



# 迈向未来财务

— 中国企业财务数字化转型白皮书



## 关于微软公司

**微软（纳斯达克上市代码“MSFT”）致力于成就“智能云与智能边缘”时代的数字化转型，予力全球每一人、每一组织，成就不凡。**

微软作为全球领先的软件、服务、设备和解决方案供应商，自 1975 年成立以来，一直致力于帮助个人和企业用户全面发挥科技潜能。自 1992 年在北京设立代表处至今，微软已深植中国二十余年。今天，微软已经成为在华最大的外国投资企业之一。这得益于微软不断倾听并适应中国市场的本土化需求，并深度参与到中国信息化发展中。通过与中国产业合作伙伴携手创新，微软让越来越多的技术、产品和服务得以在中国落地生根。目前，微软在中国已经拥有超过 17,000 家合作伙伴。微软已为中国提供了一个完整、庞大的生态系统：从开发者、合作伙伴、企业客户到普通消费者；从 Microsoft Azure 云平台、Windows、Office、Dynamics、SQL Server、到领英、必应搜索、Surface 和 Xbox。面对智能云和智能边缘构建的新世界，微软以安全、可靠的云计算服务为基础，基于微软大数据、人工智能解决方案的平台以及丰富的终端产品，切实助力中国用户、企业及政府机构，提高生产力，以创新技术推动经济发展。

## 关于普华永道

**普华永道秉承“解决重要问题，营造社会诚信”的企业使命。我们各成员机构组成的网络遍及 156 个国家和地区，有超过 29.5 万名员工，是世界领先的专业服务机构之一。**

我们与利益相关方携手合作，共同解决重要问题，营造社会诚信——从开发新型技术解决方案来应对客户遇到的挑战，到帮助人们获得数字技能、提高我们的服务质量，不一而足。普华永道旨在与各方群策群力，通过营造诚信的方式，助力解决当今世界面临的最严峻的问题。对普华永道而言，这意味着在日常行为中坚守着我们的目标。当今最紧迫的挑战之一，便是人们所拥有的技能与数字世界所需的能力之间日渐错位。我们致力于弥合这一差距，并希望与大家一起并肩努力。我们正在数字化转型之旅上向前迈进，不断针对技术进行关键性的投资，并且聚焦于提升员工技能。我们的目标是：利用人员与技术的结合，成为对利益相关方而言最有价值的企业，并且是世界上最有效利用云技术来赋能的机构之一。

普华永道免责声明：本报告中的信息仅供一般参考之用，既不可视为详尽的说明也不构成由普华永道提供的法律、税务或其他专业建议。普华永道没有责任就法律及常规的改变进行资料更新。在有所举措前，请确保向您的普华永道客户服务团队或其他顾问获取针对您具体情况的专业意见。

# 前言

在奔涌而来的数字化浪潮中，未来的财务职能将如何发展？财务如何为企业创造价值？如何实现财务数字化转型？如何激励和培养未来的财务人才？……围绕这些热点话题，微软中国携手普华永道撰写这份《中国企业财务数字化转型白皮书》，通过与业界领先企业、专业人士探讨这些问题，总结经验及观点，为中国企业的财务数字化转型之路提供有价值的指引和参考。



金松华

微软大中华区首席财务官

在当今瞬息万变的市场中，企业的管理者和财务的领导者不仅需要把握现在，还必须要展望未来，预测未来。财务工作也不仅限于关注数字。我们的理念是：现代的 CFO（Chief Finance Officer）需要帮助他们的组织提高效率，优化利润，同时保持合法合规。在面对不断变化的法规及合规要求和市场情况的变化，财务目标逐渐演进为不断变化的新目标，而非一成不变的固定目标。当今的财务决策者需要具备快速响应能力，多才多艺，并且要具有数字思维，这样才能应对不断变化的市场情况，透过纷繁复杂的现象看到问题的本质并预测未来。我们认为首席财务官不只是审核数字或是在某些企业里面被认为是踩刹车的人，而是应该转变为企业变革的制定者和推动者，更准确的说是领航者，帮助企业找到未来的战略发展方向，推动企业不断实现更高的战略发展目标。

未来的财务专业人员也将是具有远见卓识的人。他们需要大胆的构想，扎实的专业技能以及在瞬息万变的世界中预测未来的能力，CFO 在未来应该被称作“首席未来官”（Chief Future Officer）。

孔令戟

普华永道中国财务管理咨询主管合伙人



新冠疫情等复杂多变的环境彻底地重塑了企业的经营方式，也改变了财务职能在企业中的地位，使其从后端职能转变为关乎企业生存发展的支柱性职能。面对全球可持续发展带来的巨变，对很多财务职能部门来说，真正的挑战在于如何投身于这场变革，联动数据、洞见和协作，成为新的商业世界的塑造者。财务团队必须适应新的工作方式，积极拥抱新兴技术，建立更广泛的公司绩效观点，从传统的财务报告范畴，延伸至可持续性、包容性和多元化，以及社会影响等领域，并以建设性的分析和洞察帮助管理层制定面向未来的战略与决策。

未来的世界一定是数字化的世界。而财务人员对数字和数据具备天然的敏锐直觉，应当成为数字化的先锋。财务数字化转型是长期、持续不断的过程。唯有持续不断的投入，积小胜为大胜，才能最终破茧成蝶。

# 目录

■	执行概要 .....	3
■	第一章：未来财务职能愿景 .....	5
	1.1 宏观环境的变化 .....	5
	1.2 财务职能的未来愿景：战略合作伙伴 .....	5
	1.3 成功战略合作伙伴的主要特征 .....	8
■	第二章：财务数字化转型动因 .....	11
	2.1 转型的紧迫性 .....	11
	2.2 转型的预计收益 .....	12
	案例：微软 .....	15
	案例：某汽车制造厂商 .....	16
■	第三章：如何实现财务数字化转型？ .....	17
	3.1 全方位转型视角 - 目标运营模式 .....	17
	3.2 转型四步法 .....	19
	案例：微软 .....	21
■	第四章：转型主要挑战及应对举措 .....	23
	4.1 战略与愿景 .....	23
	案例：微软财务愿景 .....	24
	4.2 业务引导模型 .....	25
	案例：一汽 - 大众的管理报告体系 .....	26
	4.3 流程架构与组织治理 .....	27
	4.4 技术与数据 .....	30
	案例：微软、一汽 - 大众 .....	30
	案例：微软 .....	32
	4.5 人员与文化 .....	33
	案例 .....	34
■	第五章：代表企业的财务数字化之旅分享 .....	37
	5.1 麦当劳中国 .....	37
	5.2 泛生子 .....	39
	5.3 小米 .....	40
	5.4 戴姆勒中国 .....	41
	5.5 一汽 - 大众 .....	42
■	结束语 .....	44
	致谢 .....	45
	参考文献 .....	46
	联络信息 .....	47



## 执行概要

数字化在改变大众的日常生活的同时，也在塑造全新的商业竞争环境。企业面临的挑战包括暂不明朗的经济形势、颠覆性的行业竞争格局、快速演进的商业模式、指数级增长的数据、更为严格的监管环境，以及前所未见的疫情冲击。在数字化浪潮席卷每一个行业和组织的当下，也是财务职能重新规划自身未来定位，积极主动地拥抱变革、应对变革的绝佳契机。

数字化转型已经成为企业未来成长的关键驱动因素。对于财务专业人士与首席财务官们而言，现在和未来很长一段时间内的工作重点是通过数字化转型真正成为战略合作伙伴，实现支持业务成长的使命。在这个过程中，财务领导者应当回归财务职能的核心使命，全方位评估财务职能现状与未来愿景之间的差距，进而制定转型计划并将之付诸行动。

## 研究方法 with 主要发现

微软中国与普华永道总结并整理了自身的财务数字化转型经历和过往相关项目经验，并对选定行业代表企业的财务数字化转型领导者（首席财务官和转型项目负责人）进行了深入访谈，了解他们所在企业的转型之旅，并总结和归纳了实现财务数字化转型的相关经验、观点与思考。研究结果表明，不同企业的财务数字化转型不尽相同，但都指向了同一个未来财务愿景，并遵从一些相同的原则和规律：

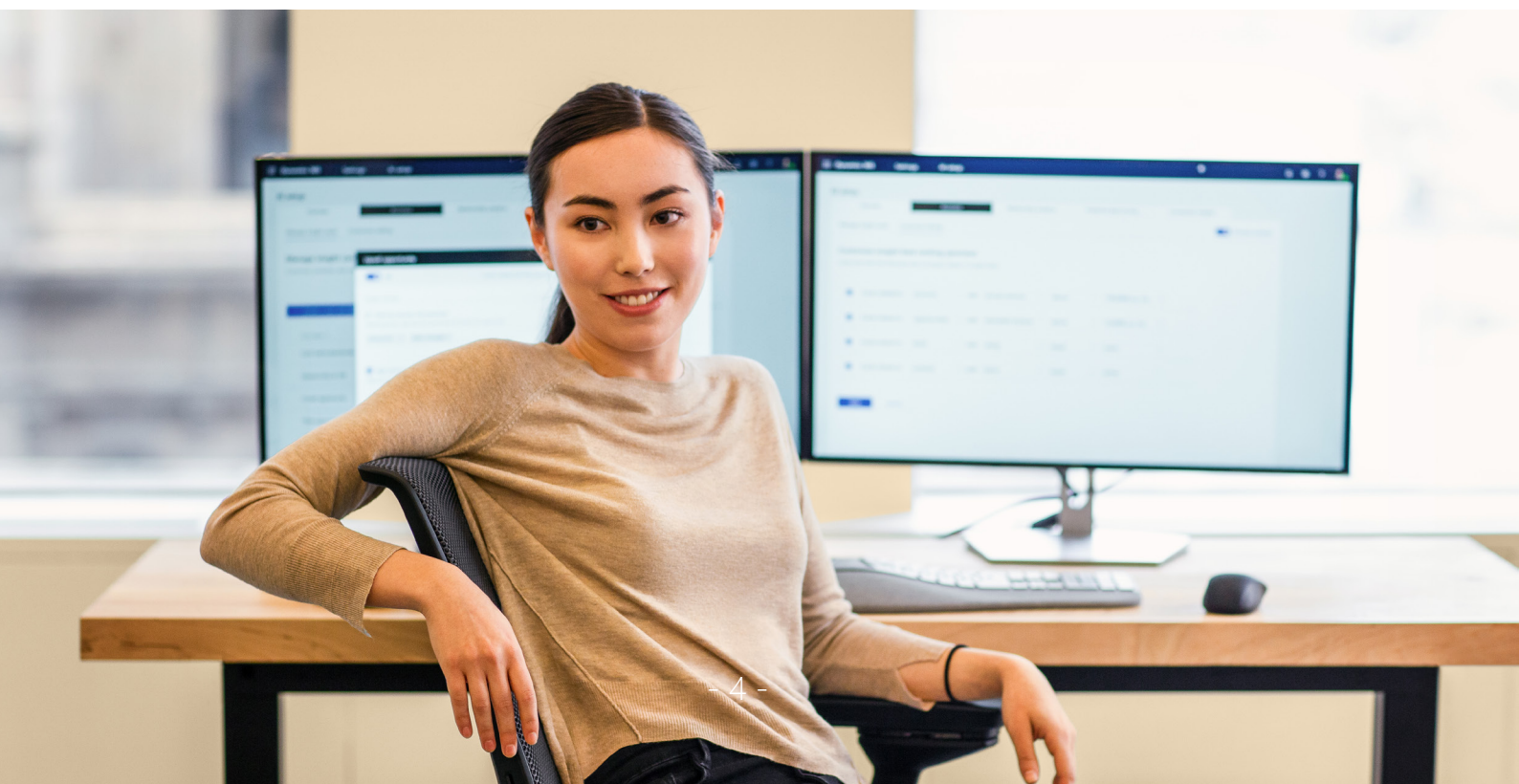
- 财务职能的定位已今非昔比。第一章总结了财务职能的未来愿景，即成为战略合作伙伴，以及该角色的六大特征：更多的战略支持角色、可信赖的业务伙伴关系、更全面的绩效视角、更强的流程治理能力、整合且开放的数据平台，以及现代化的技术手段。
- 挑战总是不期而至，而数字化转型的时机却稍纵即逝。第二章进一步探讨了财务数字化转型的驱动因素和实际收益：这其中包括财务工作效率和质量的提升，财务管理成本的降低，更为重要的是通过开展预测性、指导性的业务洞察工作（见图 ES.1），财务人员能够帮助企业提升核心竞争力，并在复杂多变的商业竞争中占得先机。

图 ES.1 财务职能的工作转变



来源：普华永道与 ACCA 《重塑财务洞见》

- 在实现财务职能未来愿景的过程中，美好的蓝图仅仅是第一步。财务数字化转型不仅是技术与数据的运用，更是涉及公司绩效管理、组织架构、业务流程、人员培养、文化建设等全方位的变革。在第三章，我们介绍了目标运营模式(Target Operating Model)和转型四步法，并在第四章，根据不同公司财务数字化转型的实践经验，总结归纳了财务数字化转型的六大主要挑战和应对措施，以理论与实践相结合的方式讲解如何应用目标运营模式帮助企业定制最合适自己的财务数字化转型之路。
- 以大数据、云计算、机器学习和人工智能为代表的新兴技术正在彻底地改变财务工作，也为财务职能转型提供了技术支撑。计算能力的大幅提升与技术的平民化使得紧跟时代趋势的财务团队拥有了强健的数据基础、强大的分析能力、以及有效的可视化和协作工具。利用这些新技术手段，财务人员能够提升流程效率、加强部门协作、并优化数据分析以获取深刻洞见，为企业管理层提供真正有价值的洞察力，提升企业应对市场变化的能力。在第四章第四节中，我们进一步介绍了现代化数字化工具对财务智能的强大助力。
- 人员是转型的核心。需要建立更为多元的能力模型：在财务专业能力基础之上，提升战略思维、商业敏锐度、数据分析、技术应用、团队协作、沟通及影响力等全方位的技能。尤为重要的是，财务人员要能够成为机器的主人，借助机器形成知识蒸馏，将固定模式的动作由机器实现自动化，从而回归人类擅长的智慧与思考。在第四章第五节中，我们总结了代表企业在提升财务人员能力、建设创新型企业文化的尝试与探索。
- 在第五章，我们整理了参与访谈公司的财务数字化转型之旅。这些公司囊括了工业制造、科技、互联网、生物医药、餐饮业中的跨国公司、国有企业和初创公司。而他们之中，既有数字化时代的原生企业，也有传承百年经久不衰的企业。他们处在财务数字化转型的不同阶段，面临的挑战与机遇不同，选择的转型路径亦不同。我们希望这种多样化的探索能够帮助转型领导者更广泛地了解财务数字化转型，并因地制宜地定制合适自己的转型之路。



# 第一章：未来财务职能愿景

## 1.1. 宏观环境的变化

当今企业正面对着一个易变 (volatility)、不确定 (uncertainty)、复杂 (complexity) 和模糊 (ambiguity) 的世界。行业边界和壁垒正在消失，新技术、新渠道、新跨界对手层出不穷，消费者需求快速迭代，业务模式持续进化，监管与法律法规也更为严格，各行各业都在探索属于自己的“新常态”。这些挑战要求企业重塑应对变化的韧性，能够在风云变化的竞争中随时调整已有的战略方案和商业模式，并相应地优化业务流程、组织架构和管理模式。作为公司管理职能的重要部分，财务职能的未来发展也引发了新一轮的探索与讨论。除了工作方式的转变与效率的提升，财务职能部门更需要思考如何成为企业的“领航员 (Co-pilot)”，带领企业在暗流涌动的市场经济中乘风破浪，驶向企业的未来愿景。

当今时代，越来越多的中国企业正在走出国门，将产品和品牌推向全球。对于“出海”企业而言，不但要面对全新的市场和客户需求，适应不同的国情，也需要确保满足不同国家及地区的合规要求。对于财务而言，需要学习并掌握不同国家的监管与法律要求，并通过数据分析了解每一个国家的不同现状与未来发展趋势，帮助业务有针对性地应对差异，取得标准化与本地化之间的平衡。

在过去的两年间，新冠疫情对我们的工作和生活都带来了巨大的冲击，而这些冲击在可见的未来依旧不会彻底消弭。在普华永道与 ACCA 合著的《财务职能：把握机遇》中，我们发现，对于超过 80% 的受访公司而言，远程办公、协同办公工具、数据基础、网络安全、核心与专业会计系统都足够有效，甚至是比预期的更为有效。疫情并没有减缓数字化转型的步伐，与之相反，疫情检验了数字化工具的有效性，坚定了各公司开展转型的信念，并在一定程度上加速了转型的进程。

**两个月内，我们见证了需要两年才能完成的数字化转型；未来十年每个企业的经济表现将取决于它们未来几个月的数字化转型速度。**

- 微软首席执行官 萨蒂亚·纳德拉 (Satya Nadella)

