Deloitte.

德勤



“新基建”下的数字化财务转型

德勤管理咨询

因我不同
成就不凡
始于 1845

序言

新冠疫情是几十年来人类社会共同面临的最大的全球性挑战，这场始料未及的流行病不仅在医疗卫生领域席卷全球，在微观层面，对企业的经营模式、运营能力也提出了严峻的挑战。现金流的断裂、供应链的短缺、员工的远程办公、顾客的无接触服务要求等一系列风险都是企业需要面临的棘手问题。而恰恰在这种危急时刻，高韧性的企业凭借在危机前数字化转型所带来的敏捷的反应能力和高效的决策能力，往往能比竞争对手更快地恢复，在行业竞争中抢得先机。

2020年3月中央政治局常务委员会提出加强重大工程以及新基建进度，强调以技术创新为驱动，提供数字转型、智能升级、融合创新等服务的基础设施建设。在企业财务管理领域，机器人流程自动化可以实现更精简的操作，降低管理运营成本，将资源导向高价值分析工作中，预测风险、发现新的机会；认知技术使先进的规划、预测模型能够挖掘数据库并针对疫情发展的不同可能性进行场景分析；云技术的数字化协作工具支持在疫情隔离期间，分散在各地的员工也能无障碍地远程办公和对话。这些数字化技术将大大提高企业运营管理能力和决策支持能力，并增强应对危机的“韧性”，以更快的速度从经济冲击下恢复。

“新基建”背景下所带来的技术革新，将持续地推动企业数字化财务转型，不仅仅体现在全新的工作方式、流程的优化和大数据的洞察分析，它更能站在企业核心价值创造的出发点上，基于核心价值链和关键管理职能构建价值管理体系，基于价值预算、价值成本、价值资产、智能报告、可视化分析等管理手段持续推动建设企业“四化一体”（集团化、专业化、一体化、差异化）的管控体系。我们认为，数字化财务转型将在以下几个方面将重塑企业价值、加速管理变革：

01. 从企业价值最大化出发，建立战略规划、三年计划、年度预算、滚动预测“四位一体”的预算管理体系；

02. 着眼于行业全周期价值链模型，建立贯穿投资、采购、生产、销售、运营、财务等全价值链环节的成本管控体系，落实成本抑减、并引申至战略性盈利决策；

03. 借助物联技术实现人机互动，实现预测性检修、智能运维、全生命周期成本管理一体化变革，打造全链条、全维度、全过程、全方位的智能资产管理平台；

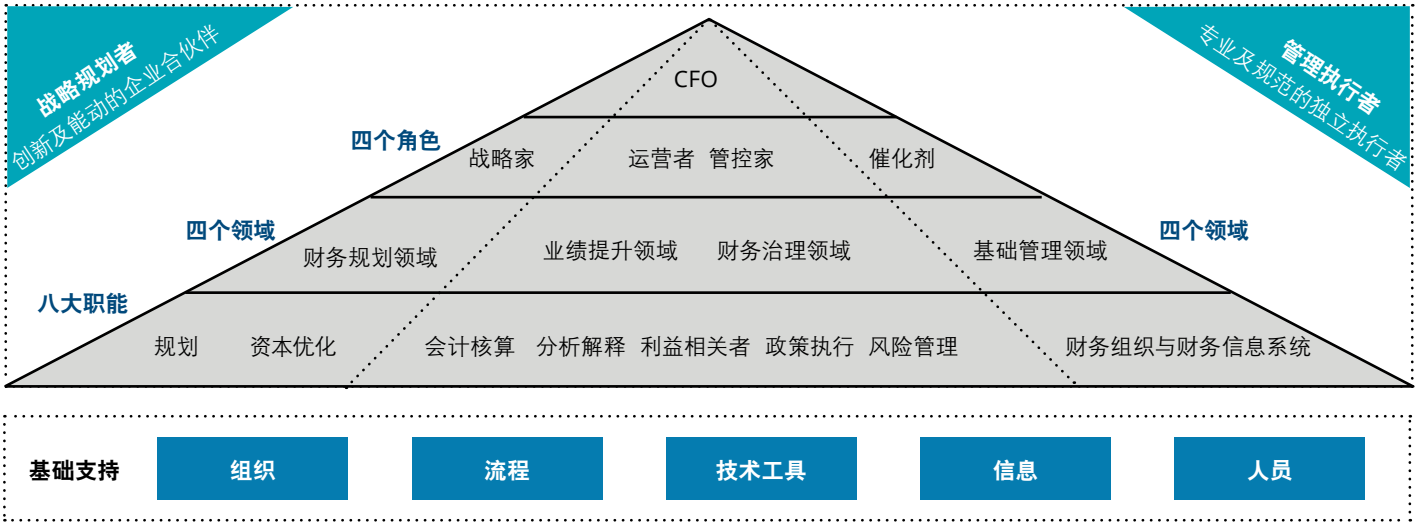
04. 基于新技术应用下的自动化合并及报表出具，建立“六X四”智能报告体系，落实综合绩效管理闭环；

