



The Association of  
Accountants and  
Financial Professionals  
in Business



Simply intelligent.



普华永道

# 2024 年合并财务报表编制自动化白皮书

## —— 迈向价值创造深处背景分析



## 声明

本《2024 年合并财务报表编制自动化白皮书》由 IMA 管理会计师协会（以下简称“IMA”）、蓝科财务咨询（上海）有限公司（以下简称：蓝科中国）和普华永道商务咨询（上海）有限公司（以下简称“普华永道”）分别撰写，三方就各自撰写的内容分别、独立享有相关知识产权。其中普华永道负责撰写“3.2.3.3 风险管理”，单独享有该部分的知识产权；蓝科中国负责撰写“第一、三章节以及 3.2.3.2“实施路线”，单独享有该部分的知识产权；IMA 负责撰写报告其余部分，单独享有该部分的知识产权。本指南中所有文字、数据、图片、表格，均受中华人民共和国著作权法及其它法律法规保护。未经 IMA、蓝科中国和普华永道书面许可，任何机构和个人不得基于任何商业目的使用本指南中 IMA、蓝科中国和普华永道的信息（包含指南全部或部分内容），不得摘录、复制、储存在检索系统中，或以任何形式或通过任何手段（包括电子、机械、影印、录制或扫描）进行传播。如果任何机构和个人因非商业、非盈利、非广告的目的需要引用本指南中内容，需要注明“转载自 IMA、蓝科中国以及普华永道联合发布的《2024 年合并财务报表编制自动化白皮书》”。

本指南仅作为一般性指导，并不构成提供任何形式的法律咨询、会计服务、投资建议或专业咨询。本指南所提供的信息不能取代专业税收、会计、法律咨询或其他相关专业咨询建议。在作出任何决定或采取任何行动之前，您应该咨询专业顾问，并向其提供与您特定情况相关的所有事实。

本指南的信息来源于本次调研所收集的数据以及公开的资料，我们对信息的完整性、准确性或及时性概不作出任何保证或担保，也不提供任何明示或暗示的担保，包括但不限于对业绩、适销性和适用于特定用途的担保，在不同时期可能会得出与本指南不一致的观点。

本指南仅供一般参考使用，不构成具体事项和咨询意见，IMA、蓝科中国和普华永道不对本指南内容承担审慎责任，并且未就本指南内容做出任何明示或暗示保证。IMA、蓝科中国和普华永道不就本指南内容向任何人士承担任何责任或义务，也不向任何人士承担因本指南所引起的或与本指南有关的任何责任或义务。读者不应依赖本指南内容做出投资或其他商业决定。如需具体意见，请咨询专业顾问。



The Association of  
Accountants and  
Financial Professionals  
in Business

**IMA 管理会计师协会 (The Institute of Management Accountants, 简称 IMA®)** 成立于 1919 年，是全球领先的国际管理会计师组织，为企业内部的管理和财务专业人士提供最具有含金量的资格认证和高质量的服务。作为全球规模最大，最受推崇的专业会计师协会之一，IMA 恪守为公共利益服务的原则，致力于通过开展研究、CMA 认证、继续教育、相关专业交流以及倡导最高职业道德标准等方式，转变传统财务领域的思维模式，服务全球财务管理行业，从而推动企业优化绩效，成就个人职业发展。IMA 在 150 个国家和地区拥有规模超过 140,000 名 CMA 考生及持证者，以及 300 多个分会和精英俱乐部。IMA 的总部位于美国新泽西州的蒙特维尔市，将全球划分为四个区域，美洲、亚太、欧洲以及中东 / 印度，提供本地化服务。

了解详情，请访问 IMA 管理会计师协会网站：<https://www.imachina.org.cn>



**蓝科中国**是 LucaNet AG 在华子公司，致力于为国内上市公司、拟上市公司、集团型企业、国央企、外资公司等客户提供集团财务管控系统及解决方案的咨询与落地。LucaNet AG 总部位于德国柏林。1999 年由一家欧洲审计事务所转型为企业绩效管理软件 (EPM) 公司。客户遍布全球各个国家和地区，在欧洲、北美地区、东南亚和大中华地区都设立了分支和机构。在“BARC”的管理会计软件类综合调查中，LucaNet 持续多年获得“Market Leader”荣誉嘉奖；国际知名调研机构“GARTNER”的《管理会计软件市场指南》将 LucaNet 认证为国际型软件供应商。在社会责任方面，蓝科是国际多家财会专业类证书的认可雇主，同时，与多家国内外高校达成合作，致力于鼓励和推动财会类高级人才的培养、进步和发展。“立足专业，精益求精”是 LucaNet 在中国财务绩效管理领域开疆拓土的立业之本。“持续与创新”，同样是蓝科中国作为知识与技术高密度企业的战略指导。

请访问：<https://www.lucanet.cn/>



#### **普华永道 — 中国内地、香港地区及澳门地区**

普华永道中国内地、香港地区及澳门地区成员机构根据各地适用的法律协作运营。整体而言，员工总数超过 25,000 人，其中包括逾 900 名合伙人。

无论客户身在何处，普华永道均能提供所需的专业意见。我们实务经验丰富、高素质的专业团队能聆听各种意见，帮助客户解决业务问题，发掘并把握机遇。我们的行业专业化有助于就客户关注的领域共创解决方案。

我们分布于以下城市及新区：北京、上海、香港、沈阳、天津、大连、济南、青岛、郑州、西安、南京、合肥、苏州、无锡、武汉、成都、杭州、宁波、重庆、长沙、昆明、厦门、广州、深圳、澳门、海口、珠海、贵阳、雄安。

如有业务需求或欲知详情，请浏览 <https://www.pwccn.com/>。

#### **普华永道 — 成员机构全球网络**

普华永道秉承“解决重要问题，营造社会诚信”的企业使命。我们各成员机构组成的网络遍及 151 个国家和地区，有超过 36.4 万名员工，致力于在审计、咨询及税务领域提供高质量的服务。如有业务需求或欲知详情，请浏览 [www.pwc.com](http://www.pwc.com)。

普华永道系指普华永道网络及 / 或普华永道网络中各自独立的法律实体。详情请浏览 [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。

# 关于作者

## IMA 研究团队

**单雨飞** CPA CMA CFE CSCA PMP, IMA 中国研究与知识总监

**姚树浩** CMA CSCA, 前 IMA 中国研究经理

## 蓝科中国研究团队

**潘利俊** 蓝科中国合伙人

**巩 炜** 蓝科中国合伙人、深圳分公司负责人、高级项目总监

**王 玉** 蓝科中国合伙人、高级项目总监

**高 桀** 蓝科中国内部顾问主管、高级项目总监

## 普华永道中国研究团队

**徐世达** 普华永道中国内地及香港地区风险及控制服务市场主管合伙人、中国风险及控制服务主管合伙人

**孙 燕** 普华永道中国风险及控制服务合伙人

**王瀚莹** 普华永道中国风险及控制服务高级经理

**叶舟张帆** 普华永道中国风险及控制服务经理

**赵如意** 普华永道中国风险及控制服务经理

**钱 钧** 普华永道中国风险及控制服务高级顾问

## 致谢

**张 琳** IMA 中国华东区合作与发展总监

**王海燕** 欧普照明股份有限公司财务总监

**林青霞** 广州天赐高新材料股份有限公司财务核算中心负责人

**袁千云** 住友制药投资（中国）有限公司经营企划经理

# 目录

<b>摘要</b> .....	<b>7</b>
<b>一、合并报表的理论基础</b> .....	<b>8</b>
1.1 合并报表的会计原则.....	8
1.2 合并报表制定的标准和规范 .....	8
1.3 国际与地区差异.....	9
<b>二、自动化大势所趋</b> .....	<b>10</b>
2.1 合并报表编制工作繁重.....	10
2.2 编制效率饱受诟病.....	11
2.3 一项系统工程 .....	12
2.4 利用技术提高效率.....	13
<b>三、通向自动化：来自领先企业的启示</b> .....	<b>15</b>
3.1 领先者和追赶者企业背景 .....	17
3.2 自动化变革之路.....	22
<b>四、合并财务报表自动化案例</b> .....	<b>34</b>
4.1 天赐材料合并报表自动化实践 .....	34
4.2 欧普照明合并报表自动化项目 .....	36
<b>五、展望：迈向未来的报告体系与财务人才</b> .....	<b>39</b>

## 摘要

自动化合并财务报表编制是企业财务管理的关键环节，对确保报告的准确性和及时性，提升财务团队的业务支持能力，解放财务人员免于从事重复且低价值的工作具有重要意义。本研究由 IMA 管理会计师协会、普华永道中国、蓝科中国共同发起，旨在探索行业趋势，为企业实施合并报表自动化提供指导。研究采用问卷调查和案例访谈方法，自 2023 年 5 月 6 日至 6 月 11 日间共收集有效问卷 348 份，主要在上海和广州进行访谈，汇聚了三方在各自领域的专业知识和经验。

合并报表的编制遵循一系列原则，包括控制原则、一致性原则、公允价值计量原则、统一会计政策、期间一致性原则、报告实体完整性原则和非控制权益的处理原则，以确保报表准确、公正地反映集团的财务状况和经营成果，并保证信息的可比性和透明度。这些原则主要依据国际财务报告准则（IFRS）和美国通用会计准则（US GAAP）等国际会计准则体系制定。

研究发现，合并报表编制工作繁重，财务团队平均花费 26.1% 的时间在此项工作上，尤其是财务总监的投入时间最高，达到 26.9%。受访者普遍对合并报表编制工作的效率表示不满，28.9% 的受访者对工作效率不满意或非常不满意。此外，合并报表编制是一项系统工程，需要全面考虑从数据生成、稽核、加工处理到整合和后续调整的每个环节。

自动化被认为是提高合并报表编制效率和质量的关键。调研显示，预计未来三年合并报表编制工作的自动化水平将会提升，72% 的受访者持此观点。领先企业的成功经验对行业具有参考价值，研究通过对比分析领先者及追赶者企业的背景、举措和观点，以识别推动财务报表编制自动化转型成功的关键因素。

总体而言，合并财务报表编制的自动化是企业财务数字化转型的重要组成部分，对于提升报表编制的效率和质量具有重大意义。企业应从整体战略和风险管理框架出发，结合自身实际情况，制定清晰的规划和实施路线，以推动合并报表编制工作的自动化变革。

# 一、合并报表的理论基础

**合**并财务报表又叫做合并会计报表，其主体部分与个别报表一致，也包括资产负债表、利润表、现金流量表、所有者权益变动表以及附注，其主要是综合反映企业集团的财务状况、经营成果和现金流量。

本章将从合并报表的会计原则、合并报表的制定标准和规范，以及国际与地区间不同标准差异来进行论述。

## 1.1 合并报表的会计原则

合并财务报表编制原则涵盖了控制原则、一致性原则、公允价值计量原则、统一会计政策、期间一致性原则、报告实体完整性原则以及非控制权益的处理原则。确保合并财务报表准确、公允地反映了整个集团的财务状况和经营成果，同时也保证信息的可比性和透明度。这些原则是根据国际财务报告准则 (IFRS) 和 / 或当地的会计准则 (如中国的企业会计准则) 制定的，以确保合并报表的质量和全球的一致性。

**控制原则：**合并财务报表应按照控制原则编制，即对被合并方的经济活动具有控制权的企业应将其财务报表纳入合并财务报表中。

**一致性原则：**合并财务报表中的会计处理方法应一致，以确保财务报表的可比性和真实性。

**公允价值计量原则：**合并财务报表中的资产、负债和股东权益应按照公允价值计量，以反映其真实价值。

**统一的会计政策：**合并财务报表范围内应用的会计政策应统一，以确保财务报表的可比性和真实性。

**期间一致性原则：**合并财务报表应按照同一会计期间编制，以确保财务报表的可比性和真实性。

**报告实体的完整性原则：**合并财务报表应反映报告实体的完整财务状况和经营成果，以确保财务报表的真实性和完整性。

**非控制权益的处理原则：**合并财务报表中的非控制权益应单独列示，以区分控制权益和非控制权益。

## 1.2 合并报表制定的标准和规范

合并报表的制定标准和规范主要遵循以下两大国际会计准则体系：

**国际财务报告准则 (IFRS)：**

**IFRS 10《合并财务报表》：**这是制定合并报表的主要国际标准，明确了控制概念，并规定了控制存在时应编制合并财务报表。它定义了控制为一方（投资者）对另一方（被投资单位）拥有权力，对被投资单位的活动有权获得可变回报，并能够通过对其权力的使用影响其回报的能力。

**IAS 27《单独财务报表》：**尽管该准则主要关注单独财务报表，但它也涉及了与合并财务报表相关的某些方面，特别是与非控制权益相关的会计处理。

美国通用会计准则（US GAAP）：

ASC Topic 810 Consolidation：这是 US GAAP 下关于合并报表的主要准则，它包括了如何判断一个实体是否应被合并，以及合并后如何报告的指引。

它详细说明了控制的概念，包括投票权模型（Voting Interest Model）和可变利益实体模型（Variable Interest Entity Model）。

这些标准和规范详细规定了以下方面：

控制判断：如何判断母公司对子公司是否具有控制权。

合并范围：哪些实体应该被纳入合并报表。

会计处理：如何处理合并中的各种会计事项，例如内部交易的抵消、商誉的确认与计量、非控制权益的表现等。

披露要求：合并报表中必须披露的信息，以便为报表的使用者提供足够的信息来做出决策。

合并报表的编制必须遵循所在国家或地区采纳的会计准则，不同国家可能有不同的具体要求。在许多情况下，国际财务报告准则（IFRS）被广泛采用或作为本地准则的基础，特别是在那些寻求国际资本市场透明度和一致性的国家和地区。

### 1.3 国际与地区差异

不同国家和地区的合并报表标准可能会根据各自采用的会计准则体系而有所不同。以下是一些主要的国家/地区及其相应的合并报表标准：

国际财务报告准则（IFRS）：适用于超过 140 个国家和地区。关键准则包括 IFRS 10《合并财务报表》，定义了控制概念，并指导如何编制合并财务报表。

美国通用会计准则（US GAAP）：适用于美国。关键准则为 ASC Topic 810 Consolidation，提供了合并报表的指引和要求。

中国企业会计准则（China Accounting Standards, CAS）：适用于中国大陆。相关准则包括《企业会计准则第 33 号—合并财务报表》，规定了合并报表的编制要求和方法。

这些准则虽然在核心原则上有很多相似之处，如对控制概念的定义和合并报表的编制要求，但在特定的会计处理和披露要求上可能会有所不同。例如，关于如何判断控制权、如何处理少数股东权益、以及内部交易和余额的抵消等方面，不同的准则可能会有不同的具体指引。因此，跨国公司在编制合并报表时，需要特别注意适用的会计准则，并可能需要准备多套财务报表以满足不同国家和地区的要求。

2006 年，财政部印发了《企业会计准则第 33 号合并财务报表》，该准则较为详细地阐述了编制合并财务报表的理论、程序和方法，但是该准则在关于母子公司的认定、内部交易的处理，以及信息披露方面还存在部分空白。基于此背景，2014 年财政部印发了新的会计准则，该准则在实际应用过程中也出现了一些新问题、新情况，比如合并范围不明确、会计政策不统一、内部交易处理争议性较大等。因此，开展新会计准则下企业财务报表合并问题的研究具有十分重要的现实意义。

## 二、自动化大势所趋

财务报表编制既是以合规为目的的技术性工作，也是衡量企业经济资源与活动、评价业绩表现的管理性工作。编制出的财务报表和以财务报表为基础的财务报告为企业内外部利益相关者提供了宝贵的基础决策信息。随着企业层级的增加和架构的复杂化，这几乎是业务发展的必然后果——对财务信息的要求也随之提高。因此，合规且及时的合并财务报表对管理层制定决策变得越来越重要。

