



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

美国管理会计师协会



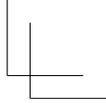
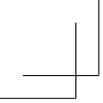
厦门国家会计学院
XIAMEN NATIONAL ACCOUNTING INSTITUTE

中国平安
PINGAN

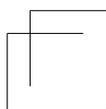
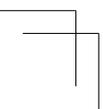
金融·科技

财务赋能经营 平安智慧财务的创新实践

2020年11月



—





The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

美国管理会计师协会

美国管理会计师协会 (The Institute of Management Accountants, IMA[®]) 成立于 1919 年, 是全球领先的国际管理会计师组织, 为企业内部的管理和财务专业人士提供最具含金量的资格认证和高质量的服务。作为全球规模最大、最受推崇的专业会计师协会之一, IMA 恪守为公共利益服务的原则, 致力于通过开展研究、CMA[®] 认证、持续教育、相关专业交流以及倡导最高职业道德标准等方式, 转变传统财务领域的思维模式, 服务全球财务管理行业, 从而推动企业优化绩效, 成就 IMA 成员个人职业发展。

IMA 在全球 150 个国家和地区、300 多个分会及精英俱乐部中已拥有超过 140,000 名成员。总部设在美国新泽西州, 通过设立在瑞士苏黎世、阿联酋迪拜、荷兰阿姆斯特丹、印度班加罗尔和中国北京、上海、深圳、成都的办公室为 IMA 成员提供本地化服务。

自 2007 年进入中国以来, IMA 发展迅速, 已经成为凝聚财务高管和企业决策制定者的高端平台。如今, IMA 成员广泛分布于工商界、学术界、政府部门以及各类非营利机构, 这些财务专业人士凭借其先进的财务理念、出色的战略思维、卓越的管理能力和严格的职业道德标准, 不断推进企业和机构整体绩效的提升。



厦门国家会计学院 XIAMEN NATIONAL ACCOUNTING INSTITUTE

厦门国家会计学院是我国高层次财经财会人才的重要培养基地, 是我国政府倡导成立的“一带一路”财经发展研究中心所在地。学院经国务院批准于 2002 年成立, 直属于国家财政部。学院坚持“国际知名会计学院”的办学目标, 秉承“诚信为本, 操守为重, 坚持准则, 不做假账”的校训, 主动贴近国家战略需求和改革发展大局, 积极服务财政经济中心工作。学院立足中国实践, 顺应国际潮流, 实施平台战略, 整合教育资源, 打造了一支理论密切联系实际、专兼职师资队伍和一支精干高效的管理团队。围绕会计审计、财政税收和经营管理等领域的人才培养, 坚持依托政府和面向市场相结合的原则, 构建了高端培训、学位教育和智库建设“三位一体”的发展格局和办学模式, 为我国培养了一大批具备会计、财务、财税、金融专长以及优秀职业精神的复合型、管理型、应用型高级财经管理人才。

中国平安
PINGAN
金融·科技

中国平安保险（集团）股份有限公司于1988年诞生于深圳蛇口，在各级政府及监管部门、广大客户和社会各界的支持下，成长为我国三大综合金融集团之一，在《福布斯》“全球上市公司2000强”中名列第7位，居全球保险集团第一；在美国《财富》世界500强名列第21位，蝉联中国内地混合所有制企业第一。

中国平安致力于成为国际领先的科技型个人金融生活服务集团，坚持“科技引领金融，金融服务生活”的理念，持续深化“金融+科技”、探索“金融+生态”，聚焦“大金融资产”和“大医疗健康”两大产业，为客户创造“专业，让生活更简单”的品牌体验，获得持续的利润增长，向股东提供长期稳定的价值回报。



关于作者



邓建平

管理学博士，厦门国家会计学院教研中心主任、教授，硕士研究生导师。入选全国会计领军人才（学术类），担任国家自然科学基金委同行评议专家。美国南加州大学、香港中文大学访问学者。近年来，主持并完成多项国家自然科学基金项目、教育部人文社科基金项目、财政部、福建省社科规划项目的研究工作，在《经济研究》、《管理世界》、《金融研究》、《会计研究》、《金融学季刊》、《中国工业经济》等国内权威和重要的学术期刊上发表学术论文四十余篇，出版学术专著一部。研究成果获福建省社科优秀成果奖、财政部会计学优秀学术论文奖、厦门市社科优秀成果奖。



陈茜

管理学（会计学）博士，厦门国家会计学院讲师，硕士生导师；管理会计与财务管理研究所副所长；美国西伊利诺利大学访问学者。兼任厦门市跨国企业会计学会常务理事；兼任多家上市公司独立董事。在《Asian Journal of Technology Innovation》、《经济管理》等核心期刊上公开发表论文二十多篇，合作编写多部著作、教材，主持并参与多项省部级以上项目。



陈爱华

会计学博士，厦门国家会计学院副教授，硕士生导师，中国注册会计师（非执业），律师资格，兼任多家上市公司独立董事，对企业会计、税法及经济相关法律的衔接与融合有很好的融合实践，独著《私募基金会计和税务：问题研究·实务操作·案例解析》一书。研究方向包括：并购重组的税务问题、私募基金和资管业务的财税问题、税务筹划与税务风险、企业会计准则与会税协调、最新税收政策解析及风险等。

特别感谢

董皓

平安集团财务部高级财务经理

孙苗

平安集团财务部财务经理

胡威

平安集团财务部财务经理

单雨飞

IMA 中国研究与知识总监

贺媛媛

IMA 华南区合作拓展总监

潘佳佳

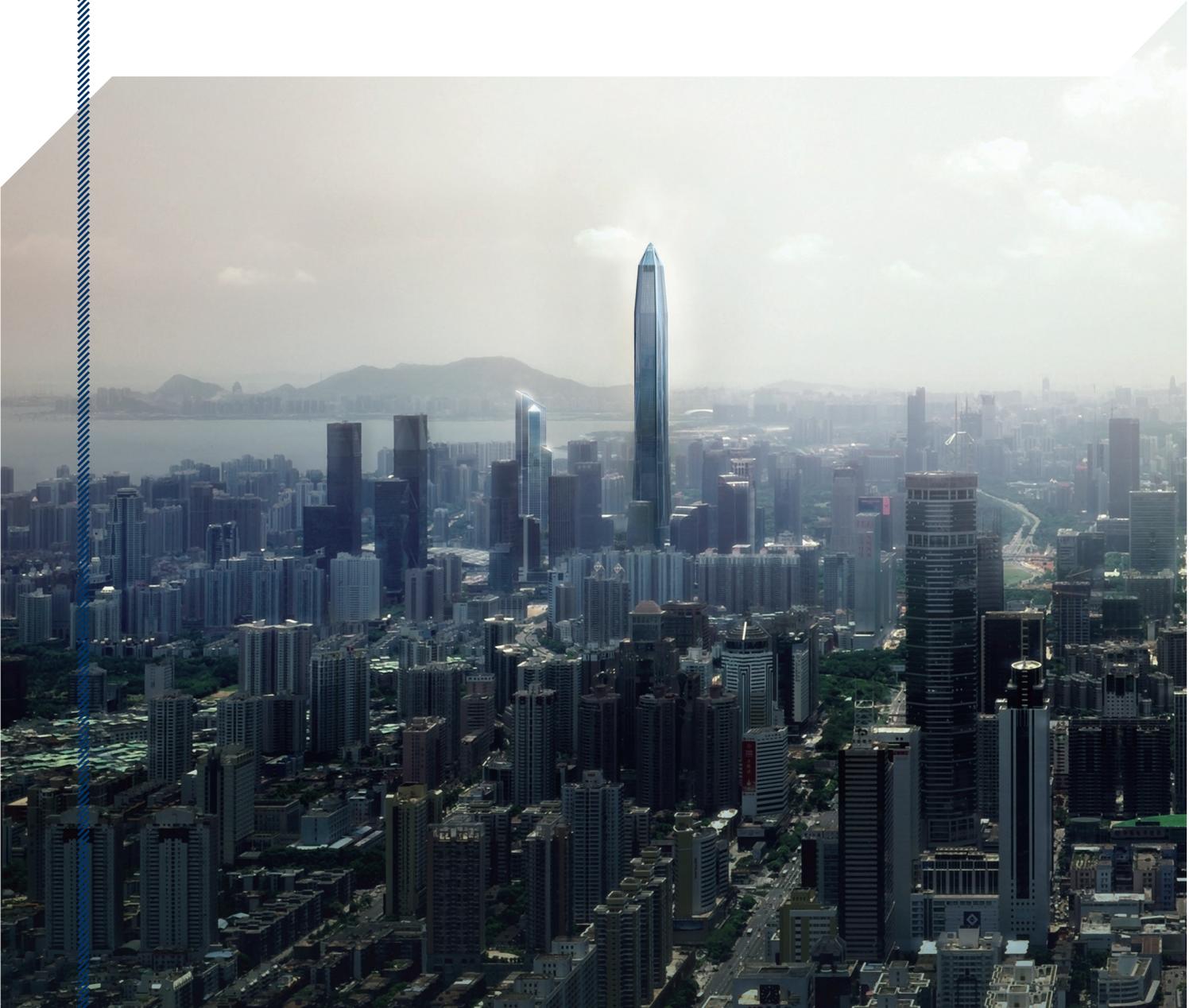
IMA 华南区合作发展经理



摘要

本报告以平安智慧财务为案例研究对象，在智慧财务的时代背景下，结合平安智慧财务实践经验，具体分析平安智慧财务的理念与目标、“工字型”方法论、建设历程、实施步骤，整体呈现智慧财务工程的全景图、智慧财务产品生态及部分核心应用。在此基础上，探索平安智慧财务的核心价值——决策支持“前瞻化”、财务服务“云端化”、财务风控“前置化”、财务流程“智能化”、财务管理“平台化”，总结平安智慧财务的成功秘诀，并提出可供其他企业借鉴的智慧财务实施路径和关注重点。

