



步入数字化时代的财务发展

敏于知

每一次的技术革新都会带来一次财务职能的变革。在信息化时代，企业的业务流和财务流通过ERP软件被逐步线上化，又通过业务财务的互融互通，实现了随着业务信息生成财务记录的业财联动。在最佳实践里，部分企业还通过组织重构和流程优化实现了更高效的运营和管控。

随着数字化 2.0 时代的到来，整个技术生态更加丰富和强大，一方面支持着企业通过创新裂变实现新的突破，另一方面也支持着财务进一步挖掘自身价值——高效、低成本、可视化和业务洞察。



数字化财务职能的转变

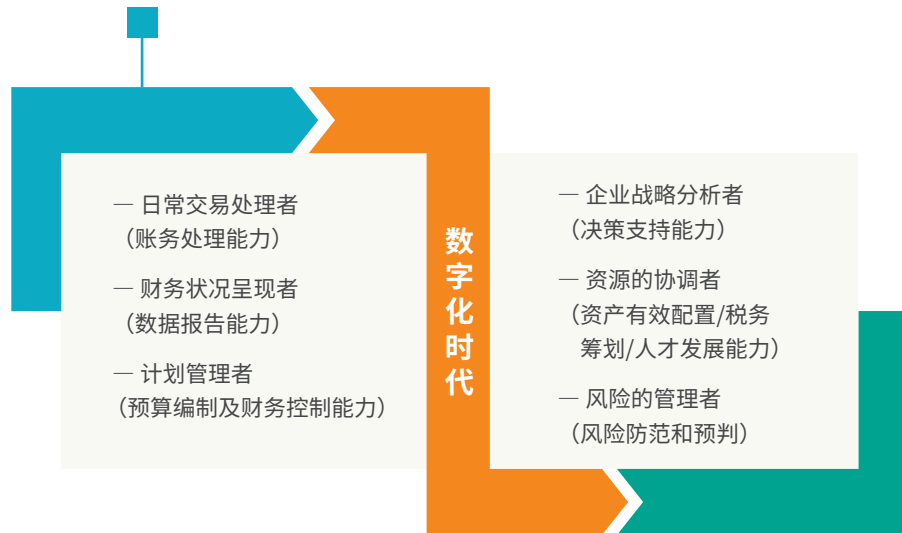
财务职能按照附加值可以分为三个层次：核算财务，负责基础核算和财务报告；运营财务，负责企业内运营相关的资金管理、税务筹划、内控和风险；管理会计，负责决策相关的财务分析、预测和绩效管理。过去十年，无论是政策指引还是市场领先实践，无论是共享中心还是管理会计体系建设，都旨在让高附加值的财务职能应用更加充分。想要提升业务洞察能力，财务需要在分析预测和绩效管理方面投入更多，而资源投放的方向和能力诉求与企业在市场中的身份息息相关，这点在数字化时代更加明显。

身处数字化环境中的企业面临的挑战更大，信息更复杂，决策的场景多元且频率更高，任何技术迭代都可能颠覆现有商业模式，甚至迅速产生一个商业对手打破现有竞争格局，没有一个企业能够脱离数字时代而独立存在，所以企业自身也通过数字化转型获取竞争力，那么这时候的财务组织面对的是什么？

也许我们依然明白最佳的职能配置是如何，依然知道高附加值的职能包含什么，但我们是否清晰每个场景中因为数字化而带来的变化是什么、分析的对象是什么？是否明确业务怎样步入转型期，转速和变数有多大，我们该在什么时点以什么角度参与协作？是否了解在每个决策需要哪些信息和考量，存在哪些风险，财务的支持能力体现在哪里？显而易见，数字化到来的同时，对财务职能提出了更高的要求。

