



# 创新时代的财务管理

财务在数字经济中的角色转换



普华永道

在地缘政治和经济不确定性加剧的背景下，中国逐步进入经济增速放缓、要素成本增加和生产率增速下降的新常态，企业迫切寻求新一轮应对商业挑战、保持竞争力的方式。

随着大数据、云计算、物联网、移动互联、区块链、预测分析和计划软件等先进技术的应用及向商业世界的渗透，传统产业模式不断革新，企业需要借助更新的科技力量做出更有效的决策。财务部门将成为企业的中心枢纽，将来自不同业务部门的企业数据与财务衡量指标联系起来，帮助企业在运营过程中制定更明智的决策。

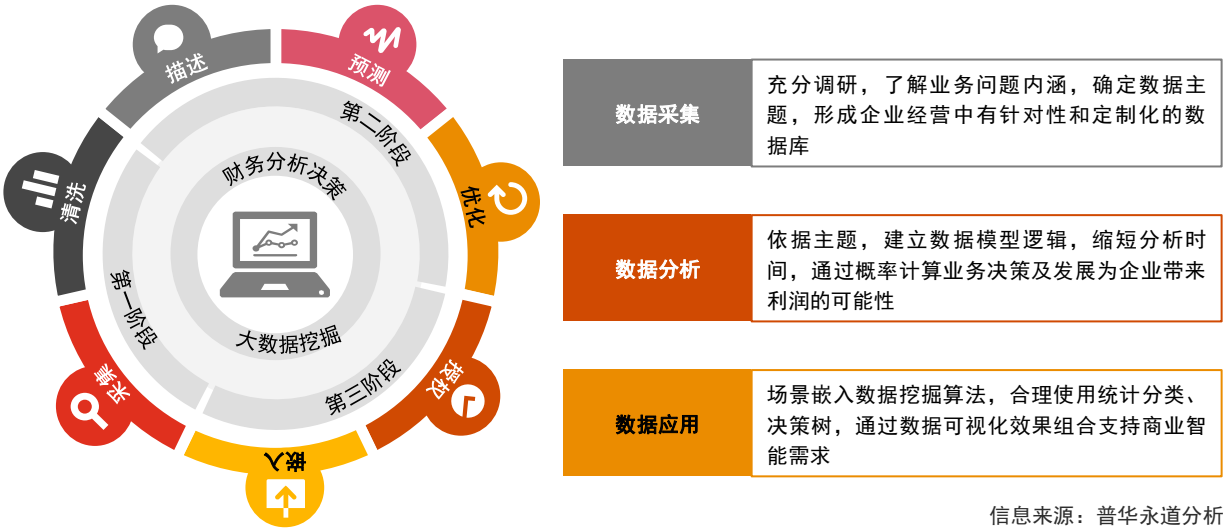
新技术应用于财务职能的碰撞中，数字化创新、人工智能创新、财务运营模型创新是引领财务管理创新发展的三大引擎。

### 数字化创新是财务管理的加速器

大数据管理和数据资产管理已成为企业财务管理和信息化管理的重要课题。借助数据洞察分析，企业可以敏捷地捕捉到市场需求趋势、客户行为、经营情况，拓展新的商业模式，支撑资源的弹性供给与高效配置，提升企业整体运营效率和可靠性。

一些领先企业纷纷将2018年、2019年或2020年设定为其“数据年”，高质量的数据就是宝贵的财富。大数据帮助企业在掌握结构化数据的同时，提炼并分析非结构化数据，建立数据资产卡片，实现元数据管理，通过“血脉地图”，使看似杂乱无章的各类数据，各得其所，各尽其用，为企业经营和投资提供精细而科学的决策支持。财务的经营预测、风险防控、绩效管理逐步渗透到业务环节，财务和业务的信息获取能力共享，业财数据边界将逐渐消失，财务数据分析更多的呈现管理价值观（见图1）。

图1 数字化转型驱动因素



以首都机场集团为例，其在智慧机场建设上，采用信息科技化手段，采集和处理各作业环节数据及信息，实现业务自动化、服务个性化、流程顺畅化的模式创新。同时，后台管理通过业务作业数据及成本精细化管理，帮助其实现各业务环节的利润贡献准确计量，指导机场未来各类航线及商业服务的排布，在政府要求合规的基础上实现企业效益最大化，满足客容量需求的同时，提升运作效率和员工生产力。

