



2018 中国管理会计现状研究报告

# 新科技对管理会计职能的影响

Impact of New Technology on the Role of Management Accounting



## 致谢

在此感谢参与“新科技对管理会计职能的影响”调研的 574 位财务管理人员为本次报告所分享的观点！

最后敬谢诸位管理会计业内专家和从业者们一直以来对安越管理会计现状研究报告的支持。报告中如有不足之处，敬请指正。谢谢！

### 主题专家



IMA 协会研究总监  
Dr. Kip Krumwiede



IMA 协会研究副总裁  
Dr. Raef Lawson



安越总经理  
Marshall Ma

# 关于安越、IMA 和中国管理会计最佳实践研究中心

安越咨询，专注于财务管理最佳实践的研究与传播，自 2004 年成立至今，深耕管理会计领域，总结适合中国企业财务管理的理论与模型，并向更多企业积极传播，助力其全面提高经营管理水平。安越咨询拥有超过 21,000 家稳定合作的优秀企业客户，并成为 218 家全球 500 强在华公司的财务培训与咨询服务提供商，不仅得到了众多学员及参训公司好评，而且被诸多国际组织推崇。

美国管理会计师协会（IMA®）是全球领先的国际性管理会计师机构。IMA 成立于 1919 年，由美国成本会计师协会（NACA）衍生而来，总部设在美国新泽西的 IMA 拥有超过 80000 名会员以及遍布全球的 300 多个分会。IMA 是一家国际权威管理会计机构，专注于通过研究与出版物、美国注册管理会计师（CMA®）认证项目、继续教育、社交网络以及最高道德标准推进管理会计行业在全球范围内发展。

中国管理会计最佳实践研究中心（安越与 IMA 联合成立）专注于企业管理会计研究的实践化与本土化，通过多种形式在企业中开展调研和应用项目。因此，中国管理会计最佳实践研究中心对于企业实际管理会计工作的现状与问题有着深刻理解，努力帮助企业解决实际问题。中国管理会计最佳实践研究中心会不断分析中国管理会计发展中存在的普遍性问题，并提出切合实际的改进趋势和方向。

本次调研是由中国管理会计最佳实践研究中心发起的，旨在研究财务管理人员对于管理会计方法与工具的熟练程度以及管理会计在中国企业的应用现状，探寻新兴科技对管理会计的影响，引领中国管理会计的未来发展。基于调研数据，过去 20 年间，中国管理会计实践已经取得了显著的进步。然而，中国企业要想和全球企业竞争，仍有很多需要改善的地方。



总策划：马爽  
专业支持：Dr. Kip Krumwiede  
Dr. Raef Lawson  
马爽

项目管理：宋洋  
编辑与撰稿：温馨 宋洋  
设计：朱培莉  
专业校对：郗君

1

调研样本说明

3

一、中国企业中管理会计人员的工作时间分配现状

6

二、管理会计人员的必备能力

- 1. 最为重要的管理会计专业技能 ----- 6
- 2. 管理会计人员最需要改善的软技能 ----- 8
- 3. 管理会计技能对于组织成功的重要性及其团队的技能水平 ----- 9

11

三、业务伙伴

- 1. 管理会计在企业中的受重视程度 -----11
- 2. 阻碍管理会计在企业中实现价值的因素 -----12
- 3. 管理会计人员目前对其他部门的支持 -----13
- 4. 管理会计人员目前在企业的地位 -----14

16

四、新科技带来的影响

- 1. 新兴科技对管理会计的影响以及未来两年内的使用程度 -----16
- 2. 智能化时代下管理会计人员必备的新兴技能 -----19

21

五、观点与展望



## 调研样本说明

本次调研问卷主要通过安越与 IMA 官方公众号、邮件以及微信渠道进行发放与回收。为了对管理会计在中国企业中的现状与发展有一个立于企业全局的把握，我们本次调研对象聚焦在了企业的中高层财务管理者身上。在 2018 年一月至二月期间，共回收了 574 份有效调研问卷。调研企业来自多个行业，且覆盖了国企央企、民营、合资以及外商独资企业，调研对象分布在财务主管及以上层级。

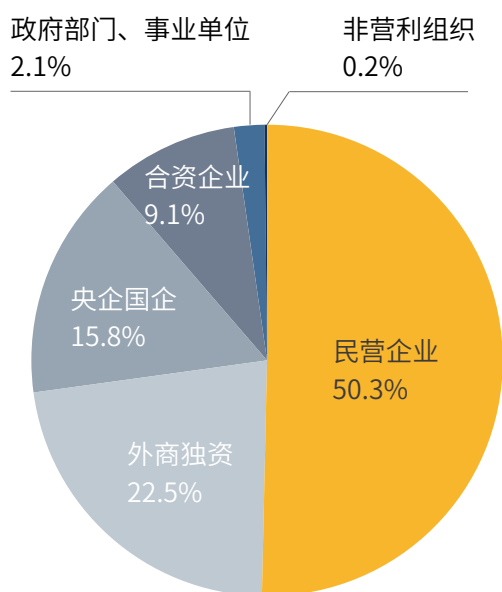


图 1：被调研企业类型

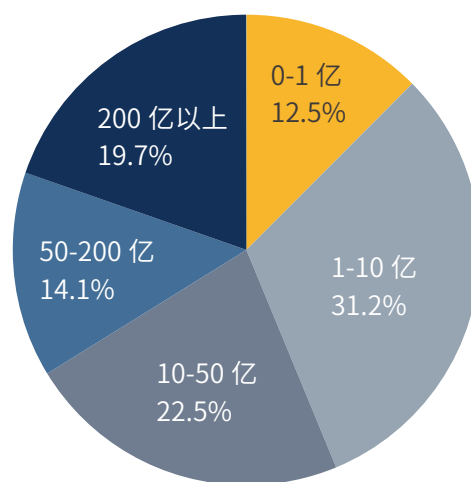


图 2：被调研企业所在集团营业收入（以人民币计）

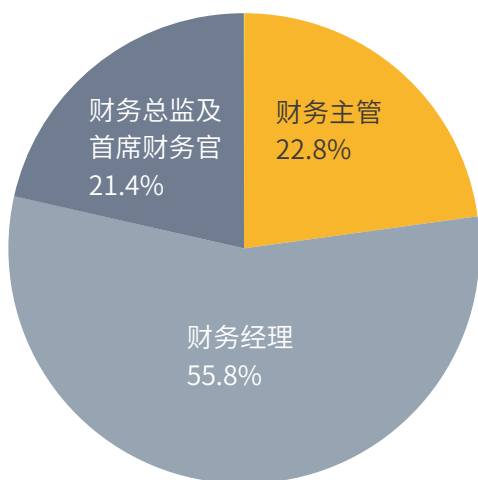


图 3：被调研人员职级

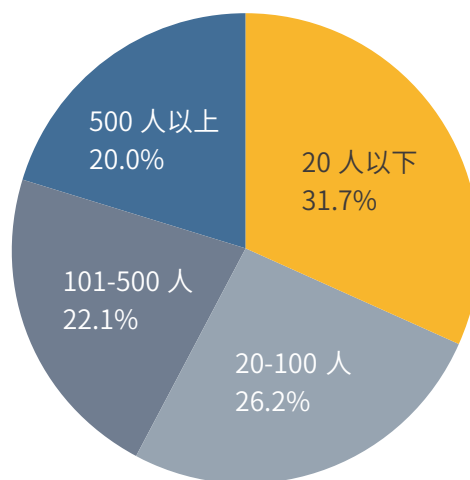


图 4：被调研企业所在集团财务人数

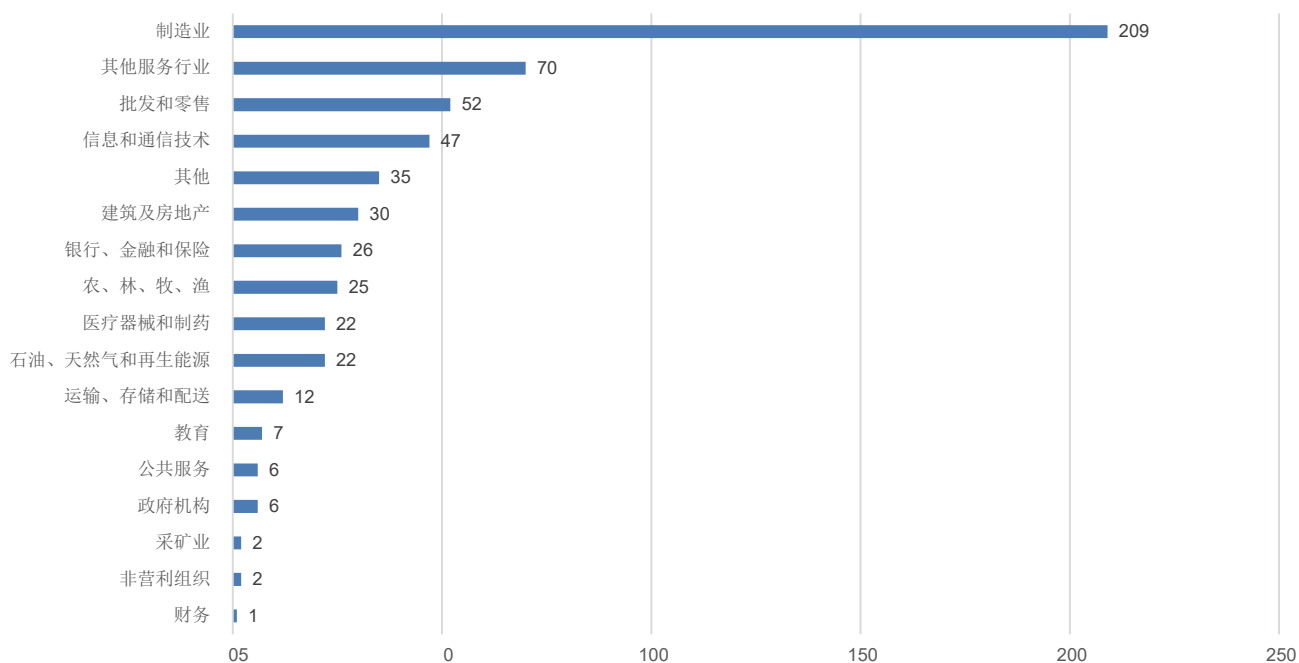


图 5：被调研企业所属行业



## 一、中国企业中管理会计人员的工作时间分配现状

我们将财务工作角色大体分为以下四类：管控家、经营者、战略家、推动者<sup>1</sup>。这四类角色的工作内容及重心各有不同，管控家主要是维护资产安全，确保财务合规，控制风险；经营者则需要高效运营财务组织，并为业务提供诸如财务规划与分析、资金管理、税务筹划等各种服务；战略家则聚焦于企业宏观大局方面，通过影响战略促进企业的发展与壮大；推动者，顾名思义，其工作重心围绕变革开展，通常会洞察业务问题根源所在，并给出有见地的建议以推动业务部门开展改善行动，从而促进企业价值的增长。

从 574 位财务管理调研结果中可以发现，目前大部分工作时间内，他们还是承担着管控家与经营者的传统角色，仅有 1/3 不到的工作时间内承担更具备战略意义的战略家与推动者两类职责，这种现象甚至普遍存在于大多数财务高管（财务总监与 CFO）中。

