

# 财务发展趋势调查与 案例分享——安全、 数据、分析、自动化、 灵活办公模式 和ESG

随着后疫情时代的到来,首席财务官和财务  
主管将继续应对日益增长的业务发展需求

# 目录

...

调查概要	1
调查结论一：通过评估分析关键的财务优先事项，拓展和深化财务职能	5
调查结论二：进一步优化ESG和人力资本报告	9
调查结论三：建立弹性灵活的财务人才和组织架构	13
调查结论四：推动自动化和数字化转型	18
甫瀚咨询可为CFO提供的帮助	23
关于甫瀚咨询	24

## 调查概要

...

地区贸易争端和肆虐全球的新冠疫情，导致了一系列包含供应链中断等商业和市场环境问题，促使企业加速探索数字化运营、远程办公等新的经营举措，也让企业认识到了建立“弹性组织”的必要性。在这过程中，首席财务官（CFO）们同样也认识到了财务转型的重要性和迫切性。这种迫切性为财务主管提供了一个难得的机会，同时也是一次挑战，即如何建立起一套能够立即实施且有助于快速改进的行动计划和方案。

甫瀚咨询的《2021年全球财务工作趋势调查》就这一清晰的视野得出明确结论：即世界、商业和企业的财务团队已经进入了一个全新时代且没有后路可退。

这个全新时代的一个决定性特征是，财务部门需要参与到企业某些其他领域的工作中，但直到最近，人们依然认为这些领域超出了财务部门的职能范畴。CFO开始思考要跳脱出财务的传统领域，针对譬如网络安全的能力建立、长期人才战略、供应链管理决策等方面，向财务团队提供相关的信息和指导。此外，预测和计划流程也正在经历彻底改革，它们将被用于整合来自新领域的新数据，从而使取得的洞见更具实时性，并与企业内外迅速扩大的财务客群建立关联。关键业务指标（KBIs）正在为传统的财务关键绩效指标（KPIs）提供补充，以提

供更敏锐的预测和观点。这些KBIs不仅来自本企业内部的数据库，而且来自外部合作伙伴、供应商和其他第三方。由于当前的财务和会计人才紧缺状况可能长期存在，财务人才和组织模式正在不断得到完善，以提升办公的灵活性，从而持续把握获得尖端技能和创新思维的机会。财务报告的专业知识也正在迅速扩展到不断出现的人力资本及环境、社会和治理（ESG）的披露要求之中。

这些趋势大多在疫情之前就开始在财务部门内部形成。根据我们的调查，数据安全和隐私、增强的数据分析，以及满足内部客户不断变化的需求和期望，是近年来CFO和财务主管的首要战略优先事项。2020年的突发事件不仅巩固了这些“超越财务”领域优先事项的地位，还增加了许多其他优先事项。较为传统的交易性财务和会计活动仍然是基本要求，而精明的CFO们正在利用灵活的人力模式，同时整合云计算、先进的技术工具、数据挖掘技术和第三方合作伙伴，从而最大程度地实现这些工作的自动化。财务部门的未来将取决于其获取、分析、保护和共享用以推动企业增长、增强业务弹性和决策所需数据集的能力。

## 调查方法

全球超过 1000 位 (n = 1010) 财务领域专业人士参与了甫瀚咨询于 2021 年 7 月和 8 月期间通过在线形式开展的本次全球财务工作趋势调查, 其中包括首席财务官、财务部副总裁, 以及众多财务总监和财务经理。受访者来自各领域的上市公司和私营企业。此外, 我们还请受访者提供了个人信息, 如所在企业的性质、规模和业务经营所在地, 以及他们的职位或职称等。我们由衷感谢所有受访者对此次调查所付出的时间和精力。

### 受访者职位分布

首席财务官	29%
财务部副总裁	18%
财务转型总监	6%
财务报告总监/经理	23%
财务转型经理	6%
财务流程经理	6%
金融技术管理人员	4%
预算/规划总监/经理	3%
企业内控官	3%
资金部人员	1%
内部控制负责人	1%

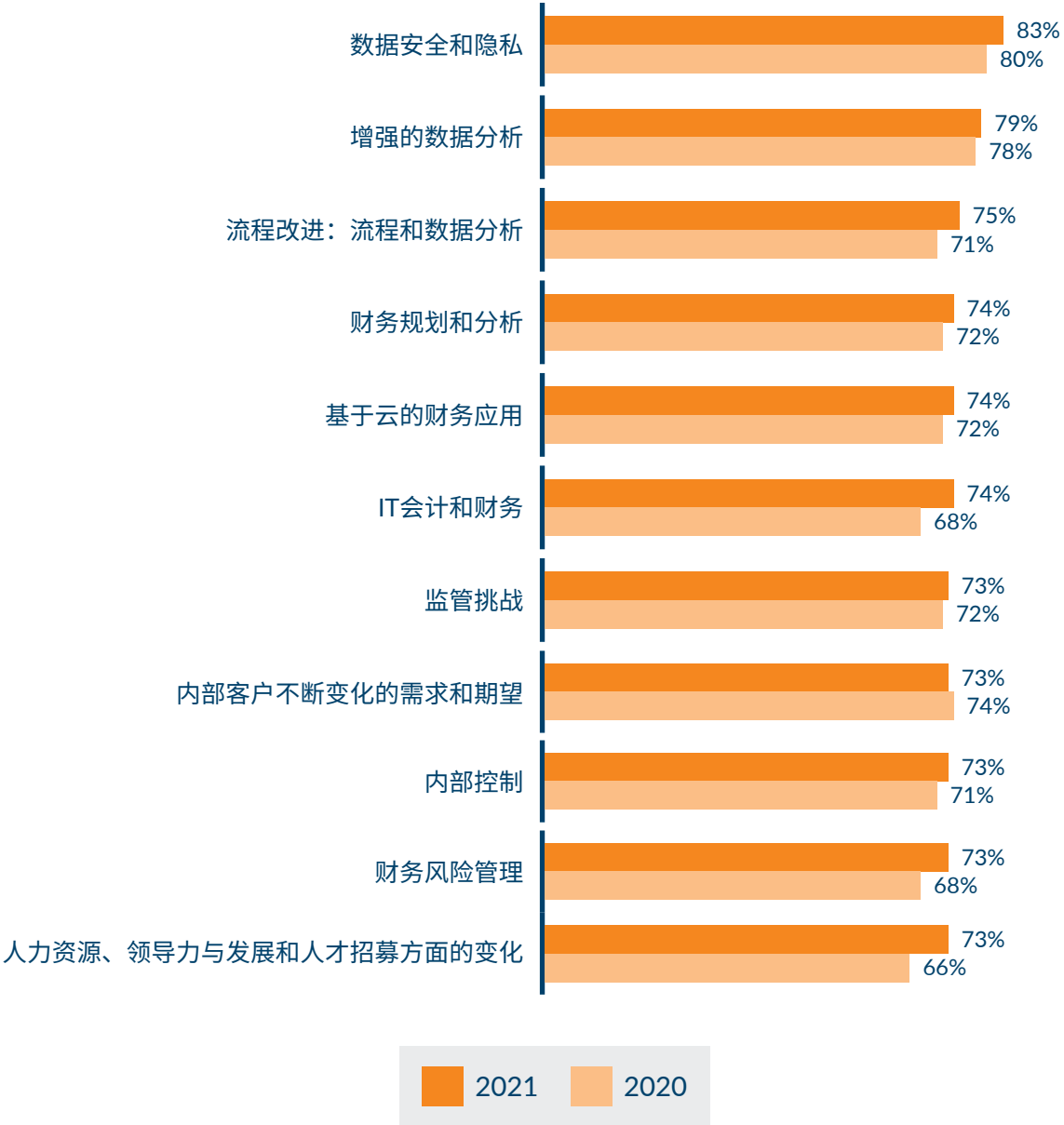
### 受访者所在行业分布

金融服务业	43%
零售快消业	15%
制造业	12%
电信高科技业	8%
生物医药业	5%
建筑房地产业	5%
能源化工业	4%
物流运输业	3%
商业服务业	3%
其他	2%

