Deloitte. × Alibaba

德勤携手阿里巴巴联合出品

AI驱动财务重构

专业决策
智能执行



AI-DRIVEN FINANCIAL RESTRUCTURING

2026 财务AI应用白皮书

powered by 千问办公

Deloitte. × Alibaba

德勤与阿里巴巴联合出品

扫码咨询千问办公
免费领取同款白皮书

powered by 千问办公

千问办公官网 https://qwenwork.cn

Preface

序

全球企业财务职能正迎来人工智能驱动的深层次结构性重塑。综合德勤近两年来国内外系列调研、行业研究报告与实践观察，AI已经从概念探索走向规模化试点，成为CFO议程中的核心议题。人工智能不再只是优化流程的效率工具，正在深度重构会计核算、资金管理、经营预测、内控风控、合并报告、业财分析的完整财务价值链，将财务人员从大量规则化、重复性的手工事务中解放出来，推动财务部门由传统后台核算中心，加速向企业的战略价值伙伴转型。

与此同时，AI智能体作为新一代技术形态快速兴起，阿里巴巴依托千问办公平台开展财务领域的智能体探索实践，通过任务拆解、多步骤自主执行、多模态数据解析，落地财务成本巡检、内控检查、智能清账等一系列典型场景，为企业财务AI落地提供了本土实践样本。

但机遇与挑战始终相伴。各项调研显示，虽然多数企业已启动财务AI尝试，真正实现规模化落地、价值闭环的主体仍占少数。企业普遍面临底层数据质量参差不齐、数据孤岛尚未破除、AI治理体系缺位、复合型财务人才供给不足等现实难题。算法偏见、模型可解释性不足、权责界定模糊、审计溯源困难等新型风险，也对财务合规与内控体系提出全新考验。技术本身无法自动带来转型成功，财务AI的有效落地，需要企业将技术应用与战略规划、数据治理、制度建设、组织变革、能力升级协同推进。

本白皮书依托德勤在财务AI应用领域的研究和洞察，结合阿里巴巴千问办公平台的AI智能体财务应用探索案例，直面企业落地过程中的真实痛点，系统梳理财务AI典型应用场景、风险边界与可落地转型路径，兼顾技术创新与合规可信要求。期望能够为CFO、财务团队及技术从业者提供务实参考，帮助企业理性把握AI变革浪潮，构建可信、可控、可持续的下一代智能财务能力，更好支撑企业高质量发展。

Alibaba

Contents

目录

01 Insights & Trends 行业洞察与趋势

趋势一｜速度优先，高级情景规划与敏捷治理驾驭不确定性 03
趋势二｜财务负责人升级为企业战略引领者，依托云与AI放大影响力 04
趋势三｜专注、精准、严谨，财务主导下的价值导向成本管理 05
趋势四｜AI广泛部署，但投资回报与智能体落地显著滞后 06
趋势五｜财务职能注入技术人才，数据科学家与会计师双向融合 06

02 Chances & Challenges 财务业务痛点和AI转型挑战

财务六大职能域的业务痛点 07
阻碍AI在财务领域规模化落地的四大核心障碍 09

03 Best Practice 阿里巴巴财务最佳实践

阿里巴巴财务智能化的思考 13
财务职责的三重跃迁 15
结核算与报告 集成到内部财鲸 SaaS 系统的智能清账 15
结核算与报告 AI自动化财务成本巡检 19
经营分析与业务管理 CFO 的数字助理 Luca 23
风险管控与内控 在现有流程中集成 AI 内控自检 27
资金管理 用多Agents构建财资流动管理的虚拟团队 31

04 Future Forward 未来展望

理性看待AI财务热潮，警惕重采购轻落地 35
成本管理摒弃运动式降本 35
平衡集权管控与业务敏捷 36
人才转型内外并举，不能只依赖外部高薪挖人 36
CFO个人角色升级不等于财务组织升级 36

05 Appendix 附录

关于千问办公 37
关于德勤 40





01 Insights & Trends
行业洞察与趋势

全球财务职能经历三个阶段演进：第一阶段为交易处理中心，财务核心是记账、结账、报表、合规；第二阶段为业务合作伙伴，重点做经营分析、滚动预测、成本管控；2026 年正式迈入第三阶段——企业价值中枢，财务深度参与战略设计、投资组合管理、利益相关者沟通、组织资源再分配。

宏观层面，多重压力叠加。德勤 2025 年全球 CFO 调研显示，60% 全球 CFO 保持风险防御心态，对高风险扩张持谨慎态度，既要守住现金流安全底线，又不能简单一刀切削减创新投入；中国受访 CFO 中，89% 将 AI 生产力提升列为财务部门最高优先级目标，显著高于全球平均水平，但仅有不足两成企业实现 AI 规模化价值释放，大量项目停留在试点验证阶段。

组织层面，财务面临双重挤压。业务端要求财务更快输出经营洞察，支撑新品、新市场、并购投资决策；监管端 ESG 披露、收入确认、税务合规、数据安全规则持续迭代，合规工作量持续上涨。人才供给端，十年间 CPA 报考人数下降 27%，资深会计人员临近退休，传统财会人才供给收缩；同时既懂会计准则内控，又掌握数据分析、AI 工具的复合型人才严重稀缺，供给缺口持续扩大。

技术层面，从 RPA 流程自动化升级到 Agent 智能体时代。过往 RPA 解决规则明确的重复操作；智能体具备感知、多步推理、自主执行、结果复盘迭代能力，有望重塑预测、资金、风控、报告全流程，但同时带来 AI 可审计、可解释、模型漂移、数据安全等全新治理课题。

在此大背景下，
德勤《财务趋势 2026》提出五大趋势：

- 速度优先——
  高级情景规划与敏捷治理驾驭不确定性；
- CFO 升级为战略引领者，云与 AI 放大财务影响力；
- 专注、精准、严谨，价值导向新一代成本管理；
- 迈向智能体洞察，AI 部署先行但 ROI 显著滞后；
- 会计师与技术人才双向融合重构财务团队。

五大趋势环环相扣：外部不确定性倒逼敏捷规划与治理；敏捷治理进一步推动 CFO 深度参与战略；战略落地依靠精细化价值型成本管理；上述愿景落地依托 AI 智能体技术底座；全部变革最终由复合型财务人才承接。

当 AI 智能体从效率工具进化为财务数字劳动力，财务职能正迎来颠覆性变革。依托先进的智能体平台、多智能体集群与可信 AI 实践体系，财务将不再局限于事后核算与规则驱动管控，从而迈向感知-推理-执行-反馈优化的自主作业新范式。智能体深度嵌入会计核算、报表分析、资金研判、风险内控全链路，帮助财务团队从重复事务中抽离，把重心转向商业洞察、风险研判与战略决策支持。变革的内核是“人主导、AI 赋能”，以可审计、可追溯的可信智能底座，打通数据、流程、治理三大支柱，助力 CFO 和财务团队完成从价值守护者向企业价值架构师的跃迁，驱动财务成为企业增长的核心引擎。

——金凌云，德勤中国首席业务增长官

趋势一
Trend 1

速度优先，高级情景规划与敏捷治理驾驭不确定性

传统年度预算、静态年度预测诞生于环境相对稳定的商业时代，已经难以适配当前高度波动的经营现实。德勤 2026 年调研显示，30% 受访财务高管将高级情景规划列为应对不确定性的首要举措，28% 选择搭建敏捷治理机制，25% 依靠 AI 驱动前瞻性洞察，18% 扩充专职风险管理团队。多重经营压力并行：成本管控、供应链扰动、地缘贸易风险、人才缺口、数字化投资同时摆在 CFO 桌面上，没有单一最高优先级，财务第一核心能力从精准事后核算，转向快速感知变化、多变量推演、敏捷决策落地。

德勤 2025 年亚太 CFO 调研补充：很多企业仍然把情景规划等同于战略部门年度专项工作，一年产出 3-5 套情景报告，报告归档后束之高阁，无法下沉到月度经营管理。真正高级情景规划，是把情景模拟嵌入财务日常经营循环，不再只是危机来临的应急工具。该趋势包含两大核心抓手：高级情景规划体系、敏捷财务治理与卓越中心 CoE。