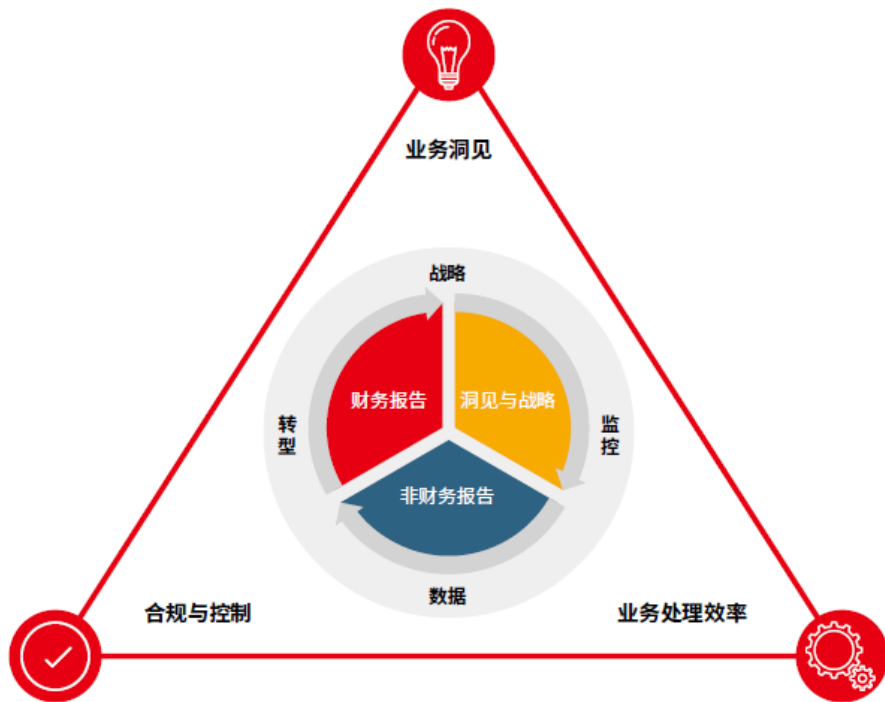
## 1.2. 财务职能的未来愿景：战略合作伙伴

特斯拉和 SpaceX 首席执行官伊隆·马斯克 (Elon Musk) 在其颠覆性的创业中应用了一种极好的思维框架 - 第一性原理，即“将事情缩减至其根本实质”。采用第一性原理来看待财务职能的本质及其演变，我们需要回归最基本的问题：设置财务职能是为了满足哪些业务需求？这些需求是如何发展变化的？

按照所满足的业务需求，财务职能本质上可以分解为三个不同的活动领域（图 1.1）。

- **以“业务处理效率”为导向的活动：**该活动领域通常指规则导向、重复性高的交易处理活动，包括资金结算、费用报销、会计核算、纳税申报等。企业可以借助技术手段（如 ERP (Enterprise Resource Platform) 系统、RPA (Robotic Process Automation)、数据库、BI (Business Intelligent) 工具等），采用标准化且简化的流程，以及共享服务的形式，以更及时、更具成本效益的方式开展该领域的工作。
- **“合规与控制”相关活动：**该领域不仅包括企业内控和外部财务报告，也包括关联性日益增强的领域，如报告企业对社会各方面的影响，如自然资本和人力资本的利用情况等。财务需要超越传统的财务报告职能，帮助制定并实施用于内外部报告的全新绩效管理框架。此外，还需要优化风险管理、合规和内控，建立经济高效的可持续控制环境，既能满足当前发展要求，又可灵活应对未来监管法规的变化。
- **“业务洞见”相关活动：**这是未来财务职能部门的发展方向 and 主要目标。财务需要与业务有效合作，才能创造价值。财务应提供深刻的业务见解以辅助管理层进行战略决策，并确保决策已充分考量企业各方面的信息资源，同时密切关注这些决策的影响并反馈给各利益相关方。

图 1.1 不断演变的财务职能



来源：普华永道与 ACCA《财务职能：把握机遇》

纵观过去 20 多年国内外财务职能演变的趋势，在以“业务处理效率”为导向的活动领域，借助流程标准化和技术手段，越来越多的规则导向、重复性的财务会计工作已经被机器所取代，并从自动化走向数字化和智能化。与此同时，很多企业也通过共享服务、外包服务或混合方式，通过独立、专业的运营管理来进一步提升服务质量和效率。在“合规与控制”相关活动领域，随着越来越多的利益相关方和投资者寻求了解企业对社会各方面



的影响，例如可持续性、包容性和多元性，财务需要将企业的绩效观扩展到这些新的领域，以更全面的视角从评估和引导企业绩效。此外，财务还需要主动发挥顾问职能，确保企业在关键业务决策过程中将利润之外的因素，譬如长期战略目标、环境、社会及治理（Environment, Society, Governance, 简称 ESG）等因素纳入考量体系。

随着财务职能的演变，财务在“业务洞见”相关活动领域投入的时间呈现持续增加的趋势。面对复杂多变的市场，企业领导者必须围绕长期战略目标做出决定，并在达成短期绩效和中期成果之间建立妥善平衡。**因为在组织中独特的优势地位，财务人员可以整合内外部不同类型的数据，以更全面的视角来展现公司经营全貌，并通过挖掘数据背后的驱动因素和趋势，为企业未来发展方向以及潜在风险提供更及时的洞察。**财务职能开始走向企业的最前沿，通过综合数据分析和洞察为战略决策提供更有价值的建议，在管理决策中发挥更积极的作用。在财务团队逐渐与业务团队成为亲密的战略合作伙伴的同时，首席财务官（Chief Finance Officer）在董事会和经管会的影响力和声誉正在不断提高，有机会成为企业的“首席未来官”（Chief Future Officer），帮助企业制定和实施面向未来的发展战略。

在普华永道和 ACCA 合著的《财务的未来之路》中，“战略合作伙伴”被置于未来财务职能的中心位置，（见图 1.2）并认为这一角色是未来财务职能在组织中发挥重要作用的关键所在。

图 1.2 未来财务职能



来源：普华永道与 ACCA《财务的未来之路》

**财务团队的挑战在于，继续发挥其业务关联性，扮演核心角色，帮助企业制定经营战略和发展方向。**

- 普华永道财务咨询服务全球主管合伙人 布莱恩·弗内斯 (Brian Furness)

**通过采用创新的技术，财务可以通过合规，以及精准高效的能力来加强其业务领导力。**

- 微软首席财务官 艾米·胡德 (Amy Hood)

### 1.3. 成功战略合作伙伴的主要特征

根据普华永道和ACCA在《财务的未来之路》中的定义，**财务战略合作伙伴是企业战略的重要参与者，通过深刻的商业洞察与决策支持来帮助企业制定和实施面向未来的战略。**全球人力资源公司任仕达（Randstad）评论说，“财务战略伙伴需要成为优秀的项目管理经理和创造性的思想者。这一角色需要很强的驱动力和协调能力。”

财务战略合作伙伴除了需要确保数据收集和分析的高效运营，还需具备各种信息资源（如财务信息与非财务信息、宏观经济趋势等）整合能力、战略思维和商业敏锐度，并以精炼准确的语言讲述数据背后的故事。他们除了回顾过去，也能预见未来，以实时、可靠的数据及洞察，帮助业务制定经营战略，包括新产品、新市场、新渠道、产品组合和价格策略等。

在不同企业，财务业务伙伴在组织架构、岗位职责、考核指标、甚至在称呼上存在差异，但我们发现，要真正成为战略的业务伙伴，需要满足以下六项前提条件：

- **更多战略支持角色：**财务拥有走到业务前沿的机会和能力，与业务部门紧密协作，通过提供及时、可靠的数据及洞察，为企业制定战略和决策出谋划策。
- **可信赖的业务伙伴关系：**财务持续改善与内外部人员的协作，在提供专业、高效和可靠服务中建立信任关系，提升其在企业的影响力。
- **更全面的绩效视角：**重新定义企业绩效与衡量体系，从单一的利润指标系统拓展到与企业组织目标对齐的、更广阔的绩效视角，譬如采用六项资本（财务资本、制造资本、人力资本、智力资本、自然资本和社会关系资本）综合报告框架（详见 4.2 部分）。
- **更强的流程治理能力：**不局限于财务后端流程的标准化、自动化和持续优化，以端到端的视角与相关部门协作，推动整体流程和通用平台的效率提升。
- **整合且开放的数据平台：**统一公司范围内业务和财务数据定义与口径，明确数据治理职责，建立整合数据平台并通过权限设置在整个企业内进行开放和共享，提供唯一可信数据源作为所有分析和决策的基础。
- **现代化的技术手段：**应用强健的核心系统与灵活敏捷的业务系统，推动流程标准化、自动化和集成化，降低重复性和事务性工作负荷；同时，自助报告、人工智能和机器学习工具，包括一些嵌入关键路径的应用程序能够从趋势数据中做出自动的初步分析，可以进一步释放财务业务伙伴的时间，使他们更专注于更深层次的分析和洞察。

## “您眼中的未来财务是什么样的？”

### “CFO 应当成为首席未来官”

微软大中华区 CFO 金松华女士：

“未来财务不仅仅是记账员，而应该成为公司战略的制定者和实施者。对于 CEO 来讲，CFO 应该也是最重要的合作伙伴。财务在公司中的角色非常独特，可以看到整个公司的表现。我们不应满足于提供数字，而应当主动发掘数据背后的故事，结合与销售和业务团队的沟通以及自身对市场和宏观环境的认知，形成一个中立客观的洞察，帮助公司理清未来的方向，识别并控制未来潜在的风险。”

### “服务 (service) 、管控 (governance) 与咨询 (consultancy)”

戴姆勒中国财务数字化部门总监曹文杰先生：

“财务始终扮演三个角色：服务、治理与咨询。从服务角色来讲，财务应当实现业务流程的标准化和自动化，同时进一步拓展服务范围，在降低成本的同时提升效率；从管控角色来讲，财务需要把控业务的发展方向，为业务的开展严格地遵循各个国家及地区的相关法律法规及公司内部规章制度保驾护航；从咨询角度来讲，财务具备独有的工具和手段，可以对宏观经济、行业和业务进行系统的分析，为决策提供支撑和引导。”

### “成为智能化、指导型的决策支持职能”

麦当劳中国 CFO 黄鸿飞先生：

“单纯的信息化财务无法满足日渐复杂的业务需求，对后台财务职能支持带来了新的挑战。除去传统的专业会计能力外，也对业务的理解，流程梳理以及系统实现的能力有更高的要求。未来我们希望能够实现 100% 的智能化运转，人工只做例外管理；另外，财务也能够建立新的工具、方法论和模型，并且主动指导业务的创新发展，支撑业务的决策，管理好公司的利润。”





### “业财统一，为企业管理者的及时决策服务”

#### 泛生子 CFO 徐策先生：

“我们的愿景是统一业务和财务，为企业管理者的及时决策来服务，并且最终推动企业整体能力和绩效不断提升。这包括：确保会计核算、财务报表等基础工作的准确性和可靠性；结合业务、形成业务部门能够理解的指标和经营计划，推动对策略执行进行有效调整；迅速、有效的预算及跟踪能力，能够在过程中发现问题并影响公司的部署；长期、延续性的资金管理和投融资能力。”

### “专业可信赖，能够支撑 1 万亿人民币收入的财经体系”

#### 小米集团财务部副总裁孙谦先生：

“希望财务能够站在公司管理层的身边，赢得业务一线的信任，认可财务对业务管理的帮助。财务人员既要具备过硬的财务专业知识和能力，同时，也能够做到与业务部门在工作层面无话不说，并且嵌入到所有的财务的流程，包括对产品的讨论。”

### “构建数字化思维，打造精英团队，实现实时财务，助力业务发展”

#### 一汽 - 大众汽车有限公司 CFO 施安德博士 (Dr. Andre Stoffels)：

“我们的愿景是实现实时财务，并尽可能的让财务贴近业务。作为公司整体数字化转型的一部分，受益于财务与各个业务部门，包括与生产、物流、采购、供应链、产品、市场和销售等的紧密联系，财务数字化转型应该成为公司数字化转型的加速器。首先，我们希望实现效率提升。对于定期预算编制与月度滚动预测，能够大幅减少数据收集与清洗的工作；其次，财务能够帮助业务部门开展情景预测与模拟，并按需开展自助分析，加强业务洞察能力；最后，建立一个具备数字化思维、分析能力与业务咨询态度的财务团队以赋能和帮助业务团队。”





# 第二章：财务数字化转型动因

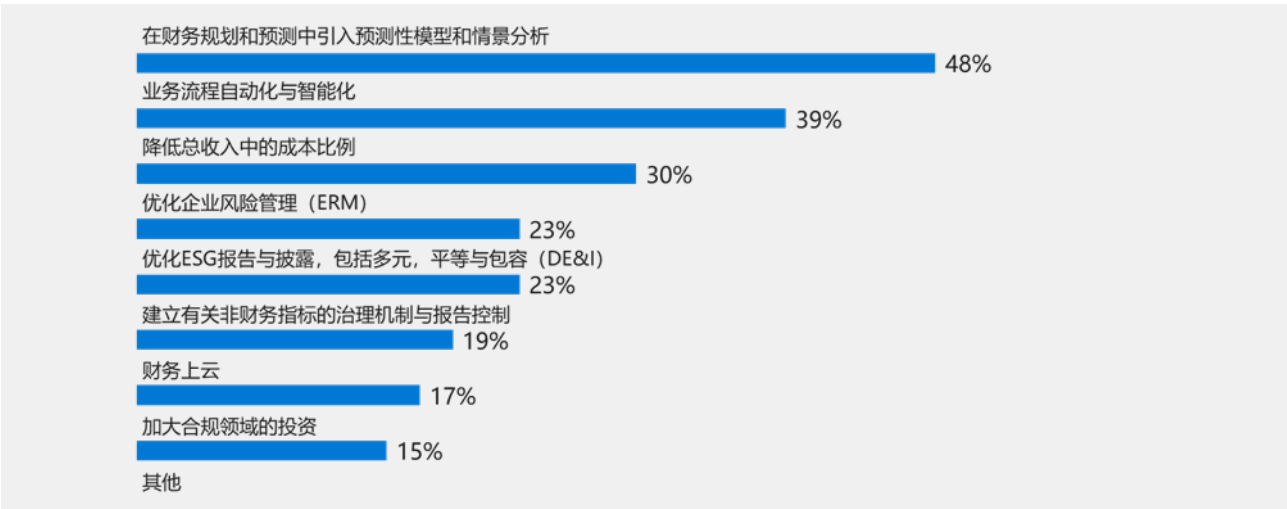
## 2.1. 转型的紧迫性

后疫情时代，世界更加复杂多变。早在疫情爆发前，很多企业已然发现保持关联性非常困难，因为外部变化的速度超过了企业自身的适应能力。由于环境、社会、监管、贸易和技术驱动因素的冲突，企业迫切需要增强韧性来应付这些变化。我们看到了组织能力在这方面的差距和提升机会。

**迟迟不肯改变的企业势必为潮流所摒弃。而财务部门若想支持企业应对颠覆性变化，首先必须自身转型。**财务部门作为企业的“超级联系者”对组织存续至关重要。基于数据、洞见和协作，企业有机会构建更富关联性的财务部门。数据与技术、技能与职业，以及协作与创新都在加速发展，可谓“五个月内完成了五年的进化”。在这种推动力下，财务职能要想保持跟进，就需要不断适应环境来加强自身作用；否则，不仅会导致财务职能退步，甚至可能导致整个企业陷入“滑坡”风险。我们看到，一些领先的财务团队已经主动出击，积极拥抱变革并发展技能，在数字化竞争中占得先机，而无动于衷的团队则可能错失为企业增值以及保护企业利益的重大良机。

普华永道在 2022 年 1 月份发布的全球高管调研（PwC Pulse Survey of C-suite executives）中，**有 60% 的受访人认为数字化转型是 2022 年公司成长的关键驱动因素，且有 59% 的受访人表示将会重点投资于数字化转型实施。**参与调研的首席财务官一致认为：打造财务业务伙伴关系（50%）、在财务规划和预测中引入预测性模型和情景分析（48%）、业务流程自动化与智能化（39%）、降低财务成本（30%）为财务数字化转型的重要任务（见图 2.1）。

图 2.1 首席财务官眼中的财务职能工作重点



来源：普华永道《2022 年全球高管调研》

“我们看到的大多数转型都是被逼出来的。譬如比尔·盖茨提到，微软只有 18 个月的寿命，不改革我们就消亡。我认为数字化转型的障碍，第一是压力还不够大，认为还能够坐享其成；第二就是真的相信可以不变。”

- 微软大中华区首席技术官 韦青

舒适区内危机四伏，机遇存在于舒适区之外的新环境中。

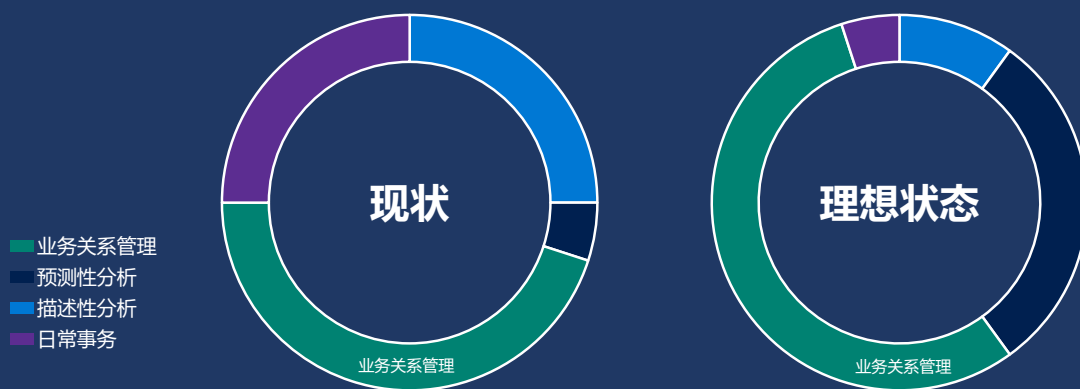
- 普华永道和 ACCA 合著《财务的未来之路》

## 2.2. 转型的预计收益

### ● 提升工作效率和质量

业务的飞速发展，无论在体量上还是在形态变化上，都对财务工作效率和质量提出了更高的要求。财务部门可以借助流程标准化、自动化和优化、以及共享服务形式，大幅提升事务性工作的效率和质量。这部分工作包括交易处理、会计核算、关账、预算与预测、报告与分析等。我们可以从图 2.2 中看到未来财务职能在时间分配上的变化 – 专注于事务处理的时间越来越少，释放出的资源用于开展更高附加值的工作，即预测性分析和业务关系管理。