### 受访企业总部所在地分布

美洲	40%
欧洲	31%
亚太	29%

关键调查内容：首席财务官/财务部副总裁未来的优先工作事项



## 主要调查发现

01

**“拓展财务职能”是CFO待办事项中的首要任务** — CFO继续加强和提高他们在企业中的数据安全 and 隐私、供应链管理、ESG报告和人力资本管理（和报告）方面的战略参与度，同时更着力推进自动化、先进工具和数据分析在传统财务和会计流程中的应用。

02

**业务和财务预测将成为能力建设的重要一环** — 以往，预测是一项具有挑战性的任务，而全球疫情爆发导致的经营困境揭露了传统预测过程和指标的局限性。在不稳定的后疫情时代，随着导致政治、社会、技术和商业波动的主要新因素的出现，预测变得越来越重要并更具挑战性。鉴于此，财务主管正在重构预测和规划方法，以整合更多来自供应商和非财务来源的数据，同时也更多地依赖KBIs，为整个企业提供实时决策支持。

03

**CFO帮助管理内外部客户体验(CX)** — 与疫情之前企业经营对数据需求的稳定增长趋势不同的是，企业在疫情爆发期间对于财务部门提供以数据为导向的见解的需求大幅扩大。企业内各职能部门的主管和同事纷纷向财务部请求支援，要求帮助他们应对突如其来的供应链中断、新的信息安全风险、棘手的资源短缺、新的人力资本以及ESG报告要求和承诺等等。为此，CFO正在带领团队计划将财务职能迁移到云端，其中的目的就是以自助式洞察来减轻财务报告流程的负担，为企业内部用户提供更好的数据使用体验。从外部角度来看，CFO的目标是实现客户增长，他们致力于创造客户体验价值，并优先考虑企业对客户体验能力的投资，这些都将产生最为显著的影响。当前，上述需求以及其他与客户体验相关的需求均没有任何减弱的迹象。

04

**财务领域的灵活人力模式得到扩展** — 一直以来，财务部门是接纳多元化人才的先行者，这些人员包括全职员工、合同工、临时工、外部专家顾问以及第三方服务提供商和外包合作伙伴等。面对长期的人才紧缺，CFO正在重新调整灵活人力模式，并帮助企业其他部门制定类似的方法，确保整个企业在未来能够以适当的规模和方式构建技能，实现规模运营。

05

**一切都归结于数据** — CFO和财务部门处理各项优先事项的能力取决于他们所获取、保护、管理和使用的数据质量和完整性。如果缺乏优化的数据输入，即使是最强大、最先进的工具，也无法提供有价值的洞察。

欲浏览《2021年全球财务工作趋势调查》完整调查报告英文版，  
请访问 <https://www.protiviti.com/sites/default/files/2021-global-finance-trends-survey-protiviti.pdf>

## 调查结论一：通过评估分析关键的财务优先事项，拓展和深化财务职能

...

领先企业的财务部门内部正在进行一场后疫情时代的变革。一些自2020年初就造成的不稳定因素，如材料和人力短缺、供应链中断、网络攻击加剧、极端天气事件、政治和社会动荡以及监管升级等，目前并没有消失的迹象。而世界各地，新冠病毒及其引发的社交隔离措施同样没有减弱。此外，大规模的全球政府刺激措施连同物价和薪资通胀，种种这些都给企业和他们的财务团队带来了额外的威胁和机遇。

受访者评述哪一项亟待解决的财务优先事项对他们的企业于未来12个月内是最为重要的。

### 于未来12个月企业亟待解决的前十大财务优先事项 — 基于CFO/财务部副总裁

1	基于云的财务应用
2	ESG指标和测量
3	数据安全和隐私
4	数据可视化
5	内部客户不断变化的需求和期望
6	流程改进：流程和数据分析
7	强化数据分析
8	移动财务应用
9	机器人流程自动化
10	人力资本衡量与报告的披露

### 于未来12个月企业亟待解决的前十大财务优先事项 — 基于非CFO/财务部副总裁

1	数据安全和隐私
2	基于云的财务应用
3	内部客户不断变化的需求和期望
4	强化数据分析
5	流程改进：流程和数据分析
6	ESG指标和测量
7	机器人流程自动化
8	移动财务应用
9	数据可视化
10	人力资本衡量与报告的披露

## 致CFO和财务主管的行动建议

- 根据需要重新调整和加强 CFO 在数据安全和隐私保护领域的相关角色，使董事会和企业能够从财务角度保持对网络安全投资和风险的把握，同时确保财务部门能够安全地访问其所需要的数据以完成任务。
- 应关注企业财务内部客户的体验，同时增加在数据安全和隐私保护上的能力、人才和专业知识以及工具的投资，以满足企业对财务洞察力方面日益增长的需求。
- 要落实实现数字化财务的基本要素，包括数据治理、工作流和协作等，并为其持续整合和优化提供资金。
- 在推进人才管理、网络安全、数据治理、ESG 和人力资本报告等方面的新方法时，要认识到财务部门只有在有效进行“职能拓展和深化”后才能发挥越来越大的价值。



