

# 数智化未来

国企改革观察台2022年度



普华永道



# 卷首语

党的二十大报告要求深化国资国企改革，加快国有经济布局优化和结构调整，推动国有资本和国有企业做强做优做大，提升企业核心竞争力，为未来国资国企改革进一步指明了方向。

2012年以来，国企改革在多个重要领域和关键环节实现系统性重塑和整体性重构，经济布局结构进一步优化。国企不断完善公司治理，深度转换经营机制，活力和效力显著提高。

展望未来，国有企业将在促进经济高质量发展中持续发挥顶梁柱作用，在建设现代化产业体系、促进区域协调发展、推进高水平对外开放和推动绿色发展等重要目标任务中发挥主力军的作用。



普华永道是国企改革的亲历者、观察者、研究者，官方微信公众号所开设的“国企改革观象台”栏目中，既提供理论研究，也包含实践经验。

本次年度“国企改革观象台”系列丛书涵盖《合规、风险管控与改革》、《财务和税务数字化转型》、《国资监管》和《数智化未来》四个部分，对国企在改革和发展中遇到的重点和难点问题进行了深入探讨和经验分享。

我们期待您的宝贵意见和建议！



**梁伟坚**

普华永道中国  
市场主管合伙人



**陈静**

普华永道中国  
国企业务主管合伙人

# 目录



点击文章标题  
可直接阅读相关内容

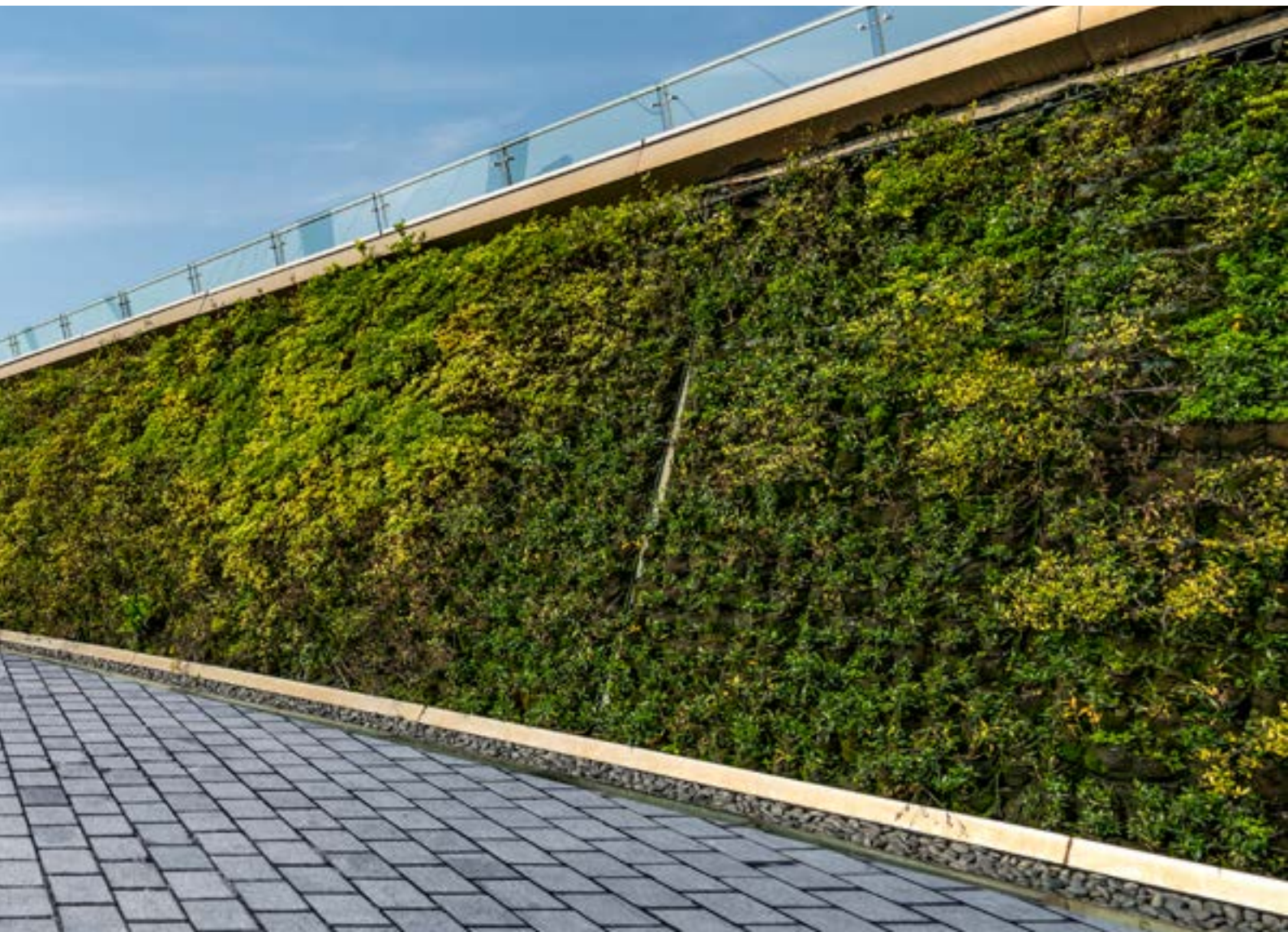
普华永道发布《公司治理数智未来白皮书：国企篇》 .....	6
新时代下国有企业数字化转型之路（上篇） .....	18
新时代下国有企业数字化转型之路（下篇） .....	24
国有企业人力资源数字化建设解决之道 .....	31
从战略重构到能力重塑，金控公司开启新旅程 .....	36





点击文章标题  
可直接阅读相关内容

构建数字化司库生态系统 .....	43
全球司库对标分析研究：数字化司库需要多方兼责（上篇） .....	49
全球司库对标分析研究：数字化司库需要多方兼责（中篇） .....	56
全球司库对标分析研究：数字化司库需要多方兼责（下篇） .....	64
联系我们 .....	77





# 普华永道发布《公司治理 数智未来白皮书：国企篇》





数字化转型实践正在改变各行各业的运行方式，中国在数字经济方面也走在世界前列。数字化对经营管理领域的实践成果，同样可以推动公司治理层面的提升。普华永道发布《公司治理数智未来白皮书：国企篇》，通过探讨国有企业在公司治理中面临的难题和挑战，提出企业未来可以借助数字化的治理工具，打通治理主体间的信息壁垒，重构决策、授权与监督，实现监督与授权联动的治理闭环，并不断迭代出一套切实可行的、符合中国特色的公司治理机制、系统和能力，从而助力中国企业抓住数字化机遇并实现高质量发展。

## 一 新发展阶段，对公司治理提出更高要求

- 当前，中国企业面临日趋立体、严格的监管环境，企业需提升风险防控能力以确保经营长治久安；
- 在新旧动能转换变革阶段，中国企业面临更加多元复杂的竞争格局，企业需提升宏观驾驭能力以确保行稳致远；
- 信息技术和数字技术不断发展，提高了企业透明度，使监督具有更广泛外部性的同时，也提升了企业经营管理的实效性，企业需谋求治理理念与经营策略的“一以贯之”。

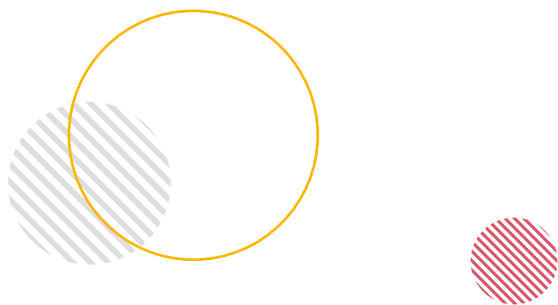


## 二

# 当前公司治理的核心问题与矛盾

近年来，国有企业在中国特色现代企业制度建设方面，探索了不少行之有效的做法和经验，在健全法人治理结构，推动各治理主体各司其职、各负其责、发挥监督制衡作用方面也取得了一定的进展。但是，国有企业在建设和完善公司治理体系过程中，在治理主体责任、授权与监督、治理体系运行机制方面，还面临如下的难题与挑战：

- 治理主体众多，“决策中枢”的主体责任有待进一步明晰
- 独立董事尚有空间去有效发挥其专业及独立作用
- 监督与授权尚未形成紧密联动，监督不系统制约充分授权
- 对董事会授权不到位，导致治理主体责任难落实
- 董事会与经理层权责划分不清
- 集团管控与子公司的公司治理未有机融合
- 子公司外派董事履职难
- 治理体系运行“一以贯之”的挑战





### 三

## 公司治理的数智未来展望

基于长期研究与服务经验，普华永道认为未来的公司治理体系，将以董事会为决策中枢，通过多元化的董事构成，形成企业的“智慧大脑”；治理主体通过“授权”与“监督”两大治理抓手，落实核心职责，提升治理效能；借助信息化和数字化的治理手段（如普华永道的“数智治理平台”），拉通信息、精准赋能，重构决策、授权与监督，促其相辅相成，形成治理闭环，推动治理模式的转变，保障公司治理体系高效、有序运转，助力企业战略实现、价值创造和风险防控。

### “一体两翼”公司治理框架



资料来源：普华永道分析



## 1. 厘清治理主体定位，树董事会中枢角色

根据《中华人民共和国公司法》《国企改革三年行动方案(2020-2022年)》等法规文件，基于委托代理关系，构建以董事会为决策中枢的公司治理体系，厘清各治理主体权责边界，明确其核心职责，保证各主体不缺位、不越位。

## 2. 构建多元化董事会，发挥专业决策能力

公司的外部董事及下设委员会成员，除包括法律、财务等专业人士，还应包括具有国际化思维、熟悉市场化竞争规则、具有战略思维和决策能力、提供多元化意见的国际市场职业经理人、知名企业家、投资机构代表等人员。



### 3. 主动规范决策流程，决议闭环跟踪管理

未来，董事会将借助数据平台，整合宏观经济、外部市场、内部经营管理等多方数据，设置风险预警阈值和需董事会决策事项的预警规则。当预警事项发生时，自动触发决策流程，推送消息至各董事，董事可根据情况判断是否提议召集董事会决策审议。同时，董事会也应规范决策链条各环节的相应程序，明确决策规则，并通过信息化手段，建立和完善前、中、后的决策流程。

#### 闭环决策机制



资料来源：普华永道分析



## 4. 强化各层穿透授权，明确主体权责界面

- 通过权力清单制，厘清各治理主体的权责界面，借助信息化工具，自动化决策流程；
- 未来，集团对子公司的管控，将逐步从集团职能管控转向治理管控，明确各自的管控重点，通过治理模式差异化管理子公司；
- 通过数字化手段，动态分析授权事项的执行情况，量化分析变化因素、授权事项的合理性和有效性，建立授权事项的动态评估机制。

## 5. 搭建有效动态体系，实现监督治理闭环

基于放管结合，董事会将协同公司各方监督主体和监督资源，通过明确“监督什么”和“怎么监督”，搭建有效、动态的监督体系。董事会通过“决策看板”及时、主动发现问题，开展问询、调研、检查等工作，保证授权、监督的治理闭环，提升治理效能。

## 6. 完善信息沟通机制，保障数智精准赋能

未来，由董事会办公室牵头，通过建机制、促协同、搭平台，实现治理主体间的信息共享，确保董事会信息披露及时、准确。

公司将建立与完善董事“选用育留”的闭环管理机制，借助信息化工具，根据每个董事的情况，精准化、个性化的管理与赋能。通过建立治理人才信息库，为集团总部储备和管理治理人才奠定基础；通过构建和完善履职支撑与培训机制，提升外派董事整体治理能力；通过推行考核评价与约束机制，提高外派董事的履职积极性，并帮助优化集团治理人才库。



## 未来国企信息沟通机制示例

以国企为例：“多维度、多角度、多渠道”的信息沟通机制

### ◎ 董事会与国资委的沟通

**沟通形式：**

- 定期（如每季度）工作汇报会
- 重大事项主动报告
- 日常资料/信息的提供

**沟通主题：**

- 公司战略、重大投资、资产处置、对外捐赠等

### ◎ 董事会与党委的沟通

**沟通形式：**

- 定期（如每月）工作沟通会
- 重大、突发事件的工作汇报会

**沟通主题：**

- 公司战略、“三重一大”、重大风险事项等

### ◎ 董事会与监事会的沟通

**沟通形式：**

- 定期（如每季度）工作沟通会
- 重大、突发事件的报告或沟通会

**沟通主题：**

- 重大财务、审计、内控合规事项等

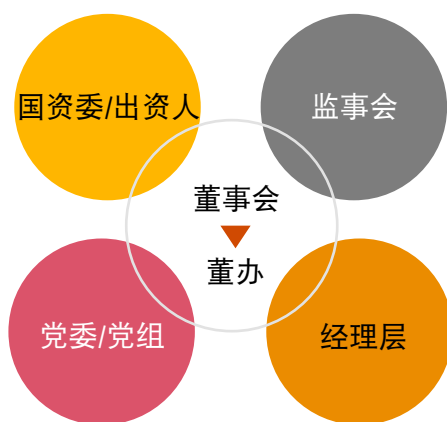
### ◎ 董事会与经理层的沟通

**沟通形式：**

- 总经理定期（如每月）工作汇报会
- 重大、复杂决策专题的事前沟通会
- 董事参与重要经营会
- 日常经营信息简报

**沟通主题：**

- 年度经营计划完成情况、重大事项的进展情况、重大重要风险事项等



### ◎ 外部董事的信息保障

**沟通形式：**

- 日常信息推送
- 定期（如每月）研讨、调研
- 重大事项的事前沟通会

**沟通议题：**

- 公司战略、经理层重大人事任免、重大投融资事项等



资料来源：普华永道分析



## 四 子公司治理体系的展望

目前，集团对子公司的治理和管控方面存在的矛盾和问题，也可以借助数字化的手段和工具加以改善和解决。数字化将提升下属企业的经营透明度，获得更大的授权，增强下属企业的自主能动性，提高经营效率和市场反应。同时，外派董事的赋能作用与下属企业的满意度也将得到改善，子公司治理将进入一个正向循环。

