、业务流程、信息系统等方方面面的准备，以适应发展需求，充分发挥智能财务管理的作用。

## 本章小结

在企业集团智能财务转型的过程中，要处理好智能财务转型的关键问题，选择智能财务转型的关键路径，逐步完善财务战略规划、财务共享中心建设、管理会计应用等，并做好新时代、新形势下的管理变革。企业集团的智能财务转型不是一蹴而就的，需要综合考虑各方因素，循序渐进地推进转型工作。