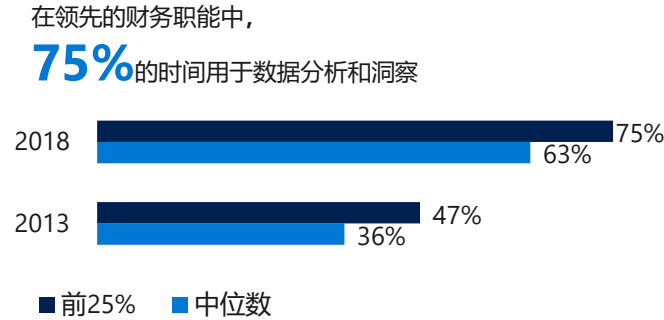
图 2.2 财务职能的时间分配对比



来源：普华永道与 ACCA 《财务职能：把握机遇》

根据普华永道《2019/2020 全球财务职能标杆调研》的结果，领先企业投入分析和洞察工作的时间占比近些年有明显的提升，高达 75%（见图 2.3）。这一趋势也印证了未来财务职能的愿景是成为企业战略合作伙伴的观点。

图 2.3 财务职能投入至数据分析与洞察的时间比例

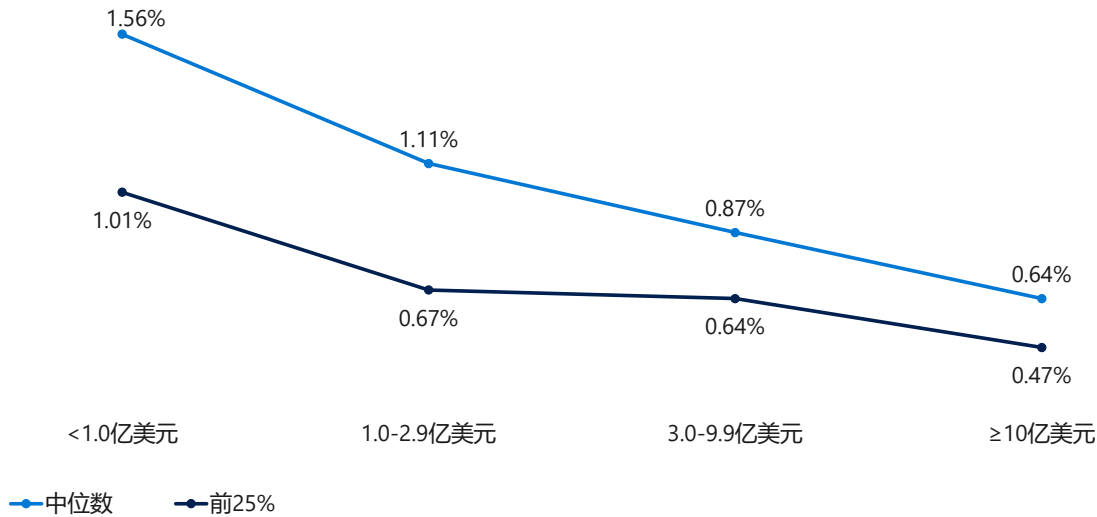


来源：普华永道《2019/2020 全球财务职能标杆调研》

● 降低管理成本

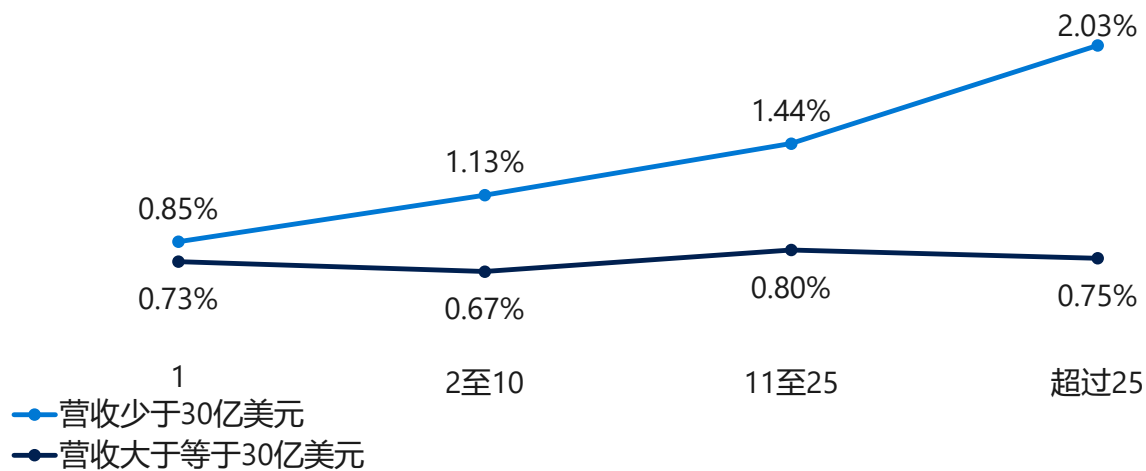
衡量生产率提升带来经济收益的方法是衡量财务管理成本。普华永道在《2019/2020 全球财务职能标杆调研》提出了两个用于衡量财务管理能力水平的主要指标。一个是**财务管理成本占营业收入比率**。该指标受到公司的规模、经营足迹、行业性质、监管环境和业务模式的复杂程度的影响。受益于规模效应和更为有效的财务运营模式设计，规模较大的公司的财务管理成本水平更出色（见图 2.4）。由于监管环境、各地区生产力水平、IT 基础设施等多重因素影响，覆盖较多国家和地区的跨国公司财务管理成本相对较高（见图 2.5）。与平均水平相比，运营水平较为先进的财务职能往往能够将该指标降低 0.2%-1.2%。

图 2.4 财务管理成本占营业收入比例（2017-2018）- 按公司规模



来源：普华永道《2019/2020 全球财务职能标杆调研》

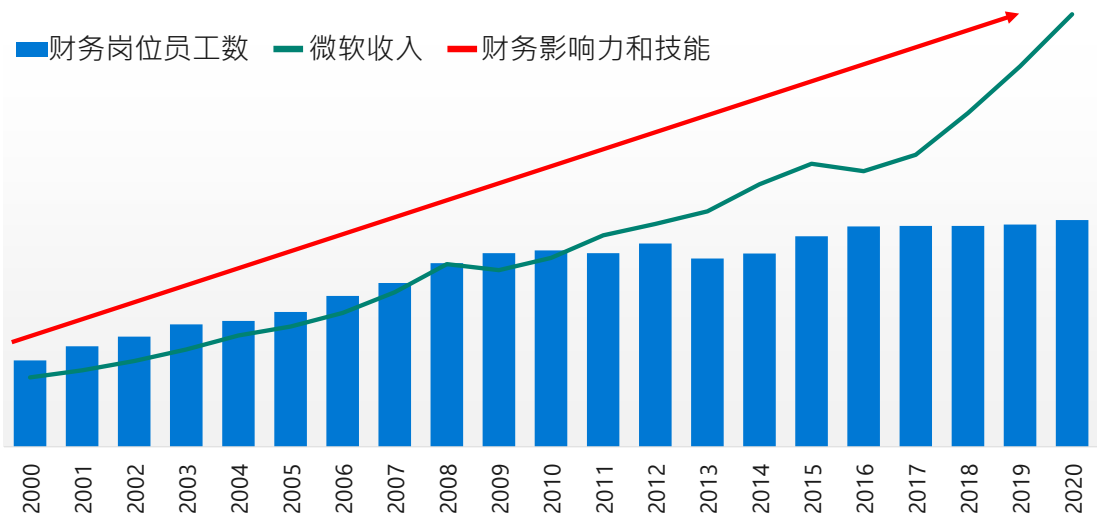
图 2.5 财务管理成本占营业收入比例（2017-2018） - 按经营足迹



来源：普华永道《2019/2020 全球财务职能标杆调研》

另一个指标是**财务员工数量与营业收入增长情况的对比**。以微软为例，自 2009 年以来，微软的营业收入增长了 145%。受益于财务数字化转型，微软在财务职能和影响力明显提升的同时，财务团队员工数量并未增加（图 2.6）。无独有偶，麦当劳中国的门店数量从 2007 年的 1000 余家至 2021 年的 4500 家，增长率接近 350%，而财务人员数量基本保持不变。在高效的财务平台支撑下，麦当劳有信心在未来门店数量翻倍的情况下继续控制财务自身的成本增长。

图 2.6 微软全球财务员工数量和营业收入增长情况对比



来源：微软内部资料



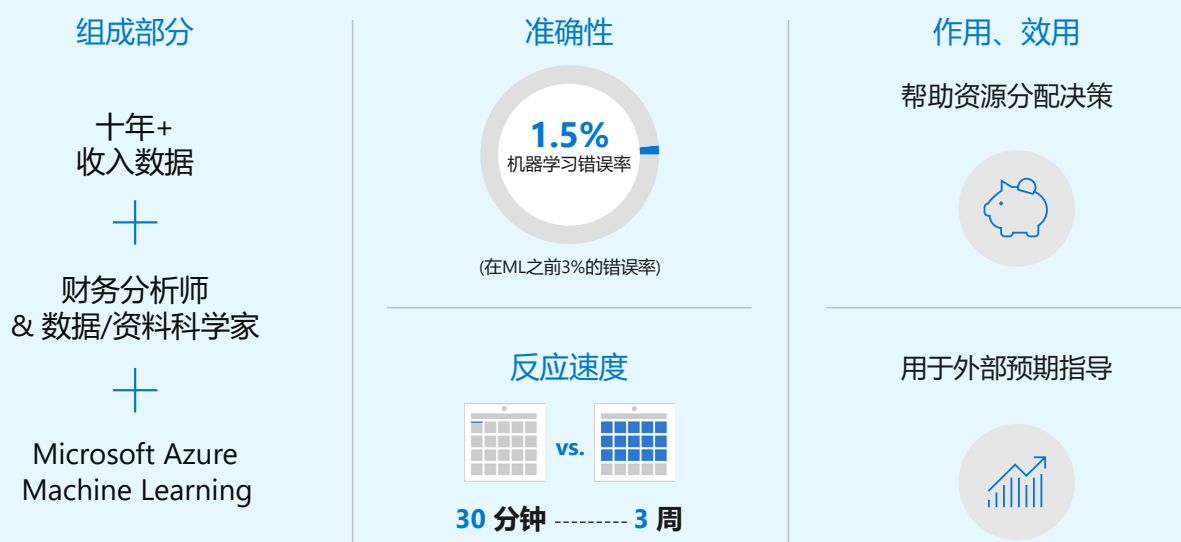
## ● 打造核心竞争力

美国心理学家丹尼尔·卡尼曼将心理学研究和经济学研究相结合，在其著作《思考，快与慢》中阐述了人类大脑运作的两种方式：系统 1 是快思考，快速、无意识、依赖于直觉和经验；系统 2 是慢思考，迟缓、聚焦、依赖于理性逻辑分析。**人们在决策过程中需要清醒意识到这两种思维模式的运作模式和优劣势，特别在快思考占上风时要积极有效地规避偏见风险。**

该理论研究同样适用于组织决策，只是组织决策的主体和背景更加复杂。当商业环境诡谲多变时，企业决策者在一时难以运筹帷幄时往往会依赖于快思考，即直觉或经验进行决策，容易陷入主观偏见或产生判断失误。因此，**企业亦需要另外一个慢思考系统，以数据和逻辑驱动决策，弥补快思考的不足，达到二者完美协作。**财务团队在能力和工作上的特质决定了他们能够帮助企业建立这个慢思考系统，以灵活的数据分析和洞察能力支持决策，完善决策体系，提升决策的成功率。从这个意义上，**更实时、高效的数据分析和洞察将有助于企业更有效地预测和应对环境变化、优化配置资源，重塑自身的竞争优势。**

微软案例：很多企业在开展预算和规划工作时往往会遇到业务流程复杂、系统陈旧、响应速度慢、数据基础薄弱、分析框架固化等诸多问题。这导致预算和规划周期长、工作繁琐、人为错误多，分析滞后于管理决策。在微软，通过建立统一的数据平台和应用机器学习，不再需要数百名财务人员花费 1-2 周的时间通过 Excel 预测模型来向产品和销售部门收集、调整和确认数据，也避免了个人的判断偏差与偏见。预测工作周期从 3 周缩短至 30 分钟，且偏差率从 3% 降低至 1.5%（见图 2.7）。这使得财务有更多时间投入深度分析和前景预测工作，帮助业务更敏捷地应对市场风云变化。

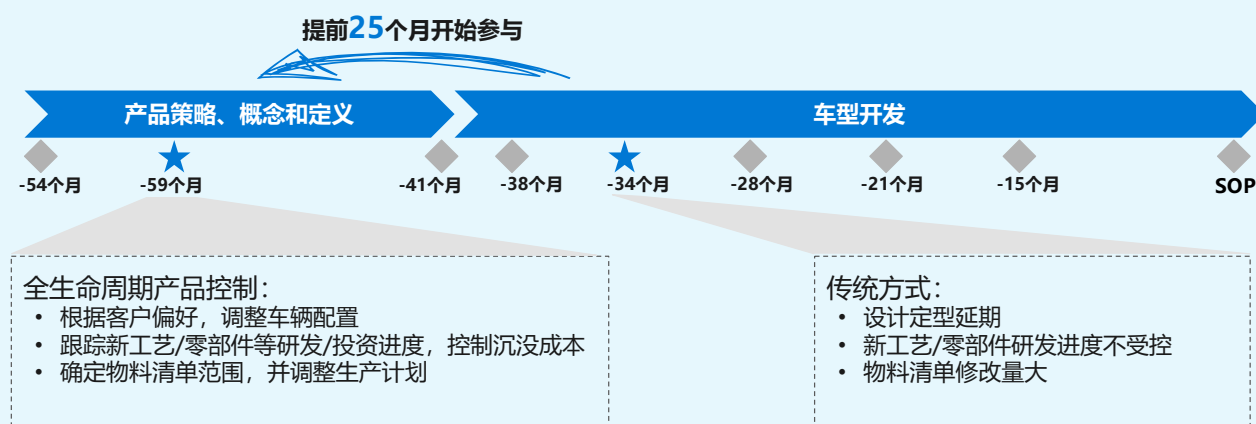
图 2.7 应用机器学习开展销售预测



来源：微软内部资料

某全球领先的汽车制造厂商：汽车制造厂商的产品生命周期通常较长，供应链长且复杂。厂商需要从研发早期阶段就能够引入对产品组合的定价、成本管理，在最大化满足客户需求和偏好的基础上做好产品定价策略、投资和成本控制，以确保产品的市场竞争力。在该公司全球总部，通过整合产品全生命周期的业务和财务数据，财务人员能够提前 16-25 个月获得新产品的物料清单，从而在能够更早在更大范围内开展成本结构优化工作（见图 2.8）。管理部门能够及时、准确、透明地对研发进度进行追踪和决策。并且，销售、物流、生产和财务人员也能够参与产品的研发中去，结合车辆配置方案与销售情况，按照客户需求优化设计方案，提升车型销量和边际贡献率。

图 2.8 实现全生命周期产品管理



来源：普华永道内部资料

## 哪些因素在驱动财务转型？

### 一汽 - 大众：以自动化和智能化的手段转变传统的手工工作，助力业务成功

就公司整体数字化转型而言，各职能部门都需要协调同步，作为数字化转型的加速器，而财务必须走在前列；就工作方式而言，我们的财务人员用于手工收集和清洗数据的时间过多，缺乏时间从事高附加值的工作，包括数据分析、洞察与预测；最重要的是，燃油车向新能源汽车的转型不仅是产品技术上的变化，也是业务模式的根本转变，财务需要能够支持全公司从销售体系、支付方式、服务内容等各个维度的转型。

### 泛生子：在迅速变化的环境中调整和净化能力，成为企业的“导航员”

泛生子处在一个快速发展的，竞争非常激烈的行业 - 生物医药行业。企业收集内外部信息和做决策的速度要求比较快速，同时自身要具备一个比较快的自我调整和净化能力。另外，生物医药行业外部环境的变化非常迅速，从国家医保政策到技术和产品化的具体分析，以及产品定价和市场接受度，企业需要快速进行判断。我认为在这样的环境要求之下，我们需要随时去审视自身发展的状态，既要向内看，同时也要关注外部变化，随时去审视包括研发能力、财务管理能力、商业化能力以及管理机制能力在内的整体业务能力模型能否有效参与竞争。

## 第三章：如何实现财务数字化转型？

通过研究众多财务数字化转型案例，我们发现由于内外部环境的差异，企业的转型目标和具体路径都不尽相同。有鉴于此，本文不试图去总结财务数字化转型路径的成功样板，而致力于聚焦转型过程中需要考虑的要素、转型路径的设计、转型实施过程中的经验总结，并分享给中国财务数字化转型的领导者 and 实践者，希望帮助他们开拓思路，找到切合自身情况的方法和路径。