关键词：智慧财务、中国平安、实施路径、应用价值



目录

摘要	5
平安概况	7
智慧财务的时代背景	8
(一) 传统财务管理面临的困境及挑战	8
(二) “大智移云物”等技术为智慧财务转型创造机遇	9
平安智慧财务实践	10
(一) 智慧财务的理念与目标	10
(二) “工字型”方法论	10
(三) 智慧财务工程建设历程	11
(四) 智慧财务工程实施路径	12
(五) 智慧财务工程全景	15
平安智慧财务产品生态与核心价值	16
(一) 智慧财务工程产品生态	16
(二) 平安智慧财务的核心价值	19
平安智慧财务成功秘诀	20
(一) “金融+科技”的战略定位	20
(二) 高效的管理机制	21
(三) 强大的执行力文化	22
(四) 坚实的技术基础	23
平安智慧财务的启示与应用价值	23
(一) 智慧财务建设应契合企业商业特性	23
(二) 智慧财务建设应达成组织高度共识	24
(三) 智慧财务建设应提高企业数据质量	24
(四) 智慧财务建设应贯通业务财务流程	25

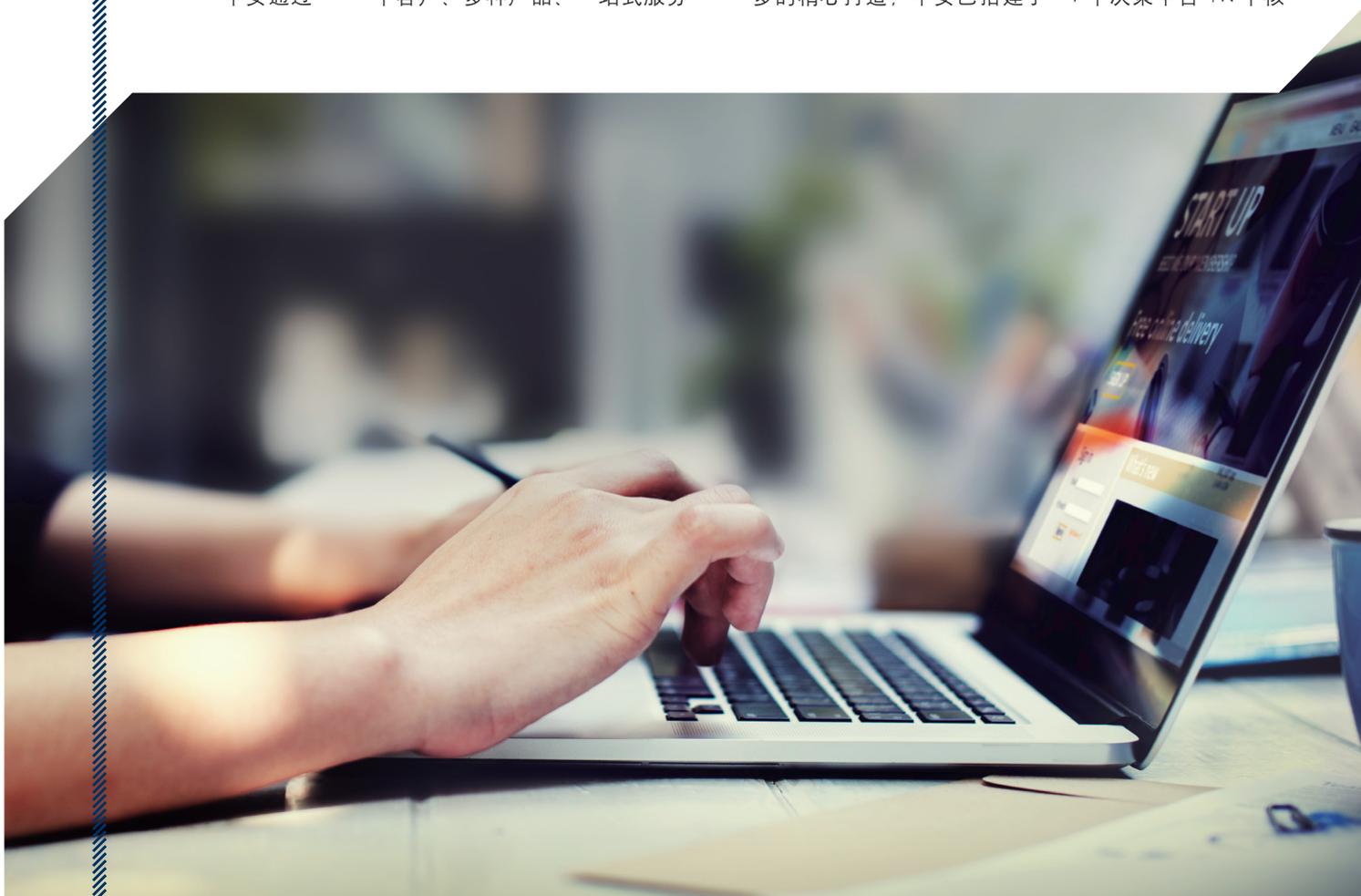
平安概况

历经三十余年的发展，中国平安保险（集团）股份有限公司（以下简称“平安”）已经成为一家全球领先的科技型综合金融集团。平安持续推进“金融+科技”核心主业，确保金融主业稳健增长的基础上，紧密围绕主业转型升级需求，持续加大科技投入，不断增强“金融+生态”赋能的水平与成效，在运用科技助力金融业务提升收入、提升服务效率、提升风控水平、降低运营成本的同时，将各类创新科技深度应用于构建“金融服务、医疗健康、汽车服务、房产服务、智慧城市”五大生态圈，优化综合金融获客渠道与质效。

平安通过“一个客户、多种产品、一站式服务”

的综合金融经营模式，依托本土化优势，践行国际化标准的公司治理与经营管理，持续推动“科技赋能金融、科技赋能生态、生态赋能金融”，为2.14亿个人客户和5.79亿互联网用户提供金融生活产品及服务。2010—2019年，平安营业总收入的复合年增长率超过22%，净利润的复合年增长率超过26%。公司市值保持全球保险公司第一位，位列2020年度《财富》世界500强第21位，全球金融企业排名第2位。

2017年，平安提出建设“智慧财务工程”的战略任务，明确“先知、先觉、先行”的智慧财务管理理念和“工”字型的智慧财务建设方法论。历经两年多的精心打造，平安已搭建了“1个决策平台+N个核



心应用+1个数字中台”的智慧财务生态体系，服务平安数十家成员公司，支持企业全面数据化经营。

一、智慧财务的时代背景

（一）传统财务管理面临的困境及挑战

新技术的发展改变了企业所处商业环境，创新与数字化成为企业未来发展的必经之路，企业需要重新思考商业模式和管理能力。这也给财务管理带来深刻的影响。

传统财务管理面临的困境及挑战主要体现在：

（1）经营赋能不足。企业按照会计准则的标准化会计处理程序，将经营活动前端复杂、多变的交易数据压缩过滤，这使得传统财务管理工作丢失最能真实反映业务经营状况的过程数据，降低会计信息质量，导致无法提供精确的经营决策支持；此外，企业通过经营分析对多元化、跨区域经营的各项业务活动发展变化进行动态预测的能力弱，且洞察全局能力不足，不能全面、精准及高效响应企业决策需求。

（2）风险预警滞后。企业通过财务报表数据揭示经营风险的时效性、全面性不足，不能动态监测风险并采取应对策略，并在全方位、全流程数据的层层追溯源存在障碍；此外，企业经营活动复杂多变、舞弊手段不断升级，交易核对困难，使得传统财务审核和风控体系难以高效定位并防范舞弊风险。

（3）数据孤岛林立。具体表现在三个方面：企业业务与业务、业务与财务之间数据缺乏贯通，形成大量信息孤岛；不同系统之间的数据口径存在差异，难以核对数据一致性并进行跨系统分析；数据缺少统一标签，随着企业朝着多元化、规模化发展，导致企业数据种类增加、数据规模扩大，难以识别系统内、系统间的数据关联性和逻辑性，进而充分挖掘数据价值。

（4）流程断点。企业不同业务单元之间、业务与财务之间的不少流程存在断点情况，例如手工台账、业财系统之间和业务系统之间无法对接等，这些流程断点会造成操作风险并降低运营效率。

（5）信息系统滞后。公司经历规模化、多元化的发展阶段后，财务管理相关系统数量大且基于不同技术平台开发，并且在较长时期未进行更新升级，对财务管理职能的转型、创新形成较大制约。

（6）专业人才匮乏。财务能力提升不仅需要财会、IT技术、法律、外语等复合型人才，也需要大量经济、时间等资源的配置，无疑又是一项重要挑战。

与此同时，企业会计准则快速更迭与金融等各类监管政策的陆续出台也对企业业务、财务管理工作的规范性和准确性提出深度挑战。一方面，2014年初至今，我国相继修订完善或新出台长期股权投资、合并报表、财务报表列报、合营安排、公允价值计量、在其他主体中权益的披露、金融工具确认和计量、金融资产转移、金融工具列报、套期会计、政府补助、收入、租赁、债务重组、非货币性资产交换等重要准则，以及即将颁布实施的保险合同准则等，这些准则的持续变化加大企业职业判断，改变具体会计核算要求和财务报表格式，对基础业务和财务数据标准化、信息系统等提出更高要求，同时需要公司整合改造业务、财务、风险管理等系统并强化系统之间的信息交流，保持数据一致性和及时性，并最终将对公司治理、战略导向和经营管理实践产生重要影响；另一方面，公司经营中面临的监管环境持续发生重要变化，监管思路从严规范、监管手段细化明确，大幅提升监管水平。以银保监会为例，近年来，按照“稳定大局、统筹协调、分类施策、精准拆弹”的要求，全面系统有序处置各类金融风险。这些监管环境的变化要求企业业务、财务处理更加规范完善，对公司治理、风险管理、业