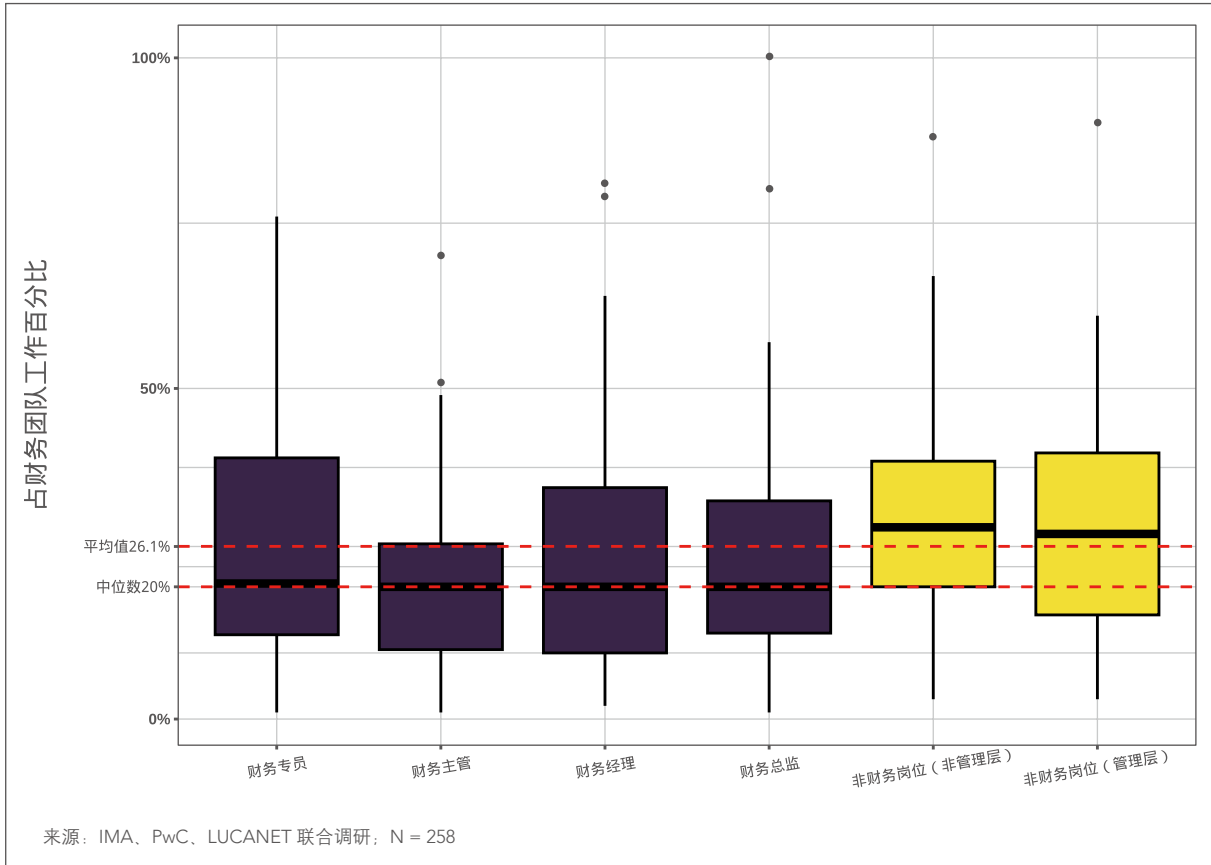
### 2.1 合并报表编制工作繁重

对于财务团队而言，合并报表编制是一项繁重的任务。问卷调查结果（见图 1）<sup>1</sup>显示，财务团队在合并报表编制上花费时间的中位数为 20%，平均值为 26.1%。平均值与中位数之间的差异说明有大量企业的工作实践滞后于市场平均水平。具体到财务部门岗位上，不同岗位受访者对时间投入的反馈不一。财务专员作为基层岗位反馈的投入时间平均值为 28%，财务经理下降至 23.9%，财务总监则上升到 26.9%。这可能是因为财务总监作为企业财务负责人承担着合并报表的统筹和复核工作。财务团队外部人员对报表编制的繁重性持同样的看法，非财务岗位受访者回应的平均值为 29.4%，甚至高于财务岗位受访者的 24.9%。这说明合并报表工作上的时间投入不仅挤压了财务团队能够投入其他事务的精力，还负面影响了其他部门对财务团队工作价值的感知。

<sup>1</sup> 箱型图是一种展示数据分布的图形工具。它的组成部分包括：（1）箱体。箱体的上边缘和下边缘分别表示数据的第三四分位数和第一四分位数，箱体的高度（即 IQR）衡量了数据集中间 50% 数据的离散程度；（2）中位数线。箱体中的横线表示数据的中位数，显示了数据的中心位置；（3）须线。从箱体顶部和底部延伸出的线条称为须线，它们通常延伸到距箱体 1.5 倍 IQR 的点，显示了数据的整体范围；（4）异常值。位于须线之外的点被视为异常值。

在图 1 的箱型图中，上须线长于下须线且离散值均位于上方，说明有相当一部分企业合并报表编制实践是非常落后的。

图 1：合并财务报表编制占财务团队时间比例（按受访人岗位）

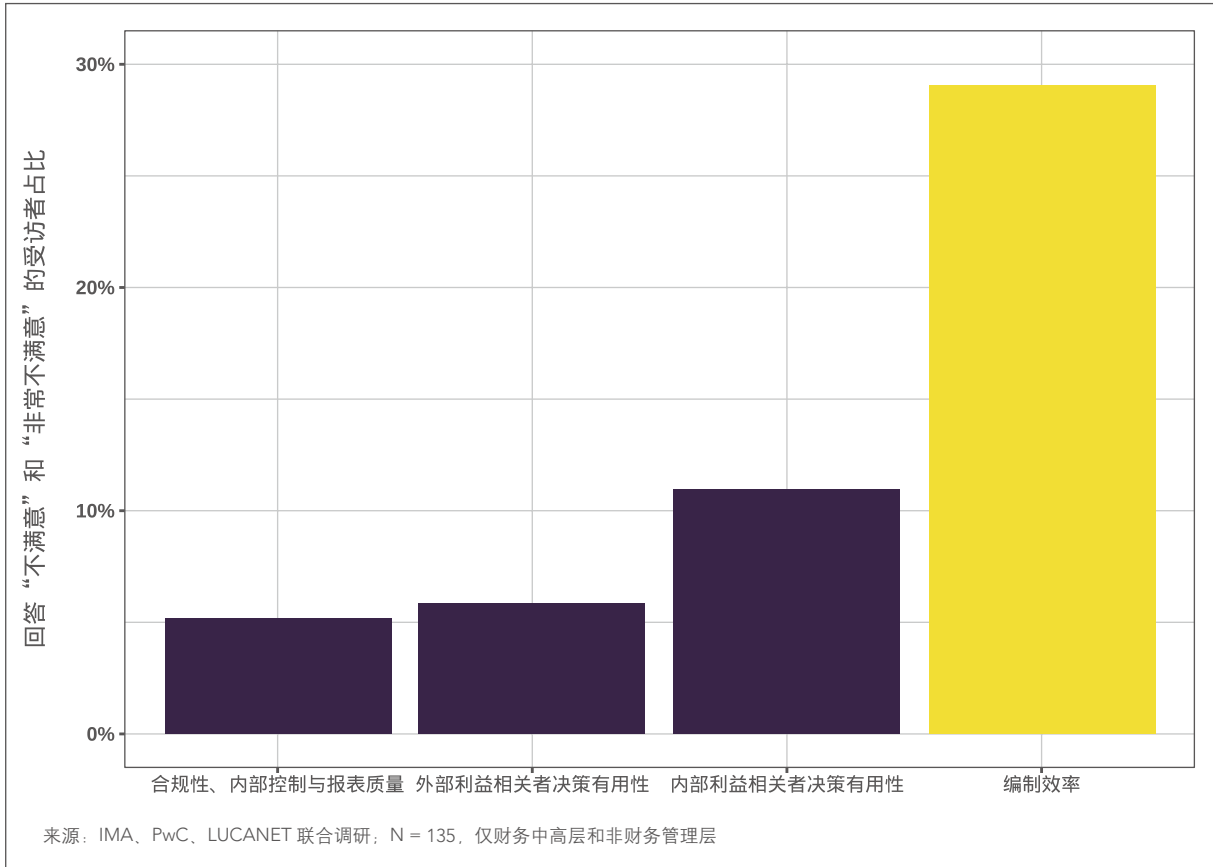


## 2.2 编制效率饱受诟病

在问卷调研中，我们以五位量表的方式从四个方面衡量受访者对于合并报表编制工作的满意程度（见图2）<sup>2</sup>：（1）符合法律法规和会计准则要求和反舞弊、失误控制成效；（2）向外部利益相关者如投资人或监管机构提供决策有用信息；（3）向内部利益相关者如管理层或业务部门提供决策有用信息；（4）工作效率。调研发现，合并报表编制工作的效率普遍引发不满，回答“不满意”或“非常不满意”的受访者占比 28.9%，显著高于其他方面。除此之外，调研结果还反映出合并报表在支持内部利益相关者决策上有很大提升空间，该方面不满意受访者占比 11.1%。

<sup>2</sup> 选项分别为“非常不满意、不满意、一般、满意、非常满意”。

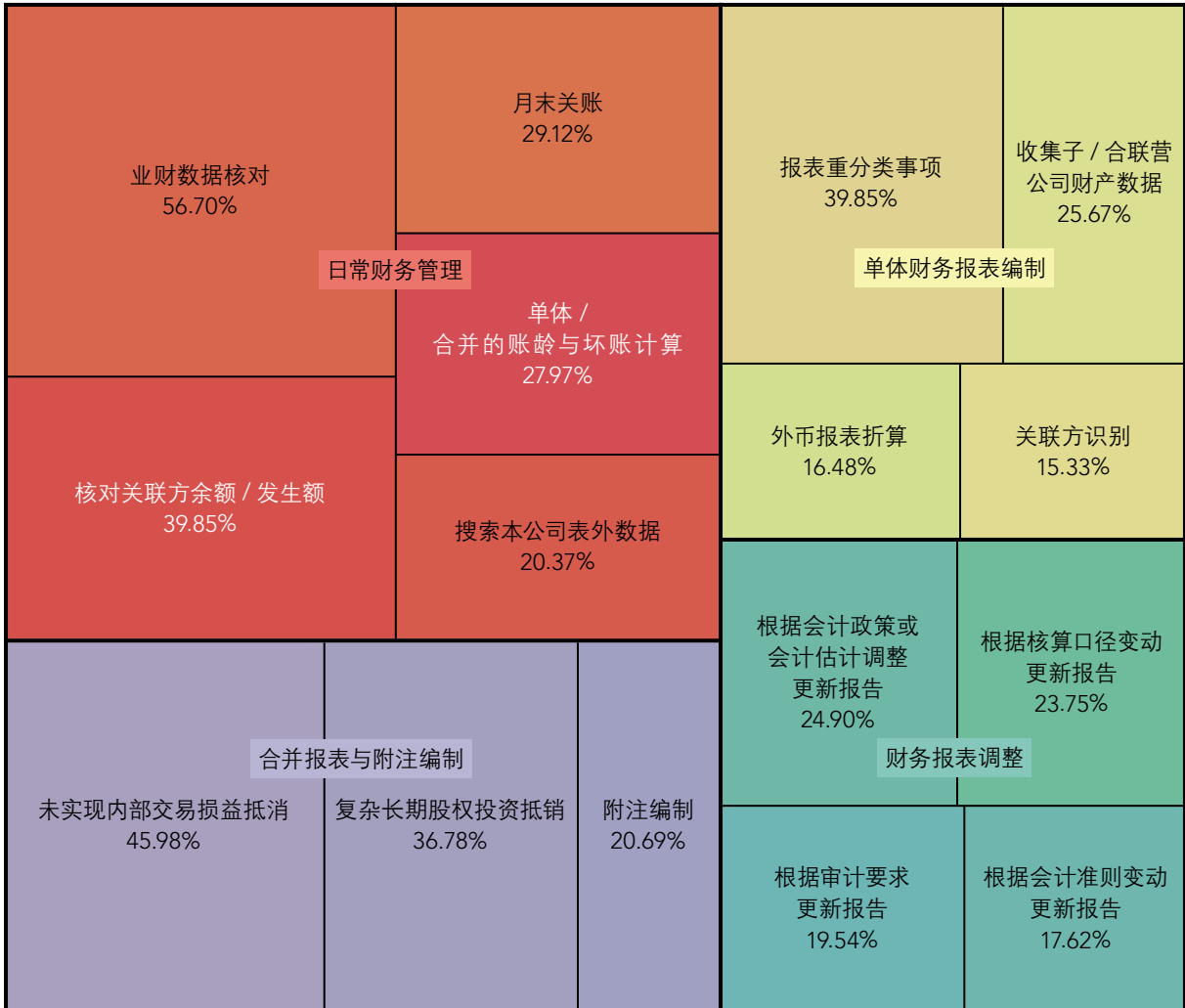
图 2：合并财务报表编制效率引发普遍不满



## 2.3 一项系统工程

合并报表编制工作自身的复杂性可能是导致效率低下的主要原因。合并报表是在单体报表之上进行未实现内部交易损益抵消等一系列合并调整后形成，它和单体报表一样依赖企业日常账务管理的质量和效率，需要依据会计政策或会计估计调整、核算口径变动等变化而不断更新。在问卷调研中，我们搜集了受访者在日常账务管理、单体财务报表编制、合并报表与附注编制、财务报表调整四个方面 16 项挑战上的反馈（见图 3）。总体来看，日常账务管理挑战最多，占比 31.3%，其次为单体财务报表编制和财务报表调整，均为 25%，最后才是合并报表与附注编制，占比 18.8%。从细分项看，业财数据核对、未实现内部交易损益抵消、核对关联方余额 / 发生额占比最高，分别为 56.7%、46%、39.9%。这充分说明，企业合并报表的编制是一项跨部门、跨组织的系统工程。要提高报表编制的质量和效率，需要全面考虑从源头的组织内外部财务和非财务数据生成，到数据的稽核、加工、处理、整合，以及报表后续调整更新的每一个环节。

图 3：合并财务报表编制工作中的挑战

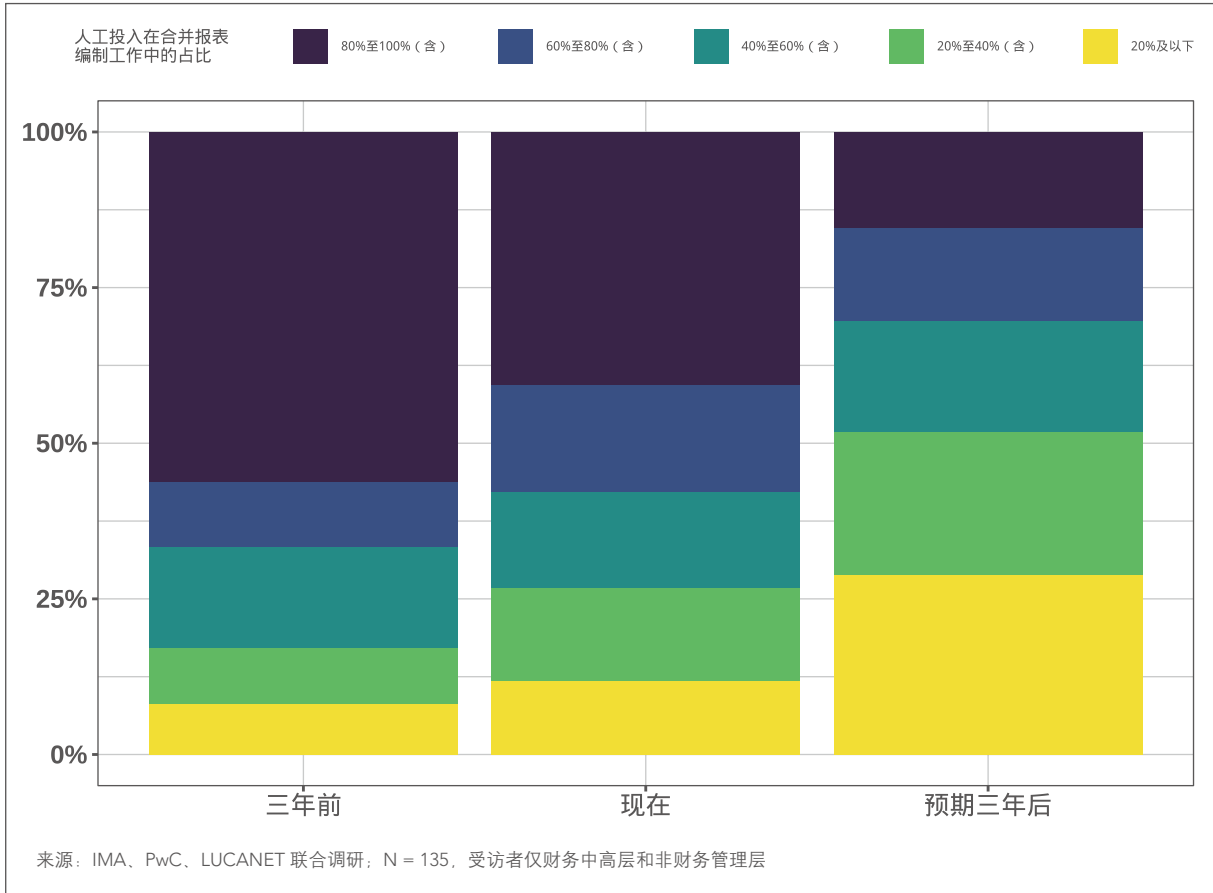


来源：IMA、PwC、LUCANET 联合调研；N = 261

## 2.4 利用技术提高效率

引入数字技术、实现人机高效协作是提高合并报表编制效率和质量的关键。在问卷调研中，我们对比了受访者对三年前、当下、三年后合并报表编制工作中人工投入占比的看法（见图 4）。调研发现，极高人工投入的情况（占比 80% 至 100%）从三年前的占比 56.3% 下降至当下的 40.7%，并预计在三年后大幅降低至 15.6%；与之相对，自动化水平极高的情况（人工投入占比 20% 及以下）从三年前的 8.1% 上升至 11.9%，并预计在三年后大幅上升至 28.9%。整体来看，72% 的受访者认为未来三年合并报表编制工作的自动化水平将会提升。甚至有 32% 的受访者预计，相比当下，三年后人工投入占比至少降低 30 个百分点。以上数据表明，自动化已成趋势，企业报表编制工作在未来三年将迎来比过去三年更大的变革。