子公司治理的数智未来具体将从以下四个方面进行改善：

- 建立治理监控预警看板，解决信息不对称的问题，释放外派董事及下属公司不定期提供临时数据和反馈的压力；
- 伴随监督体系的逐步完善与治理的逐步成熟，动态调整对子公司的授权；
- 推动外派董事的角色转变和价值提升；
- 完善集团和子公司两级董事会运行机制。



## 子公司监督治理平台示例

### 我的工作

**2** 今年已召开  
董事会次数

**2** 我参加的  
董事会次数

待办事项 ●

治理文件 授权文件 会议资料 履职报告

### 我的工具

子公司概况

- 组织架构
- 高管信息
- 内部通讯
- 公司制度

赋能培训

- 战略思维
- 专业能力
- 风险管理
- 职业操守

### 子公司核心关注指标

利润总额达成率

**36%**

总资产周转率 (次)

**1.65**

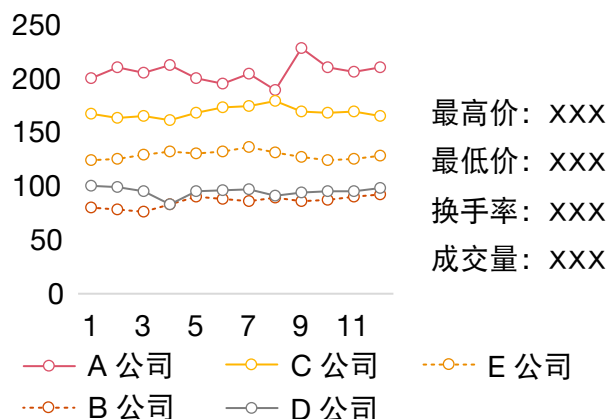
**16.90%**

经济增加值率 (%)

**25.53%**

资产负债率 (%)

### 与竞争对手公司的股价分析



### 子公司关注重点

规划报告  
研究报告  
重大资讯

投资计划  
项目文件

经营计划/预算  
历史数据  
经营分析

外部监督报告  
内部监督报告

战略

投资

经营

监督

战略执行 ●  
外部环境 ○  
竞争对手 ●

项目执行 ●  
项目退出 ○  
项目后评价 ●

经营业绩 ●  
重点事项 ○  
重大变化 ●

资本市场 ●  
舆情预警 ○  
整改项目 ●

### 信息更新

- 战略/竞争对手/重大资讯:  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- 投资/项目退出/项目文件:  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- 经营/经营业绩/经营分析:  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

注释:

符号含义: ●代表报警, 需重点关注    ○代表正常状态    ●代表预警

本图为看板示例图, 部分以xxx形式呈现的信息, 将根据企业实际情况和需求呈现。

资料来源: 普华永道分析









## 结语

在中国经济从高速增长向高质量发展加速转变进程中，企业也面临业务转型和数字化的全面提升。公司治理体系的数字化平台建设，可能成为“最后一公里”的数据打通，将给企业从顶层设计到执行全方位能力的提升带来质的跨越。

扫描二维码，下载完整版报告，了解更多。





# 新时代下国有企业 数字化转型之路（上篇）



为加快培育具有全球竞争力的世界一流企业，众多国有企业已将数字化转型作为十四五期间实现高质量发展的重要战略和核心抓手，如何保证企业数字化转型战略的顺利实施和落地，是国有企业顺利实现战略转型的关键和前提。

## 一

# 为什么要开展数字化转型

随着数字经济时代的来临，数字技术与实体经济深度融合，企业发展逐步从粗放式扩张向精细化运营迁移，基于数字化与智能化的创新已成为企业发展新的创新驱动力。特别是在疫情期间，内外部多影响因子活动加剧，受政策、技术、市场等多方面因素共振，企业开展数字化转型已成为必然趋势。

## 企业数字化转型 PEST 分析（示例）



## 二

# 什么是数字化转型

数字化转型并没有一个统一的权威定义，随着数字化转型程度的不断深入，业界已达成普遍共识：数字化转型是指利用人工智能、大数据、云计算、区块链、5G 等新技术，通过建立一种全新的、以数字技术为核心的、富有活力和创新性的新商业模式，帮助客户达到开源节流、降本增效、控制风险、创新产品和服务，从而根本上提升企业的竞争力。对此，普华永道总结了数字化转型的目的、本质与核心抓手：

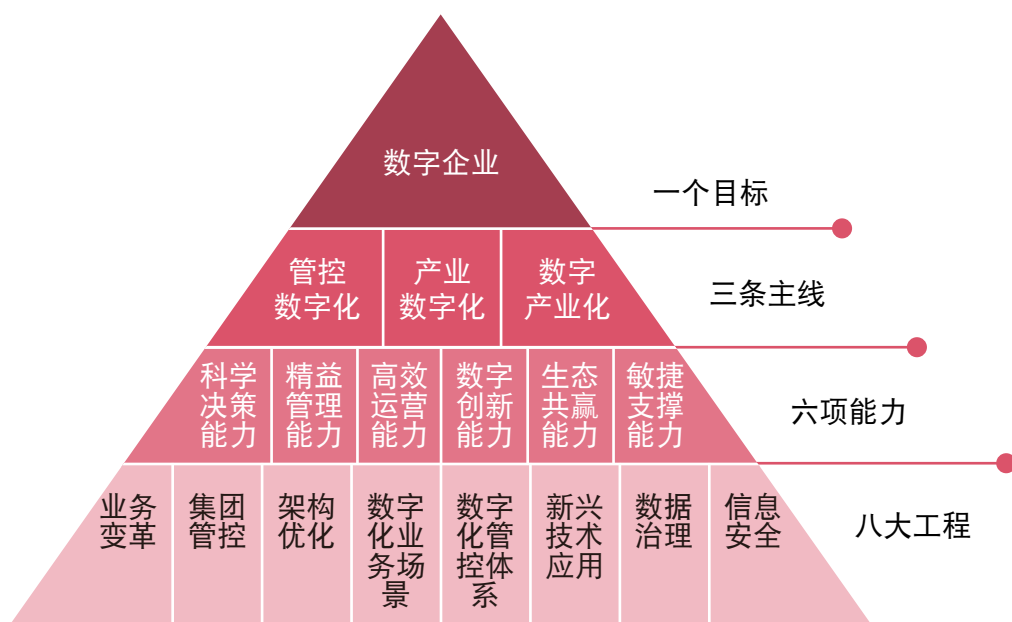
- 数字化转型的目的 — 提升企业竞争力：提升产品和服务的竞争力，让企业获得更大的竞争优势，从而实现价值创造。
- 数字化转型的本质 — 实现业务转型：新一代信息技术驱动下的一场业务、管理和商业模式的深度变革重构，技术是支点，业务是内核。
- 数字化转型的核心抓手 — 应用数字技术：通过数字技术，更加敏捷地开发新的产品和服务、开辟新的渠道，快速响应市场需求。



### 三 如何开展数字化转型

企业开展数字化转型，首先要根据企业自身实际情况，围绕“向哪转、怎么转、转什么”三个层次，进行“目标-战略-能力-任务”的战略解码，快速定位适合企业推动数字化转型的主线、抓手和翘板。

#### 企业数字化转型战略解码（示例）



分别回答“**向哪转、怎么转、转什么**”的问题

其中“一个目标”回答向哪转的问题、“三条主线”和“六项能力”回答怎么转的问题、“八大工程”回答转什么的问题



改革中的国有企业呈现出一些共有的特征：国企业的业务多元化需要加强集团管控，国企管理结构改革需要加强国资在线监管，创建世界一流企业需要数字化提供发展新动力，国有企业担当要求注意产业互联网构建及实现生态共赢。由于不同类型企业的特点和功能定位不同，每个企业的痛点都不一样，在面对数字化转型时采取方式和策略也不尽相同，呈现“千企千面”。

## 不同行业数字化转型方向（示例）

行业	数字化转型方向
能源类企业	<ul style="list-style-type: none"><li>智慧场景建设：智慧矿山、智慧电网、智慧水务等；</li><li>提升数字化、自动化能力，尤其在一些危险工作环境加快推进无人化、远程化操作；</li><li>全产业链协同，高效运营。</li></ul>
制造类企业	<ul style="list-style-type: none"><li>智能制造为主要转型方向，持续推进两化融合工作；</li><li>基于数字孪生，加强设计制造数字化协同；</li><li>利用物联网、大数据技术，重资产企业加强设备全生命周期管理；</li><li>产业链协同，供应链资源共享。</li></ul>
建筑类企业	<ul style="list-style-type: none"><li>开展建筑信息模型、数字化协同设计；</li><li>强化建筑行业现场管理、远程管理、智慧工地建设；</li><li>构建产业互联网，赋能产业上下游，</li><li>融入智慧城市体系。</li></ul>
服务类企业	<ul style="list-style-type: none"><li>打造柔性、智慧供应链；</li><li>增加线上服务业务范围，推动虚拟服务网点建设，向智慧服务转变；</li><li>创新商业模式、服务模式；</li><li>基于互联网平台拓展数字化业务，增强客户黏性。</li></ul>

在十四五期间，大部分企业的数字化转型重点工作将围绕业务上云、数据融合、技术平台化展开；对集团型企业，数字化首先考虑的还是集团管控问题，实现管控数字化，进而不断推进产业数字化和数字产业化。



## 四 数字化转型面临的挑战

对于国有企业而言，加快数字化发展的重要性已经提升到了前所未有的新高度的，数字化转型已经逐步从引导期进入成熟和推广期，但是在发展的过程中仍然面临着一系列挑战：

- 战略不够清晰：没有深刻理解数字化转型与企业战略之间的互相促进、互相引领的关系，对数字化的战略定位高度不够，数字化的切入点不精准，导致数字化战略缺少明确的目标和验证标准；
- 人才储备不足：人才是开展数字化转型的基础，特别是高级技术和管理人才，需不断完善数字化人才相关引进、培训、激励机制，打造一支即懂业务又懂技术的复合型专家团队；
- 管理体制不灵活：数字化伴随着管理体制和流程的变革，一般国有企业多采用传统的矩阵式架构，缺少以客户为中心、去中心化管理的机制，导致内部协作敏捷性不足；
- 组织文化滞后：学习型组织建设滞后，知识库沉淀少，员工在思想上的和行为上的对数字化转型认识不到位，缺乏内生的转型动力，必须把数字化转型的理念内化于心，并化为自觉的行动才行；
- 信息化基础薄弱：信息化是数字化转型的基础和起点，数字化没有捷径，只有实现了基础的业务线上化，并且不断推进数据治理，才能实现数字化的无边界信息流，以及更高阶的数据分析、预测及价值挖掘。

数字化转型不再是以往的单项信息化系统的建设，不再是信息部门或少数一两个业务部门的事情，而是涉及企业各级组织、各项业务、整个企业的重要工作。

下篇文章将从实践角度分享企业开展数字化转型的具体工作思路。





# 新时代下国有企业 数字化转型之路（下篇）

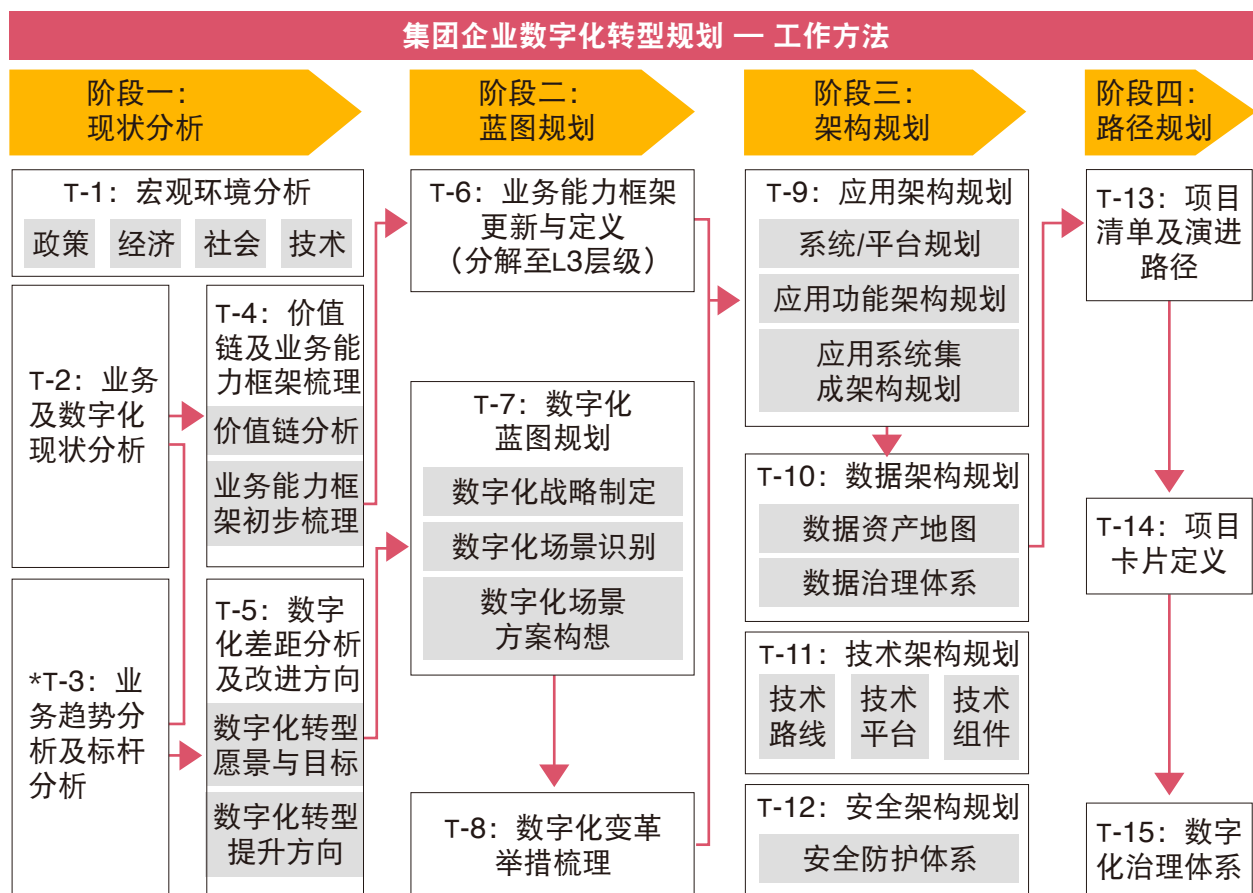




数字化转型已成为新时期国有企业开展改革创新的必由之路。上篇文章梳理了数字化转型的内涵以及国有企业开展数字化转型的主线、抓手及挑战等。本篇文章将从实践角度分享企业开展数字化转型的具体工作思路。