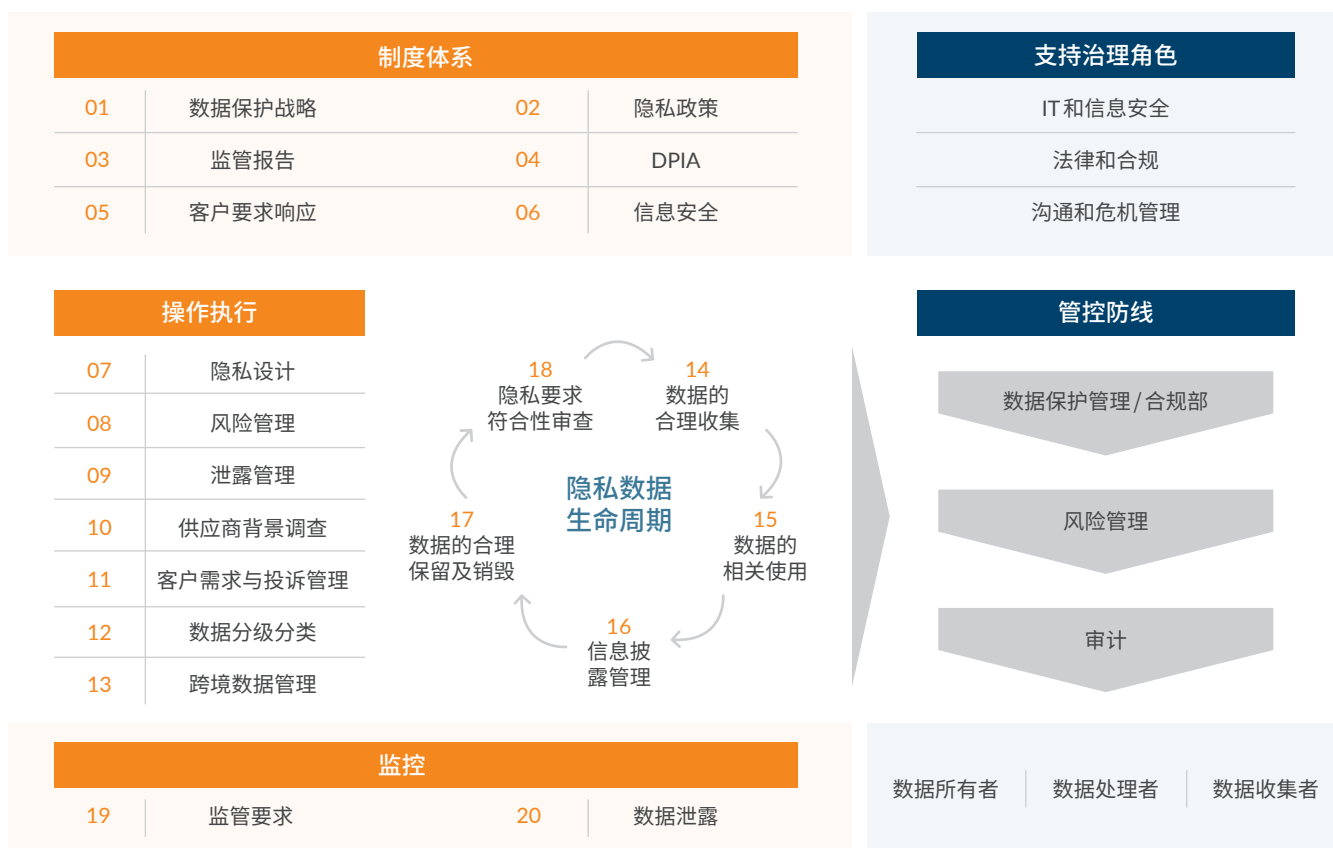
## 相关案例

### 案例一

### 数据安全咨询服务

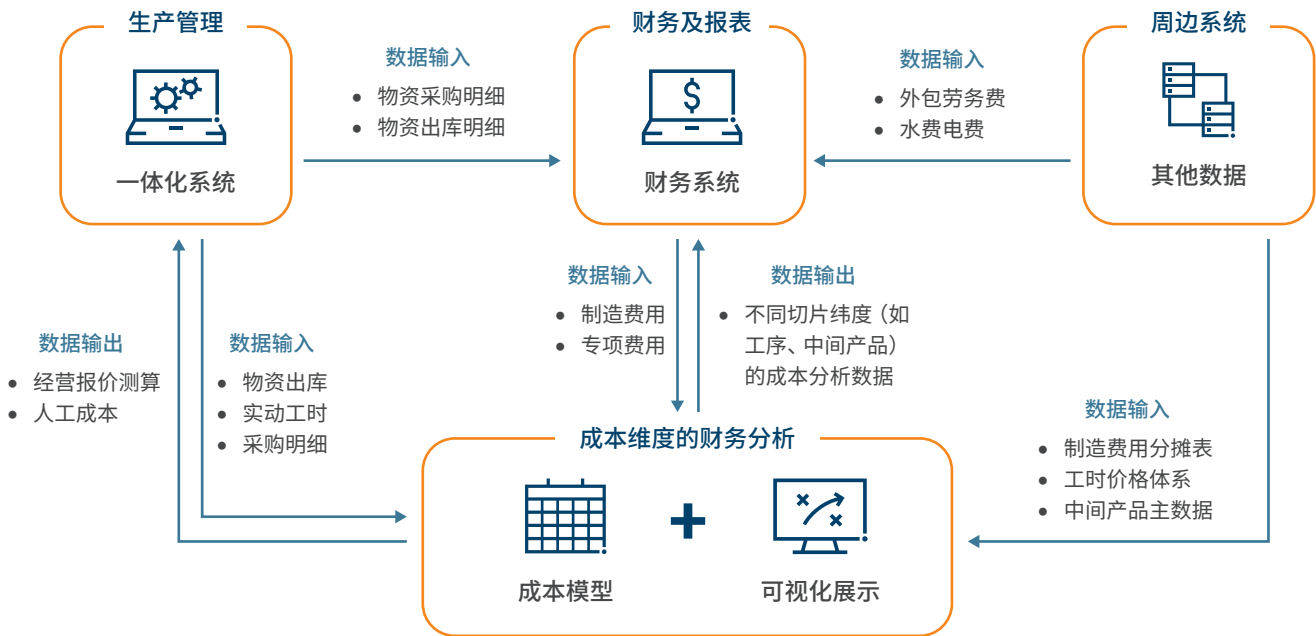
**项目内容：**甫瀚咨询为一家集团控股公司提供数据保护评估服务，该集团在多个重点城市从事知名酒店、商业及居民住宅的持有、开发和管理。同时，客户也提供旅游休闲、会所管理等服务。甫瀚咨询对已在集团层面及特定物业公司内实施的数据保护框架进行独立评估。评估内容包括验证保护框架内容的充分性和有效性、验证保护框架是否根据欧盟的一般数据保护条例 (GDPR)、美国的加州消费者隐私法 (CCPA)、香港的个人数据 (隐私) 条例 (PDPO) 以保护酒店客人的个人信息。甫瀚咨询帮助客户与高级法务管理人员会面以同步项目预期，审查集团和物业公司层面的用户数据保护政策和程序，采访集团和酒店的数据所有者以了解当前的用户数据保护实践，验证保护客户信息的IT解决方案，比照欧盟 GDPR、美国 CCPA 和香港 PDPO 对用户隐私保护设计进行测试，对选定的香港和美国物业进行现场评估，以验证物业公司在保护用户信息方面的运营有效性，比照相关法律，识别控制差距和缺陷以及总结评估结果并针对控制差距提出建议。

**项目成果：**客户能够验证隐私保护框架在保护用户信息中的充分性，验证集团层面及物业层面保护客户信息的运营有效性，确定集团层面及物业层面的改进领域/机会。



**项目内容：**甫瀚咨询为某大型船舶集团提供成本管控服务。由于船舶建造周期久、工序繁琐、成本构成复杂，建造过程中难以实现有效的财务管控。甫瀚咨询基于集团一体化管理系统中自“订单”、“设计”、“采购”、“建造”至最终“交付”的全链条业务数据，根据管理决策需求进行业财融合的成本管控模型和监控指标设计，并通过轻量化的工具构建财务管理可视化平台。

