

业财融合视角下中小企业财务数字化转型咨询 方法论与应用

潘秋环

政旦志远（深圳）管理咨询有限公司，广东 深圳 518000

DOI:10.61369/ASDS.2025100007

摘要：在数字经济的迅猛发展浪潮之中，财务数字化转型已然成为企业打造核心竞争力的关键所在，然而战略方面存在的模糊不清状况、资源的匮乏以及人才的短缺等结构性困境，致使广大中小企业在转型道路上遭遇重重险阻，前行颇为艰难，本文依据一线咨询实践经验，希望能够破解这一难题，系统地构建起一套囊括“诊断评估、蓝图规划、路径实施、持续运营”的咨询赋能方法论体系。借助对A科技公司的全面案例解析，具体呈现出该方法论怎样帮助企业突破发展瓶颈，达成财务能力的实质性提升与跨越，研究提炼出保障转型成功的关键因素要点，并对咨询服务未来的演进趋势进行展望，期望可为中小企业提供一套有可复制性、可落地执行的实践框架以及决策指南。

关键词：财务数字化转型；中小企业；咨询赋能；业财融合；敏捷实施

Consulting Methodology and Application of Financial Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises from the Perspective of Industry and Finance Integration

Pan Qiuhan

Zhengdan Zhiyuan (Shenzhen) Management Consulting Co., Ltd, Shenzhen, Guangdong 518000

Abstract : In the rapid development wave of the digital economy, financial digital transformation has become the key to the core competitiveness of enterprises, but the structural difficulties such as ambiguity in the strategy, lack of resources and shortage of talents have caused the majority of small and medium-sized enterprises to encounter many obstacles on the road of transformation, and it is quite difficult to move forward. The consulting empowerment methodology system. With the help of a comprehensive case analysis of A technology company, it specifically presents how the methodology can help enterprises break through the bottleneck of development and achieve substantial improvement and leapfrog of financial capabilities, study and extract the key factors to ensure the success of transformation, and look forward to the future evolution trend of consulting services, hoping to provide a set of replicable and implementable practice frameworks and decision-making guidelines for small and medium-sized enterprises.

Keywords : financial digital transformation; small and medium-sized enterprises; consulting empowerment; integration of industry and finance; agile implementation

引言

当下我们所处的时代，是由大数据、人工智能、云计算以及区块链等新一代信息技术所驱动的数字经济时代，中国信息通信研究院统计得出，2022年中国数字经济规模达到了50.2万亿元，在GDP中所占比重为41.5%，已然成为推动国民经济高质量发展的核心动力^[1]，在这样的背景状况下，企业的运营模式、竞争格局以及价值创造逻辑正经历着深刻的重塑过程。

对于国央企以及大型民企来讲，凭借着雄厚的资源，它们的财务数字化转型路径已然比较清晰，大多是借助引入SAP、Oracle等大型ERP系统，构建财务共享中心等办法来推进^[2]，而中小企业作为中国经济的毛细血管，数量超过5200万户，贡献了50%以上的税收、60%以上的GDP以及80%以上的城镇就业，然而在数字化转型过程中却普遍陷入不敢转、不会转的艰难处境^[3]。

这样的困境呈现出结构性特征，从战略角度来看，管理者对于数字化的认知大多停留在会计电算化范畴，欠缺长远的战略眼光^[4]，在资源方面，预算存在限制且复合型人才匮乏，以至于难以承受大型系统所需的成本，于管理层面而言，业务流程的标准化程度不够，信息孤岛问题较为突出，这对业财融合以及系统落地形成了妨碍^[5]。

因此，中小企业难以复制大企业重资产、长周期的转型模式，亟需小步快跑、量体裁衣的轻量化方案^[6]。在此过程中，专业财务咨询机构的作用凸显，正从方案提供者转变为赋能者与共创伙伴^[7]。

