



上海财经大学

SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

第八章

智能会计的组织架构



上海财经大学
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

智能会计下组织结构趋向

1

智能会计下组织架构构建

2

智能会计下财务人员转换

3

智能财务建设组织规划：中烟云南

4

CONTENTS

目录



财经大学

SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

8.1

智能会计下组织架构趋向



智能会计下组织架构趋向

平台化

- 信息处理技术的进步，加快了信息的收集、传递和处理效率，计算机网络系统担负起传统组织结构的中间管理层级担负的沟通、协调和控制方面的“中转站”职能，传统的命令沟通方式变为协商式的沟通方式，缩短了企业高层管理人员与基层员工的信息传递距离，重新界定企业内部分工，打破了原有的管理跨度局限，高层能够对基层直接进行工作指令的监督控制。目前，国内企业优化组织结构框架大都从平台型组织的构建着手

柔性化

- 信息技术的发展使企业的核心资源由资本转为知识与人力资源，按业务链划分的传统组织结构优势不再，过分僵硬的机构分工界限束缚了企业的创新活力，企业原有的刚性结构势必趋向于柔性化特征。随着信息技术的推广应用，企业组织职能部门之间的界限越发模糊，固定不变的核心部门机构设置开始转变为围绕市场效益的团队型组织结构。

扁平化

- 扁平化的结构是指组织规模已定，管理幅度较大、管理层次较少的一种组织结构形态。本处所指的组织结构扁平化就是通过减少管理层次、裁减冗余人员来建立一个紧凑而干练的新的组织结构，它具有灵活性，快速性和高效率的优点。扁平化组织结构建立基于流程和淡化部门职能的组织结构；对于企业管理组织而言，塔有助于垂直管理水平得到简化，管理范围得以扩大；有助于企业资源和权力下移，决策更加民主；有助于确立了客户需求驱动的业务流程，实现真正的客户价值。

8.1.1.1 平台化的定义及特征



上海财经大学
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

在以大数据、人工智能等技术为基础的“智能时代”，企业如何捕捉客户不断变化的新需求并对此快速做出反应，生产出满足客户不断变化的需求的产品，成为企业生存的关键，而平台化结构正是基于互联网时代而出现的充满活力的新型结构，它以消费者为中心，收集大数据产生的海量信息，并给予员工充分的管理自主性，在短时间内充分整合信息和现有资源，灵活应对外部变化。平台化结构有着明确的不同于传统科层型组织的专业化、开放化等特征。

(1) 专业化

- 平台化结构以平台治理层、中台资源层、前台创业层为基本架构，中台更多的负责内外部资源的整合，以备前台随时调用，而充分赋权前台，让其拥有更多的敏捷度应对市场需求的迅速变化，而治理层的主要作用在于明确平台存在的意义和目标。

(2) 开放化

- 平台化结构依托于互联网而生，它能够将大数据产生的海量信息以及企业自身资源充分整合，将企业打造成一个开放式的平台，突破规模和范围的界限，获得叠加效应，从而能够呈现指数增长。

8.1.1.2 平台化结构的构建



上海财经大学

SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

(1)

去中心，权力下放

平台化结构要以客户的迭代需求为核心，以更加灵活、开放的方式抓取和组合所需的各种能力，结构呈现扁平化和柔性化，边界极度开放，在此基础上形成极致的应变能力，企业能与外部利益相关者进行动态调试。

团队集成，打造敏捷前端

以项目为中心组成小团队，延伸到以客户为中心建立流程和职位，加入更多的角色，形成更多的“铁三角”。在“铁三角”模式下，三人组成一个小团队，直接对客户负责，团队拥有极大的自主权，团队内的每一个成员都能够实现自身的高度自治，同时又与其他成员交流合作，成员之间有非常好的互动，以创造尽可能大的价值。