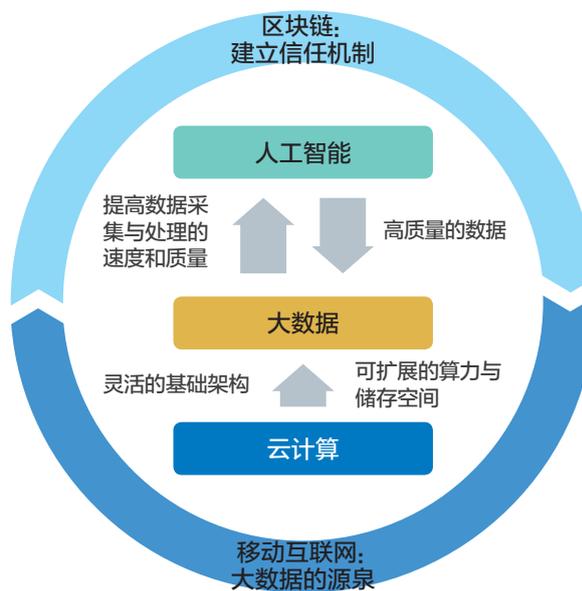
务模式等均有重要影响。

（二）“大智移云物”等技术为智慧财务转型创造机遇

“大智移云物”等技术，正在促使未来成为一个“万物互联、无处不在、虚实结合、智能计算、开放共享”的紧密联结的智能化世界，这为智慧财务的实践提供技术支持与发展机遇，它们革新财务转型的技术工具，悄然改变着财务的工作模式，使得日常重复型的财务工作向自动化、数字化和智能化转型，财务成为业务的合作伙伴和战略的“导航仪”，提供价值挖掘、决策支持、管理控制和战略支撑。

具体表现在：（1）大数据的发展降低数据感知、收集、整合的成本，可以为财务决策支持的职能发挥提供更加多元化、精细化、多维度、实时性、跨边界的数据基础，并通过对海量、多维且可实时接入数据进行全面分析，基于未来商业洞察目的，前瞻性的挖掘有价值信息，进而改善经营效率和效果；（2）智能图像识别、智能语音识别、智能数据匹配等人工智能技术在财务领域的应用，使得传统的人工凭证识别、人工对账、人工稽核等实现向机器的自动化处理转变。此外，随着机器学习从监督式学习到无监督式学习的应用深化，能够借助“数据+算法”实现财务分析和控制管理的智能化；（3）移动互联网的广泛应用使得财务工作可以打破时间和空间限制，为业务决策提供全方位服务支持；（4）物联网技术能将新的IT技术充分嵌入各行业，打破垂直行业的孤岛，互联互通促使大规模开源应用的发展。企业能够借助物联网技术产生的数据优化流程，提高运营效率，并可持续感知客户需求，创造新的服务模式推动业务增长；（5）云计算能解决用户差异化管理的算力需求，为财务智能提供强有力引擎，使得财务办公云端化、虚拟化成为可能；

图 1：信息技术关联图



（6）区块链技术的运用，使得信息在多个账簿中被同步重复链式记录，这种去中心化的共识记录模式大幅提升交易信息记录的安全性和可靠性，包括区块链金融、区块链发票等技术的应用将重塑财务的信任机制。

前述这些技术运用之间的紧密联系如图 1 所示：

因此，智能化技术的快速发展，为解决传统财务管理面临的困境问题提供重大契机。财务智能化通过将多种技术的组合深度嵌入财务场景，能够帮助企业用数据来管理、决策和创新，在复杂多变的商业环境中持续保持竞争优势。

近年来，在“金融+科技”、“金融+生态”的战略引领下，平安取得持续稳步的增长。与此同时，新的战略发展阶段、监管环境的变化等也对财务管理在决策支持、效率提升、风险控制等方面带来诸多挑战。如何借助人工智能等新兴技术提升财务管理能力，探索和打造智慧财务管理体系，为经营赋能，成为平安财务管理创新的目标。在“全面数据化经营”的转型目标指导下，平安提出了建设“智慧财务工程”。

二、平安智慧财务实践

(一) 智慧财务的理念与目标

企业获取竞争优势，在战略上要抢占先机，财务数据的“快、精、准”是基础。平安重新定义财务价值，通过“统筹规划—指导追踪—监督检查—评估考核”，使得数据成为牵动从一线员工到集团高层全员的绩效引擎，以“先知、先觉、先行”的财务管理理念为经营赋能。在“先知、先觉、先行”的理念指引下，平安确定了智慧财务工程的建设目标：

(1) 明于洞见：打造智慧经营分析决策体系，为企业经营团队提供高效便捷的决策支持信息，提高信息的及时性、相关性，实现信息的互联互通。

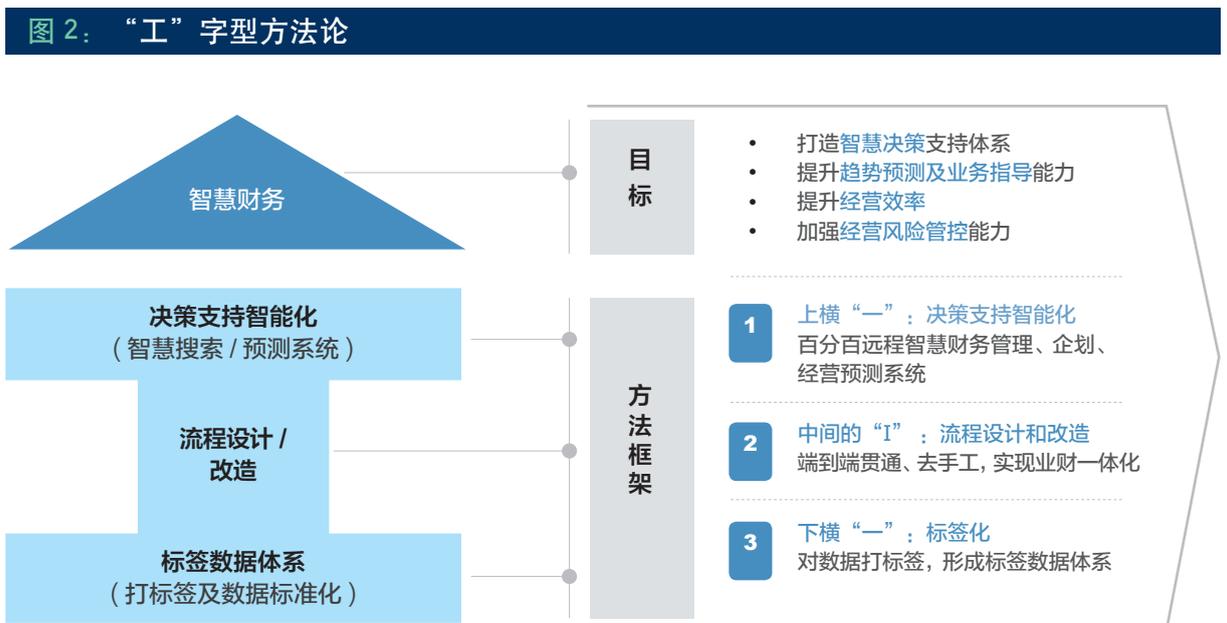
(2) 敏于效率：提升趋势预测与业务指导能力，从被动干预到主动指导，为业务决策提供趋势预测和行动方案指导，提升经营效率。

(3) 稳于风控：加强经营风险管控能力，从事后监督到事前预警，透过指标异常变化提示相关责任人关注风险防范，追踪落实方案举措。

(二) “工字型”方法论

2017年，平安提出建设智慧财务工程的“工”字型方法论。通过“工”字型的上下循环，打造“先知、先觉、先行”的智慧决策支持体系（图2）。“工”字型方法论将智慧财务工程的建设目标、实施方法与项目实践紧密结合在一起，其内在逻辑严谨，既展示了智慧财务工程的全局部署，又说明了各组成部分的关系。

“工”字型的顶层，以目标为指引，明确智慧财务工程的建设要求。“工”字型的上横“一”，是实现决策支持智能化；为全体员工（包括高层决策者、中层管理者、一线员工等）提供前瞻性、便捷性的智能决策支持信息，



以数据牵动全体员工的经营行为，提供行动指导方案，为经营赋能。中间的“|”，通过对流程的设计和改造，实现端到端的流程贯通和百分百的流程自动化，实现战略、业务、财务的有机联接。底下的横“一”，是建立底层数据平台，以数据的标签化、标准化来支撑决策体系。

“工”字型的决策支持（上横“一”）、流程改造（中“|”）、底层数据（下横“一”）相互间联系紧密，形成内在的循环关系。自上而下的关系，是从目标出发推动供给侧的改造，关注决策支持所需的信息如何高效、便捷地传递到使用者手中，从决策支持智能化推动流程改造和数据中台的设计。自下而上的关系，是从数据到智慧的转换过程，关注如何以数据的流动性化解经营中的不确定性并释放经营潜能。

（三）智慧财务工程建设历程

在建设“智慧财务工程”之前，平安已经有了十多年的财务共享建设与运营经验。2004年，平安启动财务共享建设，从统一作业平台、资金收付及分录集中录入开始，经过一年规划、三年创建、十余年运营，历经录入作业共享、财务审核共享、财务专业共享三个阶段，实现费用、总账、资金、税金、估值、综合6大业务共享，成立5大作业中心，依据产品线与地域的交错，搭建矩阵式的集团化财务共享服务组织架构，在支撑集团战略有效落地的基础上，最大限度地实现运营管理自主灵活。财务共享建设、运营与升级的历程为智慧财务工程建设奠定了良好的数据基础与财务管理基础。