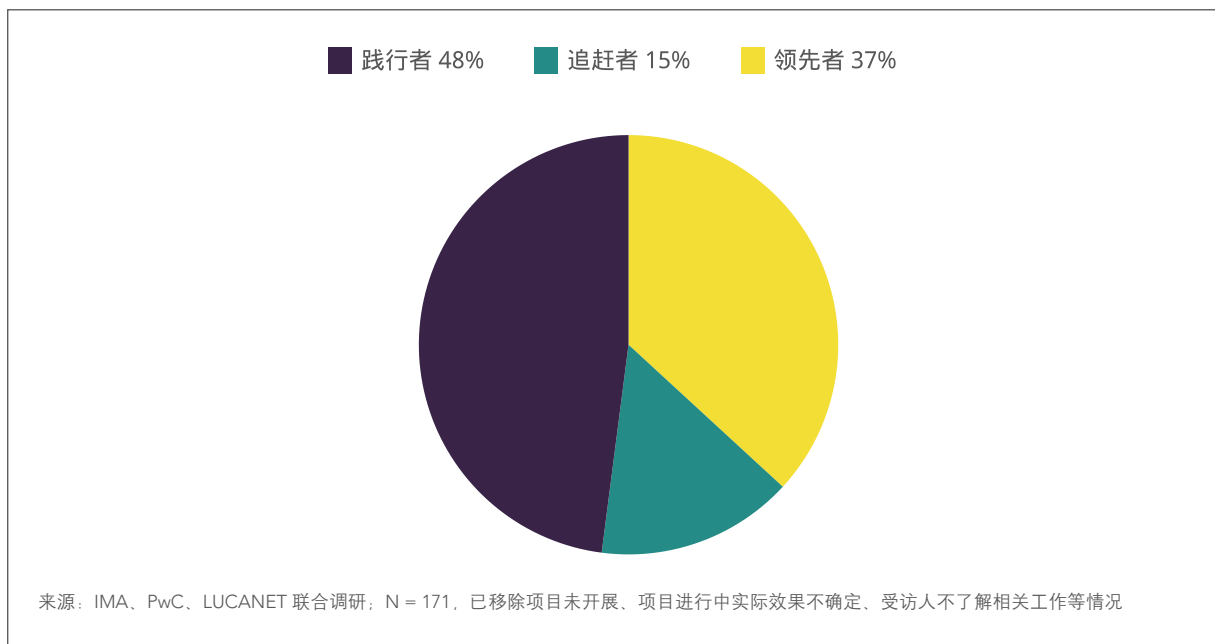
图 4：人工投入在合并财务报表编制工作中占比变化趋势



### 三、通向自动化：来自领先企业的启示

不同企业的商业模式、组织架构、战略、文化和竞争环境不尽相同，几乎没有普适的解决方案来应对企业内部的具体问题，合并报表编制工作也是如此。然而，正是由于这种复杂性，领先企业的成功变革经验尤其珍贵。我们以合并报表编制自动化项目实施成功与否为基准，对比分析了较为成功和不太成功企业的背景、举措和观点，以期为行业提供参考。具体而言，我们将反馈“比较成功”和“非常成功”的企业归类为“领先者”，反馈“中规中矩”的企业归类为“践行者”，以及反馈“不太成功”和“比较失败”的企业归类为“追赶者”（见图 5）。领先者、践行者和追赶者企业的数量分别为 63 家、82 家、26 家，分别占比 37%、48%、15%。整体来看，自动化项目实施效果达到预期的案例占比较少。很多践行者企业同样表达了对当前项目的不满，如反馈“徒有其表”、“流程固化，无创新点”等，说明提高报表编制自动化水平任重而道远。接下来，我们将深入探索领先者企业和追赶者企业之间的差异。

图 5：按合并报表自动化项目效果划分的三类企业占比



为验证领先者企业是否确实“领先”以及这种领先在时间维度上的分布，我们考察了其和追赶者企业群体的合并报表编制自动化程度和满意度。从图6可以看出，领先者企业群体在三年前、现在、三年后的自动化水平几乎均大幅优于追赶者企业，后者在三年前仍以几乎完全人工为主。从趋势上看，领先者企业的提升在接下来三年有所放缓，追赶者企业则有望显著降低人工投入占比。图7则显示，与追赶者企业相比，领先者企业对合并报表编制效率满意度更高。

图6：领先者和追赶者企业合并报表编制工作中人工投入占比对比

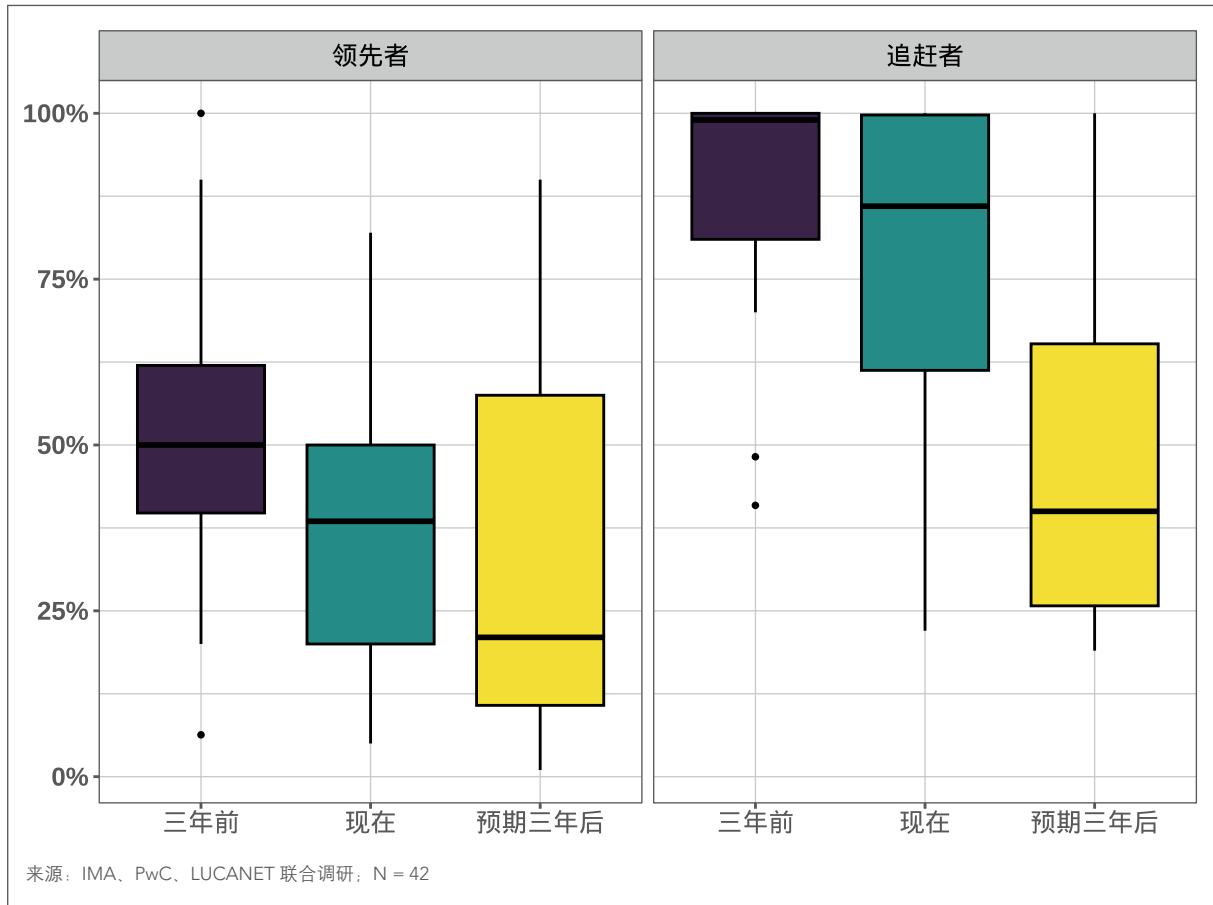
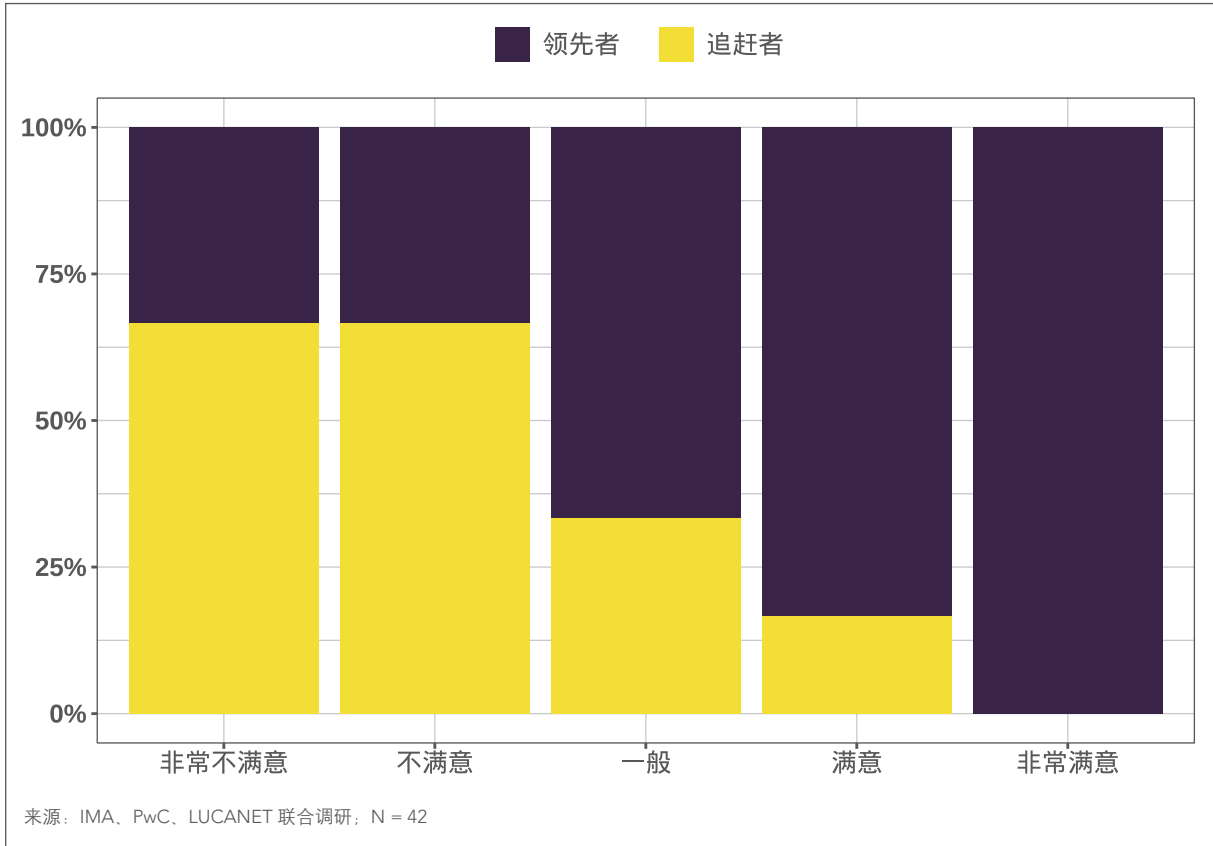


图 7：领先者和追赶者企业对合并报表编制效率满意度对比



### 3.1 领先者和追赶者企业背景

接下来我们考察了领先者企业和追赶者企业群体在行业、营收规模、所有权性质、财务团队规模、财务共享中心建设、上市、纳入合并报表的子公司及海外子公司数量等方面的情况（见图 8 至图 15）。某种程度上，这些方面构成了市场对企业，以及企业前台和企业部门对中后台财务部门的要求。具体发现如下：

- 行业：领先者企业在金融业中分布最多，其次为信息技术业以及批发和零售业，追赶者企业在交通运输、仓储和邮政业以及房地产业中分布相对较多。
- 营收规模：在营收规模上领先者企业呈现“两头多，中间少”的分布，即营业收入在 50 亿人民币以上和 10 亿以下的企业居多，中间段企业占比较少，追赶者企业则相反，呈现“两头少，中间多”的格局。
- 所有权性质：外资企业和国有企业中领先者分布较多，但外资企业和中外合资企业中也有相对较多的追赶者企业。

- 财务团队规模：整体来看，领先者企业更多地分布在拥有大型财务团队的企业中，这些企业往往也有着较高的营收规模。追赶者企业财务团队相对较多地分布在 20 至 100 人区间。
- 财务共享中心：财务共享中心对企业报表编制工作有着较为显著的影响。大部分领先者企业分布在拥有财务共享中心的企业中，特别是那些计划进一步升级共享中心的企业。追赶者企业则分布较为平均。
- 上市情况：上市企业面临更严格的财务要求和监管，是否上市对企业报表编制工作有着较为显著的影响。绝大部分领先者企业为上市企业，追赶者企业的分布则较为平均。
- 纳入合并报表的子公司情况：整体来看，企业纳入合并报表的子公司数量越多，领先者企业分布越多。但问卷结果显示领先者企业在拥有 2 至 10 家子公司的群体中分布较少，可能是这部分企业刚开始业务扩张，尚未着手提升财务工作。追赶者企业在不同子公司数量区间的分布较为平均。
- 纳入合并报表的海外子公司情况：领先者企业的分布呈现海外子公司数量越多，占比越高的现象，追赶者企业呈现了相似分布，这可能是由于跨境经营带来了更多的报表编制挑战。