高级情景规划：从少数情景推演走向高频多变量动态模拟

传统情景规划变量有限，大多仅考虑收入增速单一维度。新一代高级情景规划打通内外部多维数据：内部产供销、库存、资本开支，外部宏观利率、汇率、大宗商品价格、行业景气、供应链风险信号。依托 EPM 企业绩效管理平台结合 AI 能力，实现数十组变量联动测算，快速模拟原材料涨价、海外市场政策突变、需求下行、客户坏账上升等冲击，自动输出对利润表、现金流、资产负债表的连锁传导结果，输出多套备选决策方案。

以全球零售企业沃尔玛为例：在过去每月开展情景测算，现在几乎以周度频率迭代情景模型，快速应对消费需求波动与供应链扰动，滚动预测替代僵化年度预算，预测颗粒度下沉到产品线与区域单元。

德勤同时指出落地误区：情景规划不是追求预测 “精准命中未来”，现实环境无法做到精准预判；其核心价值是扩大管理层认知边界，提前识别风险敞口，预先准备应对预案，当现实向某一情景收敛时企业可以快速启动预案，减少临时仓促决策。

配套组织机制是滚动预测体系。越来越多领先企业放弃完整年度预算，改为季度滚动预测，部分业务波动大的板块做到月度滚动。德勤相关研究指出，滚动预测成功关键，不是单纯缩短周期，而是打通业务与财务数据同源，业务部门深度参与预测输入，而不是财务闭门测算，否则预测结果脱离业务现实，无法支撑决策。



敏捷治理与财务卓越中心 CoE：平衡授权灵活与内控底线

敏捷不等于放任管控、取消制度，恰恰相反，敏捷治理核心命题：如何在快速响应业务变化同时守住合规内控底线。报告重点推崇财务卓越中心 CoE 模式，这也是德勤近两年大量咨询项目落地的主流组织方案。

CoE 承担方法论沉淀、模型开发、数据标准输出、质量审核、风险规则制定；各业务单元财务获得适度决策权限，可以快速响应一线市场，但是模型、口径、内控规则统一由 CoE 输出，避免各业务单元各自搭建独立系统、各自定义指标，形成数据孤岛。巴西航空制造商 Embraer 的实践具有代表性：业务板块差异化大，允许业务侧自主解决业务场景，但不允许私自搭建独立 IT 架构，由财务 CoE 输出统一自动化工具、预测模型，兼顾业务灵活性与集团标准化，在加快响应速度同时降低整体 IT 成本。

德勤相关调研也发现了大量现实痛点：很多集团企业做敏捷变革，容易走向两个极端。一端是高度集权，所有决策上收集团，一线响应缓慢；另一端是过度放权，业务单元自由度极大，但集团失去数据穿透能力，风险隐患累积。财务卓越中心的设计目标就是破解集权 放权二元矛盾。

对于国内大型集团、央企国企，这一启示尤为重要。国内很多企业业财矛盾根源在于：集团追求统一管控，业务追求灵活应变，缺少 CoE 中间层承接标准化与差异化需求，改革容易反复摇摆。

趋势二
Trend 2

财务负责人升级为企业战略引领者依托云与 AI 放大影响力

德勤 2026 年调研显示，57% 受访 CFO 已经成为企业战略制定的核心参与力量。对比德勤 2024 年 CFO 调研，五年前仅有不到三分之一 CFO 深度介入业务战略；传统定位下 CFO 主要负责守护价值，审核业务方案、控制风险；如今 CFO 转型为战略共建者、价值叙事负责人、资本配置总设计师，深度参与业务组合取舍、新业务投资评估、并购研判、投资者沟通、ESG 利益相关者管理。

角色跃迁不是简单 CFO 参加战略会议，而是财务职能输出可量化的价值判断。过去财务更多做事后计量，业务做完，财务核算结果；现在要求财务前置介入，在业务立项阶段就输出 ROI 测算、资源消耗、风险敞口、回报周期，参与决定资源投向哪里，哪些业务应该收缩。

实现该角色转变有两大底层底座：云财务平台基座；AI 释放交易性工作人力。



云财务平台，实现业财数据同源

老旧本地化财务系统，集团多组织数据割裂，业务系统、财务系统口径不一致，财务人员大量时间消耗在数据抽取、核对、手工合并，没有时间投入战略工作。云财务打通集团多法人、多业务板块，实现一套真实数据源，实现实时结账、实时多维分析，消除数据孤岛。德勤多次强调：数字化的核心产出不是报表，而是把财务人员从数据搬运中释放出来。但德勤也指出，亚太大量企业已经上线云财务，但很多仅仅完成系统迁移，流程、组织、考核没有同步变革，系统能力无法转化为财务战略影响力，出现 “上云但没有上价值” 现象。



AI 解放人力，推动财务工作重心上移

德勤 2025 年亚太 CFO 调研显示，79% 企业期待 AI 提升财务人员生产力，69% 希望实现成本节约，但只有 37% 企业期待 AI 直接带来收入增长，反映全球 CFO 现阶段对 AI 的预期仍集中在效率侧，对战略赋能的落地尚处在早期阶段。当 AI 承担对账、结账、报告初稿生成、合同初筛等大量重复性工作，财务团队时间结构发生重构。传统财务团队 70%至80% 的时间处理交易核算；领先企业通过云 + AI，将交易处理占比压缩至 30% 以内，更多人力投入战略评估、业务伙伴沟通、资本分配、投资者沟通。

趋势三
Trend 3

专注、精准、严谨，财务主导下的价值导向成本管理

经济下行周期，降本几乎是所有企业的必选项。德勤过往多年调研发现，绝大多数企业成本管理是危机驱动模式：经营承压时运动式砍费用，市场回暖之后成本快速反弹，降本没有沉淀结构性改善，陷入“砍成本 反弹 再砍成本”循环。德勤 2026 年调研提出新一代成本管理关键词：专注、精准、严谨。成本管控不再是危机时期临时动作，而是常态化、全价值链的价值管理机制；拒绝一刀切削减，核心区分“无效消耗成本”和“面向未来增长的战略性投入”，将节约释放的资源重新投向高潜力业务，实现降本反哺增长，而不是单纯追求费用数字下降。

结合德勤相关研究，新一代成本管理包含三层核心逻辑：全生命周期价值链成本视角；跨职能协同责任机制；动因驱动精细化成本归因。

从削减管理费用，升级全价值链全生命周期成本视角

传统降本目光大多集中管理费用、销售费用，压缩差旅、会务、行政开支；新一代成本管理穿透研发、采购供应链、生产制造、营销、售后全价值链，识别结构性低效点。部分成本表面不体现在当期费用，但是带来长期资源损耗，如低效产品线持续投入、库存积压带来资金占用、客户维护成本高但客户回报很低。

ABB 集团是常被引用的标杆案例，重构成本考核指标，不再简单考核费用总额，而是考核收入质量、投入产出效率，引导业务单元放弃片面追求营收规模，追求高质量增长。

德勤对零基预算（ZBB）的研究显示，ZBB 不是简单全部归零砍预算，而是定期对各项资源投入重新论证必要性，目前已经从快消行业拓展至制造、科技行业；但 ZBB 落地风险很高，如果简单粗暴全部归零，会挫伤业务创新，必须配套价值评估模型，区分维持性支出与战略性投入。

建立跨职能成本责任机制，业务承担共同成本责任

成本管理不能仅仅是财务部门单方面工作，财务牵头，联合业务、供应链、IT 组建跨职能成本管理团队，成本绩效嵌入业务部门绩效考核，把成本责任下沉业务端。现实中大量企业痛点：成本指标全部压财务，业务部门没有成本考核约束，财务单方面推动降本阻力巨大，难落地。

德勤提示重要边界：财务是成本管理的组织者、度量者，但不是所有成本的直接负责人；成本发生在业务环节，业务部门对成本动因负主体责任，财务提供工具、数据、分析视角。

AI 与云系统支撑精细化成本归因，实现成本可追溯

依托云财务、成本仪表盘、AI 动因分析，定位成本发生底层驱动因素，回答：钱花在哪里？带来什么产出？哪些投入保护核心增长，哪些属于冗余浪费。相关调研显示，62% 企业已经上线费控系统，但仅 16% 企业真正做到 AI 驱动的成本洞察，大量系统只完成流程线上化，没有实现成本归因分析能力，只记录“花了多少钱”，无法回答“为什么花钱，值不值得花钱”。