2016年，平安开始在财务共享的基础上引入智能化技术，实现财务的智能化升级。2017年，平安提出建设“智慧财务工程”的战略任务。2018年1-4月，平安开展智慧财务工程的项目高阶规划。智慧财务是一个浩大的工程，其整体规划设计思路，遵循从一线中来，服务回一线的基本逻辑。在需求洞察、思维创新的基础上，创新定义“智慧财务”并搭建工字型框架。2018年5-11月，项目组从流程梳理、数据治理和模型搭建三个模块并行推动，在2018年底基本完成了智慧财务工程“工”字型的主体部分，并在平安寿险、银行、产险三家成员公司进行试点和阶段性上线。历经两年多的规划建设，智慧财务工程已经实现在平安集团内部数十家成员公司的全面应用。2020年，平安开始实施全面数据化经营。平安从财务共享到智慧财务的升级历程如图3所示。

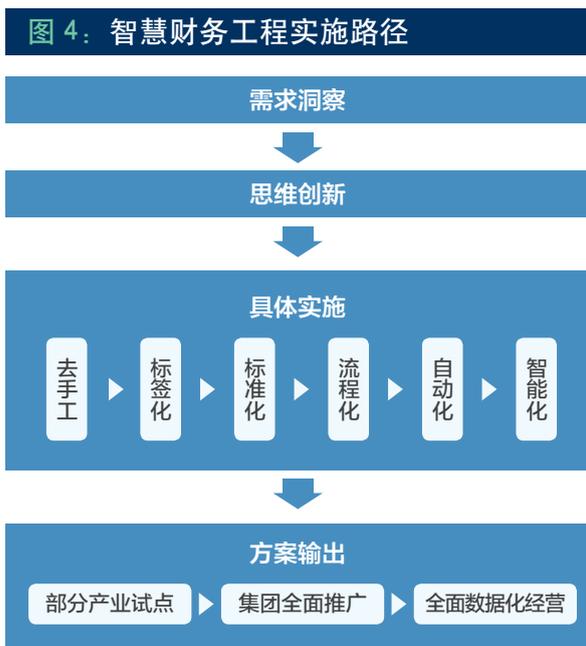
图3：从财务共享到智慧财务的升级历程



(四) 智慧财务工程实施路径

1. 总体路径

智慧财务工程的实施路径，从了解使用者需求开始，到向使用者输出财务服务产品，涵盖了需求洞察、思维创新、具体实施和方案输出四个环节。智慧财务工程的实施路径如图 4 所示。



第一步：需求洞察。定位用户，明确智慧财务工程的服务对象和涵盖的流程范围；理解用户，识别使用者对智慧财务工程的需求；现状洞察，挖掘财务管理现存问题与用户痛点。

第二步：思维创新。经验梳理，系统梳理平安已有的相关经验；行业对标，分析行业的管理标准、技术标准；创新突破，在平安经验与行业标准的基础上，围绕使用者需求进行创新突破，构建智慧财务工程“工”字型框架。

第三步：具体实施。通过去手工、标签化、标准化、流程化、自动化、智能化六个核心步骤，实现财务智能化升级。

第四步：方案输出。形成智慧财务整体解决方案，

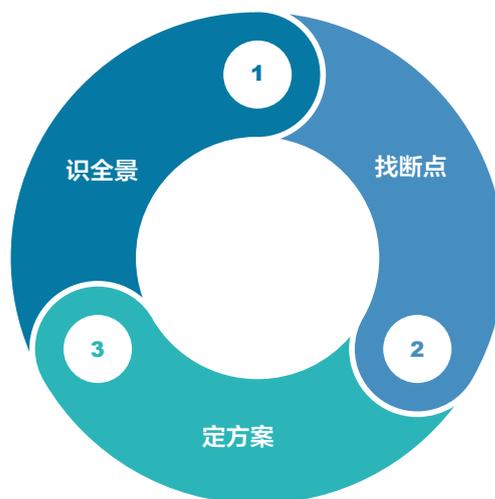
包括智慧经营分析平台、智能财务管理体系、智能标签数据湖，以及相关的方案、工具、模型等；对内赋能成员公司用户，对外可服务生态平台。

2. 具体实施步骤

(1) 去手工

去手工是智慧财务工程实施中一项基础性工作，包括全流程 100% 的去手工化和交易前端的自动化。随着企业的发展，企业的流程和信息系统往往也在不断做加法，从而存在系统间无法联动、流程纷繁复杂、断点成片的现象，导致集团内部存在大量需要人为干预、手工处理的流程，不仅流程的时效性受到制约，影响信息的传递效率和效果，同时数据的可靠性将受到影响，底层细微的数据异常传递到集团顶层可能已经变得面目全非。因此，智慧财务工程的第一个关键步骤就是通过对全价值链端到端的流程梳理（识全景），查找手工断点（找断点），进行系统的改造和优化，去除流程中的人工干预环节（定方案），达到业务、业财、财务全流程 100% 的去手工（图 5）。

图 5：流程去手工



第一，识全景，绘制流程全景图。将流程范围定位于全业态、全覆盖，全面梳理公司从业务端、业财端到财务端的完整流程，包括流程所涉及的核心系统、系统之间的交互关系、表单之间的结构关系等，绘制公司流程的全景地图。

第二，找断点，绘制目标流程图。流程断点是上下游系统之间割裂的部分，需要人工介入和干预，或通过人工可以在数据传输过程中进行数据拦截或修改的部分。流程断点的存在使得流程效率降低、流程风险增加。导致流程断点的原因包括系统不一致造成的系统断点、信息媒介不一致造成的媒介断点、权责不清造成的人为断点。

在智慧财务工程实施中，需要寻找业务与业务之间、业务与财务之间的流程断点以及手工操作的部分。例如通过分析业务的交易流程，判断流程当中用到的系统及系统模块、判断流程是否存在人工干预，通过对流程的盘点与识别，找到流程当中的关键断裂点。

第三，定方案，实现流程自动化。针对断点部分确定流程优化方案，进行系统的科技开发，实现业业无断点、业财无断点，全程无手工。

(2) 标签化

标签是对特定对象的特征描述，通过数据标签化可以对特定对象从不同维度进行刻画，便于数据的筛选与分析。数据标签化是智慧财务工程建设中最基础，也是最耗费时间、精力的一个环节。标签不是虚的，而是“打在岩石上”，每一个标签都需要找到最后的立足点。

数据标签化的三个路径：基于现状，自下而上分析企业的数据现状；需求驱动，自上而下考虑用户对数据的需要；假设先行，通过模型借鉴，考虑标签应该是什么。财务管理的对象是交易，因此平安智慧财务工程建设中的数据标签所指向的对象是交易。基于流程环节分析其产生的数据内容，以交易为主线串联相关业务，形成交易标签。通过纵横交错法进行数据定位，在纵向上采用流程泳道图方式，将流程展开到作业节点；将梳理后的交易标签，根据与流程的关联关系进行横向展开；在纵横交汇的交叉点上，标定该流程节点是否产生该标签。

从标签体系的管理角度，平安围绕财务管理、经营分析和决策需求，自上而下，借鉴金融业逻辑数据模型(FS-LDM)和互联网标签体系，建立集团统一标签制度、标准、组织、流程和系统的体系；从标签体系的实施层面，自下而上分类分步实现。比如一次出差行程可以采集到300个以上的标签，有的来自于订单，有的来自于发票，有的来自于中间的一些过程行为。这些标签的获取大部分通过系统对接、OCR扫描自动采集来完整的标签库。

(3) 标准化

有了海量的数据标签，如果没有建立数据标准，最终的数据化经营可能也会存在断档。因此，在丰富标签的同时，平安智慧财务工程同步展开数据的标准化治理，从最前端的业务源头开始规范数据“国际/国家标”、“行业标”、“集团标”、“成员公司标”四大标准的数据标准体系，核查历史数据，从业务和技术两个方面评估现有数据质量。针对问题设计优化方案，从业务管理和规范落账的角度设定标准，逐层对比标准数据标准，对质量有差距的数据项提出优化整改方案，按照优先级逐项优化，全面提升数据质量。

平安在梳理流程的同时，检视每一个流程环节所产生的数据。不管是人工输入的数据，还是系统在后台生成的数据，所有的数据都需要与四大标准进行比对。对于发现数据与标准不一致的情况，有两种方式进行数据处理：一是从源头进行数据清洗，二是进行数据转换。由于每一家公司的数据与系统的基础存在差异，无法对每家公司都要求进行数据源头清洗。因此，对于无法从源头开始进行数据清洗的部分，可以采用“C”字形数据转换方法。即，在原始数据的基础上按照规则进行关系映射，将源数据映射进标准数据结构中，交易数据进来后、按照映射后的标准进行储存、匹配、调用。

(4) 流程化

平安要求所有的管理都需要固化成制度，制度形成流程，流程嵌入系统。在对流程去手工化之后，提高流程效率、减少流程冗余同样是关键。智慧财务工程对流程进行逐个分析，各个环节、各个节点优化，通过整合冗余流程、取消不必要的环节、流程顺序重排、最小化核对协调等流程改造工作，实现流程精益。