图 8：领先者和追赶者企业部分行业分布

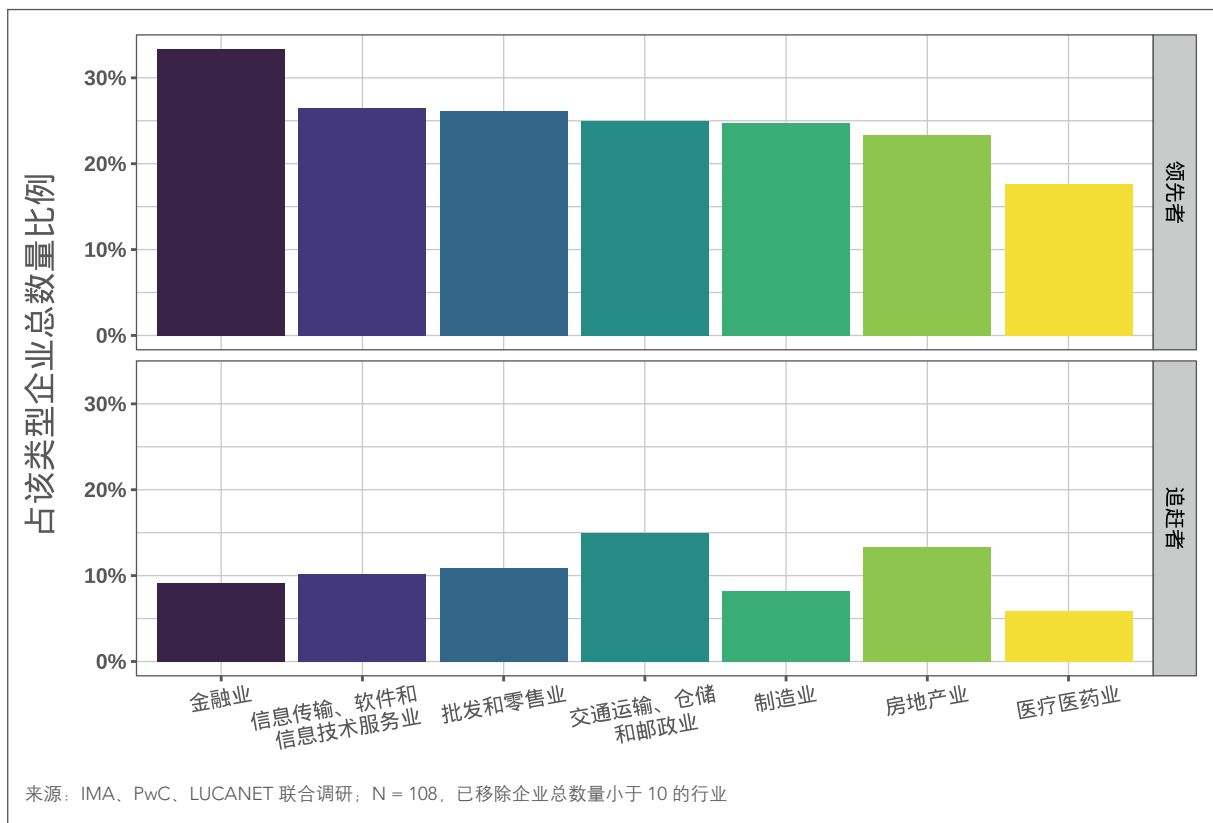


图 9：领先者和追赶者企业营收规模分布

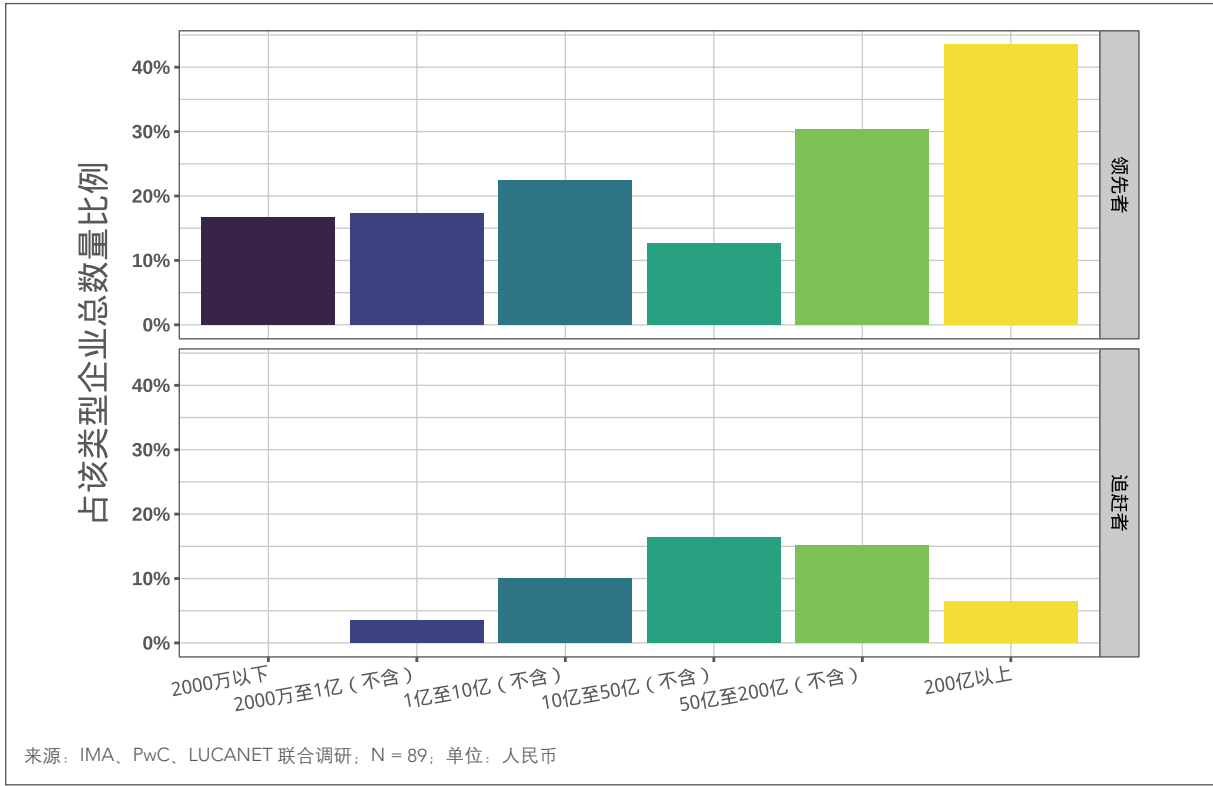


图 10：领先者和追赶者企业所有权性质分布

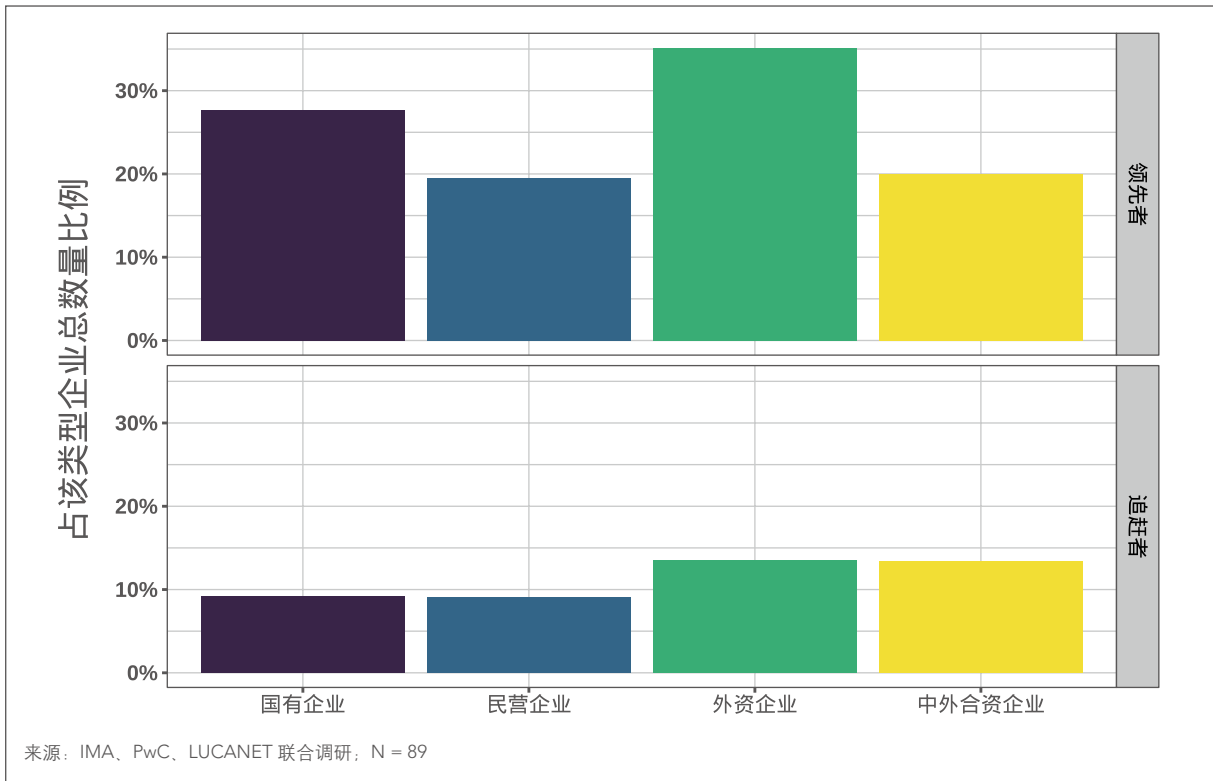


图 11：领先者和追赶者企业财务团队规模分布

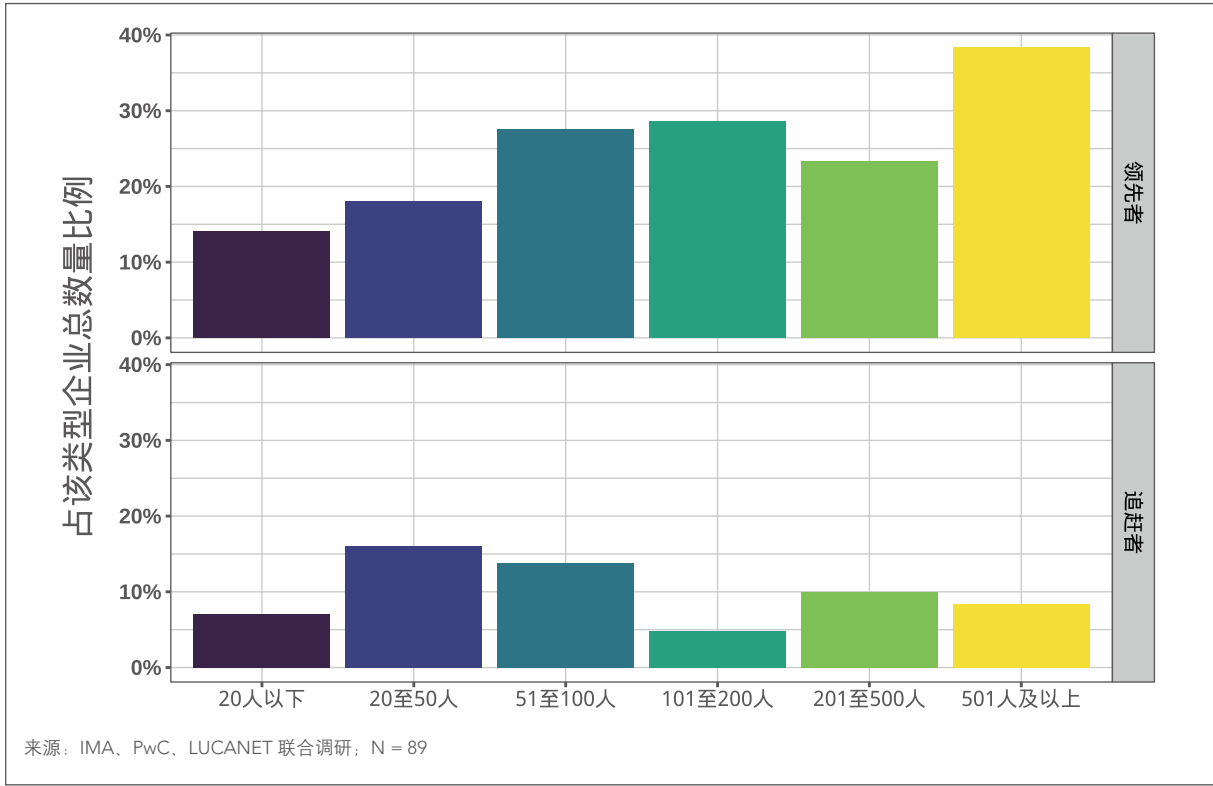


图 12：领先者和追赶者企业财务共享中心情况分布

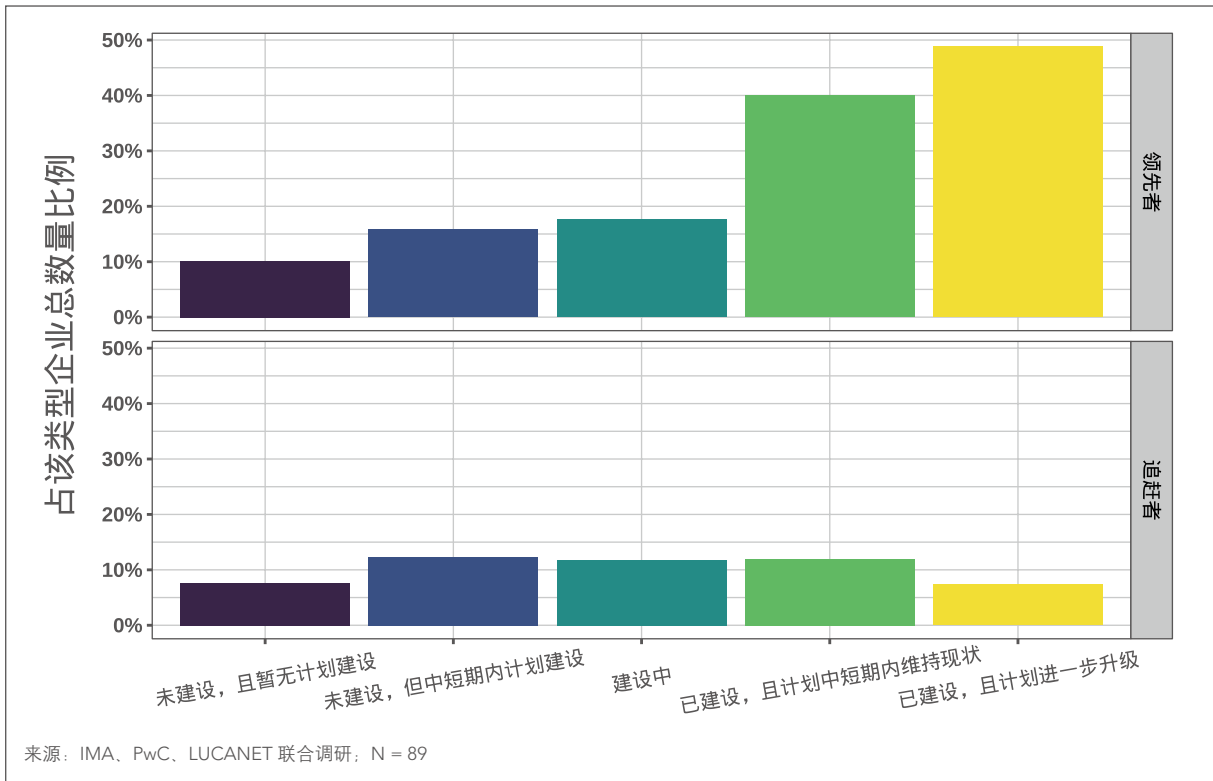


图 13：领先者和追赶者企业上市情况分布

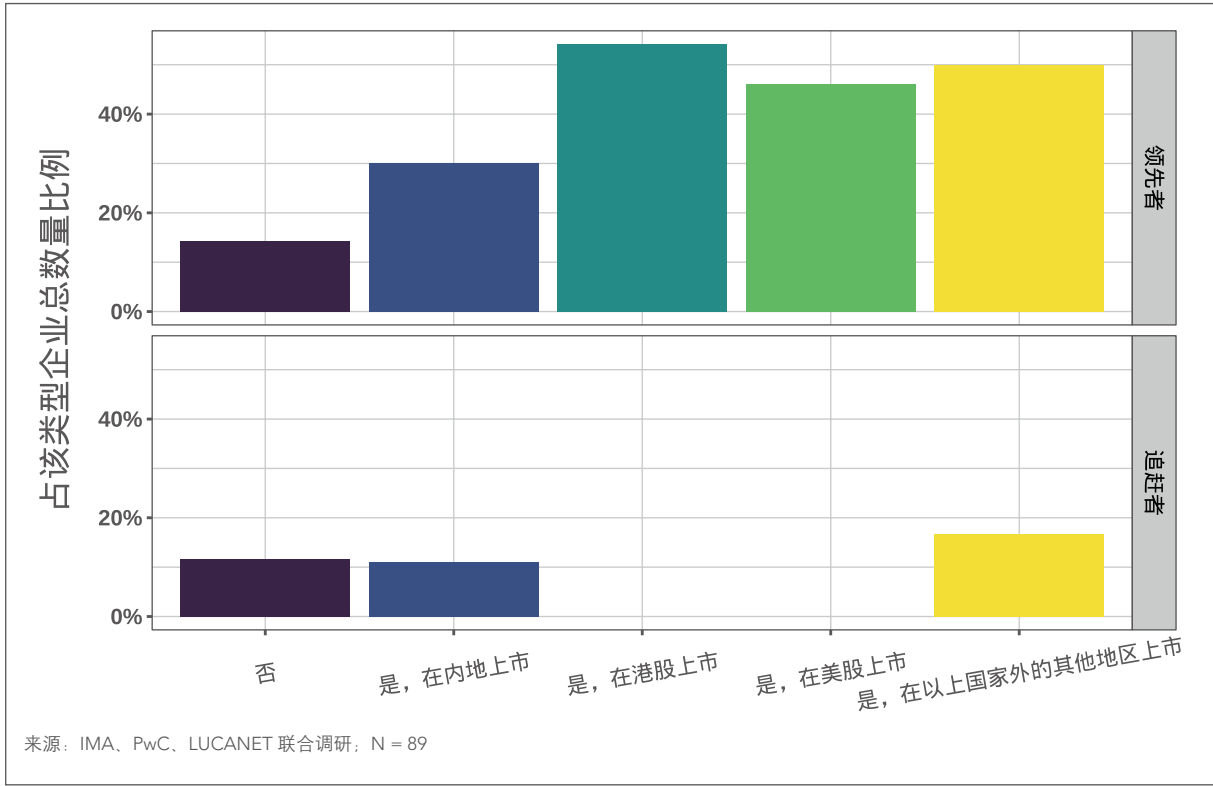


图 14：领先者和追赶者企业纳入合并报表的子公司数量分布

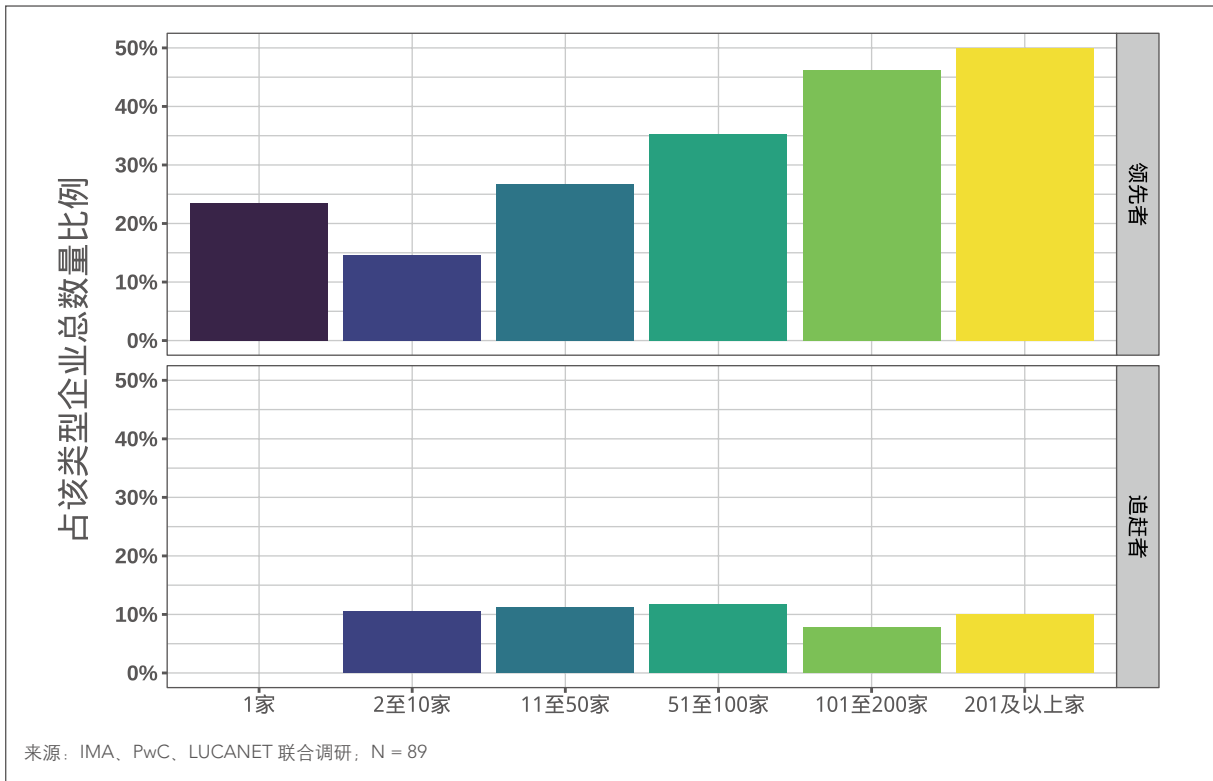
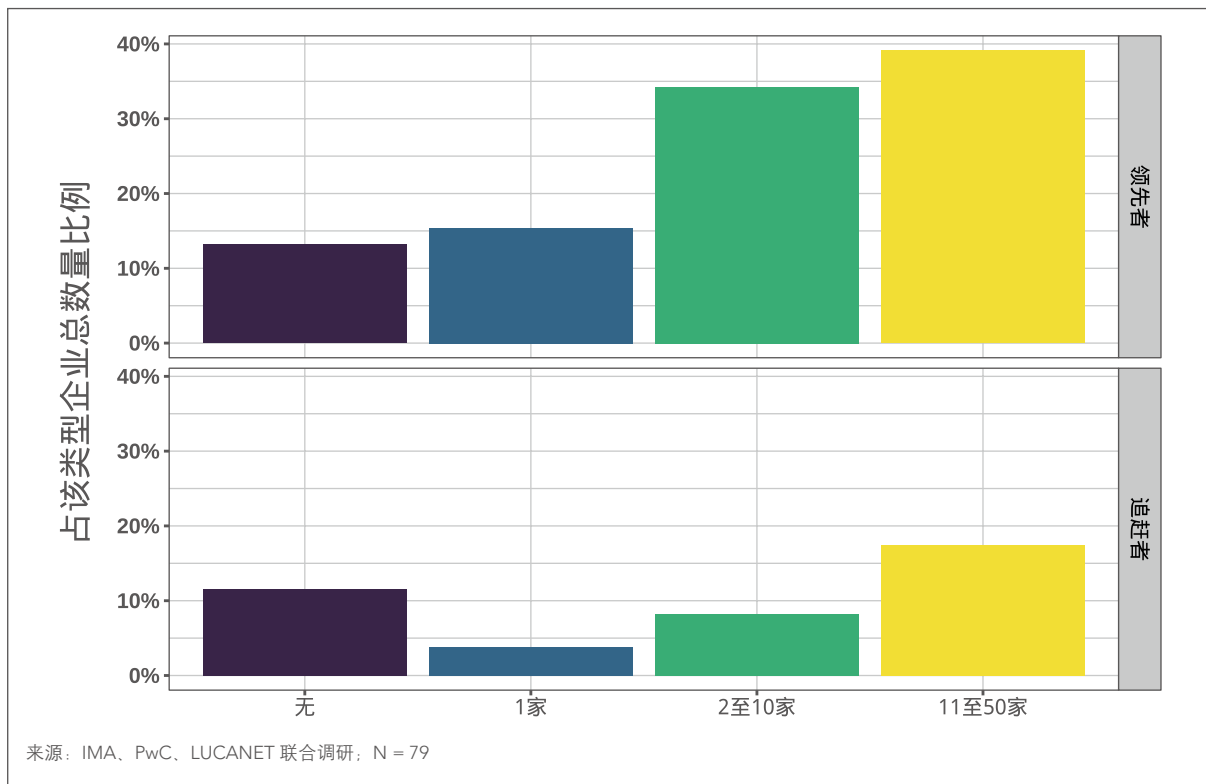