作者简介：潘秋环，政旦志远（深圳）管理咨询有限公司，职称：会计师，研究方向：内控。

一、中小企业财务数字化转型的深层痛点与独特需求剖析

为有效赋能中小企业，必须深入理解其真实痛点与核心需求。与大型企业追求体系完备性、架构前瞻性不同，中小企业的诉求更务实、场景化，且高度结果导向^[4]。其核心痛点可归纳为以下四个维度：

(一) 战略定位不够清晰使得转型方向不明以及投资回报存在不确定性

中小企业的管理者大多深陷于日常运营之中，很难开展系统性的战略思考，他们对于数字化的认知大多时候呈现出两极分化的状况：一种是过度地神化数字化，期望凭借一套系统来解决所有的管理问题，另一种则是过度地简化数字化，将其视作可有可无的工具升级^[5]。关键的症结在于缺少可把数字化转型与企业战略目标进行有效衔接的路径，因为难以对转型投入的回报进行量化预测，决策过程中充满了顾虑，他们所需要的并非宏大的愿景，而是一本清晰的账目——首先做什么、投入多少以及可带来哪些具体的收益^[6]。

(二) 资源双重约束构成了中小企业面临的颇为现实的挑战

资源双重约束体现为资金与人才两方面的短板：资金层面，传统ERP实施费用往往高达数十万甚至上百万元，超出了中小企业的承受限度，故而它们更倾向于按需付费、可快速部署且有弹性扩容特点的云化、SaaS化解决方案^[7]，人才问题则更为较大，当前财务人员知识结构较为单一，在事后核算以及报表编制方面较为擅长，然而却欠缺数据分析、流程优化以及业务协同能力^[7]。引进复合型人才成本高昂且难度颇大，可行的转型方案应当内置知识转移与能力建设机制，以此帮助企业培育内部的发展动力^[8]。

(三) 数据孤岛化堪称妨碍中小企业管理升级的关键妨碍因素

企业于不同阶段引入的进销存、财务、OA等系统各自行事，数据标准存在差异，致使业务与财务数据彼此脱离，财务数据大多时候沦为事后的记录，难以实时呈现前端业务的动态情况^[10]，典型的状况是，项目实际成本数据无法及时传递至财务部门，造成项目毛利核算严重滞后，使得管理层决策缺乏及时且准确的数据支持^[9]。如此一来，打通业财数据链，达成全流程数据的实时同步以及可视化管理，已然成为中小企业提升精细化管理水平的迫切需求^[2]。

(四) 管理依靠人治，流程的标准化程度欠缺

中小企业在运营方面大多时候过度依赖核心人员的经验以及习惯，从报价审批一直到费用报销，都缺少统一的制度规范，这种依据个人意志来管理的模式，致使操作惯性不佳、效率比较低，还潜藏着职责不清晰以及合规操作方面的隐患^[4]，财务数字化转型的核心价值其中之一，就是把关键业务流程融入系统，用刚性的规则替换弹性的人治，将优秀实践固定下来，降低对关键个人的依赖，从系统层面提升组织的运营稳健性以及风险抵御能力^[8]。

经过综合分析可以看出，中小企业有一些独特需求，这些需

求可提炼总结为三个要点，其一为经济适用且可快速产生效果的解决方案，其二是有清晰的里程碑以及可以看到成果的实施途径，其三是自始至终贯穿且能为内部团队赋予能力的建设机制，这三个要点共同构成了专业服务机构对中小企业进行有效赋能的关键切入点^[3]。

二、赋能型财务咨询方法论的构建：四阶段螺旋式上升模型

面向中小企业核心需求，构建了一套有动态闭环特性的赋能型咨询方法论，此模型着重突出与客户共同开展创造活动，将价值驱动作为核心要点，超越了传统的方案交付模式^[7]，整个体系是由四个相互紧密关联、可迭代优化的阶段所构成。