企业数字化转型是在理解企业发展战略、业务需求和评估企业 IT 现状的基础上，结合所属行业数字化方面的领先实践和对人工智能、大数据等新技术的认识，提出企业数字化转型的愿景、目标和原则，设计出整体的数字化转型框架及内容，探索各层次、多维度的数字化场景建设，并制定数字化转型实施路线、投资估算、IT 管控模式及相应的保障措施，全面系统地指导企业数字化转型建设，满足企业可持续发展的需要，是指导企业在较长时期内进行数字化转型的总章程。

## 企业数字化转型工作思路（示例）

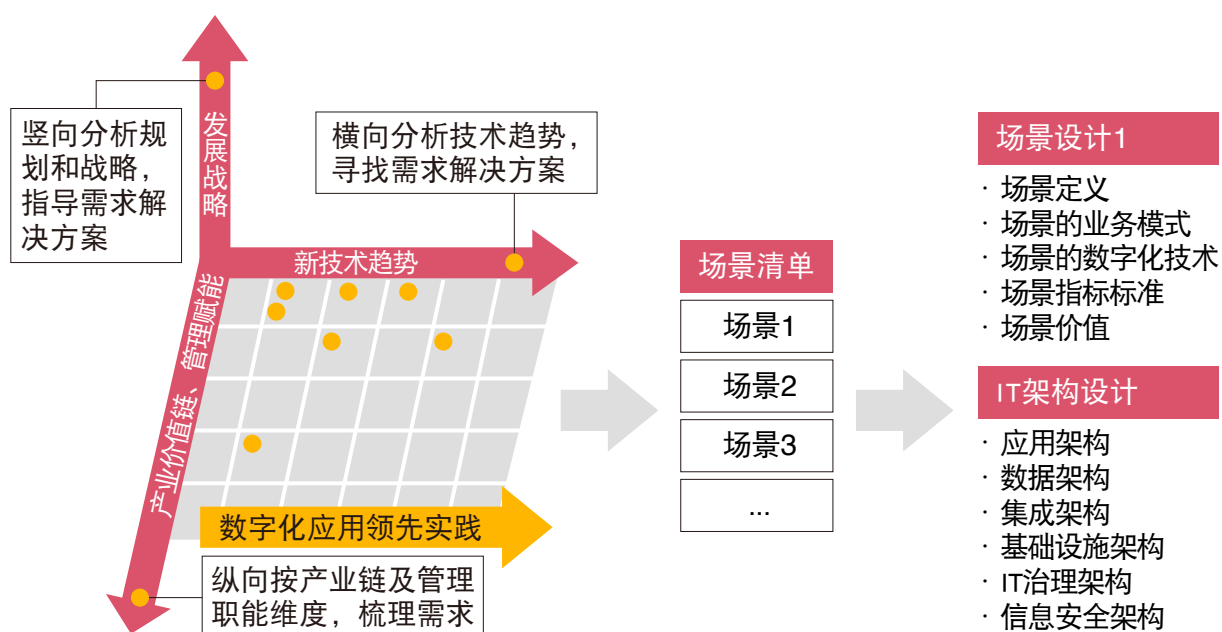


企业数字化转型，总体按照现状分析、蓝图规划、架构规划、路径规划等四个阶段，开展一系列专题研究工作，核心在于建场景、筑底座、优数据、育文化：

### 1. 开展各层次、多维度的数字化场景建设

根据成熟的场景挖掘设计方法论，从产业价值链和管理职能角度了解现状和需求，发现业务痛点，对标国际一流企业，分析新技术发展趋势，并在集团发展战略的指导下，识别潜在的数字化转型业务场景，并据此开展业务高阶设计，明确数字化转型工作重点。

#### 普华永道数字化场景设计方法（示例）



### **决策智慧化：**

- 推动决策模式从经验判断向“智慧决策”转变；
- 通过企业智慧大脑、大数据分析平台等系统建设，为集团业务发展提供科学决策支撑；
- 建立高端智库，提升决策支持力。

### **管理精益化：**

- 以公司治理为原则，以、人、财为抓手，提升集团管控力；
- 根据不同业态，优化运营管理标准化，实现端到端的高效协同；
- 推进大数据风控，实现风险动态监控、预测预警。

### **应用智能化：**

- 在采购、生产、销售等各板块领域，推动各类型应用向自动化、智能化、智慧化发展；
- 围绕企业核心业务场景价值链条，实现人工智能和大数据高高阶分析的规模化应用；
- 注重赋能一线员工，激活人力潜能。

### **数据价值化：**

- 持续夯实数据管理基础，加快构建企业级数据管理体系；
- 积极拓展数据应用，深挖数据价值。



## 2. 打造弹性灵活的新型技术架构底座

面对外部环境的变化，组织和流程变革、管理和业务创新速度加快，如何快速提升响应客户个性化需求的敏捷力、提高产业链资源配置效率的协同力，是企业决胜的法宝。而传统架构以流程自动化为核心，数据不易形成闭环，对客户需求难以快速响应。软件架构需要更加灵活以适应变化，必须引入云架构及平台化思想，以云原生、分布式技术为核心，建立弹性敏捷的数字化技术底座，支持应用能力快速构建与组装，驱动并引领业务创新发展与迭代。

### 新型技术架构建设重点

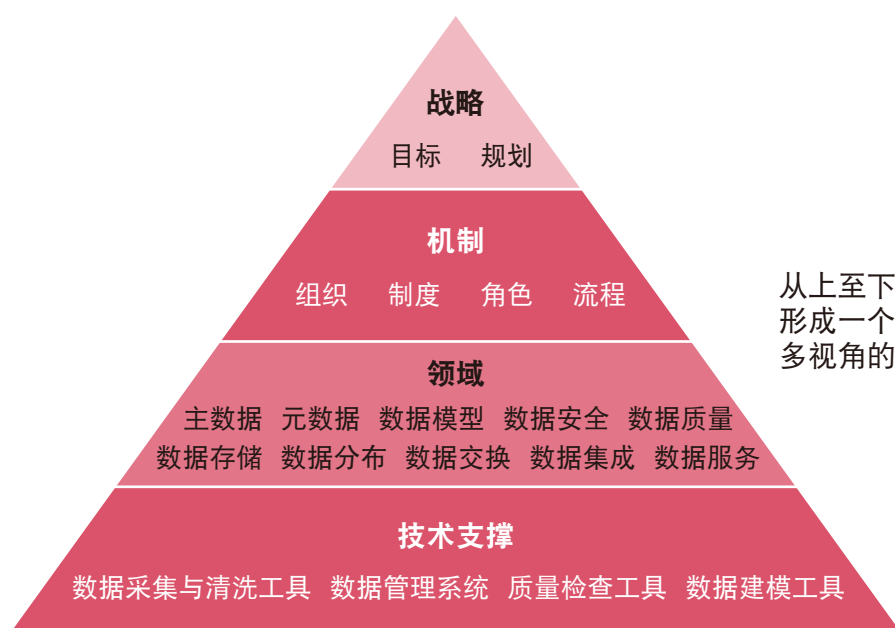




### 3. 实现横向协同、纵向贯通的数据治理体系

大数据时代，数据成为社会和组织的宝贵资产，像工业时代的石油和电力一样驱动万物，然而如果石油的杂质太多，电流的电压不稳，数据的价值将会大打折扣，甚至根本不可用、不敢用。因此，数据治理是大数据时代企业用好海量数据的必然选择。企业的数据应用能力，需要建立以集团总部为主体的管理体系，形成总部在全数据管理的环境下，指导、监控、赋能各个业务单元，实现集团层级的数据治理目标。

#### 数据治理框架（示例）



从上至下指导，从下而上推进，  
形成一个多层次、多维度、  
多视角的全方位框架。



#### 4. 激活组织活力，培育数字化转型生态

企业数字化转型涉及到思维方式、协作方式、组织方式的系统性转变，数字化转型过程中构建形成数字理念和思维就显得至关重要。只有从底层对企业理念进行变革，营造良好的数字化转型氛围，孕育一个数字化转型的土壤，使广大员工积极主动投身到数字化建设中去，才能使企业从根本上实现数字化转型。

#### 数字化理念构建重点内容（示例）

创新	技术	协作	服务
<ul style="list-style-type: none"><li>· 鼓励内部管理创新，完善容错、奖励机制</li><li>· 开放包容精神，塑造员工在知识、专业和思维方式上的多样性</li><li>· 打造学习型组织，持续跟踪财务领域最新发展趋势、最佳实践</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 建立数据思维模式，强调用数据说话、以数据决策</li><li>· 学习运用最新技术提升管理和作业效率</li><li>· 快速行动，反复迭代，灵活构建信息系统</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 追求跨团队协作，破除部门墙，促进财务之间、财务与业务及智数人员的交互</li><li>· 加强资源和信息共享，打造专家知识库，提供技术指导，建立共享的数字化理念</li><li>· 积极开展外部合作交流，共同探索财务数字化解决方案</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 强化服务和赋能意识，通过财务专业知识和业务理解，响应业务服务和发展需求</li><li>· 注重价值创造，以客户为中心，业务为导向，牵引财务工作聚焦</li><li>· 重视服务质量，积极寻求反馈，不断提升服务满意度</li></ul>

## 结语

企业数字化转型不仅仅是 IT 变革，而是组织、业务、市场、营销、人力资源、产品研发、供应链、制造、财务等企业要素的一次全方位变革，更是一项长期艰巨的任务。国有企业由于体量大、业务复杂度高，转型过程更具曲折性，多数企业需要 3 至 5 年甚至更长时间才能取得显著成果。





# 国有企业人力资源 数字化建设解决之道



人力资源管理贯穿企业的流程运作，涉及到人才管理模式和人力资源数据管理，因此人力资源数字化建设是大型国有企业数字化转型规划中非常关键的一环。然而，基于大型国企业务类型多元、管理水平差异以及系统操作复杂等现状，人力资源的数字化建设道路面临着诸多挑战。

近年，国有企业已经形成了鲜明的自身特色，多年前国有企业通过应用标准化人力资源信息软件产品“倒逼管理升级”的时代已经结束，现阶段，保障国企人力资源数字化建设成功，一方面需要以业务需求为出发，实施统筹规划并逐层细化承接实施；另一方面应本着效率优先、试点现行的原则，通过敏捷迭代的方式开展建设。基于普华永道的咨询经验，我们从七个角度出发，阐述国有企业人力资源在数字化建设中的难点和举措，积极助力企业开展人力资源数字化建设，更快一步实现提效降本、洞察未来、支撑决策的管理跃迁，赢得数字化转型之“战”的成功。

## 数据治理篇： 夯实数据基础，实现 “数据支持决策”

数字化转型的核心是对数据价值的充分挖掘和应用，在此基础上，数字化建设的方向与目标才能够与企业战略进行捆绑和匹配。然而，对国有企业来说，人力资源存在着众多繁杂的操作系统，容易在执行中导致数据的时效性和可信度产生偏差，因此数据治理是人力资源数字化建设的根本要求，同时匹配管理提升企业的业务性、成熟度和业务之间的关联性，利用人力资源数据治理诊断框架评估数据现状，全面理解自身强项和改进点，实现数据的标准和维度与业务需求的动态平衡。







## 蓝图规划篇：引领人力资源管理数智重塑

当下大多数企业都存在不同程度的人力资源信息化建设基础，各类企业级的业务数字化建设也在不断完善中，因此，在人力资源数字化建设中，存在系统过度保障人力资源数字化建设与企业整体数字化建设和业务发展匹配的问题。因此，需要系统性地开展蓝图规划，构建符合企业管理要求的领先的人力资源数字化系统需要企业制定覆盖全面的蓝图规划，根据普华永道咨询经验，建议从业务支撑关键点、现有业务痛点、业务高频发生点、关键用户关注点四个重点方面出发，进一步优化蓝图，提出场景化解决方案，保证人力资源数字化建设蓝图规划在覆盖全面的基础上，实现更多建设亮点。

## 集成篇：顺应数字经济发展趋势，赋能业务运营

随着企业数字化进程的加快，人力资源系统数字化水平的不断提升，传统的事务型、职能型人力资源部门也被赋予了新的角色和价值。人力资源系统建设要求的重点也不再是通过各项字段、指标去离散地管理信息集，而是从全新的视角出发，对原有数据深化利用的同时，以平台化、中台化的理念规划人力资源系统。这需要，从人力资源系统的内外部出发，对内深化系统一体化，重塑企业核心竞争力；对外以保障数据安全，强化集成能力，建设服务共享等方式，推动外部集成化，赋能业务创新与产业升级，构建顺应数字经济发展趋势的人力资源管理系统。



## 出海篇：支持国企“走出去”高质量发展

“出海”国有企业的人力资源管理应从合规性，差异化，主数据和运营模式四个方面进行考量。遵循全面的合规性管理原则，确保员工管理中每个环节都符合所在国的合规要求；视当地情况进行差异化管理，保障国有资产的既有海外投资更好地发挥经济效益；建立数据管理制度和标准化报表模板，完成对数据跨境流动的管理，并确保海内外长期稳定的汇报沟通；建立海外集成化人力资源管理中心，运用数字化系统帮助构建和管理海外高性能团队，提升国际业务管理水平。

## 关键职能篇之组织人事：奠定数智基石

用数字化方式实现对组织与人事的管理是企业数字化管理升级的基础。具体来说是实现：高效、灵活、多样地支持各种虚实结合的组织架构，实现更多、更丰富的人事基础信息管理和数据调用，帮助企业强化组织运营效率，提高人资管理效能，提升人才干部质量，做出针对性的发展与改进，这些应是组织人事数字化建设的关键需求。