在流程化中需要关注流程效率与风控的平衡：一是通过流程优化以提高流程效率，二是通过风险网关设置，将风控前置，把好风控的关键点。风控是财务管理的底线，在流程梳理中将风控网关前置，通过风控网关和智能算法的构建，实现数据自动匹配比对，自动识别流程中的风险点。如判断供应商信用级别、自动校验发票真伪、发现发票重号连号、逻辑问题等，经过前端的信息校验之后，流程才能进入到下一个审核环节。通过风险网关的设置，也可以将不合格的数据拦截在前端，从而提高财务后续处理的数据质量。

(5) 自动化

经过前面四个步骤之后，建立交易场景的自动化，形成数据的自动预警、预测，以快速支持经营决策。为了实现智慧决策的目标，平安智慧财务工程建立了模型工场，由平安企划部统筹、各成员公司业务核心骨干参与，共同梳理经营分析和经营驱动的核心指标，由平安科技的数据科学家团队构建数据模型，建立了超过100个数据模型，处理5亿多的数据，实现固定报表大批量自动化处理，以及个性化定制报表自动化数据加工。

智慧财务工程的模型工场是一个大型的数据处理中枢，它涵盖三种处理机制：流水线模式：针对数据加工、转换、计算的全程自动化、标准化处理；私人定制模式：满足“个性化”需求，针对不同的用户，精准生成符合其分析视角、分析习惯的决策信息；专家模式：面向专业数据建模人员的工具，支持专业人员完成整个猜模、建模、碰模等工作。

(6) 智能化

从数据到智能决策需要对数据背后的经济行为进行解读，通过经营图谱建立起数据与经营之间的关联关系，真正实现人机协同。经营图谱是结构化的经营知识库，以系统图像形式描述企业经营中的核心指标以及指标之间的关系网络。智慧财务工程构建了涵盖数据与指标的企业经营图谱。通过这些经营图谱，使得决策信息呈现“千

人千面”，通过人机协同，发挥动态预警和智能引导作用。

(五) 智慧财务工程全景

历经两年的精心打造，智慧财务工程搭建起了多平台的财务经管强大支撑体系（图6）。

智慧经营分析平台打造多角度全场景智能分析、实时预测智能预警、方案优选智能推送、动态反馈智能追踪的管理闭环，通过专业化分析、全程性追踪和监测、透明化展示，让决策有支持、行动有方案、执行有追踪，全面赋能企业数字化经营管理。

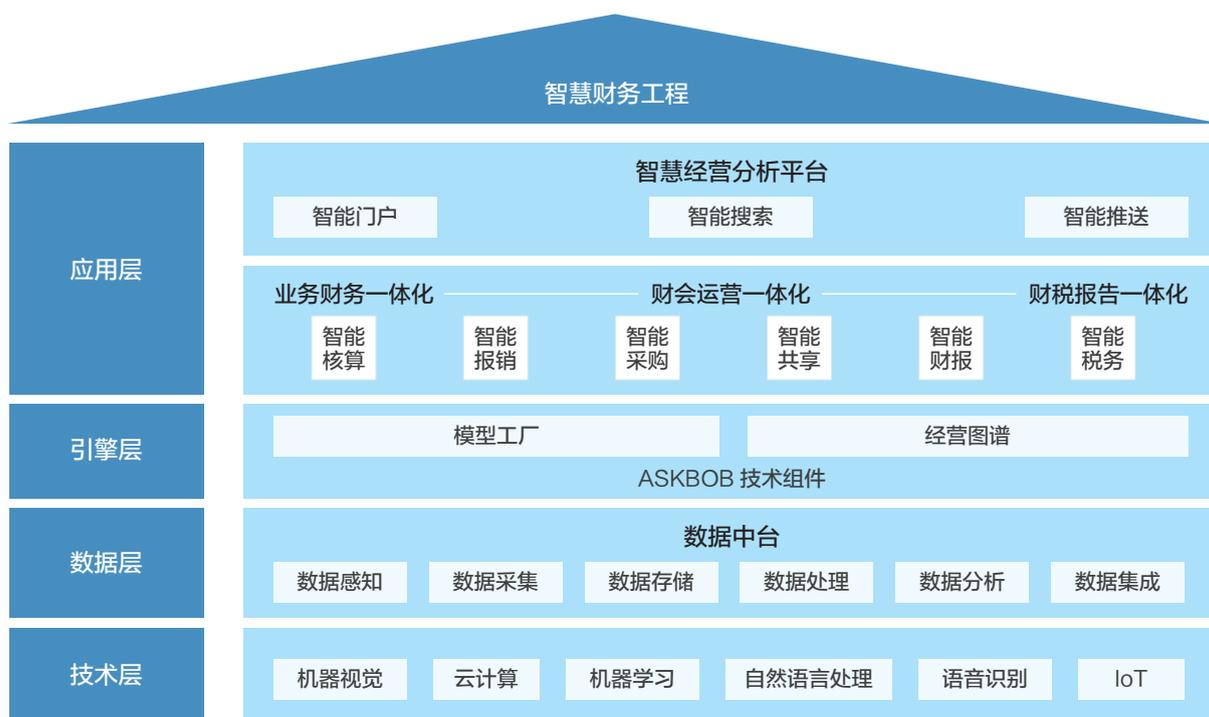
智慧财务工程围绕用户终端需求，打通端到端的业务财务流程，形成包括智能报销、智能共享、智能财报、智能采购等多项应用，实现业务财务一体化、财会运营一体化、财税报告一体化，提高集团和各成员公司的规划管理效率，提升经营预测能力和风险防范能力。这些应用层的搭建，为智慧经营分析平台提

供流程和数据的支撑，联动企业的整个经济交易循环与管理循环。

平安在全集团采用一套标签体系。以交易类型为线索建立数据标签，区分业务段与财务段，有序归类为九大主题域，包括当事方、产品、合同、资产、事件与活动、账户、渠道、单证、财务。交易数据都按照这九大领域进行归类，并可以进一步向下打开，形成成千上百个更精细的维度，以支持管理决策。这样公司员工在使用数据时，可以像在超市挑选商品一样，方便、快捷、直观地进行选择。通过全集团企业级数据标签体系的构建，将碎片化数据转化为标准化、有价值的数据；财务数据频率由月缩短为T+1，财务经营管理可更加精细，拥有高性能的计算能力、丰富快捷的数据展示形式、以及平滑快速扩展的能力。

为了支撑前端的智能化应用能力，平安为智慧财务工程后端建立强大的技术支撑能力，包括搜索引擎、

图6：智慧财务工程全景图



算法引擎、语义识别、BI引擎等ASKBOB技术组件，数据采集、映射转换、数据交换等数据处理能力，租户管理、权限管理、服务管理、API管理等平台管理组件。

三、平安智慧财务产品生态与核心价值

（一）智慧财务工程产品生态

1. 智慧经营分析平台

企业在发展过程中，面对的是高度不确定的环境，决策者们需要在有限信息的情况下快速响应市场需求并做出判断。在这种情况下，人们往往希望能够有清晰的视野，不仅能够洞察现状也要可以动态地预测未来，感知风险并提出预警。正如我们开车到一个陌生的地点，我们希望借助工具帮助我们规划最优路线，提示车速和违章监控信息，告知前方路况拥堵情况等，进而能够更加快速平稳地到达目的地。智慧经营分析平台就是企业经营的“智能驾驶系统”。

智慧经营分析平台在前端建立了面向各组织层级、与经营分析工作相关的统一信息门户，用户可以通过手机、电脑、平板等设备登陆智能信息门户，为企业全员提供全场景信息服务，使之成为企业的信息枢纽、应用枢纽和用户枢纽。通过智能搜索、智能推送、智能报表三个智能化工具以及预算、绩效、检视、项目管理四大线上化模块为从领导班子到一线员工的全体用户提供决策支持信息和业务行动指南，实现从战略管理到绩效追踪全覆盖、可扩展服务。

智慧经营分析平台具有以下能力：（1）数据检索友好便捷。传统业务人员在使用财务数据时，往往需要从纷繁复杂的财务报表中逐层解锁，花费大量的时间和精力才能找到所需要的数据。平安经营分析平台通过提供数据检索功能，使一线业务人员可以通过语音检索，以自然语言提问的方式快速获取所需要的数据，实现全域数据一键可查的智能搜索功能。（2）从被动干预到主动提示。经营分析平台不仅仅根据搜索结果反馈数据，同时也会反馈数据指标背后是否存在异常情况。利用模型设定发现指标异常现象，实现主动的信息智能推送。当指标出现异常情况时，平台会自动向相关责任人推送一张卡片，以提醒相关人员采取行动。除此之外，平台也会给出纠正指标异常的行动方案指导，从而能够为一线员工提供具体的行动指南。（3）动态反馈闭环管理。平台在向指标责任人推送异常指标卡片后，指标责任人需要根据提示采取行动，并在平台上进行行动方案的动态反馈，得到前瞻性的行动结果预测。从异常提示到行动追踪，使得经营行动得到全过程的动态闭环管理。

2. 财智云核心应用

平安打造“财智云”核心应用层，为高效财务管理提供数据和流程支撑。财智云采用云端架构提供产品应用，支持PC端和移动端一键登陆。在平台层利用智能算法将管理经验内化为四大引擎（流程引擎、会计引擎、规则引擎、搜索引擎），形成四大配置中心（权限中心、主数据中心、规则中心、接口中心），以可拓展架构与动态技术模型，为不同行业的用户提供灵活、个性化的配置。

“财智云”核心应用层包括智能报销、智能采购、智能财报、智能税务、智能共享等核心应用，服务于消费型、

运营型、专业型、管理型和分析型五大类用户，实现业务财务一体化、财会运营一体化、财税报告一体化。

以下以智能报销和智能财报为例作详细介绍。

(1) 智能报销

平安 40 万名员工遍布全球，年均费用报销超过 500 万笔，庞大的费用报销数量占用了报销人员及财务人员大量的时间精力，不仅需要严格执行预算管控和费用标准审核，在把好财务关的同时还需要依托强大的服务支撑能力，提升员工的报销服务体验。为此，