财务职能在企业资源配置中的变化

传统财务是刹车控制系统，CEO 负责大胆提速，CFO 负责呈现风险并谨慎供油



现代财务是智能领航系统，CFO 负责全面呈现车况、航程信息，管理整个驾驶舱

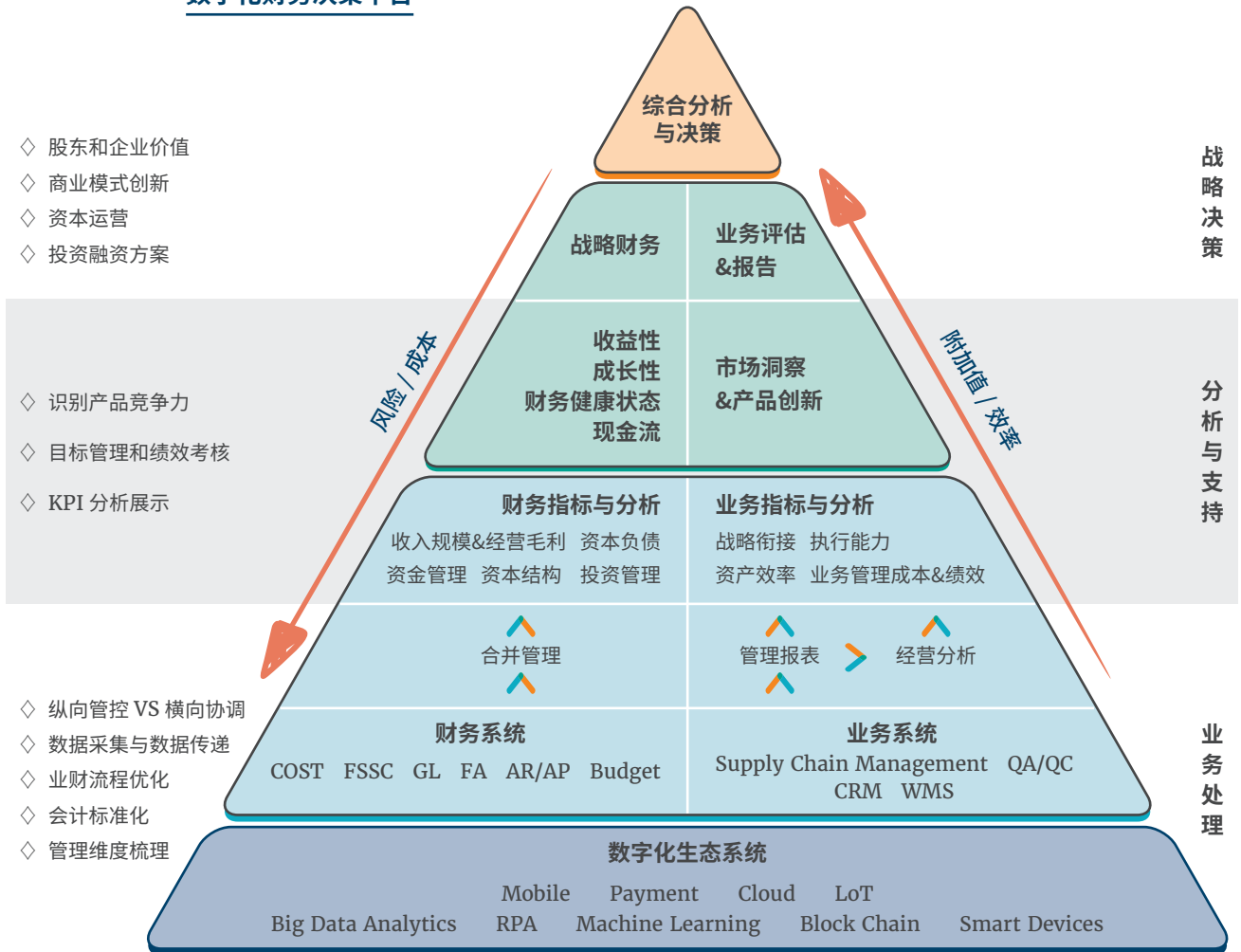
数字化技术的影响

在传统认知里，企业管理中的技术更多作为工具使用，帮助业务或职能部门实现自己的管理目标，但在数字化时代，技术将更多作为一种资源来使用。

