

企业财务数字化转型的五大方面

武继成 吕雪峰 张琳

2020年8月,国务院国资委发布《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》,提出国有企业数字化转型的基础、方向、技术要求和资源保障等要求。2022年3月,国务院国资委又发布《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》(以下简称《指导意见》),指出中央国有企业应主动运用新技术推动财务管理从信息化向数字化、智能化转型。可见,当前企业财务数字化转型已不是可选项而是必选项,有其深刻的政策背景和现实需求驱动。

企业财务数字化转型的关键是什么?许多企业会简单地认为数字技术与财务的某项业务或某个场景相结合就是财务数字化转型(如光学字符识别、智能审核、数字签名、财务数据中台建设、财务云、机器人流程自动化应用等)。邓斌(2023)认为,数字化转型一定不是以生产工具为核心,而是以企业内部、上下游伙伴的生产协作、利益交易等生产关系的调整为核心。笔者同样认为,财务数字化转型的关键不在于数字技术的应用,而在于财务的转型。也就是财务数字化转型是一个复杂的财务管理变革系统工程,核心问题在于解决财务管理者的认知与行为,而不是在于数字化本身,数字化技术仅仅是工具和手段。以下从五个

方面讨论企业财务数字化转型的具体内容。

一、财务组织定位模式转型:由受托责任走向决策有用

财务转型应首先站在战略的高度重新审视财务组织定位的转型问题,然后再沿着这个方向设计下一步的转型问题。2010年财务会计准则委员会(FASB)与国际会计准则理事会(IASB)重新制定的财务报告概念框架将决策有用性作为财务报告的唯一目标,并且认为决策有用性涵盖了受托责任,受托责任作为财务报告的唯一目标退出历史舞台。即便如此,夏冬林(2015)仍坚持认为我国的市场条件、企业性质和行为特征、治理模式等实际情况表明受托责任的财务报告模式是保护投资者利益的有效方式。在受托责任财务报告模式下,财务组织的主要工作集中在原始凭证的核对、处理与格式化财务报告的生成上。然而随着时代发展,在数字化转型背景下一方面新技术的应用使得会计信息的生成从无纸化、自动化到实时化,对传统财务组织及人员形成挑战;另一方面新技术带来商业模式的改变,使得不可预测的风险不断增加,正确决策成为利益各方的需求。以用户为导向的财务报告不仅要反映定期、事后、历史的财

务信息,更要反映动态、实时、未来的非财务信息,这样才有利于作出正确决策。

笔者认为,决策有用性作为财务报告的目标模式应该是数字化时代我国企业财务报告目标适时、正确的选择。那么,此时的财务组织应一方面侧重于优化财务报告,将财务报告的需求者视为客户,以客户决策需求为中心设计财务报告;另一方面应在利用数字技术满足多维需求财务报告的同时,将财务组织的精力最大化投入到利用数字技术满足企业的经营与战略决策需要。对此,《指导意见》将其总结为支撑战略、支持决策、服务业务、创造价值、防控风险五大功能目标。

Michael Haupt在《财务数字化:全球领先企业和CFO的经验》一书中认为数字化时代CFO的新角色定位为数字工程师、数字企业家、数字经济学家,其功能聚焦在以客户为中心,拥有设计思维,在推动企业业务增长和绩效管理方面发挥作用,运用数字经济学家的视角发现新的力量、新兴的数字商业模式,并探讨财务在管理数字商业平台、数字商业生态、对多方利益相关者价值中所发挥的作用。最后,该书CFO认为作为价值架构师、公司与外部投资者和监管机构之间的接口以及互联网世界中业务转型的驱动者,

应面向未来，具有系统思维，能够通过论证“可持续的经济增长和价值创造服务于社会”。对此，张庆龙(2020)提出新时期CFO的新角色为财务转型的推动者、战略决策的参谋者、企业的价值管理者、风险管控者、CEO的合作伙伴、社会诚信道德的捍卫者等。为胜任这些角色，CFO应拓宽知识的广度与深度，具备数据决策服务能力、赋能与跨组织协同能力、会计信息系统顶层设计能力、持续的创新与学习能力等技能。

综合以上关于财务组织、CFO角色定位的研究成果，笔者认为，传统的基于受托责任视角的财务组织定位模式已不能适应数字化时代的财务组织定位，需要通过转型向支撑决策有用性视角的财务组织定位过渡。在企业数字化转型、跨职能运营的背景下，CEO对财务工作的未来期望显著提升，一方面希望其发挥传统的职责，另一方面希望财务组织能够帮助以业务部门为核心的相关部门作出正确决策，并帮助他们了解这些决策对整个公司的影响。