**项目成果：**实现了船舶建造项目的全流程成本管控，由原有完工时的事后竣工结算，提前至报价、设计阶段的预算管控，以及采购、建造过程的概算管控；同时，管理颗粒度由原有单船精细化至零部件、工序维度的成本管理。

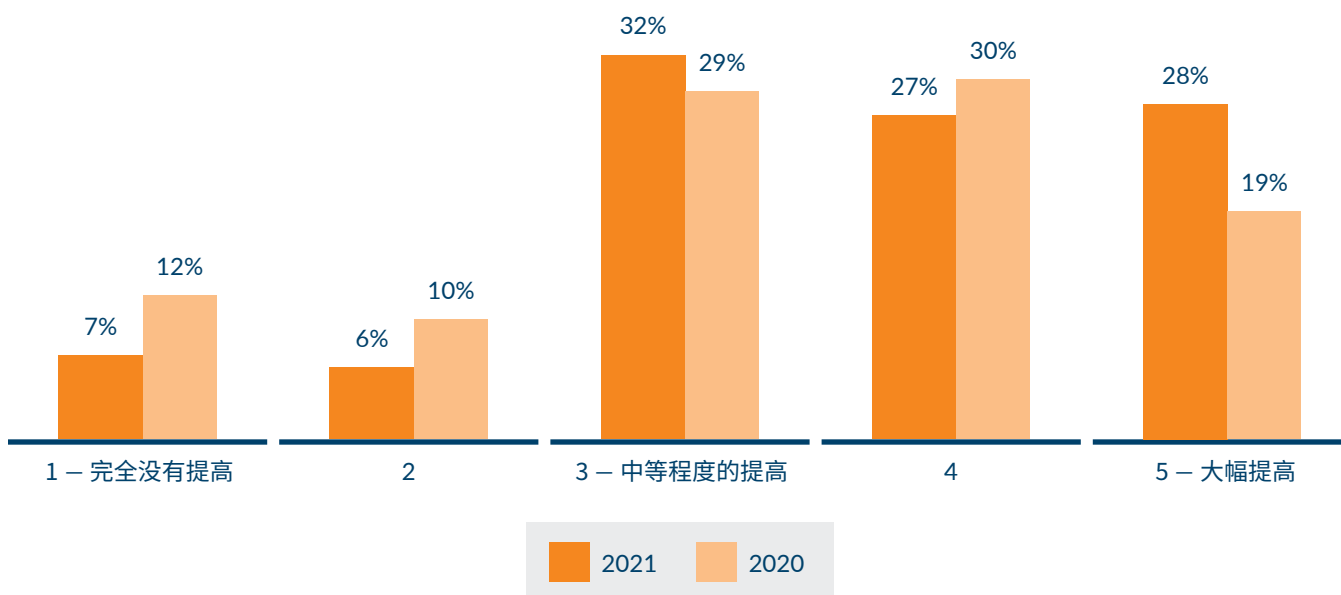


## 调查结论二：进一步优化ESG和人力资本报告

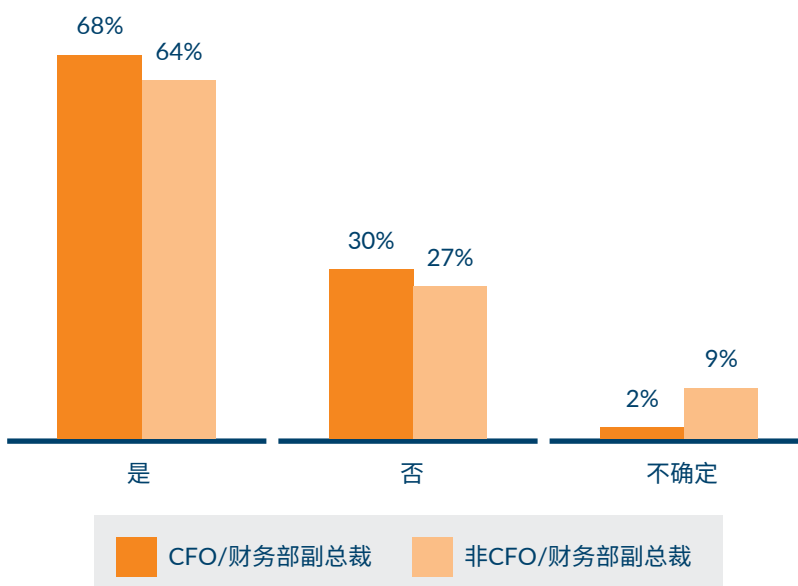
...

CFO和财务主管清楚地意识到，需要将更多的时间、专业知识和创新投入到企业的ESG投资和报告上。ESG指标和衡量基准不仅在CFO和财务主管的财务优先事项中排名较前，而且如果让财务高管们必须只选择一个重点领域的话，那么ESG一定会是其最需首要应对的优先事项之一。

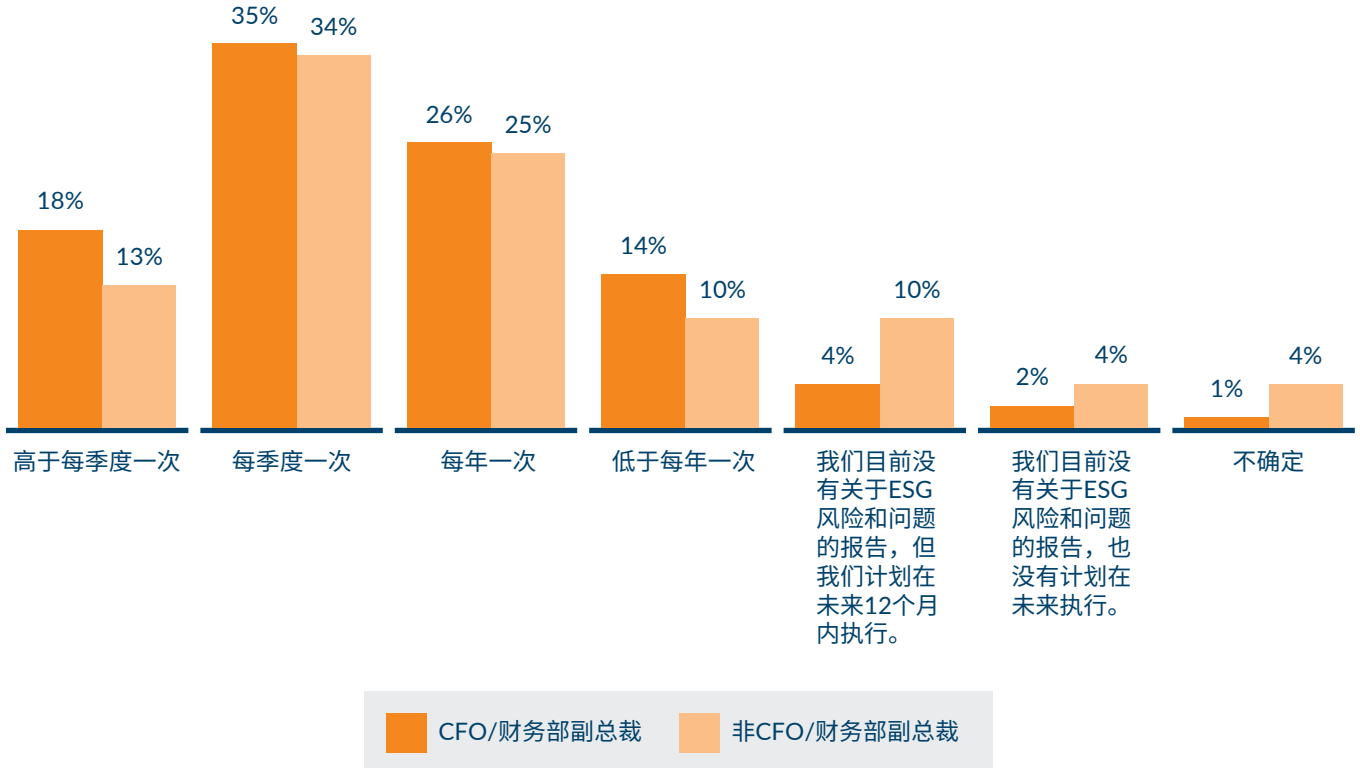
贵公司在多大程度上就ESG方面的问题提高了相关报告的关注度和频率？（显示：所有答复）



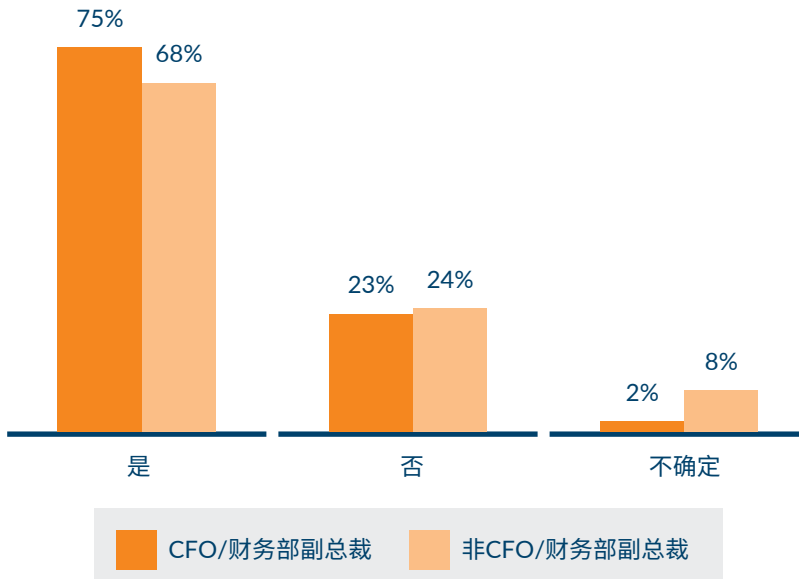
于去年，贵公司的财务团队是否已将衡量/报告ESG风险和问题作为其职责的一部分？



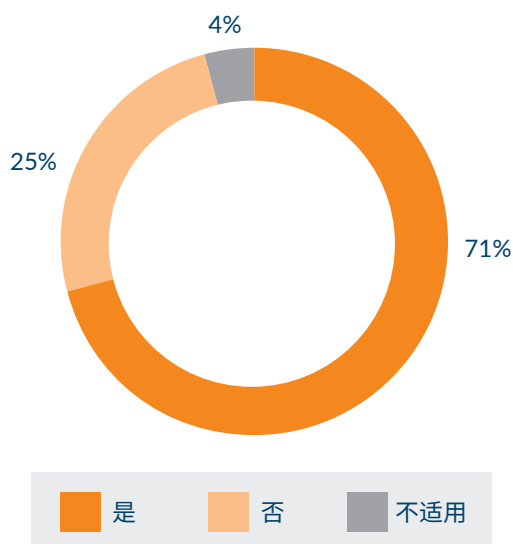
目前，贵公司通过规定的公开报告、自愿报告或披露方式来报告 ESG 风险和问题的频率如何？