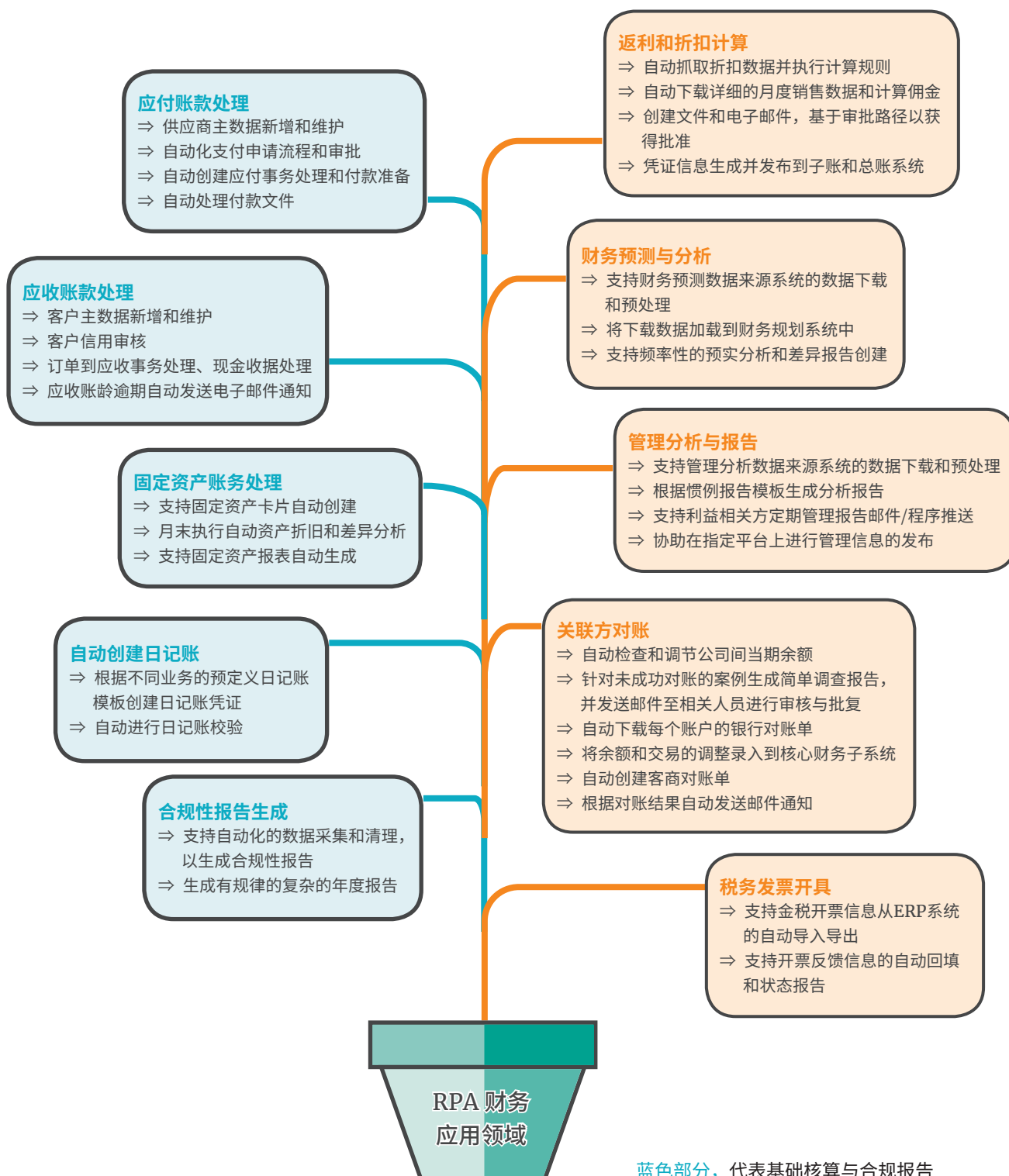
于往期的专业视角《数字化时代的数据质量管理》中我们也提到过，我们所生活的时代已经逐步被数字化，每个人每个链接时时刻刻都在产生新的数据，小到个人衣食住行的记录，大到企业甚至产业链的各种信息，这些数据具备原生价值，能够应用在企业战略和运营的方方面面，所以我们称之为“数字资产”。