平安在智慧财务工程的整体框架下，整合公务消费、报销入账、管理分析的费控流程，并提出设计直连付、链闪付、随拍付三种创新消费报销模式。

直连付以线上消费为起点，通过供应商集成网关完成供应商直连、总对总结算，打通消费端至报销端的全流程。员工在消费时（包括机票、酒店、用车、餐饮、会议旅游、快递等场景）通过平安财智云平台进行一站式下单，在消费选择时，平台匹配员工画像与产品画像，为员工智能展示并推荐最佳商品、服务



及采购策略。员工确认下单后，由供应商直接向订单人员配送商品或提供服务，员工确认消费过程完成（如收货、入住、飞行等），平台根据消费信息自动生成报销单，员工核对无误后即可提交。员工无需单独结算、开票，消费账单及发票信息由公司财务共享中心进行总对总传递和结算，员工无需提交任何附加辅助材料。

链闪付充分支持电子发票的应用场景，电子发票无需打印，员工可以直接引用报销。平安财智云首创“付款+开票”双码合一技术，员工在通过二维码付款的同时即完成电子发票开具，平台自动读取发票信息，匹配订单并创建报销单，进行后续审核报销。财智云中的电子发票夹可以支持微信等多渠道发票导入，并帮助员工保管发票。

针对直连付、链闪付无法覆盖的场景，可以通过随拍付完成消费报销。随拍付可以通过填写电子报销单，同时用手机等设备拍照上传原始凭证，并将发票等单据投递到报销箱即完成报销。在报销过程中，审核进度依据电子影像，不受实物流转的影响，发票无需分别粘贴，直接汇总固定即可交单投递，拍照时自动OCR识别实现发票验真，防止发票问题导致的退单和重新提单。

直连付、链闪付、随拍付三个消费报销模式，在方便报销行为、提高员工报销体验的同时，将风险控制前置。如直连付中系统涵盖了98%的航线、20多万家酒店、100%一、二线城市的租车服务、近7000家餐饮业，为员工提供便捷多元化的选择以及集团协议的价格优惠，同时系统直接过滤不合格的黑灰供应商；在报销时，系统实时进行发票验伪、验重；审核时，基于AI算法，分析单证与行为的合理性与风险度；会计制证时，会计引擎自动生成凭证，减少人工干预；付款时，系统基于员工信用、报销金额、消费内容等，匹配快速、安全的付款方式。

（2）智能财报

平安通过对年报编制流程的拆解，将其分拆成CCR（Close-Consolidate-Report）三段，即关账、合并、报告，年报提速需要对这三个流程进行全面优化。由于在年报编制过程中涉及到多部门协同提供数据和资料，容易出现数据引用不清晰、更新不同步等问题，需要进行大量的核稿、校验，影响年报的编制效率。平安构建了一套年报编制系统，通过文数混编、多人协同和线上化提高年报编制效率。1) 文数混编。通过文数混编，将年报中的所有数据剥离出来，形成一个个指标，构建数据底稿。年报中所有中间引用到的数据，都由这些数据底稿进行支撑。在年报文本中通过嵌入函数的形式，将需要引用的数据与数据底稿进行对接。这种文数混编的形式使得数据平台与年报中的数据可以实现同步更新，避免人工引用、核查错误的问题。2) 多人协同。多人协同的模式允许在年报编制过程中多人同步编辑修订，同时设定数据权限隔离，在保证信息披露规范的同时，提升年报的写作效率。3) 线上化与自动化。通过将数据解构成一个个指标形成指标输入表，由各成员公司将这些指标输入表填好并上载到年报系统中，由系统自动将指标输入表拆解成一个个指标项，从而方便在集团层面快速进行数据的逻辑校验与合并。在年报编制过程中尽量将手工填制转换为基于规则的自动编制，扩大年报编制的自动化，从而提高数据的加工效率。

2018年度上市公司年报平均披露时效为102天，受新冠疫情的影响2019年度逾百家公司延期披露年报。与之相反，平安在智慧财务工程的助力下，年报披露反而从2018年的63天提速到2019年的51天。年报的高效发布引发了投资者的关注与好评，有助于向外部利益相关者传递积极的信号。

（二）平安智慧财务的核心价值

近十年来，围绕金融+科技、金融+生态的集团战略，平安在人工智能、区块链、云技术、大数据和信息安全等创新科技上累计投入超过500亿元，对内提升效率、降低成本、改善体验、强化风控，从而提升企业的竞争力。

1. 决策支持“前瞻化”，为业务提供前瞻性、相关性的决策支持信息。

平安智慧经分平台以规则引擎替代人工判断，一方面降低了人工判断中可能存在的认知偏差，另一方面，通过数据的关联规则，可以自动触发预警，主动推送并根据行动方案提供结果预测，从而能够为决策者提供更加“前瞻化”的信息。智慧经分平台在信息呈现中围绕不同层级、不同决策者所关注的重点指标提供个性化信息，包括根据使用者自然语义搜索提供决策所需要的相关信息，以及根据使用者画像主动推送相关决策信息，实现“千人千面”，赋能经营。决策者通过关注指标信息，以及指标与指标之间的关联关系，发现某个指标变化对其他指标的连带影响，进而提前采取行动。

通过智慧财务的信息搜索、主动推送、智能分析等，实现数据可见、可达、可用，构建多维数据分析提供决策支持，既能够为不同层级的决策人员提供前瞻性的决策支持信息，也能够帮助经营团队关注异常指标，不断挖掘经营中的附加价值，及时改善行动并跟踪落地，从而提升企业的竞争能力。

2. 财务服务“云端化”，为业务提供实时、不间断服务。

平安智慧财务以用户需求为导向，追求简单、极致的用户体验。从报销单据提交、到线上审批、审核，会计凭证入账、电子档案留存，平安智能报销的主流

程100%线上化，简化线下工作和实物流转，实现财务报销、审核全程“无接触式、云端化”的财务服务模式。

在单据识别上，借助OCR识别+人工补录的方式采集单据信息，实现65%的增值税发票字段的自动采集，日均识别十余万张发票。数据的智能采集，减少数据收集环节的人工干预，有助于提高数据的完整性和准确性。直连付和链闪付的模式，通过与供应商的总对总对接，大大降低了日常费用报销的工作量，在提高会计效率的同时也提升了用户的体验。

在会计审核上，通过前置过滤、风险分级、路径分流，基于AI自动审核单据的合理性与风险度，实现100%的自动化初审，缩短人均耗时，在有效风控的基础上提高审核效率。

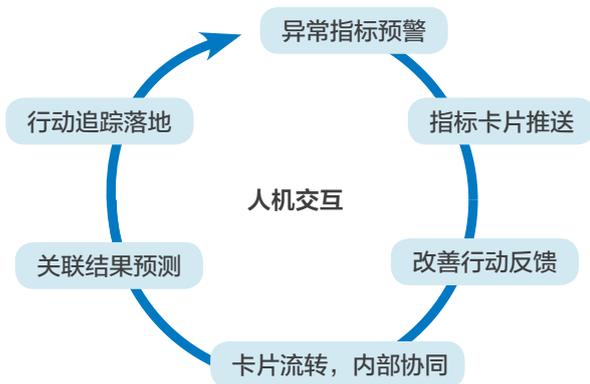
在会计核算上，通过业财规则映射至会计引擎，驱动单据审核及会计凭证生成的自动化，减少由于会计专业判断偏差导致的会计处理不一致，保障了入账时效，提高了会计信息质量和核算效率，并为业务前端提供实时响应。

2020年，突如其来的新冠疫情给经济按下了“暂停键”，大量行业深受影响。平安智慧财务的“云端化”模式，有效缓解了疫情对财务管理工作的影响。在疫情期间，平安财务团队正常完成全量的费用报销业务，99.99%的费用报销业务通过规则引擎处理无需人工调整，报销到账率高达99.5%。智慧财务的“云端化”模式，为业务人员提供了7X24小时不间断的财务服务，打破财务服务工作的地理限制、时间限制、设备限制。

3. 财务风控“前置化”，实现动态监控和预警，防范企业风险，守护企业价值。

智慧经分平台关注对异常指标的预警与追踪落地。当某项指标出现异常信息时，智慧经分平台能够将该异

图 7：异常指标的“闭环”管理



常指标卡片推送给相关的指标责任人，并提供相应的解决方案建议；指标责任人收到指标预警信息后需要对指标改善提供反馈措施；如果该指标改善措施需要得到其他部门或人员的协作，指标责任人可以将该指标卡片转发相关人员，通过卡片流转形成内部协同；智慧经分平台根据指标责任人提供的改善措施，预测相应指标的关联变化结果。智慧经分平台从指标推送、过程跟踪和结果预测，形成围绕关键经营指标的强交互和追踪落地的闭环管理（图 7）。

在财务审核工作中，通过数据建模嵌入智能风控模块进行风险挖掘，绘制风险地图和风险知识图谱，实现对高风险报销单识别正确率达 99% 以上。在业财流程断点梳理中，对流程断点的优化触及风险敞口超万亿。

4. 财务流程“智能化”，有助于降低企业成本，提高管理效率。

在对业财流程梳理中，平安共梳理流程断点数量超过 1900 个，如果这些流程断点折算为人工操作，预估需要耗费 715 万小时。通过流程去手工的自动化提高管理效率，节约成本超过 15 亿元。另外，这些流程断点都是高风险的领域，对流程的优化触及风险敞口超万亿。