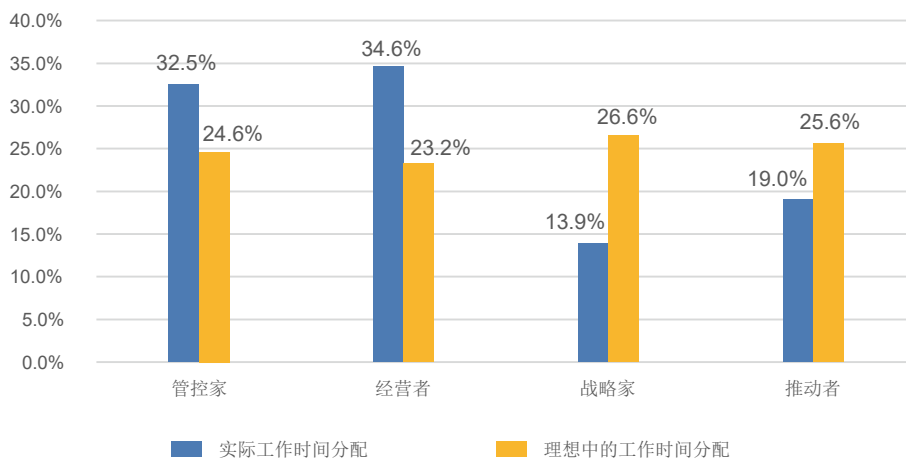


图 6：被调研人员的工作时间分配情况

在这四类角色中，管控家与经营者可以被看作是财务管理者的传统角色，在提供内外部所需的财务报告、合规管控、资产安全、风险管控等方面，财务有着无可推卸的责任，尤其是近年来外部环境与经济形势具有很大的不确定性，财务不得不在风险管控方面投入大量的时间与精力。

随着近年来财务融入业务、支持业务等声音不断出现，业财融合这一理念也逐渐被广大财务管理者接受并认可。财务管理不再局限于“管控”，大家开始主动走向业务前台，思考如何高效地为业务提供诸如财务规划与分析、成本管控、资金管理等服务。因此，这必然要求财

<sup>1</sup> 该四类财务角色及其定义描述由德勤提出，详见 *Four Faces of the CFO*

<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/finance/articles/gx-cfo-role-responsibilities-organization-steward-operator-catalyst-strategist.html>

务在经营者这一角色上倾注一定的时间。

相较于管控家与经营者两类角色，被调研人员在战略家与推动者这两类更具战略意义的角色上投入较少，通常只占据他们工作时间的 14% 和 19%，远远不及他们期望中的时间投入（26.6% 和 25.6%）。

调研显示，导致这种差异产生的原因主要有以下四点：信息系统不完善 / 过时（36.9%），该职责范围超出目前的工作角色（34.5%），缺乏跨部门支持（不被视为业务伙伴）（32.6%）以及缺乏高层支持（31.7%）。

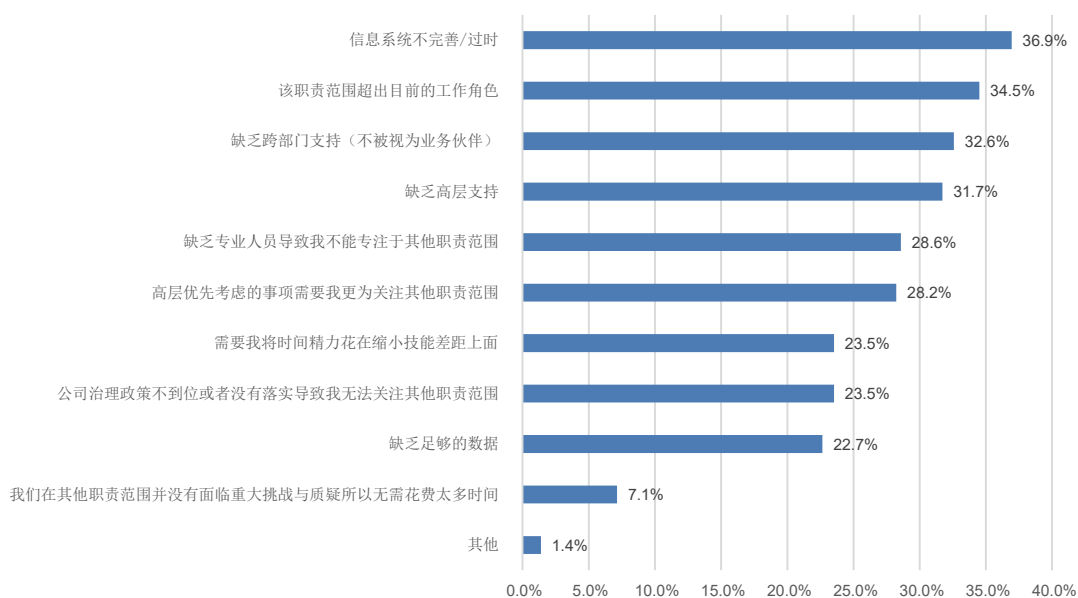


图 7：被调研人员目前工作时间分配与理想状况存在差异的原因

“信息系统不完善 / 过时”是阻碍财务实现理想中工作时间分配的首要原因。不完善或过时的信息系统会给财务管理带来一系列的难题。首先，“信息孤岛”问题普遍存在，大多数企业的财务与业务数据无法及时共享，大量数据割裂存在于财务部门和业务部门，财务信息系统与其他业务系统没有挂接，无法在局部与整体、财务与业务之间实现信息与数据的高度协调一致，这极大地影响了信息的准确性与及时性。其次，多数企业财务信息系统的顶层设计较难满足目前财务管理的需要，核算功能仍然占据主要位置，财务管理功能未得到强化，当前财务职能已经远远超出了会计交易处理的范畴，但是落后的信息系统极大地制约了财务职能向外拓展，限制了财务高效参与到企业的经营决策、战略与变革当中。

此外，“职责范围超出目前的工作角色”、“缺乏跨部门支持（不被视为业务伙伴）”以及“缺乏高层支持”这三项原因也是财务无法实现理想时间分配的主要障碍。“职责范围超出目前的工作角色”使得财务“师出无名”；“缺乏跨部门支持（不被视为业务伙伴）”则让财务在实际工作中难以得到其他部门的配合与合作，导致工作难于推行；而“缺乏高层支持”使得财务在工作中没有得到足够的资源（人力、资金等）支持。



对上述三项原因进行深挖，我们发现由于以往财务在工作中专注于核算、合规、风险管控，所以给人的感觉往往是“记账”、“管钱”的刻板僵化印象，故而很多企业高层以及其他部门同事将财务的价值固化于财务会计的工作范围。其次，不完善的信息系统制约了财务获取数据的能力，而完善、及时的数据是财务参与经营决策、战略支持以及业务改善的根基。如果没有准确及时的数据，财务一则难以发现企业问题的根源，二则提出的建议如同无源之水、无根之木，缺乏说服力，难以赢得高层与其他部门的认可。此外，部分财务自身能力的局限性也限制了财务职能的拓展，相较于管控与响应业务需求，战略支持与业务改善需要立足于企业全局，对于财务的要求极高，不仅要对外部经济形势、行业格局以及企业战略与业务模式了然于心，还要具备优秀的战略思维、逻辑分析能力、沟通协调能力、领导力以及风险意识。如果仅仅是在某几项财务专业能力方面有所长，财务很难在参与企业战略决策或是业务改善方面得到高层与其他部门的支持。

值得欣喜的是，绝大多数的调研对象都已经意识到财务角色应当不断向外拓展与丰富，他们并不满足于仅在管控家与经营者两类角色上发挥作用，而是希望逐步在战略家与推动者两类角色上倾注更多的时间与精力，具体而言，他们希望能够在有效管控风险、确保财务合规、积极响应业务需求的基础上充分介入企业战略制定与调整，参与到业务问题的改善与变革之中，从而为企业创造更大的价值，这也符合未来财务转型的趋势与方向。

## 二、管理会计人员的必备能力

在上一章节中，我们总结出被调研人员想将更多的时间花在战略家和推动者上面，但是却面临着四个主要的阻碍因素：信息系统不完善 / 过时，职责范围超出目前的工作角色，缺乏跨部门支持和缺乏高层支持。

这四个阻碍因素中，“信息系统不完善 / 过时”需要企业高层管理者从顶层设计上重新思考信息系统的意义与价值，并且引入外部专业的第三方咨询机构对信息系统进行调整或是重新架构，在此过程中，需要财务将管理会计思想引入信息系统顶层设计从而推动甚至引领信息系统的升级与完善。对于其他三个阻碍因素，财务则可以通过培养并提升自身能力，从而冲破这些因素的阻碍。

究竟哪些能力在被调研人员看来是重要的或是他们迫切需要提升的？我们从专业技能与软技能两方面开展了调研。

### 1. 最为重要的管理会计专业技能

调研结果显示，被调研人员认为对管理会计职能最为重要的五大专业技能分别是：规划、预算和预测（47.9%），风险管理（43.7%），内部控制（42.3%），经营分析（40.2%）和决策分析（39.4%）。

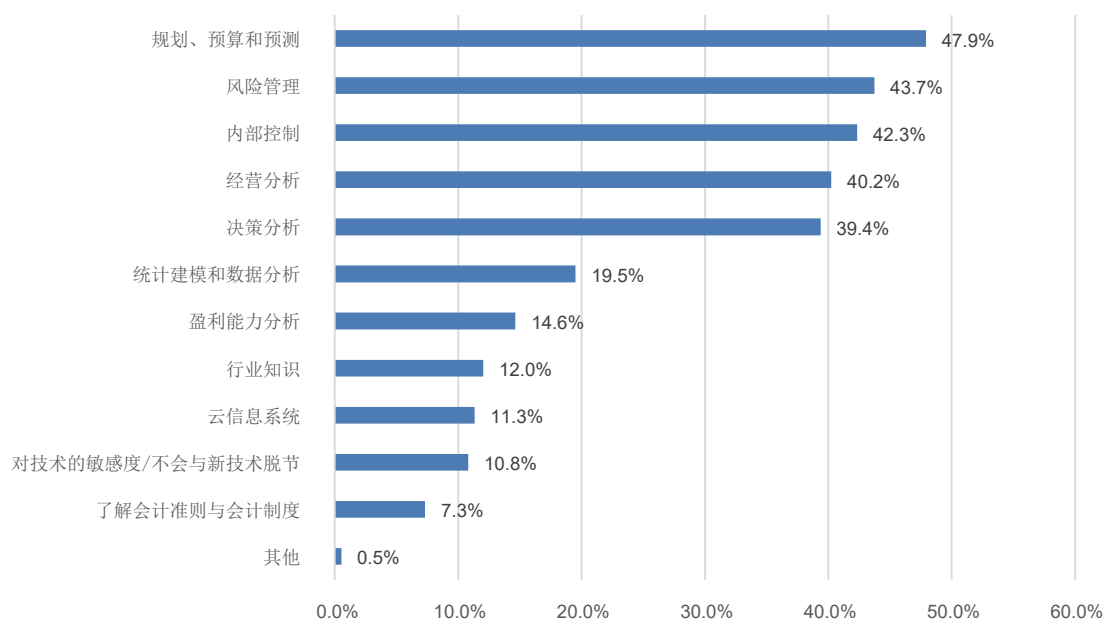


图 8：对管理会计人员最重要的专业技能

“规划、预算和预测”这一技能的重要程度最高，这是管理会计的核心能力之一，也是企业有效规划业务活动的基础。管理会计人员应当熟练掌握并灵活运用规划、预算和预测技能，参与企业规划，并通过预算将规划细化并按需实现资源配置，同时在不断变化的环境中进行预测与调整，最终帮助企业达成战略目标。