**数字化转型是一个持续探索、不断纠错的过程。就像小马过河一样，既不是那么浅，也不是那么深，需要你去探索寻找你能过去的那个深度，直到找到一个以你的高度、体重、能力能够过去的地点。**

- 微软大中华区首席技术官 韦青

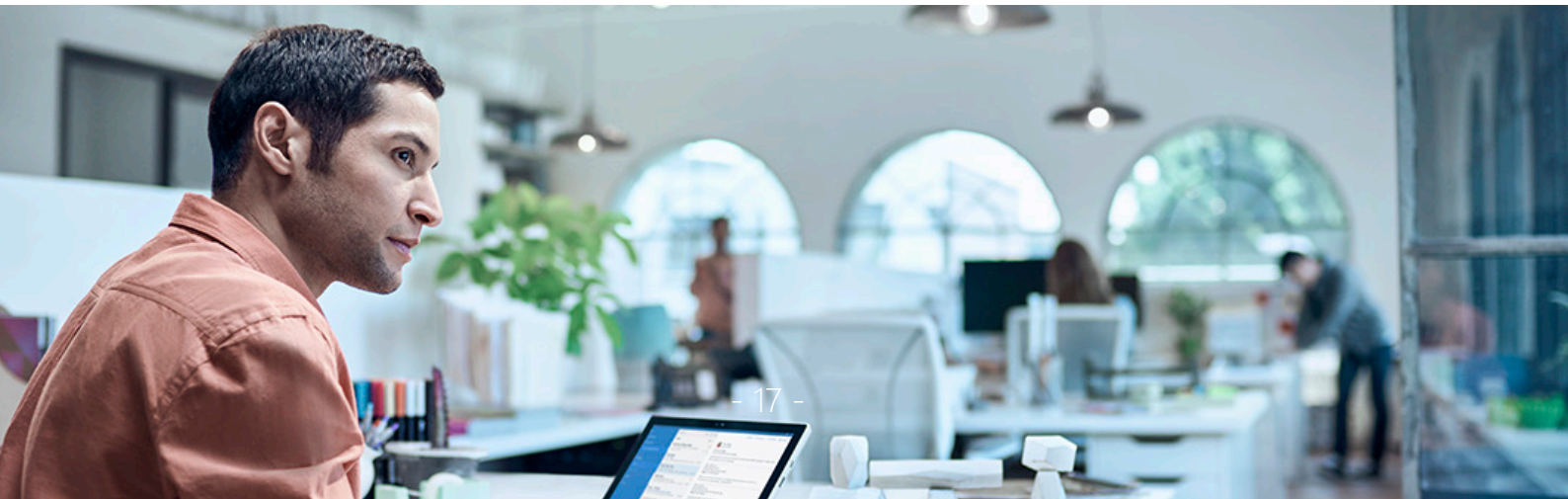
### 3.1. 全方位转型视角 - 目标运营模型

财务数字化转型绝不仅是业务流程从线下到线上的转换，我们同样不能错误地设想单凭技术投资便可以解决所有的问题。**财务数字化转型是指对财务职能（组织、流程、人员）进行重新定义，并借助技术完成工作方式转变，适应业务需求变化，全面实现自动化和智能化，为企业创造价值。**在迈向未来数字化财务的道路上蕴藏着重要机遇。财务部门需要将组织、流程、技术、数据、人员和文化等诸多要素有机融合在一起，推动全企业的积极变革。

**数字化变革不仅是部署系统，更需要在理念，顶层战略，架构，流程等多个层面的改变。这些变化往往是直接挑战原有的工作和思维方式。数字化转型是一个螺旋上升的过程，需要具体情况具体分析。**

- 普华永道中国财务管理咨询主管合伙人孔令戟

关于如何实现全方位财务数字化转型，普华永道全球有一个久经验证的方法论 - “**目标运营模型 (Target Operating Model)**”，**以全面、系统的视角来指导变革。**目标运营模型是指“理想状态下的财务运营模式”，包括财务职能工作方式所涉及的方方面面，包括业务引导模型、技术与数据、人员与文化、组织与治理和流程架构（见图 3.1）。财务数字化转型除了需要清晰定义和描述未来财务愿景之外，还需要明确定义为了实现未来愿景财务职能各个维度所需要达到的目标水平。



- **战略与愿景 (Strategy & Vision):** 在转型伊始，我们需要对财务期望达到的理想状态进行清晰定义和描述，并与转型利益相关方达成一致；然后基于财务愿景，确定未来财务运营模型的指导原则，即每一个维度应达到的理想状态。
- **业务引导模型 (Steering Model):** 业务引导模型定义了如何引导企业绩效目标的实现，包括引导理念、引导维度、业绩指标和分析报告体系。在转型中，我们需要了解各商业模式的特点及业务引导需求，在最小业务颗粒度，建立以企业目标为导向的引导模型，并以前瞻性视角来看待成本和价值驱动。
- **组织与治理 (Organization & Governance):** 在组织与治理维度，我们需要识别其中的薄弱环节，建立具有前瞻性的财务组织架构；界定财务治理，包括端到端流程、目标运行模型每个维度的角色和职责，财务部门内部以及其与业务部门之间的协作方式。
- **流程架构 (Process Architecture):** 在流程架构维度，我们需要识别流程优化潜力，评估流程自动化成熟度（如：RPA 使用、流程挖掘等），并从端到端的视角来设计和优化未来的流程。
- **技术与数据 (Technology & Data):** 在评估技术与数据成熟度的基础上，开发高效、先进的 IT 系统（如：下一代 ERP 和 BI，高级分析应用集成等），搭建未来系统和应用所需数据模型和数据结构，并建立相应的数据治理机制。
- **人员与文化 (People & Culture) :** 识别人员与文化的改善需求；清晰定义未来财务组织各角色的能力模型；制定数字化人才管理框架，包括人才招聘、激励、培养和留续；建立学习型组织和持续改善的文化。

图 3.1 目标运营模型



来源：普华永道内部资料

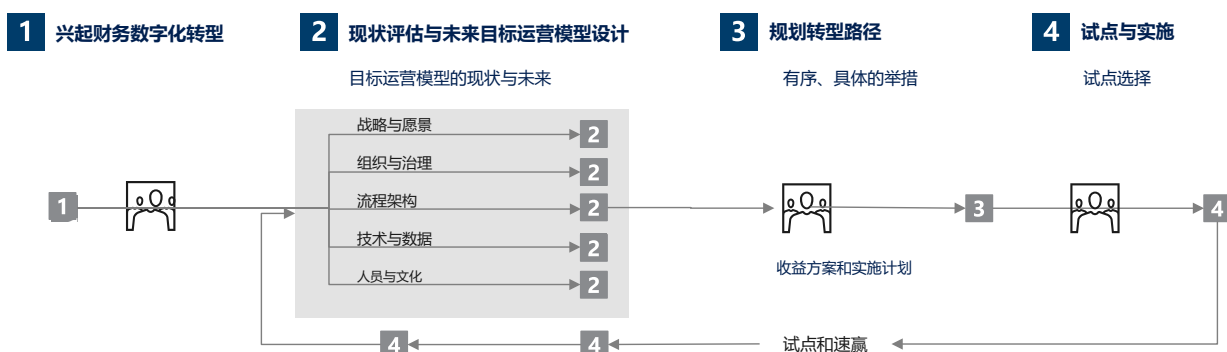


## 3.2. 转型四步法

基于目标运营模型的全面视角，企业可以通过以下四个步骤（见图 3.2）来推动财务数字化转型：

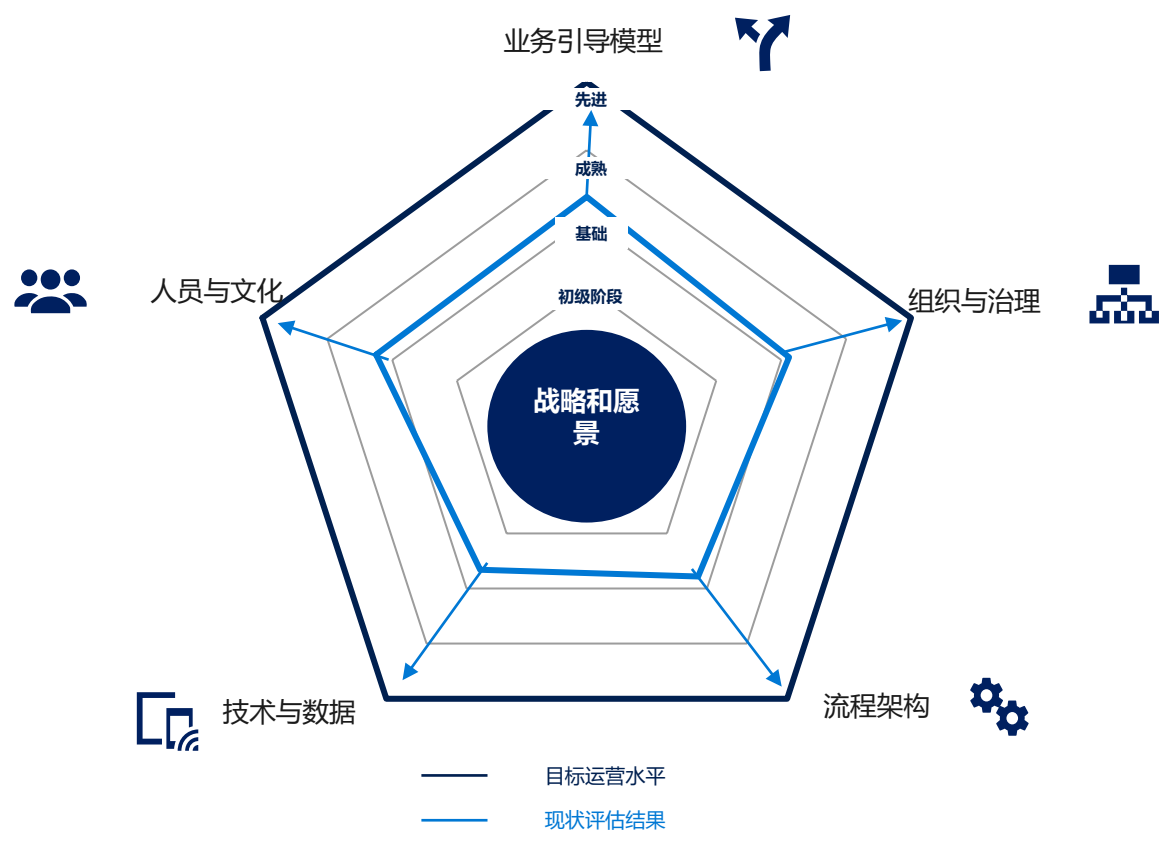
- **步骤 1. 激发财务数字化转型意识：**财务数字化转型需要有驱动力、说服力、以及组织上下对变革的支持与投入。因此，第一步可以从唤起组织内部相关人士的转型意愿和动力开始。通过分析企业内外部环境对财务转型的需求以强调变革势在必行，进而分享业内成功案例来展示变革收益和潜能，从而激发利益相关者对变革的认同、支持、信心和行动力。
- **步骤 2. 现状评估和未来目标运营模型设计：**对当前财务运营模型的每一个维度进行成熟度评估（参见附录《普华永道财务职能成熟度评估矩阵》），并结合其他诊断方法（例如：焦点访谈和流程表现指标对标分析）来识别痛点和提升潜力。基于现状评估结果，设定目标运营模型各维度的目标水平，并在此基础上清晰定义和描述未来的财务愿景。
- **步骤 3. 规划转型路径：**针对目标运营模型各维度现状与目标水平之间的差距（见图 3.3），分析导致差距的根本原因并制定相应的举措。整理每一个维度的具体举措，分析举措之间的相互依赖、先决条件和重合部分，按照优先级和时间排布形成量身定制的财务数字化转型路径图（见图 3.4），为后期的实施落地奠定坚实的基础。
- **步骤 4. 试点与实施：**为了加速转型，可以从试点和速赢方案开始，并通过它们的成功来吸引员工并开始潜在的文化变革。转型实施前阶段的成功突破将给团队带来巨大的信心和鼓励，以确保转型路径全面实施落地的可持续性。此外，也可根据试点和速赢方案的实施效果对前步设计的未来目标运营模型和转型路径进行调整，在尝试中不断迭代推进。

图 3.2 财务数字化转型四步法



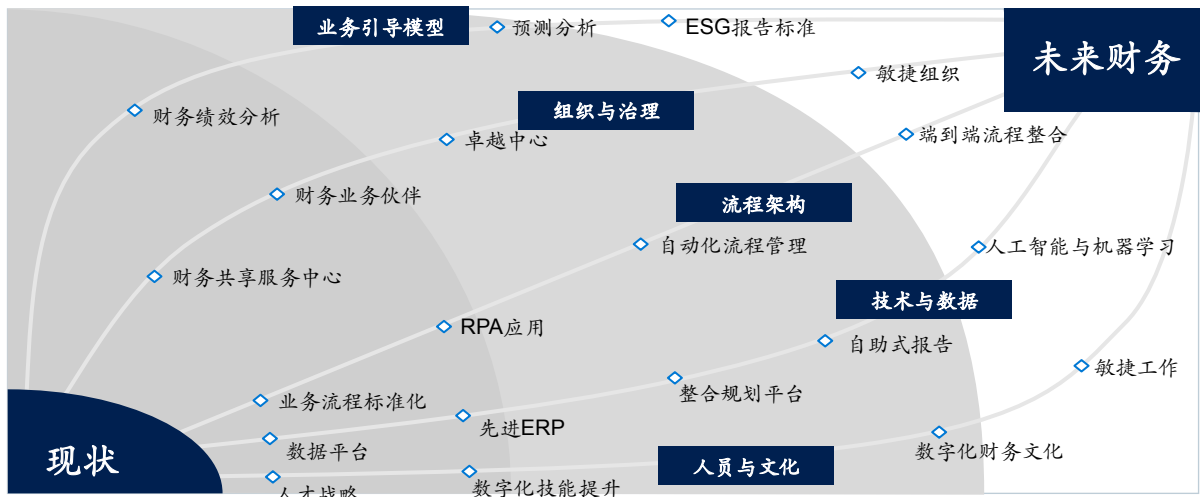
来源：普华永道内部资料

图 3.3 财务职能成熟度现状 Vs. 目标水平



来源：普华永道内部资料

图 3.4 财务数字化转型路线图



来源：普华永道分析

## ■ 案例：微软大中华区的财务数字化转型之旅

作为顶级科技公司的微软，在转型之前与众多企业一样经历在财务管理方面的共同挑战：缺乏高效的工具来应对持续增长的业务复杂度，数据爆发性增长却未打通，数据处理与分析依赖于低效、易错的人工流程，分析静态且滞后，无法帮助业务实时把握商业或预示潜在风险。

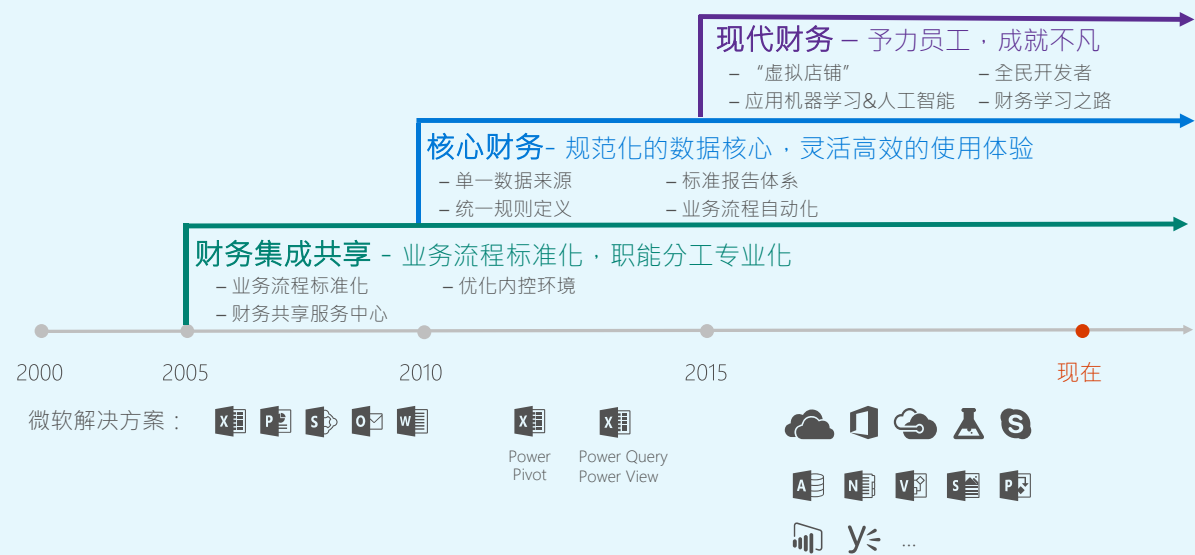
微软的财务数字化转型开始于 2005 年。在未来财务愿景的指引下，微软历经 16 年，逐步将其财务职能从事务型财务成功转型为战略型财务。**其转型之旅包括财务集成共享、核心财务和现代财务三个阶段（见图 3.5），通过流程、技术、数据、人员、文化等全方位的转型来最终实现“现代化战略型财务”的愿景。**

