

浅谈如何打造敏捷型财务团队

张波

(惠州市蓝微电子有限公司, 广东 惠州 516006)

摘要: 本文从现代经济社会快速变革这一根本趋势入手, 首先探讨这一趋势对财务职业带来的核心挑战。然后从核心挑战出发, 尝试找出根本性的应对思路和策略。将应对思路和策略应用于财务团队建设和个人能力模板发掘, 最终分析得出增强财务团队敏捷性和打造“一个基础、两种能力和两个方向”的个人能力素质模板。同时探讨了制约高敏捷型财务团队建设的一些因素, 并给出相应的变更建议。

关键词: 敏捷性; 财务团队建设; 制约因素; 建议

0 引言

21世纪的第一个20年, 国际经济社会经历深刻变化。大数据、人工智能、区块链等颠覆性技术突飞猛进; 反全球化和主要经济体贸易摩擦频发, 引发一连串连锁反应; 随着智能终端的普及和应用, 新的商业模式不断涌现, 互联网经济蓬勃发展, 已成为一股不容忽视的经济力量^[1]。所有的变化正在颠覆和重塑各行各业, 也极大地增加了企业经营环境的不确定性。物竞天择, 适者生存。财务这个古老的职业, 其职业内涵、角度定位和演变趋势也不可避免发生重大变化。以华为IFS为代表, 结合最新IT信息技术(数据挖掘和呈现技术等)、管理技术(项目管理技术等)和经营理念(深度业财融合和业财税一体化等), 以适应和支持全球化发展战略。全球化已变成企业生存的必要战略选择, 高度敏捷的适应性则是打造人力资源和团队核心竞争力最重要方面。

1 敏捷性的定义和核心特征

1.1 敏捷性的定义

敏捷性, 在企业层面来理解, 是指企业在不断变化、不可预测的经营环境中善于应变的能力, 简单归纳即快速有效响应变化的能力。在动物界, 提到敏捷, 大家首先可能想到的就是豹。豹的特点概括起来主要为: 身材矫健, 动作灵活, 奔跑速度快。既会游泳, 又会爬树。性情机敏, 嗅觉听觉视觉都很好, 智力超常, 隐蔽性强, 长长的尾巴在奔跑时可以帮助豹保持平衡。

1.2 敏捷性的核心特征

为了实现企业快速响应经济大势和行业竞合的变化, 企业就必须具备高度的敏捷性。敏捷性概括起来主要包括五个核心特征: 高效数据收集体系、通过专业能力形成有用信息、高效的信息呈现技术和系统、快速有效地决策和行动、严谨科学的过程管理和结果反馈工具一戴明环(PDCA)。

2 财务团队敏捷性建设

2.1 财务团队敏捷性建设

财务职能作为企业资金管理和运营的核心环节、风险防控和合规经营的重要环节, 以及企业经营成果界定的责任环节, 必然需响应企业对于高度敏捷性的要求, 打造财务团队敏捷性的五个核心特征。

2.2 高效数据收集体系

目前国内企业主要包括两套数据收集体系, 以财务会计为基础的财务报表系统和以管理会计为基础的经营报表体系。要想实现高效数据收集, 最核心的问题是要实现公司数据的电子化, 最终的目标实现无纸化的数据管理。很难想象一个存在大量

纸质单据流程的企业, 能拥有很高效的数据收集能力。充分调研和选择好公司主系统平台, 做好流程建设, 在此基础上扎实推进各模块数据电子化。通过及时高效的信息系统, 实现对企业经营过程的实时监控和记录, 不断提升财务报表体系和经营报表体系的时效性, 在结果上实现敏捷, 通过数据的高效动态管理, 增强企业对外部竞争环境变化的敏感性和快速调整能力, 增强对内部运营效率的实时监控, 不断提升内部运营效率^[2]。

2.3 通过专业和核心能力形成有用信息

随着大数据和人工智能技术发展, 财务的简单重复部分工作, 将不可避免由机器完成, 也必须被替代掉。财务职业的内涵在不断充实, 在高敏捷型财务人员的能力素质模板里面, 至少应该包括一个基础、两种能力、两个方向。一个基础, 即不断提升专业职称和专业能力, 提升团队的硬实力, 即专业能力上限; 两个能力, 即语言能力, 包括外语能力和计算机语言能力。不断提升财务人员的外语能力, 以适应和对接国际化。重视计算机语言能力, 推动财务和计算机语言技术的充分融合; 两个方向, 即深度业财融合和业财税一体化、审计等专家化方向。

