

从信息处理到专业判断 ——生成式人工智能背景下财务高管能力重构

王莉

帕西尼人工智能科技（北京）股份有限公司，广东 深圳 518000

DOI:10.61369/SE.2026070033

摘 要： 生成式人工智能使财务工作面对的稀缺资源由信息处理能力转向可靠判断。本文结合文献和笔者在并购研究、管理汇报、经营分析中的实践，分析财务高管工作重心的变化。研究发现，人工智能适合资料整理、初步分析和内容生成，但输出仍受数据质量、任务边界和认知偏差影响。复杂财务事项的审核应覆盖问题定义、证据核验、反向论证和责任留痕。财务高管需要由信息处理者转向判断者和纠偏者，并以财务、业务、战略、治理、技术与行为等视角相互校验。人在当前仍承担目标设定和最终责任，但这一地位取决于其能否独立识别内容质量。

关 键 词： 生成式人工智能；财务高管；专业判断；人机协同；智能财务

From Information Processing to Professional Judgment: The Reconstruction of Financial Executives' Competencies in the Era of Generative Artificial Intelligence

Wang Li

Pacini Artificial Intelligence Technology (Beijing) Co., Ltd., Shenzhen, Guangdong 518000

Abstract： Generative artificial intelligence is shifting the scarce resources available to financial professionals from information processing capabilities to reliable judgment. Drawing on both literature review and the author's practical experience in M&A research, management reporting, and business analysis, this paper examines the evolution of the work priorities for financial executives. The study reveals that while artificial intelligence is well-suited for data organization, preliminary analysis, and content generation, its outputs remain influenced by factors such as data quality, task boundaries, and cognitive biases. The review of complex financial matters should encompass problem definition, evidence verification, counter-proofing, and accountability tracking. Financial executives need to transition from being mere information processors to becoming judges and corrective agents, engaging in mutual cross-checking from perspectives including finance, business operations, strategy, governance, technology, and behavior. While humans continue to bear the responsibility for goal-setting and ultimate accountability, this role ultimately depends on their ability to independently assess the quality of the content.

Keywords： Generative AI; financial executives; professional judgment; human-machine collaboration; intelligent finance

引言

财务工作一直围绕信息展开。过去，财务人员的主要优势是熟悉规则、查找资料并准确计算；信息化发展以后，核算之外的经营分析和决策支持日益重要。财政部的相关规划也表明，会计数字化不只服务于核算效率，还应支持财务职能向管理领域延伸^[1]。

生成式人工智能再次改变了工作基础。一项专业写作实验显示，使用生成式人工智能后，任务平均耗时下降约40%，输出质量提高约18%^[2]。但这种增益并不稳定。知识工作研究所称的“锯齿状技术边界”说明，看似相近的任务可能得到完全不同的辅助效果^[3]。财务能力测试也发现，大模型在知识记忆和文字表达上较好，在复杂计算、链式推理和准则判断上仍有不足^[4]。

笔者自2026年开始将生成式人工智能用于政策查询、陌生业务研究、管理沟通和经营分析。实践中最值得警惕的，不是它偶尔答错，而是它能将错误写得完整、顺畅。本文因此关注一个更实际的问题：当机器生成的内容超过个人能够逐项学习和核验的范围时，财务高管如何保持判断能力。文章讨论的重点不是预测人工智能最终会替代多少岗位，而是分析在当前工具条件下，哪些工作可以交给机器，哪些判断必须由人保留。本文属于实践观察，不能替代大样本实证研究。

作者简介：王莉（1991.09.18-）女，湖北人，学历：本科，职称：中级会计师。

一、生成式人工智能赋能财务高管的实践探索

从实际使用过程看，人工智能先是知识助手，继而成为思考伙伴和任务助手。变化的关键不在工具名称，而在机器承担了更多内容生产，人的工作逐步转向提出问题、核验依据和作出取舍^[5-7]。

（一）辅助陌生领域研究

在并购研究中，产业逻辑、估值、交易结构、融资安排和监管要求相互交织。项目初期，笔者并不清楚调研应从哪里开始，最容易出现的情况是资料看了不少，却没有形成自己的问题清单。笔者先让人工智能拆出问题框架，再回到上市公司公告、监管问询和专业机构意见逐项核验。它提供的是进入陌生领域的“问题地图”，不是可以直接执行的交易方案。最终与投行、律师沟通时，真正有用的仍是经过验证的问题和判断。研究质量取决于管理者能否识别关键假设、找到原始证据并处理矛盾信息。