05. 借助可视化技术和认知技术，打造管理信息决策树，建立业务财务分析及预测一体化的决策支持体系。

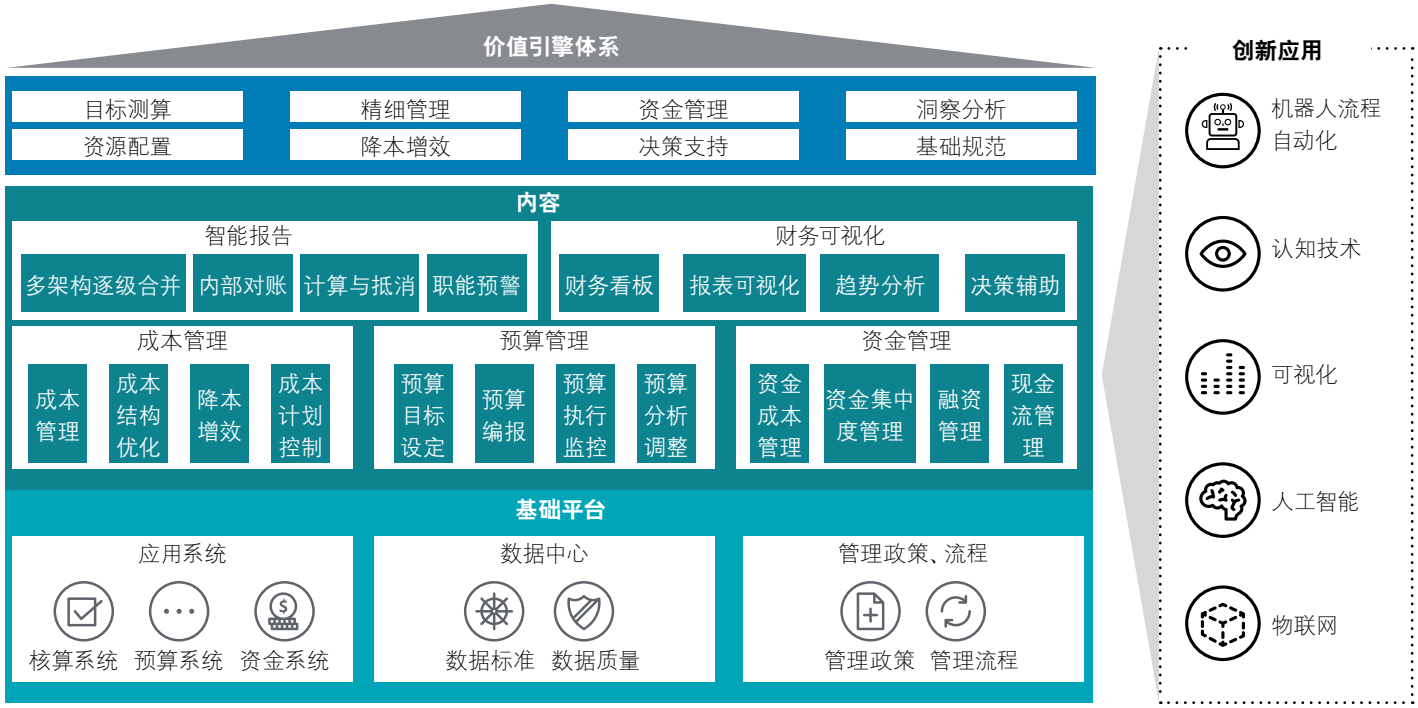


“高韧性的企业凭借在危机前数字化转型所带来的敏捷的反应能力和高效的决策能力，往往能比竞争对手更快地恢复，在行业竞争中抢得先机。”

