数字化背景下财务人员转型与能力提升

肖景华

湖南省烟草公司岳阳市公司，中国·湖南　岳阳　414000

【摘　要】数字技术迅速发展正在改变企业的财务管理方式，传统的财务工作岗位面临着变革的压力。智能财务软件、机器人流程自动化等各种技术的应用使基础的核算工作渐渐被人所代替，财务管理越来越重视对决策的支持。本文在数字化转型的大背景之下，剖析出财务人员所面临的问题和机会，在此基础上分析了数字技术给财务管理、组织结构以及人才队伍带来影响的方式。根据专业的技能重塑、数据分析能力的培养、业财融合思维的构建这三条途径来提出提高财务人员的能力提升路径，以及探究出企业推动财务团队转型的支持措施。认为财务人员只有主动接纳变化、不断加强新能力的培养，才能在数字经济时代不被颠覆。

【关键词】数字化转型；财务人员；能力提升；业财融合

目前，以人工智能、云计算为代表的新一轮科技革命正在全方位地渗透到经济社会的各个角落，并且已经成为不以人力意志为转移的历史潮流。财务部门是企业的信息汇聚和资源配置中心，在数字化的浪潮面前所受的影响更为明显。传统的以记账、报表编制为主的工作被智能系统所取代，财务职能边界越来越宽，给从业人员知识结构和综合素养提出更高的要求。怎样适应数字化的发展趋势而完成自身的转型升级，已经成为财务工作者所必须正视的现实问题。明确转型的方向、找到能力的短板、探寻提高的方法，对于财务人员把握职业发展的主动权有着十分重要的现实意义。

1　数字化对财务工作的深刻变革

1.1财务工作内容与流程再造

数字技术使用方式上已经开始根本性的改变，财务管理也出现了工作方法、工作程序的变化。传统的做法是财务人员要花大量时间去从事会计凭证录入、账务核对、报表编制等许多重复性工作的全部工作量，而他们的工作效率又被人工操作的速度以及准确性所限制。财务共享服务中心的设立打破了一直以来的局面，把分散在各个业务单元基础核算的工作集中起来进行处理，依靠标准流程和信息系统来实现规模效益，大大降低了运营成本[1]。机器人流程自动化技术的应用使进程大大加快，软件机器人可以模拟人的操作来完成数据采集、单据审核、账务处理等工作，全天候运行并且差错率很低。从大型制造企业实践来说，应用财务机器人来取代人工可以使得月末结账的周期由原来的7天缩短到现在的3天，比原先减少了大约一半的时间。智能财务管理系统会自动识别出并处理发票信息，进行智能匹配业务单据，在发现异常数据的时候发出警示信号来减小财务工作人员的工作量。

1.2财务组织架构与职能演变

数字化转型促使财务组织由原来的垂直型变成扁平化的、专业的。越来越多的企业已经开始创建起以战略财务、业务财务和共享财务为三个层次的战略财务、业务财务与共享财务一体化的组织架构，各层级承担不同的职能[2]。共享财务层面对于标准的基础核算工作进行承接，依靠信息技术来达成集约化运作，在人员配置上趋于精简。从业务财务角度切入各个业务模块，对经营活动实施全程监督，并向企业提供具有针对性的财务分析和管理工作成果，起到连通财务与业务的作用。战略财务层面主要研究资本运作、投资并购、风险管理等重要的事务，给高层管理人员做出决定提供建议。这次组织变革冲破了传统的财务部门按照会计科目来划分条块的格局，转向从价值创造角度对职能进行重新规划。财务人员的汇报关系及协作方式也随之而变，业务财务人员一般使用双线汇报的方式，对它们沟通协调的能力和业务理解的深度提出更高的要求。财务管理部同信息技术部门之间的界限逐渐被打破，跨界合作也越来越多见。管理会计的作用得到加强，预算管理、成本控制、绩效评价等工作借助数字工具的使用而变得细致、动态起来，为业务部门做决策提供依据。