二、财务领导力变革：从情商走向数商并重

财务领导力是指财务负责人的素质和能力，包括与高层领导者的沟通、与业务部门的沟通与服务、对财务人员的激励并帮助其成长的能力，最终有利于组织目标的实现和企业战略目标的达成。

财务组织定位模式从受托责任转向决策有用，对于财务负责人的领导力会产生新的需求变化。过去传统的金字塔型组织架构、部门及岗位职责分工的划分容易造成流程中部门及岗位沟通成本高、各自为战的现象，即使

通过信息化手段加以解决，又产生了信息孤岛与数据孤岛问题。因此，这对财务负责人领导力所需求的情商上提出较高要求。尤其是大型企业集团的财务负责人需要与部门内外部、分管领导、一把手之间实现有效沟通，还要处理内部业务往来、内部转移定价、复杂的上下游关系；其领导力所需要的情商具体体现为沟通协调能力、团队建设能力与组织能力等，以此来推进业财融合和体现财务组织的价值。

数字化时代的到来需要财务负责人的领导力实现跃迁，以有效应对时代变化产生的能力需求变化，具体体现在：一是当企业集团进入数字化转型的“快车道”，财务部门对于数据的治理和分析管理成为财务数字化转型的重点，财务部门需要完成更多业务数据的获取、加工、整合、分析以及输出的价值创造。除正确识别和使用数据外，如何面向业务和管理层输出有价值的分析与洞察报告以辅助商业决策和优化决策以及面对需求转变下如何改变财务人员的工作方法协调员工与技术的关系、如何从财务管理中心向价值服务中心转变等成为财务部门面临的主要挑战。二是财务数字化转型将财务与业务进行连接，重新塑造财务的敏捷反应能力，财务领导者将成为知识共创节点和责任承担者，财务部门负责人将开始考虑如何共享数据信息和有效授权而不是单一地进行控制。三是财务数字化转型对于财务部门的适应能力提出挑战，财务部门负责人如何面对转型的压力与不确定性、如何将财务与技术进行结合将面临边学习边探索的过程，同时面对密切关注和及时疏导员工因变革产生的情绪也成为财务部门负责人面临的挑战。笔者认为，这些挑战需要财务领导者增强除情商之外的数

商，并有所作为。

数商是对数据优势、数据实力、数据能力高低的衡量，是在大数据时代财务人员获得信息并服务于决策和创新的一种能力。数商对于财务负责人的领导力来说，要求其在过去具备情商的基础上，首先要增强跨部门的统筹协调能力，应以多方利益共同的价值创造为出发点，根据企业数字化转型的进程创造新价值链下的部门价值实现路径与阶段性目标；其次要通过业财一体化与数字技术的应用，构建业财数据平台，并能够根据需要进行洞察与分析，实现数据价值的挖掘；最后应在数字化转型的背景下具备促进财务组织与财务职能变革、培养复合型财务员工并能够重塑财务组织的韧性，避免财务团队或员工因变革产生不良反应。

三、财务组织架构转型：由金字塔架构转向前中后台

数字化转型前，财务组织通常采用传统的金字塔型组织架构，往往具有森严的等级制度，并在每个分子公司均配置独立的财务组织。这会造成各部门均从各自利益出发而忽视整体利益。财务部门的突出问题就是更注重财务核算数据的生成，而忽视通过业财融合实现数据共享、复用达到实现财务价值最大化，最终造成财务核算系统成为信息孤岛与数据孤岛，难以与业务系统、供应链系统、营销系统、客户系统及其他相关管理信息系统有效链接，实现数据贯通及基于数据作出决策分析。

