

GENERAL TREND OF  
FINANCIAL  
TRANSFORMATION

# 财务转型大趋势

基于财务共享与司库的认知

张庆龙 董皓 潘丽靖◎著



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

FINANCIAL  
INVESTMENT



# 财务转型大趋势

中国财政部会计司司长刘玉光

2016.11.18 13:00:00



中国财政部



会计研究所  
CHINA ACCOUNTING INSTITUTE

GENERAL TREND OF  
FINANCIAL  
TRANSFORMATION

# 财务转型大趋势

基于财务共享与司库的认知

张庆龙 董皓 潘丽靖◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

#### 图书在版编目（CIP）数据

财务转型大趋势：基于财务共享与司库的认知 / 张庆龙，董皓，潘丽靖著. —北京：电子工业出版社，2018.2

ISBN 978-7-121-33555-6

I. ①财… II. ①张… ②董… ③潘… III. ①财务管理—资源共享—研究 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 018032 号

策划编辑：刘淑丽

责任编辑：李慧君

印刷：涿州市京南印刷厂

装订：涿州市京南印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：787×1092 1/16 印张：30.5 字数：691 千字

版次：2018 年 2 月第 1 版

印次：2018 年 2 月第 1 次印刷

定价：98.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式：(010) 88254199, [sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)。

# 序 一

## 数字经济时代下的财务转型

北京国家会计学院院长 秦荣生

谈到财务转型，首先想谈一下我对这一问题的理解。这需要从当前数字经济时代的背景说起。数字经济是指以使用数字化的知识和信息作为生产要素、以现代信息网络作为重要载体、以信息通信技术的有效使用作为效率提升和经济结构优化的重要推动力的一系列经济活动。数字经济对经济增长作用明显，且数字经济密度越大的国家从数字化中获得的收益越大。据统计，数字化程度每提高 10%，人均 GDP 增长 0.5%~0.62%。尤其是在全球经济增长乏力的当下，数字经济更被视为撬动全球经济的新杠杆。

目前，数字经济已成为中国经济的发展趋势。2017年3月5日，十二届全国人大五次会议上，国务院总理李克强在作政府工作报告时表示，将促进数字经济加快成长，让企业广泛受益、群众普遍受惠。“数字经济”首次被写入政府工作报告。2017年10月18日，习近平总书记在党的十九大报告中指出：“中国经济保持中高速增长，在世界主要国家中名列前茅，对世界经济增长贡献率超过百分之三十。供给侧结构性改革深入推进，经济结构不断优化，数字经济等新兴产业蓬勃发展。”

数字经济对现有财务转型具有巨大的促进作用，甚至可能会颠覆现行财务服务模式。其影响主要表现在以下几个方面。

### 1. 数字经济时代要求推进财务业务融合

传统的财务管理具有与业务分离，只负责编制月度、季度、年度报表，会计核算事后处理，财务管理静态管理，会计部门相对封闭，会计专业性强等特征。数字经济时代下的财务管理则要求会计与业务进行深度融合。要求具有财务与业务数字化，开展事前、事中的会计核算，进行财务管理动态管理，要求会计部门全方位开放，会计为决策服务等基本特征。

在服务企业整体发展战略上，财务管理不能仅满足于企业经营业绩的计量和反映，更需要深入企业业务发展的过程和前端，实现财务管理与业务发展的紧密融合，在企业运营中做好“调度中枢”和“专业大脑”的角色。只有做好企业业务发展的指引和运营的调度，才能保证企业良好的经营业绩和财务效益。

企业的财务管理应统筹企业业务发展和财务安排，通过计划管理、绩效考核和资源配



置等各种管理工具的组合运用,按照整体发展战略的要求和目标,引导、控制和促进企业各项业务向着实现企业战略目标的方向前进,真正实现从业务中来,到业务中去,将发展战略分解落到实处。企业的会计部门和会计人员应做好企业结果的“记录员”、生产经营过程的“调度人”和企业发展方向的“引领者”,财务管理就能更好、更有效地服务企业整体发展战略。