重要性居于其次的是“风险管理”与“内部控制”两项技能。风险管理和内部控制是公司治理、管理以及运营的重要内容。企业在其经营过程中，其战略目标、经营目标以及财务目标的实现会受到各种内部及外部因素的影响，这些因素往往是不确定的，因此有可能给企业带来正面风险（机会），也有可能造成负面风险（威胁）。正确的风险管理与内部控制可以帮助企业识别风险，并且做出明智的决策以合理应对及利用风险。管理会计人员应当熟练掌握风险管理工具，充分参与企业风险管理初始信息收集、风险评估、风险管理策略制定、风险管理解决方案提议与实施、风险管理的监督与改进等全流程风险管理中来，以更全面的方式处理企业风险；同时他们还需要帮助企业建立健全内部控制，促进企业经营管理合法合规，维护资产安全，提升经营效率与效益，并推动企业战略目标的实现。

被调研者也意识到了“经营分析”与“决策分析”的重要性。这两项能力更多关注的是对业务的支持与改进。决策分析是通过诸如决策树、多变量分析、概率预测等工具方法，评估企业面临的经营决策，并帮助企业做出最有利选择的方法。对于管理会计人员而言，他们不仅要掌握决策分析工具，而且还要深入了解企业业务环节与形态，主动参与企业经营决策，才能利用决策分析帮助业务进行科学合理的决策，成为业务的参谋与伙伴，提高财务管理对企业的贡献度。而“经营分析”则要求财务一览企业全局，从业务数据与财务数据中深挖业务重要问题的根源所在，并且能够提出有建设性的观点与意见，赢得管理层与业务部门的认可，有效推动业务开展改善行动。

与此同时我们发现，这五项能力与财政部在《管理会计基本指引》中定义的“管理会计活动是单位利用管理会计信息，运用管理会计工具方法，在规划、决策、控制、评价等方面服务于单位管理需要的相关活动”基本吻合。这说明大多数被调研人员对于管理会计已经形成了较为准确的认知，并且对于管理会计人员应具备的核心技能有所共识。

我们认为，管理会计人员若想在企业中创造更大的价值，势必尤其要在“规划，预算与预测”、“风险管理”、“内部控制”、“决策分析”与“经营分析”这五大专业技能上狠下苦工，并且更多接触业务层面，深入了解业务过程并支持决策，争做“业务中的财务专家、财务中的业务专家”，让财务在资源、信息与管控方面的效用最大化。

## 2. 管理会计人员最需要改善的软技能

随着营商环境的变化和企业管理的需要，财务管理的边界也要随之拓展，财务职能不仅要把财务本职工作做好，还要以提升企业整体的管理效率和效益为目标。管理会计人员作为财务管理的中坚力量，其核心在于“管理”而非“会计”，除了要具备扎实的专业能力以外，还要具备诸如战略思维、问题解决、商业敏感度、领导力、沟通等软技能。

调研结果表明，目前管理会计人员最需要改善的软技能排名前两位的是：战略思考与执行（63.9%）和流程打造与变革能力（58.2%）。这说明半数以上财务的“技能树”上都存在这两项能力的缺失，这也在一定程度上解释了目前财务无法过多地涉足于“战略家”与“推动者”角色之中的原因。

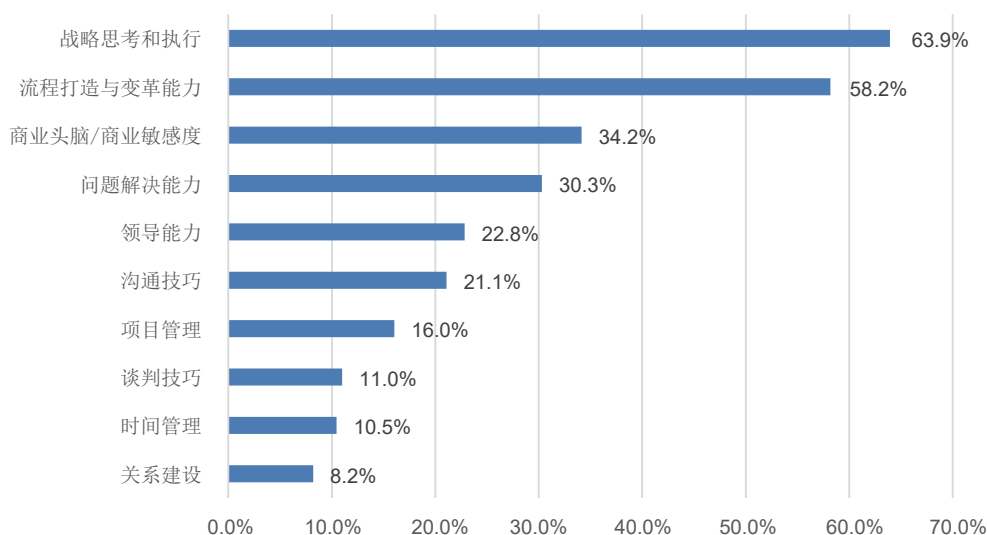


图 9：管理会计人员最需要改善的软技能

“战略思考与执行”可以分为战略思考与战略执行两个维度。战略思考要求管理会计人员切实理解企业业务及其竞争策略，这使得他们能够帮助企业制定长期规划与发展战略，通过态势分析法（SWOT 分析）定位企业的优势与劣势、明确企业面临的机会与威胁，并能给出合理的建议推动企业向战略目标靠拢。战略执行则要求管理会计人员能够娴熟运用项目管理、流程分析等技能，并且能够合理运用企业资源助力企业战略目标的实现。

“流程打造与变革”这一能力多是出于企业内部自我突破的需要。当企业面临成长迟缓、后继乏力、内部管理问题突出或是对经营环境变化反应迟缓的时候，优秀的管理会计人员应当有能力协助企业管理者制定变革策略，在企业战略、组织结构、生产技术及管理技术、工作流程或是企业文化的调整与改善中给予支持，促进企业顺利转型实现自我突破，使企业能够可持续发展与盈利。

图九中提及的软技能能够帮助管理会计人员在跨部门合作中建立影响力，但这些技能很多都是目前管理会计人员的短板所在，如果说专业技能决定了一个人能否完成既定任务，那么软技能则决定了一个人在职业生涯中能走多远。管理会计人员如果要追求良好的职业发展，必须充分重视并且补全上述提及的技能短板，将自身技能架构从单一型向复合型转变，在专业能力方面要不断深挖，在软技能方面则需持续拓展，熟练掌握上述专业技能及软技能，帮助企业合理配置资源、有效管控风险、提升业务决策科学性、推动业务改善与战略规划的实现。

### 3. 管理会计技能对于组织成功的重要性及其团队的技能水平

我们列举了管理会计团队应当具备的六项能力：财务规划与分析、会计处理、资金管理、销售业务流程支持、采购业务流程支持以及科技应用与数据治理，并从技能对于企业成功的重要性（1= 非常不重要，2= 不重要，3= 一般，4= 重要，5= 非常重要）以及管理会计团队在该项技能上的表现水平（1= 非常不满意，2= 不满意，3= 一般，4= 满意，5= 非常满意）两个维度进行评分。

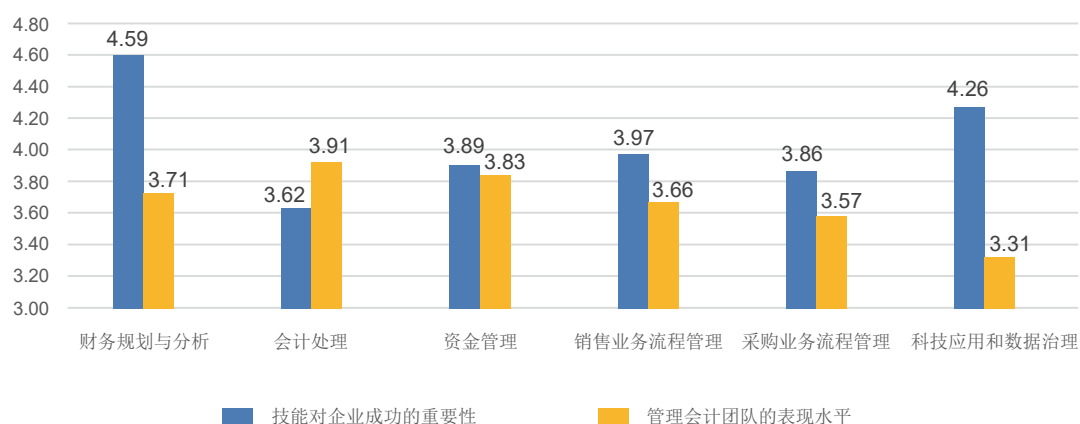


图 10：管理会计技能对组织成功的重要性及管理会计团队的技能水平

调研结果显示，对组织成功最为重要的两项技能分别为财务规划与分析（如预测 / 预算，差异分析，成本与盈利能力管理）以及科技应用和数据治理（如数字金融科技发展，人工智能，商业分析，数据架构，数据安全和存储，数据可视化），两者的重要程度分别为 4.59 和 4.26，但这两项技能的重要程度与表现水平差异也是最大的。

财务规划与分析作为企业财务管理的核心工具之一，在竞争激烈、复杂多变的商业环境下，有助于透视企业的经营状况、合理配置有限的资源、及时定位预实差异并给出建议，帮助企业实现战略规划。这一技能要求管理会计人员掌握并熟练应用财务分析、预算管理、滚动预测、成本管理等工具，帮助企业管理者把握企业的经营状况与未来的发展潜力以做出合理的决策。我们认为，管理会计师应当努力弥补这一技能差距，提升财务预测的准确性与指向性，

将预算、预测、分析三者有机结合，从而给企业管理层及各部门提供高价值信息以及科学合理的决策见解，助力企业的精细化管理与可持续发展。

“科技应用和数据治理”技能则是近些年来才出现在财务管理领域的。人工智能等新兴科技的应用，将进一步释放管理会计师的时间，使人力从重复性、机械性、逻辑性强的工作中脱身而出，从而将更多的时间精力放在需要创新、更富挑战或是立足于战略与变革高度的工作上来，以帮助企业实现更好的发展与价值提升。管理会计人员应当在这个过程中充分挖掘自身的潜能，主动掌握新兴技术，并充分利用新技术来提高工作效率。然而对大多数管理会计人员而言，“科技应用与数据治理”相关技能还是一个新名词，很多人还停留在只闻其名却不知其所以然的层面上，因此我们对于管理会计团队在这项技能上的表现水平排在末位也毫不意外。

身处智能化时代的财会人，掌握新兴科技、深刻分析财会数据、活用财会的控制和管理职能、辅佐甚至于参与决策，正当其时。这对管理会计人员而言机遇与挑战并存，管理会计人员必须全力以赴地培养数据治理相关技能并熟练掌握新兴技术的应用，高效挖掘海量数据背后高价值的信息以支撑管理层的商业决策，这样才能不被时代进化的洪流所抛下。关于这个话题，我们将在第四章详细探讨目前管理会计人员在数据治理方面的技能水平以及新兴科技对于管理会计的影响。



### 三、业务伙伴

#### 1. 管理会计在企业中的受重视程度

我们发现，目前大多数企业正面临诸多挑战：经济增长趋缓，行业需求萎缩；客户需求变化快，呈现个性化、多元化的特点；产能过剩，竞争充分且激烈，利润率正持续下降；企业资源紧张，资金压力大，资金成本正不断升高。这些挑战使得企业不得不开始思考转型的问题。企业转型，财务先行，财务转型是企业转型的基础，也是企业提升效率与效益的必经路径。

作为企业财务转型的推动力，管理会计通过开展规划、决策、控制、评价等活动帮助企业更好地实现战略规划与目标，在当前竞争激烈且不确定性极高的商业环境中，管理会计推动业务财务一体化、促进企业的精细化管理，为企业的生存与发展提供了更为坚实的保障。此外，财政部持续推广管理会计也极大地促进了管理会计在中国企业的蓬勃发展。在企业管理实际需要与财政部大力推广的双重影响下，管理会计在企业中受重视程度正逐渐提升。