## 关键职能篇之薪酬福利：打通管理枢纽

薪酬福利管理数字化升级是实现企业“人、财、业”一体化的关键，是人力资源投产管理的核心职能，也是实现内部管理数字化体验提升的关键。因此，薪酬福利管理数字化建设需要围绕这些关键进行发力。一方面，依靠技术实现“连接与智能”，建立“一切所需数据应联通”和“一切管理规则可说明”的管理基础；另一方面，薪酬福利解决方案应向业务前台推进，让薪酬福利管理的定制化、时效性得到了提升，成为业务的合作伙伴；并不断沉淀成为数字化解决方案，以便在企业内部被其他具有类似情况的业务部门快速调用。





## 关键职能篇之人才管理：管理提升着力点

立足当下，人才战略及人力资源价值被进一步凸显。争夺关键人才、激发人才活力、实现人才结构、数量和质量的优化，是国有企业赢得下一步发展主动权的关键。在这样的大背景下，普华永道建议国有企业通过人力资源管理者与技术管理者紧密合作，快速赢得人才数字化管理这一关键点。其建设关键点在于，在不确定环境下提升在数字化时代下的适配性，帮助国有企业，快速、高效、精准地输送一支“供得上、打得赢、转得快”的人才队伍。同时，充分结合国有企业的自身特色及员工的自身禀赋开展，推进中高层领导力不断提升，进而带领团队成就高绩效组织，让每一位员工都能够认识自己、掌握成长与发展的主动权，最终实现组织与人才的共同成长。



扫描二维码阅读本专题完整报告





# 从战略重构到能力重塑， 金控公司开启新旅程



在当前金融强监管态势延续的大环境下，市场对于央行首批金控牌照的落地保持密切关注和观望，静待监管认可的管理标杆。意欲持牌的金控公司和控制至少两个金融业态的各类集团型“广义金控公司”，通过对自身发展战略的审视和重构，进而对各项核心能力建设规划和重塑，在未来健康发展的道路上开启一段新的旅程。

## 一

# 金控牌照或将落地，市场期待行业标杆

在当前防范与化解重大风险的形势下，金融强监管态势延续，作为具有重要地位和重要影响的金融控股公司和大型金融机构，愈发需要在这一重要转型时期响应国家号召，承担历史使命。在人民银行各项金控法规政策出台后，中信集团、光大集团和北京金控等三家机构于2021年已陆续提交金控设立申请并获得受理，其他产业央企、地方性和民营金融集团也在积极筹备和申请过程中，市场对于央行首批金控牌照的落地均保持密切关注和观望，静待监管认可的管理标杆。

从监管意图来看，央行延续强监管的趋势，旨在补全现有跨金融业态的监管空缺，防范跨业态风险传染。从狭义理解，其监管的对象是获批持牌的金控公司；从更广义理解，金控监管的原则和标准，也同样适用于控制至少两个金融业态的各类集团型公司，包括银行集团和保险集团。

当前，这些准金控公司和金融集团普遍存在如下问题和痛点：战略定位和路径如何适应新形势；对下属机构的管控模式和手段如何设计；风险管理的短板能力如何弥补；以及如何利用数字化手段来重塑能力体系。



普华永道认为，建立健全符合央行要求的金控公司治理及管理体系，是意欲持牌的金控公司进行申牌的必要条件，也是广义“金控公司”在未来合规发展的一块重要基石。在过去几年里，普华永道有幸为多家金控公司和金融集团提供各类咨询服务，包括首批已经获申牌受理的金控公司、正在积极推进牌照申请的央企系资本公司或产业金控、省市级地方金控平台、成熟或新设的保险控股集团、以及关注并表管理与加强金融资本出资人履职的银行集团等。

基于普华永道的丰富案例经验和市场观察，金控公司和金融集团作为一类覆盖多种业态的特殊金融机构，需要先清晰界定金控集团的战略目标和定位，然后从战略出发逐步重塑金控的治理管理体系、引入各类管理手段和管理工具，关注金控并表风险管理，并通过数字化规划对管理体系和措施加速落地。



## 1. 战略定位

是否申请金控牌照, 以及为申请投入的资源与带来的价值, 是金控公司股东及各利益方的关注重点。对于符合条件的金控平台可以申请牌照为契机, 重新审视其战略定位, 并充分论证和规划未来发展路径。

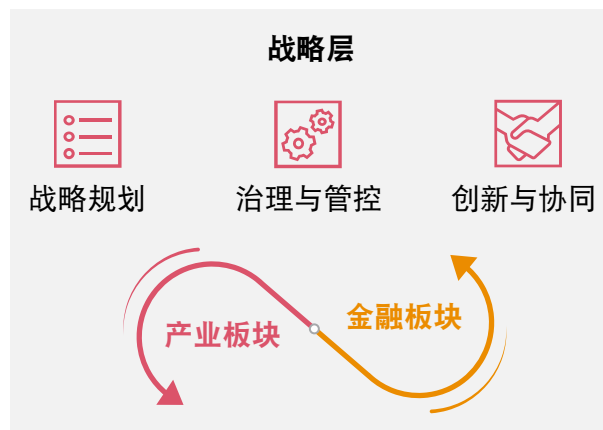
## 2. 经营模式

金控公司由于股东构成、自身能力和子公司的资源禀赋情况的不同, 其业务模式存在差异化发展方向。各类金控公司选择适合的业务模式或业务模式组合, 对未来发展中发挥自身优势、降低成本提高效率、形成协同机制、实现战略突破有极大意义。

## 3. 核心能力建设

在能力驱动发展的时代, 金控公司的战略需要一系列的核心能力支持。如何从客户与渠道、合规与风险管理、组织与人才、资本与财务管理、绩效与薪酬、数字化、信息科技以及运营支持等重点方面对业务战略和经营模式进行支持, 打造适应自身发展的能力体系, 是一条理论和实践并重的道路。

### 金控集团战略和能力支撑体系



## 三

# 兼顾治理穿透原则，理顺管控授权体系

## 1. 治理管控

金控公司必须以法人治理为基础，通过公司治理的原则和措施实现穿透管理。在实务中，尤其对于央企国企的金控公司管理，以及子公司为上市公司或境外公司，在符合多方监管合规要求的同时，如何把握治理边界来履行穿透管理职责，是一项有挑战的工作。

## 2. 授权机制

根据金控公司及子公司的业态情况和管控需求，金控公司对子公司的管控模式和授权机制也应进行充分考虑和适应性设计，对子公司的授权应重点厘清界限并把握尺度，践行统筹管理职能，并通过一系列的机制设计对授权体系保持一定弹性和进行动态调整。

## 四

# 共性管控、个性放权，建立两级全风管理

## 1. 风险治理

考虑金控公司差异化的管控要求，金控公司应求同存异，建立具有共性的风险管理架构和标准，配套专业化风险管理团队，实现对子公司的风险管控全面而不盲目，统一标准的同时兼顾差异化手段。金控公司与子公司在风险管理职能的定位、分工和协同机制将是开展风险管理功能的基础。

## 2. 两级全面风险管理体系

金控公司具有业务种类多，业态差异大、风险复杂的特点，各子公司的业务模式、风险轮廓、风险与资本计量标准等也有所差异，其发展阶段和监管规则也不尽相同。因此金控公司应建立统一而又包容的“金控公司+子公司”两级风险管理体系，在风险管理的标准化和个性化中寻找平衡。





## 五

# 重塑核心竞争能力，数字化助推赋能协同

金控集团在发挥多牌照优势的过程中，普遍没有达到“1+1>2”的协同效果，传统的烟囱式管理模型和各自为政的企业文化，愈发需要进行变革。但在变革中面临以下典型挑战：

- 一是子公司间客户和商机数据未打通，缺乏客户信息管理平台，无法实现对客户的全视角认知；
- 二是多元化业务协同性较弱，产品和客户无法有效匹配，各子公司和业务线单点突破为主，无法形成合力；
- 三是金控层面协同机制不顺畅，缺乏协同创新机制，交叉销售和数据共享的动力不足。

### 数字化战略愿景

体验极致化、业务线上化、决策智能化、合作生态化、协同数字化

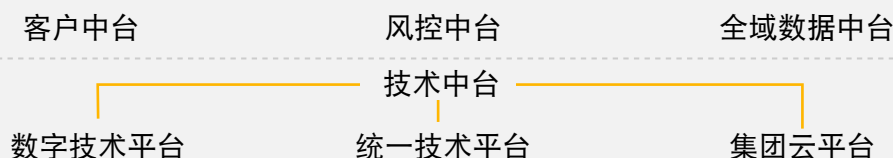
### 数字化体验

用户	▶ A 销售人员	B 合作机构	C 客户	D 决策层	E 员工
渠道	▶ 超级APP	数字化展业平台	生态合作平台	协同工作平台	

### 专业化经营

数字信托	数字资管	数字普惠	数字基金	……
数据驱动客户洞察	线上线下全渠道协同	数字化运营	核心平台服务化	

### 中台化赋能



### 数字化支撑

管控模式 IT治理	客户经营模式 数字化能力中心	风险管理 敏捷	流程优化 资源投入保障
--------------	-------------------	------------	----------------

### 数字化底座

混合云	金融团体云	私有云	…
-----	-------	-----	---



结合普华永道对于金控公司及数字化转型的理解，可以将金控数字化转型重新定义为三大特征：新管控、新赋能、新协同。以这三大特征衍生的各项金控数字化核心能力，能够协助金控公司实现体验极致化、业务线上化、决策智能化、合作生态化、协同数字化等数字化战略愿景。

## 结语

随着首批金控牌照落地的日期临近，央行将逐步加速金控设立的接受和批准进程。为了顺应未来监管趋势，在战略转型和市场竞争中占得先机，普华永道建议，对于有意申请金控牌照的机构与平台、多业态金融集团、需要开展并表管理的银行及保险集团等机构来说，应尽早做好战略选择和发展规划，理顺治理架构，围绕着“管控、协同和赋能”的不同主题，利用数字化的思维和手段，逐步建立完善管理机制和能力体系。





# 构建数字化司库 生态系统



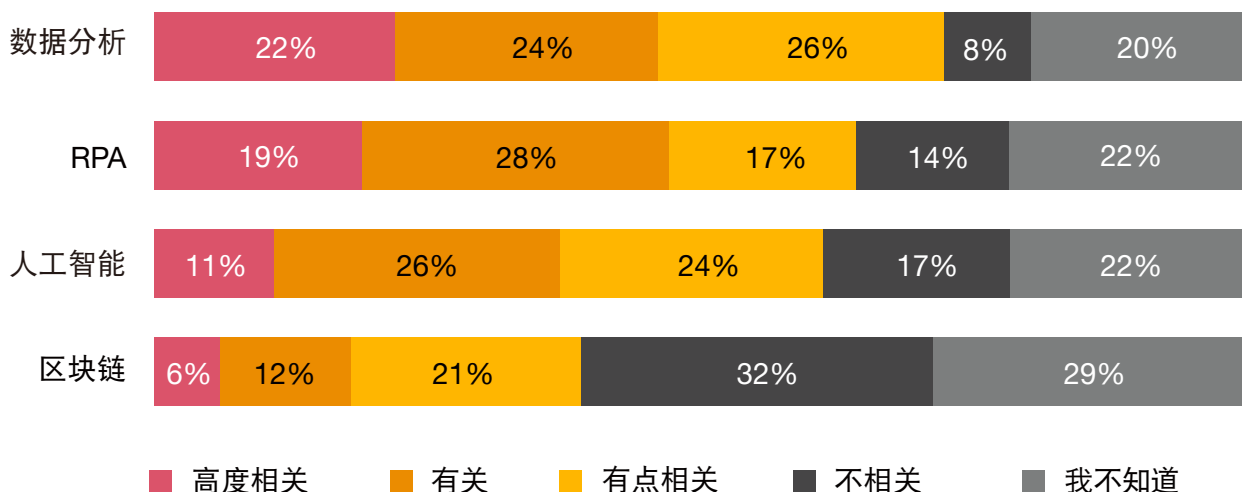
新冠疫情给全球经济发展带来巨大影响的同时，也极大地促进企业向数字化转型。根据联合国开发计划署驻华代表处“关于企业现金流承受期限的调研结果”<sup>1</sup>显示，疫情使企业面临现金流趋紧、供应链中断、市场供求普遍下滑等压力。而在压力的驱动下，越来越多的企业开始思考通过推动财务数字化转型，积极探索后疫情时代的企业管理和发展模式。

企业需要夯实数字化基础，通过搭建智能、高效的资金管理体系，从而制定更加精准的资金预测、分析及风险管控，对资金动态变化进行有效把控，最终实现高效的资金调配和成本控制。但是，如何在资金管理的数字化转型中找对方向和路径是大部分企业都尚在探索的问题。

普华永道近期完成了全球司库对标分析研究，其中超过 60% 的受访者认为数据分析、RPA（机器人流程自动化）和人工智能将在未来 2 至 3 年对司库有较大的影响。

## 你认为以下技术在未来 2 到 3 年与司库管理有多大的相关性？

受访者人数：188 人



注 1：联合国开发计划署驻华代表处 2020 年 4 月发布的《新冠肺炎疫情对中国企业影响评估报告》



普华永道的全球司库对标分析结果显示，高管们相信只有积极拥抱数字化，才能实现可持续发展，并建议司库主管可以采取以下关键步骤：

- 为转型制定业务案例
- 构建一个集中和整合的数据存储库
- 将司库管理规范和关键绩效指标嵌入业务流程
- 明确服务于数字化基础的技术架构
- 加强团队的技术和数字技能

结合近期项目实践，普华永道建议企业从以下三个角度出发，构建数字化的司库生态系统。



# 数字化转型升级资金运营管理

随着企业业务系统的升级，资金管理的自动化水平也在不断提升，越来越多的人工智能和大数据被应用于企业日常资金管理工作中，助力资金流程改造和提升数据可视程度。

企业可以通过 RPA 或 OCR（光学字符识别）实现流程自动化，不仅降低了资金日常运营成本和操作风险，同时实现对资金流动性的实时和精细化管理。通过可视化平台的建设与完善，不仅可以实现资金分布和状态的可视，还将对资金指标进行层级穿透，从以往简单的账户余额、受限资金等静态数据的查询钻取到更深层的底层资产和收益等信息。大数据应用方面，共享中心或结算中心通过数据处理将前端业务数据和资金结算等基础数据进行挖掘、分析和归类，形成财资中心的业财融合数据库，实现全业务流程的全数据管理，统一资金信息资源，解决共享的资金信息在各层面传递，实现静态管控到动态运营。

