

数字化背景下企业高效财务团队建设实践研究

赵东升

(太古可口可乐有限公司 浙江 杭州 310000)

【摘要】 数字化已经是未来发展的必然趋势，企业只有通过自身的数字化变革和转型，才能顺应时代发展潮流，财务数字化是企业数字化转型的基础，而财务数字化团队则是企业实现财务数字化的根本保障。本文结合S公司数字化过程中的财务转型实践，主要研究了企业高效财务团队建设问题。

【关键词】 数字化；财务转型；财务团队

【中图分类号】 F275 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1673-9574(2022)04-00055-03

一、引言

随着数字技术的广泛应用，企业产生了大量的决策与经营数据，企业决策与经营也同样需要大量的数据支持。而企业传统财务以核算会计为主，多提供高成本、低效率、相对滞后的核算信息，且又多为业务端到财务端的单向静态信息，在数字化背景下这些传统会计核算信息既给企业的战略决策带来干扰，也不能全面支持企业经营决策活动。因此，数字化时代给传统财务活动带来巨大的冲击，企业财务唯有通过持续创新与变革实现自身的财务数字化转型，才能适应企业数字化转型的需要。本文结合S公司的财务数字化实践，研究了企业高效财务团队的建设问题。

二、新时代财务数字化环境

(一) 企业数字化的特征

以智能数字化应用为代表的第四次工业革命推动了数字化在社会各行各业的广泛而又快速的应用，冲击了传统企业的经营模式，促使企业进行数字化转型，企业数字化具有以下特征：

1. 互联互通

企业数字化转型的过程中，必然需要完成企业内外的“互联互通”，对内是企业内的人、物、组织三者之间以及自身的全联通，对外是企业与上下游以及外部数据空间的联通，互联网的可复制性能够让“互联互通”获得更广泛的普及。基于“互联互通”的数字化，企业的数字化转型应满足新时代对“互联互通”的时效性、体验性、价值性的多重需求，让数据“互联互通”不仅仅局限于连接数字本身，而是在数据和用户的交互中具有实践、操作意义。

2. 共生共享

企业数字化转型应立足于“大共享”的管理服务框架，打造共性业务的平台化与服务化的管理思路，推动平台型管理更好地融入企业管理，进而推动产业链“大共享”环境的营造，促进企业高效运营。共性业务的平台化和服务化，是基于业务的共性需求，删减常规业务的不必要重复操作流程，提高企业运营效率，促进企业创造增量价值；数据的资产化和业务的可视化，是基于现实业务与数字技术、深度学习和交互，完成全域业务的共享数字化构建，通过可视化呈现连接数字化业务和使用者、经营者及管理者的共生与共享。

3. 即时在线

“即时”是时代的要求，数字化技术是追求效率和速度的必经之路，而在数字化背景下企业与企业之前保持优势差距的时间在不断缩短，增量价值的创造将是竞争优势的延续。“在线”是基于企业内、外部的互联互通，通过数字化业务的共生共享，保证企业的业务在线、组织在线。“即时在线”的数字化实现了线上业务自动化运转，打通了业务数字化线上、线下的堵点。

(二) 数字化转型对财务创新的需求

企业数字化发展是企业各部门共同协作下的数字化发展，需要企业将数字技术和内部协调相融合，完成企业整体的数字化发展；需要强化企业的数字资产管理，高效响应业务需求，持续降低运营成本，加速数字化人才培养。财务数字化是企业整个数字化转型的基础，也对财务部门提出了更高的创新性要求。

1. 强化数字资产管理

数据背后蕴含着庞大的信息，企业要重视数字资产所能释放的产能，需要树立数字资产管理认知和理念。传统财务偏重于有形资产的管理，却忽视了对数字资产的管理，这样容易使用企业信息使用者的判断、决策带来失误。因此，在数字化背景下，企业财务尤其要加强对数字资产的管理。事实上，数据资产在价值创造方面具有独特的作用，它不需计提折旧和摊销，还能不断为企业创造价值增量。