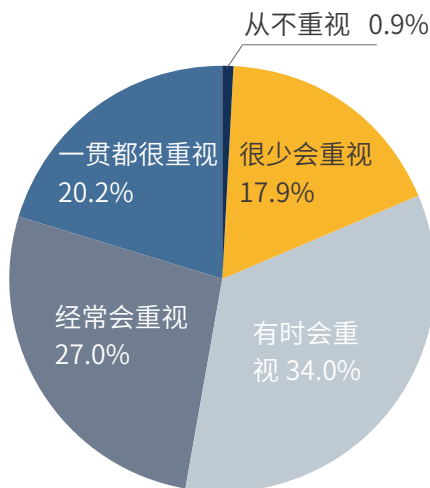


图 11：企业对管理会计的重视程度

调研结果显示，有接近半数的企业一贯或是时常重视管理会计，我们将在未来的调研中持续调研这一问题以跟踪管理会计受重视程度的变化。

我们发现，仍有 17.9% 的企业选择了很少重视管理会计，这部分的企业以民营企业为主，且营业收入集中在 10 亿以下。此外，有 0.9% 的企业“从不”重视管理会计，这些企业基本是营业收入在 0-1 亿之间、财务人数不超过 10 人的民营企业。我们认为，对于营业规模较小的民营企业来说，当下的重点是业务拓展，推行管理会计很可能不符合成本效益原则，但是我们相信随着企业的发展与壮大，管理模式与业务发展不匹配的问题会随之出现，届时这部分企业仍然会推行管理会计来满足企业精细化管理的需求。

## 2. 阻碍管理会计在企业中实现价值的因素

我们通过调研发现，阻碍管理会计在企业中实现价值最大的两个因素是“缺乏管理会计专业人员（50.9%）”和“信息系统不完善（45.6%）”。这两项阻碍因素一直是“老大难”问题，他们不仅阻碍着管理会计在企业中的推行，还阻碍着管理会计在已经成功推行的企业中充分发挥作用。

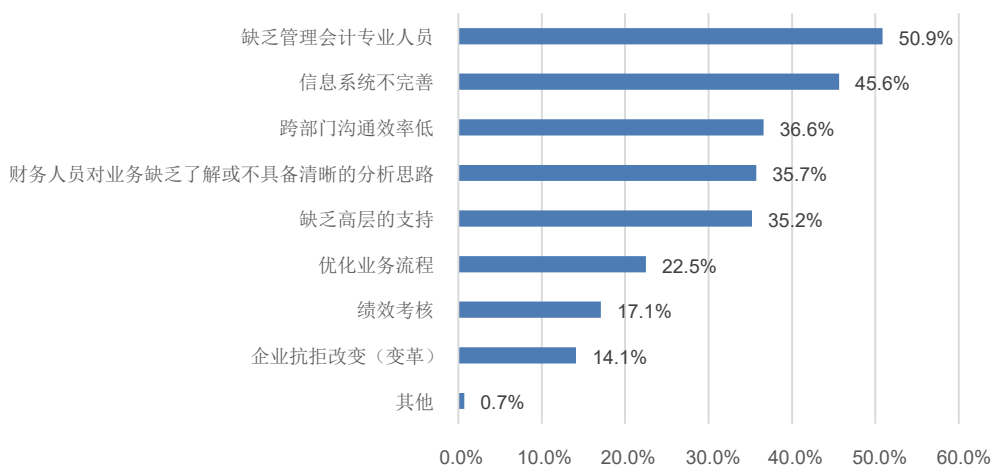


图 12：阻碍管理会计在企业中实现价值的因素

超过半数的被调研者认为“缺乏管理会计人员”是管理会计实现价值的最大阻碍。目前中国财务从业人员约有 2000 万，但是大部分财务从业人员的工作重心在于记录、总结、分析企业过去的经营成果，在预算预测、决策支持、内部控制与绩效管理等方面是相对较弱的。因此财务就业市场出现了财务会计冗余，而具备专业能力、业务知识以及管理能力的管理会计人才缺口却非常大的“两极分化”现象。

尽管中华人民共和国财政部正在大力发展管理会计，各大管理会计协会以及管理会计专业培训机构也在尽力培养管理会计人才，但短期内管理会计专业人员的匮乏仍然极大地制约了管理会计在企业中的价值体现，导致企业出现无人可用的尴尬局面。因此，财务人员应该抓住这一机遇，努力提升管理会计专业能力、加强对业务活动的理解，同时针对性培养必备的软技能，使自己能够更好实现从传统财务到新时代管理会计的转型。

“信息系统不完善”这一阻碍因素则位居其次，45.6% 的被调研人员认为其阻碍了管理会计在企业中的价值实现。这是因为，大多数企业在进行财务信息化时，其顶层设计更多考虑的是财务核算功能，因此信息系统的逻辑与架构无法全然满足管理会计的需要。此外，很多企业目前财务与业务的数据还没有完全打通，业财信息壁垒一方面极大地影响了数据的准确性与及时性，导致管理会计人员拿不到精准的数据，无法“靠数据说话”；另一方面使得信息的颗粒度较粗，无法支撑管理会计人员在某一业务问题上进行深度挖掘。

然而，信息系统的升级换代不仅需要最高层的全力支持，而且需要在信息系统做顶层设计时就引入管理会计思维。在企业中，能够运用管理会计思维协助甚至领导新的信息系统搭建的人显然是财务高管。

其他比较严重的阻碍因素还包括“跨部门沟通效率低（36.6%）”和“财务人员业务缺乏了解或者不具备清晰的分析思路（35.7%）”。相对于管理会计人员匮乏以及信息系统不完善而言，这两个阻碍因素能够从人员能力提升的角度加以解决，具体而言，财务人员可以通过参加培训并反复练习巩固以提升相关水平。

### 3. 管理会计人员目前对其他部门的支持

为了更好地研究管理会计人员的业务支持能力，我们调研了其他部门对于财务支持的需求程度，主要从以下六个方面入手：产品和客户盈利能力，运营，社会和环境责任，财务分析，风险分析，成本分析，并按照频率高低从1至5进行评分（1=难以判断，2=从不，3=很少，4=有时，5=经常）。

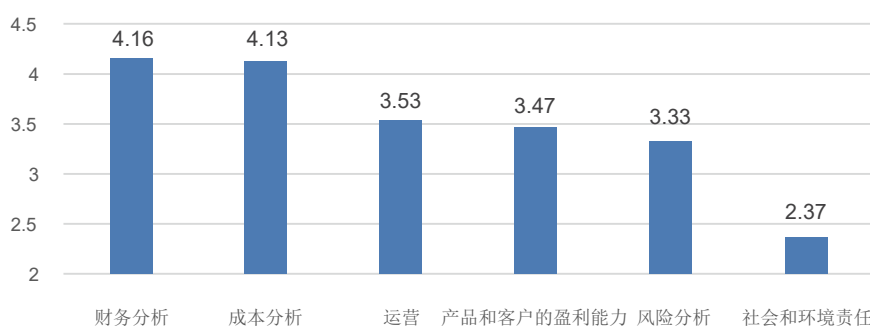


图 13：其他部门对管理会计分析或洞察的需求程度

调研结果显示，目前业务部门主要需要财务部门在财务分析以及成本分析两方面开展分析与洞察。至于产品和客户盈利能力、运营、风险分析、社会和环境责任这些方面，业务部门的需求并不是非常旺盛。这可能是由于财务对上述内容缺乏足够的了解，因此无法提供有深度的分析与洞察以满足业务部门的要求；另一方面也可能是业务部门不知道或者不认为财务能在上述方面提供令他们满意的分析洞察，他们对于财务在上述领域的洞察能力缺乏足够的信任与认可，故而很少主动要求财务部门在这些方面提供支持。这也从侧面佐证了目前财务缺乏跨部门沟通能力，也得不到其他部门的充分信任。

我们认为，财务未来的发展方向之一是协助甚至引领业务部门做出更加科学合理的经营决策。故而财务应提升在业务各方面的分析与洞察能力、加深对业务的了解，在做好目前业务同事需求较大的财务分析与成本分析的基础上，积极主动地提供有关产品与客户盈利能力、运营、风险分析、社会与环境责任方面的分析或洞察，从而全方位支持业务经营决策、促进业务健康发展。与此同时，财务也能在工作中更好地赢得业务部门的认可与支持，从而在组织内部提升影响力与话语权，实现自我价值。

## 4. 管理会计人员目前在企业的地位

为了研究管理会计人员认为自己目前在企业中的地位如何，我们列举了四个角度，供被调研者根据自身情况进行评分（1= 非常不同意，2= 不同意，3= 中立，4= 同意，5= 非常同意）。调研结果如下图所示：

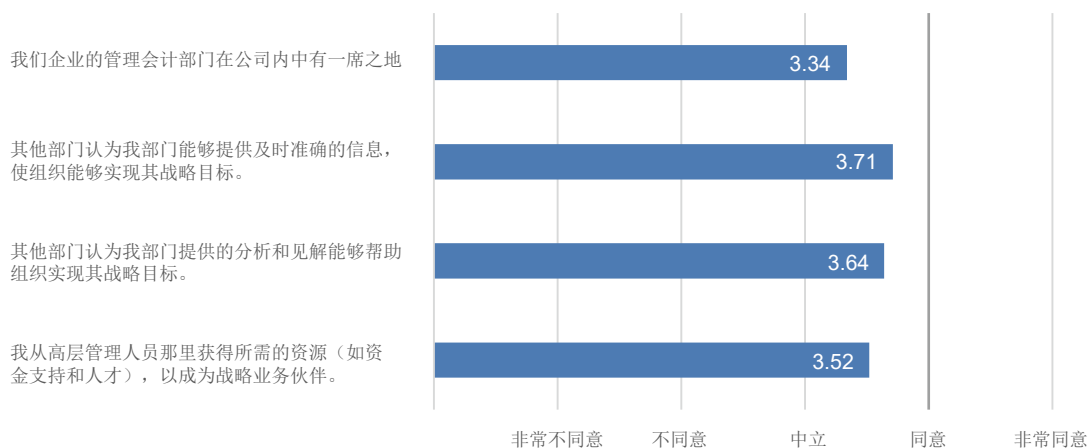


图 14：被调研人员对于上述说法的认可程度

从调研结果可以发现，对于上述说法，大多数被调研人员不是非常认同。我们从调研中能够发现以下问题：

（1）被调研人员没有获得足够的资源支持。他们在调研中表达了希望高层予以更多支持与资源倾斜的诉求，他们认为目前所得到的资源支持还不足以让他们很好地承担战略性业务伙伴这一角色；

（2）被调研人员在业务决策与战略支持方面的能力仍有一定的提升空间。尽管他们会提供信息、分析及洞察以给予业务部门支持，但他们并未从业务部门处得到较为正面的反馈与评价。在业务部门看来，财务提供的信息准确性与及时性有待提升，其提供的分析与洞察也无法很好地促进组织向战略目标靠拢；

（3）被调研人员普遍缺乏足够的自信心，尽管目前众多被调研企业开始重视管理会计，仍有超过半数的被调研者自认为他们所在部门在企业中没有一席之地，其中不乏财务高管。

these problems are interlocking, due to the current shortage of management accounting talent, the number of excellent management accounting personnel in enterprises is limited, the shortage of management accounting personnel and professional skills leads to their inability to fully meet the needs of business departments, weakening the value of the management accounting team, and naturally failing to get the support of high-level resources and the recognition of business departments, which或多或少都削弱了管理会计的自信心以及在企业中的影响力。