## 2. 数字经济时代要求提供个性化财务服务

我国现行企业财务信息服务是提供货币性、不区分服务对象的一种综合服务。不管是企业的投资者、信贷者,还是企业的董事会、经理层、中层干部和员工,提供的都是以财务报表为主的综合性而非个性化的财务信息。满足企业财务服务对象的个性化需求是数字经济时代的重要特征。企业的投资者、信贷者和其他利益相关者需要的会计信息是不同的。企业的投资者关注的是净资产收益、分红等方面的信息,企业的信贷者关注的是现金流净额和还本付息等方面的信息;企业的客户和其他利益相关者则关注的是企业产品的质量、安全和履行社会责任方面的信息;企业董事长关注的是企业的投资回报、总体经营情况;总经理关注的是考核指标、绩效与奖励等信息;副总经理关注的是其分管业务的指标完成情况;中层干部关心的是考核指标及其绩效;员工关注的是工资、津贴和奖励的信息。财务信息服务的个性化需求提出来以后,需要财务人员进行个性化设计,加上智能化加工,形成满足不同需求的各种形式的财务报表和管理会计报表。

## 3. 数字经济时代要求提高会计服务的及时性

在传统的会计服务中,财务人员仅需编制月度、季度、年度报表,且编制流程低效。这种情形下的财务核算一般是事后处理,财务管理实行静态管理,财务监控为间断监控。数字经济时代的会计服务,要求财务人员需要编制实时财务报表,提高会计服务的效率,强调会计核算事中处理,并实行财务管理的动态管理,财务监控为持续性监控。

## 4. 数字经济时代要求建设财务共享服务平台

企业的财务共享服务平台是依托信息技术、云计算和大数据,以财务业务流程处理为基础,以强化管控能力、优化组织结构、提升流程效率、降低运营成本或创造价值为目的,为内外部单位提供专业化服务的分布式管理模式和平台。财务共享服务平台应不断进行升级改造。在财务共享服务 1.0 的时代,它将财务核算、费用报销、资金管理等诸多职能通过财务共享服务中心方式实现了平台化支持。在财务共享服务 2.0 的时代,财务管理应在决策支持、财务战略、成本管控、资金使用、业务分析和支持上发挥作用,此时的管理会计与企业司库职能会得到充分发挥。在财务共享服务 3.0 时代,以物联网、数字化、智能化等技术为手段,将与财务有关的所有环节打通与连接,并做到自动独自拆解、分析与数字化处理。

## 5. 数字经济时代要求财务分析大数据化

现行财务分析主要是单位的内部资源,其财务资源主要是单位内部部门和分子业务中

心的数据和资源归集，很少涉及外部的数据和资源的收集、分析和挖掘。而数字经济时代的财务分析则要求财务分析的数据和资源能够富集起来，解决财务分析数据和主要来自内部资源的问题。此时，财务分析的数据和资源应从外部广泛收集与挖掘，包括行业、主管部门、竞争对手数据和政府相关单位的数据，可进行网上及时收集与汇总财务大数据、在线更新和补充、在线服务支持、在线分析、在线咨询等。

那么，财务分析如何应用大数据思维与技术？首先，财务人员要明确需要收集什么样的数据？通过什么渠道来收集数据？其次，财务人员要解决收集整理的数据如何去分析？最后，财务人员怎样利用这些数据提高财务服务能力？现阶段，企业财务人员通过建设财务共享服务中心广泛收集生产经营和财务数据。对通过财务共享服务中心收集的生产经营和财务数据，财务部门和财务人员应建设大数据分析平台，将收集整理的数据进行分析，以满足财务工作对大数据运用的需要。数据分析平台为实现大数据时代的财务会计与管理会计一体化提供了技术保障。财务人员应将收集到的数据，通过大数据分析平台进行分析，利用大数据提高财务服务能力，充分发挥财务工作在促进企业转型升级中的作用。

## 6. 数字经济时代要求提高财务智能化水平

人工智能称得上是当前科技界和互联网行业最热门的话题。人工智能凭借精确的分析能力、海量数据挖掘和知识获取与学习能力在各个领域为我们带来便捷。财务的智能化是在财务信息系统的基础上，结合财务专家系统和数据挖掘系统而形成的智能系统。财务信息系统能够借助量化的决策支持模型来辅助财务人员进行决策，财务专家系统能模拟财务专家思维来解决非结构性的问题，以神经网络为代表的数据挖掘系统具有良好的自组织、自学习和自适应能力。实现这三种系统的相互结合、融合，则可实现财务的智能化。财务人员应以财务的智能化提升财务工作的规范性、系统性，在促进提升财务工作水平、完善单位整改措施、强化风险管理等方面取得新成效。