各模块和环节的技术升级优化，最终会促成科学、智能和高效的资金管理平台和体系，也会进一步帮助企业对资金预测、风险管控、数据挖掘、银行关系、融资授信等方面进行全方位把控，最终实现高效的资金分配和成本控制。

## 资金信息共享与可视

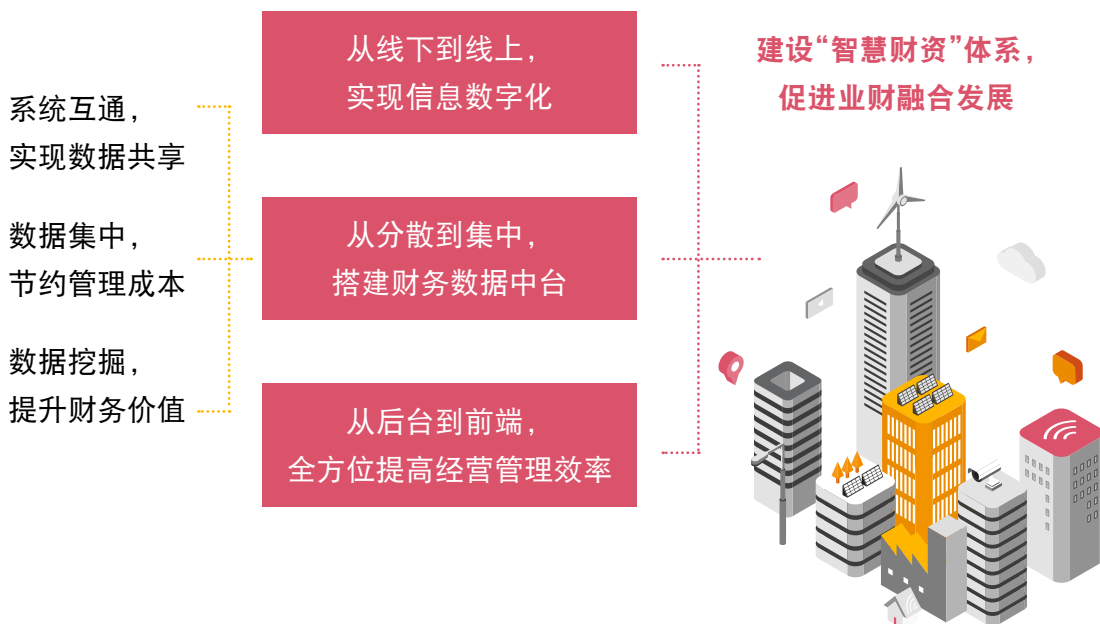


## 二

# 数字化转型助力业财融合

业务、财务、金融和产业通过信息技术不断实现融合、整合和迭代升级，从而推动企业持续发展。企业在利用先进信息技术提升资金管理的同时，也积极探索创新的业财融合方式。对于资金管理而言，最有效的业财融合体现在企业流动性的有效运作。企业流动性管理需要聚焦在每一种业务类型的收支情况，将企业司库系统与各个业务模块的系统进行集成，业务数据可以及时准确传输到资金平台，资金管理人员通过设定头寸水位、风险把控和业务预判等调拨因素触发账户间的自动调拨。管理的核心价值是制定正确的决策，传统的外部资金系统配置已经无法满足企业对资金数据准确、完整、系统的要求。因此更多的企业开始聚焦适合自身业务发展的系统体系，实现对各个价值链的管控，通过设计创新的系统功能和方案，助力产业模式升级，实现价值创造和传递。

### 数字化技术的应用促进业务与资金管理的融合



### 三

## 数字化转型延展资金管理的价值

通过大数据应用、人工智能和数据挖掘等先进数字化技术，整合司库管理能力，冲破传统的资金管理天花板，向资本创效延伸。在合理安排日常资金的前提下，通过构建智能化投融资平台，助力企业识别资产价值，并实现数字驱动投融资业务、数字支持投融资平台领导决策的目标。为实现企业的业务扩张和转型，通过数据技术

的应用，不仅能实现企业司库的创新，还能有效挖掘数据价值，同时优化模型测算、因子选择等组合，进一步升级投资战略。通过提高资金使用效率、降低资金营运成本、优化资本结构、规避财务风险，最终实现企业在全球的高效资源配置，最大化保证资金运作的安全性、高效性和收益性，为企业创造长远收益和价值。




## 结语

数字化技术广泛应用于企业资金管理已经成为趋势。在这些新兴技术的支持下，司库管理正在向由其驱动能力定义的未来劳动力转型，即最小化人工操作，最大化业务洞察力的司库。司库团队的角色同步也在转变，使战略思维、项目和变革管理以及数字化能力成为帮助更加现代化和数字化的司库服务铺平道路所需的关键技能。而数字化司库生态系统不仅可以助力日常资金运营，更为企业的业务扩张和长远收益提供了科学支持，最终实现企业资产结构和产业布局的优化。







# 全球司库对标分析研究： 数字化司库需要多方兼责 (上篇)



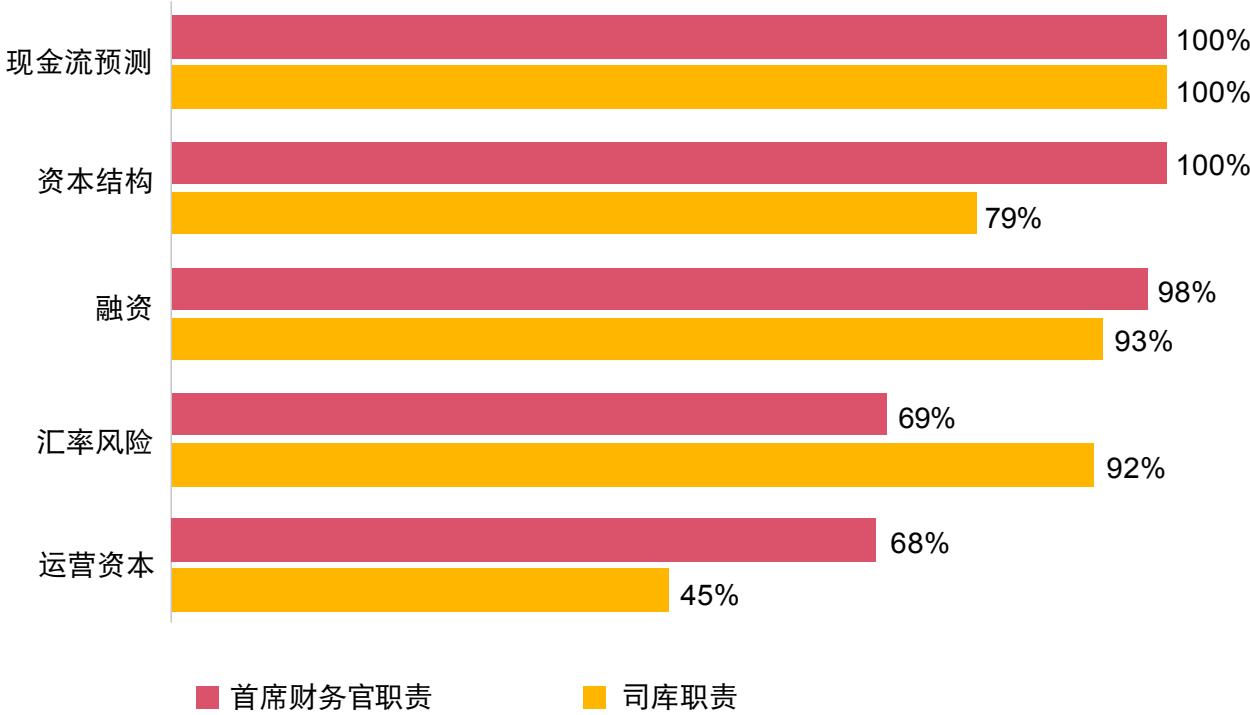
当数字化、全球化与后疫情相互碰撞，企业经营中的风险与机遇进一步增强，而司库管理作为企业管理中最不可或缺的一部分，越来越成为全球商业领导者最为关注的话题之一。普华永道全球司库对标分析研究（Global Treasury Benchmarking Survey）显示，司库职能越来越多地转变成为公司决策层的战略顾问角色，更多地关注于价值提升活动，而非传统上的营运资本管理和并购支持等业务，具体还包括：

1. 精通技术的司库团队正在利用数字化手段开展工作。人工智能、机器人自动化流程和数据分析等技术正广泛利用以用于执行关键任务，做出决策和降低风险。
2. 司库管理的范围持续扩大。85%的受访者将司库描述为一个“价值提升服务中心”，且这一比例高于以往。
3. 司库人员需要重新定义现有的角色，并在未来创建新劳动力时将数字化作为核心。战略思维（99%）、业务合作（84%）和技术亲和力（73%）被认为是未来司库管理及其人员所具备的关键技能。
4. 司库团队正在寻找新的方法来解决长期存在的旧有问题。虽然司库管理的授权范围可能在扩大，但现金流预测作为其首要议程，数十年来从未改变。
5. 许多人仍然低估了网络风险。网络安全意识正在增强，但只有28%的人认为网络安全是一个“关键问题”。在防御网络攻击和制定恢复计划方面，司库管理人员们依然保持中立态度。但随着新技术的发展，这些问题正日益凸显。



此次研究显示，在未来司库管理的优先级安排方面，现金流预测为最优先事项。

### 首席财务官职责上的优先事项与司库职责上的优先事项 ( 加权排名 )



注：上图百分比根据每个受访人对事项的优先程度进行打分，加权计算。



根据参与研究的各跨国企业高管对于司库管理各项内容的关注程度，以及对未来司库的畅想，本次研究按六大主题展开，包括：

## 一 数字应用

数字化不再是 IT 的同义词或虚拟想象的反义词，而是一种利用数据和技术来推动实时决策的能力。技术的应用使人和机器可以一起开展数据挖掘，以获得更好的结果。

司库人员需要与 IT 及业务部门合作，从整个企业中解锁数据作为分析的基础。通过利用有效的技术手段和工具，使这些数据可以转化为有用的信息来支持更为实时和高效的决策。

在推进资金管理建设的过程中，将大数据与人工智能技术嵌入企业资金管理系统，利用系统充沛的计算能力，全面释放数据的价值，提升财务支持决策效能。

### 三种数字化的工具和手段举例



流程自动化



云计算



可视化

#### 应用模块示例

**更快捷、更低成本、更优化**  
对国内外银行流水进行解  
析、识别、转移和解码等数  
据标准化工作

**灵活、高效、服务即取即得**  
通过聚类、分类，对现金流  
数据打上多维度智能标签，  
提升系统对流水的分类准  
确率

**让信息变的易理解**  
实时看到资金全貌、  
收支结构和交易明细



帮助企业进行经营决策

赋能企业资金效能的提升

预测未来经营趋势



## 二

### 支付欺诈和网络风险

尽管公众对支付和网络欺诈的担忧有所增加，但许多司库人员却低估了这类风险，及其在管理这些风险中的作用。司库人员可以通过与组织内的合作伙伴合作，制定降低风险和优化回收的策略，领导数据保护工作。

## 三

### 未来劳动力

除了专业的司库管理能力外，司库人员及其团队需要探索的三个能力是：

**战略思维：**体现从财务管理向战略指导的转变；

**业务合作能力：**强调利用跨职能关系的必要性；

**技术亲和力：**强化司库管理在引导组织走向数字化未来方面的作用。

在招聘人才时考虑到这些技能可以帮助司库管理人员成为战略性的、数字化的顾问，更高效的执行企业战略。

## 四

### 资产负债表管理

通过更多地关注资产负债表，企业正转向内部增长。这为司库主管和首席财务官创造了机会，其对现金流和风险管理的洞察力，为企业提供有关资本预算或分配，以及营运资本管理的决策，从而更有效地支持价值增长。

基于此，现金流预测和融资的实践被列为首席财务官和司库主管的首要任务。司库主管应寻找改善资产负债表和资本管理的机会，以此作为价值增加的途径。

## 五

### 现金流和银行

银行在长期融资方面的支持仍然是企业选择银行合作伙伴时最重要的标准。此外，对选择银行的核心要求还包括拥有足够的能力、有竞争力的价格和长期以来的合作关系。



根据以往经验，在评估合作银行时，司库主管应该重点考虑以下几个与未来可能发生的金融环境变化有关的关键问题：

- 银行将如何支持与其缺少合作历史的公司；
- 如果银行面临利润压力，企业如何能确定自身仍能够被视为具有重要战略意义的客户。

建议司库主管们需要定期谨慎审视与银行的关系，还应考虑到不断演变的政府监管要求对其银行关系的影响。



## 六 金融风险管理

现金流风险在司库主管的议程中排名第一，也是最普遍的财务风险管理。84% 的受访者认为现金流风险是司库管理的一项最主要的风险。利率风险紧随其后，为 80%。

受访者表示希望花更多时间了解自己公司的经济敞口。考虑到宏观经济因素、新兴市场风险和不断变化的全球税收环境，财务风险管理将更为复杂。

在中国，2022 年 1 月 5 日，国资委发布了《关于印发《关于推动中央企业加快司库体系建设进一步加强资金管理的意见》的通知》。通知中提到司库体系建设的重要意义：“财务管理是企业管理的中心，资金管理是财务管理的核心。随着数字信息技术快速演进、金融支付手段更新迭代，以及企业转型升级和创新发展的加快，企业传统的资金管理已难以适应管理能力现代化和国资监管数字化的新要求。”通知要求：“全面整合资金管理，加快与生产等业务信息系统兼容互通、数据共享，实现全集团“一张网、一个库、一个池”，打通各应用系统壁垒，确保数据流转实时准确、高效顺畅，消除信息孤岛和数据烟囱……”。国资委的通知要求与本次研究中发现的全球司库管理的发展趋势不谋而合，同时强有力地证明了统一的集团化资金管理信息系统对支撑集团日益多元化、专业化的业务发展和管理升级的重要性。