AI 广泛部署但投资回报与智能体落地显著滞后

趋势四
Trend 4

AI 已经成为财务转型标配，63% 企业已经在财务内部部署 AI 工具，但只有 21% 企业能够拿出清晰可衡量 AI 投资回报，仅仅 14% 企业将 AI 智能体嵌入端到端财务日常流程，大量项目停留在试点与概念验证阶段，部署进度跑在价值实现前面，AI 投入产出缺口成为全球财务转型最大痛点之一。

德勤区分 RPA 传统自动化与新一代 Agent 财务智能体。RPA 适合规则确定、输入输出固定的任务，比如发票录入、银行对账；财务智能体具备自主感知、多步推理、工具调用、迭代复盘能力，可以处理更加复杂的财务场景：现金流预测推演、异常风险识别、合同条款解析、多情景经营模拟、经营问题根因分析。

现阶段绝大多数企业 AI 财务应用，仍然停留在“效率工具阶段”，用来减少人工操作；距离“智能体洞察阶段”尚有巨大差距，即 AI 自主开展分析，输出经营判断，给出可落地的决策建议。

德勤 2025 年生成式 AI 调研显示，19% 财务组织已经启用生成式 AI，但 ROI 普遍不及预期，同时接近半数 CFO 会继续扩大 AI 预算，呈现“一边效果不及预期，一边持续加码投入”的行业现状。

财务职能注入技术人才数据科学家与会计师双向融合

趋势五
Trend 5

技术、流程、系统最终依靠人承接。德勤 2026 年调研显示，64% 财务部门计划在 2025 2026 财年大规模引入技术类人才，但是行业面临双重人才挤压：传统会计人才供给收缩，资深从业者临近退休，传统财会人才断层；同时既懂财务准则内控，又掌握数据分析、AI 工具的复合型人才极度稀缺。

德勤 2025 年全球 CFO 调研显示，财务负责人列出财务部门头号人力资源挑战：复合型技术人才短缺、员工对新技术抵触、工作负荷过重、人才敬业度下降。

未来财务团队不再全部是传统会计师，走向多元混合人才结构：传统财会合规专家、业务财务 BP、数据科学家、AI 技术工程师共同共存。两种人才各自存在短板：传统会计熟悉准则内控，但数据分析、AI 工具能力不足；纯技术人员掌握算法工具，但不懂会计准则、内控逻辑、业务财务真实场景，直接产出结果往往无法在财务工作落地。

> 财务AI的未来在于角色跃迁，财务职能将进化为业务价值创造的催化剂，财务领导者逐步成长为企业战略的核心构建者与业务创新的深度合作伙伴。财务组织、财务人才的技能也将随着企业发展而变化，德勤将助力企业实现AI原生的组织和流程转型，实现财务价值转型，从被动监控走向主动驱动企业绩效。
>
> ——刘俊龙，德勤中国理事会成员，德勤中国企业与绩效事业群总裁，德勤中国阿里业务联盟主管合伙人

02 Chances & Challenges
财务业务痛点和AI转型挑战

财务六大职能 各自核心痛点

效率、准确、合规、风险

六大职能域与模块参照IMA/Deloitte/Gartner 常用财务职能 * 分类整理；痛点为财务角色日常工作视角与是否引入AI无关。

结核算与报告

记录 | 对账 | 月结 | 披露

结核算判断 | 业财转译 | 月结账务 | 报表披露 | 资产存货

- 依赖专家经验、准则频变
- 对账清账靠人工逐笔
- 合并披露返工多
- 账实差异定位难

经营分析与业务管理

预测 | 分析 | 成本 | 洞察 | 审批

预算 | 预实归因 | 快报 | 成本盈利 | 问表披露 | 资产存货数 | 审批 | 定价 | 业绩

- 情景难匹配业务波动
- 预实归因链断裂
- 业务临时问数靠专人
- 成本归因不清

风险管控与内控

风控 | 稽核 | 内控 | 合规 | 审计

风险识别 | 巡检稽核 | 内控 | 合规 | 审计反舞弊

- 检查一次性投入大
- 海量数据只能抽样
- 合规规则迭代快
- 整改追踪靠人催

税务管理

问答 | 申报 | 转让定价 | 发票

税务问答 | 申报底稿 | 转让定价 | 发票管理

- 各地政策频变
- 申报全链路手工
- 发票三单匹配与验真
- 税务风险苗头难提前发现

资金管理

现金流 | 收付 | 银行外汇 | T&E

现金流预测 | O2C应收 | P2P应付 | 银行外汇 | 账户票据 | 报销差旅

- 现金流预测精度低
- 来款识别与认领人工重
- 三单匹配与付款审批链路长
- 员工报销差旅政策繁琐

投融资与资本管理

投资 | 融资 | 资本结构 | 合规

投资评估 | 融资管理 | 资本结构 | 投资者关系

- 尽调数据量大
- 估值模型靠人工维护
- 融资方案线下比对
- 投资者路演口径缺乏一致性

跨域共性难点
财务组织向AI转型的核心基础

横向数据基建，是每个财务组织都在承受的结构性难点

数据散落口径不一
跨部门反复对数

系统割裂协同断点
跨系统靠人工串接

手工重复占比高
挤压专业判断时间

响应速度滞后业务
财务节奏跟不上决策

知识散落个人
经验沉在少数人脑中

合规与审计上升
留痕工作量持续上涨

复合型人才稀缺
培养周期长、断层明显

跨组织跨地域协作
多主体多币种成本高

财务六大职能域的业务痛点

Pain Points in 6 Core Finance Domains

按照财务职能的通用分类，财务组织可以划分为结核算与报告、经营分析与业务管理、风险管控与内控、税务管理、资金管理、投融资与资本管理六大职能域。六域并立，各自承担不同的专业职责，也各自沉淀了不同性质的痛点。共性规律是：越靠近交易处理端，痛点越集中于工作量与差错率；越靠近决策支持端，痛点越集中于数据一致性与判断可追溯性。

痛点1 | 结核算与报告：准则判断与结账压力长期并存

该职能域覆盖结核算判断、业财转译、月结账务、报表披露、资产存货等模块，是财务专业性的底座，也是工作量最刚性的环节。其核心痛点集中在四个方面：第一，会计判断高度依赖专家经验，收入确认、租赁、金融工具等准则持续修订，判断口径散落在少数资深人员的经验之中，缺少组织化的沉淀与复用；第二，凭证与流水体量庞大，对账、清账长期依靠人工逐笔比对，月结窗口被机械性劳动占满；第三，集团化经营带来多主体、多准则并存，合并与披露环节口径反复对齐，返工比例偏高；第四，资产与存货盘点周期长，账实差异一旦出现，定位与归因往往需要跨部门反复追溯。

痛点2 | 经营分析与业务管理：预算刚性与归因断裂双重制约

该职能域覆盖预算、预实归因、经营快报、成本与盈利分析、业务问数、审批、定价、业绩管理等模块，是财务从后台走向前台的关键接口。其核心痛点包括：第一，年度预算体系诞生于相对稳定的经营环境，面对波动的市场需求显得僵化，情景假设难以随业务变化滚动更新；第二，业务数据与财务数据不同源、不同口径，预算与实际之间的归因链条在中间环节断裂，差异分析常常止步于现象描述，无法回溯到业务动因；第三，业务部门的临时问数依赖少数熟悉数据的专人，响应节奏滞后于决策节奏；第四，成本归因不清晰，降本容易演变为按比例一刀切的运动式任务，难以形成常态化的成本纪律。

痛点3 | 风险管控与内控：抽样局限与闭环困难同时存在

该职能域覆盖风险识别、巡检稽核、内控、合规、审计与反舞弊等模块，其价值在于以有限投入覆盖尽可能广的风险面。现实困难体现为：第一，专项检查往往是一次性投入，检查逻辑、判断规则与问题线索缺少沉淀机制，成果难以复用到下一轮；第二，面对海量业务数据只能抽样检查，全量覆盖在人工模式下不具备可行性，风险发现存在天然盲区；第三，合规规则迭代速度快，检查清单与留痕要求持续叠加，工作量呈单向上涨态势；第四，问题整改的追踪依靠人工催办，闭环率长期偏低，检查发现与管理改善之间存在落差。

痛点4 | 税务管理：政策响应被动与手工链条过长

该职能域覆盖税务问答、申报底稿、转让定价、发票管理等模块，专业性强、政策敏感度高。其核心痛点在于：第一，各地税收政策与执行口径频繁变化，情报来源分散，解读高度依赖个人经验，组织层面缺少统一的知识库；第二，申报全链路以手工为主，跨税种、跨主体的重复劳动量大，底稿编制与数据校验挤占专业判断时间；第三，发票的三单匹配与验真长期占用人力，属于典型的高频低价值劳动；第四，税务风险的早期苗头难以提前发现，风险应对往往处于事后被动状态。