- **财务集成共享**（2005-2008 年）：该阶段通过共享服务的形式实现流程的标准化和自动化。微软逐步将应付、采购、总账、报告及分析、税务、内控与合规等工作集中在三个区域的财务共享服务中心，通过标准化流程、优化的内控环境和领先技术手段，大幅提升事务性工作的质量和效率，以便财务团队能够专注于提供业务见解并对业务结果产生直接影响力。
- **核心财务**（2008-2015 年）：该阶段的具体工作包括统一数据定义、术语、规则和报表，抽取、清洗数据并导入数据湖，建立了全球范围内关键数据的单一数据源，大大提升了数据的准确性和准备效率，消除了公司内部在数据基础层面的分歧。在此基础上，通过应用云计算和数据库等技术手段，并根据部门、职务、地区等设置访问权限，使得统一的数据源能够在公司范围进行共享，成为公司管理决策和绩效评估的唯一依据，提升整个业务组织的敏捷性和透明度。
- **现代财务**（2015 年至今）：该阶段的目标是持续提升财务团队的生产力，不断提高他们的能力，并以现代化科技手段为加持更高效地助力业务的发展和成功。微软在统一的数据和报告平台基础上，不断加入机器学习和人工智能这些能力，帮助在战略分析和预测、业务流程自动化、风险预测领域不断地创新和改进。在人员能力提升方面，微软重新定义了现代财务人才的能力模型，增加了技术应用和创新的比重，并梳理了财务人员的学习路径。同时，推行全民开发者的文化，鼓励每一位财务人员都尝试运用 RPA 和低代码平台等技术去解决工作遇到的实际问题，使他们的工作更高效、敏捷。

在转型的每一个阶段，微软都依据实际情况，确定了以速赢和试点项目作为转型突破，先易后难，以小步快跑的方式推动财务数字化转型。通过成功的试点赢得公司上下一致的认可和支持，进而攻坚更为复杂和困难的项目。

时至今日，微软财务团队已经走到业务前端，他们能够第一时间将准确、全面、一致的信息提供给决策者，并从数据中萃取出对机遇和风险的预测，帮助公司制定面向未来的战略和决策。财务团队凭着出色的能力和创造的价值不断提升其在企业中的声誉，成为业务公认的亲密战略合作伙伴。而微软首席财务官也成为了首席未来官。

图 3.5 微软的财务数字转型之旅



来源：微软中国资料

今天微软仍在继续着现代财务的转型。在微软公司业务战略转型（从 Windows 产品到云服务）和文化转型（从成功心态到成长心态）的背景下，微软财务团队抓住目标运营模型每一个维度上的提升机会，主动走到变化的前沿，在数据驱动决策和创造价值领域不断探索和创新，用变化来创造未来财务，给予业务成就不凡。



## 第四章：转型主要挑战及应对举措

**要趟一条属于自己的财务数字化转型之路，注定是漫长而艰辛的。我们不仅需要从财务体系出发，还要与公司整体数字化战略与转型进度相契合，与 IT 和业务部门紧密协作，具备动态调整的灵活能力。**

- 一汽 - 大众财务数字化转型负责人 熊艳军

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”很多已然深入财务数字化转型的领导者在访谈过程中，都表示“财务数字化变革道路阻且长，是一个持续探索、不断迭代的过程，需要我们对未来具备坚定的信念和百折不挠的韧性。”

我们基于企业调研、访谈和亲身实践，对财务数字化转型每一个维度可能遇到的主要挑战和应对措施进行了总结。

### 4.1. 战略与愿景

#### 主要挑战一：转型愿景不清晰，或未能获得拥护

转型领导者无法清晰地定义或描述财务转型的目标，或无法与关键利益相关方达成一致。缺乏清晰的目标愿景或无法获得公司高层或相关部门（例如 IT 和业务部门）的支持，在曲折的转型道路上，团队很容易感到沮丧和迷茫，遭遇挑战时轻易放弃，最终导致转型的失败。

#### 应对举措一：清晰定义未来愿景，并赢得公司上下的支持

明确定义的愿景可以赋予员工使命感，并激励他们为了共同的目标努力奋斗。在财务数字化转型的起始阶段，以 CFO 为首的财务转型团队需要不断问自己这样几个问题：“财务战略如何支持公司整体战略和业务战略？业界最领先的财务职能是什么样子？未来两年、五年甚至十年，我们的财务职能是什么样子的？”设定全面且合理的转型目标，需要转型团队透彻了解财务职能现状和洞悉业界财务职能未来发展方向，并且协同组织内所有利益相关方（包括首席执行官、业务部门领导等）清晰定义财务未来愿景，识别差距，并制定未来财务目标运营模型设计的指导原则。

财务数字化转型是企业数字化转型的关键一环。它不仅是财务职能部门的工作，更需要业务部门的协同和参与。在转型过程中，应以准确、透明、一致的方式向财务和业务人员介绍转型的原因、目标和收益，强调转型势在必行，赢得所有人持续的耐心和努力。



## ■ 案例：微软的财务愿景

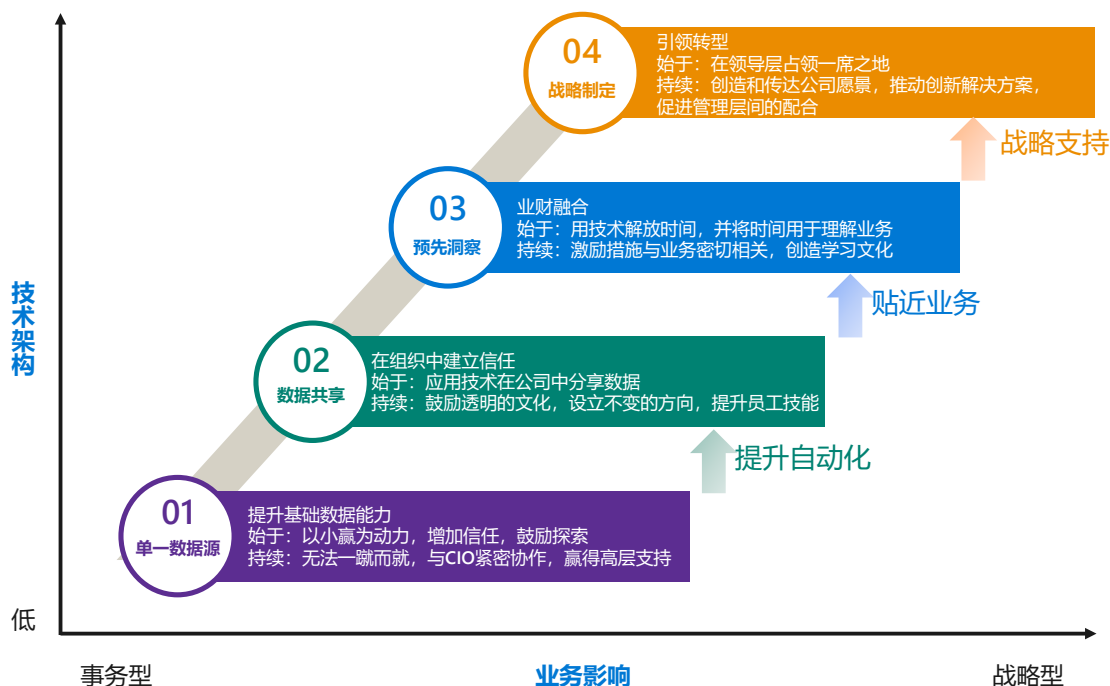
关于微软长期财务愿景，微软全球首席财务官艾米·胡德（Amy Hood）认为：“通过采用创新的技术，财务可以通过合规、以及精准高效的能力来加强业务领导力。”根据这一愿景，财务应成为现代化的战略合作伙伴。他们能够采用并驾驭技术、敢于创新、具备远见卓识，不仅可以第一时点为业务决策者提供最相关、准确、一致的数据，还具备挖掘数据背后故事和找到未来趋势的能力，并应用这些洞见帮助业务制定和实施战略，并防范潜在风险。

通过分析现状，微软发现当时财务团队超过 75% 的时间从事于数据处理和静态报表分析工作，这与未来的财务愿景存在着巨大的鸿沟。因此，**微软确定围绕“数据”和“智能”两大核心理念，通过单一数据源、数据共享、预先洞察、战略制定四个阶段来实现财务价值的不断升级（见图 4.1）。**

微软首席财务官亲自领导财务数字化转型，并与首席技术官和各业务部门紧密协作。其中，首席财务官和首席技术官开展每月例会，从财务和 IT 的角度推动项目进展。在实施过程中，转型团队从小的项目突破开始，采用敏捷的方式实现不断的成功，并通过高频宣传，鼓舞人心，推动财务数字化转型不断深入。

时至今日，微软的财务数字化转型愿景、系统而敏捷的转型方法仍然吸引和推动着微软人在现代财务的建设上百尺竿头更进一步。

图 4.1 微软的财务价值链



来源：微软中国资料

## 4.2. 业务引导模型

### 主要挑战二：传统业绩管理体系无法全面衡量并支持企业目标的实现

企业运营模式已发生重大变化，变得更加以客户为中心。组织目标也更加广泛，利润不再是衡量成功的唯一标准。传统以财务指标为导向的业绩管理系统，难以适应基于价值的管理理念。企业的利益相关方，包括投资人、监管机构、金融机构、客户、供应商和员工，对企业提出的要求和期望正在发生变化。除传统的财务指标之外，他们还开始关注更广泛的绩效指标，寻求了解企业对社会各个方面的影响。近年来，环境、社会及治理报告（即 ESG 报告），更具体地说是气候变化、包容性与多样性、社会影响和人力资本报告在资本市场中受到了越来越多的关注，相关报告的要求也在日益变化，且越来越复杂。

财务团队需要认识到这一转变，以更宽广的视角来审视公司对社会和环境的影响和价值。过度狭隘地关注财务披露会给决策和真正的运营价值带来负面的影响。

### 应对举措二：建立全面的绩效观，引入更全面的绩效指标

在重新定义企业的目标、人员和利润（Purpose, people & Profit, 简称“3P”）的同时，财务团队需要首先进一步重申组织目标（“企业为世界带来了怎样的价值”），并帮助企业以更全面的视角来制定决策，并与企业的战略目标保持一致。

财务团队还需要超越传统的财务报告视角，帮助企业制定并实施用于内外部报告的更全面的绩效管理框架，可以利用综合报告框架的六项资本（图 4.2），以更广阔的视角来评估企业绩效和组织目标的实现情况。除了熟练的财务资本、制造资本之外，可以在人力资本方面，展示企业如何在人力资本方面保障员工的福祉；在智力资本方面，分析无形资产如何为企业创造价值；在自然资本方面，企业如何更好地利用自然资源并应对可持续发展要求。

最后，财务团队应将更广泛的全新绩效观点落实到企业各层级的决策系统中，将相关的数据和洞察提供给业务决策者，使得企业的决策与组织更广泛的目标对齐。



图 4.2 综合报告的六项资本

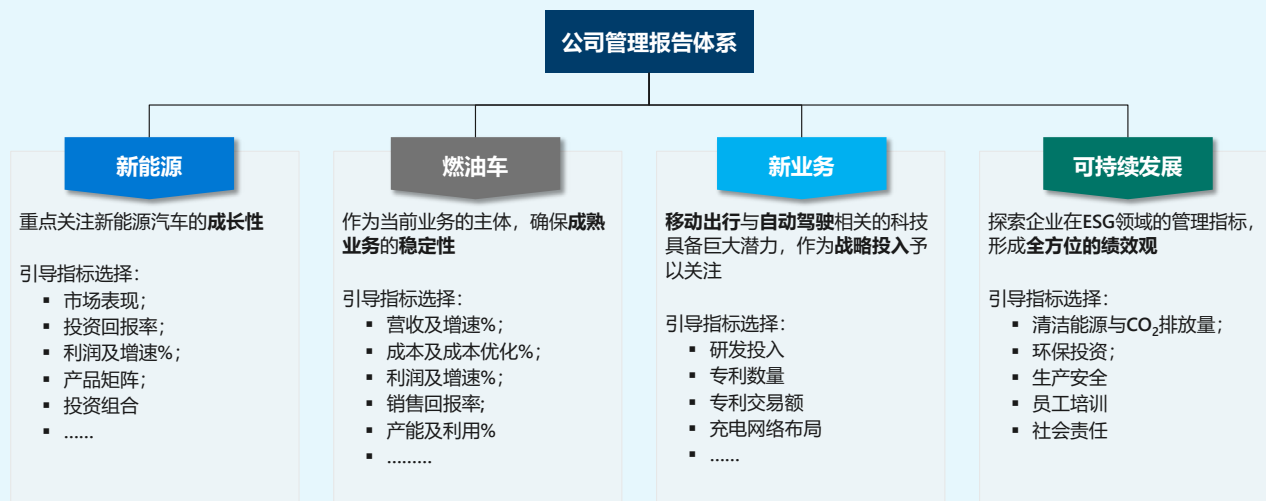
	定义
财务	组织能够获取并用于生产商品或提供服务的资金。这些资金的来源可以是债务，证券或担保，也可以由运营或投资产生。
制造	组织能够获得的、制造产生、可用于制造商品或提供服务的实际物品，包括建筑、设备、基础设施（例如道路，桥梁，供水厂）
智力	基于知识的衍生产品，包括知识产权（例如专利，版权和软件），权利和许可；“组织资产”（如系统和流程）；“隐性知识”（业务中产生的知识，有员工持有和管理但很难宣传）
人力	人员的技巧，能力，经验，动力，信息，健康和生产效率。同样包括人对组织的治理框架，风险管理方式和价值等的支持；员工对组织战略的理解和实施战略的能力；员工对组织的忠诚度，以及领导与协作的能力。
社会与关系	这部分资本包含社群内和社群间的关系，利益相关人群和其他关系；共享的社会准则，价值观，行为规范；组织建立的互信关系，品牌和声望；以及一个组织的“社会运营许可”
自然	用于企业在过去，现在和未来生产商品和提供服务可再生和非可再生的自然资源和处理，包括空气，水，矿藏，森林，生物多样性和健康的生态系统。

来源：普华永道与 ACCA《重塑财务洞见》

## 案例：一汽 - 大众的管理报告体系

作为汽车行业的领导者，一汽 - 大众根据自身的电动化转型战略、国家在环保和碳排放的监管要求、可持续发展的理念和社会责任感，以更全面的视角完善了管理报告体系（见图 4.3）。新的管理报告体系在已有的财务和制造资本基础上，新增了自然、人力、社会责任、智力等多个维度的指标，并纳入核心管理报告体系，帮助公司管理层和利益相关方了解一汽 - 大众全方位的企业绩效表现，并以此为基础进行管理决策。

图 4.3 一汽 - 大众公司管理报告体系



来源：一汽 - 大众财务数字化转型项目案例，普华永道整理

### 4.3. 流程架构与组织治理

#### 主要挑战三：缺乏整体端到端的视角，难以平衡管控与效率

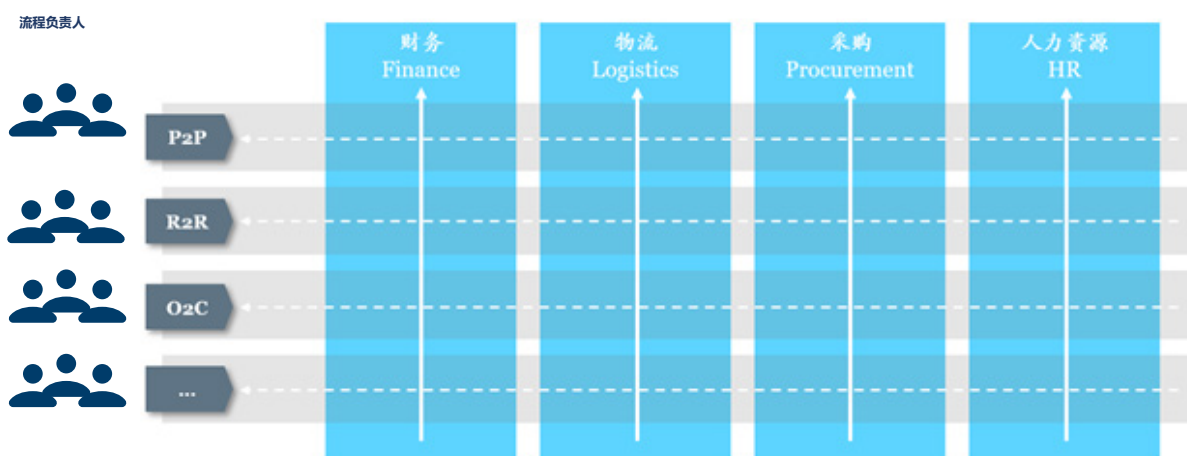
通过流程设计和优化可以将人员从事的相关活动进行标准化和固化，以提升流程的质量与效率，控制流程的风险和成本，并确保满意的客户体验。但现实与理想往往存在差距，会遇到如下问题：

- **以职能为导向的组织架构中，容易产生流程局部最优而整体不优的情形。**譬如：在渠道经销商主数据维护流程中，销售部门为加快速度，对门店的非必选项信息（如地理位置、面积等）未作强制要求。在财务执行合同审批时，则要求销售在备注中补充填写门店地理位置、面积等信息，以辅助判断是否对门店超标投资予以特批。销售、财务站在自身部门的角度，流程局部并没有什么问题，但以端到端的视角来看，就可以发现整体效率受损。
- **流程设计在标准化和效率之间难以平衡，且未以客户体验为导向。**譬如：部分强管控公司的流程通常设置多重控制，审批冗长，牺牲效率甚至是商业机会；部分业务导向的公司往往在流程中存在严重的内控缺陷和风险；后端职能部门的流程常常以严格管控为导向，忽视内部客户体验以及对市场商机的敏捷响应。