贵公司的财务团队是否参与了与高层领导/董事会的对话，以制定衡量标准令公司明晰应跟踪哪些 ESG 指标的进展？



贵公司是否正在投资新技术，以协助衡量和报告 ESG 风险和问题？（显示：所有答复）



## 致CFO和财务主管的行动建议

CFO们应与其他C级高管合作，在ESG和人力资本报告方面采取如下措施：

- > 监测市场预期如何演变，并评估其人力资本和与气候相关的披露内容是否符合标准。
- > 将即将发布的季度和年度财务报表中与气候相关的披露内容与国家或地区监管指南中的建议进行对比。
- > 审核公司在媒体上的所有官方或非官方的气候相关披露，并考虑它们的重要性和相关性，以及根据现行规则思考其是否应被纳入监管文件。
- > 为应对更多的报告要求做好准备，专注于建立与运营数据相整合的数据流，避免出现过多的数据拆解和组装，而应把工作重点放在数据分析。
- > 考虑恶劣天气可能造成的后果，包括对集中在海岸线上的设施和供应链的实质破坏和运营中断，以及考虑其他与气候相关的潜在危害。
- > 评估地缘政治风险——涉及全球业务的企业需要关注世界各地不断变化的环境法规。
- > 了解并考虑机构投资者对ESG和人力资本披露和倡议的期望。

## 相关案例

### 案例一

### 环境、社会及管治 (ESG) 报告服务

**项目内容：**甫瀚咨询为一家港交所上市的设备制造企业客户提供环境、社会及管治 (ESG) 报告服务，以确保其在 2021 年度披露的相关内容符合香港联交所于 2019 年 12 月 18 日正式刊发的 ESG 修订条文 (适用于港交所发行人于 2020 年 7 月 1 日或之后开始的财政年度的 ESG 报告)。

**项目成果：**甫瀚咨询于该项目中的主要工作内容包括协助和指导客户构建 ESG 治理基础、确立范围、评估风险、建立流程、定义指标，最后完成了中英文报告的起草。

第一阶段	构建 ESG 治理基础		<ul style="list-style-type: none"><li>加强董事会意识并且参与监督 ESG 问题</li><li>向董事会传达关键 ESG 报告要求变更</li><li>使用现有实践对新要求进行基准测试，以优化 ESG 治理流程</li></ul>
	确立 ESG 范围		<ul style="list-style-type: none"><li>促进 2021 年 ESG 报告的范围界定</li><li>重新审视范围界定过程</li><li>在董事会参与下确定 2021 年的 ESG 范围 (基于重要性和相关性)</li><li>定义披露流程</li></ul>
	评估风险： 制定政策和目标		<ul style="list-style-type: none"><li>评估 ESG 风险、影响并确定所需方面的缓解措施</li><li>设定披露需要的 KPI 目标</li></ul>
第二阶段	建立 ESG 流程		<ul style="list-style-type: none"><li>开发和建立 ESG 风险管理和数据收集的持续流程</li><li>定义 ESG 流程中的角色和职责</li><li>定义新 KPI 的数据要求</li><li>在新 ESG 政策、风险缓解或业务流程中添加控制点</li></ul>
第三阶段	ESG 报告起草		<ul style="list-style-type: none"><li>根据新的披露要求和第一阶段和第二阶段执行的工作步骤的结果起草中英文 ESG 报告</li></ul>

## 调查结论三：建立弹性灵活的财务人才和组织架构

...

在疫情爆发之前，领先的财务和会计职能部门已经开始通过更灵活的人力模式（包括第三方服务方式）来施行其税务、会计、风险管理、战略财务和资金管理。这种简单明了的方式可使财务主管能够按需配置出更多样化和更具灵活性的人力组合，包括全职员工、合同工、临时工、外部专家顾问、第三方服务提供商和外包合作伙伴。

请就整个财务流程中的每个关键领域，阐明贵公司是如何进行资源/人员配置的。

（显示：CFO/财务部副总裁的答复）

	全职员工	兼职员工 (临时合同)	第三方服务提供商的 外派员工（由贵公司 主动管理）	完全外包（仅和 第三方签订服务 水平协议）
会计业务 — 应付账款	64%	25%	10%	1%
会计业务 — 总账	55%	30%	13%	2%
会计业务 — 应收账款	54%	23%	20%	3%
财务报告	55%	23%	17%	5%
财务规划和分析	54%	24%	18%	4%
税务	43%	30%	20%	7%
风险管理	49%	25%	21%	5%
战略财务（并购）	48%	26%	20%	6%
资金	53%	27%	15%	5%
财务项目管理办公室（PMO）	56%	23%	16%	5%

结合全球新冠疫情的影响，请说明贵公司是否就如下领域正在调整员工队伍。

(显示：CFO/ 财务部副总裁的答复) \*

	人力增加		人力减少	
	2021	2020	2021	2020
内部客户不断变化的需求和期望	46%	50%	31%	25%
增强的数据分析	44%	41%	27%	30%
机器人流程自动化	44%	30%	23%	43%
数据安全和隐私	44%	35%	26%	31%
数据可视化	42%	34%	23%	26%
流程改进：流程和数据分析	41%	36%	27%	32%
基于云的财务应用	42%	37%	27%	30%
ESG指标和测量	42%	N/A	26%	N/A
区块链/智能合约	38%	34%	26%	29%
人力资源、领导力与发展和人才招聘方面的变化	39%	32%	29%	36%
交易计划和准备	37%	N/A	27%	N/A
监管挑战	35%	32%	26%	33%
人力资源全球流动性	33%	33%	29%	32%
人力资本衡量与报告的披露	33%	N/A	30%	N/A
移动财务应用	34%	32%	26%	30%
流程挖掘	33%	31%	26%	33%
非核心业务外包	32%	33%	31%	32%

\* 回答为“人力没有变化”的答复未显示于此表中。



## 致CFO和财务主管的行动建议

- 对您的核心团队及其招募、录用和留住所有级别和类型的财务及会计专业人员的能力进行评估，同时就财务人才和技能方面的投资将如何支持企业当前和长期的战略目标予以确定。
- 时刻关注人才留任问题——企业正在流失大量的顶级财务和会计人才。这些人才不仅流向其他企业和行业，而且随着他们越来越多地从事“非财务”工作，他们也会流向其他业务领域。
- 考虑您在响应员工需求方面的速度、成本和简便度（即快速解决和战术变通与顺利执行有效的资源战略之间的对比），包括于疫情停工期间提出的需求。
- 认识到局限于本地人才资源的混合工作模式所带来的人才招聘和留任挑战。
- 确定财务部门工作中存在季节性或其他周期性或交易性高峰和低谷的程度，实现更有效的管理。
- 监测基于云的协作和工作流技术在多大程度上为财务团队和整个企业的远程和混合工作模式提供了充分的投资支持。
- 确定最有效的人才投资方式，将其应用于由全职员工、合同工、外部专家顾问、第三方服务提供商和外包合作伙伴组成的高技能核心人才库。

## 相关案例

### 案例一

### 共享服务中心建设服务

**项目内容：**甫瀚咨询为一家综合快消品龙头企业提供财务共享中心建设服务，从流程、组织与人员、系统、服务管理等方面设计财务共享运营模式，并协助进行试点及第一批次工厂及分公司进行共享中心切换与实施落地。甫瀚咨询实施了31个财务流程的重新设计、审批流优化、数十份线上表单与对应工作流的开发上线、数十位共享中心新员工与现有当地财务团队的知识转移、58个绩效管理指标及体系化的服务水平协议的设定等。