实施财务工作的智能化，是在分析单位海量数据和复杂经济业务的条件下，对原始数据按财务风险分析目的进行有机归并，利用相关性规则的挖掘算法，提取其反映相关性的规则、规律和模式，并对这些规则、规律和模式进行分析和评价，有效地形成财务知识库。

随着财务智能化的发展，凭证和票据自动识别、自动审核和自动账务处理可以实现。这些基础财务工作基本上不需要人工参与。伴随财务智能化水平的发展，财务智能化这种学习人脑思维活动的程序会日臻完善。不过，人工智能并不是万能的，人工智能可以取代大量基础的工作，从而减少中基层财务人员的数量，但从中长期来看还是取代不了高端财务人员。高端财务人员应在财务智能化进程中发挥积极作用，例如在遵守职业道德和操守、树立战略思维、运用专业判断和加强沟通等方面可以发挥不可替代的作用。

## 7. 数字经济时代要求改善财务人员配置

数字经济时代让财务服务资源能够有机会流动起来，解决财务人员闲置的问题。财务人员可在开放的网络平台上处理各项财务事项，从根本上改变过去财务人员独立和封闭的工作单元，进行网上编制财务报表、财务审批、在线更新财务制度、在线服务支持、在线

资金调度、在线咨询等。例如，财务服务众包模式就是一种互联网环境下的重要生产组织方式，它通过有效利用资源的闲置产能，有效配置资源，形成一种分散而又分享的经济形态。目前中国有 2 200 万财务会计人员，其中 28% 没有在财务会计工作岗位或失业，72% 在岗财务会计人员，人均年收入不到 10 万元。与此同时，我国有约 7 328 万家小微企业需要财务会计服务。这种供给的结构性过剩和需求缺口的矛盾在互联网时代将有机会得到解决，可在互联网上建设财务会计服务众包模式来解决这一问题。在众包模式下，持有会计证和其他会计资格证书的人员完成注册、认证、考试后，就可以接单。通过注册、认证、考试的会计人员只要有空闲的时间，有一台电脑，有一根网线（或无线），就可以随时随地工作。

### 8. 数字经济时代要求财务人员具有数字化思维

新的财务人员将要求不仅要懂业务、敢创新，还要具有多样化的技能，包括数字技能和业务技能。数字技能包括撰写数据报告、增强数据分析技能、测试技能、SQL 查询技能、数据建模技能。业务技能包括具有宏观视角、拓展业务知识，提升业务评论、谈判等其他软技能。

以上是我本人对数字经济时代下财务转型的几点理解，也是近几年我本人研究的主要领域和授课的主要内容。应该说，正是在这一带动和影响下，以张庆龙教授为核心的北京国家会计学院企业财务共享服务研究中心研究团队长期专注于财务共享服务与财务智能化领域的学术与实践研究。自研究团队的《财务转型始于共享服务》与《中国企业财务共享服务中心典型案例》两项成果问世以来，社会反响很好。本书正是在这一基础上的延伸研究成果。本书对财务转型的宏观背景、微观背景，以财务共享为基础的业财融合、财务智能化、企业司库等一系列未来财务转型的趋势性问题进行了系统的思考。

在此，衷心向广大读者推荐本书。本书可以作为实务界进行财务转型的参考性书籍，也可以作为理论界研读的重要学术成果，相信广大读者会从书中找到想要的答案。

2018 年 1 月 5 日



# 序 二

中国人民大学商学院 王化成

信息技术和通信技术的高速发展带来了全球经济一体化和互联性、平台化的快速发展。随着智能化所带来的数字革命深入影响到我们工作生活的方方面面，各种技术创新层出不穷。在这一过程中，企业集团的财务管理模式也在发生着剧烈的变化，财务管理如何转型，需要我们用新的方式进行思考和探索。

由北京国家会计学院张庆龙教授等撰写的《财务转型大趋势》给我们带来了一个相对开阔的视野。它从企业集团管控模式这一大视角入手，结合几位作者的学术和企业实践经验，搭建了企业财务转型的全局性框架和实现路径。本书对财务转型框架的各个模块展开了详尽的论述，既有扎实的理论体系，又有丰富的实践应用支持，对于相关领域的理论研究者 and 实务工作者都具有重要的参考价值。