痛点5 | 资金管理：预测精度与流程链条的双重挑战

该职能域直接关系企业的流动性安全。其核心痛点包括：第一，现金流预测精度偏低，压力测试与情景推演大量依靠手工表格，难以支撑高频决策；第二，来款识别与认领环节人工投入重，销账速度慢，直接影响应收账龄与客户体验；第三，三单匹配与付款审批链条长，节点多，错漏风险随链条延长而放大；第四，报销与差旅政策条款繁琐，员工反复咨询、财务反复审核，形成双向的时间损耗。

痛点6 | 投融资与资本管理：模型维护与口径一致性压力

该职能域是财务参与企业战略与价值创造的直接窗口。其核心痛点在于：第一，尽职调查涉及的数据与文档体量庞大，模板反复对齐消耗大量时间；第二，估值模型依靠人工维护，关键假设的来源与调整过程难以追溯，模型可信度依赖个人；第三，融资方案的比对多在线下完成，缺少量化的权衡框架，方案选择的论证过程不易复盘；第四，面向投资者的路演与信息沟通，对口径一致性要求极高，跨部门取数与表述统一构成持续压力。

阻碍 AI 在财务领域规模化落地的四大核心障碍

4 Core Obstacles Hindering The AI Transformation In The Financial Field

财务六大职能域痛点，几乎每一条都能在 AI 的能力谱系中找到对应的解法，这也正是财务 AI 迅速升温的原因。但从「理论上可解」到「实际上解成」，中间仍然存在诸多挑战。财务 AI 的部署热度与价值实现之间，普遍存在一道可观的缺口：大量企业完成了工具采购与试点验证，却迟迟无法把单点成果扩展为端到端的日常流程能力。对照前文六大职能域痛点与跨域共性难点的梳理不难看出，真正阻碍规模化的并非模型能力，而是数据基础、职责分工、价值度量与合规治理这四个方面。以下四大障碍有一个共同特征：它们都必须在方案设计阶段被正视，而不是等到系统上线之后再去补救。

障碍1 | 遗留系统架构制约：数据基础决定 AI 的能力上限

很多企业财务系统高度碎片化，数据分散在数十套异构系统之中，数据质量参差不齐，AI 缺少高质量的输入数据源，垃圾进、垃圾出的规律在财务场景中同样成立。这一障碍在痛点全景中得到直接印证：横向层面，数据散落导致口径不一，跨部门反复对数成为常态，系统割裂造成协同断点，跨系统流程依靠人工串接，集团化与跨地域经营进一步叠加多主体、多币种、多准则的复杂度；纵向层面，核算与报告域的多主体多准则并存、经营分析域的业财数据不同源与预实归因链断裂、税务域的政策情报分散，本质上都是同一基础性缺口的不同表现。

由此可以得出一个务实结论：集成与清洗不是 AI 项目的附属工作，而是前置阻塞项。在数据口径尚未统一的领域强行推进智能体应用，模型输出的偏差将被业务方迅速识别，反而消耗组织对 AI 的信任。

障碍2 | 业务、IT 与财务职责错位：需求定义权必须回到财务

部分企业把 AI 项目全权交给 IT 部门推进，财务业务人员参与不足。IT 团队不熟悉会计准则与内控业务逻辑，产出的模型难以匹配真实财务工作，最终形成技术与财务两张皮。对照痛点全景，这一错位根源清晰可见：会计判断高度依赖专家经验且准则频繁修订，税务政策解读依赖个人积累，估值模型关键假设难以追溯，这些隐性规则原本就散落在少数资深人员的头脑之中，从未被结构化表达。当需求定义环节缺少财务专业人员深度参与时，未被言明的判断逻辑不可能被技术团队自行还原。

更为现实的制约在于人才结构。既通晓会计准则与内控逻辑、又掌握数据分析与 AI 工具的复合型人才极度稀缺，培养周期长、断层明显；叠加人员对技能转型的抵触情绪，组织变革阻力不容低估。因此，财务人员必须深度参与从需求定义、样本标注、结果校验到持续迭代的完整生命周期，而不是在验收环节才第一次接触产出物。

障碍3 | 缺少事前可量化成功指标：痛点本身即是指标的来源

许多 AI 项目在立项阶段没有定义明确的 KPI，上线之后无法说明究竟节约了多少工时、降低了多少差错率、带来了哪些经营改善，试点完成却无法说服管理层扩大投入。这与痛点全景中反映的顾虑一致：投入产出的衡量口径不统一，与既有 ERP、EPM、BI 投入的功能边界有待厘清，从概念验证走向规模化的路径不清晰。

值得注意的是，破解这一障碍并不需要另建复杂的评估体系。六大职能域的痛点表述本身就隐含了可量化的度量口径：核算域可采用月结关账时长与对账自动匹配率，风控域可采用检查覆盖比例与整改闭环率，税务域可采用申报底稿编制工时与发票验真人力占用，资金域可采用现金流预测偏差率与来款认领时效，经营分析域可采用问数响应时长与预实归因的可追溯比例。把这些指标在立项阶段固定为基线，规模化推广的论证依据便自然成立。

障碍4 | AI 合规治理顾虑：财务场景的准确性与可审计门槛

财务场景对准确性与可审计性的要求极高。模型黑盒、模型漂移与幻觉问题，一旦作用于收入确认、税务测算与对外报告等环节，将带来重大合规风险。痛点全景中的顾虑同样集中于此：敏感数据出域的边界尚不清晰，黑箱式判断难以通过内控检验，智能体权限与审计轨迹的治理体系尚未成形，出错之后的责任界定机制亦未建立。

风险管控与内控职能域的处境最具代表性。该领域最迫切的诉求是从抽样检查走向全量覆盖，而这恰恰是 AI 最具价值的方向；但检查结论一旦进入内控与外部审计视野，就必须逐条说明判断依据。可解释性在此不是技术偏好，而是该场景能否成立的前提条件。

针对上述风险，德勤高可信 AI 框架给出的原则具有明确指导意义：财务 AI 不应追求百分之百自主无人运行，必须保留人的监督与校验，每一条 AI 推理输出都要做到可追溯、可审计，满足内控与外部审计要求。这一原则与痛点全景所指向的价值主张高度一致——从规则执行走向专业判断，意味着智能体承担数据搜集、初步推演与异常提示，财务专家完成最终判断与决策输出，二者构成虚拟队友式协同关系，而非替代关系。

03 Best Practice
阿里巴巴财务最佳实践

财务职能场景地图

财务职能 Function

现状痛点 Current Pain Points

典型实践 Tipical Practice

结核算与报告 RECORD TO REPORT	经营分析与业务管理 FP&A	风险管控与内控 RISK & CONTROL	税务管理 TAX	资金管理 TREASURY	投融资与资本管理 CAPITAL & IR
会计判断依赖专家经验 准则频变、口径因人而异	**年度预算僵化** 情景难匹配业务波动	**检查一次性投入大** 成果难沉淀复用	**各地政策频变** 情报分散、解读靠个人	**现金流预测精度低** 压力测试靠手工	**尽调数据量大** 文档模板反复对齐
凭证量大对账靠人工 逐笔清账、月末冲刺	**业财数据不同源** 预实归因链断裂	**海量数据只能抽样** 全量检查人力不可达	**申报全链路手工** 跨税种重复劳动多	**来款识别与认领人工重** 头寸沉淀、收益流失	**估值模型人工维护** 假设难追溯
多主体多准则并存 合并披露返工多	**临时问数靠专人** 响应滞后、口径不一	**合规规则迭代快** 工作量单向上涨	**发票匹配与验真** 长期占用大量人力	**三单匹配审批链路长** 漏率高、时效差	**融资方案线下比对** 缺量化权衡依据
资产存货盘点周期长 账实差异定位难	**成本归因不清** 运动式降本难持续	**整改追踪靠人催** 闭环率长期偏低	**风险苗头难提前发现** 事后被动应对检查	**跨境政策差异大** 合规问答依赖少数专家	**投资者沟通口径** 一致性与时效压力大
账务风险探查与波动归因 R-pilot	**CFO 咨询简报 / 经营盯盘** 2 Agent + 5 Skill	**内控自检** 统建 + BU 分层 Skill	税务政策情报简报 常驻监控	**财资流动管理** 多 Agents 组织	上市公司动态自动跟踪 投研知识库
单据模糊匹配与智能清账 连联看 流程嵌入	固定报表 Skill 化 FP&A World	采购风控全链路审核 15 个审核场景	VAT / CIT 两税差异分析 主 Agent + 7 子 Agen	智能对外结算 结算辅助 Agent	VIE 并表判断辅助 建议型 Skill
财报取数搜集与校验 组织 Skill	标准化钻取与自动归因 Analysis 应用	SOX 流程中台测试自动化 流程 Agent	进销项发票比对 检查分析 Skil	财资问数 ADA SQL Skill	R 数据问数 问数 Skill
会计判断与口径问答 审计结论智能辅助	管报问数 ADA Excel Skill	审计报告智能审核 组织 Skill	销项发票智能审单 ALE / ALA 内嵌	银行账户 AI 智能处理 Y4N 任务流	投资者会议纪要与实时翻译 AI 听记
知识库AI搜问 审大师 Agent	预测-预算-预实自动链路 A2A 协作	智检星智能验收 批量检查 Skill	税务指标监控与预警 分析监控 Skil	跨境合规智能问答 合小规-数字员工Agent	ESG topQ 热点智能归纳 主题聚类Skill