注：普华永道全球司库对标分析研究共收集到 238 家公司的回复，普华永道网络中的当地司库业务顾问随后进一步联系了参与者。受访公司来自 21 个行业、37 个国家，平均在 30 个国家开展业务，平均年营业收入为 103 亿美元。





# 全球司库对标分析研究： 数字化司库需要多方兼责 (中篇)





理想的数字化司库理念并不仅仅意味着使用单一的技术平台，而是基于互联互通的技术形成，可以帮助企业提升价值并及时做出更好的决策。继上篇文章结合普华永道全球司库对标分析研究分享了司库管理的六大主题后，本文将围绕此研究着重分析司库管理的数字化应用。对数字化应用的投资将有助于提高以前无法实现的生产力和洞察力。超过 60% 的受访者认为，数据分析能力、机器人流程自动化（RPA）和人工智能（AI）在未来两到三年极具潜力。区块链未来的应用案例尚不清楚，只有 18% 的受访者预测区块链在未来两到三年具备能力提升的相关性。

## 一

# 构建数字化司库生态系统

普华永道 CEO 调查结果显示，高管们相信拥抱数字化才能实现可持续发展，并建议司库主管可以采取以下关键步骤：

- 为转型制定业务案例
- 构建一个集中和整合的数据存储库
- 将司库管理规范和关键绩效指标嵌入业务流程
- 明确服务于数字化基础的技术架构
- 加强团队的技术和数字技能

AI、RPA、区块链和数据分析可以帮助解决很多司库管理核心流程问题，如现金流预测和财务风险管理。随着司库管理与企业业务的进一步融合，数字生态系统应该会利用来自整个公司内外不断增长的数据网络不断扩张。

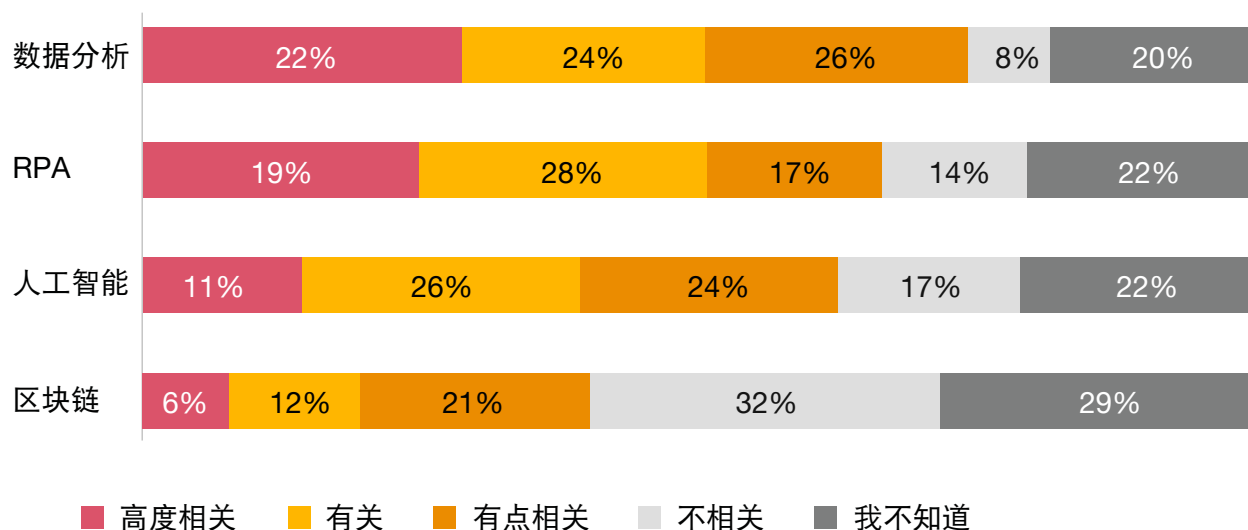


## 调查结果

在普华永道全球司库对标分析研究中，188 位受访者认为未来 2 到 3 年，数据分析、RPA、人工智能、区块链四个方面与司库管理相关性的占比情况如下图所示。

### 您认为以下技术在未来 2 到 3 年与司库管理有多大的相关性？

受访者人数：188 人



## 二

# 利用新技术解决老问题

现金流预测和捕捉外汇风险一直是管理上的挑战。目前，司库人员看到了利用数据分析和人工智能来增强其处理这些任务的方法和机会。类似地，支付和贸易流程（智能合约）被视为 RPA 和区块链的主要机会。

公司还意识到实施新技术的潜在障碍，包括：缺乏业务案例、司库人员执行必要变革的技术限制，以及缺乏企业级的数字化转型战略。

### 调查结果：

根据统计数据分析，183 位受访者中，超过 60% 受访者认同与人工智能和数据分析技术相关性较高的是司库管理的风险预测和分析领域。超过 40% 受访者认同与 RPA 技术相关性较高的司库管理领域是执行付款和交易确认。约 40% 的受访者认同与区块链技术相关性较高的司库管理领域是执行付款和贸易融资。

175 位受访者对于司库管理中实现“数据分析”、“RPA”、“人工智能”这些技术面临的障碍的具体调查数据如图。根据统计数据分析，受访者认为三项技术的主要障碍均为“没有业务用例或没有明确的用例”。

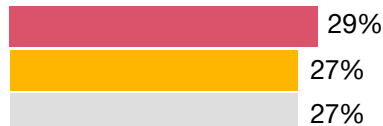
## 在司库管理中实现这些技术的障碍是什么？

受访者人数：188 人

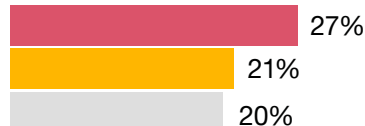
没有业务用例或没有明确的用例



没有足够的技能



没有中长期战略



流程缺乏标准化



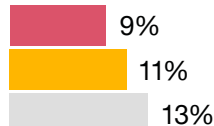
流程缺乏数字化



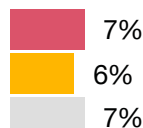
数据/数据质量不足



其他



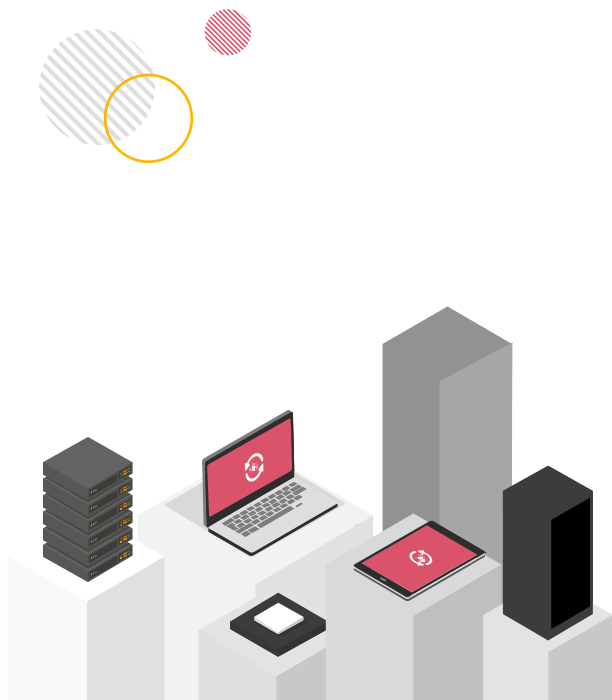
不支持



■ 人工智能  
■ 数据分析  
■ RPA



技术成为司库管理目标运营模型的核心组成部分。越来越多的司库从业者认为数字化工具可以使司库人员更好地管理司库流程，利用数据进行决策，并支持司库管理目标运营模型。各技术在司库管理目标运营模型中起到的作用和优势如图所示。



## 司库管理目标运营模型

AI、RPA、区块链和云仪表板

可以将外汇管理流程从启动切换到执行

基于历史数据趋势、关键业务

驱动因素和市场洞察，利用人工智能准确推荐预测、贸易和交易

利用云技术来增加对TMS、

ERP和银行系统的访问，允许随时随地完成支付并形成报告



## 愿景、责任和目标

### 流程

#### 现金及流动性管理

- 现金管理（头寸、收款和支出）
- 银行账户及资金池
- 现金流预测
- 业务关系管理与管控
- 短期投资和借款
- 公司间贷款和净额

#### 财务风险管理

- 外汇风险
- 利率风险
- 流动性风险
- 信用风险
- 交易对手（信用）风险

#### 企业融资

- 贸易融资
- 资本结构
- 债务融资
- 债务管理与合规
- 信用评级与信用关系
- 长期借款
- 投资股票回购
- 证券及其他融资

#### 其他

- 业务部门咨询
- 房地产
- 保险
- 养老金资产
- 营运资本
- 其他

● 区块链上的智能合约允许多个交易对手以相互同意的方式进行交易，并附带相关文档，从而有利于商务交易

● 物联网支持的供应链带来更快的转换周期并更好地实现业财联动

### 组织和结构

#### 组织架构和定位

- 地理位置、功能和业务
- 集权与分权
- 财务公司（税收效益）

#### 渠道

- 内部银行
- 共享服务中心
- 支付工厂
- 网中心

#### 角色和职责

- 企业司库
- 业务单元
- 其他公司的部门

● 通过RPA实现的流程自动化使服务水平协议流程标准化

### 技术

#### 绩效管理及报告

#### 员工和人才管理

#### 管理、规范和流程

● 增强的数据挖掘、分析和人工智能能力强化了现有基础

TMS: 运输管理系统 ERP: 企业资源计划



### 三

## 明确司库数字化转型方向及步骤

随着每年引入的技术越来越多，司库人员面临的关键挑战是确定适合转型的最佳功能，以确保它们不会滞后于应用曲线。大多数公司已经使用各种内部技术专家来帮助实现这一过程。为了实现司库管理的数字化转型，团队应该把重点放在强化“数字化司库平台”，使其可以承载新技术、金融科技解决方案，也可以支持未来的创新。

### 司库的数字化转型可以从以下步骤开始：

- 明确在效率、成本节约和报表数据洞察可用性方面需要改进的目标领域；
- 确定可以部署的技术解决方案；
- 建立一个数字化愿景——希望如何在一到两年内做出司库管理决策；
- 制定公司可以遵循的实施路线图；
- 与 IT 团队和其他内部及外部团队合作来量化业务实践；
- 确定转型的关键驱动因素，包括项目经理；
- 将目前的司库管理解决方案数据与其他来源数据进行整合，用于更新和完善报告；
- 从能够在短时间内推动高价值增长的领域开始，包括探索金融科技解决方案的使用。






## 在众多大型国企建设数字化司库体系的过程中，也遇到了如下一些常见挑战：

- 集团总部（特别是大型集团）对于资金的管理力度不够，无法实现资金的一穿到底、全盘管控；
- 资金无法与预算、核算、经营分析、指标考核联动管理；
- 无法全面把控资金风险；
- 集团下属各板块、各企业资金分布极度不均匀；
- 司库仍然是作为一个后台的支持部门，无法发挥预想的价值。

## 结语

数字化转型提供了更多可能的选择协助企业司库的价值提升，并且解决原本令人一筹莫展的问题，在下篇文章中将进一步阐释司库人员、资产负债表和现金流管理，以及资金风险管理的未来解决方案。





# 全球司库对标分析研究： 数字化司库需要多方兼责 (下篇)





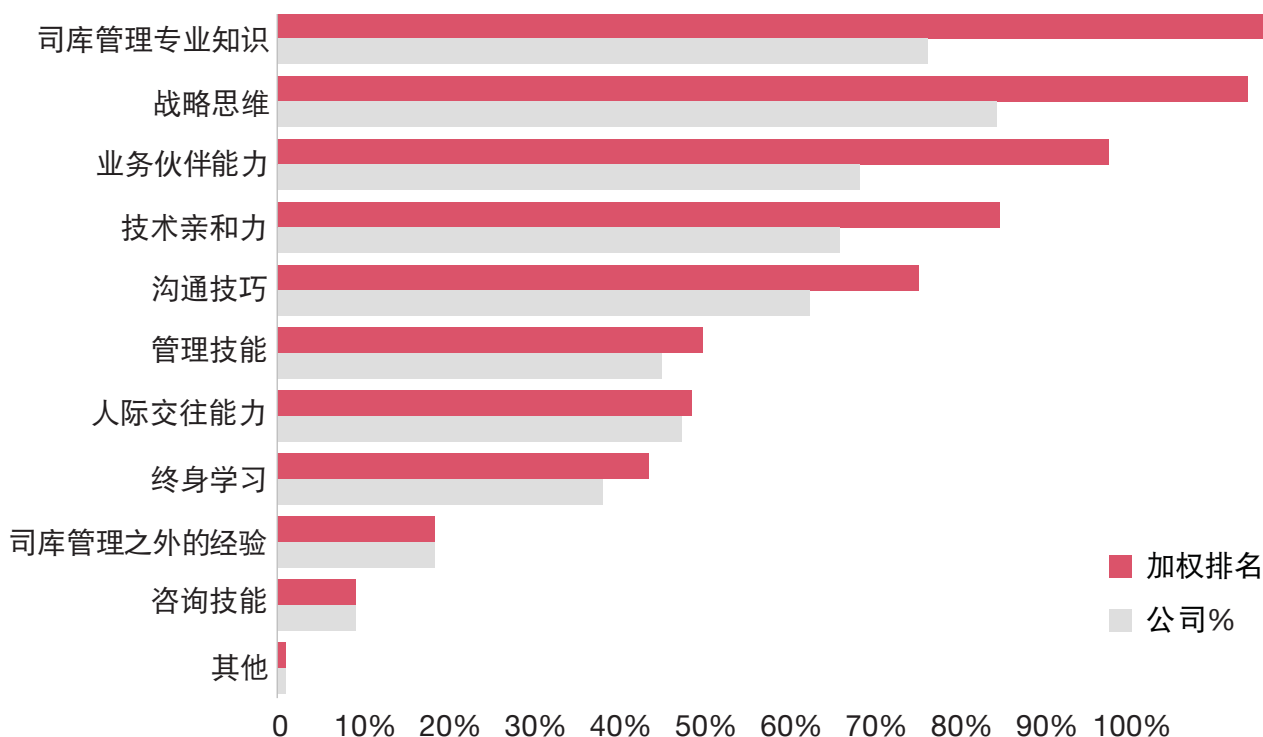
司库管理作为企业管理中最不可或缺的一部分，越来越成为全球商业领导者最为关注的话题之一。继中篇文章围绕普华永道全球司库对标分析研究着重分析了司库管理的数字化应用，本文将进一步阐释司库人员、资产负债表和现金流管理，以及资金风险管理的未来解决方案。