图 15：领先者和追赶者企业纳入合并报表的海外子公司数量分布



## 3.2 自动化变革之路

基于调研结果，我们对领先者企业和追赶者企业的合并报表编制自动化路径展开了更深入的对比。这种对比并非单方面肯定领先者的做法或否定追赶者的举措，而是期望结合常识及专业观点从问卷数据归纳共性和差异，进而识别有助于成功推动自动化转型的线索，为企业提供指引。

### 3.2.1 定位：财务数字化转型的中间站

部署合并报表系统，或者说合并报表编制自动化系统，是企业财务数字化转型之旅中难以绕过的重要节点。一方面，缺少恰当的数据处理系统不仅会增加及时、准确出具法定合并报表的难度，还可能会影响一些管理会计报表的准确性；另一方面，合并报表编制涉及大量低附加值、高重复性的枯燥工作，既占用财务团队本可以用于更高附加值工作的时间，还可能会造成企业人才流失。

调研结果显示，“上线或升级合并报表系统”是领先者和追赶者企业在财务数字化方面规划的分水岭，两类企业的优先事项几乎以此为界成相反的趋势（见图 16）。领先者企业更关注业财融合、全面预算系统、数据治理等，合并报表系统排在最后；追赶者企业则将合并报表放在首位，其次为核算系统和团队数字技能建设，其他事项置后。这体现了合并财务报表系统的部署在企业财务数字化转型中的承上启下作用，如图 17 所示。

图 16：领先者和追赶者企业未来三年财务数字化规划对比

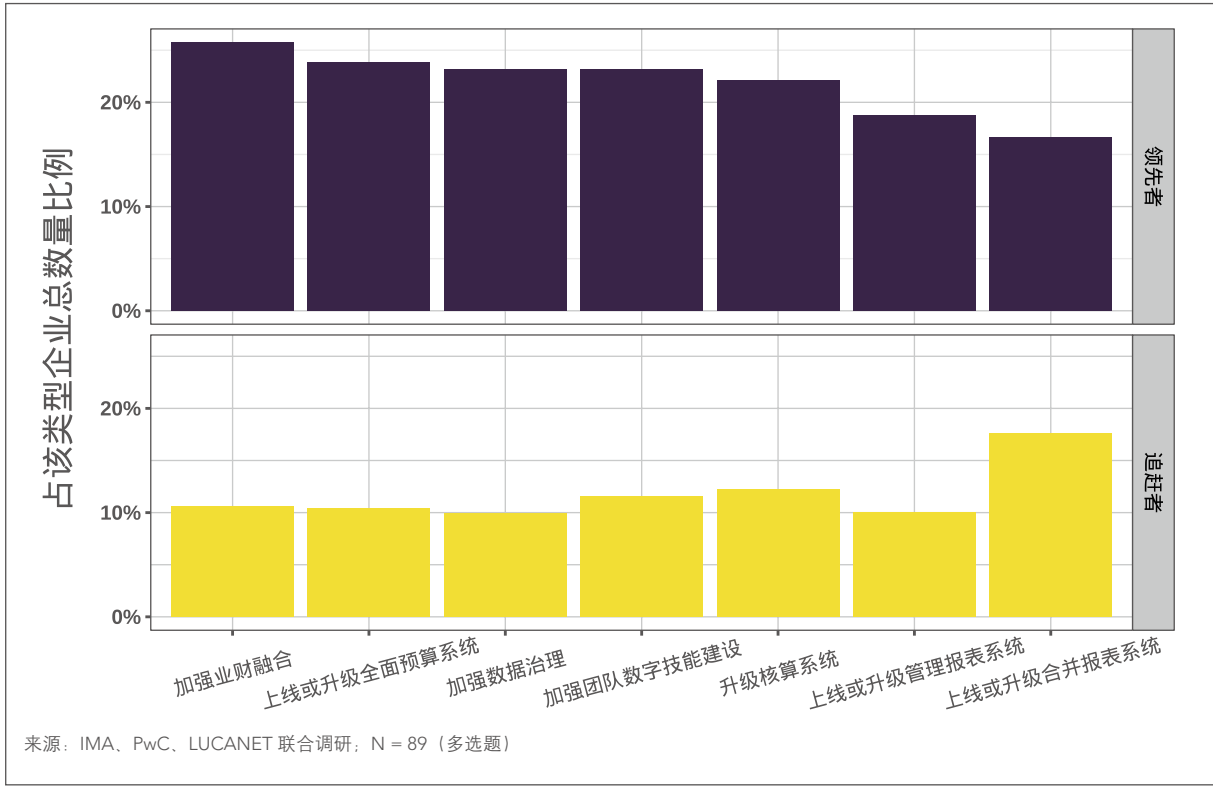
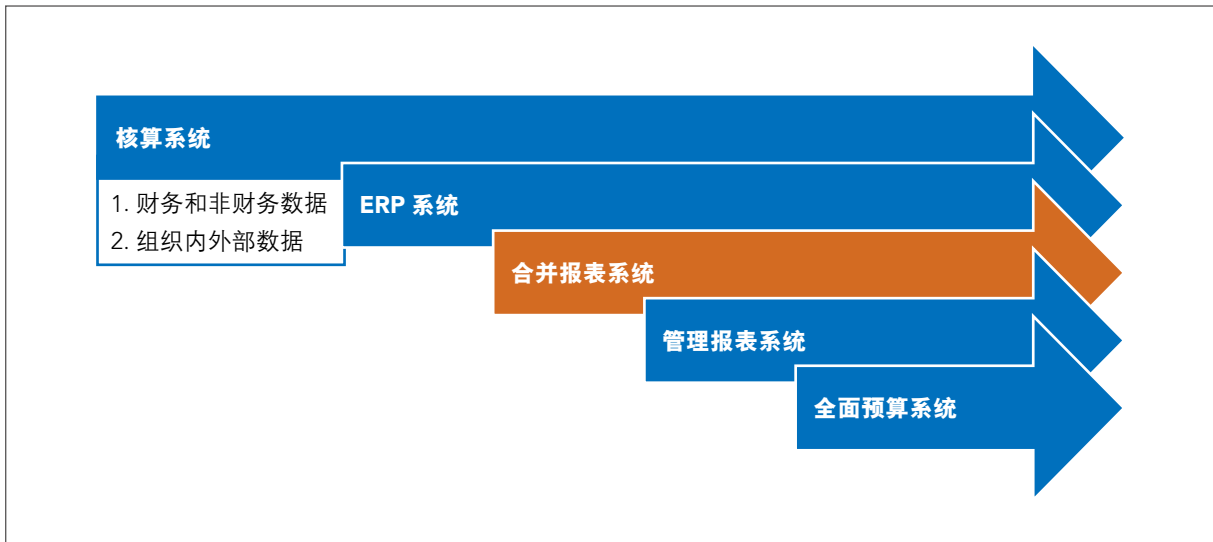
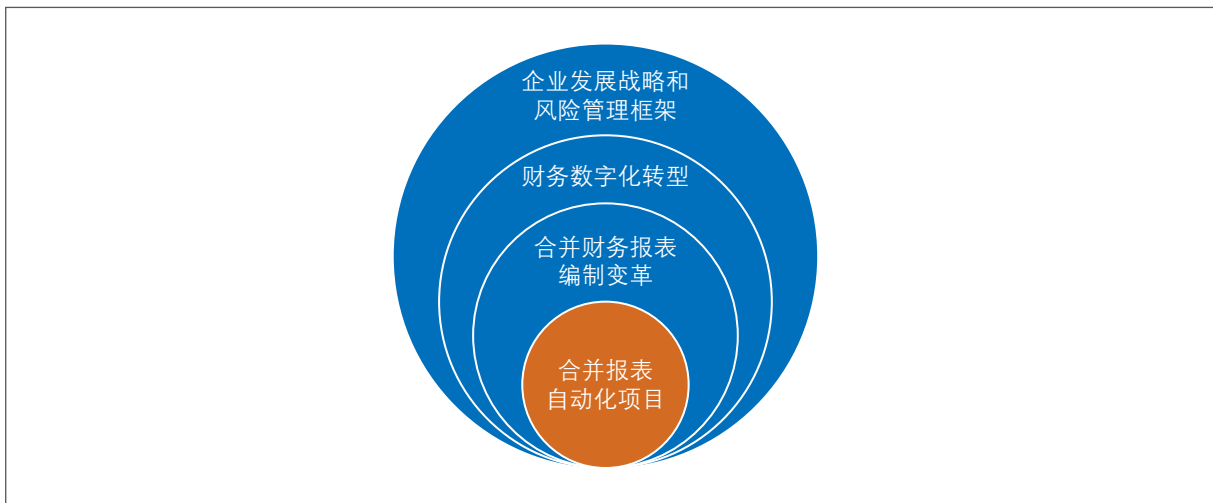


图 17：合并报表系统与企业财务数字化转型示意图



更进一步，企业在考察是否部署或升级合并报表自动化项目时，应从企业发展的整体战略和风险管理框架中去探讨，见图 18。一方面，只有当期待的实施成果与企业发展的方向与节奏匹配时，资源投入才有意义；另一方面，若没有提前规划，当业务迅速发展时，合并财务报表编制要求骤然升高，来自外部的合规要求的压力，以及内部管理报告中信息的不足或不准确，可能会严重限制业务增长并增加企业面临的风险。

**图 18：合并报表自动化项目与企业发展战略示意图**



### 3.2.2 基础：数据、人才和组织

显而易见的是，推动合并报表编制自动化变革企业需具备一定的人员、组织、流程、信息技术等方面的基础。在调研中，我们从会计资料电子化水平和财务线上化准备两个方面考察了这种基础。

受访者被请求从以下方面综合评估所在企业的会计资料电子化水平，并给出“较为落后”、“较低”、“一般”、“较高”或“领先市场”评价中的一个：

- 1) 根据纸质会计档案建立了其电子版本（例如影印版）
- 2) 纸质会计档案与其电子版本之间的映射关系
- 3) 会计档案（包括纸质会计档案和电子会计档案）之间的关联关系
- 4) 会计档案的多维检索
- 5) 信息技术安全性

从图 19 可以看出，领先者企业的会计资料电子化水平更多地分布在“较高”和“领先市场”部分，追赶者企业则相反。这充分说明了电子会计档案、档案索引系统及管理流程等底层工作的重要性。

图 19：领先者和追赶者企业会计资料电子化水平分布

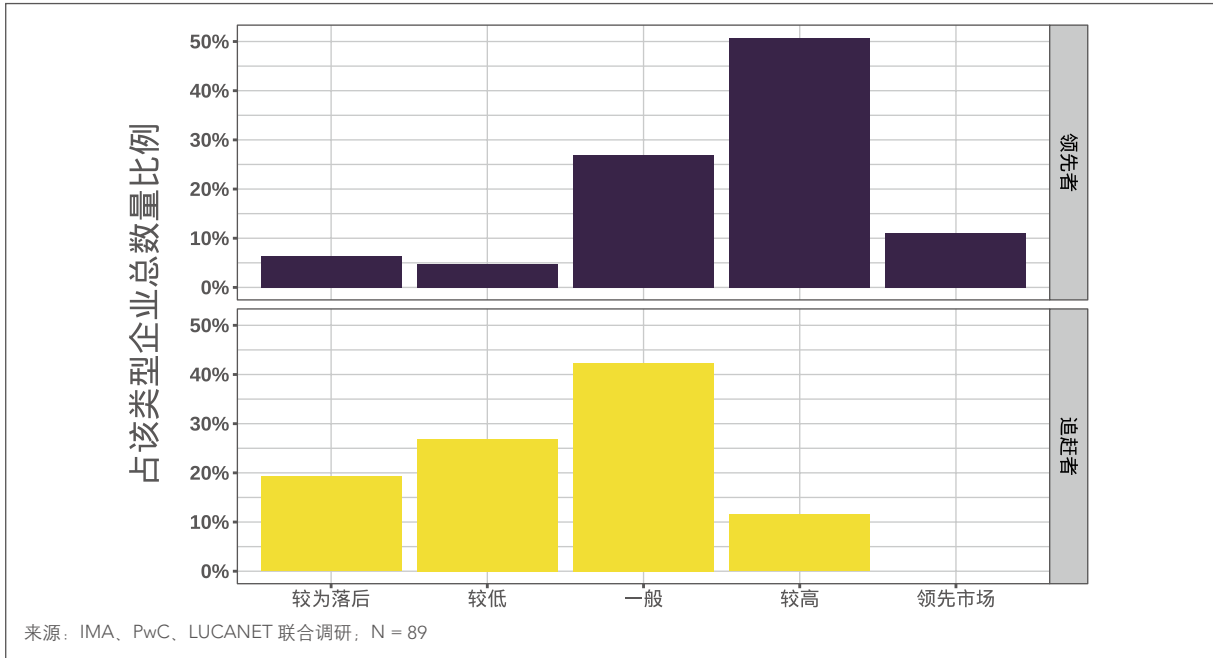
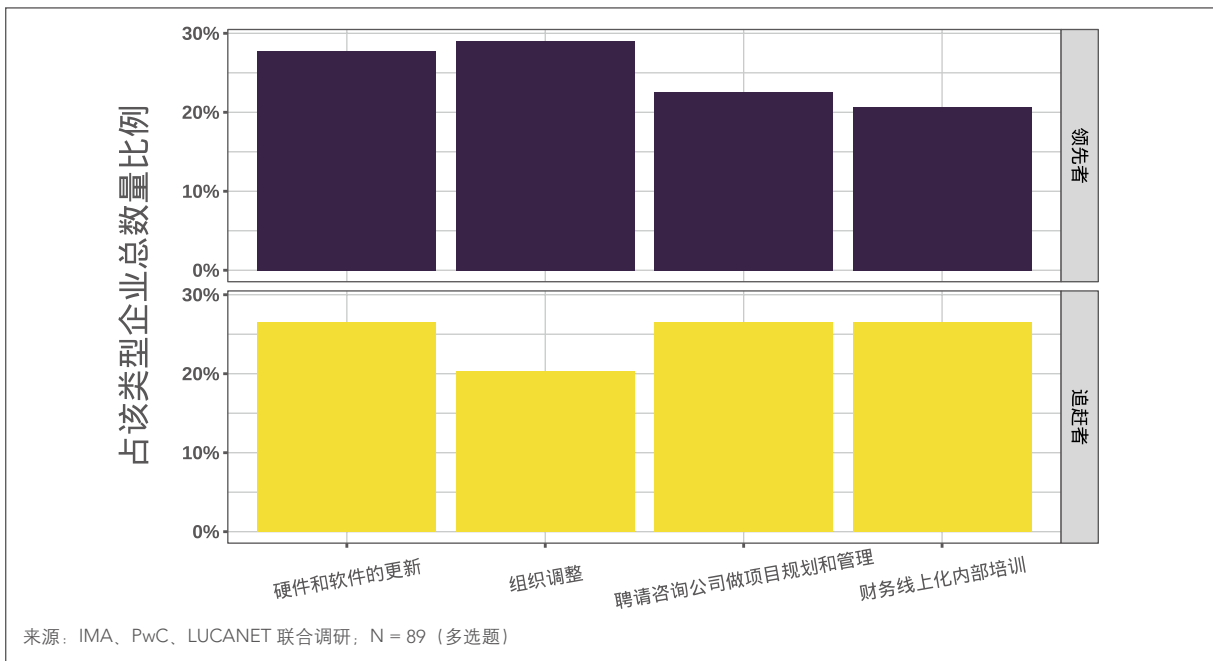