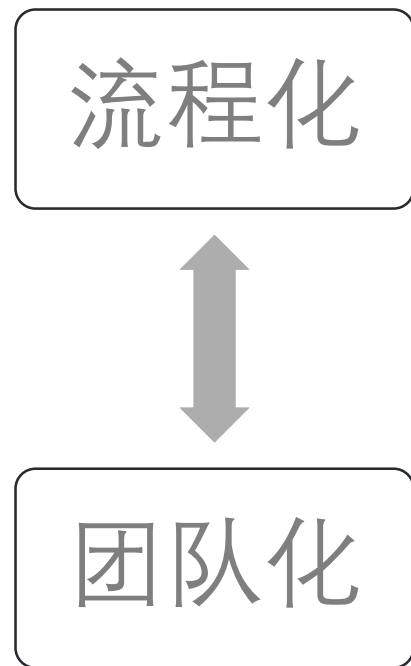
(2)

(3)

去边界，整合开放资源

在智能会计的组织架构中，处于成长阶段的组织可以通过职能配合策略加强同一层级各部门之间的合作，形成价值模块，并最终实现内部边界的横向突破。而成熟阶段的组织则以业务为载体在行业上下游进行整合，形成贯穿上下的价值体系，进而实现组织外部边界在垂直方向的延伸。

8.1.2 柔性化



上海财经大学
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

随着信息技术的推广应用，企业组织职能部门之间的界限越发模糊，固定不变的核心部门机构设置开始转变为围绕市场效益的团队型组织结构。这种结构由不同专业和部门的员工按产品、市场或区域划分组成，具有多变性、高弹性、高流动性、高度分权等特征。

在信息共享、横向协调的前提下，这种组织结构能够针对业务需求的变化进行随意搭配和个性化调整，内部人员没有明确的单一分工或岗位，只负责承担相应的综合性团队角色，强调发现和解决问题的能力，能够提高整个企业组织的信息传递、扩散、渗透和应用水平，使企业更加灵活地适应市场变化的需求。

8.1.2.1 流程化



上海财经大学
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

对于财务工作来说，从流程角度出发也能够带来组织的柔性创新，并借助流程的穿透能力打破组织的刚性壁垒。流程型的组织在财务共享服务中心的应用最为常见，但是可以扩大流程型组织的适用范围，比如将共享服务的流程向端到端进行拓展，将经营分析、预算管理、成本管理、税务管理等非共享运营类流程引入流程型组织中。

8.1.3 扁平化



上海财经大学
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

扁平化的结构是指组织规模已定，管理幅度较大、管理层次较少的一种组织结构形态。本处所指的组织结构扁平化就是通过减少管理层次、裁减冗余人员来建立一个紧凑而干练的新的组织结构，它具有灵活性，快速性和高效率的优点。扁平化组织结构建立基于流程和淡化部门职能的组织结构；对于企业管理组织而言，塔有助于垂直管理水平得到简化，管理范围得以扩大；有助于企业资源和权力下移，决策更加民主；有助于确立了客户需求驱动的业务流程，实现真正的客户价值。