为了提升管理会计在企业中的地位，势必要在管理会计人员的能力培养以及队伍壮大方面下功夫。只有企业的管理会计团队发展壮大且人员水平过硬，才能及时响应业务需求，为其提供高价值的信息以及决策建议，帮助业务科学决策、推动企业向战略目标靠拢，与此同时，管理会计团队自然也有底气向高层争取更多的资源。

## 四、新科技带来的影响

### 1. 新兴科技对管理会计的影响以及未来两年内的使用程度

我们在调研问卷中列举了近年来在财务管理领域应用或者将要应用的新科技，包括：

- 统一总账系统（内存计算） - 财务收支只涉及一个综合系统，数据结构统一，实时结账和报告。
- 流程自动化 - 使人工处理流程告别无意义，重复的，逻辑性强的任务。
- 认知计算 - 应用人工智能技术来做出更明智的商业决策。
- 可视化分析 - 通过视觉化呈现数据，让人快速抓住要点信息。
- 移动平台 - 通过功能强大的移动设备将用户从桌面上解放出来，从而实现更高效的工作效率。
- 区块链技术 - 又称“分布式账本技术”，是一种互联网数据库技术，其特点是去中心化、公开透明，让每个人均可参与数据库记录

我们要求被调研人员从新科技对管理会计职能的影响以及未来两年使用该新兴科技的程度这两个维度进行评分。（1= 完全没有，2= 低，3= 中等，4= 高，5= 非常高）

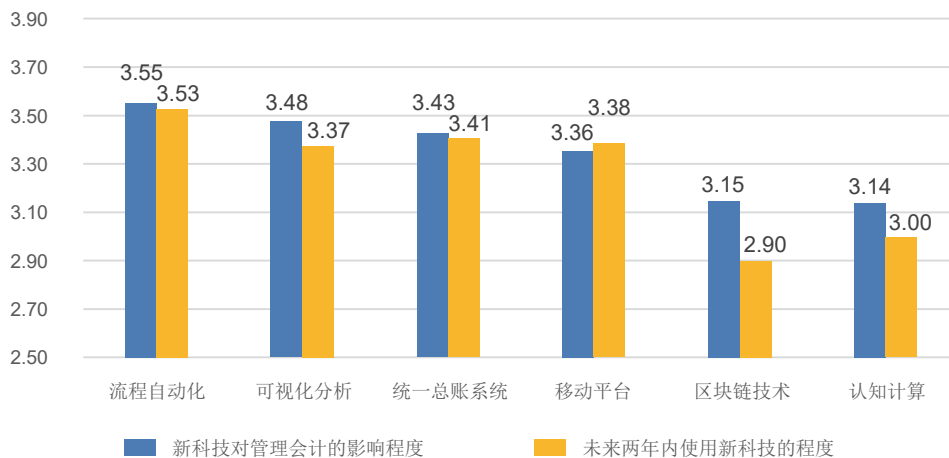


图 15：新科技对管理会计职能的影响



被调研者认为对管理会计影响最大的三项新兴科技分别是：流程自动化（3.55）、可视化分析（3.48）和统一总账系统（内存计算）（3.43）；他们认为未来两年内对于下述三项新兴科技的使用程度是最高的：流程自动化（3.53）、统一总账系统（内存计算）（3.43）和移动平台（3.38）。

在被调研者看来，“流程自动化”对管理会计职能的影响程度以及未来使用它的程度是最高的。流程自动化让人告别工作中无意义、重复的、逻辑性强的任务，使得财务从繁琐的、可替代的工作中解决出来，并能够将宝贵的时间精力放在对数据的深度挖掘以及对业务决策的分析和支持这些更有价值的工作上面。

对管理会计职能影响程度排在其次的是“可视化分析”，它能通过视觉化呈现数据，将复杂的信息直观化、简单化、图表化，让人快速抓住要点信息，使管理者以及跨部门同事能够更快地理解和处理决策所需信息，更好地提升决策效率。

而最近频繁被提及的区块链技术，在被调研人员看来似乎对管理会计职能的影响并不是特别明显，这可能是由于区块链技术目前还没有完全成熟，大量的数据冗余以及内存需求限制了目前区块链在财务管理领域的实践应用，并且区块链技术去中心化以及透明化的特点更多会对财务核算、记账以及基础审计产生冲击，对于管理会计的影响反而不是特别明显。

为了更好地了解财务管理者对新兴科技的看法，我们还从以下维度开展调研：

- （1）被调研者是否能够影响企业应用新科技的决策；
- （2）被调研者是否担心其工作被新兴科技所取代；
- （3）被调研者认为若干会计活动实现自动化的可能性大小。

从图 16 可以看出，大多数被调研人员（60.1%）很难影响企业应用新技术的决策，这说明多数财务管理者尚且不能在企业引入新兴科技时占据主动位置。针对这种情况，财务人员需要主动了解目前新科技的应用趋势与动向，了解自身如何在工作中利用新科技提升工作效率与质量，如何不被新科技所冲击。只有做好充分的筹备，财务才能在企业决定应用某一新科技时，游刃有余地拥抱新技术而不至于措手不及。

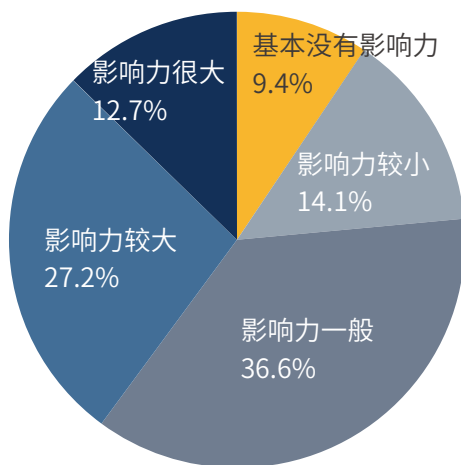


图 16：被调研人员能否影响企业应用新兴技术的决策

从图 17 可以看出，超过 70% 的被调研人员并不是很担心被新兴技术所取代，仅有 30% 的被调研人员非常担心被新兴技术所取代。这充分说明目前财务对于新兴技术的到来还是普遍抱有一种积极乐观的态度。这可能跟被调研对象都是财务管理者有较大的关系，也许同样的问题，财务核算人员会给出不一样的看法。此外被调研者的态度是否会随着时间推移而发生转变目前还是个未知数。因此我们将在未来的调研中持续调研这一问题，也许在今后的调研中会出现不一样的答案。值得注意的是，这里的结果仅仅反映财务的看法，或许在其他业务部门人员看来，答案又会不同。

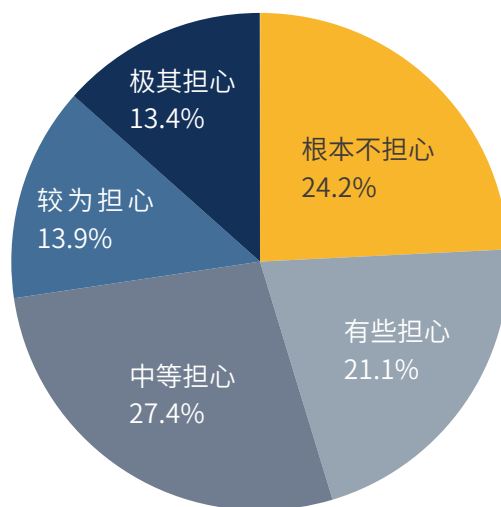


图 17: 被调研人员是否担心被新兴技术所取代

我们调研了若干会计活动在被调研者所在公司中未来三年内实现自动化的可能性，被调研者从 1-5 进行评分（1= 完全没可能，2= 可能性很小，3= 有可能，4= 很有可能，5= 已经实现自动化）。

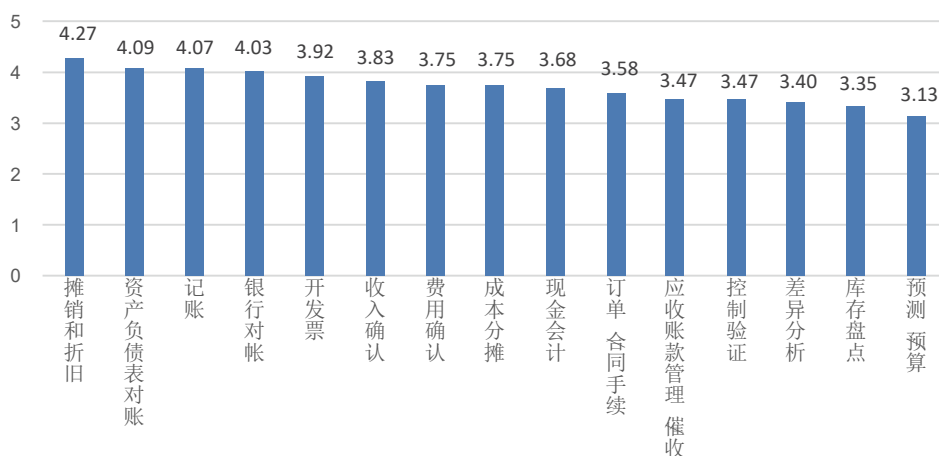


图 18: 上述会计活动在未来三年内实现自动化的可能性

从图 18 可以看出，在未来三年内最有可能大规模实现自动化的会计活动有：摊销和折旧（4.27），资产负债表对账（4.09），记账（4.07）以及银行对账（4.03）。这几种会计活动均是财务会计活动，它们很有可能在未来三年内就被机器工作所取代，而目前在做这些工作的财务人员，如果不抓紧时间进行自我提升，努力向管理会计转型，那么很有可能将在未来几年内遇到职业生涯中最大的困境。

## 2. 智能化时代下管理会计人员必备的新兴技能

随着大数据和云计算技术的价值被广泛认知，数据资产愈发受关注。数据已被视为一种有用的商品，而且还被视为对商业战略至关重要的一个因素，它将直接影响成本，效率和服务质量等问题。而企业所掌握的数据规模、准确性以及运用数据的能力，是企业未来核心竞争力的重要因素之一。为了更好地利用数据，数据治理能力已成为管理会计需要掌握的新兴技能。我们选取了一些数据治理相关技能，从管理会计团队对该术语的熟悉程度以及相关技能水平两个维度进行打分（1= 非常低，2= 低，3= 中等，4= 高，5= 非常高）。