## 一 未来人才

战略思维和数字化能力决定了未来司库人员的技能。在本次对标分析研究中，186位受访者认为除了司库管理专业知识外，战略思维、业务伙伴能力、技术亲和力是其最看重的三个特质。与以往任何时候相比，司库人员都需要成为一名数字化的顾问，随时准备支持最高管理层和企业的整体战略。这三个特质对整个财务组织都十分重要，并将协助司库人员建立一个现代的司库职能以发挥领导作用，与企业及其愿景保持一致。

### 哪些技能和能力对未来的司库人员是重要的？

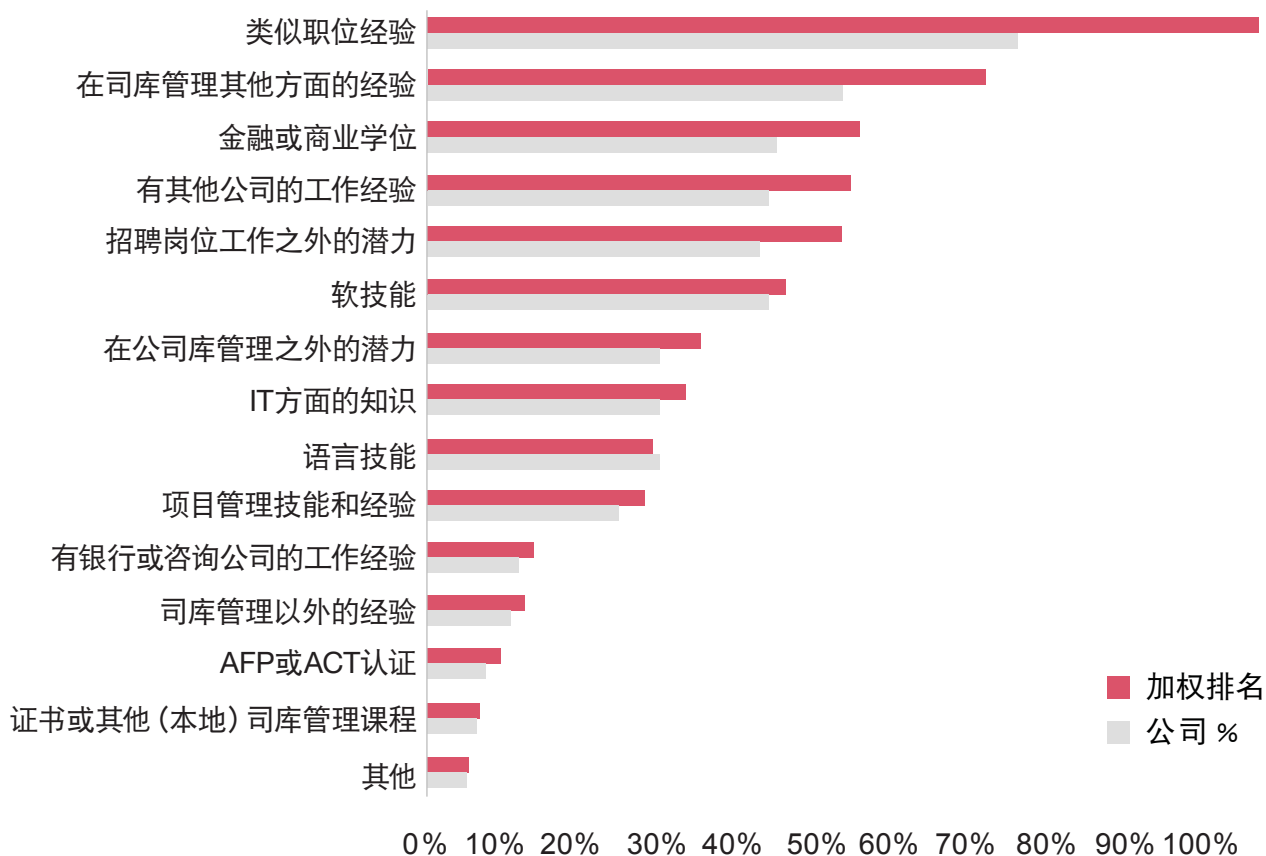
受访者人数：186人



根据研究发现，司库人员、首席财务官和首席执行官在建立和雇佣精通数字技术的员工方面存在明显差异，与首席执行官相比，司库人员通常低估了这些技能的重要性。未来，司库人员们在做招聘决定时一定要考虑数字化能力。此次研究中，只有 31% 的受访企业表示在雇佣司库管理专业人士时最看重新员工的技术能力。

### 在雇佣司库管理专业人士时，您认为以下因素有多重要？

受访者人数：188 人



注：ACT: 企业财务主管协会 AFP: 金融理财师证书

多年来司库人员一直在讨论如何开展更具战略意义的司库管理，目前他们越来越关注在传统司库管理职责之外的价值提升领域：64% 的受访者认为是“营运资本管理”领域，56% 的受访者认为是“并购支持”领域。



## 二 资产负债表管理

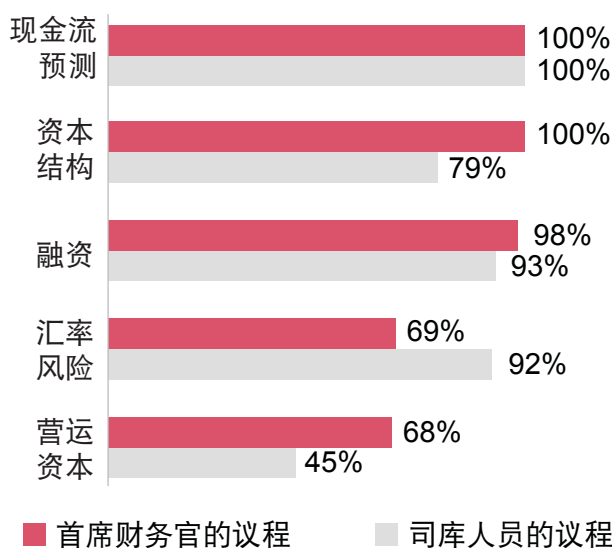
更多源自内部增长的要求为司库人员提供了机会，促使其对资本结构和资产负债表进行更具战略性的思考。普华永道 CEO 调查显示，公司正通过聚焦资产负债表来推动增长和价值创造。此次司库对标研究的受访者敏锐地意识到这一使命，寻求推动现金和流动性利益，改善资本管理，支持营运资本举措，并提高长期融资的灵活性。

以 222 位 CFO 和 188 位司库人员的回复结果为样本，进行加权排名后，受访者将现金流预测列为 CFO 和司库管理者的首要任务。

### CFO 议程上的优先事项与司库议程上的优先事项 (加权排名)

受访者人数

CFO: 222 人 司库人员: 188 人



司库人员应寻找改善资产负债表和整体资本管理的机会，以此作为增加价值的途径。以推动整个企业的现金流改善为目标，支持营运资本倡议和改善长期融资的灵活性。司库人员应该确保能够提供最优的资本结构，并推动资本配置和财务资源的预算。



司库人员可以专注于四个关键领域为资产负债表管理做出贡献：

1. 改善现金和流动性：针对公司希望提高知名度和取得可用资金途径的挑战，建议重点加强银行业务和资金集中机会，优化流动性。此外，进行稳健的现金预测，以更好地了解总流动性情况，并改进计划。
2. 加强资本管理：针对企业高管层给组织施加压力，要求提高资产效率的挑战，建议对风险调整后的资本配置和预算重新给予高度关注。
3. 营运资本管理：针对财务组织寻求改善其营运资本指标的挑战，建议寻找可以获得现金利益的领域，并通过指标、激励和总体绩效目标来提高运营。
4. 长期融资灵活性：针对组织寻求获得长期融资灵活性带来的经济利益的挑战，建议企业优化资本结构，确保长期融资灵活性，如通过降低资本成本。这可以通过信用评级管理、机会出现时的预融资以及利用新的流动性来源来实现。

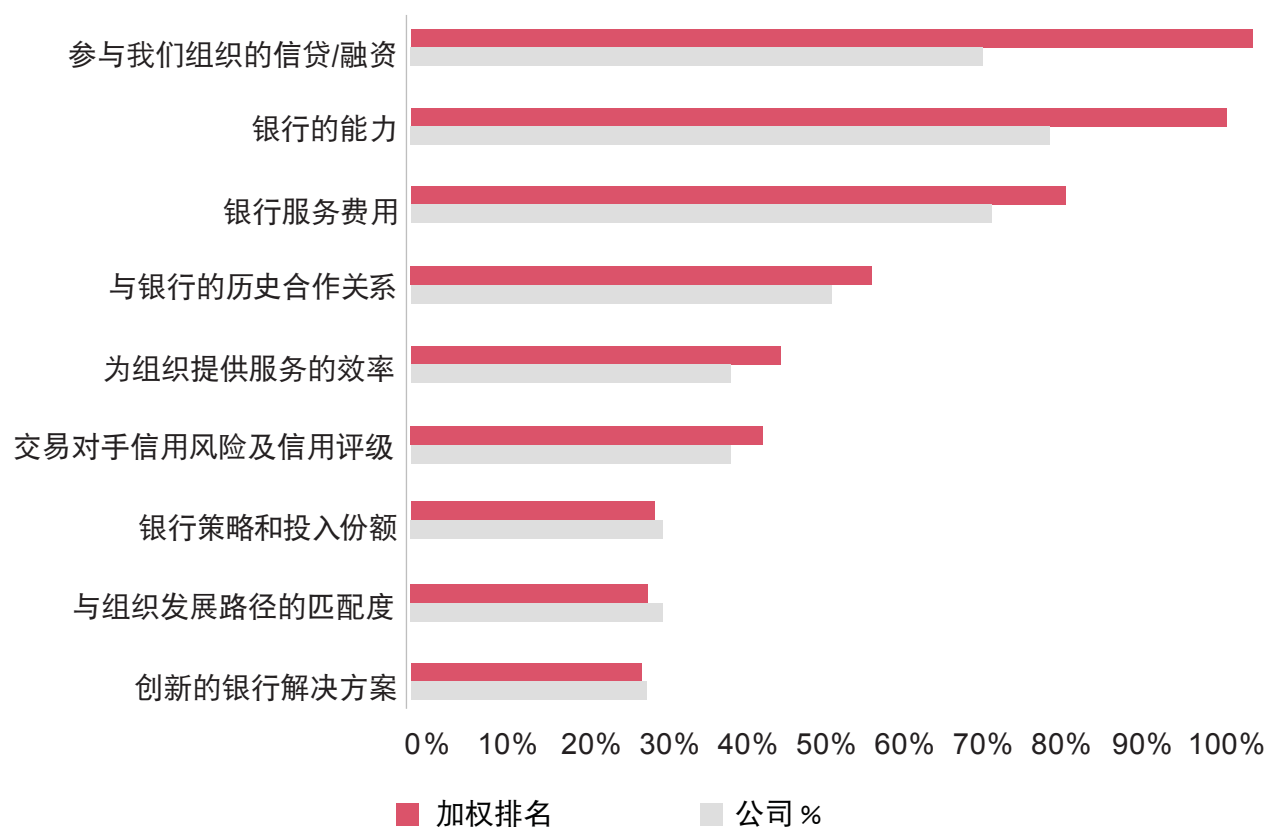


### 三 现金流和银行

选择正确的银行合作伙伴固然重要，但持续管理这种关系才是根本。与之前的研究结果一致，企业在选择交易性银行合作伙伴时，银行是否参与长期融资仍然是最重要的标准。同时，企业也希望银行有能力提供足够的服务，并具备有竞争力的价格。但是，公司和银行之间的历史合作关系排在这些考虑因素之后。这种对长期关系重视程度的下降，可能是近年来金融和银行业出于不稳定时期的结果。