在这本书中，我看到了三个关键词：共享、司库和智能。这三个貌似并不相关的关键词被作者有机地融合在一起，以解决会计问题和财务问题为两条主线，以智能技术为基础，作者给我们展示了一幅清晰的财务转型蓝图。而细读之下，这三个关键词又各有深意，给人以启发和思考。

“共享”，这个词在国内财务领域的出现已有十余年的时间。在早期阶段，自2004年国内少数企业引入财务共享服务，借助这一模式创新提升了自身的管理水平和竞争力。2010年后，越来越多的企业集团看到了财务共享服务在成本、效率、风险和集团管控等方面的价值，加入了以共享服务为切入点的财务转型行列，一时间，财务共享服务在国内呈燎原之势。回顾这十几年间，财务共享为企业财务转型创造了一个很好的切入点，也取得了重要的成绩。但站在今天来看，我们也必须认识到，我国仍然有很多企业还没有实现从传统财务向共享服务的转变，我相信这也是本书作者之所以仍然将财务共享服务作为当下企业财务转型重要支柱之一的的原因。

“司库”，也许在中小企业中这个概念并不普及，更多代之的是“资金管理”或“财资管理”这样的概念。但对于大型企业集团来说，司库这一模式是非常重要的管理工具，也是企业集团在财务转型中的重要支柱之一。在我国，企业集团将出纳职能向司库转化的过程的早期阶段是建立资金管理的体系。实际上，资金管理体现的是初级阶段或简单的司库职能，承担了资金交易管理以及资金预算管理、账户管理、短期的流动性管理等职能。随后，部分企业集团尝试在企业内部建立财务公司。财务公司的职能更类似于企业内部银行

的角色，与企业内部成员之间以市场化方式运作。这一模式的出现较之早期的资金管理有了很大的进步，但也并不等同于司库模式。司库的建立在我国虽处于初级阶段，但已经有少数企业构建了真正意义上的司库职能，关注于公司理财、投融资、流动性和风险管理等职能，司库职能本质上是资金管理和财务公司职能之上的战略层次的职能构建。在本书中，能够将从出纳向司库发展的这一条主线独立出来，作为企业转型的重要支柱之一，体现了作者在企业集团财务转型架构上思考的更大的格局。

“智能”这个关键词的出现，意味着这本书所谈及财务转型的与时俱进和前瞻性。财务的转型与信息技术的支持密不可分。从会计电算化到财务信息化直至财务智能化，财务支持技术的进步本身就是一次持续进步的自我转型。结合“智能”这个关键词，“共享”和“司库”这两条主线的根基被赋予新的含义。对于共享服务来说，智能技术的出现带来了财务运营的自动化和智能化，共享服务也进入了以技术为主导、人力为补充的后共享或智能共享时代。对于司库来说，智能元素的加入让以资金为核心的预测成为可能。从事后向事前的转变，让司库的战略能力得以进一步提升。作者在本书中，将云计算、大数据等智能化技术作为财务转型的基础，为我们进一步思考智能时代的财务转型打开了一扇窗户。

总之，这是一本理论和实践相结合且具有前瞻性的好书。本书创新性地提出了面向未来的企业集团财务转型的框架，帮助读者从全局视角审视财务转型。在此特向企业管理者、高校相关专业的老师和学生们推荐此书，希望对各位能够有所帮助！

2018年1月5日

# 序 三

ACCA 中国事务总监 梁淑屏

拿到《财务转型大趋势》这本书的时候，我在思考一个问题，到底什么是财务转型。这个问题并不容易回答，因为谈到财务转型的时候，每个人都有自己对这四个字的解读。而在我看来，财务转型的背后至少蕴含着职能转型、组织转型、人员转型、技术转型这四层含义。

一是职能转型。现代企业发展要求财务职能从重交易处理向价值管理和决策支持进行转变。这一转变过程对于我国的很多企业集团来说正在发生，也是不可逆转的发展趋势。

二是组织转型。职能转型驱动了组织的配套转型。随着财务职能对价值管理和决策支持的转型要求持续上升，传统财务组织难以适应，也随之发生了质变。财务组织向战略财务、专业财务、业务财务、共享服务分离的模式发展，并形成了当下具有代表性的财务组织形式。