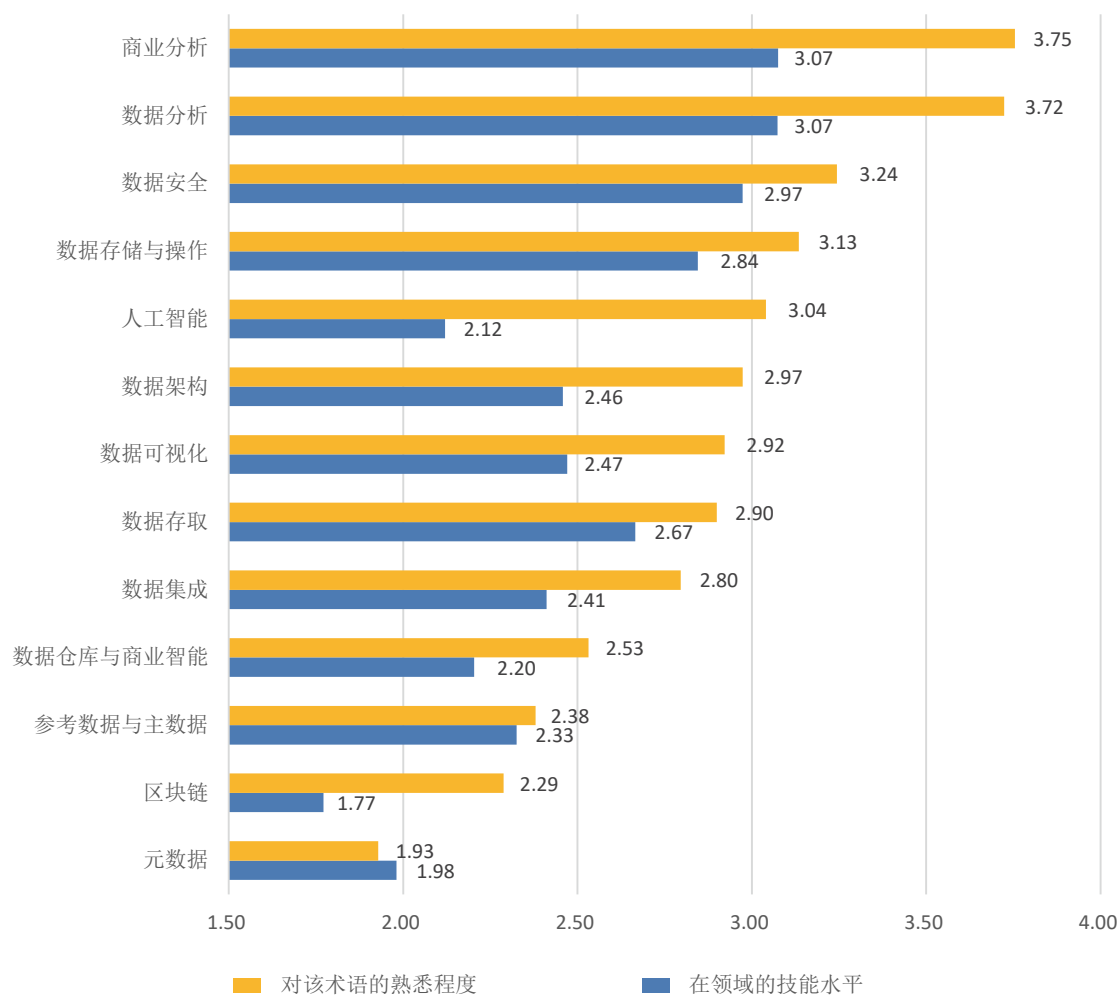


图 19：管理会计团队在数据治理领域的表现

调研结果显示：

- (1) 对于这些技能，大多数被调研人员只是熟悉相关术语，但技能水平普遍不高。
- (2) 被调研人员在商业分析以及数据分析领域的技能水平是最高的。其余数据治理技能均还存在很大的提升空间，这也是管理会计人员未来的提升方向之一。

尽管数据的重要性与价值已毋庸置疑，然而图 20 显示，大多数被调研企业目前尚未以数据资产为核心，它们目前尚不能充分利用大数据进行科学决策、实现商业模式创新、赢取商业成功。

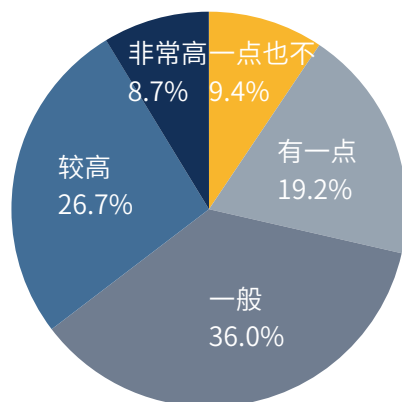


图 20：被调研企业采用“以数据为核心”信息技术的程度

从图 21 可知，企业未能充分利用数据资产主要是受限于落后的信息系统（56.1%）、数据分析人员短缺（39.0%）以及流程碎片化 / 缺乏标准化（36.2%）这三大阻碍因素。

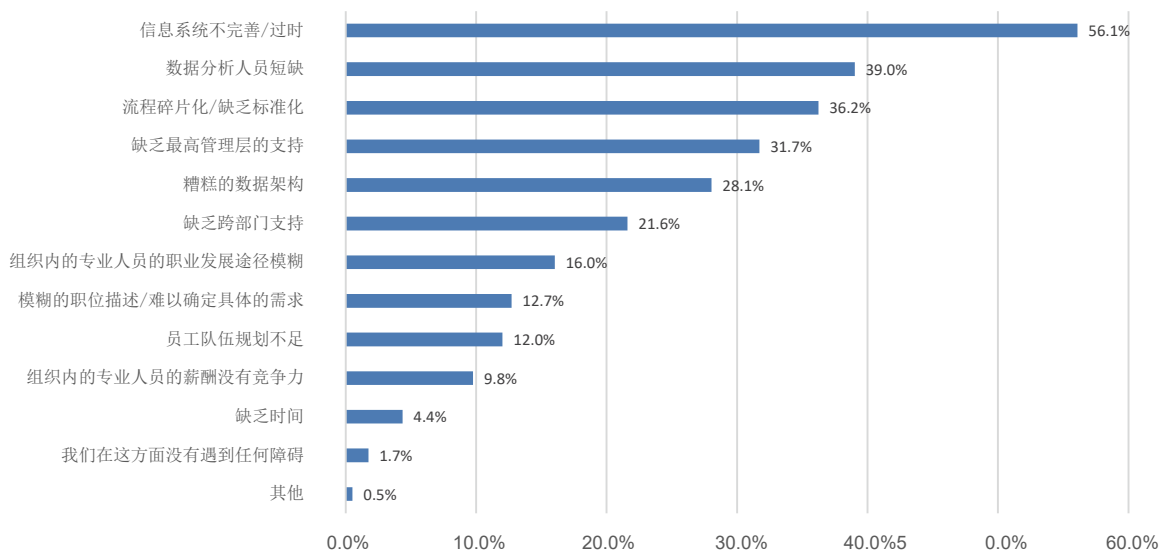


图 21：阻碍企业利用数据取得商业成功的因素

未来企业若想利用数据资产维持竞争力，那么就要培养具有优秀数据治理能力的人才，在数据的收集、处理、分析方面不断努力，以更多、更优的数据来支撑企业成功。

## 五、观点与展望

数据分析与智能化时代的到来正在影响着传统的财务和会计职能。财务管理专业人员应该充分了解新时代带来的影响，并且提前做好准备。

本次调研问卷从以下四个方面探讨了管理会计师的现状、能力与发展：

- (1) 管理会计师目前如何分配自身时间；
- (2) 哪些管理会计技能在当前及未来最为重要；
- (3) 管理会计师在组织中的角色和地位如何；
- (4) 新科技对管理会计有什么影响。

同时，我们也于 2018 年 5 月 8 日在深圳隆重举行“新科技对管理会计职能影响”圆桌论坛，邀请业内知名企业财务高管、政府人员以及学界知名教授齐聚一堂，结合自身实际工作情况，就新兴科技发展对管理会计职能影响以及财务管理转型升级等相关议题展开了热烈讨论：<sup>2</sup>

在本次圆桌会议中，IMA 全球董事会候任主席 Virginia White 以她在康明斯工作的经历为例，阐释了在数字化时代背景下，财务管理对于企业的重要性。她表示，康明斯利用数据辅助经营，并通过精益管理从 1999 年到现在共节省 110 亿美金。“数据是公司的重要资产，财务人员应更积极地挖掘和利用数据，有效提高数据的可信度，推动数据变革。”

中国人民财产保险公司深圳分公司副总经理曹亚勇以保险行业为切入点，强调了技术创新带来的新场景的应用。他提到，技术创新、服务创新使得保险产品损失风险的确定性和弹性、边际成本、市场营销渠道等方面变得更为多样和复杂，产品更迭频率加快，竞争态势快速变化，在这种情况下财务必须要在公共费用分摊政策、定价政策、费用配置政策上及时优化才能准确反映和支持业务，所以财务人员要了解熟悉新技术对业务的影响。他强调，财务要加强对业务的引领，不能只靠三大表，要有更多包含及时、即时的业务和市场信息的管理会计报表，而这些报表的生成和使用，都离不开业务和财务的深度融合，即业务财务化、财务业务化。

华大基因 CFO 陈轶青谈到，华大基因数据量在 PB 级别，未来服务人群可能达到亿级别，会有更加海量的数据汇聚起来。他同时强调了数据获取的重要性，“实现从 AI 到 RI 的转变，了解亿万人群的喜悦，并直接在场景里做分析，这是技术将带来的结果。”他认为新兴技术必将影响企业内部变革，传统的线性流程或将发生革命性的改变，财务管理者“守门员”的传统角色也将被赋予新的能量。“作为一名 CFO，最核心的就是找到对于我们的业务来说至关重要的解决方案。”

2 下文所有观点均来源于 2018 年 5 月 8 日在深圳举行的“新科技对管理会计智能影响”圆桌论坛中的嘉宾发言

海尔集团大共享全球财务运营分析总监莫瑞娟则介绍了目前管理会计在海尔的一些实际应用。她提到，目前海尔财务的战略方向是要开放应用新技术链接新资源，并联对赌产业平台创造更大的价值。海尔财务共享中心通过云平台和新技术的应用，从事财务基础核算的人员较组织变革之初下降 87%，但效率提升 20 倍。目前海尔的大数据平台每天可以向所有小 V 推送超过 200 张报表，帮助业务人员实时掌握整个业务发展方向和动态，同时支持融入到业务的财务人员能够快速反应。她指出，这种新技术的变革需要财务人员持续转型，在财务专业知识基础上，应持续开放和拥抱新技术，更多融入业务前端，并联协同业务小 V 做数据分析、业务洞察和风险预判，提供专业增值服务。

沃尔玛(中国)投资有限公司副总裁兼财务总监 Dawn Ptak 强调了在海量数据中挖掘有效价值，并最终为企业决策者及客户提供优质解决方案的重要性。随着新兴科技的发展，财务人员应适应变化，提升转型，以更好地支持公司业务发展。“在沃尔玛，我们一直强调培养一种企业文化，不断追求卓越，通过不断创新，获得新的技能，拥抱科技变化，并努力使自身更具战略性与前瞻性。”

中山大学管理学院教授刘运国认为，新技术的发展有助于提升财务管理水平，例如区块链对于提升财务会计数据真实性、可靠性所作出的贡献。他表示，传统会计和审计所包含的基础核算职能会被机器所取代，而人类的管理思维与理念，是无法替代的。这是一个管理者特有的能力素质，是人类特有的核心价值，其中蕴含着决策艺术与价值判断，是未来会计人最核心的价值。“管人就是要懂人的心理、懂人的行为，更要懂人性。这是管理会计最大的蓝海，也是机器难以代替的。管理会计是利用信息辅助、帮助我们的管理者做出决策，影响决策行为，人工智能可以模拟我们，但永远不能完全揣摩人性。”他强调，管理会计可以帮助企业创造文化价值的，文化是生产力，也是机器难以取代的。

迅雷集团 CFO 周乃江表示，新兴科技的发展速度惊人，以迅雷为例，其区块链业务发力两年时间里，已可以达到每秒钟完成百万级交易的水平。他强调，伴随科技迅猛的发展速度，财务管理者必须与时俱进，熟悉企业业务知识，了解财务与业务发展与运营之间的联系，突破传统思维的局限性，打造一支能够支持业务发展、为企业增加价值的财务团队。

深圳市财政委员会会计处处长万美娜也从人才培养角度出发，强调管理会计应该是具备复合型人才的能力素质标准，无论在企业里参与公司理财，还是在财政部门担任政府理财，都应该做好“管家人”的角色，积极参与协助“当家人”进行战略发展决策，引领价值提升，这也是大力宣传和推广管理会计的意义所在。

IMA 亚太区总监白俊江同样认为，现阶段中国应进一步加快培养管理会计人才，普及管理会计理念，加强管理会计的宣传和推广，真正让管理会计成为企业管理的“普通话”，成为智能的管理体系。