#### 应对举措三：建立流程治理组织架构及持续改进机制，推动端到端流程优化

通过共享服务中心的建立和升级，很多企业完成了对财务后端流程的标准化和优化。为了防止部门各自为战，**财务职能应联合相关业务及 IT 部门一起推进端到端的流程优化，并设置常态化的矩阵式管理架构**（见图 4.4）。该架构保持了纵向职能专业化管理，而在横向每一个流程都设置全职的端到端流程负责人（Global Process Owner）、业务流程负责人（Business GPO）和财务流程负责人（Finance GPO），跟踪流程 KPI 表现，发现改进点，推动持续优化，实现端到端流程的效率最优。譬如，麦当劳成立了跨部门工作小组“自动化卓越中心（Automation Center of Excellence）”来负责公司内部常态化的流程优化和自动化。

图 4.4 端到端流程的矩阵式管理架构

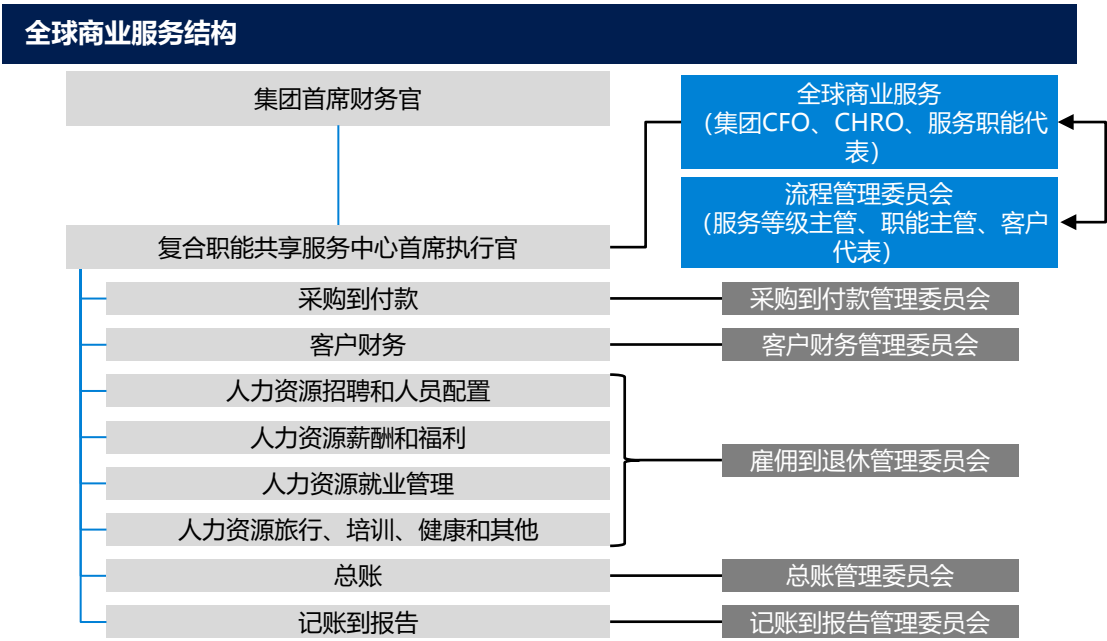


来源：客户案例，普华永道整理



我们也发现一些建立多职能共享的全球商务服务中心(Global Business Service, 简称GBS)打破了原来职能架构,按照端到端流程来设置组织,将原有专业职能嵌套其中,例如在“采购到付款”流程小组中包括了采购、财务、物流等职能(见图4.5)。这样的组织架构,直接整合了端到端流程的专业职能能力,以更好地提升端到端流程的效率和质量,对内外部客户需求做出更快的响应。

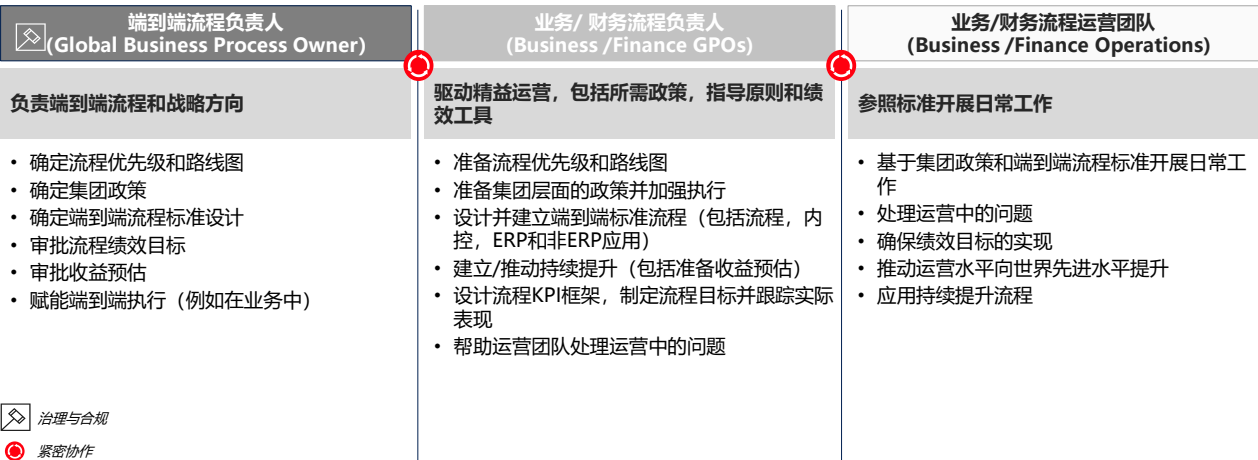
图 4.5 全球商业服务中心组织结构



来源：客户案例，普华永道整理

在流程治理架构中，需要清晰地定义端到端流程负责人、业务 / 财务流程负责人和流程执行团队这三种角色的职责分工和协作关系，并通过流程治理机制（见图4.6），建立起以精益管理为核心的持续改进文化。

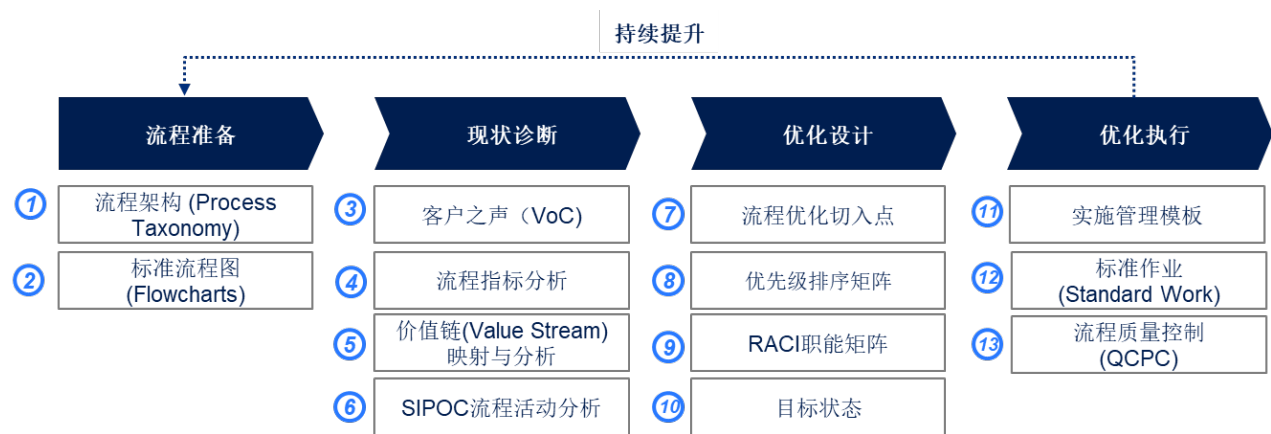
图 4.6 流程治理机制与分工



来源：客户案例，普华永道整理

精益管理旨在建立长期追求卓越的愿景，建立愿意学习和持续改进以提升客户价值的文化，使管理层和员工致力为实现共同目标而努力奋斗。很多在管理和数字化领先的企业都率先在企业内部实施了以精益管理为核心的流程改进方法论（见图 4.7）。在流程优化过程中，财务团队要学会换位思考，从内外部客户的角度来审查流程带来的体验感，并均衡内控要求与运营效率。这需要财务团队深谙内控设计之道和精益管理之道。

图 4.7 一汽 - 大众的流程改进方法论



来源：一汽 - 大众财务数字化转型项目，普华永道整理

### 主要挑战四：采用技术对有缺陷流程欲盖弥彰

流程的本身缺陷无法通过系统实施来解决。如果简单地认为“只要上系统了，这些流程自然会被标准化和自动化”，往往会导致事与愿违，不但没有解决流程问题，还导致系统变得繁杂、低效，白白浪费系统建设投资。

### 应对举措四：以流程优化为系统实施的基础

在实施系统之前，财务团队应主动联合相关业务部门对端到端的业务流程进行梳理，识别和分析痛点，从端到端的视角进行优化设计，厘清流程中的职责分工，并依据流程来整理数据流。这样方可为系统上线真正实现质量和效率提升奠定坚实的基础，做到事半功倍。

**为实现数字化，单纯具备技术是不够的，还需要有好的流程基础。我们需要对不符合数字化时代的业务流程进行提升，也需要和业务部门探讨新的业务模式下业务流程如何设计。**

- 戴姆勒中国财务数字化部门总监 曹文杰



## 4.4. 技术与数据

### 主要挑战五：系统和数据割裂，数据收集与清洗消耗了大部分的时间和精力

在业务需求紧迫的情形下，由于缺失有效的沟通与协作、或项目经验匮乏等原因，不少公司在系统与工具实施时缺少统一规划，导致系统、数据割裂，呈现“多个烟囱”的窘境。

传统财务团队花费大量时间和精力用于对账、发票校验、审核、数据收集、核对与清洗等事务性工作。这背后的原因首先是流程自动化程度低，其次是缺乏对数据定义、口径、维度的统一定义和管理。财务仅能完成基础报表的编制和经营结果的回顾性分析。他们没有数据与工具支持，亦无暇开展更深入、更具前瞻性的预测和洞察工作。

### 应对举措五：与 IT 部门紧密协作，应用现代化技术助力财务建立“业务洞见”能力

财务使用的数字化系统与工具是公司整体 IT 基础设施的有机组成部分。因此，需要**财务团队与 IT 部门和相关业务部门紧密协作，开展整体的系统建设规划**。在保持 IT 整体架构简洁、强健与灵活的同时，因地制宜地进行系统与工具的选型与实施；同时，还需注重业务系统间的整合。例如：在采购到付款流程中，应当考虑采购系统、资产管理系统、物流系统、财务共享中心系统、ERP 系统之间的集成性；在 ERP 系统升级和优化时，需要考虑 CRM 系统（即 Client Relationship Management，客户关系管理系统）、生产管理系统、数据平台等系统的协同。

**数字化技术应用首先需要关注事务性工作的效率提升**。在对流程进行标准化和优化的基础上，针对高度重复、单调的工作，诸如对账、发票验真、税务申报、文档分发、数据抽取和清洗等工作流程，通过应用 OCR（即 Optical Character Recognition，光学字符识别）、RPA 等工具，能够实现 30%-50% 的效率提升。

## 案例

在微软，通过对 ERP 系统和数据库的优化，财务月末关账从原来的 2 周缩减至 4-5 个小时完成基础报表编制，并在 3 天内完成少量手工调整与审批。因此财务可以减少在月度关账上所花费的精力和时间，以更实时、深入的洞见帮助企业更快做出决策。同时，更少的手工调整和人工错误也加强了财务与业务间的互信关系。

另外，包括微软、一汽 - 大众、麦当劳和戴姆勒等在内的诸多公司均尝试应用 RPA、OCR 和低代码平台等工具，对事务型工作进行自动化（见图 4.8）。例如在微软，通过利用 RPA 和低代码平台对差旅报销审批流程进行自动化提升，将需要 2 周时间完成的流程大幅缩短至 1 天；在一汽 - 大众，财务人员将 OCR 和 RPA 等技术用于集团内对账、增值税对账及融资协议分发等业务流程，大幅提升了这些业务流程的工作效率。

图 4.8 现代化技术提升事务型工作效率示例



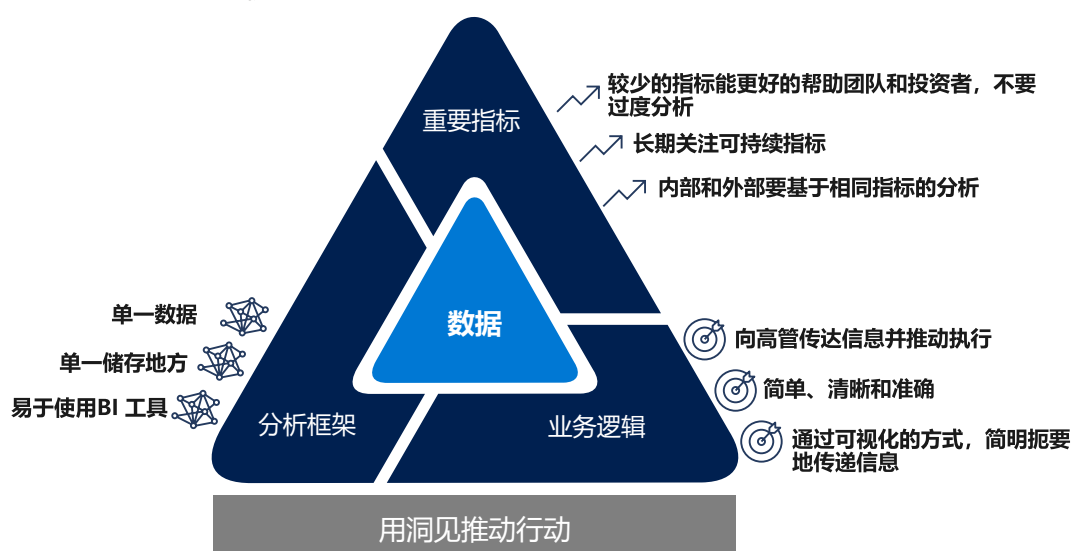
来源：一汽 - 大众财务数字化转型项目，微软内部资料，普华永道整理

**财务数字化转型的核心是提升数据分析与洞察能力，包括单一可信数据源，标准化分析架构及整合报告平台。**

企业可以通过统一数据定义和规则，整合所有数据进入同一数据平台（如：数据仓库、数据湖），并对数据进行恰当的权限设置，使得企业各部门能够基于同一套数据进行沟通，大幅减少用于核对数据和解决分歧的时间，提升管理的透明度。通过云计算、数据库等技术的应用，能够兼顾数据可用度、效率、安全性和运维成本，将数据转化为分析和洞见，使得数据成为企业真正的核心资产。

对于未来的战略合作伙伴而言，如何通过数据解读与洞察，形成对业务的指导，将会成为工作的重中之重（见图 4.9）。财务人员根据使用场景设计管理看板和分析报告（包括自助报告），以简单、清晰和友好的可视化形式呈现信息。对于复杂的问题，财务人员应当用简洁、准确的语言阐述数据背后的业务逻辑，帮助决策者做出决策并付诸行动。

图 4.9 财务如何通过数据创造价值



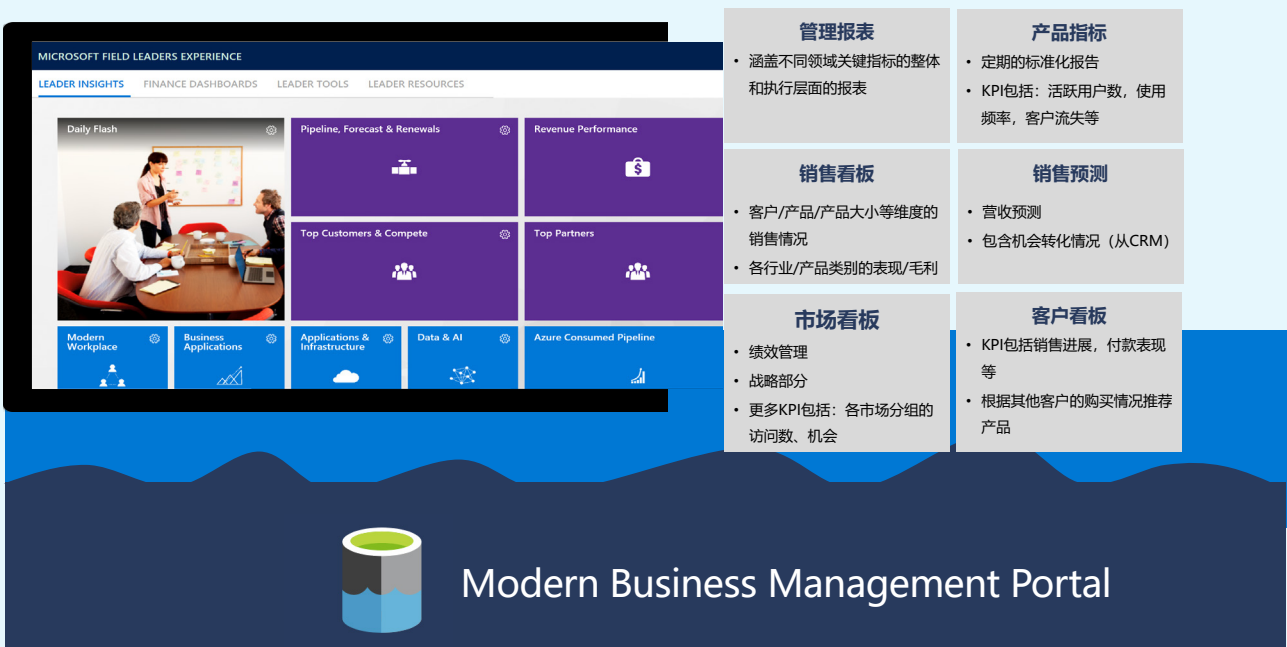
来源：微软内部资料



## 案例

在微软，基于全球统一的数据库和标准的分析框架，通过整合 ERP、CRM 和 BI 工具，微软建立了现代业务管理门户（Modern Business Management Portal）（见图 4.10），覆盖包括战略、产品、销售、市场、客户等，以全方位的视角随时随地评估企业运营情况，追根溯源，及时发现业务风险和机会，并通过情景模拟和预测性分析提升决策和绩效管理的前瞻性。遍布全球的微软财务业务伙伴们在此管理门户上不断推陈出新，形成更多元、更丰富的分析洞察以供全球财务团队分享，不断提升对全球业务战略实际执行的支持和引导。