(一) 阶段一：全面诊断——绘制转型现状图

此阶段作为项目的基石，会对企业展开系统化的健康体检，精准地识别出现状与目标之间的差距，采用三维立体诊断法，其中战略与业务洞察方面，借助和创始人以及核心管理层进行深度访谈并举办工作坊，深入去理解企业的商业模式以及战略目标^[9]。最关键的是弄清楚数字化转型需要解决的关键业务问题，像是提升接单能力、控制项目成本或者加速资金周转等，流程与组织评估方面，运用流程穿行测试方法，系统地梳理从订单到回款、采购到付款等核心业务流程，识别出效率瓶颈以及风险点，评估现有财务组织的架构、职责以及人员能力与未来数字化要求的匹配程度。技术与数据审计方面^[5]，全面盘点企业现有的IT资产，评估系统功能、集成度以及数据质量，结合自研的数字化成熟度评估模型进行多维度的量化评分，最终形成《企业财务数字化成熟度评估报告》，这份报告可客观地反映现状，是凝聚转型共识的关键工具^[6]。

(二) 阶段二：蓝图规划阶段

此阶段要共创转型导航图，在清楚了解现状之后，此阶段会和企业一同设计出可行的未来蓝图以及分步实施的路径，关于愿景与目标共建，要明确财务职能转型后的新定位，是从记账型转变为业务伙伴型，还是成为价值创造中心，还要设定具体可衡量的目标，像缩短财务报告出具的时间、提高项目毛利率核算的准确率^[2]。在应用场景优先级排序方面，采取小切口、高价值的策略，联合业务部门挑选出痛点明显、价值较高且容易实施的场景作为优先试点，比如自动化费用报销、客户信用管理以及实时项目仪表盘^[8]，对于轻量化技术架构选型，针对中小企业的特点，推荐采用SaaS云服务加上低代码平台再加上RPA的组合架构^[6]。这种模式有着初始投入少、部署迅速、弹性扩展等优点，制定敏捷实施路线图，把整体目标分解成一系列可独立交付、周期短的迭代项目，明确各个阶段的范围、目标以及产出，保证转型过程可控制、可看见，每一步可带来实际的业务价值^[3]。

(三) 阶段三：推动落地以保证转型取得实际成效

此阶段核心任务是把规划方案落实到实际行动中，重点在于可敏捷地执行并且保证用户充分参与进来，以此保障最终能达成预期成果，组成联合团队来保障方案落地实施：项目实施团队是

由咨询顾问以及客户方的财务、业务方面的关键人员共同构成的^[5]。这样的模式可保证方案切实解决业务中存在的痛点问题，而且也是一个可以进行贴身指导、传授经验的过程，保证相关能力可在组织内部得以内化^[7]，采用敏捷迭代的方式来控制风险：开发工作运用短周期的敏捷冲刺模式，借助每日站会保持沟通的透明度，并且借助周期性的成果演示及时获取用户反馈信息，根据反馈动态调整细节，有效控制项目出现偏差的风险^[10]。同时要对配套管理机制进行升级，在系统上线之际，要对相关的业务流程以及管理制度展开梳理和优化，达成线上线下规则的统一，这是保证系统效能可真正发挥作用的软件基础设施建设^[8]。

(四) 阶段四：确立长效机制以达成持续运营

此阶段的关键目标在于，从项目交付转变至能力内化，帮助企业构建起自我驱动且持续优化的运营体系，知识转移与人才梯队建设方面：重点是为企业培育内部的种子团队，让其拥有系统运维以及基础配置的能力，接着借助有针对性的全员培训，保证新系统融入日常工作的各个环节^[5]。构建标准化运营体系：协助企业打造涉及监控、支持、需求反馈以及数据安全的标准运营流程，这一体系是系统稳定、高效、安全运行的制度保障，是实现长久稳定的基础^[2]，价值衡量与迭代优化：设立价值看板，定期评估转型对关键业务指标的实际影响，依据客观数据洞察优化机会，规划后续迭代路径，构建一个可自我审视、自我完善的动态优化闭环^[7]。

此方法论的核心要点是实现双向赋能以及共创，它的最终目的，并非仅仅是保证系统可成功上线这一有技术属性的交付成果，更关键的是要为企业注入有持续进化、自我驱动特性的内生能力^[4]。