**项目成果：**成功帮助集团实现财务组织转型，降低了30%左右的财务团队规模和人力成本，缩短近50%审核周期，提升财务运营管控效果与效率。

#### 项目整体方案



#### 财务共享运营模式

##### 流程

- 共享服务流程范围的设定
- 未来流程的设计蓝图
- 信息流与单据流匹配的优化思路

##### 组织与人员

- 共享中心组织架构方案
- 共享中心与各财务职能划分方案
- 人员测算方案

##### 系统

- 系统工具框架
- 各系统主要功能需求说明

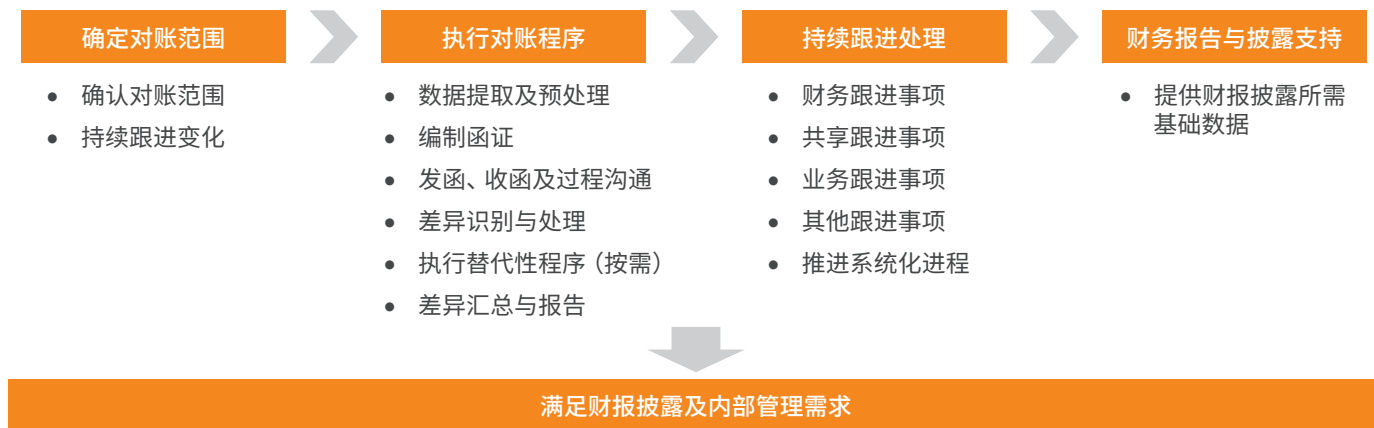
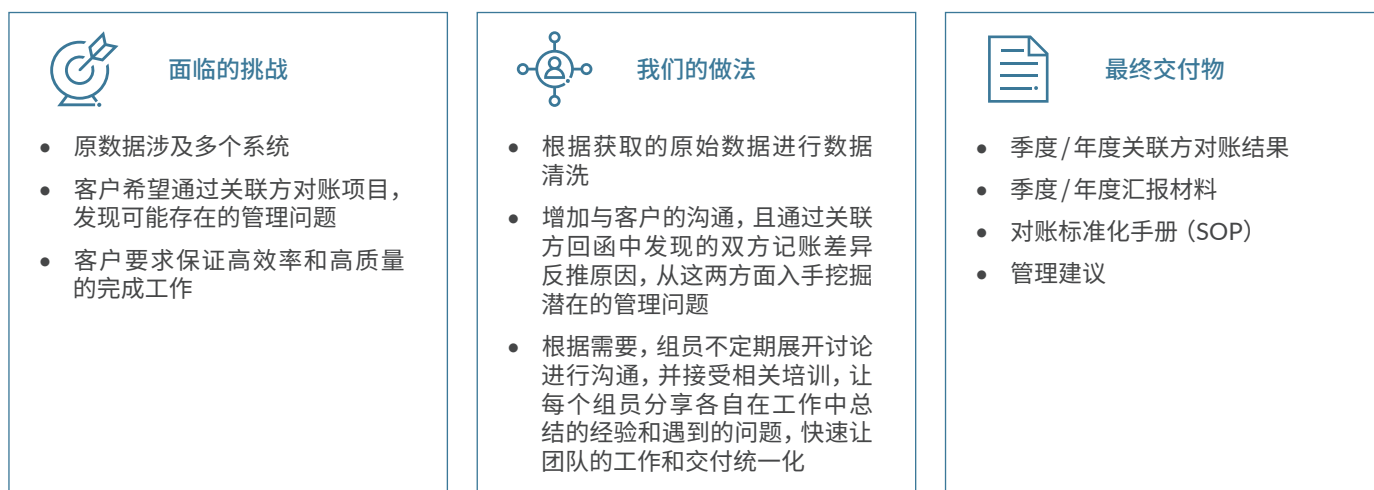
#### 服务管理

- 绩效考核体系的基本原则
- 典型指标设定
- 多层次的客户服务台 (helpdesk)

#### 基础设施和选址

**项目内容:** 甫瀚咨询为某互联网综合型企业提供关于关联方对账的管理业务服务(外包服务)。客户是香港上市公司,根据联交所《主板上市规则》14 a.71,需要披露财政年度内进行的关联交易的相关资料。

**项目成果:** 甫瀚咨询提供的关联方对账服务符合基于上市公司集团财报对关联方交易披露要求,完整准确地披露了关联方联营、合营集团的应收/应付账款金额。



## 调查结论四：推动自动化和数字化转型

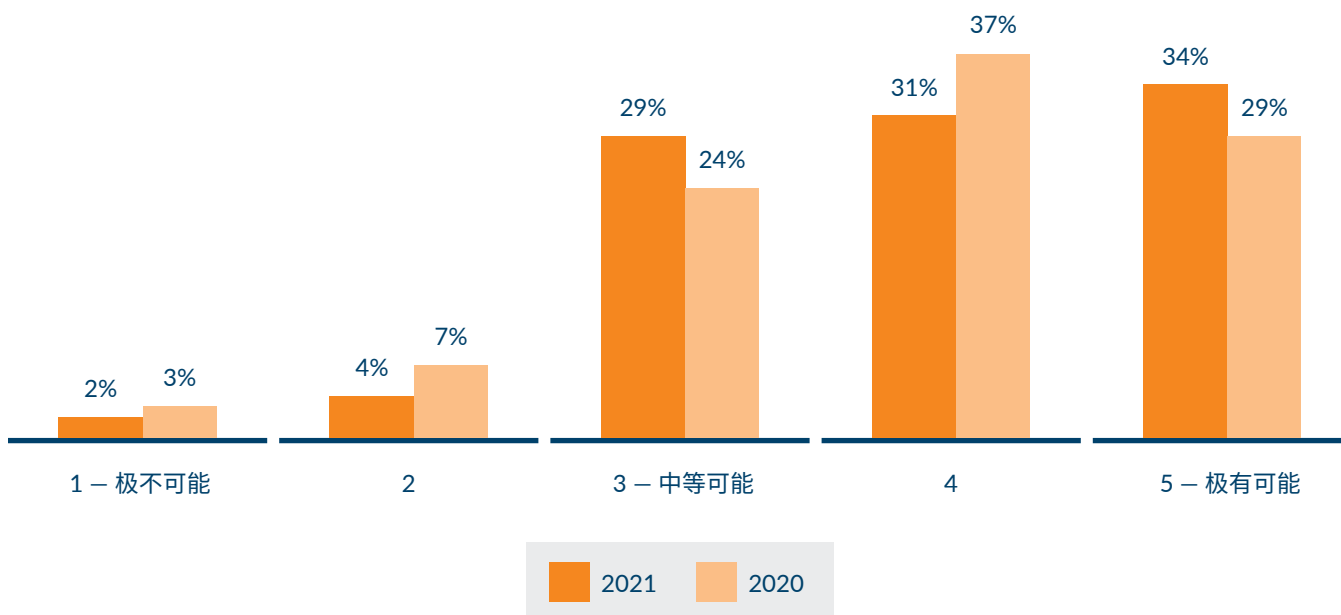
...