总结起来, 就是不断提升财务团队的综合能力上限, 强化内部协同, 充分赋能团队。有一些具体的手段, 例如部门内外部的快速轮岗、从人员入口(人员招聘)管控语言能力、优化财务部各职能架构(高度重视税务岗位等)和高频度的外部先进经验培训和引入等。

2.4 高效的信息呈现技术和系统

信息的最大作用是为决策者提供依据, 高效的信息呈现技术和系统, 则是高效和有效决策的基础。首先是战略和经营重大事项的关键信息覆盖率, 对于战略重大事项和公司核心竞争力事项, 要有一以贯之的持续的量化指标, 关注指标的不断改进和提升。根据不同年度规划侧重点不同, 在保持战略一贯性的基础上适度微调。在此层面上的指标, 不宜过多, 要突出重点。其次, 关键字段数据的快速组合能力及充分利用计算机的数据处理能力。关键字段数据的快速组合能力, 决定了最终数据呈现能力的柔性和时效性。要想实现数据呈现能力的柔性, 也离不开高效的信息系统。绝大多数财务人员都经历过表格数据太多和处理缓慢的情况, 又或许经历过函数不熟悉带来的大工作量, 这些现象从根本拿上来说, 是计算机数据处理能力的错配和财务人员计算机语言能力不足造成的。比较有效的解决方案, 则是充分利用IT部门的虚拟计算能力和专业能力, 通过一些宏的设置, 有效解决数据处理缓慢和大量重复工作的问题, 实现高效人机结合。最后, 高效的数据呈现技

术和方式。传统的数据呈现方式一般是以PPT和EXCEL为载体的，以图表为主，通过邮件和其他即时通信软件来实现传输和呈现。随着即时通信技术的进步，未来以BI智能决策系统为主，结合电子看板和移动互联的数据呈现技术将会是重点方向。这个系统的核心是，通过电子看板和移动互联手段，将不同层级、不同业务单元和不同职能部门需要的信息，以高可视化、最快捷的方式来呈现，从而使整个公司更加敏捷。同时数据呈现具备向下钻取和向上收拢归纳总结功能，可以实现个性化组合能力，增强数据的适用性。

2.5 快速有效决策和行动

高效数据收集、处理和呈现，最终都要服务于高质量的迅速决策。要想有效服务好决策过程，首先必须先搞清楚企业的决策机制和流程。然后确保承担决策责任的管理者能在最佳的时间，得到最佳的信息^[3]。信息的过度和不足，都会在一定程度上影响决策的质量。最终体现在经营绩效上。通过评估绩效表现，最终反馈给到经营管理团队，哪些决策是有效的，哪些决策是无效的，同时分析成功和失败的经验教训。

2.6 严谨科学的过程管理和结果反馈工具—戴明环(PDCA)

PDCA循环是美国质量管理专家沃特·阿曼德·休哈特首先提出的，由戴明采纳、宣传，获得普及，目前已广泛应用于企业质量管理、企业过程管理和工作质量管理等各方面。PDCA循环分为四个阶段，即计划(Plan)、执行(Do)、检查(Check)、处理(Act)。在质量管理活动中，要求把各项工作按照作出计划、计划实施、检查实施效果，然后将成功的纳入标准，不成功的留待下一循环去解决。以此形成改善的螺旋向上力量。从结果看过程，发现问题，总结经验，并将经验融入到下一个过程中。近几年，中国企业在计划和执行方面的实践得到了一定的发展，但检查和处理环节，还有一定的缺失。只有真正落实检查和处理这两个环，实现闭环的循环管理，因势制权，因势利导，才能最终推动组织和团队实现变革，适应竞争环境的剧变，持续生存和发展。