阿里巴巴财务智能化的思考

Reflections on Intelligent Finance at Alibaba



过去一年多时间里，阿里巴巴财务团队做了一批实践，踩过一些坑，也沉淀出一套方法。这些经历本身并不完美，但它给了我们继续往前走的信心，也构成了这份白皮书想要分享的基础。

除了技术底座外，阿里财务有着丰富的真实场景、底层数据和专业判断都沉淀在企业内部，我们决定越早开始越好，由财务团队和技术团队坐在一起，一个场景一个场景地跑通。在动手之前，我们先为自己搭了一个思考框架，它由三条主线构成：

1. **拆解任务。**任何财务作业大体都能拆成「输入—判断—输出」三段。越往「判断」靠近，对分析与决策能力的要求就越高，也正是 AI 价值最难、却最值得攀登的地带。
2. **划分场景。**我们把财务场景归为三类——流程与作业、知识与数据、分析与决策，分别对应从「替人干活」到「帮人思考」的不同深度。
3. **标定能力。**我们按智能化程度将 AI 应用分为 L0 到 L4 五层：从信息化（L0）、LLM as a Tool（L1），到 Co-pilot（L2）、Auto-pilot（L3），再到 Super-pilot（L4）。

让每一个场景都能被清晰地"定级"，也让演进路径有据可循。如果把每一个能被 AI 改造的财务场景看作树上的一颗苹果，把模型、数据与 Agent 能力看作一架梯子，那么这项建设的本质，就是不断把梯子搭高、去够到更高处的果实：短期，先摘那些触手可及、性价比最高的苹果，把效率提上来；中期，向上够一层，追求质量的提升；长期，才谈得上真正在树梢上创造出新的价值：**从提效，到提质，再到创质。**

财务职责的三重跃迁

The Triple Transition of Financial Responsibilities

AI 对财务的改变，最终不会停留在工具层面。当取数、核对、编制、报送这些动作被 Skill 与 Agent 逐层接走，真正发生位移的不是效率曲线，而是人与系统之间的分工线，机器承担了可被规则描述的部分，人被留在无法被规则穷尽的部分。这条线一旦移动，财务的专业性就必须重新定义：它不再体现为"谁把账做得更准、把表出得更快"，而体现为"谁的判断更值得被系统执行"。阿里巴巴财务团队在六大职能、上百个场景的落地过程中反复验证了这一点：凡是能被清晰定义的，最终都会被自动化；凡是被自动化的，都会把稀缺性交还给定义它的人。因此 AI 带来的不是财务岗位的收缩，而是价值重心的整体上移，我们把这一过程归纳为三重跃迁。



第一重

从内容搬运到业务判断

过去财务八成的时间花在搬运数据上，取数、核对、搬运、报送。现在这部分交给 AI，人留给判断：这个业务该不该投、这个风险要不要控、这笔钱花得值不值。



第二重

从记录过去到模拟未来

财务过去的本职是把发生的事记准确；接下来的本职，是把没发生的事算明白，做哪个方案更赚钱、哪个市场值得进，财务要从事后记录，走向事前推演。



第三重

从规则执行到规则设计

过去规则写在制度里，人去执行；未来规则写进系统里，AI 去执行，财务仍然为规则的定义者。

> AI驱动业务模式的快速重构，阿里巴巴财务团队从自身的AI实践中总结了三重跃迁阶段，分别是从搬运走向判断、从记录过去走向模拟未来、从规则的执行者走向规则的设计者。
>
> ——徐宏，阿里巴巴集团首席财务官

在跃迁式变革的趋势下，阿里巴巴在财务六大职能域中应用 AI 重构了大量高频发生、重复投入、且价值密度极高的作业场景。我们从六大职能域典型场景中节选了五个代表型案例，拆解其背后的构建思路，分别覆盖账务风险探查与波动归因、单据模糊匹配与智能清账、CFO 咨询简报 & 经营盯盘、内控自检、财资流动管理。在传统模式下，这些场景面临着同一组困境：人力投入重、流程链路长、跨域数据强依赖手工匹配对接，难以支撑高频、快速的响应节奏。AI 的引入重构了这条链路的底层逻辑，我们借助千问办公，让非技术背景的财务人员即可自主构建所需的 Skill 与应用；通过 MCP 与 Connector 打通各域数据；在内部标准数据流程之上，让分析、检测、处理的全流程自动运转。这五个案例交付的不只是五套解法。其思路与方法同样适用于同类财务场景，也可依据各自业务实际灵活调整，由点及面，延展出一片可复用的实践图谱。



案例一
Case 1

结核算与报告
集成到内部财鲸 SaaS 系统的智能清账

给"挂在账上销不掉的往来余额"配一台自动配对机器。应收、应付、预付、暂估这些资产负债表科目上，每一笔发生额最终都要找到它的"对手方"，例如收到的这笔款对应哪几张发票、这笔暂估该由哪几张单据冲掉。以前是人拿两张清单人眼比对、逐笔勾销；现在由 AI 先把能配上的成千上万组自动配好、生成清账凭证，人只负责复核和处理配不上的那些。基于多对多匹配算法技术，针对资产负债表（BS）科目余额核对场景，将千万乃至亿级凭证行的清账核销从人工逐笔匹配升级为AI 自动清账加人工审核确认，解决人力不可达的复杂匹配场景。

方案价值
Case Value

亿级凭证行清账效率跃升

BS 科目余额核对是财务关账的核心环节，需对凭证行逐笔匹配核销、确保只留下 open 项便于业财核对。但单个科目的凭证行量级从千万到亿，人工逐笔匹配效率极低，open 项长期积压。系统由Agent自动执行凭证行的匹配和核销，财务团队聚焦于审核和例外处理。

攻克人力不可达的多对多匹配

一对一的清账人工尚可执行，一对多已经相当困难，而实际业务中存在多笔借方与多笔贷方交叉对应的场景，组合关系呈指数级增长，人力完全无法处理。系统通过Agent穷举并评估最优匹配组合，让这类过去只能搁置的场景变得可解，人工只需审核最终结果的合理性。

降低错账风险与合规隐患

海量凭证行中隐藏的错账难以被发现，且清账规则因科目、业务而异，历史凭证来自多个不同系统、线索保存位置各异，识别提取困难。系统将清账规则集中管理、统一执行，匹配结果保留完整线索链，确保每一笔清账都有据可查，从源头降低错账风险和合规隐患。

效果ROI
The Effect

清账凭证行量，
新增能力可每次可执行

255万行 ≈ 96 万组数据量

余额清账率
从约 70%提升至

95%+

效果示例
The Example

千问托管Agent + 财鲸 SaaS 协同架构

千问 24×7 托管Agent承接清账执行，财鲸 SaaS 作为宿主系统提供工作台与控制入口，Agent在云端跑，人在SaaS 里管，结果受控写回流程。这种架构确保 AI 具备全天候执行能力的同时，关键操作（如结果写回账务中心）必须经过人工审批，满足财务数据操作的合规要求。