基于德勤的财务管理框架，财务管理分为财务规划、财务治理、业绩管理和基础架构四个关键能力。数字化财务转型可以参考这一框架进行全面调研与总体规划，明确各项财务管理核心职责，探索在组织、人员、流程、技术工具、信息五个方面的转变，确保财务转型范围的完整性与落地效果。



财务转型应着力打造数字化浪潮下的价值引擎体系，以提高企业精细化管理、资源配置、降本增效、决策支持等价值为出发点，以创新技术应用为手段，加强成本管理、预算管理和资金管理。



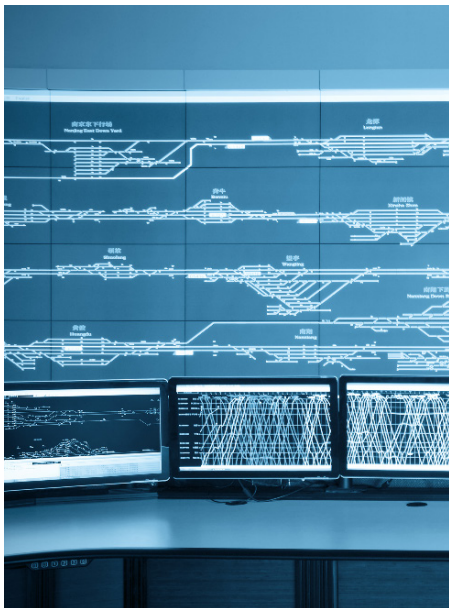
成本管理的重点在于精细化管理和全价值链的成本管理。精细化管理通过定额单耗、成本分摊等方式实现成本精准核算和控制；全价值链的成本管理通过关注采购、生产、销售、研发等各价值链环节中的成本要素，实现成本全过程管控。通过数字化的手段、信息化系统集成，可以有效地打通业务计划与财务计划的数据流动，通过业务计划引导财务预算的制定，和预实数据的比较分析。

预算管理重点在于预算闭环管理，充分落实目标下达、预算编制、预算监控、预算分析、预算调整、预算考核各环节的意义，以全面预算为抓手，实现企业资源配置，战略落地和绩效提升的目的。高阶分析和认知技术将显著地提升目标预测的准确性，依据可视化技术可以将预算分析呈现为更易解读、更有洞察的商务智能工具。

资金管理的重点在于资金整体收支计划、筹资计划和投资计划。资金整体收支计划调节安排经营活动、投资活动、筹资活动的资金，从而根据现金流缺口制定筹资计划，根据现金盈余制定投资计划。基于自动化与区块链技术的“财务工厂”将大幅地提高财务的自动化处理能力，并将零散的资金集中管理，财务人员将有更高的灵活度安排资金计划，从而提高资金利用效率。

智能报表重点在于对外满足各类监管需求，实现企业财报准确合并；对内支撑分析决策、绩效评估、战略制定。多套架构逐级合并是企业的常见需求，企业报告往往需要同时基于产权架构、事业部架构、区域架构等多套并行架构满足法定财报与管理报告需求，因此智能报告可通过简单的配置方式实现逐级合并，一键合并；明细对账，即实现通过科目级报表科目向下直探至凭证级，满足审计资料提报需求与管理报表明细数据追溯分析需求；计算与抵消，实现交叉持股、收购子公司、增减资、同一控制转让等复杂场景的自动抵消；智能预警，利用大数据算法、神经网络技术等先进的科技手段对全量凭证级基础数据进行全面自动地检查与提醒，对异常单据、异常价格与单位成本、异常交易等异常数据进行自动预警。

新技术的创新应用将贯穿财务管理的各项职能，机器人流程自动化（RPA）、认知技术、可视化、人工智能、云技术等新技术，可以加强成本的管控能力、资源的配置能力和资金的利用能力，从而整体上提升企业的运营能力和决策支持能力。



“新技术的创新应用将贯穿财务管理的各项职能，机器人流程自动化（RPA）、认知技术、可视化、人工智能、云技术等新技术，可以加强成本的管控能力、资源的配置能力和资金的利用能力，从而整体上提升企业的运营能力和决策支持能力。”