3 打造敏捷型财务团队的制约因素

3.1 财务职能对于高度审慎性的要求

财务职能因其专业性和能力素质要求，在团队文化和价值观上会凸显出一些特点，如审慎约束等，而敏捷型财务团队则要求快速响应。如无法在两者之间做好平衡，在哪些方面保持财务审慎原则，在哪些方面积极创新，充分拓展财务职能的外延，则会在财务团队内部造成一定的混乱，最终影响财务团队整体绩效表现^[4]。在对外信息披露方面，需严格按照国家会计法律法规、上市公司相关法律法规、交易所制订的规范操作指引等执行，不打折扣。

3.2 企业文化的约束

中国经济发展经历了从计划经济为主到以市场经济为主的历程。改革开放以来，国内企业在规模和经济效益方面得到了极大的提升。但在企业文化、核心价值观和管理风格上，依然保留着计划经济时代的印记。传统金字塔式组织架构、自上而下的指挥体系、创新动力不足等问题，导致企业在快速应对经济形势和行业变化上略显吃力。这些都对打造敏捷型财务团队形成了一定的制约。

3.3 企业信息系统的约束

电子信息技术起源及发展于国外，也最早应用于国外企业并获得极大的成功。中国企业对集成化的企业信息系统也

经历了从初步了解，逐步了解，逐步掌握和应用，到现在的逐步领先的阶段。在逐步掌握及应用阶段，由于缺乏系统性思维，导致信息系统在架构上无法满足企业快速发展的需求，导致处处打补丁，或者寻求妥协性的解决方案(采用手工收集数据)^[5]。这些都严重制约着企业快速获取信息的能力，导致企业和财务团队在敏捷性上处于劣势。

4 打造敏捷型财务团队的建议

4.1 提升财务团队文化跟企业文化的适配性

提升财务团队文化跟企业文化的适配性，从财务的监督、服务和增值三个角色来看，协调好服务与监督的关系，在提供专业化的过程中实现监督。充分拓展财务职能的外延，做好增值服务，体现价值创造的角色。在对外提升财务报表体系过程中，始终坚持审慎性原则。在内部管理会计报表体系，大胆创新，充分业财融合，充分融入财务视角。

4.2 以财务为主，做好企业信息系统的前瞻性框架设计

从企业战略出发，结合企业中长期发展规划，在不设CIO(首席信息官)的企业，考虑到企业最终经营绩效的反馈由财务职能来完成，以财务职能为主，来做企业信息系统的前瞻性框架设计。在可接受的成本范围内(从战略成本和收益角度)，充分考虑企业信息系统的延展性，同时满足企业国际化战略需求。从长期来看，不断提升信息收集、处理和呈现的时效性，以实现高度敏捷。

4.3 充分赋能财务团队，提升能力上限

充分赋能财务团队，建设好一个基础、两种能力、两个方向。不断提升专业职称，提升团队的专业能力上限；发展好外语能力和计算机语言能力，不断提升财务人员的外语能力，以适应和对接国际化。重视计算机语言能力，推动财务和计算机语言技术的充分融合；坚持深度业财融合和业财税一体化两个方向。最终提升团队综合能力上限，以不断提升的能力来应对经济及行业的不断演变^[6]。

5 结语

在可预见的未来，世界经济全球化程度仍将不断提升，以AI(人工智能)为代表的信息技术革命将深刻改变和重塑各行各业的运作方式。未来企业的竞争，不再局限于人才层面，必将在在此基础上更进一步，延伸到人才、组织文化、革命性信息技术和愿景使命的高度展开有机融合和全方面的竞争。财务团队只有持续不断打造敏捷型组织，深入推进业财融合，不断提升业财税一体化水平，才能适应时代发展要求，逐步培育价值创造理念，最大程度助力企业在不断变化的竞争格局中立于不败之地。

参考文献

- [1] 尹国平.业务财务一体化的难点与对策[J].财务与会计,2016(23):43-44.
- [2] 乐双艳.业财融合在企业中的实施途径探析[J].会计师,2017(12):29-30.
- [3] 沈雪峰.管理会计报告与信息系统的融合[J].首席财务官,2017(23):84-85.
- [4] 张燕.浅谈通过加强业财融合提升财务管理水平[J].当代经济,2015(26):54-55.
- [5] 徐画梅.浅谈通过加强业财融合提升财务管理水平[J].中国集体经济,2018(23):127-128.
- [6] 叶萍.通过加强业财融合提升财务管理水平的相关思考[J].纳税,2020,14(2):102-103.