T+1 离线同步与标准化执行流程

凭证行数据从账务中心以 T+1 方式离线同步至清账引擎，经数据预处理完成清洗、标准化和线索提取后进入清账执行环节。Agent按科目维度加载对应清账规则，自动完成凭证行的匹配与核销。清账结果须经过人工审核确认合理性后，方可写回账务中心数据库，AI 不直接操作账务数据，审批环节保障操作安全可控。

核心架构
Core Structure



应用场景
Application

月度科目清账

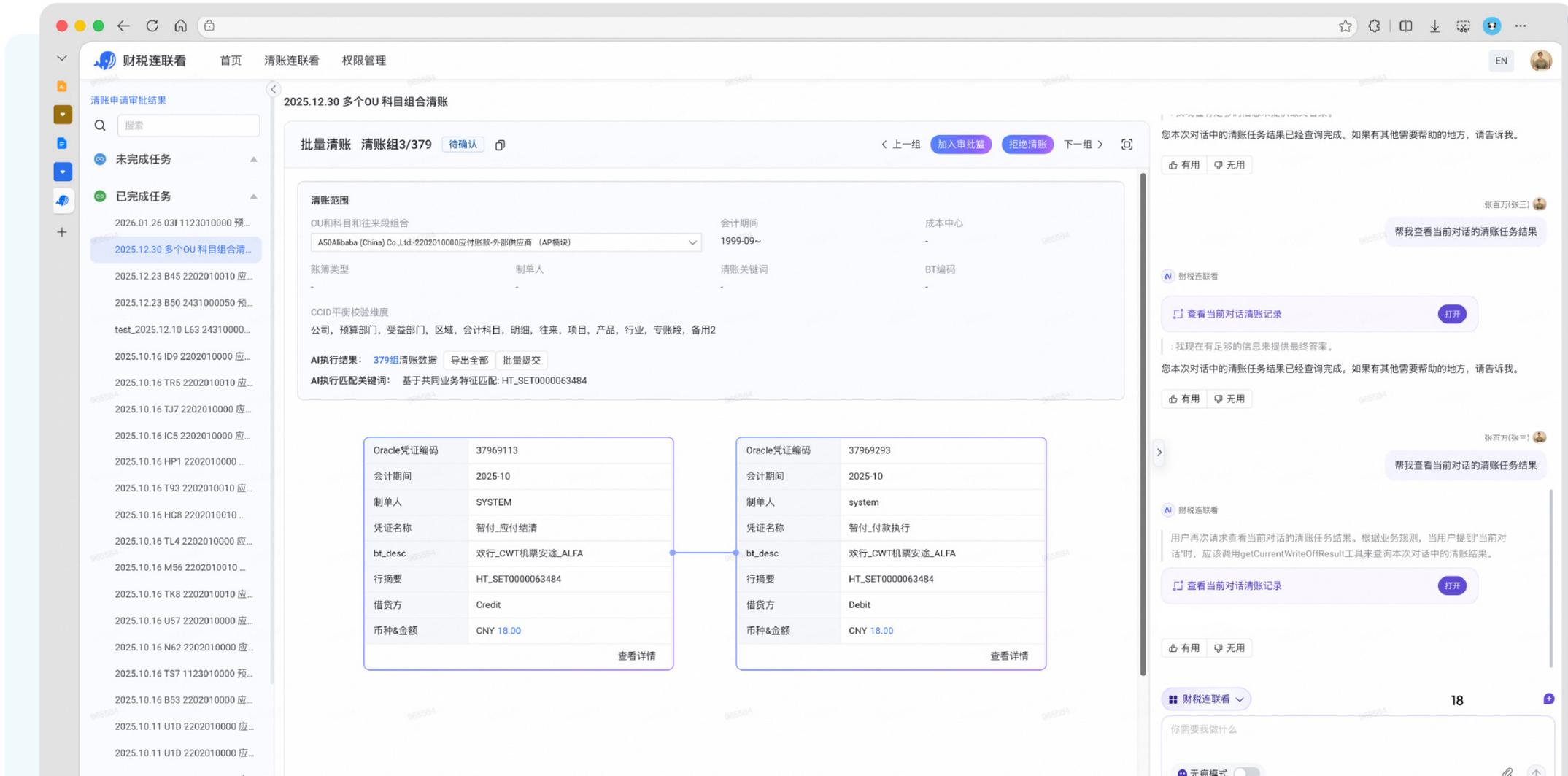
月末关账前，系统自动完成 T+1 数据同步和预处理，Agent按科目维度批量执行清账。财务人员上班后直接查看清账结果，处理标记为异常的匹配项，确认通过后结果自动写回账务中心。高频科目实现日清日结，月末关账周期显著缩短，长期积压的 open 项得到系统性清理。

复杂多对多场景处理

系统识别到多对多匹配后，自动计算最优方案并在财鲸工作台上展示匹配路径和依据。财务人员逐条确认或微调后批量提交审批，整个过程有完整的匹配逻辑留痕，内审外审均可追溯。以往这类场景因复杂度超出人力极限只能搁置，现在有了可落地的处理方式。

效果示例
The Example

千问办公开发的 AI Agent 深度集成到财税连联看，并与工作流联动处理清账作业。



案例二
Case 2

结核算与报告
AI 自动化财务成本巡检

财务风险探查及波动归因分析是财务结核算及报告场景中非常繁琐且频繁的工作，给公司的成本账目配一个7×24 值班的"质检员"可以有效解决这个问题，"质检员"每天自动把所有成本数据从头到尾扫一遍，哪里算错了、哪里突然不对劲，主动圈出来告诉责任人，而不是等月底关账、等报表出来才发现。

AI可以通过三步就实现巡检。

首先定规矩，财务把判断经验写成机器能执行的检查规则，其次机器全量扫，不再抽样，AI 按天或按周把全部成本数据扫完，逐条比对规则。最后带着原因推给人，人只需要判断“确认属实”还是“这是正常的”。

方案价值
Case Value

异常主动感知，告别人工巡检

本案例是一个云产品财务成本的异动巡检，因为其数据产出链路长、涉及多个加工环节，任何一段出现bug都会导致指标异常。过去每次异常全靠人工逐源头排查，往往需要数小时才能定位到具体问题表，修复周期更长，日常波动更是缺乏主动感知手段。现在系统每日自动生成巡检日报，覆盖各链路的产出状态，异常发生时分钟级定位到具体问题环节并自动推送告警给责任人，让问题找人而不是等人来排查。

口径统一锁定，链路全程可追溯

成本指标涉及多张底表和多层加工，不同人使用不同口径容易得出不同结论。巡检体系将核心指标（如总成本 = 七项加总、算力利用率等）在指标库中版本化管理，所有报告和分析使用同一口径，从根本上消除数据分歧，使成本讨论建立在共同的事实基础上。

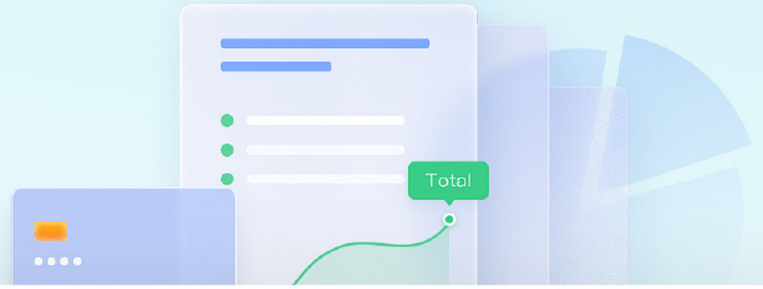
效果ROI
The Effect

原人工排查耗时约
4~8 小时

引入财务自动化巡检机制，
每天定时提前预跑产品售卖率，
并生成巡检报告耗时可缩短到 **30分钟内**



效果示例
The Example



产品售卖率巡检日报（非真实演示数据）

2026-09-11 | 数据截止: 2026-09-11 | 监控产品: 23 个 | 异常指标: 3 个

综合售卖率概览

ECS-vCPU	OSS-存储量	EBS-存储量	ADB-CPU	Tair-内存	RDS-CPU
58.8%	34.8%	72.9%	112.0%	68.0%	56.5%
环比7日 +0.6pt	环比7日 -0.1pt	环比7日 -0.1pt	环比7日 +1.9pt	环比7日 +0.6pt	环比7日 +0.1pt

Lindorm-CPU	PolarDB-CPU	Hologres	Flink	MaxCompute
103.9%	59.8%	59.7%	117.5%	72.1%
环比7日 -0.6pt	环比7日 -0.0pt	环比7日 +0.3pt	环比7日 +0.4pt	环比7日 -0.3pt