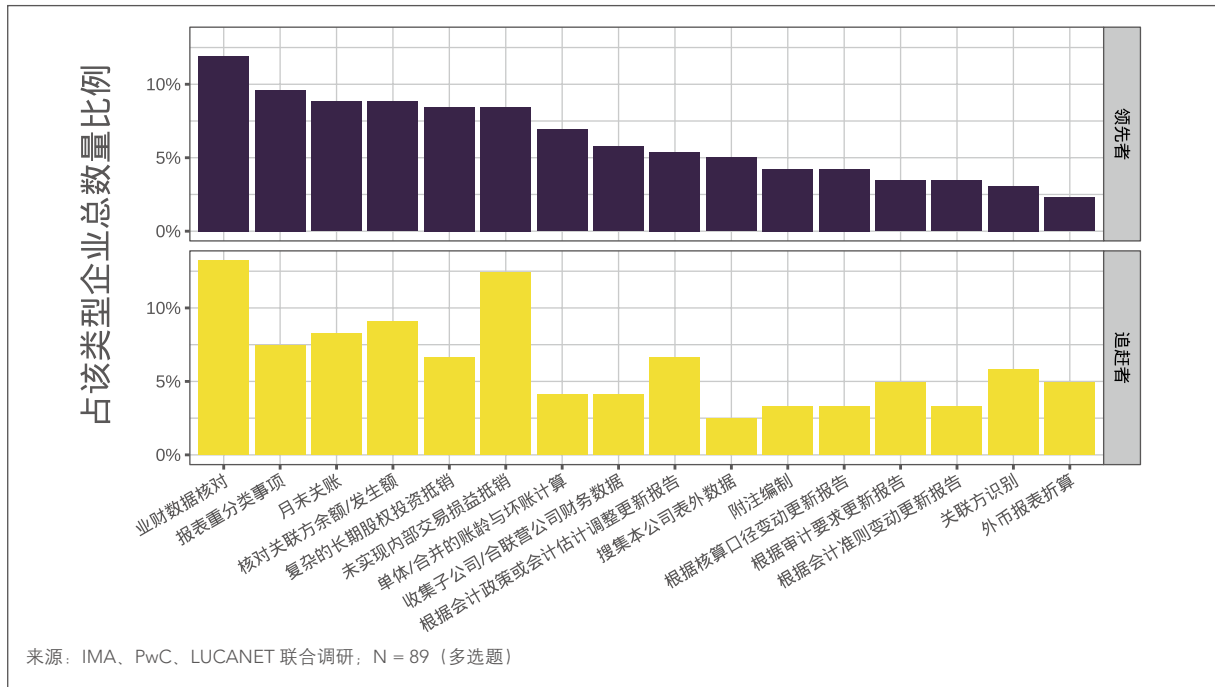
图 20 展示了领先者和追赶者企业开展财务线上化准备工作的事项对比，包括内部培训、聘请咨询公司做项目规划和管理、软硬件更新以及组织调整四类。该图表明，虽然四类工作都比较普遍，但领先者企业相比追赶者企业更显著地重视组织调整。财务线上化对人才技能、岗位职责、组织协同、绩效评价机制等方面都提出了不同于纯粹线下财务的要求，且这种要求随着数字化转型的深入持续提高。在推动变革之前，企业应争取构建与变革方向适配的组织架构。

图 20：领先者和追赶者企业财务线上化准备水平分布



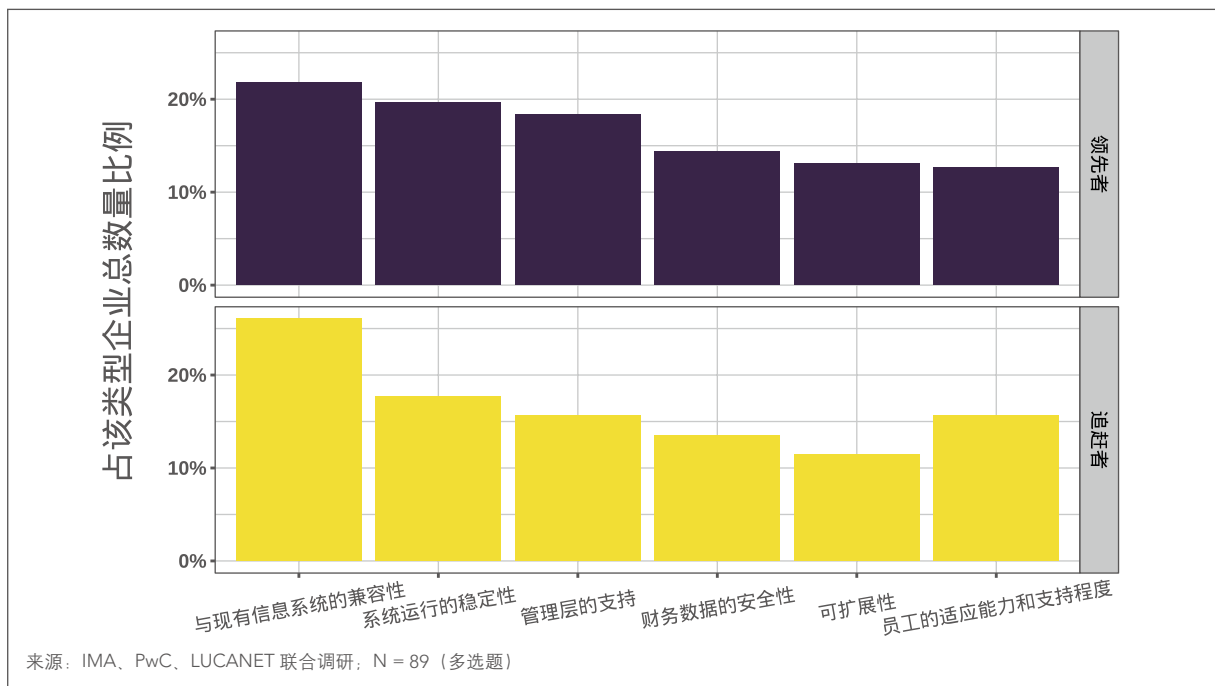
对两类企业所面临挑战的分析进一步验证了数据、人才和组织的重要性。图 21 显示，业财数据核对问题对领先者和追赶者两类企业都最为突出，说明业务与财务的高效信息沟通、协作乃至融合是一项持续的进程。

**图 21：领先者和追赶者企业合并财务报表编制工作的挑战对比**



在自动化项目方面，领先者企业和追赶者企业面临着一些共同的挑战，如与现有信息系统的兼容性、系统运行的稳定性和管理层的支持等，见图 22。但追赶者企业中员工的适应能力和支持程度是一个更棘手的问题。

**图 22：领先者和追赶者企业开展自动化项目的主要挑战对比**

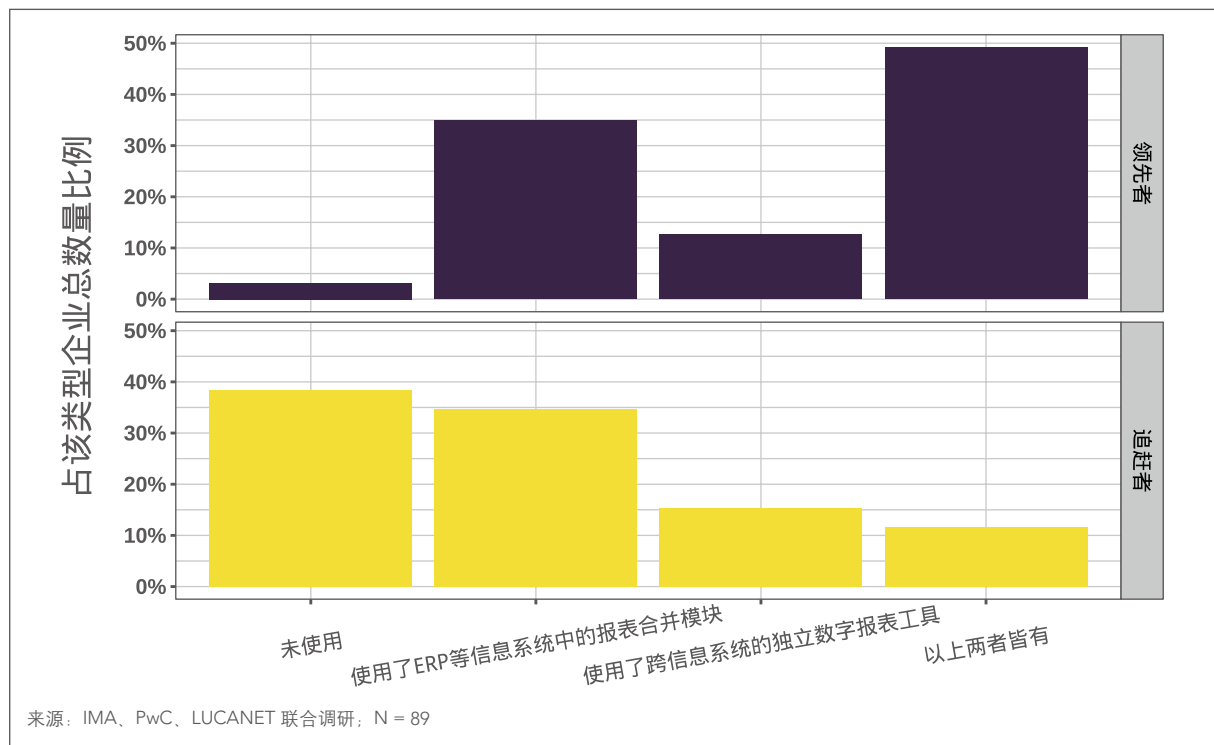


### 3.2.3 实施

#### 3.2.3.1 实施关键：数字报表工具、云和员工参与

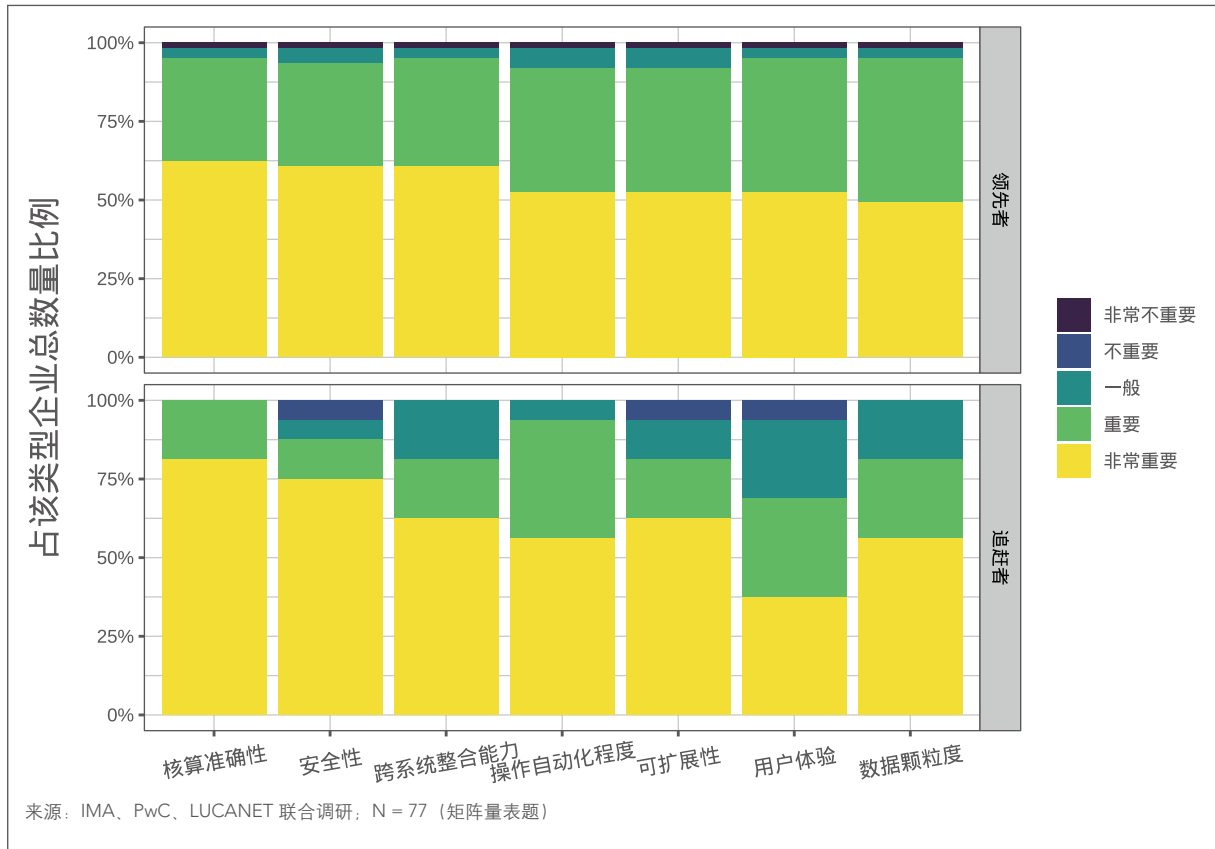
是否使用数字报表工具是领先者和追赶者企业最为显著的差异之一，见图 23。调研结果显示，38.5% 的追赶者企业未使用数字报表工具，而领先者企业的这一数字是 3.2%；61.9% 的领先者企业配备了独立数字报表工具（包括“使用了跨信息系统的独立数字报表工具”以及“以上两者皆有”），而追赶者仅有 26.9%。两类企业的共同点是均有约 35% 的企业使用了 ERP 等信息系统中的报表合并模块。

图 23：领先者和追赶者企业数字报表工具使用情况对比



我们进一步对比了领先者和追赶者企业对数字报表工具指标要求的异同点，见图 24。调研发现，两类企业都非常看重报表工具的核算准确性和安全性。区别在于，领先者企业几乎视其他方面同样重要，追赶者企业则相对没那么重视，尤其是用户体验。这表明，至少在数字报表工具满足功能上的要求后，企业应重视工具实际使用者的操作便利度和相关工作流程的适配程度。

图 24：领先者和追赶者企业对数字报表工具指标要求对比



在数字报表工具部署方式上，领先者企业采用云部署的占 65.6%，大幅高于追赶者企业的 37.5%，见图 25；在云部署类型上，领先者企业比追赶者企业更偏好混合云（分别为 35% 与 16.7%），见图 26。这些发现凸显云部署作为新一代信息基础设施在财务数字化中可以扮演的重要角色。