三、全周期实践案例深度解析：A 科技公司的困局与破局

以国家级高新技术企业 A 公司作为实例，深入分析其数字化转型的动因，A 公司主要从事软件定制开发业务，年营收达 5000 万，然而快速发展的业务与薄弱的管理基础之间产生了尖锐矛盾，其一在项目管理方面，数十个项目同时开展，成本数据却不能实时同步，财务核算只能在事后进行，项目盈亏只能依靠粗略估算，导致管理层对经营过程失去了有效的监控^[10]。其二在内部运营方面，费用报销流程繁琐且冗长，平均周期长达 10 天，严重影响了效率，员工满意度较低，同时财务团队被大量的纸质单据审核工作所困扰^[5]，其三在风险控制方面，兼职人员费用结算缺乏标准流程，操作不够规范，这造成了管理上的漏洞，还构成了税务与法律风险^[9]。

(一) 深度诊断：量化差距，凝聚共识

通过问卷调查、深度访谈和流程分析，诊断出 A 公司的核心问题在于业财分离与管理滞后。其数字化成熟度评分仅为 2.1 分（满分 5 分），表现为仅有基础财务软件，项目管理工具与财务系统完全隔离，数据依赖手工整理。基于诊断结果，与管理层共同确立了三大转型目标：提升财务运营效率、实现项目精细化管

理、强化费用合规控制。

(二) 蓝图规划：三步走战略

速赢阶段（第 1 - 3 个月），上线云端费用管理系统，实现报销流程自动化。核心阶段（第 4 - 9 个月），搭建项目成本核算平台，打通业务与财务系统。深化阶段（第 10 个月及以后），引入 BI 工具，构建管理层数据驾驶舱。

(三) 敏捷实施与成效：步步为营，价值彰显

速赢阶段：引入 SaaS 费用管理平台，集成携程商旅、滴滴企业版，应用 OCR 技术自动识别发票，预设多级审批流程。成效：报销周期从 10 天缩短至 2 天；财务审核工作量下降 70%；员工满意度提升 40%。

核心阶段实施的具体情况如下：借助低代码平台来定制开发项目成本归集中心，借助 API 接口自动同步 Jira 系统的工时数据以及财务系统的支出数据，以此达成实时毛利核算，所取得的成效为：项目毛利率核算的准确率从原本不足 60% 提升到了 95% 以上，管理层可随时查看项目的盈利状况，兼职费用结算实现了标准化，合规风险得以降低。

(四) 打造可实现持续运营的长效机制

转型若要成功落地，需依靠有可持续性的运营能力，我们帮助 A 公司构建了三大保障机制，其一为内部支持体系，从中选拔并培养内部数字专员，由这些专员负责日常运维、权限管理以及报表开发等工作，以此形成自我支撑能力，其二是定期复盘机制，设置季度回访环节，与 A 公司团队一同审视系统运行数据，从中发现问题并持续进行优化。其三是前瞻规划机制，结合 A 公司拓展海外市场的业务战略，共同谋划系统升级路径，保证数字化能力可与业务发展保持同步。

四、解码成功基因，从容应对挑战

依靠在 A 公司等企业所开展的实践活动，我们归纳总结出中小企业实现财务数字化转型成功的三项关键要素，同时还提出了应对常见挑战的切实可行策略。

(一) 关键成功要素之中，高层深度参与是转型的首要推动力量

企业最高管理者不只是项目批准者，更要成为转型的首席倡导者，参与关键决策、协调资源、破除组织壁垒，为变革提供持续的战略支持^[8]，业务价值引领把解决痛点与创造实效当作核心，每个转型举措都围绕具体业务问题来开展，保证技术投入紧密服务于业务增长，防止为数字化而数字化，让业务部门成为转型的真正受益者与支持者^[9]。内生能力培育以知识转移与团队赋能作为重心，咨询的目标不只是交付系统，还要帮助企业构建自主运营与持续优化的能力，项目贯穿知识传递与人才培养，保证顾问离开后企业拥有能理解、使用并迭代系统的内部团队^[7]。