⚠ 异常指标（3）

开源大数据平台 E-MapReduce 计算
综合售卖率
135.6%
+2.8pt
综合售卖率提升，整体售卖效率改善

实时数仓 Hologres 存储
物理资源生产率
80.9%
-2.2pt
物理资源生产率下降，离线资源或管控开销占比增大

ADB 内存
综合售卖率
103.1%
+2.1pt
综合售卖率提升，整体售卖效率改善

千问办公每天自动生成巡检结果报告，通过钉钉或邮箱发送给对应的负责人，预警需要解决的事项

效果示例
The Example

四层数据加工体系

整套巡检建立在自下而上的四层数仓架构之上：底层承接原始业务数据（订单、收入、账单、手工埋点等），中间层完成成本明细与单价计算，汇总层产出调用日志与计费维度统计，最终形成权威视图供财务使用。底层明细不直接开放，所有访问通过受控视图进行，确保数据使用安全可控。数据加工由专业的调度平台统一管理，支持多项目数仓并行处理，ETL 过程全程可追溯。

数据资产治理

所有数据表和指标口径在统一的知识库中集中管理，已覆盖多张核心表，每张表都有完整的变更记录和上下游关联关系（包括表结构定义和血缘记录）。核心指标的定义、计算逻辑和变更记录全程可追溯，任何口径调整都有据可查。知识库中还沉淀了辅助脚本和报告模板，支撑团队协作和新人上手。

自动化巡检与告警推送

巡检日报的生成由千问办公Skill驱动，Skill中定义了数据检查逻辑、异常判定规则和报告输出模板，按固定节奏自动执行全量数据检查，覆盖所有上游链路的产出状态。当数据发生变更或指标出现偏移时，Skill 自动触发告警推送至责任人的钉钉，附带偏移指标、影响范围和问题定位信息，责任人收到后即可直接推动修复，无需再手动逐表排查。

核心架构
Core Structure



应用场景
Application

日常成本巡检

财务成本负责人每天早上打开钉钉即可看到当天巡检日报，各链路状态一目了然。遇到异常时日报中直接标红了具体哪张表、哪个加工环节出了问题，负责人不用自己去逐表排查，直接联系对应数据开发处理即可。过去可能需要半天才能定位的问题，现在几分钟内就能进入修复流程。

月度成本复盘与审计

月末复盘时，直接拉取一致口径的历史对比数据，支撑成本趋势分析与归因，不再因口径变更导致不同月份数据不可比。审计场景下，任何指标都可以追溯到完整的加工链路和变更记录，提供充分的数据可信度，显著降低审计沟通成本。



案例三
Case 3

经营分析与业务管理
CFO 的数字助理 Luca

方案价值
Case Value

Luca 有自己的工号、自己的钉钉头像，你可以单聊他、也可以把他拉进群里 @他。随时问制度、问口径、问数据，他随时答；到了该出报告的日子，不用人催，他自己按日历把该看的指标扫一遍、把汇报发出来。做的每一件事都留痕，管理员随时能翻。财务专业技能自动迭代、所有skill支持“热插拔”、数据不掉线、全程可审计的智能协作。

知识缺口从静默消失变为持续沉淀

商业管理团队面临的核心困境之一是知识咨询：多个业务口径和规则散落上百份文档，口径频繁更新，专家答疑一事一议、质量因人而异。更深层的问题是，未被收录的知识缺口反复出现却无处追踪，同样的问题被不同的人反复提出，答不上来的经验教训每次都消失在日常沟通中。Luca 对每个未能回答的问题自动建单，专家处理后由 Luca 主动回访提问者，形成完整闭环，知识库随日常使用不断增厚。

经营数据从事后复盘前移到当日预警

另一类精力消耗是经营数据盯盘：收入大盘、重点产品收入、模型收入榜单靠人工从数仓逐一取数制表，动辄数小时且易错，异动往往到周会才发现，错失处理窗口。Luca 按日历自动巡检关键指标，同环比异动当日推送至管理群；临时取数需求分钟级返回结构化图表。

安全可控，全程可审计

Luca 的运行全程受平台监督：技能更新须管理员审核上线，行为准则人工审定，定时任务集中管理，会话记录可见可审计。身份与权限由平台统一托管，凭证不落入技能包。工单与巡检状态全部外置于钉钉台账，跨会话持久化、人可审计，满足财务数据使用的合规要求。

效果ROI
The Effect

查询响应中位约 **1分钟**　　分析时效提升约 **95%以上**　　1–2天压缩为约 **2小时**

效果示例
The Example

三层能力架构

Luca 的能力分三层组织，各层职责清晰：最上层是岗位人设：定义 Luca 的行为规范、权限边界和安全红线，降级时静默处理而非暴露技术细节给用户；中间层是通用协作：工单管理、心跳巡检、任务门禁，与业务领域无关，新增领域直接复用；最下层是领域技能：知识问答（支持多业务领域）和经营数据洞察。三层分离意味着新增业务领域只需扩展最下层，上层完全复用，扩展成本极低。数字员工在云沙箱中运行，钉钉会话、定时任务、业务事件三类触发统一接入。

知识问答与工单协作闭环

知识问答遵循严格原则：只用库内已有内容回答，每个回答附带来源引用，数据不做二次加工，未收录即声明暂无答案。在答不上来之后Luca 自动生成结构化工单写入钉钉台账，专家在台账上认领跟进，答复先进草稿、经人工确认后由 Luca 主动回访提问者。超时提醒与工号核验保障不遗漏、不越权。