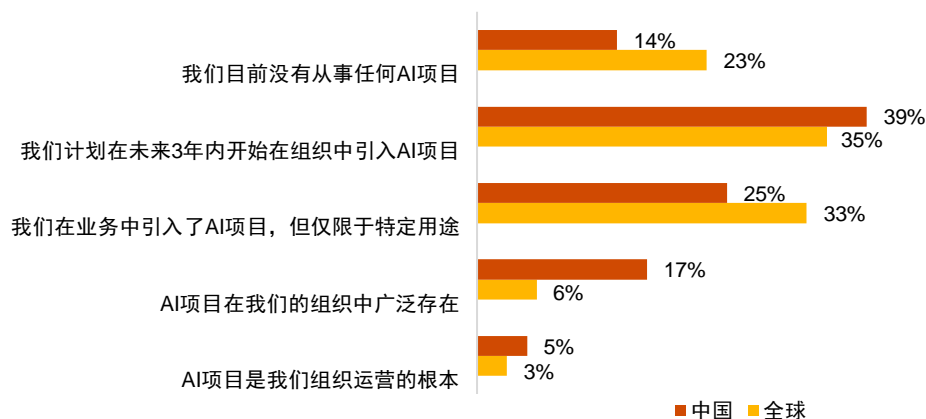
数字化创新也为管理层提供“一站式”决策支持，通过全面指标体系分析，以形象、直观、具体的形式，逐层细化深化分析，直观监控企业运营情况，对异常关键指标预警并挖掘分析。许多大型企业集团，如长江电力在原有IT系统的基础上，搭建管理驾驶舱建设，实时收集财务数据、风险管理数据、业务流程信息等标准化数据，实现及时信息反馈和数据分析，协助各层级领导了解日常运营效率、为公司领导层提供有力的决策依据。

## 人工智能创新是财务管理的助推器

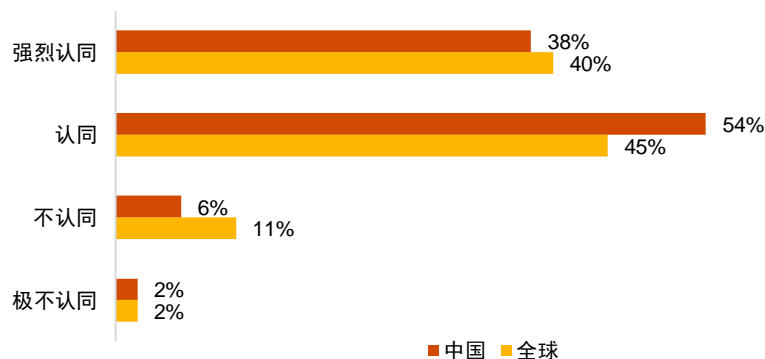
在工业4.0的推动下，更多的企业将重点放在智能化转型及创新上，2018-2019年，中国企业对于人工智能（AI）和相关技术的实施及使用率普遍有所提升。普华永道2019年发布的第22期全球CEO调研中国报告显示，有85%以上的中国企业高管已经或计划引入人工智能项目，绝大多数中国内地企业预计未来人工智能应用将持续增长，且将显著改变其工作方式（见图2）。

图2 企业人工智能应用情况及意愿调查

企业高管对AI在组织中使用情况的描述



企业高管对于是否会在未来5年内显著改变其营商方式的看法



信息来源：普华永道2019年第22期全球CEO调研中国报告

科技推动的数字业务中，很多优秀的企业已经积极地试验相关新技术，以实现价值最大化。比如，银行数百个端到端流程（如银行间结算、新用户注册等）中，预计约一半可以实现完全自动化，电脑处理的复杂任务逐步增多。中国银行通过迅速在概念验证性业务中部署机器人流程自动化（RPA），释放人力从事更有价值的工作，数据准确性得到大幅提升，数据导出和输入流程准确性高达100%。

机器人流程自动化通过中央控制器或PC的部署，与业务应用程序进行广泛的交互，处理多业务界面交换处理信息数据的场景，提高生产效率和准确度，提升合规度降低风险，为企业提供实在的收益。如京东通过机器人流程自动化调整数据输入格式，交易条目的分类，应用默认规则配对相关交易，完成了票据认证、结算核销等跨系统、跨模块的自动化工作。科技的应用在成本、效率、准确率、管理覆盖范围等方面带来显著提升。

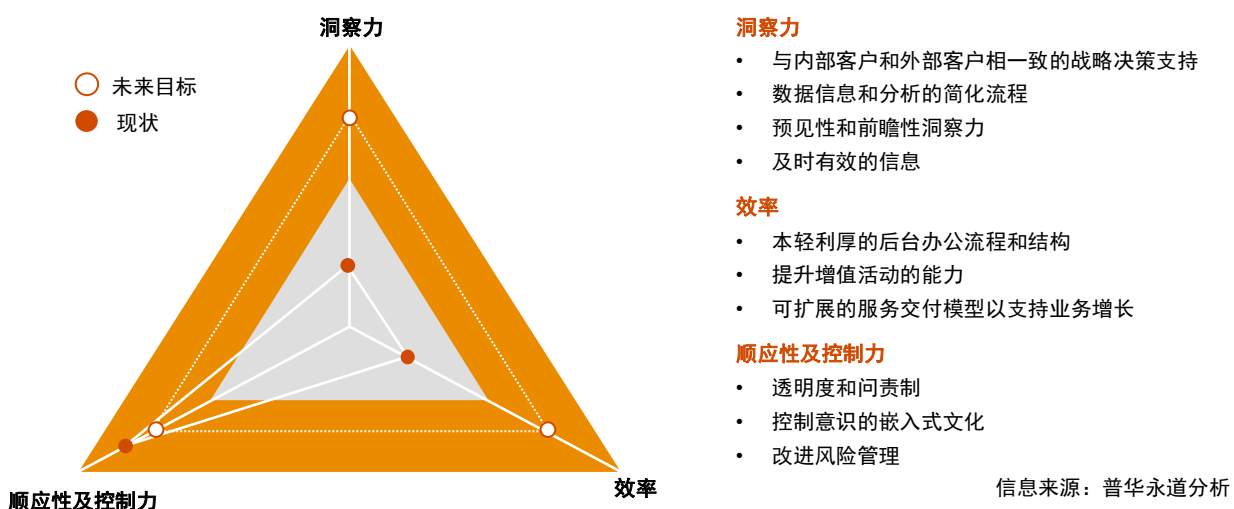
通过人工智能赋能，财务信息的发布不再受限于业务数量和时间，利用高速的运算能力和分析体系，完成实时多维度的决策支持。人工智能的赋能帮助企业走在数字化创新的前列。