（二）辅助复杂事项梳理

准备重要汇报时，笔者会先说明背景、当前状态、已有判断、风险和待决策问题，再要求人工智能从管理层、投资人、专业机构和执行部门的角度提出质疑。这有助于发现缺口，却不能替代最后取舍。实际工作中，一份材料即使逻辑完整，如果没有说清需要管理层决定什么，仍然不是有效汇报。人工智能不了解企业最不能承受的结果，也难以完整把握部门关系和执行意愿。高管沟通的核心不是信息数量，而是让组织在不确定条件下作出选择。

（三）辅助经营分析

在一次时间紧、任务重的经营分析中，笔者对订单、资金流水和采购资料脱敏后，利用人工智能完成分类、趋势识别和异常提示。它很快列出若干变化，但其中有些只是数据口径造成，有些需要结合交付现场才能解释。订单、收入、开票和回款属于不同经营环节，变化背后可能是交付节奏、客户信用或主动经营决策。机器能找到线索，无法自行确认原因。笔者仍需回到原始数据，与业务人员核实假设，并判断问题源于计算、假设还是经营选择。最终汇报的价值不在异常数量，而在于是否把异常转化为责任清楚、可以跟进的管理事项。人工智能已被用于财务舞弊线索识别，也说明异常识别与最终判断必须分开^[8]。

二、从内容生成到专业判断：应用边界

（一）内容增加不等于认知加深

生成内容的成本迅速下降，而人的注意力没有同步增加。更大的风险是，错误往往以结构完整、语言流畅的形式出现。NIST将貌似合理但事实不实的输出列为生成式人工智能的重要风险^[9]，金融领域研究也专门讨论了智能幻觉的成因与治理^[10]。对财务工作而言，一处口径混淆、期间错配或约束条件遗漏，就可能改变结论方向。因此，答案能否使用，应回到来源、口径、适用条件和反例，而不能只看表达是否像专业意见。

（二）形式审核不能替代独立判断

在实际使用中，人工智能整理资料、归纳观点的速度很快，

但遇到需要结合业务背景作出取舍的问题，答案往往只能作为参考^[5,14]。笔者更倾向于把审核理解为一次重新判断，而不是在机器生成的结论上签字。审核者需要先有自己的基本看法，再检查信息是否充分、处理依据是否恰当，以及结论是否经得起反向验证。对于意见分歧较大或者影响重大的事项，还应当与相关人员讨论并保留判断过程。如果人的工作只剩下确认最终结果，审批权虽然还在，真正的判断事实上已经交给了机器^[11]。

（三）责任边界必须清楚

财务工作涉及经营数据、客户信息和资本市场事项，并不是所有资料都适合输入人工智能工具。企业需要事先明确哪些信息可以使用、哪些内容必须脱敏，人工智能可以参与到哪一步，以及出现错误后由谁负责。现行规则已经对信息保护和服务责任作出安排^[12]，金融稳定理事会也提示了模型、数据、第三方依赖和网络安全等风险^[13]。国内外相关规范虽然表述不同，但共同强调人的控制、专业胜任和责任承担^[14-15]。因此，付款、入账、会计政策、合同终批和正式披露等事项，不能因为使用了人工智能就省略人工审批和证据留痕。

三、财务高管的能力重构

（一）建立多元思维模型

财务高管面对的很多问题，并不能靠一个财务指标得出答案。例如，某项决策在利润测算上可能成立，但放到现金流、客户关系、交付能力或者组织执行中，未必可行。笔者在实际工作中越来越重视从不同角度交叉验证：既看收益和现金流，也看订单与交付；既考虑竞争和长期选择，也考虑权责边界、人员意愿以及数据是否可靠。所谓多元思维，并不是要求财务高管掌握所有专业，而是知道当前判断还缺少哪个角度、应该向谁求证，以及不同结论发生冲突时如何取舍。相关研究也表明，数智化环境下的财务和审计工作，对复合能力与复杂问题处理能力提出了更高要求^[16-17]。

（二）建立证据秩序

监管规则和会计准则应回到官方原文，经营数据应追溯至业务系统和责任部门，市场案例只能说明可能性，人工智能解释则应标记为待验证内容。具体工作中，可以区分事实、假设、推断、观点和未知事项：事实要有来源，假设要有验证期限，推断要说明逻辑链，观点要寻找反证，未知事项进入缺口清单。这样的分类会增加前期工作，却能避免一个未经证实的说法在多轮汇报后变成所谓“既定事实”。