数字化时代下企业组织架构日益复杂，呈现出组织结构扁平化、组织关系网络化、组织规模灵活化以及组织边界柔性化的趋势。此时财务数字化

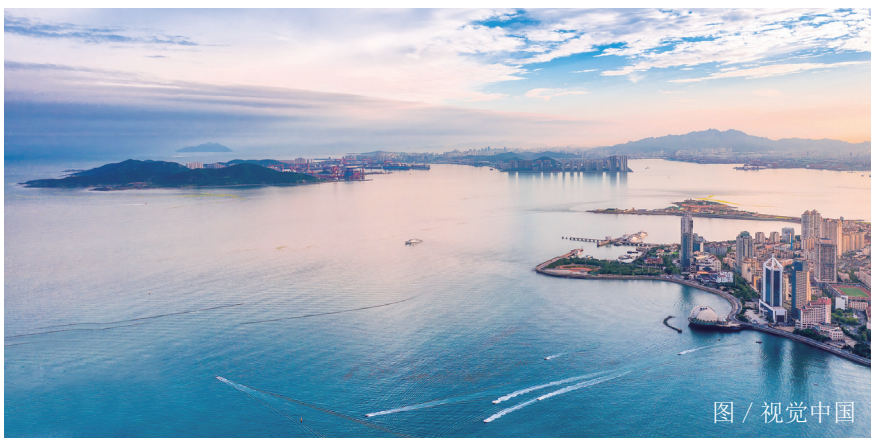


图 / 视觉中国

转型也需要建立有效的财务组织架构与之相匹配,这就要求对传统的财务金字塔型组织架构进行重新塑造。第一步,从变革的趋势与路径来看,利用财务共享服务中心推动财务职能转型,通过推进共享模式和流程再造,助力财务资源、人力资源等配置优化,推动财务人员工作重心由核算向运营管理、决策分析转变,加快形成战略财务、业务财务、共享财务一体化的财务管理职能模式。第二步,通过业财融合加强财务部门与业务部门之间的沟通与协作,发挥财务业务伙伴(BP)作为业务型财务的灵活作用,深入业务前端,让财务组织可以通过财务共享敏捷服务提供更为精准的数据,发挥财务工作的价值作用。此时财务共享必须突破原有财务数据的局限性,通过深入业务部门破除数据壁垒与信息孤岛,实现跨部门整合内外部数据,迅速适应前端业务客户需求的变化。第三步,以财务组织架构扁平化的思维模式塑造前端业务型财务,中端以财务共享的平台化再造来塑造数据资源共享的“财务大中台”,并打破组织边界实现更大范围内的数据连接,打造平台数据生态圈,除向前端提供支持外,还要向后端战略型财务提供分析所需要的数据,为高效决策与风险规避服务,并助力

企业集团创新数据中台服务职能,促进实现整个集团中台战略优化。可以说这种前中后平台型财务组织架构模式有利于赋能财务组织及其领导者增强数商、数据洞察分析能力、统筹能力和引领能力。

四、财务驱动因素转型：流程驱动转向数据驱动并重

过去的财务组织因采用金字塔型的组织架构,横向协同的难度较大、影响成本与效率,即使是以企业资源计划系统(ERP)为核心的信息系统建设也因横向各事业部之间的流程与数据互联互通困难造成数据孤岛现象严重。因此,流程互联与系统互通成为主要手段,此时流程驱动的目标是通过流程优化降低成本、提高效率。当这一目标实现后,财务数字化转型的目标是取代以流程驱动为核心的财务转型,建立以数据为驱动要素的财务管理体系,通过采集、分析、利用数据支持决策、优化业财流程来实现财务部门更大的价值与增强敏捷性。刘绍妮(2024)认为,中央企业推进财务数智化转型升级,应将财务数据与业务数据贯通,通过构建统一的数据平台实现“三个统一”(统一数据管理标准、统一数据治理规则、统一数据中台编码)。完成

数据标签化、颗粒化、标准化,以数据资源库作为载体实现数据驱动、数据赋能所需要的数据基石。

五、财务边界范围转型：核算场景向业务场景延伸

财务数字化转型需要通过构建“大财务观”推动核算场景向业务场景的财务边界延伸,以实现数据贯通及智能化应用。谢志华(2021)认为,由于单位内部的分工导致了业务信息与会计信息分离,从而使得业务带来的价值难以得以揭示,也使得单位内部的分部(环节或岗位)进行的业务及产生的价值难以得以揭示,其根本原因在于现存的会计是建立在核算场景而不是业务场景基础上。此时财务工作的重点从推动降低成本与利润最大化,开始转向实现长期业务绩效的改善与增长。财务部门需要研究业务部门的广泛需求,增强与业务部门的沟通和协作,对财务数据与业务数据进行共享,将财务与物流、研发、生产系统融合,充分利用财务大数据中心,赋能管理会计工具,实现可持续的业务绩效。□

(作者单位:湖北中烟工业有限责任公司)

责任编辑 樊柯馨

主要参考文献

- [1] 邓斌.管理者的数字化转型[M].北京:人民邮电出版社,2023.
- [2] 张庆龙.新时期CFO的角色与胜任能力研究[J].商业会计,2020,(12):4-9.
- [3] 谢志华.会计的未来发展[J].会计研究,2021,(11):3-19.