智能采购约精简 30% 的流程审批环节，优化超过

百项的手工操作步骤，通过数据驱动 10 个管理决策环节。智能采购和商旅预定的平台化，有助于提高集团对供应商的集中议价能力，利用集团协议、智能竞价等方式，降低商旅费用、采购成本。同时，通过建立供应商直连系统，有助于减少员工在商旅、采购环节的寻租空间，将管理关口前置。

智慧财务通过对交易行为的全样本数据采集和全流程信息连接，有助于结合管理需求进行精细化的消费行为分析，从预算、主体、时间等多维逐层展开分析。如，在费用控制上，通过具体到对每份账单、消费场景等的精细化分析，一是可以实现成员公司内部对标，二是可以探测数据背后的员工行为变化，从而提前识别异常，进行管理干预和风险防范。

以下属某成员公司为例，通过智慧财务项目优化业财流程，去手工、提效率，至 2019 年 12 月底已创建了 500 多个财务管理及业务应用场景，已梳理并优化业财流程节点 3000 多个，报表分析产出时效提升 50%。

5. 财务管理“平台化”，整合财务资源，构建财务服务生态圈。

智慧财务工程将财务管理流程向外延伸，如智能采购的供应商直连、与税务系统的连接、与商旅平台的连接等，建立起企业管理者、员工、供应商等合作伙伴之间的信息连接与数据共享，通过财务管理平台化，实现各参与方的良性互动与生态协同。

四、平安智慧财务成功秘诀

（一）“金融 + 科技”的战略定位

随着新兴技术在金融行业的深入应用，科技对金融的作用被不断强化，金融科技已然成为金融领域最

炙手可热的发展方向。从2014年开始，平安就确立了“科技引领金融，金融服务生活”的发展战略。2017年，平安更是将公司的定位由“致力于成为国际领先的个人金融生活服务提供商”，正式调整为“致力于成为国际领先的科技型个人金融生活服务集团”。“科技型”三个字凸显了集团转型的定位。所以，这也就不难理解平安为什么在2017年就提出建设智慧财务工程这项战略性任务。2019年，平安将自身的品牌标识从“保险·银行·投资”变更为“金融·科技”。这一变化意味着平安清晰地将“科技”放到了更重要的战略地位之上。近几年来，平安持续深化“金融+科技”、探索“金融+生态”，启动从“资本”驱动型向“资本+科技”双驱动型转型。可以说“智慧财务工程”契合集团“金融+科技”的战略定位，也是平安集团向科技转型的重要一环。

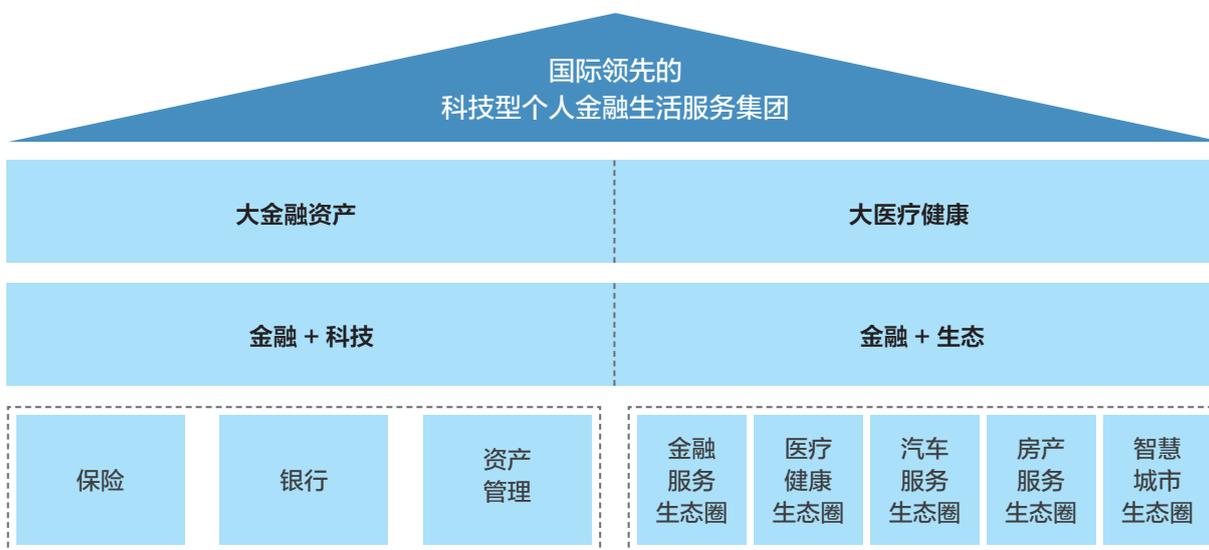
在集团“全面数据化经营”的转型目标指导下，解决集团财务管理中存在的数据孤岛、流程断点、平台老化、经营赋能不足等问题就显得尤为必要。作为平安全面数字化经营的起点和驱动力，“智慧财务”实现了平安科技能力在财务领域的场景化应用，将大

数据、人工智能、云、区块链等技术全面地转化为生产力，对内统一数据平台，打破数据孤岛，获取全面、准确的信息，实现及时监控、预警，提高预测的准确性，帮助管理人员提前做出正确决策；对外实现商业价值，同时大大提升了集团各成员公司与客户间的黏性，最终融入平安“金融+科技”“金融+生态”的大生态圈（图8），成为实现生态共赢的重要推动力量。

（二）高效的管理机制

平安体量庞大、分支众多，但依然能保持各项业务高效协同，集团整体的快速发展，离不开背后的合理管控模式。过去二十年中，平安一直采用“执行官+矩阵”的集体决策机制和模式。所谓“矩阵”，是个人业务、公司业务、科技业务三大事业群条线执行官，与财务企划、人力资源、投资决策、稽核风控、关联交易、品牌传播等职能执行官，形成共同决策、分工负责、权责清晰的架构，确保任何重大经营管理决策都由业务执行官和职能执行官集体参与，实行业务执行官和职能执行官“集体决策、分工负责、矩阵管理”的模式。这一集体决策模式机制，可确保任何重大决策，

图8：平安战略



均有多位执行官参与，确保执行“有主有辅”的责任体系。

这次平安智慧财务工程的建设依然承袭平安的管理模式，采用矩阵式进行项目管理。矩阵式管理利用纵横交错的“发力”模式、双管齐下，让企业实现了极强的执行力。企划、财务和科技分别统筹经营分析、流程再造与去手工、底层数据标签化与标准化三个功能组，成员公司的董事长和班子领导亲自上阵，协同集团战略发展中心一起，牵引项目整体变革和落地。在成员公司层面，由各成员公司分别成立子项目组织，以CFO作为总负责人，承接集团项目要求，推动成员公司项目实施。这也充分地体现了平安“集体决策、分工负责、矩阵管理”模式的优势。事实证明，这种模式有效推动了项目实施。比如，在智慧财务工程项目建设中，最困难的是端到端的流程再造与去手工。以其中某成员公司为例，公司系统每年都在不停迭代，再加上业务发生的变化，原先的体系不能完全满足新业务发展的需求，要达到100%流程去手工的目标，难度非常大。最终还是平安这种高效有力、充分协助的矩阵管理模式解决了难题，一方面，集团项目组在业务、财务与科技部门间进行沟通协调，帮助寻找整体解决方案；另一方面，将项目组资源不足的问题反馈给高层，该公司高层在得知后高度重视，要求各部门共同签订“军令状”，务必保证100%去手工，并直接为项目组安排了上百个全职人力，要求进行集中办公，从而及时高效地解决了项目资源不足的问题。

（三）强大的执行力文化

一家企业的成功不只在于战略，更重要的是执行力。良好的执行力是企业战略得到实施的必要条件，执行不到位，再完美的战略也是空中楼阁，再恢弘的愿景也是镜花水月。在平安的发展初期，平安就明确提出“一流的战略、二流的执行”不如“二流的战略、一流的执行”的经营理念。强执行、高效率已成为平安文化的DNA，迫使平安不断挑战自我。

平安智慧财务工程是一项史无前例的巨型工程，端到端的流程再造与去手工，以及底层数据的全面标签化与标准化，意味着需要所有业务部门、后台管理部门、科技开发部门的充分参与。以某成员公司为例，需要上百人的直接投入，近千人的配合与协助。更何况要在数十家成员公司全面推广，横跨金融、互联网、医疗、不动产等多个行业。没有强大的执行力，要完成这样艰巨的任务难以想象。

平安的执行力来自于完善的激励与约束的机制。平安鼓励集团内部竞争，激发团队潜能强调绩效管理。智慧财务工程项目划分为2个阶段，各以1年为限。第一阶段实现寿险、银行、产险的全面试点，并形成项目落地的体系化方案。第二阶段推广至全部成员公司。每双月召开智慧财务工程项目专题会议，由集团项目组、各成员公司CEO及CFO领导班子汇报项目进展。同时，在项目推进的过程中，采取“赛马机制”，通过每月邮件公示各成员公司的项目进度，每周召开例会鼓励先进、鞭策后进，如同赛马一般，让成员公司之间互相竞争、逐力，鼓励其充分发挥主观能动性和创造性，调动一切可以调动的资源。

这种强制横向排名的“赛马机制”，以结果论英雄，采取优胜劣汰的考核机制，让公司所有人都在努力向前“跑”。因此，达成绩效目标是远远不够的，你还要比别人达成的更好，才能在一组选手的赛跑中胜出，成为真正的冠军。平安在人力资源的激励与考核中，根据目标为团队与个人设定KPI，个人考核绩效的要求跟整个团队KPI大的目标

强绑定，充分挖掘团队与员工的潜能，促使团队的目标能高效、圆满实现。在这样的文化环境下，强烈的绩效意识自然而然地成为平安团队文化的整体特征，从而造就了平安的强执行力的文化基因。