## 财务运营模型创新是财务管理的稳定器

普华永道最新的《财务有效性标杆评估研究》对600多家知名国际集团财务部门调研结果显示，应用财务数字化引领转型变革的企业运营效率明显高于同业，在洞察力、效率与管控方面评分最高的财务团队成本与营收总额的占比较中等水平的同行低40%以上。这反映了以上三点不仅带来了运营管理上的效率，还成功地促进了企业的增长。顶尖财务管理能力的独特之处在于能够运用准确、可靠的数据进行敏锐的商业分析，迅速辨别可以为企业带来优势的洞察力（见图3）。

图3 塑造财务新角色的价值驱动因素



培养财务业务合作战略伙伴关系，深度实现业财融合，建立一个高效和敏捷的财务运营模型。财务将提供极具价值和洞察力的视角，能融合财务和非财务的数据分析，如将营销活动的影响和营收串联起来，或是分析市场行为及客户偏好对净利润率的增长。高增长公司设置专业财务角色，提供前瞻性测算及见解，对业务行为包括产品、定价、渠道、营销策略等提供分析支持。如互联网公司滴滴、美团，在各业务单元设置商业分析团队，充分发挥业务合伙人角色，协助业务对战略规划、策略优化、运力优化、目标增长、奖金绩效激励等全面分析。实时进行业务跟踪与偏差分析，及时异常预警与预案制定支持等，推动公司新业务开展，探索和评估公司战略级任务及模式，并推动业务开展。

财务管理与新兴技术融合，为企业的运营管理注入动力，塑造全新的财务角色。拥有核心财务技能、业务敏感度高和商业头脑，并且具备足够的数字素养，增强对数据的了解，财务逐渐在推动企业战略落地和业绩实现方面发挥领导作用。许多大型企业，专业财务能够帮助企业应对市场经济环境变化对产业价值链各环节带来的冲击，并且通过商业模型建设及全面预算管理，协助企业促进业务财务融合、战略目标的落地、研发支出及营销风险防控。如潍柴动力，财务团队通过新技术应用实现基于全价值链的经营分析和预测，为高管层提供有效的决策支持。

企业财务管理已经到了一个关键的转折点。数字经济时代，它被赋予了更多的商业需求，并且数字化已经开始改变财务自身的运作能力。

财务团队有机会创造更具战略性的影响。在这个快速变化的环境中，它在企业中充当着顾问、推动者和运行者的角色。确保财务能力多样，提升分析能力、洞察能力和指导能力，提供快速应对变化、有远见、能够判断商业模式的意见，而不是一直局限于使用一个笨拙的固有系统或倾向于简单地做一些重复性的事情对于企业财务团队至关重要。新的时代，财务掌握的信息和使用信息的能力的价值亟待体现，固有业绩不足以体现财务全部价值，它应该帮助企业制定业务决策。

新型财务的核心属性是反应速度、敏捷性且具有远见。基于数字化的信息、智能化的财务变革，提供新颖且具有前瞻性的商业意见，最大程度发挥财务价值。

# 联系我们

## 孔令载

普华永道中国财务管理咨询主管合伙人

电话: +86 (21) 2323 2998

邮箱: bill.kong@cn.pwc.com

## 王磊

普华永道中国财务管理咨询合伙人

电话: +86 (755) 8261 8677

邮箱: roland.wang@cn.pwc.com

普华永道在全球范围内拥有丰富的财务管理咨询服务经验，我们能够为您提供量身定制的综合服务，包括财务目标运营模式设计与财务转型、财务共享中心建设、财务绩效管理、司库与资金管理，以提升财务运营效率及快速响应能力，有效支撑企业发展战略。

本文件内容仅提供一般信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。

© 2021 年普华永道版权所有。保留所有权利。普华永道指香港成员机构，有时可能指普华永道网络。每个成员机构均为独立的法律实体。详情请浏览 [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。NO.000739