图 4.10 微软现代业务管理门户



来源：微软内部资料



## 4.5. 人员与文化

### 主要挑战六：未来财务人才能力要求发生了根本性改变

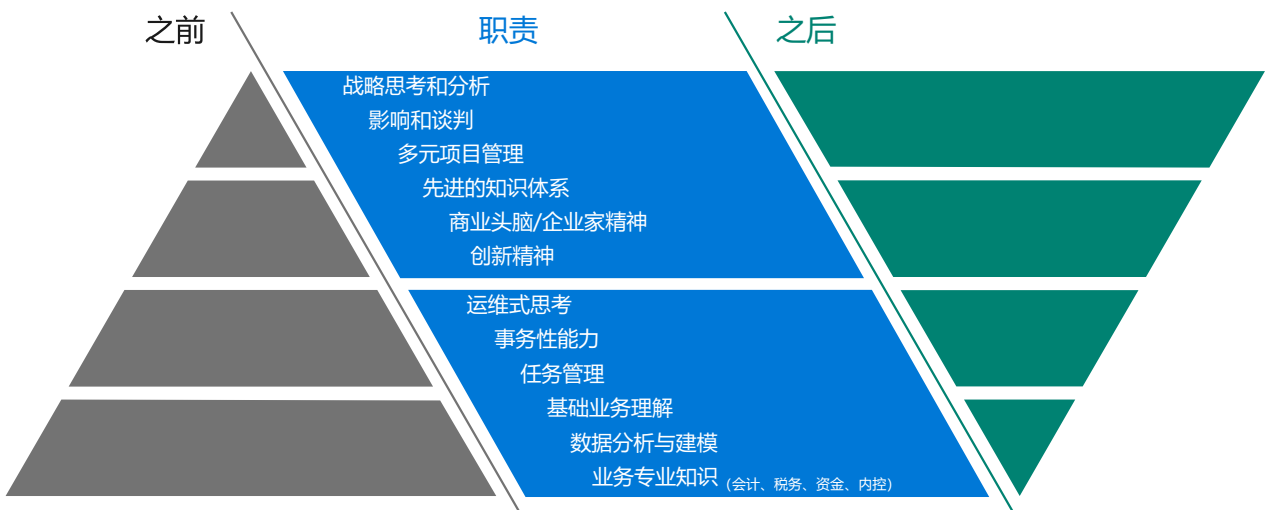
单纯依靠专业技能的时代已然终结，影响力是当今财务专业人士制胜的根本。**要成为成功的战略合作伙伴，财务人员的能力光谱需要不断拓展，建立“一专多能”的复合型能力模型。**这需要传统的财务岗位能力模型、财务人才培养机制、职业发展路径等发生相应的转变。

财务人才战略已经提上了议程。作为财务组织，在数字化转型过程中激励和培养数字化人才，正是诸多企业面临的最重要挑战。

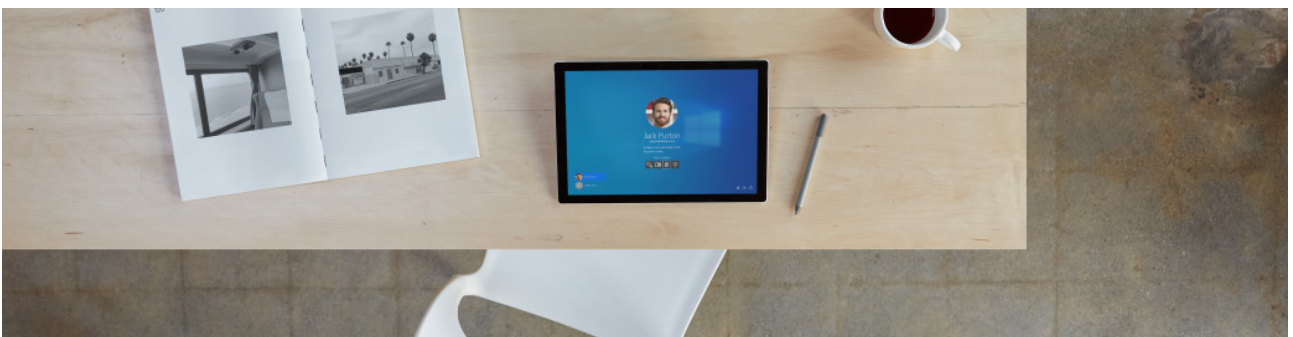
### 应对举措六：通过建立学习型组织、轮岗等方式培养未来的财务人才

基于未来的战略合作伙伴的要求，企业需要在传统的能力模型基础上，增加战略思考与分析、数据分析与建模等“硬”技能，以及故事讲述（以简洁、精准和引人入胜的语言讲述数据背后的业务逻辑）、谈判、建立关系、影响力等“软”技能，形成未来财务人员能力模型（见图 4.11）。

图 4.11 数字化时代的财务人员能力模型



来源：微软内部资料

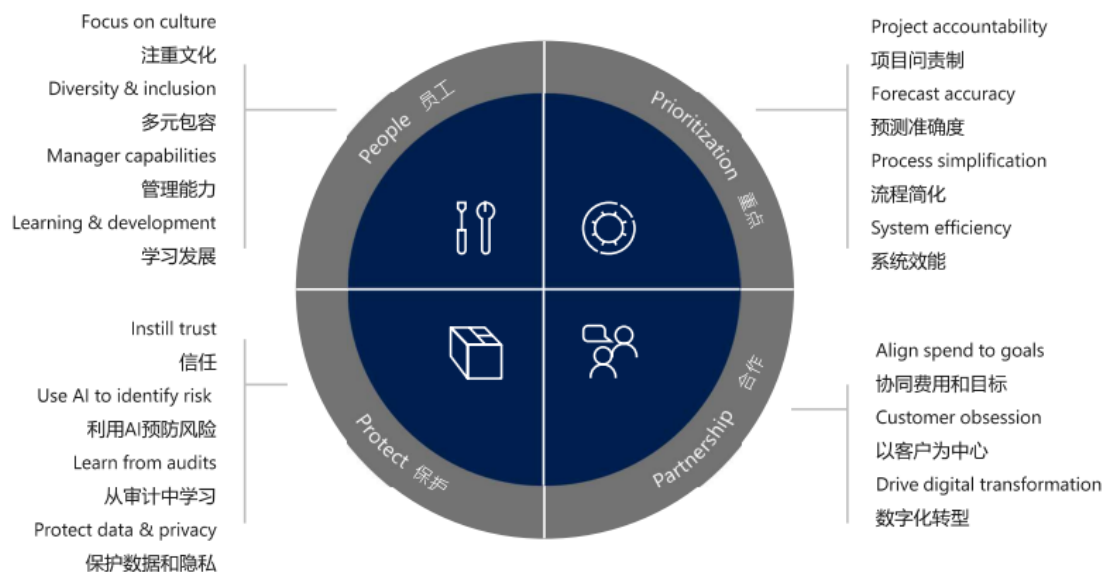


## 案例

小米：对于公司的财务人员，小米将人员能力分为通用能力和专业能力，并按照岗位的需求，建立涵盖通用能力（快速学习能力、理解力、教育水平）和专业能力（财务专业能力、业务认知、分析能力）等的的能力要求。

微软：根据战略合作伙伴关系对财务人员能力模型的需求，建立了包含**员工**（People）、**重点**（Prioritization）、**保护**（Protect）和**合作**（Partnership）四个维度的 4P 考评模型（见图 4.12），强调财务业务伙伴关系和业务效率的持续优化能力，引导和帮助财务人员全面提升个人能力。

图 4.12 微软财务人员考评模型



来源：微软内部资料

针对当前的能力与未来财务能力之间的差距，企业需要为财务人员提供系统化的数字技能提升培训课程。在技能培训之外，以黑客松（Hackathon）、学习小组等多样化的形式，鼓励财务人员学以致用，将新的技能用于解决业务中的实际问题，建立勇于创新 and 探索的工作氛围。财务，企业也可以通过**职业导师机制**（career coach program）来培养未来战略合作伙伴。





## ■ 案例

麦当劳：建立财务种子团队，引入站会、Scrum 等敏捷的工作方式的同时，鼓励团队成员提升解决问题的能力，重点学习技术能力，如大数据、RPA 和 Java 等的相关知识。开展学习社区活动，将财务人员组成兴趣小组，学习包括会计知识、业务知识、流程治理和信息技术等不同主题，并且鼓励大家发现并尝试解决工作中的问题。

一汽 - 大众：在财务转型的开始阶段，一汽 - 大众对财务体系内各个岗位的能力模型和学习路径进行了全面的梳理，并且设计了全新的财务培训课程体系，在财务与业务知识之外，增加了数字化理念、数据分析、数字化工具与应用、商业技能等四个维度。同时，一汽 - 大众开展了“为未来学习 (Study for Future)”项目 (见图 4.13)，鼓励员工组成学习小组，应用数字化工具和知识解决业务实际问题，将成功的案例在公司内进行表彰和推广。

图 4.13 一汽 - 大众的学习型组织 - Study For Future 项目



来源：一汽 - 大众财务数字化转型项目，普华永道整理

微软：鼓励“成长性思维”（Growth Mindset），建立开放包容、持续学习的文化氛围和鼓励创新的管理体系，让员工可以大胆、放心地学习和应用各种数字化技术来改变自己的工作方式，让数字化人才可以如鱼得水，充分发挥他们的能力。

微软致力于为每一位员工提供大量的培训和学习机会，并在机制上，对于员工尝新而犯错更为包容。一旦有员工成果，将会获得鼓励和赞扬，并作为榜样在公司内部大势宣传。

微软全球每一年都会举办黑客松活动，鼓励来自不同地区、部门的微软员工自由组队，从解决身边感兴趣的议题出发，创造新的解决方案。微软鼓励财务的同事去拥抱技术，包括低代码平台，power apps/power platform 这类可以自己上手开发学习并应用。

此外，企业还可以建立轮岗制度和管培生制度使得财务人员体验不同岗位和职责，在探索个人职业发展方向的同时，以更全面的视角了解公司的运营和管理，帮助公司建立面向未来的人才储备。



## ■ 案例

小米：将轮岗经历作为考核中的重要部分，推动财务人员以轮岗的形式主动贴近业务、了解业务、支持业务。

泛生子：鼓励财务人员了解公司业务，并在不同职能间（例如总账管理 - 财务 BP）进行轮岗和尝试。在财务人员感兴趣的同时，与人力部门一同完善轮岗制度。在此之外，拓宽财务人员的发展通道，将财务职能作为公司的战略职能，提升财务职能在公司中的地位。

微软：在新员工招募和培养方面，微软推出了财务管培生计划 (Finance Rotation Program)。该计划为期两年，由四个为期 6 个月的财务领域轮岗组成。管培生可以选择在全球 90 多个团队中选择轮换岗位。该计划为管培生们提供了探索多元化的组织、经验、技能的机会和丰富的学习资源，为他们的职业成功和快速发展奠定了良好的基础。

针对现有员工，微软建立了轮岗机制。鼓励员工在三年的时间内在全球不同部门和岗位进行一次轮岗。通过轮岗机制和扁平化的组织架构，让员工体验全新的工作氛围和不同的岗位要求，进而全面发展各方面的技能，促进彼此理解和换位思考。



# 第五章：代表企业的财务数字化之旅分享

## 5.1. 麦当劳中国

麦当劳中国早期围绕财务核心软件建设业务能力。伴随着能力建设的推进，麦当劳发现单纯依靠财务核心软件无法解决所有的核心业务问题。原有的“烟囱式”信息系统无法支持前端的日渐复杂的业务需求；对于人员能力要求更多元化，除了传统的专业会计能力之外，还对业务的理解，流程梳理以及系统实现的能力有更高的要求；前端的业务发展更为迅速，但是往往没有考虑对后端和整体的业务模型带来的影响。

针对这些挑战，麦当劳开始财务数字化转型。2007 年，麦当劳建立了商业服务中心（Business Service Center, BSC）和业务合作伙伴（Business Partner）两个团队。商业服务中心以标准、高效的流程提供交易性业务处理服务，而业务合作伙伴团队则专注于规划 / 预算与业务决策支持，帮助企业进行利润管理。2016 年，麦当劳新成立了业务流程管理团队和自动化卓越中心（Automation Center of Excellence），负责公司内部常态化的流程优化和自动化。自 2020 年开始，麦当劳开始打通各个孤立的业务节点，将外部数据转化为内部数据进行处理，并尝试建立中台。麦当劳期望智能化财务中台能够在未来 3 年内初具雏形，并在 4-5 年内建设完成（见图 5.1）。

**一个成功的中台在面向前端多元化的业务需求时，能够高度智能化地结算而不需要人工干预。既能确保前端业务的灵活性，又能确保后端处理数据的规则化和质量。**

- 麦当劳中国首席财务官 黄鸿飞先生

图 5.1 麦当劳财务数字化转型时间表



来源：麦当劳中国访谈，普华永道整理

在组织架构上，在商业服务中心和业务伙伴团队成立之后，麦当劳成立了常态化的跨部门工作小组 - 自动化卓越中心，致力于打通前端、后端流程并实现系统自动化和优化。该团队由财务、业务和 IT 成员构成，其中财务提供端到端的业务整体规划，呈现端到端全景，推动技术和业务人员的协调配合。



在流程建设方面，财务部门必须具备全局观，在充分了解业务部门需求的基础上，协助业务部门实现端到端的流程整合与标准化，并通过自动化卓越中心，总结纷繁复杂的业务并进行标准化，整合包括餐厅端、供应商端、员工端、销售、固定资产管理、订单、支付相关的流程，使用统一的流程、主数据与会计科目。

在系统建设方面，麦当劳既希望实现集成性端到端的解决方案，又希望保留一定的灵活性，并支持快速迭代。以销售对账为例，麦当劳的数字化支付渠道包括美团、饿了么、微信、支付宝、银联等多种方式，各渠道流程不同，外部数据纷杂，颗粒度不统一，带来的挑战是处理成本相对较高。财务中台使用标准的处理方法和API，可以日均处理300-500万笔交易，其中99%以自动化的方式处理，并将异常订单转出并以标准规则进行处理。

在人员与文化方面，麦当劳一方面建立了种子团队，引入更为敏捷的工作方式（例如站会、Scrum等）和轮岗项目。在新员工招募和培养上，麦当劳更加看重解决问题的能力，包括应用技术手段的能力。同时，麦当劳也系统化梳理了各个岗位的职责与能力要求，并有针对性地以学习社区的形式开展员工培训。

麦当劳早在2007年就开始培养自己的财务合作伙伴。时至今日，麦当劳的财务合作伙伴团队深入参与到公司的战略制定和实施过程，例如：中长期定价策略、中长期规划、运营效率提升、开店策略等，并为包括市场营销等部门提供工具、方法论和模型等方面的支持，为公司业务的发展和盈利保驾护航。



## 5.2. 泛生子

泛生子是一家年轻有为、技术领先的企业，处于快速发展、竞争激烈的生物医药行业。生物医药行业外部环境变化非常迅速，从国家医保政策、到技术和产品化的具体分析、以及产品定价和市场接受度，企业需要快速进行判断并做出决策。在这样的环境要求之下，泛生子需要随时审视自身发展状态，既要向内看，同时也要关注外部变化，随时去审视包括研发能力、财务管理能力、商业化能力以及管理机制能力在内的整体业务能力模型能否有效参与竞争。

泛生子的财务管理能力在公司发展历程中不断调整和升级。在过去 2-3 年间，财务能力从精准、高效的核算能力，逐步提升到财务分析能力。下一步，泛生子希望增强决策支持能力，通过整合业务、财务信息和前瞻性分析，帮助企业管理者做及时决策，推动企业整体能力和绩效的不断提升。

### 夯实基础财务核算能力，实现精准、高效、可拓展

在公司成立早期（2018 年），泛生子的各业务系统相对独立，生产运营及审批流程与财务流程未打通，数据亦无法实现共通和标准化。财务需要将数据导出来，并做大量的手工调整以形成比较准确的报表。这导致可扩展性非常差。目前，数十人的财务团队一年可处理 1 万例样本，但未来要支持 10 万乃至百万例，即使拓展团队亦无法做到。因此，亟需优先提升基础财务核算能力。