上海财经大学
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

8.2

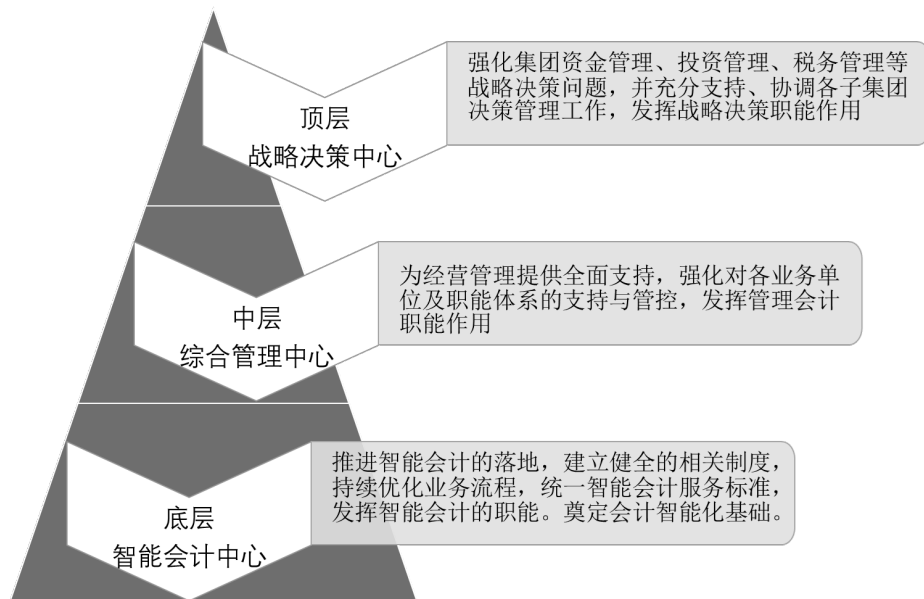
智能会计下企业组织架构的构建

8.2.1 战略决策中心



上海财经大学

SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

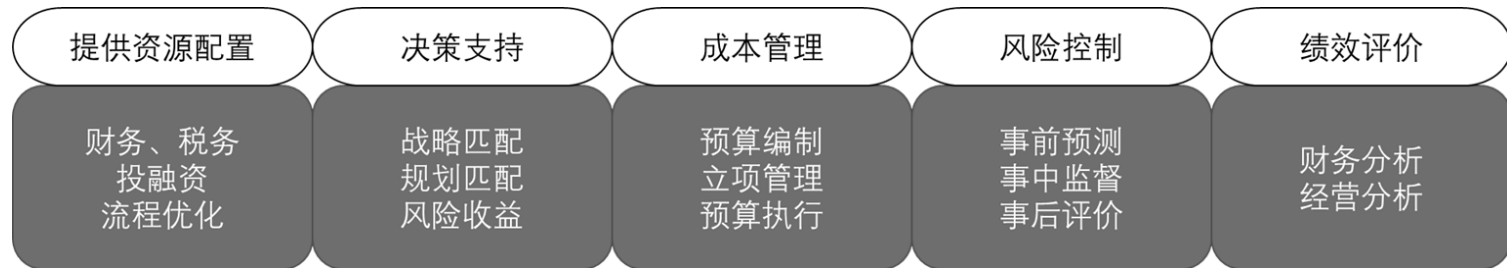


对战略理解越深，财务人员和管理者在公司发展中发挥的作用越大。在进行公司战略规划时常用的几个模型包括：波特五力模型、麦肯锡7s模型、波士顿矩阵模型、平衡积分卡、SWOT分析等。