(二) 典型挑战以及应对策略

挑战之一是组织变革引发的员工抵触情况，员工会因为习惯发生改变产生抗拒心理，应对策略如下：实施全面的变革沟通工作，清晰阐明转型给员工带来的价值所在，提供系统的培训以及

分层辅导，以此降低学习的门槛，树立内部标杆用户，发挥其示范作用，设计渐进式的适应方案^[4]。

挑战之二是历史数据质量欠佳以及迁移存在险阻，企业的历史数据大多时候标准不一致，清理成本较高，这成为了系统实施的妨碍因素^[10]，应对策略为，秉持上线即治理的原则，不追求一次性达到完美迁移，制定分阶段的数据清洗计划，借助系统规则反向推动数据规范录入，对非关键的历史数据进行归档处理，集中资源保障未来数据的质量^[6]。

挑战之三是需求蔓延以及项目范围失控，业务部门不断提出新的需求，容易致使范围膨胀以及交付延期^[5]，应对策略是：在项目启动阶段明确界定各个迭代周期的范围，严格执行变更控制流程，新增需求统一纳入需求池，经过评估之后安排到后续迭代中，保证当前阶段目标清晰、交付可控^[3]。

五、结论与未来展望：迈向智能、协同的价值共创新生态

经理论与实践验证，专业财务咨询依靠系统化方法论以及实践经验，可有力帮助中小企业以可控成本达成财务管理数字化升

级^[4]，赋能式咨询的最关键的是从单纯给予结果转变为传授方法，给予企业自主持续发展的能力^[7]，财务咨询服务会朝着更深入、智能的方向发展^[2]，从流程数字化迈向数据资产化。服务重点会从流程优化，转变为协助企业把数据当作战略资产进行系统管理，借助搭建数据中台、深入挖掘数据，达成真正的数据驱动决策^[8]，从自动化到智能化，人工智能与机器学习会融入财务核心环节，咨询服务会聚焦推动预测性分析、智能风险预警以及动态预算优化等能力，拓展财务的价值创造边界^[9]。从内部优化到生态协同，随着产业互联网发展，咨询服务会借助区块链、开放 API 等技术，帮助中小企业对接上下游生态，实现与供应商、客户及金融机构的实时数据协同与价值共享，提升整体价值链效率^[10]。

面对当前这样的变革趋势，财务人员需要积极主动地进行转型，从传统的核算工作者转变为业务伙伴、数据分析师以及变革推动者^[7]，只有不断持续地进化，才可为企业提供帮助，使其在数字经济环境中稳健前行，为中国的高质量发展贡献出自身的专业力量^[11]。

参考文献

- [1] 中国信息通信研究院 . 2023，《中国数字经济发展研究报告（2023年）》年度报告 . 北京：中国信息通信研究院 .
- [2] 徐策 . 2023，《迈向未来财务：中国企业财务数字化转型白皮书》普华永道白皮书，2023年版 .
- [3] 曹文杰 . 2023，《迈向未来财务：中国企业财务数字化转型白皮书》普华永道白皮书，2023年版 .
- [4] 刘政、谭静和张雨婷 . 2022，《中小企业数字化转型的“困境”与“破局”：基于赋能理论的案例研究》管理学报19(04), 518–531.
- [5] 华为公司企业架构与变革管理部 . 2021，《华为数字化转型之道》机械工业出版社 2022年版 .
- [6] 元年研究院 . 2022，《元年财务数字化转型研究与案例实践白皮书》元年科技股份有限公司 白皮书 2022年版 .
- [7] 普华永道 (PwC) . 2022，《财务职能：把握机遇》特许公认会计师公会 (ACCA) 研究报告】
- [8] 张庆龙 . 2021，《企业财务数字化转型的本质与方向——基于华为的案例研究》会计之友，(01), 2–9.
- [9] 黄鸿飞 . 2023，《迈向未来财务：中国企业财务数字化转型白皮书》普华永道白皮书，2023年版 .
- [10] 肖静华、谢康和廖雪华 2021，《数字化转型与企业管理适应性重构——基于海尔与华为的双案例研究》管理世界37(03), 花木兰.Employee 168–188.