2. 高效响应业务需求

财务数字化转型并不是仅仅体现为数字化工具的应用，而是要实现传统核算会计向现代管理会计的变革，而现代管理会计更能够体现业财融合、财务高效响应业务层面的需求，因此，解决业务需求是企业财务数字化转型的着眼点和出发点。企业财务信息对内服务于企业管理层、经营层乃至一般员工等，由于企业各部门各类信息使用者对财务信息的理解能力、利用目的等不同，企业财务数字化转型需要基于数据去理解信息使用者的痛点，优化数据使用的精准性、便捷性，洞察信息使用者的潜在需求，更好、更快地满足企业业务需求。

3. 持续降低运营成本

在传统财务管理模式下，企业往往面临高成本、低效率、服务受限、流程冗杂等难题。企业需要通过财务数字化转型，建立共性化的业务平台，压缩、控制不必要的重复流程，提升企业产品或服务的产出能力，从而提高企业整体运行效率，持

续降低运营成本，实现高质量、高价值发展。

4. 加速数字人才培养

在财务数字化转型过程中，传统财务人员已难以满足数字化的工作方式和需求，随着大数据分析工具、人工智能的财务机器人、物联网、区块链等新型数字工具的广泛应用，需要财务人员具备更多的数字化技能素养和复合、交叉的知识体系，并具备数字化背景下的快速学习与管理能力。因此，数字化人才是企业实现财务数字化转型的根本保障，企业应结合自身发展状况，做好中长期人才培养规划，建立多元化人才合作培养机制，加速培养数字化人才。

(三) 财务数字化的特征

财务数字化是广泛应用现代数字化技术基础上对传统会计的组织、流程等模式进行全方位的创新与变革，使得财务管理体系能够促进业财融合，支持企业业务经营的发展。与传统财务相比较，财务数字化具有以下特征：

1. 应用数据技术

技术是数字化发展的基础，通过财务数据系统的建立和不断完善，运用计算机语言不断进行深度学习训练，完成财务数字化的运算能力、认知能力、预测能力的不断深化。技术的发展是为了更好地创造价值，财务数字化技术的发展不仅仅向财务信息使用者提供必要的财务信息信息，还可以更进一步实现与信息使用者的交互，帮助使用者智能分析、正确规划、前瞻性预测，更好地发挥数据技术在财务在管理领域中的优势。

2. 赋能业务经营

传统财务体系由于数据的获取、清洗、加工等处理较为缓慢，加上存在信息的不对称性，财务数据的使用更侧重管理层的使用，对其他部门的赋能能力较为薄弱，尤其是对业务和运营端的支持程度不高。而财务数字化则具有高效的数据处理能力，并且立足于“大共享”管理服务框架，管理会计能够更好地与业务经营各环节相连接，直接为业务运营赋能。

3. 融合海量数据

财务数据化的基础是数据，数据是企业重要的战略资源，企业庞大的大数据包含着极具价值的信息，单纯依靠传统的数据库进行获取、清洗、分析、存储已难以满足财务数字化的互联互通、共生共享、即时在线等要求。企业财务数字化转型可以突破这种局限，依托海量数据和更加高效的数据处理能力，依托人工智能、物联网等各种高效、先进数字技术完成海量数据的融合，提升企业对数据的应用价值。

4. 共享实时数据

在数字化背景下，市场主体纷纷追求更多的价值创造，而实时化已经是整个市场环境对企业发展的基本要求。这就要求企业财务部门拥有不断提升的大数据处理和应用能力，要求企业有不断优化软、硬件和业务逻辑的前瞻性意识，在提供安全数据生产的前提下，创造时效性的价值增量。企业财务数字化立足于“大共享”管理服务框架，打造共性业务的平台化与服务化，提供与共享实时数据信息，促进企业高效运营。

三、S公司数字化过程中的财务转型

S公司是拥有200年历史的英国某集团旗下之上市公司，

是C公司全球销量第五大的装瓶伙伴，于香港联合交易所上市。S公司高度重视数字化的发展，在“数字驱动，智赢未来”的理念驱动下，S公司积极探索财务数字化转型路径，启动多个财务数字化项目，为企业的发展“驱动绩效，保驾护航”。