（三）从执行转向审核和纠偏

人工智能承担更多基础处理后，财务高管的责任不是减少，而是上移。审核应覆盖数据、过程和结论：检查来源与口径，检查假设与方法，再判断结论是否符合业务事实和治理要求。人工智能可以给出候选答案和异常线索，人需要判断其重要性并承担落地后果。由执行转向审核、判断和纠偏，是能力重构的核心。

（四）建立可控的人机协作机制

企业不宜用调用次数或生成文档数量衡量人工智能应用，而

应评价工作周期、错误率、返工率、决策依据和新增风险。可以先从高频、结构化、易验证、可回退的任务入手；对复杂判断或重大事项，仍由人工主导并分级审批。分工还应随任务风险而变化，同一工具在资料摘要和正式披露中的权限不能相同。人机协同的价值，是让机器承担信息处理，让人投入目标设定、综合判断、沟通协调和责任承担^[18]。

四、结论

生成式人工智能扩大了个人处理问题的边界，也使内容供给

远快于人的学习和核验能力。未来真正稀缺的不是更多答案，而是判断什么值得相信、哪些假设需要质疑、何时必须由人介入。

当前，人仍是目标设定、价值选择、监督纠偏和最终责任的主体。但这种主体地位并非由职位天然赋予，而取决于管理者能否守住专业基础，理解真实业务，并在多维信息冲突时作出有依据、可解释、能承担后果的判断。财务高管需要训练的，不只是更熟练地使用工具，而是在工具给出漂亮答案时仍然敢于追问：依据在哪里，遗漏了什么，结论错了由谁负责。

参考文献

[1] 财政部. 会计信息化发展规划（2021—2025年）[Z]. 财会〔2021〕36号, 2021-12-30.

[2] NOY S, ZHANG W. Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence[J]. Science, 2023, 381(6654):187-192. DOI:10.1126/science.adh2586.

[3] DELL'ACQUA F, MCFOWLAND E, MOLLICK E R, et al. Navigating the jagged technological frontier[J]. Organization Science, 2026, 37(2):403-423. DOI:10.1287/orsc.2025.21838.

[4] 金源, 李成智. AI大模型的财务能力测评与启示[J]. 财会月刊, 2024, 45(18):44-51.

[5] 刘梅玲, 黄虎, 佟成生, 等. 智能财务的基本框架与建设思路研究[J]. 会计研究, 2020(3):179-192.

[6] 刘勤. 智能财务中的知识管理与人机协同[J]. 财会月刊, 2022(24):15-19.

[7] 金源, 李成智. ChatGPT对智能财务体系的影响：场景优化、技术革新与人员转型[J]. 财会月刊, 2023, 44(15):23-30.

[8] 叶钦华, 黄世忠. AI大模型赋能财务舞弊识别的实践探索[J]. 中国注册会计师, 2025(3):36-40+5.

[9] AUTIO C, SCHWARTZ R, DUNIETZ J, et al. Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile[R]. NIST AI 600-1, 2024.

[10] 董彪. 金融领域智能幻觉产生的原因、危害及治理[J]. 南方金融, 2025(6):64-75.

[11] 张继勋, 李方略, 赵艺, 等. 审计中人工智能使用、任务复杂性与投资者感知的审计师责任[J]. 审计研究, 2024(5):62-74.

[12] 国家互联网信息办公室, 等. 生成式人工智能服务管理暂行办法[Z]. 七部门令 第15号, 2023-07-10.

[13] Financial Stability Board. The Financial Stability Implications of Artificial Intelligence[R]. 2024-11-14.

[14] 国家新一代人工智能治理专业委员会. 新一代人工智能伦理规范[Z]. 2021-09-25.

[15] International Ethics Standards Board for Accountants. Technology-related Revisions to the Code[Z]. New York: IESBA, 2023.

[16] 董南雁, 张俊瑞, 郭慧婷. 面向数智时代的会计范式探索与高端人才培养[J]. 会计研究, 2023(1):179-189.

[17] 龙志能, 鲍锦江, 何贤杰. 人工智能驱动的审计变革研究[J]. 审计研究, 2024(5):53-61.

[18] Institute of Chartered Accountants of Scotland. Generative AI and professional judgement in accounting[R]. Edinburgh: ICAS, 2026.