自 2020 年开始，耗时一年多的时间，泛生子实施了 ERP 系统，对包括销售订单管理，实验室生产管理，以及 OA 系统在内的多个系统进行整合，将业务流程纳入到系统里面。所有数据形成闭环，实现了数据标准化、准确且完整。2022 年，泛生子启动二期项目，进一步整合人力资源模块、销售绩效管理及其他系统，为下一步的销售评价以及对应的激励机制的调整奠定基础。同时，泛生子也希望未来的 ERP 系统能够支持新的业务模式和更多业务场景。

### 提升预算及跟踪、以及财务分析能力

在每年制定预算之后，需要有效地进行跟踪，并且越及时越好，能够实现月度或季度评估和审视，并且在过程中能够发现问题并影响公司中期（滚动 1-2 年）的部署。财务分析不应是机械地解读报表上的财务指标，而是能够结合业务、形成业务部门能够理解的指标和经营计划，反过来推动对策略执行进行有效的调整。

在系统实施过程中，泛生子对全业务流程进行了全面细致的梳理和设计，并统一数据定义，打通了数据与业务流程，让数据像血液一样在企业里面能够通畅地流动。这为提升财务部门的分析和洞察工作奠定了良好的基础。

对于传统业务，泛生子开发了商业智能看板，通过手机终端就可以给 CEO、CFO，以及部门 VP（Vice President）展示每周甚至是每天的订单执行情况。所有数据源来自 ERP 系统，这解决了最基本的、传统诊断业务的实时可视化。下一步，商业智能的提升方向是拓展到新的业务模式及场景。



## 增强决策支持能力和业务伙伴关系

伴随着业务发展，泛生子拓展了新的业务线，研发周期更长，或者潜在的沉没成本更高。因此，在研发初期立项过程中决策变得至关重要，需要综合技术、市场、财务等全方位的信息（包括预测信息）做出判断。这种情况就需要前瞻性分析来帮助公司管理层做出决策。

在增强决策支持能力方面，泛生子认为最迫切的需求是培养财务人员的业务伙伴意识和能力。泛生子通过建立轮岗机制，提升财务人员对公司业务的理解，培养更为全面的能力。同时，对财务人员的成长通道进行优化，提升财务人员的地位，并通过股权激励、价值观的建立等方式，让财务人员真正做到与公司休戚与共。

**财务职能的愿景是能够最终推动公司的绩效。财务管理人员必须首先要了解公司业务，并对公司业务充满兴趣，如果他对自己的定位只是一个技术人员或专业人士，只是负责这个流程，那么很难达到我所说的这个愿景。**

- 泛生子生物科技有限公司首席财务官 徐策

泛生子认为，数字化转型是企业转型的必经之路。在企业发展前期就考虑支撑职能，包括财务管理能力，以及业务流程的标准化和核心系统的建设对公司的快速成长很有帮助。另外，财务系统与业务系统的建设应当尽量协调同步，以实现最大程度的整合与标准化。

## 5.3. 小米

小米最大的挑战在于业务形态非常复杂。小米未来数字化转型主要从生产供应链、销售端和基础管理能力这三部分开展。其中，财务管理是基础管理能力的核心组成部分。未来的目标是在三年内把财务体系建成一个专业可信赖，能够支撑 1 万亿元人民币收入的财经体系。为实现这一目标，小米需要建设三种能力：第一个是流程标准化；第二个是业态融合的系统化；第三个是人才培养体系。

### 流程标准化

小米要求各部门梳理流程，团队签字确认之后按照标准业务流程开展工作，然后让内审检查，进行优化，循序渐进地把财务内控梳理清楚。标准化之后就不再依赖个人能力和信誉去开展工作，能够有工作能力的传承。在流程标准化之后再开展系统化和数字化。

### 业态融合的系统化

为了支撑小米的快速发展，建设足够支撑 1 万亿元营收的财经体系，小米财务部门对相关财务系统进行了全新设计。目前已消除了 99% 的手工票据，月末关账时间从 14 天缩短到 7 天，并初步建立了 BI 报表，帮助管理层随时随地了解公司的运行情况。

针对目前数据分散、定义不统一、不同国家和地区数据基础不同的痛点，小米正在建立统一的数据字典，让数据使用者在任何地点都可以查阅。在未来，通过建立数据库或数据湖，梳理报表体系，实现管理看板和报表自动化生成。

## 人才培养体系

过去财务是一个后台角色，未来财务团队应该站在管理者身边并成为他们可信赖的业务合作伙伴，为业务决策提供有建设性的洞察与分析。

**作为业务线的 BP 要像 CFO 一样：一方面，专业能力获得业务线老板的认可，另一方面，需要建立彼此可信赖的关系。这体现在二者之间在工作上无话不说，BP 能参与到所有业务流程，包括对产品策略的讨论。**

- 小米集团财务部副总裁孙谦

小米从四个方面着手，培养数字化时代的财务人才：梳理各个财务岗位的职责要求，并归纳各岗位的通用能力与专业能力要求；根据能力要求，建立系统化培训体系。目前，小米协同 HR 部门和清华大学，对财务体系的课程进行了全方位的优化；建立轮岗机制，鼓励财务人员丰富自身经历，在财务各个岗位和业务部门中历练，并对参与轮岗的人才给予晋升上的倾斜；建立面向未来的管培生机制，吸引并培养公司的未来领袖。

## 5.4. 戴姆勒中国

戴姆勒认为财务始终扮演服务、管控、咨询三种角色。在服务角色，戴姆勒集团已经从财务共享服务中心延申到全球商务服务中心，服务范围从单一的核算拓展到包括财务、控制、IT、人力资源等多种职能。通过全球商务服务中心，戴姆勒不断提升流程标准化和工作效率，通过财务人员集中管理，不断加强业务运营的成本控制能力，并改善数据的准确性和及时性。在管控角色，财务需要把控业务的发展方向，为业务的开展严格地遵循各个国家及地区的相关法律法规及公司内部规章制度保驾护航。在咨询角色，**未来财务需要成为真正的业务合作伙伴，应用现代化的工具和技术，以不偏不倚的视角对宏观经济、行业和业务进行系统分析，为决策提供支撑和引导。**

戴姆勒集团的财务数字化转型始于 2016 年，期待在未来 2-3 年内建立数字化转型的整体框架，并且应用一部分已有的技术工具，并在未来 3-5 年内实现 100% 数字化。**戴姆勒采用了目标运营模型方法论，从愿景与目标、组织、工具、流程、团队与人员等维度全方位推进数字化转型。**

在组织方面，2019 年戴姆勒中国由会计部牵头成立卓越中心，统一负责财务体系的机器人管理、开发和维护。一年之后，推广到整个公司范围内的机器人管理，并荣获 CGMA 全球管理会计 2020 年度最佳机器人流程自动化实践奖。2021 年 7 月，戴姆勒中国组建了专门负责财务数字化转型的部门，直接向 CFO 汇报。这一新的部门由数据科学家、RPA 专家、BI 专家、业务流程专家以及所有财务相关系统专家组成，将是戴姆勒中国财务部整体数字化的引领者。

在应用工具整合方面，戴姆勒发布了基于其数字化框架 Digital Framework 而打造的集中数字平台 Digital Oasis，包括一系列基于前沿科技开发的数字化产品模组，例如 Apollo 自动化机器人，Transcend 表格自动化，Spark 新一代工作流，Vision 统一管理报表，Prophet 预测最佳化、People 人才创新等。未来戴姆勒财务计划进一步推广数字化框架应用于高阶战略及指标管理，财务场景模拟工程、数据治理、流程优化再造、会计流程自动化、财务控制、产品管理、资金最佳化等不同场景，在实际应用中检验数字化产品，不断的优化其数字产品，臻于至善。在数据整合方面，既需要考虑数据的应用价值，也需要满足国家、政府的法律法规以及公司政策有关数据安全合规的要求。同时还需要考虑数据整合的颗粒度，比如销售数据是整合到以订单或车型维度。只有三方面都考虑才能够建立起比较完整的数据治理方法论。目前戴姆勒中国财务建设了数据湖，并实现 40%-50% 的数据入湖。未来会进一步深化和提升数据湖建设，并不断增加新产品，如 Spark、数据模型、预测等。

在新技术应用领域，戴姆勒中国财务部门应用 OCR 技术进行发票验真；通过开源的 Python 语言包进行 NLP（Natural Language Processing, 自然语言处理）处理，实现了部分信息的自动化抽取；应用机器学习进行员额管理和时序预测；探索包括人工智能、机器学习、云计算等新技术在汽车行业具体场景中的应用。同时，戴姆勒中国财务部门已经建立并准备进一步优化整合规划系统，整合多个数据源，加强建模与情景模拟能力。

戴姆勒中国财务部门认为数字化转型最大的挑战在人员。未来的工作流程和对人员的技能要求与现实会有很大不同，需要各职能部门的领导和员工积极地接受数字化愿景。而财务数字化部门需要扮演推动及引领者的角色，不断地宣传、解释和推广，并以成功的试点来赢得大家的接受和支持，推动整个财务部成功实现数字化转型。

## 5.5. 一汽 - 大众

一汽 - 大众的财务数字化转型是全公司数字化转型的加速器。其转型目标是建设更快、更智慧的现代化财务体系，为业务提供实时洞见并助力业务成功。从 2020 年 7 月开始，一汽 - 大众用了 6 个月的时间，完成了对财务现状的诊断，明确了未来财务战略愿景，设计了未来财务目标运营模型（包括组织、流程、技术、数据、人员、文化等方面），并描绘了通往“实时财务”的转型途径图。2021 年初，项目按照转型路径图进入全面实施阶段。

财务体系建立了数字化转型办公室（Digital Transformation Office），统筹管理财务数字化变革，并加强与 IT 部门和各业务部门的协调同步，共同推进和加快公司整体数字化转型步伐。同时，一汽 - 大众正在推动全公司的数据平台建设和端到端流程优化，以打通公司的数据流与业务流。财务跨部门流程梳理中起到主导作用，需要与其他部门进行大量沟通，让他们理解数字化的意义和可以带来的价值——流程整体最优。

为应对电动化战略，实现业务模型的全面升级，一汽 - 大众对引导模型进行了更新，并建立了财务体系的 BI 管理驾驶舱，以可视化、互动的形式“实时”呈现公司的运营状态，并支持从财务的角度对公司业务运行提供指导。下一步，一汽 - 大众期望在统一的数据平台上开发更多自助式管理报告，并应用机器学习和人工智能技术支持前瞻性分析。

在系统建设层面，一汽 - 大众正在开展 ERP 系统升级，实施全新的整合规划系统，强化财务部门的分析、预测能力，以缩短滚动预测、预算编制、中长期规划等业务流程的时间。财务共享服务中心通过系统的优化升级、应用 RPA、OCR 等技术手段，大幅提升了财务服务效率，并先后荣获包括全球管理会计 2020 年度中国最佳共享服务中心大奖，以及 2021 年中国智能财务最佳实践等多项荣誉。

**最大的挑战不是战略，而是如何执行；我们需要为我们年轻而聪颖的财务团队建立数字化时代的学习和发展的氛围，不能因循守旧；另外，我认为转型中需要及时、充分、持续地与各个部门沟通，并建立与各个部门（尤其是 IT 部门）的协作机制。**

- 一汽 - 大众第一副总经理（财务）施安德博士（Dr. Andre Stoffels）

对于财务人员的培养，一汽 - 大众对财务职能的岗位与技能进行了全面梳理，并有针对性地设计了一系列培训课程，培养未来财务人才应具备的新技能，特别是数据分析能力和业务咨询能力。财务体系同时推出了“为未来学习（Study for Future）”项目，鼓励财务人员组成学习小组，通过运用新的工具和技术，解决业务问题，形成自驱型的学习氛围。

在财务数字化转型过程中，一汽 - 大众认为转型成功的关键因素包括：



开展及时、透明、一致的沟通及变革管理，以获得公司上下的拥护和支持，并及时了解项目进度，解决遇到的问题



与 IT 和各业务部门的亲密协作，确保实现业务需求和端到端的最优解



投资未来数字化人才培养，建立自驱型学习文化





# 结束语

在过去数年间，工业 4.0、碳中和、一带一路、出海、扩大内需、新冠疫情等变化正在以前所未见的速度重塑世界和中国的商业环境。“天下之势不胜则衰，天下之治不进则退”。面向机遇与挑战并存的未来，财务部门不能保守地停留在舒适区内，而应当积极主动地探索，以“领航员”的身份去引领公司未来的发展。

对于企业而言，数字化转型的竞争虽早已开始，却远未到终局。作为未来的战略合作伙伴，财务职能需要以更广泛、集成的企业绩效指标体系引导企业和业务部门，形成更为敏捷高效的业务流程和组织结构，建立高度规范化的数据核心，提升业务处理的自动化的同时，应用新技术，开展预测分析，探索研究业务驱动因素。更为重要的是，财务数字化的核心是财务人员的能力提升，这需要我们拥抱变革，秉承开放与创新精神，持续学习和提升。

实现全方位的数字化转型并非易事，而通向“首席未来官”的道路也绝非坦途。“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”重要的不仅仅是描绘财务职能未来的美好愿景，更需要紧握当下的机遇，在实践中探索转型之路。正如微软大中华区首席执行官侯阳博士所言：

**数字化不是一蹴而就的事情。在现实世界中，说永远比做简单。数字化提升的是长久的竞争力。在转型中要保持耐心和谦逊，一步一步地进行变革。**

- 微软大中华区首席执行官侯阳博士



## 致谢

特别感谢以下人员为本文做出的贡献（按姓氏首字母排序）：

### 曹文杰

戴姆勒中国财务数字化部门总监

### 侯阳博士

微软大中华区首席执行官

### 黄鸿飞

麦当劳中国首席财务官

### 贾广焱

戴姆勒中国财务数字化产品运营高级经理

### 金松华

微软大中华区首席财务官

### 孔令戟

普华永道中国财务管理咨询主管合伙人

### 林明璋

戴姆勒中国财务数字化产品研发高级经理

### 施安德博士 (Dr. Andre Stoffels)

一汽 - 大众汽车有限公司第一副总经理（财务）

### 孙谦

小米集团财务部副总裁

### 韦青

微软大中华区首席技术官

### 熊艳军

一汽 - 大众汽车有限公司财务数字化转型项目经理

### 徐策

泛生子生物科技有限公司首席财务官

### 编辑：

#### 彭丽

普华永道管理咨询总监

#### 林一鸣

普华永道管理咨询高级顾问

#### 周述

微软大中华区财务新型业务 Controller

#### 孙海亮

微软企业商业客户解决方案部总经理

#### 景钰舒

微软大中华区财务 Rotation Analyst



## 参考文献

ACCA / PwC (2019), Finance – A Journey to the Future, <<https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/finance-journey.html>>, Accessed 10 Feb 2022

ACCA / PwC (2020), Finance Insight - Reimagined, <<https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/FinanceInsights-reimagined.html>>, Accessed 10 Feb 2022

ACCA / PwC (2021), Finance Functions – seizing the opportunity, <<https://cn.accaglobal.com/insights/c87/finance-functions-seize-opportunity.html>>, Accessed 10 Feb 2022

Daniel Kahneman. (2011). Thinking Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux.

Microsoft (2020), The New CFO: Meet the Chief ‘Future’ Officer- Shape the future of your finance function with the right target operating model, < <https://www.arbelatech.com/insights-resources/white-papers/the-new-cfo-chief-future-officer>>, Accessed 10 Feb 2022

PwC (2017), CFO strategy - Shape the future of your finance function with the right target operating model, <<https://www.pwc.de/en/finance-transformation/cfo-strategy.html>>, Accessed 10 Feb 2022

PwC (2019), The PwC Finance Benchmarking Report 2019-20, <<https://www.pwc.co.uk/finance/finance-matters/insights/uk-finance-effectiveness-benchmarking-report.html>>, Accessed 10 Feb 2022

PwC (2019), How AI will transform the CFO’ s role, <<https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/artificial-intelligence/cfo-artificial-intelligence.html>>, Accessed 10 Feb 2022

PwC (2020), How business can emerge stronger, <<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceo-panel-survey.html>>, Accessed 10 Feb 2022

PwC (2022), PwC Pulse Survey: Executive views on business in 2022, <<https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/executive-views-2022.html>>, Accessed 10 Feb 2022

PwC (2022), CFO and finance leaders: Latest findings from PwC’ s Pulse Survey, <<https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/executive-views-2022/cfo.html>>, Accessed 10 Feb 2022

韦青 (2018) , 《万物重构: 智能社会来临前夜的思索》, 新华出版社



**普华永道**

**孔令戟**

普华永道中国财务管理咨询主管合伙人

Tel: +86(21)2323 2998

Email: bill.kong@cn.pwc.com

**方祎**

普华永道中国财务管理咨询合伙人

Tel: 86 (21) 2323 3854

Email: e.fang@cn.pwc.com

**彭丽**

普华永道中国财务管理咨询总监

Tel: +86 (21) 2323 3729

Email: lizzy.l.peng@cn.pwc.com

**微软**

**金松华**

微软大中华区首席财务官

Tel: 86 (10) 5917 7828

Email: Songhua.jin@microsoft.com

**周述**

微软大中华区财务新型业务 Controller

Tel: 13810700802

Email: chz@microsoft.com

**孙海亮**

微软企业商业客户解决方案部总经理

Tel: +86(10)59163300

Email: Heidi.Sun@microsoft.com