战略决策中心可以以平衡计分卡为核心，聚焦于公司战略，通过高层推动变革，进而有效传达战略，实现组织的整合和统一，可以设置类似战略管理办公室的机构来负责监督与战略有关的活动。

8.2.2 综合管理中心



上海财经大学
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS



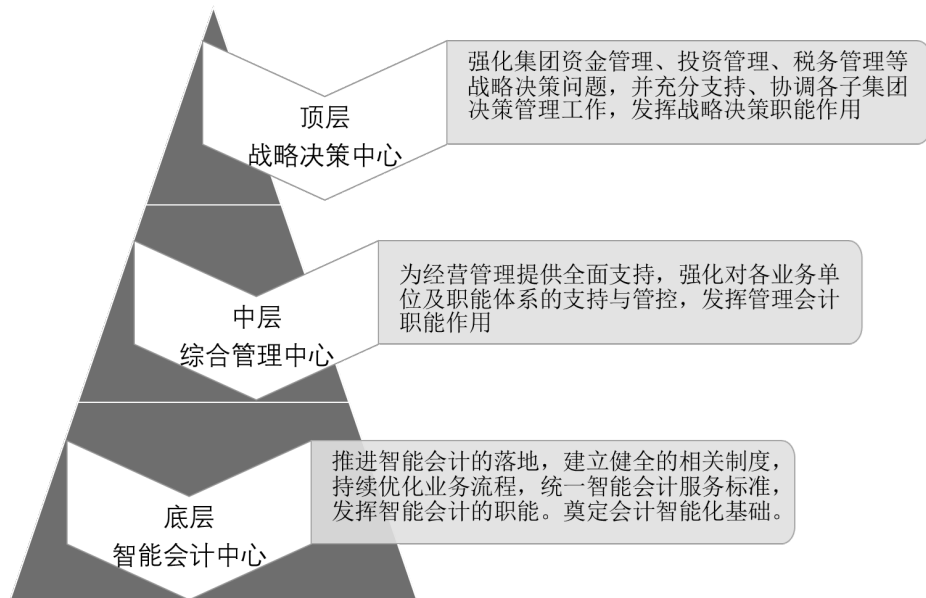
管理会计强调全面与业务融合，深入业务运作的各个环节，为业务决策、风险防控和业绩考核提供全方位的支持，尤其强调以过程管理为主，因为仅以结果为主无法反映企业最实时准确的财务状况。在综合管理上还要加强对业务的支持和服务，实现在提供资源服务、决策支持、成本管理、风险控制和绩效评价上的全覆盖。

