

财务数字化转型与智能财务：国际与中国企业案例研究

陈燕琴

韶关学院旅游与地理学院，广东韶关

摘要：本文从价值创造视角，探讨数字经济下财务数字化转型与智能财务的内涵、路径及绩效影响。结合文献与案例研究发现，财务数字化已成为企业整体转型的战略起点，推动财务组织向“共享中心+业务伙伴+战略财务”的三支柱模式演进，CFO角色也转向数字化转型的核心推动者。技术路径上，企业普遍遵循“先共享、后自动、再智能”的递进逻辑，依托RPA、数据中台与智能分析构建“数字财务神经网络”。人才方面，复合型数字财务人才短缺成为主要瓶颈，财务团队能力模型正向数据驱动与业务导向升级。研究表明，数字化转型能显著提升财务效率与企业绩效，但也伴随高投入与实施风险，需通过清晰路线图、高层推动、数据治理与人才培养，实现“技术+管理”双轮驱动，方能持续释放智能财务的长期价值。

关键词：财务数字化转型；智能财务；价值创造；数字经济；三支柱模型；数据中台；数字化人才

Financial Digital Transformation and Intelligent Finance: Case Studies of International and Chinese Enterprises

Yanqin Chen

School of Tourism and Geography, Shaoguan University, Shaoguan, Guangdong

Abstract: This study explores the connotation, pathways, and performance impact of financial digital transformation and intelligent finance in the digital economy from a value creation perspective. Combining literature review and case studies, it finds that financial digitalization has become a strategic starting point for enterprise-wide transformation, driving the evolution of financial organizations toward a three-pillar model of “shared service center, business partner, and strategic finance,” with the CFO increasingly serving as a key driver of digital transformation. Technologically, enterprises generally follow a progressive logic of “first sharing, then automation, then intelligence,” leveraging RPA, data mid-end, and intelligent analytics to build a “digital financial neural network.” In terms of talent, a shortage of interdisciplinary digital finance professionals has emerged as a major bottleneck, while finance teams’ competency models are shifting toward data-driven and business-oriented approaches. Research indicates that digital transformation significantly enhances financial efficiency and corporate performance, yet it also involves high investment and implementation risks. To sustainably unlock the long-term value of intelligent finance, a “technology-management” dual-drive approach is essential, supported by clear roadmaps, top-level leadership, data governance, and talent development.

Keywords: Financial Digital Transformation; Intelligent Finance; Value Creation; Digital Economy; Three-pillar Model; Data Mid-end; Digital Talent

1 引言

数字经济时代，大数据、云计算、人工智能等技术深刻改变了财务职能的边界和运作方式。财务数字化转型通常被界定为：以数字技术为驱动，从组织架构、业务流程、岗位角色等多个维度重塑财务职能，使财务从以核算为中心转向以价值创造为导向的数据管理与决策支持体系[1]。在此基础上形成的“智能财务”，被视为继财务电算化、财务信息化之后的“第三次财务变革”，其特征是全过程、全方位、全功能的智能管理，强调实时预测、自动控制和数据驱动决策[2,3]。

近年来，中央企业和大型民营企业纷纷将财务数字化上升为公司级战略，监管部门也在政策文件中明确提出以数字技术赋能财务管理、构建世界一流财务管理体系[3]。企业实践表明，智能财务不仅是技术升级，更是管理理念、组织模式和人才结构的系统性变革[1,4]。在此背景下，本文从价值创造视角出发，围绕管理变革、技术实施、人才结构及成本效益四个维度，对国际与中国企业财务数字化与智能财务实践进行综合分析，总结其经验与启示。

2 文献与实践综述

2.1 财务数字化与智能财务的内涵与趋势

学界普遍认为，财务数字化转型的本质不是“上系统”“换软件”，而是以数据为核心、以价值创造为目标，对财务职能进行深度再造[1]。财务应从“结果记录者”转向“业务伙伴”“价值管家”，实现业财一体化和数据驱动决策。“智能财务”则在数字化基础上进一步引入人工智能、物联网、区块链等技术，使核算、

预算、资金、税务、风控等活动实现自动处理与智能分析[2,3]。

国际咨询机构与科技企业的白皮书显示，财务数字化的典型发展路径包括：夯实共享与标准化基础；推动流程自动化与智能化；最终构建覆盖全业务的“数字财务神经网络”，以实时数据和预测模型支撑企业战略决策[4]。