(一) 管理理念转型

财务数字化转型需要构建“数字化”观念与思维体系，企业运行机制、规章制度和监督考核体系应紧紧围绕“数字化”运营、管理与发展，制定符合企业自身文化、企业特征的财务数字化发展方案。

1. 数字管理理念

企业内部各部门只有贯通数据管理理念，才能为企业财务数字化转型做好理念准备、打好思想基础。2019年，S公司明确将“数字化”作为公司战略框架的重要支柱，将数字化定位为公司发展的核心战略。财务部门据此以“数字化”管理视角主动发力，基于消费者价值链构建企业全方位业务与管理能力，始终将数字管理理念根植于企业数字化经营与管理的全过程。

2. 共生共享理念

财务数字化思维下，应纵向整合业务流程，推进财务共享平台的高效性和灵活性；横向促进协同共享，形成完备的信息资源共享机制。S公司是国内最早一批设立共享服务中心的一家外资企业，在建设公司共享服务中心过程中，财务部门坚持共生共享理念，在账务处理、流程管理以及数据流的共享与交互等方面都有一系列数字化的工具来支持，比如应用机器人流程自动化（RPA）、区块链电子智能签约等系统实现业务共享、票据共享和财务共享。

3. 赋能业务理念

S公司在财务数字化转型中坚持以价值创造为目的，将价值理念引导、灌输至业务前端，实现价值理念的全方位融合。财务管理和监控应注重业务前端，走进业务才能融进业务、帮助业务，实现真正的业财融合，财务工作才得到更好地提升，也才能体现更多的财务价值。深化业财融合，让企业财务数字化帮助企业更好地理解用户需求，促进价值信息横向、纵向、内部、外部的畅通传递，从而实现对增量价值的洞察和把握。

4. 风险控制理念

在财务数字化转型过程中，S公司时刻关注市场环境的不确定性风险，始终把防范化解重大风险放在首位，致力于建立、健全财务风险评估预警机制和风险管理长效机制。针对面临的法律法规风险与经营风险，S公司财务部门主导公司的内部控制，要求各子公司做好风险管理，在追求经营业绩的同时要注重风险的防控，要求各个企业清楚在什么时候、什么地方该踩刹车。

(二) 管理方式转型

企业财务数字化管理工作方式，应以创新作为驱动力，坚持科学化、规范化、自动化，推进业财技融合，持续完善财务评估方式，实现财务管理的有效变革。

1. 有序推动数字转型

企业财务数字化创新具有复杂性和长期性，S公司针对财

务数字化转型力求立足于现状、谋划于未来，在充分评估自身文化理念、技术和管理能力的基础上，依托公司发展战略定位，制定出合理、安全、科学、高效的财务数字化转型方案，处理好组织架构、职能配置、人员统筹等方面的变革，必要时也借用外部专家力量，有阶段、有计划、有步骤地推进管理方式的数字化转型。

2. 全面深化业财融合

S公司在推行财务数字化过程中坚持业务是目标、财务是过程、数据技术是手段，通过财务数字化将业务、财务与数据技术科学地融合在一起，并通过业财融合、持续创新、协调发展提高财务管理的效率和质量，从而更好地促进公司业务的竞争能力培养和长远发展。

3. 建立完善评估体系

财务管理最终要形成一个闭环式管理，评估是管理闭环中的联通环节，是财务管理持续完善的前提，也是财务管理创新的起始点。S公司通过建立完善的数字化财务管理评估体系，通过系统化的评估体系及时发现管理各环节的痛点、堵点，疏通财务管理流程，提高财务管理运行效率，推动财务管理增量价值创造。公司财务部门利用评估体系及时与业务等部门形成良性的反馈机制，并针对存在的问题进行及时的处理和调整。

(三) 财务组织转型

1. 团队持续学习

个体人才很重要，但是团队协作、创造团队价值更重要。团队的持续学习是提高团队内协作、创造价值的内生动力。S公司财务团队历来具有培养团队成员学习和分享的习惯。首先，自上而下鼓励同级互学、分享案例、向上请教；其次，及时表扬，树立正向行为示范。这样在“什么是好的”层面，告诉财务团队上下能达成一致，能够在一个方向上共同使力。