本系列《“新基建”下的数字化财务转型》报告将包含五个主题：

01.价值管理篇

实现企业的愿景和战略目标是价值管理的最终目的。本篇旨在帮助企业回答什么是正确的事，如何做，以及如何从预算管理、成本管理、资产管理等各方面达到价值管理的目的。

02.行业应用篇

价值预算应用在很多不同的行业，比如矿业行业、汽车行业等。本篇介绍全面预算管理体系如何以价值引领能力，利用新技术优化目标测算、业财融合以及多视角的成本分析。

03.创新应用篇

RPA、认知技术、可视化、人工智能、物联网等新科技的应用颠覆了财务的各项职能，本篇介绍企业如何利用数字化技术的创新应用提升财务管理能力，完成转型升级。

04.可视化分析篇

可视化分析是数字化变革中最为直观的变化。管理者可以利用可视化的分析技术，实现财务业务报告的可视化展示，以简单易懂的图表展示各维度的分析报告。本篇将介绍财务领域的预算分析、商务智能以及高管驾驶舱等可视化分析的应用。

05.智能合并篇

作为综合绩效管理中的重要一环，企业财报与管报共同为企业提供着报告数据的价值。德勤基于自身深厚的财务能力背景与多年来为全球与国内各行各业大型企业的服务经验，总结出“六X四”智能报告管理方法论，帮助企业打造数字化的智能报告平台。



联系我们

想了解更多“‘新基建”下的数字化财务转型”有关的内容，
敬请联系：



张庆杰
德勤管理咨询分析与认知业务
主管合伙人
电话：+86 10 8520 7830
电子邮件：qjzhang@deloitte.com.cn



项松林
德勤管理咨询分析与认知业务
合伙人
电话：+86 21 2316 6408
电子邮件：slxiang@deloitte.com.cn



刘寅石
德勤管理咨询分析与认知业务
合伙人
电话：+86 10 8512 5803
电子邮件：ysliu@deloitte.com.cn



江天一
德勤管理咨询分析与认知业务
总监
电话：+86 21 2316 6134
电子邮件：jonjiang@deloitte.com.cn



靳达
德勤管理咨询分析与认知业务
合伙人
电话：+86 10 8512 4867
电子邮件：djin@deloitte.com.cn



陈华
德勤管理咨询分析与认知业务
总监
电话：+86 21 2316 6111
电子邮件：huachen@deloitte.com.cn



陆沛
德勤管理咨询分析与认知业务
合伙人
电话：+86 10 8520 7849
电子邮件：plau@deloitte.com.cn



邱培强
德勤管理咨询分析与认知业务
总监
电话：+86 10 8512 4868
电子邮件：pqiu@deloitte.com.cn



牟佳
德勤管理咨询分析与认知业务
合伙人
电话：+86 10 8512 4899
电子邮件：jmu@deloitte.com.cn



方涛
德勤管理咨询分析与认知业务
经理
电话：+86 10 8512 4631
电子邮件：sfang@deloitte.com.cn

办事处地址

北京
北京市朝阳区针织路23号楼
中国人寿金融中心12层
邮政编码：100026
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 6508 8781

长沙
长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790
传真：+86 731 8522 8230

成都
成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码：610041
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 6317 3500

重庆
重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码：400010
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8857 0978

大连
大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州
广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121

杭州
杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915

哈尔滨
哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

合肥
合肥市政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码：230601
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687

香港
香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南
济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811

澳门
澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-L座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

蒙古
15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话：+976 7010 0450
传真：+976 7013 0450

南京
南京市新街口汉中路2号
亚太商务楼6楼
邮政编码：210005
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

宁波
宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码：315000
电话：+86 574 8768 3928
传真：+86 574 8707 4131

三亚
海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层
邮政编码：572099
电话：+86 898 8861 5558
传真：+86 898 8861 0723

上海
上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

沈阳
沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067

深圳
深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州
苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码：215021
电话：+86 512 6289 1238
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

天津
天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099

武汉
武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8526 6618
传真：+86 27 8526 7032

厦门
厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

西安
西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码：710065
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205

郑州
郑州市郑东新区金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码：450018
电话：+86 371 8897 3700
传真：+86 371 8897 3710



关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约312,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

©2020。 欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0510188

这是环保纸印刷品