#### 在选择银行合作伙伴时，您觉得最重要的标准是什么？

受访者人数：197 人



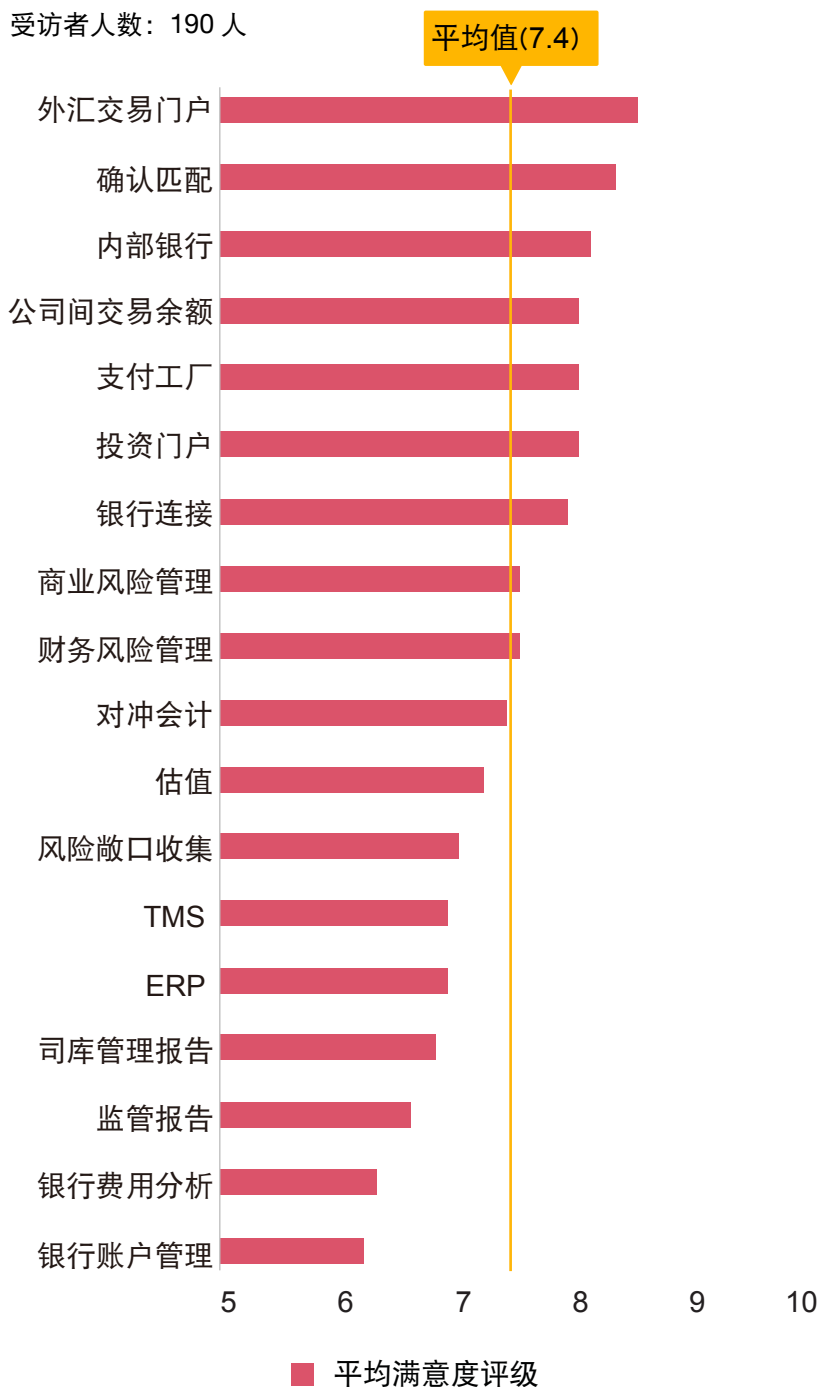
司库人员应该对他们与银行的关系进行系统的、定期的审查。这些审查应该强调定量因素（例如，预计要投入的资金份额与获得的融资支持相比较，以及对新技术解决方案的投资）和定性因素，比如日常服务水平。审查应重点关注服务，为未来潜在的市场变化做好准备，并维持较好的银企关系。



当被问及“每个流程所使用的司库人员系统的满意度”时，银行费用分析和银行账户管理满意度的排名最低。司库人员应努力审查其支付给银行的交易费，并敦促银行合作伙伴提高透明度和标准化程度。如果各方能保持目标一致，不仅有益于整个企业社区，而且能够帮助司库人员了解维持银企关系的真实成本，并确定储蓄的机会。

## 在 1-10 的范围内，您对每个流程所使用的司库人员系统的满意程度如何？

受访者人数：190 人



注：上图是缩略图，显示评分 5-10

TMS: 运输管理系统 ERP: 企业资源计划



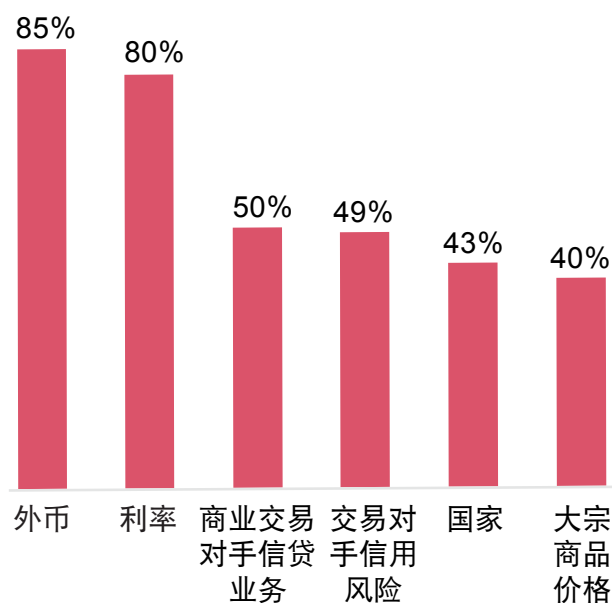
## 四 财务风险管理

由于地缘政治、市场和监管处于不确定时期，财务风险管理成为关注的焦点。这需要预先规划的远见，与业务一起分析数据的能力，以及在出现问题时反应的敏捷性。司库人员通过在组织内部开展协作，可以在实施这些方案的过程中发挥引领作用。

研究结果显示，汇率风险在司库人员的总体议程中排名第三，特别是在新兴市场，这也是最普遍的财务风险管理。85%的受访者认为汇率风险是司库管理中的财务风险。利率风险紧随其后，为80%。对手信用风险管理的重要性较低，为49%。同时，监管人员检查的频率差别也很大。普华永道建议应采用谨慎的风险管理，以及差别化的风险管理，必须事先有一个清晰的、理想的自动化信用风险监控流程。

### 哪些风险是重要的，并由贵机构进行监控？

受访者人数：194人



尽管汇率风险被视为首要问题，但受访者表示希望花更多时间了解自己机构的经济敞口。在该领域投入时间是值得的。研究结果表明，人们把太多的时间花在了处理数据准确性上，而不是与企业一起研究潜在的经济风险和更多的结构性风险。



## 通过技术，明确外汇风险

企业正在寻求技术，以帮助改善外汇风险管理流程，更好地了解风险敞口。当被问及数字化技术的主要实施领域时，受访者表示，风险敞口预测及分析是数据分析和人工智能的主要应用方面。在风险敞口分析之后，RPA（机器人流程自动化）将进一步执行自动化交易。将这些技术与确定的风险管理方案一起应用，可以通过识别趋势和确定风险敞口来提高预测的准确性。这些知识使司库人员能够更好地预测并降低财务不确定性。



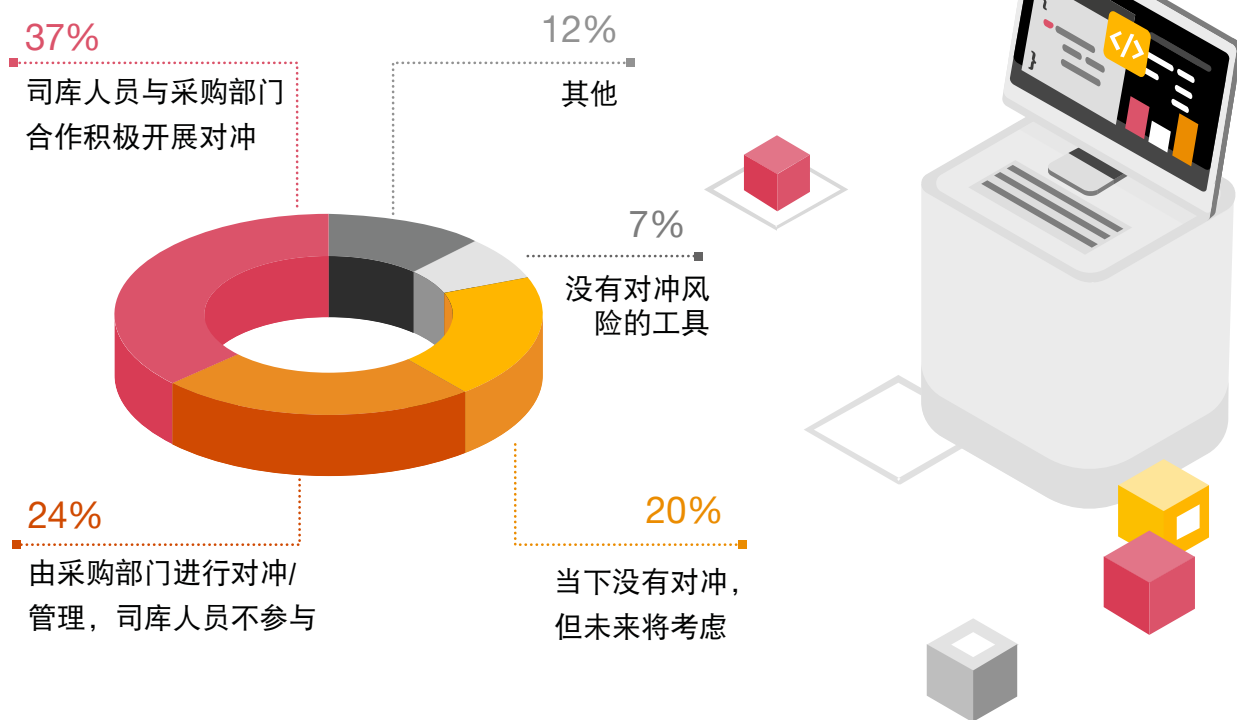


## 聚焦商品风险管理

由于市场波动和新的会计准则允许更多的套期保值可能性，以实现理想的财务报告结果，大宗商品价格风险管理方案正受到关注。在拥有大宗商品敞口的公司中，有20%受访企业目前没有对冲，但正在考虑未来进行对冲。

### 如何管理商品价格风险？

受访者人数：77人



大宗商品用户经常作为司库部门和采购部之间的伙伴关系来管理这种风险。37%的受访者表示司库人员参与了大宗商品套期保值，24%的受访者在没有司库人员参与的采购项目下管理此类套期保值。司库人员注意到，一些行业，如航空公司和石油公司，依赖专门的大宗商品风险团队，通常依靠一定的基础、控制手段和系统来执行对冲和管理风险。





## 关注税收

普华永道认为，企业在税收影响方面的考虑对整个司库管理至关重要。全球范围内的司库业务都受到税收环境的影响，包括：

- 由于当前组织结构的效力降低和利息税收扣减的限制，内部筹资结构面临压力；
- 公司间债务转让定价的发展趋向于认为子公司债务应以集团整体债务的特征为出发点；
- 越来越多地关注利润与经营实质的关键要素（即人、前提和功能）分离的情况；
- 全球金融监管和合规制度普遍收紧。



## 结语

为了支持企业应对当今的挑战，并抓住新技术带来的巨大机遇，司库管理团队的思维方式和能力正在不断发展。司库管理能力的提升将满足他们作为公司顾问的新角色要求。随着变革的步伐不断加快，司库管理人员必须充分利用这些变化以避免落后于人的风险。

扫描二维码，下载完整版报告，了解更多







# 联系我们

---

## 普华永道中国国企业务领导团队

---

### 梁伟坚

普华永道中国市场主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2838

邮箱: [thomas.w.leung@cn.pwc.com](mailto:thomas.w.leung@cn.pwc.com)

---

### 陈静

普华永道中国国企业务主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2067

邮箱: [jim.chen@cn.pwc.com](mailto:jim.chen@cn.pwc.com)

---



---

## 北部

---

### 周星

普华永道中国北部市场及北京主管合伙人  
电话: +86 (10) 6533 7986  
邮箱: xing.zhou@cn.pwc.com

### 于晨

普华永道中国人才和组织咨询主管合伙人  
电话: +86 (10) 6533 2685  
邮箱: johnny.yu@cn.pwc.com

---

### 幸芸

普华永道中国人才和组织咨询合伙人  
电话: +86 (10) 6533 7018  
邮箱: lukia.xing@cn.pwc.com

### 杨懿君

普华永道中国国企业务税务主管合伙人  
电话: +86 (10) 6533 3208  
邮箱: yijun.yang@cn.pwc.com

---

### 刘晏来

普华永道中国咨询服务市场主管合伙人  
普华永道中国内地及香港私募股权基金  
业务主管合伙人  
普华永道中国北部并购咨询服务主管合伙人  
电话: +86 (10) 6533 8863  
邮箱: roger.liu@cn.pwc.com

### 倪清

普华永道中国 ESG 可持续发展市场主管合伙人  
电话: +86 (10) 6533 2599  
邮箱: qing.ni@cn.pwc.com

---

### 李超

普华永道中国北部国企业务服务合伙人  
电话: +86 (10) 6533 7839  
邮箱: chao.li@cn.pwc.com

### 龚小北

普华永道中国北部国企业务服务合伙人  
电话: +86 (10) 6533 7127  
邮箱: tony.gong@cn.pwc.com

---

### 陈春

普华永道中国企业融资与并购服务合伙人  
电话: +86 (10) 6533 7627  
邮箱: cindy.c.chen@cn.pwc.com

### 路谷春

普华永道中国企业购并服务合伙人  
电话: +86 (10) 6533 2920  
邮箱: george.lu@cn.pwc.com

---

### 张国俊

普华永道中国山东主管合伙人  
电话: +86 (532) 8089 1818  
邮箱: kevin.zhang@cn.pwc.com

---



---

## 中部

---

### 黄佳

普华永道中国税务主管合伙人  
普华永道中国中部市场及上海主管合伙人  
电话: +86 (21) 2323 3029  
邮箱: elton.huang@cn.pwc.com

### 徐世达

普华永道中国内地及香港风险及控制服务市场  
主管合伙人  
普华永道中国中部风险及控制服务主管合伙人  
电话: +86 (21) 2323 3405  
邮箱: jasper.xu@cn.pwc.com

---

### 邢奕

普华永道中国中部国企业务服务合伙人  
电话: +86 (21) 2323 3894  
邮箱: aaron.y.xing@cn.pwc.com

### 冯昊

普华永道中国数字化与科技咨询合伙人  
电话: +86 (21) 2323 2818  
邮箱: stanley.h.feng@cn.pwc.com

---

## 南部

---

### 张立钧

普华永道中国区域经济及金融业主管合伙人  
普华永道中国南部市场及深圳主管合伙人  
电话: +86 (755) 8261 8882  
邮箱: james.chang@cn.pwc.com

### 王斌

普华永道中国广东市场主管合伙人  
普华永道中国广州及珠海主管合伙人  
电话: +86 (20) 3819 2999  
邮箱: joanne.wang@cn.pwc.com

---

### 宋经纬

普华永道中国南部国企业务服务合伙人  
电话: +86 (20) 3819 2655  
邮箱: david.jw.song@cn.pwc.com

### 江凯

普华永道中国税务及商务咨询深圳税务  
主管合伙人及国内企业业务发展南部负责人  
电话: +852 2289 5659  
邮箱: cathy.kai.jiang@hk.pwc.com

---



[www.pwccn.com](http://www.pwccn.com)

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的  
咨询意见。

©2022普华永道版权所有。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成员机构。

详情请进入[www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。