2.2 管理变革与CFO角色演进

在管理层面，财务数字化被视为从“核算导向”走向“价值导向”的关键抓手[5]。数字化要求财务管理前移，深度嵌入业务流程，通过共享服务中心和业财一体化平台实现端到端流程重构[5,6]。以中兴通讯为例，其2005年建立财务共享中心，被广泛认为是中国企业财务共享实践的起点之一，为后续财务云、数智化服务输出奠定了组织与数据基础[6]。

与之相应，CFO从“报表监护人”转变为“数字化转型的领军者”。Gartner2024年对185名CFO的调查表明，“领导财务数字化与功能转型”是CFO在2024年的首要任务，超过70%的CFO将变革管理与技术投资视为成功的关键优先事项[7]。麦肯锡则指出，世界级数字财务职能的核心在于通过自动化、数据分析和敏捷组织，提高财务对企业长期价值创造的贡献[8]。

2.3 AI技术工具与自动化实践

在技术实施上，机器人流程自动化（RPA）、智能OCR、自助式BI以及数据中台等工具已成为企业财务数字化的关键抓手。相关研究与行业报告显示，引入RPA后，发票录入、对账、报销审核等高频规则类工作可实现自动化处理，平均效率提升20%~60%，差错率显著下降[4,9]。

2.4 人才结构与能力要求

在人才层面，数字化转型推动财务角色从“记账员”向“数据分析师、业务伙伴”演化，复合型数字财务人才成为企业紧缺资源。2024年由人大商学院与北森联合发布的《财务数智化转型人才管理白皮书》指出，多数企业在财务数智化转型中面临“懂业务又懂数据”的复合人才短缺问题，数字化能力不足已成为转型的核心瓶颈[10]。

2.5 数字化转型与绩效影响

实证研究普遍发现，企业数字化转型能通过缓解融资约束、提升创新能力等途径显著改善财务绩效[11]。以沪深A股上市公司为样本的研究表明，数字化转型整体上能够显著提高企业盈利能力和资本回报率，对国有企业的积极作用尤为明显[12]。

3 研究方法 with 案例选择

本文采用文献研究与质性案例分析相结合的方法。首先，系统梳理国内外关于财务数字化与智能财务的理论研究、国家政策和行业白皮书，为分析构建理论框架与分析维度。其次，在案例层面，选取中兴通讯等中国数字化先锋企业及国际咨询机构总结的跨国公司实践，重点考察其在共享服务、RPA部署、数据中台建设和智能分析场景方面的路径与成效。本文主要基于公开资料与二手数据，采用对比与归纳方法提炼共性规律与差异性因素，力求在管理、技术、人才与绩效四个维度形成较为系统的分析。

4 分析与讨论

4.1 管理变革：从职能型财务到价值伙伴

财务数字化首先引发的是管理思维与组织架构的重塑。传统财务多以事后核算、预算控制和合规监督为主，业务部门与财务部门之间信息断层明显，决策依赖经验，响应滞后[5]。在数字化环境下，财务被要求转向面向价值链的全过程管理：前端参与战略制定与商业模式设计，中端通

过预算和绩效管理配置资源，后端以共享与自动化保障执行与监控[1]。

共享服务中心是这一转型的关键组织载体。中兴通讯自2005年设立财务共享服务中心以来，通过流程标准化与集中化，将大批基础核算与报销事务从各业务单元抽离，形成“前台业务+中台财务共享+后台战略财务”的“三支柱”格局，显著提升了财务运行效率与管控一致性[6]。类似模式在中央企业中快速普及，为后续的自动化与智能化提供了统一的数据与流程基础[3]。

监管政策亦从外部倒逼管理变革。例如，国资委《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》强调，要以数字技术与财务管理深度融合为抓手，推动财务管理理念、组织和机制的“四个变革”，要求财务从“记账管账”转向“支撑战略、支持决策、服务业务、创造价值、防控风险”[3]。这一政策导向强化了财务在企业数字化战略中的“枢纽”定位。

同时，CFO角色在数字化背景下发生深刻变化。Gartner调查表明，领导财务与企业数字化转型已成为2024年CFO的首要任务之一，多数CFO被期望在技术路线选择、投资回报评估和变革落地中发挥主导作用[7]。麦肯锡指出，世界级数字财务职能的CFO需要兼具“财务专家”“数据翻译者”和“数字化推动者”三重角色，以确保财务数字化与公司战略同频共振。

4.2 技术实施：从共享、自动化到“数字财务神经网络”