2 财务人员能力提升的关键维度

2.1专业技能的迭代与拓展

财务管理的专业技能内涵在数字化时代要重新定义并丰富起来。会计核算仍然是财务工作最基础、最重要的部分，但是它的表现形式以及要求已经发生了改变，财务人员要由原来的手工操作转为对智能系统得出的结果进行核对和判定，在发现异常数据时能及时地去分析、追查。新的会计准则、税收政策不断更新，需要从业人员有较高的法律意识，能正确理解政策意图，并且指导实操。在管理会计上给予其优先地位，即预算的编制、执行分析、成本核算与控制、绩效评价以及激励机制设计等都要使用管理会计的技术来对企业做出决策提供帮助[3]。财务人员应该熟练掌握本量利分析、边际贡献分析、投资回报率计算等管理会计的方法，根据具体的业务情况来灵活地应用这些方法。内部控制和风险管理能力随着企业合规要求的越来越严格而越发重要，财务人员要参与到内控体系的建设当中去、参与到风险点的识别中去，并且对于舞弊的风险保持警觉。资金管理与融资能力属于财务管理的传统范畴，但是数字化给它带来的是新的工具和渠道，供应链金融、数字化支付等创新实践活动需要财务人员更新知识体系。

2.2数据分析与技术应用能力

数据分析能力已经成为数字时代财务人员的重要素质。财务数据里包含了大量业务信息和管理的启示，怎样去发现它的价值要依靠从业者对于数据有无、分析技术的掌握。财务人员要学会基本的数据采集、清洗、整合的方法，可以从各种不同的来源和系统中取得所需要的数据，并对所得到的数据加以标准化处理，保证数据分析的基础是准确可靠的。统计分析法属于数据分析的基础手段，描述性统计、相关性分析、回归分析等技术在财务预测、成本分析、绩效评价中都有广泛的应用。数据可视化技能可以将复杂的分析结果以一种直观易于理解的方式来表达出来，图表的设计、仪表盘的制作属于有效的传达分析结果的方法。商业智能工具操作能力已渐渐被当作岗位要求，PowerBI、Tableau这类主流的商业智能工具应用应纳入到学生的学习之中，在用它们完成自助式分析和动态报表展示方面会有所提高。编程语言基础理论对于开展深度数据分析大有裨益，Python在数据处理方面使用较多，SQL是数据库查询必需的技术，学习上述工具可以大大拓宽获取和处理数据的范围。对人工智能和机器学习技术有基本的了解，有利于财务人员理解智能系统的运作原理以及限制。信息系统操作能力属于日常工作中的基本功，熟悉并能够正确运用ERP系统的财务模块、清楚地知道财务共享平台的操作流程是顺利完成工作的重要条件。

2.3业财融合与战略思维培养

业财融合是财务人员转型的主要方向，它的本质就是打破财务和业务的壁垒，达成价值共创。财务人员要了解所在行业市场竞争格局、商业模式以及盈利模式，摸清企业的主营业务是向用户提供什么样的服务，并从中找到自身价值的创造之处。对这样的认识不能只停留在书本知识的层面上，应该用实地考察、业务轮岗、项目参与等方式来获取真实的体验。业务流程的熟悉程度决定着财务分析的深度和建议的针对性，了解采购、生产、销售、研发等各个环节的工作规律，从而找到财务赋能业务的切入点。从客户的角度出发可以改变财务人员固有的本位主义思想，在内部客户的层面是管理层和业务部门，在外部客户层面为的是投资者及监管部门，各样的信息需求是有侧重点的，需要有相应的方式去供给。战略财务能力要求财务人员有全局眼光和前瞻性思维，可以从企业的战略角度来考虑财务决策对它的影响，并参与到战略规划、重大投资的决策中去。财务模型的搭建能力是战略分析的一种重要方式，用业务驱动的财务模型可以对不同的情况下的经营成果和财务表现进行模拟，给战略的选择赋予量化的依据。

3 推进财务人员转型的具体措施

3.1个人层面的主动学习与发展

财务人员的转型升级从根本上来说要靠的是个人主观能动性和不断的努力。树立终身学习的理念是适应变化的根本前提，数字技术更新迭代的速度非常快，知识的半衰期大大缩短了，只有持续地学习才能避免被淘汰。确定个人发展计划可以明确自身努力的方向和阶段性目标，按照自身的知识水平、兴趣爱好、市场需要来选择一个转型方向，把其变成能够实现的具体的任务与时间点。知识更新要兼顾深度和广度，在夯实财务专业基础的前提下向数据分析、业务理解、技术运用等方向发展，形成不一样的能力优势。在线学习平台给自主学习提供便利的条件，慕课、专业网站、视频教程等丰富的资源供财务人员根据自己的需要来选用。专业认证考试是检验学习效果以及得到