深圳精英俱乐部副主席简进波在研讨会最后分享了腾讯最大股东南非的国际传媒巨头 Naspers 的投资故事，“Naspers 在 2001 年收购了腾讯 46.5% 股份，而那一年腾讯仅成立了三年。面对复杂的商业环境，作为 CFO，我们要思考未来 5-10 年我们会在哪儿，甚至未来 50 年我们在哪儿，这是一个长期的战略思维。”



其他多位与会嘉宾也积极发表了各自的真知灼见，并普遍认为传统“记账式”的财务会计工作很容易被机器人替代，但管理会计所倡导的管理思维与理念，是无法替代的。

通过本次调研，我们可以发现：

相较于冗余并且有可能被自动化所替代掉一部分职能的财务会计，管理会计的前途还是较为光明的，这也是今后广大财务人员的发展方向。

管理会计必须努力提升自身专业能力与通用管理能力，加强对业务的支持与了解，同时深入了解新兴技术在财务管理领域的应用，做好充分准备在未来主动拥抱新科技，利用新兴技术更好地承担管控家、经营者、战略家以及推动者的角色职责，为企业价值提升做出更大的贡献。

对于财务管理者来说，当务之急是加快管理会计人才培养，建立熟悉国际市场、成本管理、资本运作、预算管理、风险管控、战略规划、信息技术，能够深入参与和支持重大决策的管理会计人才团队，拥抱新兴科技并充分利用新技术为企业缔造卓越贡献，同时释放管理会计在提高企业内部管理水平、增强价值创造能力方面的巨大潜力。

# 附表目录

图表 1: 被调研企业类型	25
图表 2: 被调研企业所在集团营业收入	25
图表 3: 被调研人员公司职级	25
图表 4: 被调研企业所在集团财务人数	25
图表 5: 被调研企业所属行业	26
图表 6: 被调研人员的工作时间分配情况	26
图表 7: 被调研人员目前工作时间分配与理想情况存在差异的原因	27
图表 8: 对管理会计人员最重要的专业技能	27
图表 9: 管理会计人员最需要改善的软技能	28
图表 10-1: 被调研人员认为管理会计技能对于企业成功的重要性	28
图表 10-2: 被调研人员认为管理会计团队在管理会计技能方面的表现情况	29
图表 11: 企业对管理会计的重视程度	29
图表 12: 阻碍管理会计在企业中实现价值的因素	29
图表 13: 其他部门对管理会计分析或洞察的需求程度	30
图表 14: 被调研人员对于下列表述的认可情况	30
图表 15-1: 新科技对管理会计的影响程度	30
图表 15-2: 未来两年内下述新科技的使用程度	31
图表 16: 被调研人员能否影响企业应用新兴技术的决策	31
图表 17: 被调研人员是否担心被新兴技术所取代	31
图表 18: 上述会计活动在未来三年内实现自动化的可能性	32
图表 19-1: 被调研人员对数据管理知识领域 / 职能的术语熟悉程度	33
图表 19-2: 被调研人员在数据管理知识领域 / 职能的相关技能水平	34
图表 20: 被调研企业采用“以数据为核心”信息技术的程度	34
图表 21: 阻碍企业利用数据取得商业成功的因素	35

**表 1：被调研企业类型**

选项	数据量	占比
民营企业	289	50.3%
外商独资	129	22.5%
央企国企	91	15.8%
合资企业	52	9.1%
政府部门，事业单位	12	2.1%
非营利组织	1	0.2%

**表 2：被调研企业所在集团营业收入**（以人民币计）

选项	数据量	占比
0-1 亿	72	12.5%
1-10 亿	179	31.2%
10-50 亿	129	22.5%
50 亿 -200 亿	81	14.1%
200 亿以上	113	19.7%

**表 3：被调研人员公司职级**

选项	数据量	占比
财务主管	131	22.8%
财务经理	320	55.8%
财务总监及首席财务官	123	21.4%

**表 4：被调研企业所在集团财务人数**

选项	数据量	占比
20 人以下	182	31.7%
20 – 100 人	150	26.2%
101 – 500 人	127	22.1%
500 人以上	115	20.0%

**表 5：被调研企业所属行业**

选项	数据量	占比
制造业	209	36.4%
其他服务行业	70	12.2%
批发和零售	52	9.1%
信息和通信技术	47	8.2%
其他	35	6.1%
建筑及房地产	30	5.2%
银行、金融和保险	26	4.5%
农、林、牧、渔	25	4.4%
石油、天然气和再生能源	22	3.8%
医疗器械和制药	22	3.8%
运输、存储和配送	12	2.1%
教育	7	1.2%
政府机构	6	1.1%
公共服务	6	1.1%
非营利组织	2	0.3%
采矿业	2	0.3%
财务	1	0.2%

**表 6：被调研人员的工作时间分配情况**

选项	实际工作时间分配	理想中的工作时间分配
<p>管控家</p> <p>努力保护公司的重要资产，确保财务合规，负责账务结算，与投资者和董事会沟通价值和风险问题。</p>	32.5%	24.6%
<p>经营者</p> <p>高效地运营财务组织，为业务提供各种服务，如财务规划和分析、资金、税务和其他财务运作。</p>	34.6%	23.2%
<p>战略家</p> <p>发挥财务领导力，并且调整业务和财务战略来发展业务，以此来影响公司未来的发展方向。其重要作用不仅体现在支持并购及资本市场融资战略上，在支持公司其他长期投资方面也是不可或缺的。</p>	13.9%	26.6%
<p>推动者</p> <p>促进变革，促使财务部门或企业及时执行新的战略。利用财务“管钱”的职能，有选择地推动业务改善举措，如改善企业成本控制、采购、定价执行以及进行其他流程的改进与创新，促进企业价值增长。</p>	19.0%	25.6%

**表 7：被调研人员目前工作时间分配与理想情况存在差异的原因**

选项	数据量	占比
信息系统不完善 / 过时	212	36.9%
该职责范围超出目前的工作角色	198	34.5%
缺乏跨部门支持（不被视为业务伙伴）	187	32.6%
缺乏高层支持	182	31.7%
缺乏专业人员导致我不能专注于其他职责范围	164	28.6%
高层优先考虑的事项需要我更为关注其他职责范围	162	28.2%
公司治理政策不到位或没有落实，导致我无法关注其他职责范围	135	23.5%
需要将时间精力花在缩小技能差距上面	135	23.5%
缺乏足够的资源	130	22.7%
在职责范围并没有面临重大挑战与质疑所以无需花费太多时间	41	7.1%
其他	8	1.4%

**表 8：对管理会计人员最重要的专业技能**

选项	数据量	占比
规划、预算和预测	275	47.9%
风险管理	251	43.7%
内部控制	243	42.3%
经营分析	231	40.2%
决策分析	226	39.4%
统计建模和数据分析	112	19.5%
盈利能力分析	84	14.6%
行业知识	69	12.0%
云信息系统	65	11.3%
对技术的敏感度 / 不会与新技术脱节	62	10.8%
了解会计准则与会计制度	42	7.3%
其他	3	0.5%

**表 9：管理会计人员最需要改善的软技能**

选项	数据量	占比
战略思考和执行	367	63.9%
流程打造与变革能力	334	58.2%
商业头脑 / 商业敏感度	196	34.2%
问题解决能力	174	30.3%
领导能力	131	22.8%
沟通技巧	121	21.1%
项目管理	92	16.0%
谈判技巧	63	11.0%
时间管理	60	10.5%
关系建设	47	8.2%

**表 10-1：被调研人员认为管理会计技能对于企业成功的重要性**

(1= 非常不重要, 2= 不重要, 3= 一般, 4= 重要, 5= 非常重要)

选项	非常不重要	不重要	一般	重要	非常重要	总计
财务规划与分析 (例如: 预测 / 预算, 差异分析, 成本与盈利能力管理)	1	2	30	164	377	574
	0.17%	0.35%	5.23%	28.57%	65.68%	100.00%
会计业务 (例如: 监管 / 会计规则, 控制验证, 账户对账, 摊销和折旧, 收支确认, 财务结算和报告)	17	64	166	199	128	574
	2.96%	11.15%	28.92%	34.67%	22.30%	100.00%
资金业务 (例如: 现金规划, 银行对账)	7	42	139	203	183	574
	1.22%	7.32%	24.22%	35.37%	31.88%	100.00%
销售业务流程管理 (例如: 销售订单 / 合同管理, 开票, 现金使用, 应收账款管理和催收)	7	28	131	220	188	574
	1.22%	4.88%	22.82%	38.33%	32.75%	100.00%
采购业务流程管理 (例如: 采购活动, 应付账款管理)	7	35	151	222	159	574
	1.22%	6.10%	26.31%	38.68%	27.70%	100.00%
科技和数据管理 (例如: 数字金融科技发展, 人工智能, 商业分析, 数据架构, 数据安全和存储, 数据可视化)	2	19	84	190	279	574
	0.35%	3.31%	14.63%	33.10%	48.61%	100.00%



**表 10-2: 被调研人认为管理会计团队在管理会计技能方面的表现情况**

(1=非常不满意, 2=不满意, 3=一般, 4=满意, 5=非常满意)

选项	非常不满意	不满意	一般	满意	非常满意	总计
财务规划与分析 (例如: 预测 / 预算, 差异分析, 成本与盈利能力管理)	12	58	172	173	159	574
	2.09%	10.10%	29.97%	30.14%	27.70%	100.00%
会计业务 (例如: 监管 / 会计规则, 控制验证, 账户对账, 摊销和折旧, 收支确认, 财务结算和报告)	4	31	135	245	159	574
	0.70%	5.40%	23.52%	42.68%	27.70%	100.00%
资金业务 (例如: 现金规划, 银行对账)	6	37	155	225	151	574
	1.05%	6.45%	27.00%	39.20%	26.31%	100.00%
销售业务流程管理 (例如: 销售订单 / 合同管理, 开票, 现金使用, 应收账款管理和催收)	10	41	202	204	117	574
	1.74%	7.14%	35.19%	35.54%	20.38%	100.00%
采购业务流程管理 (例如: 采购活动, 应付账款管理)	12	49	207	209	97	574
	2.09%	8.54%	36.06%	36.41%	16.90%	100.00%
科技和数据管理 (例如: 数字金融科技发展, 人工智能, 商业分析, 数据架构, 数据安全和存储, 数据可视化)	37	107	183	136	111	574
	6.45%	18.64%	31.88%	23.69%	19.34%	100.00%

**表 11: 企业对管理会计的重视程度**

选项	数据量	占比
有时会重视	195	34.0%
经常会重视	155	27.0%
一贯都很重视	116	20.2%
很少重视	103	17.9%
从不重视	5	0.9%

**表 12: 阻碍管理会计在企业中实现价值的因素**

选项	数据量	占比
缺乏管理会计专业人员	292	50.9%
信息系统不完善	262	45.6%
跨部门沟通效率低	210	36.6%
财务人员对业务缺乏了解或者不具备清晰的分析思路	205	35.7%
缺乏高层的支持	202	35.2%
优化业务流程	129	22.5%
绩效考核	98	17.1%
企业抗拒改变 (变革)	81	14.1%
其他	4	0.7%

**表 13：其他部门对管理会计分析或洞察的需求程度**

(1= 难以判断；2= 从不；3= 很少；4= 有时；5= 经常)

选项	难以判断	从不	很少	有时	经常	总计
产品和客户的盈利能力	68	57	137	163	149	574
	11.85%	9.93%	23.87%	28.40%	25.96%	100.00%
运营	37	67	154	187	129	574
	6.45%	11.67%	26.83%	32.58%	22.47%	100.00%
社会和环境责任	165	160	160	52	37	574
	28.75%	27.87%	27.87%	9.06%	6.45%	100.00%
财务分析	16	28	74	185	271	574
	2.79%	4.88%	12.89%	32.23%	47.21%	100.00%
风险分析	51	86	170	156	111	574
	8.89%	14.98%	29.62%	27.18%	19.34%	100.00%
成本分析	12	28	94	178	262	574
	2.09%	4.88%	16.38%	31.01%	45.64%	100.00%