反过来，此前财务的管理分析更多聚焦在微观层面，因为可供使用数据多为以企业信息系统为主的内部数据源；而现在，组织的边界正在跟随技术延拓，企业通过数字化技术接入产业链甚至整个经济社会网络，可供获取的信息范围变宽，也就意味着财务可分析的对象更广但也更复杂。财务拥有专业性视角、具备分析建模能力，再加上海量数字资产，可供决策支持的场景将进一步丰富完善。

数字化财务决策平台



同时，以机器人为代表的智能自动化技术，在财务领域得到广泛应用。相较于其他职能，财务具备标准化、重复性高的特点。当前人力成本攀升，员工更加注重个人专业和技能发展，通过机器人来完成重复性高的基础工作，既提高效率也能提供更多财务人才发展和价值创造的可能。



蓝色部分，代表基础核算与合规报告
 橙色部分，代表运营类事务和财务分析

财务的应对策略

无论什么时代，财务都将一直致力于企业和自身的发展，然而数字化是一个契机，带来丰富的资源助力财务更好的达成目标。那么面对数字化，财务应该如何行动：

- 管理层需要更深入理解数字化生态中包含的技术是什么？以及和本职能相关的潜在应用是什么？
- 重点审视自己的财务组织所处的发展阶段和技术基础，从流程自动化应用和数据治理起步，快速行动起来。
- 重新构画财务组织发展战略及人才能力模型，准备并逐步落实数字化应用需要的能力和资源储备。
- 准备好变革管理，协同企业的数字化战略，协作各业务部门并持续发声。

达于行

甫瀚咨询的服务

我们认为，数字化是一个大的课题，财务组织的建设发展也是一个持续不断的过程。但无论什么时点、所处环境如何，财务对于自身状态的审视和未来发展的规划都是需要的，尤其需要做足准备和企业一起迎接数字化带来的机遇和挑战。在数字化专题中，我们可以为企业提供以下服务：

财务数字化能力评估：结合“企业现有IT架构&财务信息化基础”+“财务职能成熟度”审视结果，评估财务职能数字化应用潜力和领域。

财务数字化战略规划：识别或者重新规划财务职能发展的中短期目标，结合数字化能力评估报告，形成财务数字化建设目标和项目专题，内容涵盖：财务组织定位与服务模式、治理与管控、组织与人员、数据与报告、业务流程与数字化技术，并进行战略落地的路径规划。

财务流程机器人实施：识别现有机器人流程应用机会，完成机器人流程设计、安装测试和上线，辅导用户至稳定运行，解答流程机器人使用中的问题。

财务智能分析体系建设：识别企业内部和外部商业分析场景，提供财务、业务和行业具体场景的分析建模和指标设计，结合大数据与分析、机器人、企业ERP等各种应用进行数据的抓取和预处理，提供Power BI等轻量级的分析工具实施。

财务数字化管家服务：成为财务的数字化伙伴，协助企业在各项财务建设举措中（如）评估数字化机遇，提供数字化转型项目管理办公室（PMO）服务。

除此之外，后续，我们还会针对财务应用较成熟的两个场景：财务机器人和智能分析师，推出我们的观点主题。

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来精深的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和无与伦比的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球20多个国家的70多家分支机构，我们及旗下独立拥有的成员公司为客户提供财务、信息技术、运营、数据、分析、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

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

联络方式

北京

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

上海

中国 上海 200020
黄浦区陕西南路 288 号
环贸广场 1915-16 室
电话: (86.21) 5153 6900
传真: (86.21) 6391 5598

深圳

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

香港

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



© 2018 甫瀚咨询（上海）有限公司

让每位员工享有平等的发展机会

甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

protiviti®
甫瀚