过去两年里，大部分企业的财务部门都在自动化和数字化转型的道路上取得了或多或少的发展，同时也充分预示了财务部门未来会进一步深化和强化转型的方向。

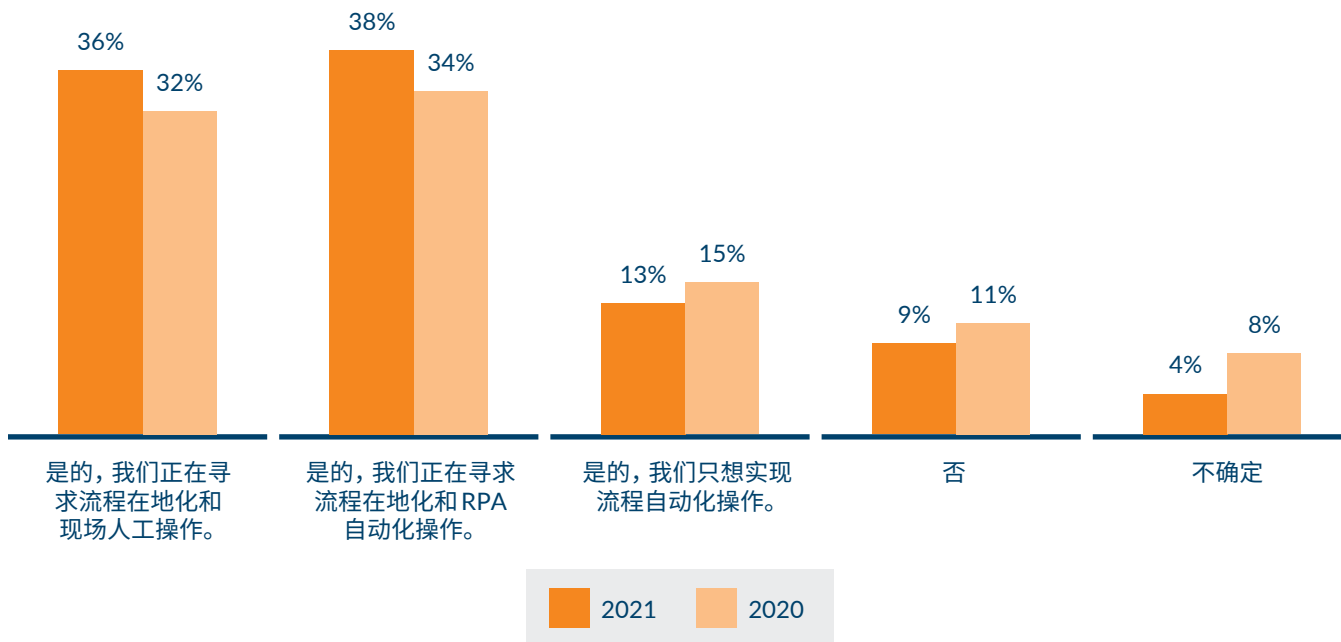
CFO 如今正在以新的眼光看待他们的系统和工具，因为他们已经充分认识了这些应用程序和工具在极端条件（内部和外部）以及面对日趋复杂的报告要求（例如人力资本披露和扩大 ESG 披露）下的有效性。此外，会计规则的持续变化也对财务系统提出了新的要求。

当财务领导者在仔细审查他们在自动化方面的现有能力和数字化转型工作取得的进展时，将会着重评估系统的输出是否准确和及时。此外，CFO 还致力于提高团队对云技术的使用，部署创新技术以支持虚拟协作，并改进人员和系统工作流程。最后，财务主管希望了解他们系统中以及第三方合作伙伴系统中的数据是否仍然易于访问和安全。

贵公司于未来一年内提高自动化程度以执行关键业务职能的可能性有多大？（显示：所有答复）



贵公司是否计划在未来一年内实现流程在地化并/或通过RPA技术实现流程自动化？（显示：所有答复）



## 致CFO和财务主管的行动建议

- > 评估从当前的财务系统中是否能获得实时洞察，而不用在每月关账后的几天或几周内大费周折地进行历史分析。应考虑这些工具的效用，是否既能满足当前的需求，也能实现已知及潜在的未来需求。
- > 优化现有的系统和工具，以自动化取代耗时的人工活动（如自定义报告），同时开发先进的云计算、协作和工作流能力。
- > 实施先进的工具和技术，包括能够在财务分析上实现创新的工具和技术，以及流程挖掘应用程序，从而识别流程中可以删除的步骤和活动，同时兼顾所有相关的内部控制。
- > 考虑建立机制，监测并不断提高财务客户的体验。
- > 建立并扩大财务部门在网络安全方面的关键作用，例如对网络安全支出进行对标分析；评估当前的投资分配；量化网络风险；从业务角度阐述网络风险，以及确保将数据安全和隐私活动扩展到第三方。

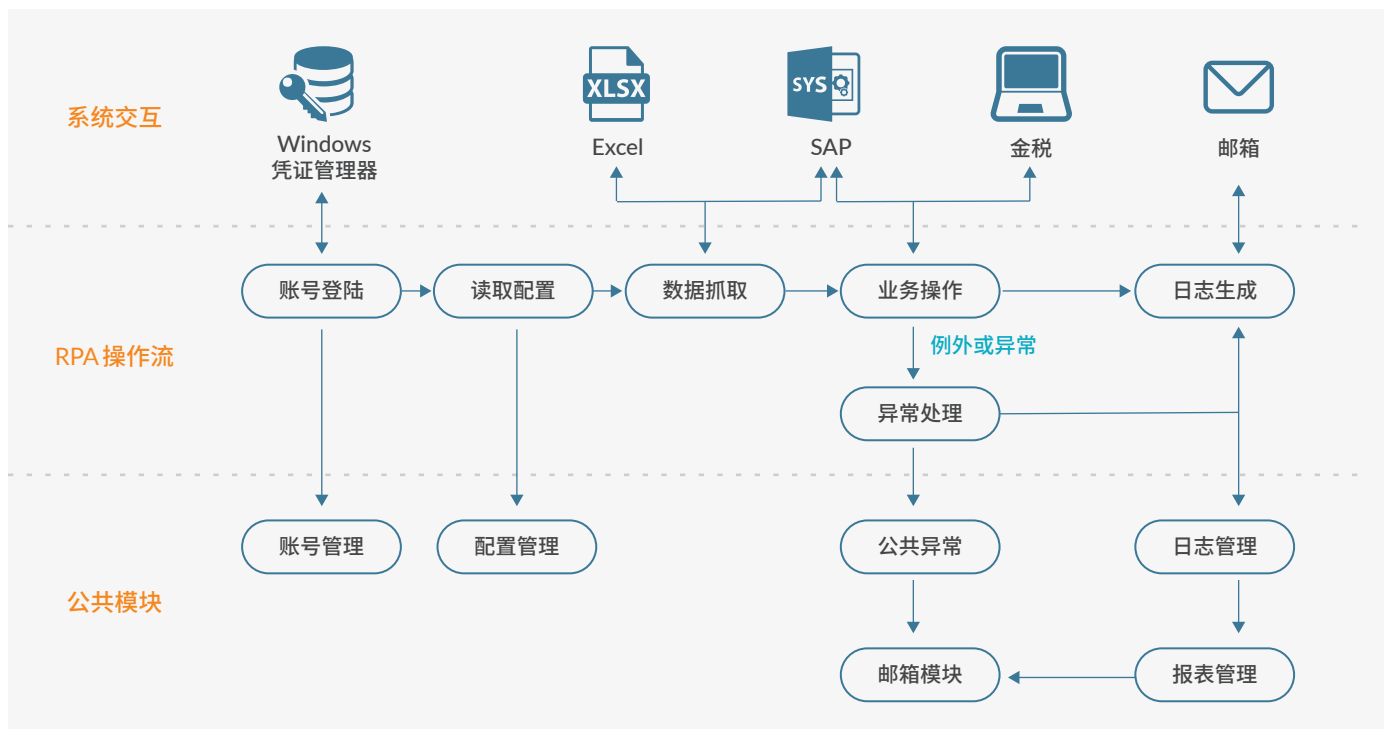
## 相关案例

### 案例一

### 流程自动化机器人 (RPA)

**项目内容：**甫瀚咨询为某美国上市公司提供开票机器人 RPA 服务。公司财务部有专员每日耗费约 2 小时在金税系统中手工开具增值税销项发票，工作较为机械且员工满意度不佳。甫瀚咨询通过对开票流程的梳理，结合发票分拆、合并、折扣、尾差等常见业务逻辑，为客户部署金税开票机器人。