图 25：领先者和追赶者企业数字报表工具部署方式对比

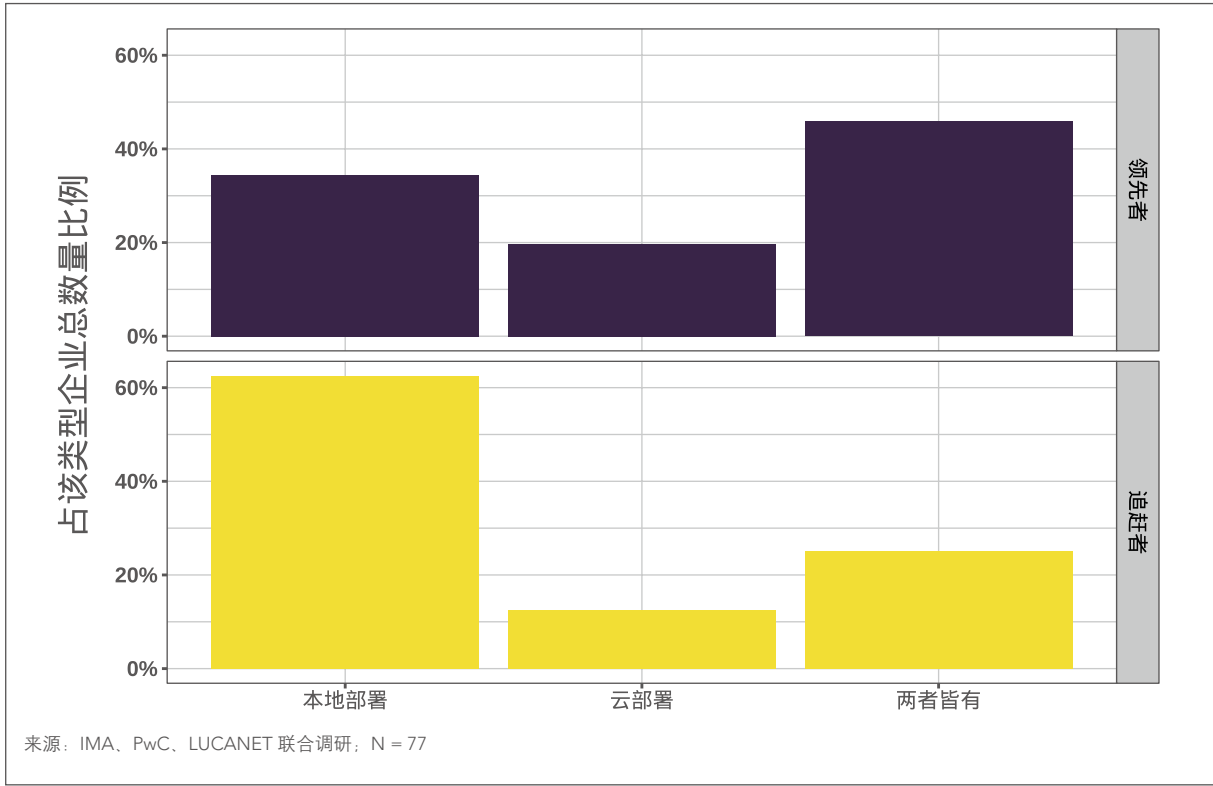
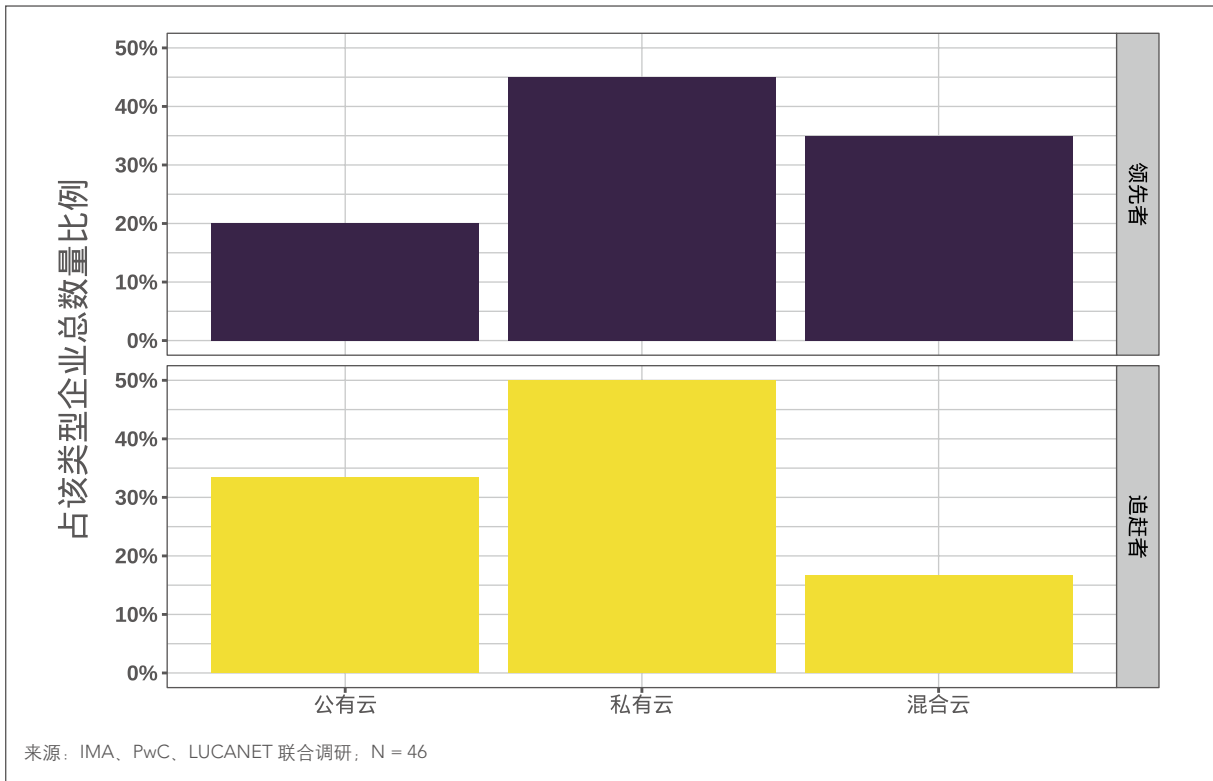
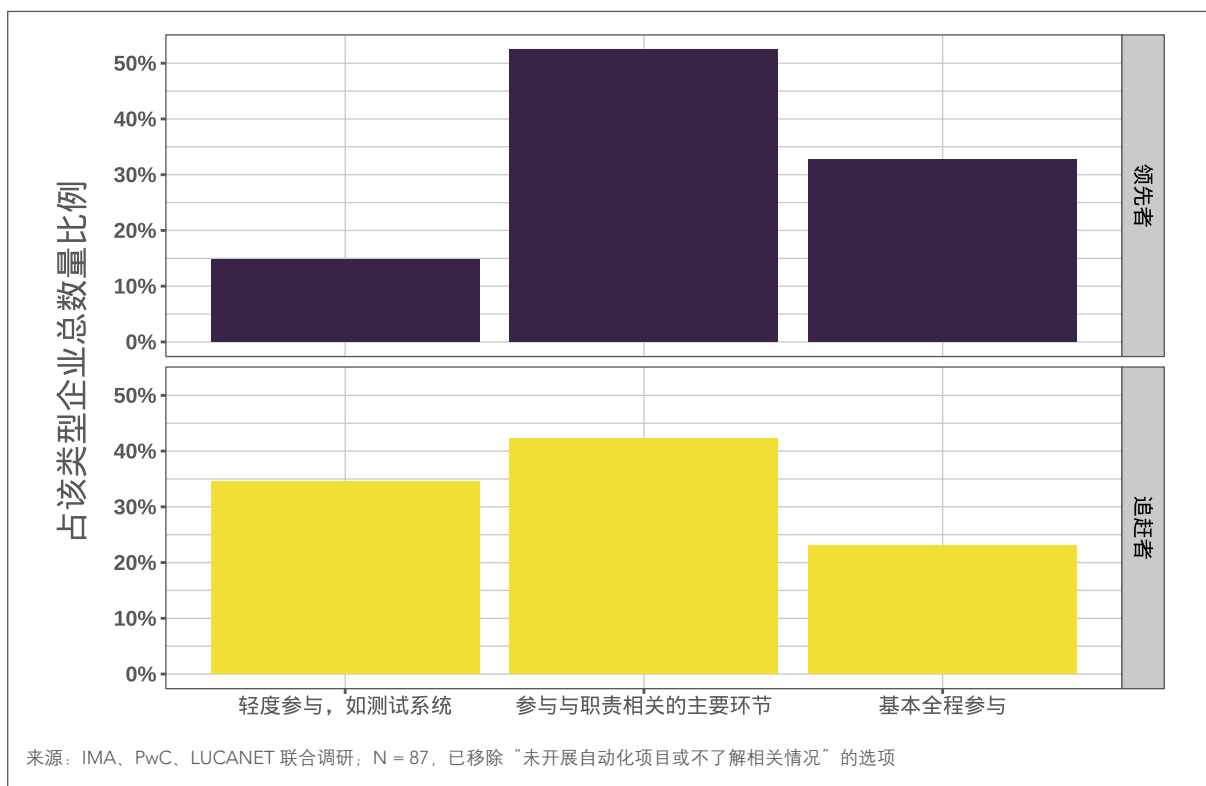


图 26：领先者和追赶者企业数字报表工具云部署类型对比



员工在合并报表编制自动化项目中的参与程度是领先者和追赶者两类企业的另一大差异，见图 27。在 32.8% 的领先者企业中，普通员工基本全程参与了自动化项目，而这一数字在追赶者企业中是 23.1%。相似的，员工轻度参与的情况在追赶者企业中占比 34.6%，几乎是领先者企业中的两倍（14.8%）。这说明，企业的自动化变革，乃至财务数字化转型需要重视一线员工参与感和认同感。

图 27：领先者和追赶者企业自动化项目实施过程中普通员工参与程度对比



### 3.2.3.2 实施路线

清晰的规划是合并报表自动化项目实现预期效果的必要条件。这些规划一般包括如下步骤：

- 1) 确定和评估目标和策略：明确自动化财务合并报表的目标和策略，并制定相应的实施计划和时间表，以确保自动化财务报表的及时准确。
- 2) 定义任务和责任：为确保自动化合并报表的有效实施，通过制定任务清单和结构，为组织成员定义任务和责任，并提醒员工实施自动化合并报表的作用和帮助组织成员加强风险管理。
- 3) 确定自动化财务报表的实施花费：确定开发、执行、控制和转型过程中的成本，以确保自动化财务报表转型投资的效率和经济性。

选购或升级数字报表工具软件是自动化项目中的核心环节。在这一环节中，企业应考虑如下方面：

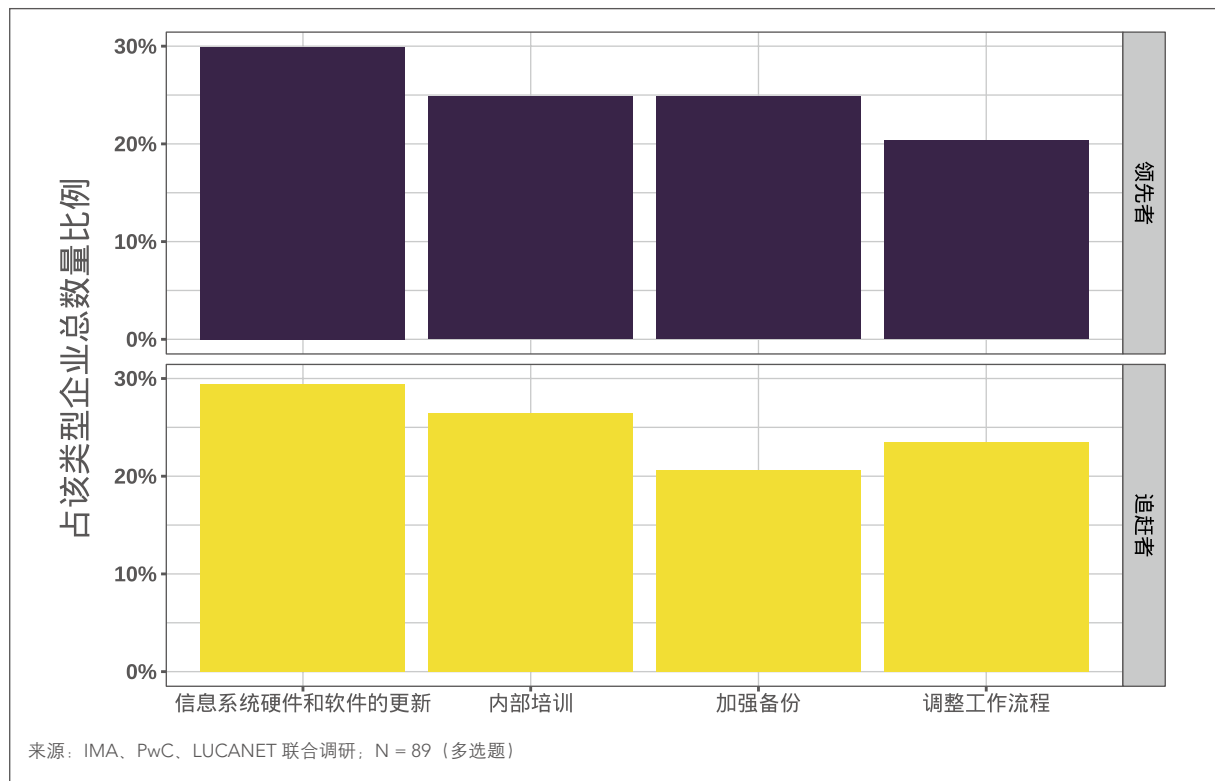
- 1) 确定目标和计划：确定自动化转型的目标和计划，评估财务报告和合并报表自动化所需的时间和资源。
- 2) 分析流程和数据：将现有的财务报告编制和合并报表流程进行分析，了解现有流程的瓶颈，并评估所需的数据集成。

- 3) 选择数字报表工具：根据分析结果，结合不同数字报表工具的特点和工具试用阶段的评估，选择适合自己组织的自动化财务软件。
- 4) 数据集成：对数据进行清理和汇总，将所有财务数据集成到选择的数字报表工具中。  
在更具体的实施细节层面，企业财务团队应确保：
  - 1) 选择适合自己组织的自动化财务软件。
  - 2) 掌握进行数据集成的技术，如数据迁移、数据清理、数据转换等。
  - 3) 熟练掌握数字报表工具的使用。
  - 4) 了解财务业务的相关要求和标准。
  - 5) 仔细分析报告和报表的格式和要求。
  - 6) 建立安全数据连接。
  - 7) 培训员工以及需要使用系统的人员。
  - 8) 推动转型的决策基于合理财务规划和预算。
  - 9) 拥有跟踪和更新财务数据的能力。

### 3.2.3.3 风险管理

我们考察了不同类型企业自动化项目中的风险管理措施，发现两类企业的主要区别在于领先者企业更加重视数据备份工作，其他方面基本一致，见图 28。

图 28：领先者和追赶者企业自动化项目风险管理措施对比



我们进一步总结了合并报表自动化项目中常见的三类风险，包括数据准确性、数据调整及时性和数据备份。

### 1) 数字准确性

财务处理的线上化，为财务和业务部门带来了便利，计算自动化、保管线上化、数据同步实时化促进了企业生产的效率提升，但同时也带来了以往不曾有过的风险。计算的自动化可以减轻繁杂且重复的人工操作，让财务、业务部门的人员从机械、重复的工作中解放，去从事更有价值的工作，但同时，系统也并非十全十美，逻辑设置的不恰当，同样可能导致财务报表存在不准确性的风险，以下是我们在实际工作中发现的两个案例。

#### a. 折旧费计算

A 公司采用系统对固定资产进行折旧计算，但由于系统计算逻辑计算存在偏差，造成了数字不准确：

固定资产原值	a (RMB)	历史年度折旧月数	e (RMB)
历史年度已折旧金额	b (RMB)	固定资产部分减少当年已折旧月数	f (RMB)
固定资产部分减少当年已折旧金额	c (RMB)	固定资产部分减少金额 (已摊销)	g (RMB)
固定资产使用月限	d (RMB)	固定资产部分减少金额 (未摊销)	h (RMB)

对于固定资产价值部分减少后的月折旧额 (y)：

系统中设置的计算逻辑： $y=(a-b-h)/(d-e)$

而会计准则下正确的折旧计算公式应为： $y=(a-b-c-h)/(d-e-f)$

#### b. 退货管理 (收入和成本的冲销)

B 公司采用系统进行仓储管理，数据通过接口传输到财务系统进行各项核算。但由于系统逻辑设置错误，在发生退货时，仅冲回了收入，但没有同时对成本进行会计处理，造成毛利率计算时出现异常。

### 2) 数据按照内外部要求进行调整的及时性

财务线上化能够简化会计处理的操作，但并非一劳永逸外部的监管、准则要求不断发生变化，内部的费用分摊可能随着公司的政策发生变化，关联实体的合并逻辑也可能因权益的变化而变化，及时对财务系统的逻辑进行审阅至关重要。

另外，对于采用多种准则进行计算的企业，更需要关注准则的变化及强制适用的时点、提前适用的时点等。尤其是同一期间发生多项准则变化的情况下，更要密切关注各实体、各科目间的勾稽关系是否进行了及时和恰当的同步。建议企业在充分了解最新的会计处理后，对系统逻辑进行变更和测试。

### 3) 数据备份

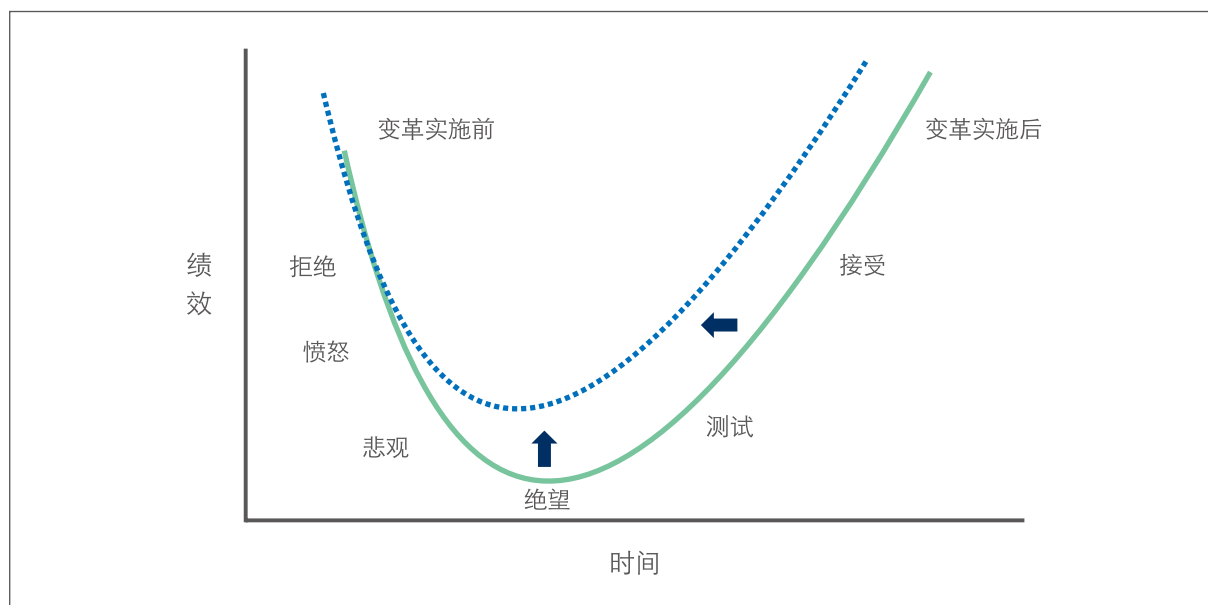
财务线上化使得纸质文件减少，在提供便利的同时，也使得数据更容易因人为或非人为因素丢失。制度的不完善和执行的不到位，容易使得数据未及时完整备份。因灾害等原因发生系统服务中断时，出现难以恢复的情况。其后果是对企业的业务造成影响，涉及客户及供应商的，更容易造成财务及声誉上的损失。对此，企业应建立完善的数据备份制度，定期执行备份，并由不负责备份的人员恰当审阅。另外，企业需要根据数据的重要性进行分类，确定数据备份的频率和类型。