在技术路径上，企业财务数字化大体呈现“先集中、后自动、再智能”的递进逻辑[4,8]。

第一阶段是共享化与标准化。通过ERP系统、在线报账平台和财务共享中心，企业实现财务数据的集中管理和流程统一，打破地域与机构分割带来的“信息孤岛”，为数据分析与自动化提供规范的数据基础[4]。

第二阶段是流程自动化与智能化。在共享基础上，企业广泛部署RPA与智能OCR，自动执行发票采集、账务处理、对账、纳税申报等规则明确

的高频任务，显著缩短结账周期、降低差错率和人工成本[9]。案例显示，部分制造企业在引入财务RPA后，月度报表出具时间由数天压缩至数小时，发票录入准确率接近100%，人工核对工作量大幅降低[9]。同时，自助式BI工具以及数据仓库/数据中台的建设，使财务人员能够快速进行多维分析和可视化展示，将80%左右的时间从“做报表”转移到“看报表、用报表”。

第三阶段是构建“数字财务神经网络”。在这一阶段，财务系统不再只是后台工具，而是与业务系统、供应链系统、客户系统等高度互联，通过实时数据流和算法模型形成类似“神经网络”的感知与反馈机制[8]。例如，构建实时现金流预测与预警系统，动态监控营运资金与风险敞口；通过数据中台统一管理业财数据，为智能预算、智能风控和智能定价等应用提供支撑。部分头部企业已经能够在数小时内完成全球报表合并，并通过仪表盘实时呈现关键指标，为高层进行滚动决策提供依据[8]。

总体来看，技术实施的有效性高度依赖于管理与人才的配套。多项调研表明，财务数字化项目未达预期的主要原因往往不是技术本身，而是数据治理不足、流程未同步重塑以及财务团队数字能力欠缺。因此，技术引入必须与流程优化、组织调整和能力建设同步规划。

4.3 人才结构调整：从记账型到数智型财务团队

数字化浪潮重塑了财务人才结构和能力模型。首先，大量重复性核算岗位被自动化工具部分或显著替代，财务岗位结构从“金字塔”向“T型+矩阵”演变：底部基础核算人员数量减少，中部的业务财务和数据分析岗位增加，高端则出现“财务数据科学家”“财务数字化经理”等新角色[9]。

其次，财务人员的核心能力要求发生质变。除传统会计与财务管理知识外，数据思维、数字工具应用能力、跨部门协同与业务洞察力成为关键能力。人才白皮书指出，企业最紧缺的是既懂财税规

则又理解业务、能够运用BI、RPA等工具进行数据分析与流程优化的复合型财务人才[10]。许多企业通过“财务数字化训练营”、与高校合作开设相关课程等方式，系统提升财务人员的数字素养与项目实践能力。

再次，人才短缺与“技能焦虑”成为转型中的突出问题。调研显示，相当比例的财务从业者自评其数字化知识与技能“远未达标”，对RPA、算法模型、自助分析工具等了解有限[11]。企业若不能在文化与激励机制上鼓励学习和跨界融合，容易出现部分员工对数字化持抵触情绪，甚至担心“被机器人取代”。实践表明，将机器人定位为“助手”而非“替代者”、设计合理的转型路径和学习支持，是缓解这种焦虑、提升团队战斗力的关键。

最后，外部人才市场上，具备财务与数据双背景的高端人才供不应求。越来越多企业通过校招、管培生项目等方式提前“抢人”，同时引入首席数字官（CDO）或财务数智化负责人，形成“CFO+CDO+共享中心负责人”的三角治理结构，以统筹财务数字化顶层设计与落地执行。

4.4 成本-效益权衡：高投入、高挑战与高回报

财务数字化转型往往伴随高投入和组织阵痛。系统建设、数据治理、培训与变革管理均需要大量资金与时间；新旧系统切换阶段还可能短期内拉低效率，引发业务不适应[11]。许多中小企业因此对推进到“全面智能化”阶段持观望态度。

但从中长期看，财务数字化在效率提升、风险防控和价值创造方面的收益十分可观。实证研究表明，企业数字化转型整体上显著提升了财务绩效，对缓解融资约束、增强创新能力和提高盈利水平具有积极作用[12]。在微观层面，大量案例显示，财务流程时间缩短80%–90%、差错率降至极低水平、财务人员得以从事务性工作中解放出来投入高价值分析，这些都反映在成本下降与决策质量提升上[4,9,12]。

更重要的是，成功的财务数字化还能带来战略层面的收益。一些企业在完成内部财务数智化建设

后，将共享与智能财务解决方案对外输出，形成新的服务业务与利润增长点；财务数字化水平也正在成为投资者与评级机构评价公司治理能力和数字化能力的重要参考因素之一[8]。