**项目成果：**实现开票流程约 70% 的 FTE 节省，并增加了输出准确性；同时，业务人员亦从该流程中释放，可以投入更高价值的工作。



**项目内容：**甫瀚咨询为一家世界 500 强互联网客户提供流程挖掘服务。我们选取最为关键及员工抱怨最多的审批流，自时长、效率、审批量、风险、岗位权责等维度进行流程挖掘建模分析，结合业务特征，对流程提出包括审批阈值设定、并行审批、减少审批节点、向下授权、增加告知转审功能等优化建议。

**项目成果：**在主要风险可控的情况下，对项目范围内的多条审批流成功缩短 20%-50% 的审批周期，关键管理人员审批量最高优化 92%。此外，通过可持续监控审批流程运作的看板设计，审批流定期回顾机制及调整优化原则的设定与明确，为客户持续监控并提升审批效率与质量奠定基础。



#### 流程发现

- 对流程全貌的梳理，理解流程发生的真实情况
- 理解流程变式，对流程进行偏差检验打下基础

#### 偏差检验

- 偏差检验是对流程现状与理想流程之间的差异对比，通过发现偏差，并分析偏差原因，来发现和修正流程中的不合规节点，以保证流程的健康运行

#### 流程提升

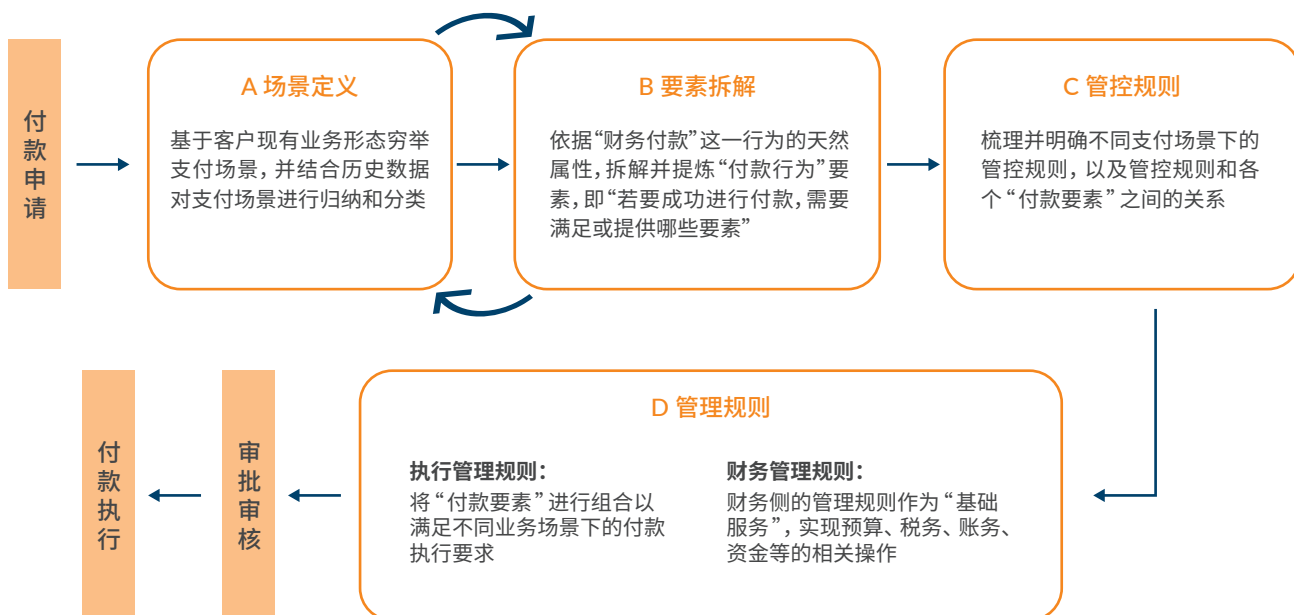
- 流程提升是在对业务的理解上，对流程涉及到的运营关注重点进一步分析，例如考量流程效率、业务成本/收入等，分析造成影响的原因，寻找流程可以得到提升和优化的空间，并实现实时监控

**项目内容：**为一家中国互联网综合型企业提供了面向公司全量付款需求的付款管理体系模型及平台搭建。我们基于付款本质提取付款构成要素，从付款管理角度对多元、快速多变的业务场景进行解构及共性提炼，重新定义付款场景，并基于付款场景构建核心管理规则，将各场景的管理规则转化成系统逻辑及流程节点，与客户共同构建并交付了付款管理平台。该平台可提供“积木包”式的模块化微服务，通过“积木”的按需快速组装来实现多元业务的快速匹配。该模型及平台可规范从需求方付款申请发起到付款场景定义、要素拆解、管控规则匹配和管理规则叠加，并在完成对应权限的审核审批后执行付款的全流程。

**项目成果：**该项目为客户提供的价值提升包括：

- ✓ 付款闭环管理 — 从付款申请发起到完成支付并将后续需要跟进管理的事项均系统化，实现闭环管理
- ✓ 付款管理服务化 — 将付款平台的各模块，如发票登记、影像扫描、单据传递等作为微服务，可快速组装；付款本身作为一个服务，可以标准化对接前端各类业务系统
- ✓ 付款风险持续监控 — 通过系统对付款风险进行持续监督，避免人工审核的疏漏
- ✓ 业财深度融合 — 实现了业务到财务入账的完整通路，提高了财务数据的准确性以及与业务的融合性

付款管理体系模型





## 甫瀚咨询可为CFO提供的帮助

...

财务负责人/主管的角色是动态的，将随着内部和外部客户及技术的需求不断发展。甫瀚咨询致力于帮助财务领导者应对当前的挑战；探索持续增长的机遇；提供创新的解决方案；并助力财务职能，使其成为企业和其他业务职能的前瞻性战略合作伙伴。我们的核心方法是通过整合人员、流程和技术来提高效率和提升生产力，从而实现变革并为整个企业创造价值。

甫瀚咨询为客户提供全方位的财务管理咨询服务，助力客户财务转型。具体服务内容包括：

<b>财务流程优化</b>	<b>财务报告和合规</b>	<b>财务信息化</b>
敏捷财务关账 管理报表优化 财务流程加速	财务对账和重述 财务政策制定 核算规范制定	财务信息化架构设计 财务数据治理 自动化和智能化
<b>成本和绩效管理</b>	<b>财务运营模式设计和运营</b>	<b>并购整合和上市</b>
成本有效性模型和成本优化 数据分析和可视化 预算，计划和预测	托管业务服务 共享服务中心 业务外包咨询	并购后整合 上市准备

此外，甫瀚咨询在非财务领域提供以下服务内容：

- 供应链管理咨询
- 供应商和采购管理咨询
- 企业风险管理
- 内部审计流程服务
- 信息技术审计服务
- 信息安全和隐私管理
- 企业应用技术解决方案
- 信息技术体系治理与流程优化等

## 关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来领先的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和卓越的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球超过25个国家的逾85家分支机构和成员公司，我们为客户提供财务、信息技术、运营、数据、分析、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询荣膺2021年《财富》杂志年度最佳雇主百强，我们为超过60%的财富1000强及超过35%的全球500强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是Robert Half International Inc. (纽约证券交易所代码: RHI) 的全资子公司。RHI于1948年成立，为标准普尔500指数的成员公司。

## 联络方式

### 北京

朝阳区建国门外大街1号  
国贸写字楼1座718室  
电话: (86.10) 8515 1233

### 上海

徐汇区陕西南路288号  
环贸广场二期1915-16室  
电话: (86.21) 5153 6900

### 深圳

福田区中心四路1号  
嘉里建设广场1座1404室  
电话: (86.755) 2598 2086

### 香港

中环 干诺道中41号  
盈智大厦9楼  
电话: (852) 2238 0499