8.2.3 智能会计中心



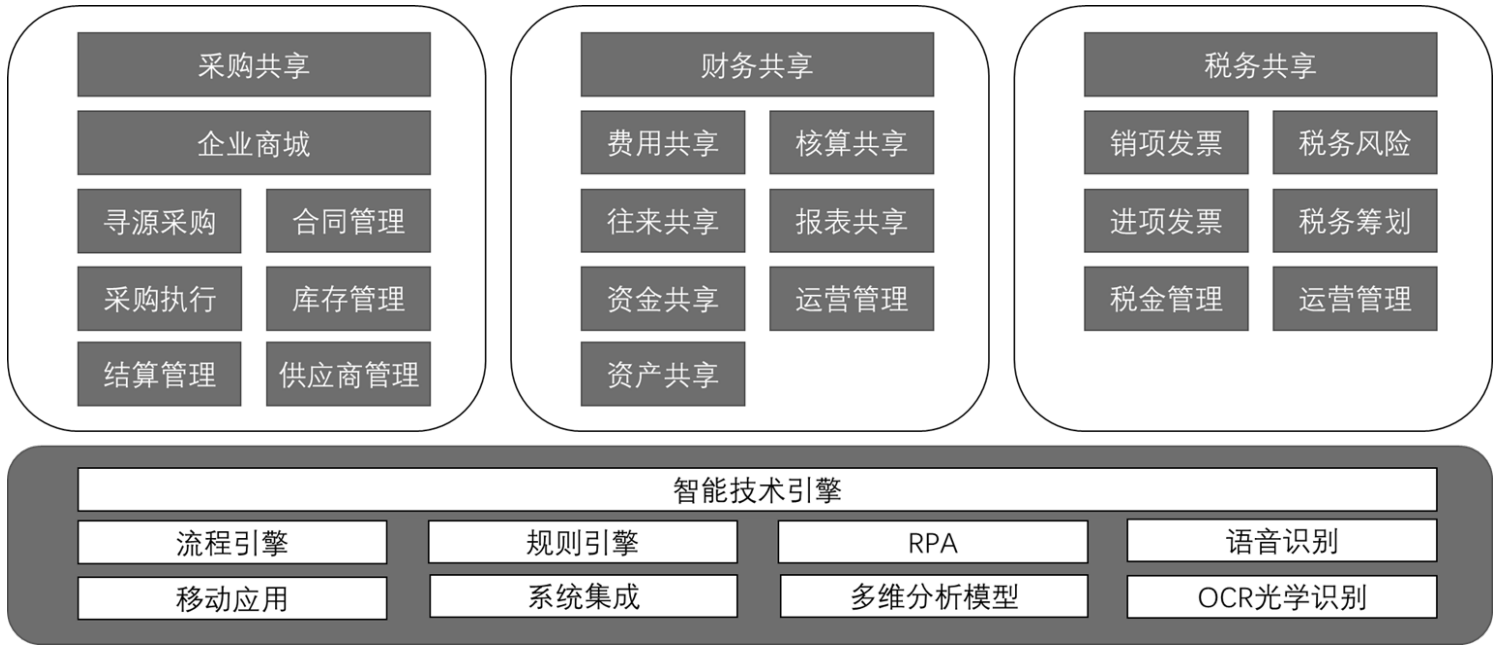
上海财经大学

SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS



如今越来越多的中国企业已经建立了财务共享中心，基于标准化、流水线的作业模式对财务会计工作进行了集中式处理。很多企业认定财务共享能带来组织变革和财务转型，同时还有很多企业将其作为强化管控的有力工具并寄予厚望。然而，共享中心在实际应用中往往效果达不到预期。建立了财务共享中心之后，尽管有好几百人集中处理各种单据，却依然忙不过来，甚至人员和成本不但没有减少反而增加了，并且报表也不能及时做出，在企业的规划、决策、控制、评价以及价值创造方面作用依然不大。

8.2.3.1 智能会计中心概况



8.2.3.2 对传统会计模式的影响



上海财经大学
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

传统会计模式已经滞后于社会发展需求,信息时代就需要有相关信息技术的融入。随着人工智能的普及,传统会计行业受到了深远影响,人工操作逐渐被人工智能所取代,而智能会计中心的应用,更是提高了会计行业的工作效率,提高了会计信息的准确性、可靠性、真实性,降低了企业成本,增强了企业核心竞争力,智能会计中心对传统会计模式的影响,具体体现在以下方面:

- (1) 会计流程自动化
- (2) 会计处理电商化
- (3) 交易数据资产化
- (4) 业务管理智能化

8.2.4 对传统会计模式的影响



上海财经大学
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

智能会计中心可采用多种建设路径，可根据企业自身发展需要、企业发展的不同阶段选择不同的路径。智能会计中心建设强调的是管控组织和共享组织双维度。管控组织是相对刚性的，而共享组织是服务组织，是相对柔性的，可以根据企业特点而调整。智能会计中心可以作为集团总部财务部下属的独立业务单元，也可以设置成与财务部门并列的部门，可根据企业对智能会计中心的定位设定不同的组织模式。智能会计中心建立之后，组织的财务架构可以保持现状不变，智能会计中心作为业务服务单元，面向组织下的所有机构提供服务。结合国内大多集团企业的经验，智能会计中心的建设路径可以分为以下四种模式：集中模式、产业模式、区域模式和项目模式。