三是人员转型。对于财务人员来说，传统的职业发展路径是紧密围绕专业向前演进的。除了传统的会计专业能力以外，运营管理、信息技术等新的专业要求出现。在技能的复合性方面，财务人员对战略理解、业务理解能力的要求也日益提高。财务人员的能力和思维转型已经势在必行。近年来，我们对特许公认会计师公会（ACCA）专业资格进行了开创性的全新设计，旨在培养学员在战略层面的前瞻思维能力和高超的技能组合，从而使其成长为塑造全球商业未来的现代专业会计师。在过去的两年间，ACCA对全球范围内的2000多名会员进行了调查，形成了名为《专业会计师——成就未来》的研究报告。该报告识别出了专业会计师走向成功的必备要素：七大职业商数。这七大职业商数分别为：专业能力和道德水平、智商、创造力、数字商、情商、远见、经验。

四是技术转型。从简单的用计算机替代人工处理发展至企业内部信息的深度集成以及财务信息的自动化产出，财务信息技术的内涵已经发生了深刻的改变。而在即将到来的财务智能化转型中，以大数据、云计算、区块链、物联网、人工智能等为代表的新技术将对现有的财务信息化模式产生深远影响。财务将在预测和自动化工程方面获得技术赋能。从财务信息化向智能化的转型将是国内企业即将面对的重大挑战。

本书有机地融合了以上财务转型的四种内涵，为读者带来了不一样的视野。这本书具有以下值得称赞的特点。

第一，体系完整。本书涵盖了企业财务管控、财务核算到共享服务、出纳到司库、财

务信息化到智能化等多条线索和多方面的内容，构建了一个清晰且立体化的财务转型完整体系。

第二，注重实践与理论的结合。书中可见扎实的理论 and 文献研究，集国内财务转型理论精华，与此同时，充分地结合了财务转型在企业中的实际落地应用方式和案例，将理论层层拆解，付诸实践。能够给企业集团的实际管理者和财务工作者以有价值的实践指导。

第三，紧密结合技术前沿。重点谈及的财务共享服务和司库管理模式本身是近年企业集团财务转型实践中的创新热点。本书中谈及了诸如大数据、云计算、人工智能、RAP、众包等新的信息技术或管理技术。这让本书进一步站在了技术的前沿。

总体来说，由张庆龙教授主编的这本著作具有扎实的理论功底，紧密联系实务，具有前瞻性和全局性思考，是面向财务转型发展未来的优秀读物。张庆龙教授在企业集团财务管控、财务共享服务及司库方面的理论功底，再加上本书的其他作者在财务共享服务、财务信息化及智能化方面的管理咨询和大型企业集团实际运营和管理的经验十分丰富，为这本书的问世奠定了复合性的基础。

相信本书的问世，能够为广大读者带来全新的视野，也能够为国内大型企业集团财务转型带来不一样的思路。我非常乐意向各位朋友推荐此书！

2018年1月5日

# 目 录

<b>第一篇 财务转型篇</b> .....	1
<b>第一章 企业集团财务转型势在必行</b> .....	2
第一节 企业集团财务转型的宏观背景 .....	2
第二节 企业集团财务转型的微观背景 .....	8
第三节 信息技术助推企业集团财务转型 .....	23
<b>第二章 集团财务转型路径分析</b> .....	32
第一节 集团管控模式与转型路径 .....	32
第二节 从核算型走向业务型和战略型财务 .....	38
第三节 资金管理效率提升与司库体系建设 .....	69
<b>第二篇 财务共享服务篇</b> .....	75
<b>第三章 财务共享服务中心建设可行性分析与立项</b> .....	76
第一节 财务共享服务中心战略定位确定 .....	76
第二节 财务共享服务模式及其选择 .....	79
第三节 财务共享服务实施的可行性分析 .....	87
第四节 财务共享服务中心成本效益分析 .....	94
第五节 财务共享服务中心项目立项与框架设计 .....	97
<b>第四章 财务共享服务建设与组织实施</b> .....	106
第一节 财务共享服务中心业务范围确定 .....	106
第二节 财务共享服务中心选址 .....	121
第三节 财务共享服务中心流程管理 .....	126