（四）坚实的技术基础

2019年，世界上历史最悠久、影响力极大的新兴科技媒体《麻省理工科技评论》评选出了全球“50家聪明的公司”（TR50）榜单。其中，作为非传统意义上“科技公司”的中国平安，首次成功跻身TR50，格外引人注目。近10年来，平安将每年收入的1%投入科技创新，构建起8大研究院（人工智能、区块链、云计算、宏观经济、金融科技、医疗科技、智慧城市、生物医药），并陆续孵化出了陆金所、平安好医生、金融壹账通、智慧城市等多个科技创新平台。平安拥有近11万名科技业务从业人员、3.5万名研发人员、超3000名科学家的一流科技人才队伍，科技人才储备雄厚。平安的科技专利申请数累计超过2.6万项，位居国际金融机构前列，在金融科技和数字医疗科技领域的已公开专利申请数分别位居全球第一位和第二位。

平安在人工智能、大数据、区块链、云、生物识别等方面都取得了重大突破，这些核心技术已广泛应用于智慧财务的建设与实践上。比如，在对海量数据进行标签化、标准化的处理过程中，创建了模型工场，建立超过100个数据模型，处理5亿多的数据，实现固定报表大批量自动化处理，以及个性化定制报表自动化数据加工。可以想象，如果没有AI技术对于各类型数据进行自动化加工处理，这个任务是难以完成的。在打造财会运营一体化、业务财务一体化、财税报告一体化的智能财务管理体系中，实现了交易流、数据流、资金流三流合一，而这背后也是基于AI、大数据、云等底层技术的广泛应用。

五、平安智慧财务的启示与应用价值

智慧财务以“科技+财务”赋能经营，建立起从数据到智慧决策的跨流程连接。在决策支持上，智慧财务可以为不同决策层级提高决策效率，奠定信息基础，提供及时、动态、前瞻、精细的决策支持信息，帮助企业洞察经营变化，及时响应市场需求；在风险管控上，智慧财务将风险网关前置，能够实现流程化、自动化、实时化的风险预警，自动识别并拦截关键风险点，打造风险管理闭环；在业务服务上，智慧财务打造用户友好型财务服务产品，以简单、便捷、高效的财务服务，提高业务人员在报销等流程当中的服务体验，真正实现财务在风险管控有效的基础上为经营赋能。

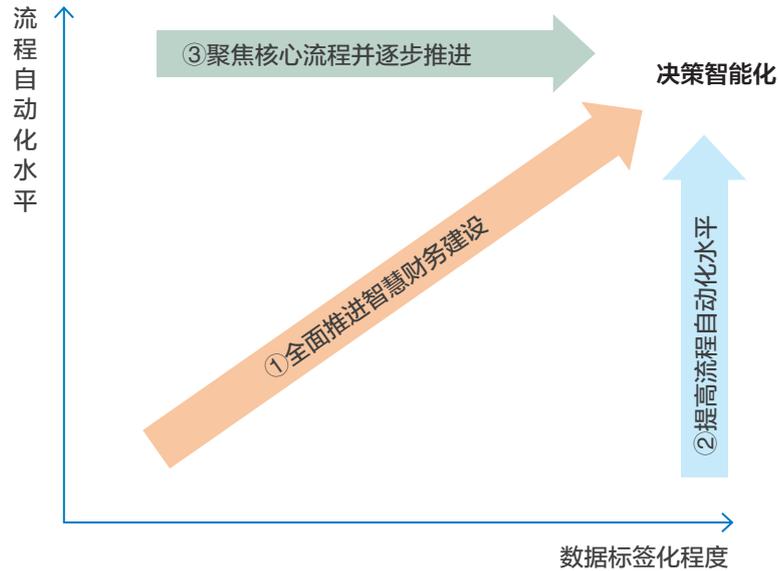
平安的智慧财务实践为我们提供了一个可供借鉴的实施路径，其他企业在实施智慧财务中可以重点关注以下内容。

（一）智慧财务建设应契合企业商业特性

智慧财务在建设时既需要考虑财务管理中的共性问题，同时也需要考虑企业的个性化需求与应用侧重点，契合企业商业特性，包括企业规模、生命周期阶段、资源能力等，选择不同的智慧财务工程建设路线（图9）。

如图9所示，路线①适用于企业规模较大、业务相对稳定、业绩良好且已经处于成熟期的企业，这类企业在

图 9：智慧财务工程建设路线



保证资源能力支持的前提下，可以完整参考平安的智慧财务方法和框架，全面推进智慧财务建设。路线②适用于在数据标签化上已经有了坚实基础的企业，如互联网企业或平台型企业。这一类企业可以充分发挥数据标签化的先天优势，深入挖掘数据的应用场景，在此基础上夯实企业流程基础，扎实做好流程去手工工作，打通流程中的每一个断点，从而提高企业流程自动化水平。路线③比较适用于企业规模较小、业务变化快，处于成长期的企业。这类企业可以在智慧财务全景规划的基础上，先搭建与主业相关的核心系统，从核心流程入手打通业务与财务之间流程连接，逐步提高数据标签化程度和流程自动化水平，进而实现决策智能化。

（二）智慧财务建设应达成组织高度共识

智慧财务建设需要企业投入大量的资金和人力资源，同时在流程去手工和流程优化过程中，往往涉及到大量交易流程的变化，可能改变企业内部的管理习惯和权力格局。因此，在智慧财务建设之前，需要得到企业高层领导者的大力支持，特别是企业董事长和 CEO 的高度重视，并与企业主要流程责任人之间形成共识。这是保证智慧财务能够获得足够资源支持并得以顺利推行的组织基础。

（三）智慧财务建设应提高企业数据质量

高质量的数据是智慧财务建设的基础。数据质量包括数据的真实性、一致性、完整性、及时性等。首先需要保证数据源头的真实性。强调交易发生与信息产生和传递同步，提高交易数据的可追溯性，从而降低数据在传递过程中的人工干预与调整风险，保证数据来源的唯一性和真实性。其次，需要保持数据的一致性。对集团内部的客户数据、产品数据等数据进行统一编码和统一定义，在数据提质的基础上，形成纵向以交易为颗粒度，横向多维度、可扩展，

反映业财双向信息的标签数字化平台，支持 AI 建模和 360 度交易画像。第三，不断提高数据的完整性。全面分析提炼公司的交易场景，识别贯穿交易的主线，精准定位关键流程，梳理流程环节产生的数据项，通过 OCR 识别、系统直连众包、及部分人工补录全方位采集交易数据。第四，不断提高数据的时效性。充分利用数字技术提高数据采集的时效性，交易或事项发生即产生数据，实时采集交易全过程的数据。数据的时效性为实时分析和动态、前瞻性预测提供基础。在智慧财务建设中，数据的质量越高，对数据处理、分析、挖掘之后能够捕获的价值越大。在高质量数据的基础上，围绕经营决策场景，建立模型库并构建经营图谱，实现人机协同的智能决策。

（四）智慧财务建设应贯通业务财务流程

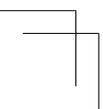
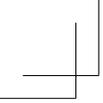
智慧财务建设应减少流程中的人工干预环节，实现业务财务之间的流程贯通，保证信息在流程中双向顺畅传输，同时还需要权衡流程效率与控制的关系，通过流程再造减少冗余环节和非增值节点，提高流程效率，帮助企业提升其业务敏捷性。

要实现流程端到端的贯通，单靠财务的力量还不够，需要协调业务、财务与科技的力量，找到流程断点背后的根源，以战略眼光重新梳理系统布局。特别是对于前端业务流程，由于不同成员企业的流程个性化差异较大，无法采用标准定义和标准方法进行判断，因此，可以由项目咨询顾问、熟悉流程的业务骨干以及项目财务团队共同逐个判断流程中是否存在断点、断点是否需要纳入、断点纳入自动化的可行性等。

智慧财务是一项系统工程，需要基于企业自身的战略定位、业务需求与应用场景的清晰理解，从契合企业特性的优势领域开始，循序渐进，寻找与企业战略发展相适应的实施路径，进行有序的落地和变革管理。在智慧财务实施中，新兴技术的应用是手段，扎实精细的数据是基础，敏捷有效的流程是核心，最终必须服务于业务价值提升和企业战略目标的实现。

参考文献：

- [1] 黄蕾 . 新引擎持续发力平安这回要输出“智慧财务” [N]. 上海证券报 , 2020-02-28 .
- [2] 焦勇 . 数字经济赋能制造业转型：从价值重塑到价值创造 [J]. 经济学家 , 2020(06) : 87-94 .
- [3] 荆宁宁 , 程俊瑜 . 数据、信息、知识与智慧 [J]. 情报科学 , 2005(12) : 1786-1790 .
- [4] 科技引领发展 数字驱动未来 “智慧平安”助力企业打造发展新引擎 [J]. 中国总会计师 , 2019(12) : 16-20 .
- [5] 戚聿东 , 蔡呈伟 . 数字化企业的性质：经济学解释 [J]. 财经问题研究 , 2019(05) : 121-129 .
- [6] 戚聿东 , 肖旭 . 数字经济时代的企业管理变革 [J]. 管理世界 , 2020,36(06) : 135-152+250 .
- [7] 中国平安 2015-2019 年年报、2020 年中报
- [8] 平安银行 2019 年年报、2020 年中报





美国管理会计师协会

联络 IMA 中国

电话 8610-85534600 4000 462 262

邮箱 imachina@imanet.org

网址 www.imachina.org.cn



扫描二维码关注官方微信



扫描二维码关注 CMA 订阅号



扫描二维码关注官方微博



扫描二维码关注 SF 小程序



扫描二维码关注官方抖音号