**表 14：被调研人员对于下列表述的认可情况**

(1= 非常不同意，2= 不同意，3= 中立，4= 同意，5= 非常同意)

选项	非常不同意	不同意	中立	同意	非常同意	总计
“我从高层管理人员那里获得所需的资源（如资金支持和人才），以成为战略业务伙伴。”	29	60	192	169	124	574
	5.05%	10.45%	33.45%	29.44%	21.60%	100.00%
“其他部门认为我的部门提供了使组织能够实现其战略目标的见解。”	14	56	177	202	125	574
	2.44%	9.76%	30.84%	35.19%	21.78%	100.00%
“其他部门认为我部门提供及时准确的信息，使组织能够实现其战略目标。”	12	42	163	238	119	574
	2.09%	7.32%	28.40%	41.46%	20.73%	100.00%
“我们的管理会计部门在公司内中有一席之地”	49	82	168	174	101	574
	8.54%	14.29%	29.27%	30.31%	17.60%	100.00%

**表 15-1：新科技对管理会计的影响程度**

选项	完全没有	低	中等	高	非常高	总计
统一总账系统（内存计算）—— 财务收支只涉及一个综合系统，数据结构统一，实时结账和报告。	10	70	236	181	77	574
	1.74%	12.20%	41.11%	31.53%	13.41%	100.00%
流程自动化——让员工告别工作中无意义，重复的，逻辑性强的任务。	9	83	176	194	112	574
	1.57%	14.46%	30.66%	33.80%	19.51%	100.00%
认知计算——应用人工智能技术来做出更明智的商业决策。	57	103	194	143	77	574
	9.93%	17.94%	33.80%	24.91%	13.41%	100.00%
可视化分析——通过可视化呈现数据，让人快速抓住要点信息。	34	90	138	193	119	574
	5.92%	15.68%	24.04%	33.62%	20.73%	100.00%
移动平台——通过功能强大的移动设备将用户从桌面上解放出来，从而实现更高效的工作效率。	40	90	170	174	100	574
	6.97%	15.68%	29.62%	30.31%	17.42%	100.00%
区块链技术——又称“分布式账本技术”，是一种互联网数据库技术，其特点是去中心化、公开透明，让每个人均可参与数据库记录。	88	86	155	144	101	574
	15.33%	14.98%	27.00%	25.09%	17.60%	100.00%

**表 15-2: 未来两年内下述新科技的使用程度**

选项	完全没有	低	中等	高	非常高	总计
统一总账系统（内存计算）——财务收支只涉及一个综合系统，数据结构统一，实时结账和报告。	14	80	206	207	67	574
	2.44%	13.94%	35.89%	36.06%	11.67%	100.00%
流程自动化——让员工告别工作中无意义，重复的，逻辑性强的任务。	12	64	196	213	89	574
	2.09%	11.15%	34.15%	37.11%	15.51%	100.00%
认知计算——应用人工智能技术来做出更明智的商业决策。	58	113	213	153	37	574
	10.10%	19.69%	37.11%	26.66%	6.45%	100.00%
可视化分析——通过可视化呈现数据，让人快速抓住要点信息。	26	84	181	216	67	574
	4.53%	14.63%	31.53%	37.63%	11.67%	100.00%
移动平台——通过功能强大的移动设备将用户从桌面上解放出来，从而实现更高效的工作效率。	35	90	166	186	97	574
	6.10%	15.68%	28.92%	32.40%	16.90%	100.00%
区块链技术——又称“分布式账本技术”，是一种互联网数据库技术，其特点是去中心化、公开透明，让每个人均可参与数据库记录。	90	114	188	128	54	574
	15.68%	19.86%	32.75%	22.30%	9.41%	100.00%

**表 16: 被调研人员能否影响企业应用新兴技术的决策**

选项	数据量	占比
影响力很大	73	12.7%
影响力较大	156	27.2%
影响力一般	210	36.6%
影响力很小	81	14.1%
基本没有影响力	54	9.4%

**表 17: 被调研人员是否担心被新兴技术所取代**

选项	数据量	占比
极其担心	77	13.4%
较为担心	80	13.9%
中等担心	157	27.4%
有些担心	121	21.1%
根本不担心	139	24.2%

**表 18: 被调研人员认为下述会计活动在未来三年内实现自动化的可能性**

(1= 没有可能, 2= 可能性极低, 3= 有可能, 4= 非常有可能, 5= 已经实现自动化)

选项	没有可能	可能性极低	有可能	非常有可能	已经实现自动化	总计
预测 / 预算	20	116	224	198	16	574
	3.48%	20.21%	39.02%	34.49%	2.79%	100.00%
差异分析	10	75	191	269	29	574
	1.74%	13.07%	33.28%	46.86%	5.05%	100.00%
成本分摊	11	30	151	279	103	574
	1.92%	5.23%	26.31%	48.61%	17.94%	100.00%
控制验证	6	55	225	239	49	574
	1.05%	9.58%	39.20%	41.64%	8.54%	100.00%
记账	1	18	94	286	175	574
	0.17%	3.14%	16.38%	49.83%	30.49%	100.00%
资产负债表对账	3	16	101	261	193	574
	0.52%	2.79%	17.60%	45.47%	33.62%	100.00%
摊销和折旧	2	13	83	208	268	574
	0.35%	2.26%	14.46%	36.24%	46.69%	100.00%
库存盘点	18	95	178	236	47	574
	3.14%	16.55%	31.01%	41.11%	8.19%	100.00%
收入确认	4	38	136	270	126	574
	0.70%	6.62%	23.69%	47.04%	21.95%	100.00%
费用确认	5	35	156	280	98	574
	0.87%	6.10%	27.18%	48.78%	17.07%	100.00%
银行对帐	2	14	91	323	144	574
	0.35%	2.44%	15.85%	56.27%	25.09%	100.00%
订单 / 合同手续	12	54	171	261	76	574
	2.09%	9.41%	29.79%	45.47%	13.24%	100.00%
开发票	8	21	110	306	129	574
	1.39%	3.66%	19.16%	53.31%	22.47%	100.00%
现金会计	14	41	146	286	87	574
	2.44%	7.14%	25.44%	49.83%	15.16%	100.00%
应收账款管理 / 催收	14	61	181	275	43	574
	2.44%	10.63%	31.53%	47.91%	7.49%	100.00%

**表 19-1：被调研人员对数据治理领域相关术语的熟悉程度**

(1=非常低, 2=低, 3=中等, 4=高, 5=非常高)

选项	非常低	低	中等	高	非常高	总计
人工智能	12	187	183	150	42	574
	2.09%	32.58%	31.88%	26.13%	7.32%	100.00%
区块链	117	254	134	59	10	574
	20.38%	44.25%	23.34%	10.28%	1.74%	100.00%
商业分析	3	65	143	222	141	574
	0.52%	11.32%	24.91%	38.68%	24.56%	100.00%
数据分析	3	72	141	223	135	574
	0.52%	12.54%	24.56%	38.85%	23.52%	100.00%
数据架构	28	180	186	139	41	574
	4.88%	31.36%	32.40%	24.22%	7.14%	100.00%
数据集成	43	201	189	112	29	574
	7.49%	35.02%	32.93%	19.51%	5.05%	100.00%
数据安全	13	141	181	171	68	574
	2.26%	24.56%	31.53%	29.79%	11.85%	100.00%
数据存储与操作	20	143	208	146	57	574
	3.48%	24.91%	36.24%	25.44%	9.93%	100.00%
数据可视化	46	170	182	135	41	574
	8.01%	29.62%	31.71%	23.52%	7.14%	100.00%
数据仓库与商业智能	98	204	161	91	20	574
	17.07%	35.54%	28.05%	15.85%	3.48%	100.00%
数据存取	39	175	203	119	38	574
	6.79%	30.49%	35.37%	20.73%	6.62%	100.00%
元数据	242	184	102	39	7	574
	42.16%	32.06%	17.77%	6.79%	1.22%	100.00%
参考数据与主数据	132	198	157	68	19	574
	23.00%	34.49%	27.35%	11.85%	3.31%	100.00%

**表 19-2: 被调研人员在数据治理领域的技能水平**

(1= 非常低, 2= 低, 3= 中等, 4= 高, 5= 非常高)

选项	非常低	低	中等	高	非常高	总计
人工智能	178	193	162	38	3	574
	31.01%	33.62%	28.22%	6.62%	0.52%	100.00%
区块链	274	178	102	19	1	574
	47.74%	31.01%	17.77%	3.31%	0.17%	100.00%
商业分析	21	94	301	137	21	574
	3.66%	16.38%	52.44%	23.87%	3.66%	100.00%
数据分析	29	83	298	145	19	574
	5.05%	14.46%	51.92%	25.26%	3.31%	100.00%
数据架构	90	201	219	58	6	574
	15.68%	35.02%	38.15%	10.10%	1.05%	100.00%
数据集成	104	211	187	63	9	574
	18.12%	36.76%	32.58%	10.98%	1.57%	100.00%
数据安全	41	124	243	141	25	574
	7.14%	21.60%	42.33%	24.56%	4.36%	100.00%
数据存储与操作	57	131	245	126	15	574
	9.93%	22.82%	42.68%	21.95%	2.61%	100.00%
数据可视化	97	187	219	65	6	574
	16.90%	32.58%	38.15%	11.32%	1.05%	100.00%
数据仓库与商业智能	150	202	182	35	5	574
	26.13%	35.19%	31.71%	6.10%	0.87%	100.00%
数据存取	81	148	241	90	14	574
	14.11%	25.78%	41.99%	15.68%	2.44%	100.00%
元数据	232	169	133	32	8	574
	40.42%	29.44%	23.17%	5.57%	1.39%	100.00%
参考数据与主数据	147	173	185	58	11	574
	25.61%	30.14%	32.23%	10.10%	1.92%	100.00%

**表 20: 被调研企业采用“以数据为中心”的信息技术的程度**

选项	数据量	占比
非常高	50	8.7%
较高	153	26.7%
一般	207	36.0%
有一点	110	19.2%
一点也不	54	9.4%

**表 21：阻碍企业利用数据取得商业成功的因素**

选项	数据量	占比
信息系统不完善 / 过时	322	56.1%
数据分析人员短缺	224	39.0%
流程碎片化 / 缺乏标准化（流程碎片化会导致数据碎片化使数据整合变得困难）	208	36.2%
缺乏最高管理层的支持	182	31.7%
糟糕的数据架构（关键流程难以追踪、维护和报告关键数据）	161	28.1%
缺乏跨部门支持	124	21.6%
组织内的专业人员的职业发展途径模糊	92	16.0%
模糊的职位描述 / 难以确定具体的需求	73	12.7%
员工队伍规划不足	69	12.0%
组织内的专业人员的薪酬没有竞争力	56	9.8%
缺乏时间	25	4.4%
我们在这方面没有遇到任何障碍	10	1.7%
其他	3	0.5%





美国管理会计师协会 (IMA)  
[www.imanet.org.cn](http://www.imanet.org.cn)

---

电话：010-85910165

邮箱：imachina@imanet.org

地址：北京市东城区东长安街1号东方广场东一座办公楼504-505室



上海安越企业管理咨询有限公司  
[www.EasyFinance.com.cn](http://www.EasyFinance.com.cn)

---

公开课电话：021-58362000-810 / 158 0191 9100

内训电话：021-58362000-806

邮箱：BD@EasyFinance.com.cn

地址：上海浦东新区张杨路707号生命人寿大厦1208室