集中模式

产业模式

区域模式

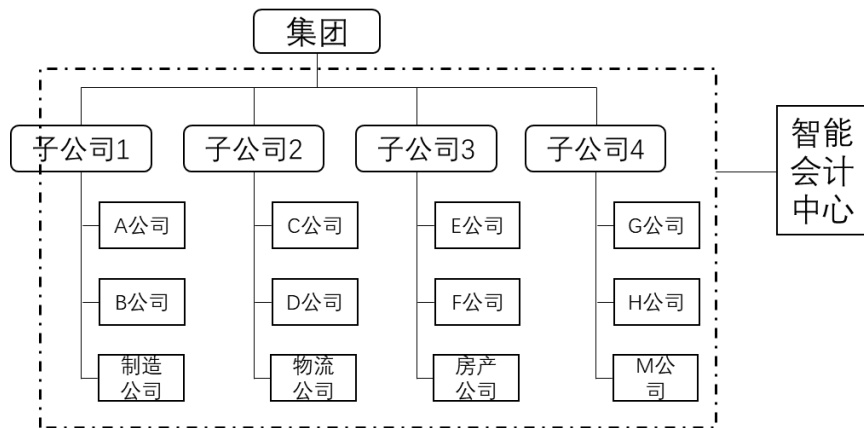
项目模式

8.2.4.1 集中模式



上海财经大学

SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS



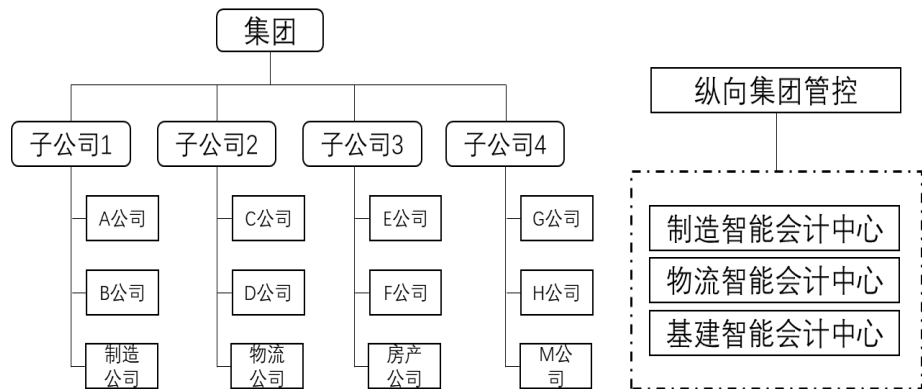
一般业务集中度较高的企业会建设集团统一的智能会计中心。比如中移动、中国联通和中电信三家运营商合资成立专门负责信号发射塔建设和维护公司。铁塔公司成立的初衷就是采用共享模式，减少重复建设，实现资源利用最大化，因此，这种情况下适合采用集中模式建设智能会计中心，按统一核算标准、数据标准，实现单塔核算的目标，确保每个铁塔都能出具独立的资产负债表和利润表，以及各维度的管理分析报表。

8.2.4.2 产业模式



上海财经大学

SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS



一般多元化的公司可以选择产业模式，涉足很多行业领域，比如山东鲁商，一家涉足超市零售、酒店旅游、地产、金融等多行业的综合性多元化集团公司，每个行业在管理上都各具特色，如超市零售主要注重商品的进销存管理及资金的收支管理，而房地产公司主要注重项目成本管理、合同管理、资金流管理等方面，关注各不相同，因此鲁商可就其不同的产业涉及不同的智能会计中心，现在某产业板块试点运行，再逐步推广到其他产业模块。

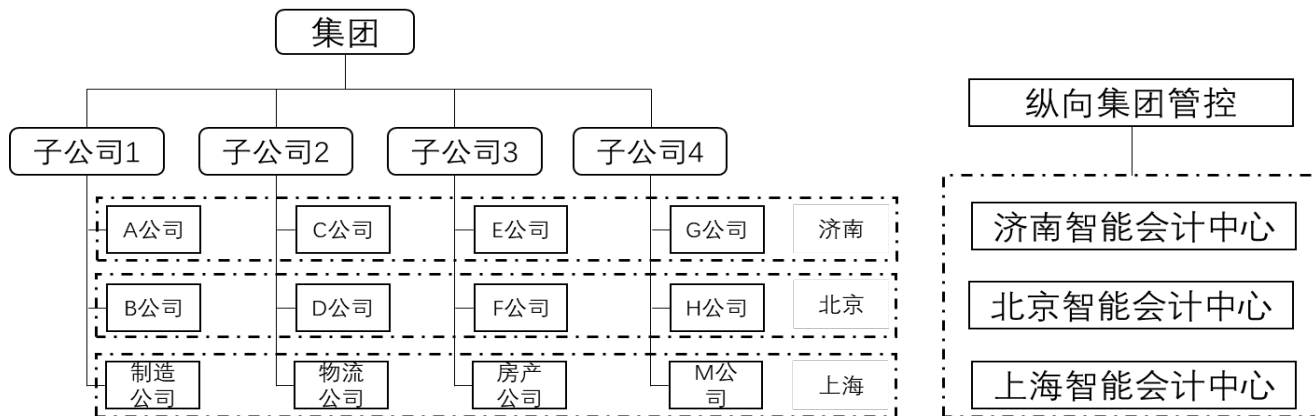
8.2.4.3 区域模式



上海财经大学

SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

区域模式，是按照区域集中的原则建设智能会计中心，为区域运营单元提供服务，



以区域模式建设智能会计中心是一种比较直接的建设路径。例如中建集团在北京、济南、武汉等全国很多城市都有业务，此时他就可以选择一个中心区域作为核心，辐射周边附近的分支机构，统一纳入智能会计中心集中管理。