第四节	财务共享服务中心信息化平台建设	156
第五节	财务共享服务中心建设关键成功要素	174
<b>第五章</b>	<b>人力资源管理</b>	<b>181</b>
第一节	财务共享服务中心各阶段人力资源特征	181
第二节	财务共享服务中心文化建设	185
第三节	财务共享服务中心人才培养	187
<b>第六章</b>	<b>质量管理</b>	<b>196</b>
第一节	财务共享服务中心质量管理概述	196
第二节	财务共享服务中心质量管理工具	204
<b>第七章</b>	<b>会计档案管理</b>	<b>214</b>
第一节	财务共享服务中心带来会计档案管理环境的变化	214
第二节	财务共享服务中心会计档案管理的完善建议	221
<b>第八章</b>	<b>信息系统数据安全</b>	<b>226</b>
第一节	影响信息系统数据安全的主要因素	226
第二节	保障信息系统数据安全的措施	227
<b>第九章</b>	<b>内部稽核(审计)管理</b>	<b>233</b>
第一节	内部稽核(审计)	233
第二节	财务共享服务中心内部稽核(审计)建设	234
第三节	财务共享服务中心内部稽核(审计)管理	237
第四节	内部稽核(审计)在财务共享服务中心的有效运行	243
<b>第十章</b>	<b>内部财务管理</b>	<b>249</b>
第一节	财务共享服务中心财务管理内容及目标	249
第二节	财务共享服务中心成本管理	252
第三节	财务共享服务中心预算管理	258
第四节	财务共享服务中心财务分析	264



<b>第十一章 绩效管理</b> .....	267
第一节 财务共享服务中心绩效管理体系概述.....	267
第二节 财务共享服务中心绩效管理指标构建.....	274
第三节 财务共享服务中心绩效管理实施.....	288
<b>第十二章 持续优化管理</b> .....	296
第一节 管理成熟度评价.....	296
第二节 服务水平协议.....	300
第三节 财务共享服务中心持续优化.....	304
<b>第十三章 财务共享服务的功能拓展</b> .....	310
第一节 财务共享服务与服务外包.....	310
第二节 财务共享服务与商旅服务.....	322
第三节 财务共享服务与司库.....	331
<b>第十四章 财务共享服务的未来发展</b> .....	335
第一节 财务共享与云计算.....	335
第二节 财务共享与大数据下的智能财务.....	341
第三节 财务共享与“互联网+”下的众包.....	346
第四节 财务共享服务未来的六个转变.....	358
<b>第三篇 业财融合篇</b> .....	373
<b>第十五章 业财融合之道</b> .....	374
第一节 业财融合的动因分析.....	374
第二节 业财融合的难点分析.....	376
第三节 业财融合实现的条件.....	378
第四节 业财融合实现的路径.....	380

**第四篇 司库管理篇** ..... 385

---

**第十六章 企业转型的司库之路** ..... 386

- 第一节 企业司库在企业集团中的角色定位与职责范围 ..... 386
- 第二节 企业司库管理精要 ..... 398
- 第三节 企业司库人员的胜任能力框架研究 ..... 428
- 第四节 财务人员如何向企业司库管理转变 ..... 433
- 第五节 以财务公司为基础搭建企业司库 ..... 436

**第五篇 财务智能化篇** ..... 443

---

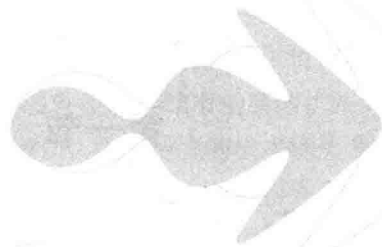
**第十七章 财务转型迈入智能时代** ..... 444

- 第一节 财务信息技术向智能时代的迈进 ..... 444
- 第二节 智能化全面驱动财务转型 ..... 449
- 第三节 智能时代的财务管理实践升级 ..... 456

**参考文献** ..... 466

# 第一篇

## 财务转型篇



财务转型势在必行。财务转型的核心思路是将企业集团中最能创造价值的管理活动从原有的财务部门分离出来，放到业务层面与集团层面，在降低成本、增强管控能力的同时，明确财务在企业价值链管理中的定位，努力为创造企业价值服务。当然，转型不是为了摆脱会计核算，而是在夯实会计核算基础的同时，将重心转移到管理决策支持、预算预测、税务筹划、财务分析等更能创造价值的活动中来，最终支持集团整体的发展战略。从目前来看，信息技术的飞速发展也为财务转型提供了新的可能。