### 3.2.3.4 组织变革管理

根据 IMA 发布的管理会计公告《组织运营变革与变革管理》，企业中的变革可以分为两类：战略变革和运营变革。前者涉及企业使命、文化或经营理念的变化，后者则是关于企业员工工作方式、新系统或新流程的转变。合并报表自动化项目毫无疑问属于后者。无论是部署新的合并报表系统或升级现有系统，都很可能会引起既有员工职责边界和工作内容的变化。如果忽略了员工对项目的感受和反馈，那么项目不论技术层面上如何高效，仍存在失败可能。

图 29 展示了员工在变革下的绩效表现变化，一般包括最开始的拒绝，再到愤怒、悲观、绝望，再到测试及最终的接受。从中可以发现，即便是一个最终实施成功的项目，企业也会经历员工绩效表现的下滑和工作体验的起伏。企业在变革中应充分重视员工的沟通和参与，包括系统性地制定方案，以多种形式向员工说明变革收益、沟通项目内容、开展培训、倾听反馈等，推动变革曲线向左上方移动，降低变革中的负面影响。

图 29：变革曲线



## 四、合并财务报表自动化案例

本章将以合并报表编制方法为基础，并结合国内集团型企业合并报表的成功案例。

目前，国际上合并报表的编制理论主要有三种，包括母公司理论、实体理论和所有权理论。

母公司理论从母公司股东角度出发，将子公司权益划分为归属于母公司的部分和少数股东权益，而后者实质上就是外部债权人所享有的权益，是所有权理论和实体理论的结合和修正；

实体理论强调母子公司之间控制与被控制的关系，认为子公司是企业集团的组成部分，共同为这个经济实体而服务，坚持母公司股东和少数股东同股同权。

所有权理论是合并范围最大的一种理论，并非仅仅局限于控制关系，而更加重视企业之间经营活动和财务决策的影响力，主张按照母公司所享有的权益比例合并其在子公司中拥有的资产负债等项目，

在制定合并财务报表准则时，并不仅仅局限于某一特定的理论，而需要结合实际选择某一种或几种理论的结合。基于我国 2014 年企业会计准则中合并财务报表部分内容的调整，可以看出我国的合并理论正逐步向国际准则靠拢，逐渐从母公司理论过渡为以实体理论为主。我国合并会计报表相关信息的需求者，不仅仅包括母公司的股东而且还有企业集团的债权人和政府等，合并报表的编制必然要兼顾利益相关者的需求，实现信息共享。

### 4.1 天赐材料合并报表自动化实践

#### 4.1.1 企业背景

广州天赐高新材料股份有限公司（以下简称“天赐材料”）成立于 2000 年 6 月，主营业务包括锂离子电池材料、日化材料及特种化学品两大业务板块。天赐材料作为国际一流品牌的供应商，是具有较强的影响力及行业带头示范作用的国际一流精细化工企业和电解液龙头企业。

天赐材料以绿色化学成就低碳美丽生活为使命，为社会提供品质稳定可靠的精细化工产品，致力于成为国际化一流的绿色化学运营企业。公司愿景是为客户提供系统性解决方案，成为客户首选合作伙伴，为员工、股东提供有竞争力的回报，创造安全、健康的工作环境，成为良好企业公民，与社区共同成长。

#### 4.1.2 项目背景

随着业务的发展，天赐材料逐渐发现原有的、仅能以法人为单位进行切换的信息系统无法满足管理需求。因此，作为公司的战略决策，天赐材料决定将其基础管理平台升级为 SAP 系统，以期提高管理效率和灵活性。然而，2014 年上市以来，随着规模进一步壮大，天赐材料对于再融资、定期报告披露等的质量和效率都有了更高的要求。天赐材料既做电解液又做日化产品，供销链条非常长，财务手工核算合并成本难度极大。同时，财务部门在两个时间点存在着巨大压力：一是编制半年报时，时间紧迫、任务繁重；二是月度结账时。由于内部关联交易的层级非常多，财务很难追踪底层交易数据，且传统数字工具 Excel 不适合处理大规模数据。

在长期规划上，天赐材料在公司层面有一个按照时间节点来推进的整体规划；财务部门也有自己的具体计划。2022年，财务部门制定了一个包含财务智能化在内的“四五规划”。引入合并报表系统即在四五规划内。财务团队希望报表系统可以覆盖法报、附注、合并成本等多个模块的人工工作。按照规划蓝图，在合并报表系统上线之后，接下来还会有税务系统、档案系统、费控系统，高层级的管报系统、预算系统，以及更高层级的商业智能或其他决策相关的信息系统。

天赐材料致力于通过渐进的智能化改革，实现其财务工作的集中管理、流程标准化和自动化。它期望这一策略不仅可以提高效率，还可以增强对人员变动所带来负面影响的抵御能力。特别是在业务量显著增长甚至翻倍的情况下，天赐材料要求能够有效控制账务交易相关人员的数量，避免其随业务增长而成比例增加。天赐材料选择了蓝科旗下的合并报表系统。

### 4.1.3 财务职能再定位

天赐材料的整体数字化转型主要是由IT部门进行规划和引导，业务部门自己把控具体实施过程。而财务将会在前期需求调研阶段就高度参与：哪些与财务环节相关，哪些有可能提效或缩短流程，哪些能够将财务和其他业务建立联结……这样不仅能够便于管理公司预算费用，更重要的是可以将所有系统打通并按照财务要求进行数据和流程上的结构化处理，便于后期的管理和决策使用，让财务真正起到中枢功能。

合并报表系统项目即是在这一理念的背景下开展并成功实施。蓝科系统上线之后，天赐材料合并报表编制工作的效率、数据的可追溯性和报表工具对数据量的承载等问题都得到了非常好的解决。天赐材料发现，在原合并报表相关人员岗位调整的情况下，财务团队仍然能够按照规定时间出报告。“‘抵御人员变动的冲击’这一点，今年就已经能够体现出来了。”

除了人效的提高，合并报表系统带来的另一个显著改善是“看报表的时候方便很多，风险大大降低了”。天赐材料有50多家公司法人主体，人工出定期报告工作量巨大，特别是季报和半年报非常复杂，没有会计师审计，且使用Excel去处理数据极易出纰漏，检查潜在错误成本极为耗费人力。上线合并报表系统后此类问题已经基本规避了，财务人员只需要在发现异常的时候往下钻取、检查前端单据即可，大大缩短了复核的时间。

目前，天赐材料财务部门将管理会计和财务会计分开按照两个模块来处理；在未来会释放一些基础交易类的工作岗位，重点发展管理会计，提高财务信息质量，助力管理层提高决策效率。

### 4.1.4 财务人才再定义

天赐材料最为看重财务人的三项能力：首先，专业能力，这是财务人员所必须具备的；其次，逻辑思维能力；最后是沟通表达能力。财务人员很多时候需要“上传下达”，既要面对管理层，也要和各业务部门对接沟通，思维能力和信息传递能力十分重要。

天赐材料财务核算中心负责人林部长表示，天赐材料鼓励财务人员“走出去”，她自己和团队也经常探讨，新兴科技的不断发展对财务人员会造成怎样的冲击。有了更多信息化系统、有了AI等技术，哪些岗位是可以缩编的、

可以不用人力来处理。但分析以后发现，确实有一些工作内容可以由信息化技术来代替，但其程度远没有夸张到“财务人员会被完全取代”的地步。如今对于财务部门来说，简单重复的工作基本已经数字化了，但对于人才的需求依然很强。公司业务是在不断发展的，不可能千篇一律；系统在运转过程中也会有特殊情况，所以一定是需要人去设定规则、去检查审核、去复盘当前的工作有没有适应新的业务发展方向。

这种对财务人才能力素质的再定义再次体现出了天赐材料财务部门对自身角色的定位——“业务的伙伴”。林部长表示，“我们希望业务在哪里，财务就在哪里。不论是采购、销售、定价，还是前端建设、投产后运营等等，我们希望一个项目从立项开始财务就陪伴它一起成长，整个链条都有财务的身影。”合并财务报表系统的成功上线毫无疑问是对财务部门这一定位的有力支撑。

## 4.2 欧普照明合并报表自动化项目

### 4.2.1 企业背景

欧普照明股份有限公司（以下简称“欧普照明”）始于1996年，是一家集研发、生产、销售、服务为一体的综合型照明企业。公司现有员工超6,000人，拥有上海总部及中山园区、吴江园区及华南园区等多个生产办公基地，产品涵盖照明光源、灯具、电工电器、厨卫吊顶产品等领域。欧普照明拥有行业领先的自主研发团队，行业内标杆的产品生产线，专利申请数量已超过3,700项。凭借强大的营销队伍和完善的国内外营销网络，现已拥有各类终端销售网点超过100,000家。欧普照明于2016年8月19日成功登陆上海证券交易所主板，正式挂牌上市。股票简称“欧普照明”，股票代码：603515.SH。

以“打造全球第一智能照明品牌”为宏伟愿景，欧普照明已在亚太、欧洲、中东等七十多个国家和地区开展业务，并树立了良好的品牌形象。2017年，入围世界品牌实验室组织评选的“中国500最具价值品牌”榜单。2019年，成为北京世园会植物馆战略合作伙伴及2020年迪拜世博会中国馆官方合作伙伴及指定照明解决方案提供商。

### 4.2.2 项目背景

欧普照明作为国内照明行业的领袖品牌，企业数字化转型较早。通过数字运营、供应链数字化、营销数字化三大支柱，推动全流程数据打通，逐步实现集团全价值链的数字化建设。在这个过程中，随着业务的发展，也要做财务的转型。欧普照明在IPO准备阶段引入了部分高级管理人才，同时也带来了较为先进的财务管理理念，2012年，欧普照明正式成立了财务共享中心。

迄今，欧普照明拥有3个账套，超过35家法人主体，组织架构分国内和国外两部分，国外涉及超过10家境外公司。在手工编制的阶段，如此庞大、复杂的数据给财务团队带来了很大的挑战。这些挑战包括但不限于：

- 1) Excel手工编制合并报表及附注，效率和精确度不够；
- 2) 公司的主数据与财务数据缺少统一管理，且财务数据与业务数据来源于不同的系统，需财务人员手工校对、匹配和维护数据对应关系；

3) 相当一部分原始数据汇总工作在线下完成，财务人员需手工整理至线上，时效性、准确性难以保证。

在长期规划方面，欧普照明希望通过打造一个标准化、统一化的财务报告数据仓，来实现财务数据对业务发展动向的支撑作用，为业财融合的推进注入更多能量。

基于以上原因，2021 年欧普照明选择蓝科合作完成合并报表管理系统项目，上线了 LucaNet 合并报表系统。

### 4.2.3 实施过程

合并报表管理系统项目得到了欧普照明管理层及财务团队负责人的大力支持，集团层面的资源投入相对来说较为充足。在人力配置方面，项目主要由 4 位财务人员和 2 至 3 位 IT 部门人员来主导，业务部门由于关联性弱而参与较少。

项目组将整个实施过程分成五大阶段，即“需求调研与蓝图设计”，“实施准备”，“实施及知识转移”，“项目上线”，“优化及持续支持”。这些阶段完成了数据采集与整合、合并报表、报表管理等九方面的工作：

- 1) 财务核算系统互通：对接 SAP 财务核算数据，抽取凭证级数据
- 2) 核算数据逐级钻取：真实还原财务核算系统中的财务数据，于 LucaNet 系统前端可直接穿透至记账凭证
- 3) 单体报表主表：资产负债表、利润表、所有者权益变动表、现金流量表
- 4) 原币对账和本位币对账：通过 LucaNet 系统建立内部往来、内部交易等对账平台
- 5) 账龄计算和查询：通过 LucaNet 系统的开发模块，实现往来账龄计算和查询、前几大客户和供应商查询
- 6) 合并范围内的对账抵销助手：对账抵销助手可通过直观方式核对和抵销相关科目的余额及发生额
- 7) 法定口径下的合并财务报表：资产负债表、利润表、所有者权益变动表、现金流量表
- 8) 证监会披露格式的报表附注：可配置的附注信息生成模板
- 9) 管理报表分析：收入成本明细表、成本分析表、产销存明细表

### 4.2.4 项目成效

项目团队详细分析了企业的财务核算规则和数据获取逻辑，他们从集团的角度出发整体把握财务核算需求。在项目实施过程中，团队保持了灵活性，确保项目从调研、启动到优化支持的每个阶段，都能持续改进和发展。这种迭代的方法使得项目始终处于向上发展的螺旋状态，有效地推动了财务信息系统的数智化进程，并确保其落实到实际工作中。

具体而言，项目达成了四个方面的效果：

- 1) 理清报表合并逻辑。建立了法定合并财务报表架构，支持合并组织架构灵活维护及调整，同时可以增加多套架构。通过 LucaNet 系统，所有合并范围内的公司可在集团统一的规则下进行关联方对账，并支持录入对账差异说明及查询对账状态。
- 2) 简化、优化、自动化报表合并操作流程。完成单体报表出具：资产负债表、利润表、所有者权益变动表、现金流量表、财务报表附注（包含特殊附注表的单独取数，涉及递延收益项目明细变动表、权益类科目附注变动表、

外币货币性项目)。将超过 10 家记账本位币为外币的子公司报表折算至人民币报表，未来仅需维护汇率表，所有报表项目均可自动计算。简化合并抵销工作，实现内部往来、内部交易（含未实现内部交易损益）、内部现金流及权益合并抵销功能；合并抵销过程可追溯查询。通过系统生成合并附注信息，实现证监会披露格式主表与附注的数据校验、查询及生成。

- 3) 实现财务分析与报告功能。LucaNet 系统不仅可以抽取核算系统最末级的财务数据，还整合了业务系统经营数据，实现了财务数据报告仓功能，可以从多维度分析和展示数据。
- 4) 实现额外增强功能，包括账龄结果干预功能、客户和供应商查询干预功能、历史财务数据 Excel 模板补录信息等。

借助数字报表工具，欧普照明的合并报表编制过程实现了显著的自动化改进。原本以手工操作为主的工作现在已有超过 80% 的环节实现自动化。财务团队获取数据的速度、准确度和对数据进行可视化处理的便捷程度均大幅提升，合并报表附注、公开财务报告的出具速度明显增快，校验颗粒度更细，财报质量控制程度更强。

随着财务自动化率的提升，财务部门的人员结构、职责分工也在发生着变化。传统核算人员占比降低，更多成员的更多精力投入到了校验审核及深层分析工作。财务人员的能力提升、职能转型，使得财务分析资源得以优化、分析前置得到有效性，对整个企业的经营管理提供更好助力。

欧普照明结合自己多年来的数字化学习和实践经验，认为合适与否是在引入信息系统决策上最重要的考量因素。“鞋子合不合适，只有自己最清楚。”信息化只是一个工具，不应该本末倒置。每个企业自身的业态状况、运营模式、管理逻辑、价值整合点都是不同的，难以给出一个共通的建议；重要的是企业在发展过程中找到最合适自己的数字化路径和工具，为己所用。

## 五、展望：迈向未来的报告体系与财务人才

传统财务工作以合规地确认、计量、记录、报告财务数据为首要出发点。而在新业态、新商业模式层出不穷，竞争不断加剧，信息技术突飞猛进的当下，合规仅是底线，领先的财务团队应争取超越底线，通过引入技术、改革组织、优化绩效评价体系等多种方式最大程度发挥财务人才的价值，助力企业创造可持续的竞争力。在与企业整体发展节奏相匹配的前提下，加大合并报表编制环节的自动化程度，可以显著解放财务人才的生产力和创造力，提高财务工作的效率和质量，为更深层次的财务数字化转型奠定基础，为更高质量、更多元的业务发展提供空间及弹性。

展望未来，以完善的、高效率出具的合并报表为基础，企业有望在以下方面进一步发展现有报告内容：

1. 面向管理层的，对战略制定和实施、投融资和绩效评价决策提供关键信息支持的管理会计报告
2. 面向业务单元、面向场景的管理会计报告
3. 面向内外部利益相关者的 ESG 报告、可持续发展报告或社会责任报告

财务职能、报告体系的演变对财务人才提出了新的要求。IMA 在 2022 年发布的能力素质框架将这些新要求总结为六个方面：（1）战略、规划和绩效；（2）报告和控制；（3）商业敏锐度和运营；（4）技术和分析；（5）领导力；（6）职业道德和价值观。财务人才只有持续学习、勇于创新、不断自我提高，才可以助力企业绩效和个人职业发展。

## 联络 IMA 中国

电话：4000 462 262 | 邮箱：imachina@imanet.org | 网址：www.imachina.org.cn



扫描二维码关注官方微信



扫描二维码关注 CMA 订阅号



扫描二维码关注官方微博



扫描二维码关注 SF 小程序



扫描二维码关注官方抖音号

## 蓝科中国



蓝科智能财务观察所公众号



蓝科中国公众号

## 普华永道中国



普华永道中国



普华永道公众号