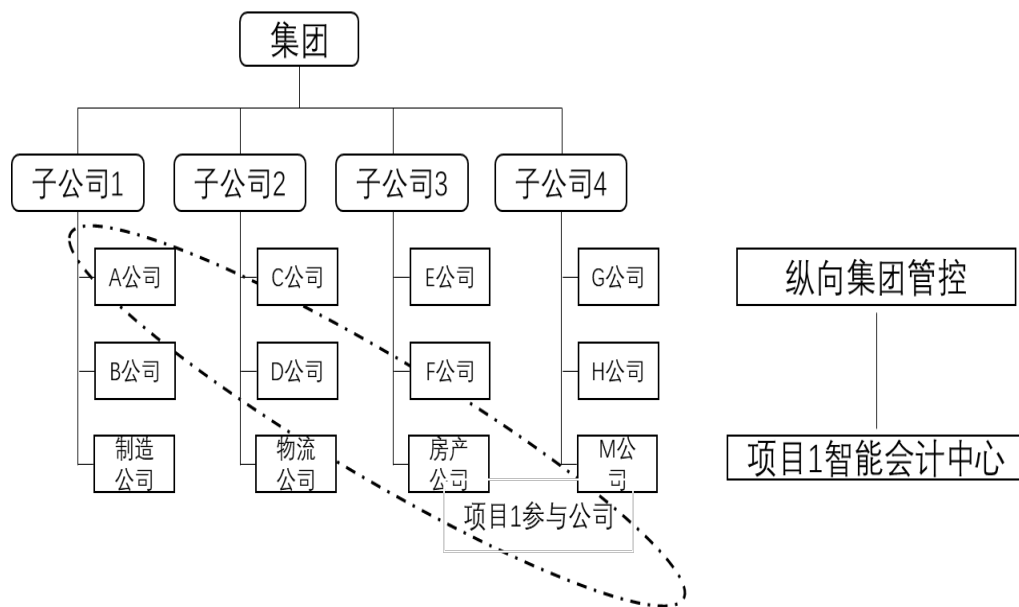
8.2.4.4 项目模式

集团企业为建设某一个特大型项目，通常会有众多二级单位、三级单位参与进来，此时针对项目建立智能会计中心比较合适。以中国交通为例，有很多重大项目，比如城市地铁项目，如果由多个二级单位单独承保可能会由于竞争力不足而丧失机会。但是可以以集团的名义承包，再把项目分段后由二级单位承建。这种对于跨法人的大项目的管理需要建立基于项目的智能会计中心。



上海财经大学

SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS





上海财经大学
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

8.3

智能会计下财务人员职能转变

8.3.1 人工智能时代财务会计与管理会计融合



上海财经大学
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

人工智能时代的到来，给当前我国企业财务会计工作带来了巨大的发展机遇，但同时也带来了一系列严峻的挑战。新形势下，如果依然采用以往传统的工作模式，必然无法满足企业发展需求，甚至会给企业带来巨大损失。在这种情况下，财务会计与管理会计融合成为重点，在这一过程当中需要掌控好要点来展开该项工作。

无论技术如何变化，会计的根本职能没有变，仍然是“过程的控制和观念的总结”，即会计的监督、反映、决策支持的功能没有变。事实证明，随着每一次技术变革，会计不是消亡，而是变得更加强大。智能时代，随着大数据、智能化的赋能，会计的功能将更加强大。所以，会计智能化转型的定位应该是：坚守会计根本，数据智能赋能。