因此，财务数字化是一项“高投入、高挑战但高回报”的工程。实践中，企业往往采取“分阶段、小步快跑、持续迭代”的策略：先在共享与基础自动化领域获得可见收益，累积经验和资金，再逐步向预测分析和智能决策延伸。

5 结论与建议

5.1 主要结论

1.财务数字化转型与智能财务建设已成为必然趋势。在政策引导与市场竞争双重压力下，无论是跨国公司还是中国本土企业，均将财务数字化视为企业整体数字化转型的关键突破口和“先行兵”。

2.财务数字化引发“人一流程一技术”的系统性变革。组织上，财务从传统职能型走向共享+业务伙伴+战略财务的“三支柱”模式；技术上，沿共享化—自动化—智能化路径构建“数字财务神经网络”；人才上，以复合型数字财务人才为核心，重塑能力结构与职业路径。

3.财务数字化在成本、效率与绩效层面具有显著价值，但需重视投入与风险管理。现有实证与案例普遍表明，数字化转型显著提升财务绩效和企业竞争力，但其成功依赖于清晰的战略规划、稳健的项目管理及数据与人才等基础要素的保障。

5.2 对企业和财务管理者的建议

1.制定分阶段的财务数字化路线图。结合企业基础与行业特征，明确“共享打底—自动提效—智能赋能”的阶段目标与关键指标，避免一哄而上或简单模仿。

2.强化高层牵引与跨部门协同。建议由CFO牵头、CEO背书，组建由财务、IT和业务骨干组成的转型领导小组，将财务数字化纳入公司整体数字化战略，一体规划。

3.以人才为核心驱动。系统建设数字化能力模

型和培训体系，将数字化学习纳入绩效评价，引入“专家+管理”双通道发展路径，吸引并留住复合型财务人才。

4.重视数据治理与安全合规。建立统一的数据标准、主数据管理和数据质量监控机制，完善访问控制与日志审计，顺应税收、监管等领域的数字化要求。

5.坚持“技术+管理”双轮驱动与持续评估。将流程优化、组织调整与技术实施同步推进，通过设立关键KPI（结账时长、差错率、人均处理量等）持续评估项目成效，及时优化方案。

总体而言，财务数字化转型不是一次性项目，而是一个持续演进、不断迭代的过程。只有在战略、管理、技术与人才协同发力的前提下，企业才能真正构建起高效、智能、增值的现代财务管理体系，使财务从“成本中心”成长为驱动企业创新与价值创造的“数字引擎”。

致谢

本文是数据驱动的财务管理课程“点-线-面”思政教育模型构建研究项目阶段性成果。

参考文献

- [1] 赵丽锦, 胡晓明. 企业财务数字化转型:本质、趋势与策略[J]. 财会通讯. 2021, 880(8): 14-18.
- [2] 智能财务: 新兴信息技术引起的第三次财务变革[N]. 中华读书报. 2022-11-30(18).
- [3] 国务院国资委.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[EB/OL]. 北京: 国务院国资委; 2022-02-18.
- [4] Microsoft China, PwC China. 迈向未来财务——中国企业财务数字化转型白皮书[Internet]. Beijing: Microsoft; 2022
- [5] 秦荣生.数字化时代的财务创新发展[J].财务与会计. 2020, (1):8.
- [6] 张奕言.数字经济背景下财务共享中心的搭建——以中兴通讯为例[J]. E-Commerce Letters, 2025, 14: 2337.
- [7] Gartner Inc. Gartner Survey Shows That Leading Transformation Is the Top Priority for CFOs in 2024[Internet]. Stamford (CT): Gartner; 2024 Jan 25.

- [8] Fasciana L, Jensen B. Building a world-class digital finance function[Internet]. McKinsey & Company; 2023 Oct 20.
- [9] FineBI. 财务机器人RPA如何应用? 自动化流程提升工作效率[EB/OL]. 2025
- [10] 中国人民大学商学院, 北森人才管理研究院. 2024年中国企业财务数智化转型人才管理白皮书[EB/OL]. 北京; 2024.
- [11] 艾媒咨询. 2023年中国企业数字化转型发展白皮书[EB/OL]. 广州: 艾媒咨询; 2023.
- [12] 孟迪. 数字化转型对财务绩效的影响研究——基于融资约束与技术创新的双重路径[J]. Financial. 2024, 14:122.

Copyright © 2025 by author(s) and Global Science Publishing Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access