2. 熟悉信息技术，提升数字素养

企业财务数字化平台的搭建和操作，技术人员具有纯技术理论的局限性，需要财务人员的配合和引导。S公司财务部门要求财务人员秉持终身学习理念，在数据化背景下要不断了解技术领域的发展状态、发展趋势，把握最新发展技术能力，结合自身财务岗位和能力、商业前瞻性能力，提出更具发展潜力的业财技融合方向，以专业性视角引导企业业务的完善和发展。

3. 培养战略思维与全局意识

财务组织的转型要培养高数字素养人才，财务人员要保持动态学习，精于财务能力和风险防控，重视信息技术发展前景，培养对市场发展和布局的敏锐洞察力和前瞻力，将战略思维贯穿在财务活动中。因此，S公司鉴于财务组织在企业发展中的重要性，要求财务人员站在公司利益角度，培养全局意识，用战略思维服务于企业发展。

四、S公司财务团队的重构

(一) 打造高效团队文化

团队文化的核心是调动员工的主观能动性和创造力，挖掘出更多增量价值，将个体人才能力和良好的团队文化有机融合，在相互合作中创造价值，形成价值的良性正循环。S公司

基于推进企业财务数字化团队的构建，实现财务团队的价值再创造，要求财务人员首先要提高自身对大数据时代发展趋势认识，意识到发展数字化财务是大势所趋。数字化是S公司的重要策略支点，公司基于在中国的大局策略，财务文化响应企业文化，财务战略服务企业战略，财务目标融入企业目标。中国区财务团队发展了一套财务“高效快乐，值得信赖的专业化财务团队”的愿景模型，团队的目标和价值观有了一致性，管理团队就很有方向。

(二) 重设高效组织架构

传统的财务部门主要依靠价值评估，推动企业的价值创造，但在财务数字化发展模式下，财务部门还可以实现价值的发现，基于自身掌握的企业数据、合作方数据、政府部门信息、市场数据等，依托财务人员的专业性、大局意识、前瞻性视角，发现潜在价值增量点，为企业创造更多直接、间接价值。S公司面对80后、90后、00后员工不同的工作习惯，实行差异化管理模式，在日常工作中进行进行人职匹配调整，对员工进行差异化教育与培训、提供职业发展阶梯，通过优化人力资源配置，建立高效的财务组织。

(三) 适应业财深度融合

S公司合理利用财务团队的优势，洞察市场发展趋势，把握价值转移方向，将财务数字化模式下沉至业务端。财务团队利用数据技术，帮助、引导业务端梳理业务运行流程，提炼业务高效、健康的运行模式，建立端到端的、流程便捷、易操作、高安全的数字化共享操作平台，不断优化管理流程，去除冗余、不必要环节，降低内耗成本。S公司在大陆拥有18个工厂，百万台智能冰柜，后台可以随时掌握每台冰柜的开关次数、冰柜温度和是否亮灯等数据。对于拥有的几万台自动智能贩卖机，也可通过后台对区域内所有的终端设备实行统一定价，或按时定价、按需定价。

(四) 加大数字人才培养

S公司数字化的转型给财务人员提出了更高的要求，现存的会计继续教育模式已经难以满足市场对会计数字人才的培养。提升财务人员的财务基础管理能力，是未来发展的基本要求，还要培养财务人员的风险把控能力、信息化管理能力、前瞻性预测能力，这将促使财务人员持续学习新知识、持续提高个人竞争力，走向复合型、创新型人才培养。

参考文献

- [1]张英明.数字经济背景下的财务转型研究[J],会计之友,2021.11
- [2]张庆龙.数字经济背景下集团财务组织架构转型趋势分析[J],财会月刊,2020.14
- [3]刘梅玲,黄虎,杨寅,李文生.智能财务建设之财务组织规划[J],会计之友,2020.17
- [4]王莹,董付堂.数字经济时代集团化公司财务转型的一些做法[J],财务与会计,2019.12
- [5]杨桂梅.原子高科财务转型的实践[J],财务与会计,2017.22