8.3.2 人工智能时代财务会计与管理会计融合的策略

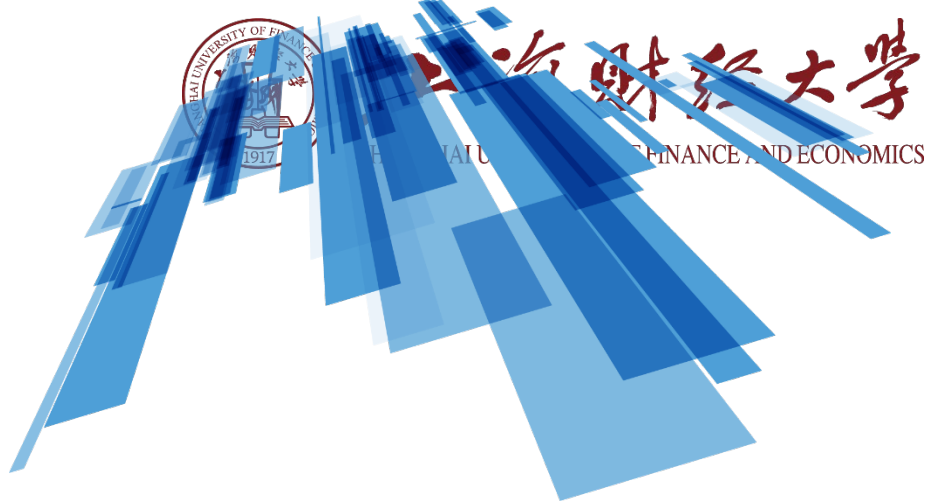


上海财经大学

SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

人工智能时代，会计数据不仅量巨大，而且还具有真实性，可以以最快的速度对数据做好收集和处理。企业在经营期间，会获取到非常多的数据，只有正确的采用数据处理方式，确保数据的完整，才可以给多项决策工作带来具有价值的参考依据。而想要做好这些工作，那么就要成功将财务会计与管理会计融合，在第一时间找到财务管理中不完善的方面，并做好风险控制等工作，对于各个企业来讲，要充分的意识到大数据背景下财务会计与管理会计融合的必要性，并制定出完善的方案，以此让企业得到良好的发展。

- (1) 构建智能会计平台
- (2) 转变会计工作方式
- (3) 加强风险防控



8.4

智能财务建设组织规划：中烟云南



在“大智移云物区”等新技术风起云涌的当前，无论对于理论界还是对于实务界，智能会计建设和运营都是一项创新性的探索性工作。组织规划是智能会计建设过程中的重点工作之一，同时也是智能会计建设过程中最为复杂的一项工作。本节基于中国烟草总公司云南省公司（以下简称“中烟云南”）智能财务建设的理论研究和实践探索，主要从整体架构、组织结构两方面着重阐述智能财务建设过程中财务组织规划问题，以期给智能会计中心的建设提供有益参考。

组织规划

整体架构

组织架构

职能定位

行政隶属

岗位设置

人员配备

8.4.1 智能财务组织的整体架构



上海财经大学
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

基于中烟云南财务管理和人事管理实际情况，中烟云南将智能财务运营管理的总体原则确定为“集中管控、分级负责，上下联动、协同共享”，具体体现为：成立智能财务中心（Intelligent Finance Center，简称IFC），集中管控智能财务工作的运营管理，二级单位财务部门做实管理、人员加强，三级单位财务部门职能缩小、人员调减。基于该原则，从财务人员长远发展和持续高效为企业创造价值考虑，中烟云南智能财务组织的整体架构，如图8-5所示。纵向而言，依然划分为省公司财务处（包括智能财务中心和省公司机关财务两部分）、二级单位财务科和三级单位财务股（室）三个智能财务组织层级。横向而言，总体上划分为财务会计、管理会计和综合管理三个智能财务工作组，以及财务专家一个智能财务工作团队。

8.4.2 智能财务组织的组织架构



上海财经大学
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

智能财务中心的组织结构设置需要解决组织架构、岗位职责、人员配备等事项。其中组织结构是关键，它既包括智能财务中心内部的组织架构设置，也包括其与企业其他部门的关系定位，即隶属关系。

- (1) 职能定位
- (2) 行政隶属
- (3) 岗位设置
- (4) 人员配备

8.4.3 启示



上海财经大学
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

随着大数据时代和互联网的发展，智能会计中心的建设已然成为集团管理的必然趋势。企业应当重视智能会计中心的建设及后续的优化，搭建科学适用的组织架构，建立统一标准的业务流程，组建高效的财务团队。智能化流程不仅能大幅度地增强企业内部对财务的管控力度，还能实时对企业的运营效率进行把控，在降低企业风险、优化资源配置、增强企业市场竞争力的方面发挥重要作用。



上海财经大学
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

谢谢大家