市场认同的好办法，管理会计师证、数据分析师证等的获取可以增加职业发展的砝码。实践活动是提高能力不可缺少的一部分，实际操作过程中积极参加跨部门项目、流程优化的工作，从而总结出自己所学的理论知识。职业社交网络的形成可以得到行业信息、交流经验心得，参加专业协会活动也是扩展人脉的有效途径。

3.2企业层面的支撑体系建设

企业在推进财务团队转型过程中应负起责任，要从战略的高度来统筹推进。财务数字化转型战略的制定要和企业的整体数字化战略相衔接，确定转型愿景、目标、路径以及资源保障，给财务团队能力提升指明方向。人才盘点和能力差距分析是制定培养方案的依据，通过对目前团队知识结构、技能水平的评价来找出团队现有的能力和目标能力模型之间的差异点，并确定出重点培养的对象和内容。培训体系的健全要涉及多种形式、多个层面，内部培训、外出进修、在岗辅导三种方式结合，符合各个阶层员工的学习需要。导师制的创建给年轻的财务人员给予成长引导、经验传授，资深专家的言传身教可以加快人才培养的速度。用岗位轮换的方式来打破职能上的界限，使财务人员在业务部门挂职或参与跨部门的项目，在实践中提高业财融合能力。绩效考核和激励机制要体现出能力提升的引导作用，把学习发展指标列入考核范围，在晋升以及薪酬方面给主动转型的人予以倾斜。职业发展通道的设置要给财务人员提供多样的成长路径，除了管理序列之外还要设立专业技术序列。组织文化氛围对于人才的发展起着潜移默化的促进作用，倡导学习型组织的理念、鼓励创新试错会调动财务团队转型的动力。

3.3行业生态的协同与赋能

财务人员转型属于一个系统工程，需要行业的各个主体齐心协力来一起推进。高等教育机构作为人才培育的起点，应该主动适应市场需要来调整教学的内容和方法，在课程设置里增加数据挖掘、信息处理等部分，加强学生综合素质和社会实践能力的培养。校企合作是弥合理论同实践的鸿沟，依靠创建实习基地、实行订单式培养等途径加强人才培养的针对性和有效性。职业资格认证体系的改革要适应数字化的发展，在考试内容中加入更多的数据分析、智能财务等内容，使从业人员更新自己的知识结构。专业培训机构在财务人员继续教育中起着重要的作用，开发符合实际情况的课程产品、改变培训方式方法，促进在职人员持续学习。行业协会和学术团体创建交流平台，以举办论坛、发布研究报告等为媒介促进经验的共享和最好实践的传播。财务软件供应商在推广产品的时候也会普及数字化的理念和技能，其所提供的培训资源和技术支持对于提高用户的能力是有所裨益的。政策方面的引导和支持也是不可缺少的，财政部门、人社部门以政策文件、资金补贴等形式营造出利于财务人才成长的制度环境。

4 结束语

数字化浪潮正把财务职业内涵和外延都给重新塑造了，传统的以核算记账为主的会计工作方式很难继续下去，必须走上价值创造型财务的道路成为行业的共识以及时代的需要。本文系统地分析了数字化给财务工作的内容、组织形式和人才需求带来的影响，从专业技能、数据分析、业财融合等方面来讨论了提高财务人员能力的重要方面，并从个人发展、企业培养、行业协同三个方面提出了解决问题的实施途径。研究表明，财务人员要积极地适应变化、不断更新知识，在加强自身专业知识的同时扩展数据技能和业务视野，从而由原来的核算型转变为现在的管理型。企业和社会各界要给财务人员转型创造有利的条件，完善人才培养体系、优化资源配置来支持财务队伍整体能力的提升。财务人员转型之路上会有一个长期不断的过程，只有保持开放的心态和进取的精神，在改革的大潮里才可能不被击倒。

参考文献：

[1]陈虎,孙彦丛.财务共享服务[M].北京:中国财政经济出版社,2018.

[2]张庆龙,张延彪.财务共享与智能财务的融合:路径与模式[J].财会月刊,2023(1):68-75.

[3]王海林,蒋占华.数字化转型对企业财务人员能力需求的影响研究[J].会计研究,2022(8):156-168.