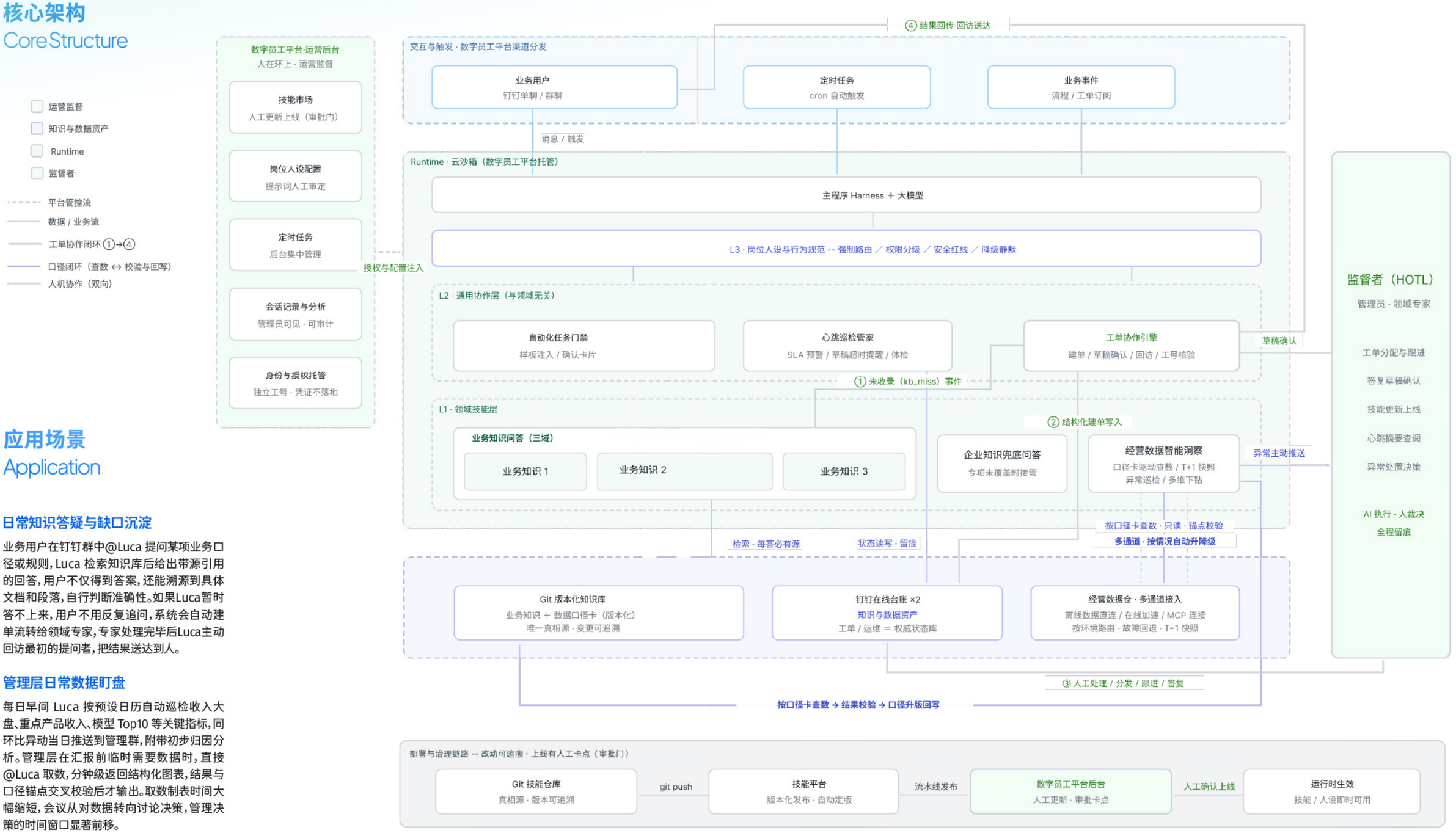
经营数据智能洞察

每个指标沉淀为版本化的口径卡：明确定义、过滤条件、校验锚点和变更记录，口径由人审定、AI 照卡执行，杜绝AI 自行发明口径的风险。查数通道按环境自动选择最优路径（离线直连、在线加速、MCP 接口等多种方式），主通道异常时自动切换备选。收入大盘、产品切片、模型 Top10 即问即答，同环比与多维下钻一句话完成，结果先与锚点校验、偏离即停下排查，叠加每日自动巡检与异常推送，形成AI 依据知识库自主查数→结构化输出→人工裁决行动的闭环。

与数字人的沟通像与同事沟通一样简单，可以布置任务、写文档、分析报告、甚至协同其它同事完成工作。



核心架构
Core Structure



应用场景
Application

日常知识答疑与缺口沉淀

业务用户在钉钉群中@Luca 提问某项业务口径或规则，Luca 检索知识库后给出带源引用的回答，用户不仅得到答案，还能溯源到具体文档和段落，自行判断准确性。如果Luca暂时答不上来，用户不用反复追问，系统会自动建单流转给领域专家，专家处理完毕后Luca主动回访最初的提问者，把结果送达到人。

管理层日常数据盯盘

每日早间 Luca 按预设日历自动巡检收入大盘、重点产品收入、模型 Top10 等关键指标，同环比异动当日推送到管理群，附带初步归因分析。管理层在汇报前临时需要数据时，直接@Luca 取数，分钟级返回结构化图表，结果与口径锚点交叉校验后才输出。取数制表时间大幅缩短，会议从对数据转向讨论决策，管理决策的时间窗口显著前移。

案例四
Case 4

风险管控与内控
在现有流程中集成 AI 内控自检

在公司现有流程上，挂一个"随手自查"的 AI。单据往前走的时候，它顺手把该看的控制点都看一遍，例如：这笔支出有没有走该走的审批、金额有没有超权限、单据附件缺不缺、有没有人既当申请人又当审批人，有问题当场提示，没问题就放行。基于全生命周期 Agent 协作与持续性监控技术，将内控风险检查从需要投入多人天的手工专项升级为Agent 接力执行的自动化闭环，让内控团队聚焦于高价值的风险判断与决策。

方案价值
Case Value

检查效率显著提升

一次完整的内控专项检查涉及访谈整理、数据查询、证据比对、报告编写等十几个环节，过去全靠人工推进，一次检查动辄消耗超过60人天。现在检查全生命周期被拆解为9个标准阶段，由18个专业 Agent 接力执行，从项目初始化、访谈整理、风险蓝图绘制、测试执行到报告生成和缺陷跟进，全流程自动化推进、全程可追溯，团队精力从重复劳动转向高价值的风险判断和策略制定。

检查质量不依赖个人经验，知识持续积累

传统检查范围依赖个人经验和认知，测试点是否全面没有系统性保障，好的检查方法存在于个人脑中、随项目结束而流失。系统以13个渠道的知识库作为判断底座，自动从制度中心等渠道采集知识、交叉验证并标注可信度与时效，风险识别、测试规则编写、规则定义都消费知识库，避免 AI 退化为通用模板输出。每次检查成果反哺知识库，组织检查能力持续增厚而非随项目结束归零。

从被动响应转向持续监控

传统模式只能一次性检查、无法持续监控，问题暴露后才启动，资损已发生、监管已发现，修复成本远高于预防成本。系统将一次性检查成果沉淀为持续监控规则：检查发现经多维度准入评估后写入稽核矩阵，规则引擎定时执行，异常按严重程度分级告警回流，从被动迎检转向主动治理。

效果ROI
The Effect

标准风险检查专项从3个月
缩短到
1个月

快速专题项目从1个月
缩短到
1周内

效果示例
The Example



千问办公中集成系统流程和配置对应Skill

千问办公自动通过AI生成内控质检报告

九阶段全生命周期 Agent 协作

检查全生命周期拆为九个标准阶段（初始化 → 知识采集 → 访谈 → 风险蓝图 → 流程与 RCM → 测试 → 发现 → 报告 → 缺陷跟进），由18个专业Agent接力完成。钉钉AI表格作为数据中枢，所有Agent读写同一套结构化数据，从项目信息、RCM矩阵、测试底稿到风险检查发现和缺陷跟进，过程全程可追溯，各Agent在同一事实基础上协作。

数据分析

数据分析 Agent 直连 MaxCompute，根据测试场景自动决策全量分析还是抽样检查，降低内控团队对 SQL 和权限申请的依赖。测试执行采用双轨调度：A 轨由 Agent 完成数据分析，B 轨同步进行人工验证，AB 混合模式保障结果可信。SQL 保留完整文本与执行日志，测试过程可复现、可审计。测试后强制执行"应检 vs 实检"覆盖度对账，系统性回答测试方案是否完整，避免关键测试点被遗漏。

质量门禁体系

系统建立了多层次的质量门禁，确保输出下限不依赖执行者个人水平：阶段转换须经语义门禁与机器门禁双重校验，Skill 间数据 Schema 契约校验确保接口数据完整性，知识库健康门禁监控知识库质量，报告质量评分达到阈值方可发布。从输入到输出的每一步都有体系兜底，质量不依赖执行者个人水平。

持续监控闭环

每次检查的发现都会经过多维度准入评估后写入稽核矩阵，转化为可长期执行的监控规则。规则引擎按设定频率定时运行，异常按 WARNING、ALERT、CRITICAL 三级告警回流至责任人，结果同步回写钉钉 AI 表格。监控规则库随每次检查持续积累，覆盖范围越来越全。

核心架构
Core Structure

1.project-init
项目规划
工作台初始化

2.interview
访谈纪要
智能整理

3.narrative-rcm
流程描述
RCM 矩阵

4.test-manager
测试调度
底稿管理

5.data-analyzer
ODPS
数据分析

6.evidence
证据 OCR
智能分析

7.finding-writer
5C 风险检查
发现编写

8.report-gen
报告生成
质量评估

9.defect-tracker
缺陷跟进
整改跟踪

应用场景
Application

风险检查专项执行

内控团队启动一项风险检查专项后，Agent 自动推进九个阶段：从项目规划和工作台初始化，到知识库自动采集制度文件并交叉验证，再到访谈纪要智能整理、流程描述与 RCM 矩阵自动生成。数据分析 Agent 直连数据源，自动决策全量还是抽样，采用双轨调度（数据分析 + 人工验证并行），测试后强制进行覆盖度对账确保测试方案完整。内控人员只需在关键节点进行审核确认，最终报告经质量评分达标后自动发布。

持续监控与事件响应

专项检查结束后，新发现的检查点自动进入持续监控。内控人员在钉钉上按告警级别接收通知，对 WARNING 级别做日常关注，对 CRITICAL 级别立即介入排查。如果发生资损事件，事件响应 Agent 可以快速拉起完整复盘，从事实确认、根因分析到屏障分析和责任评估一气呵成，改进措施同步进入缺陷跟踪台账，确保闭环。

持续监控 • TRACK 2 • 3 Agent

10 · matrix-builder
稽核矩阵构建 • RxIxDxCxP 准入评估 • 稽核点筛选 • SQL 模板化

11 · rule-engine
规则引擎 • 五步方法论 • 定时调度 • 分级告警 • 结果回流

12 · external-data
火眼 API • 企业工商/风险/关联 • PO-P3 分级

钉钉 AI 表格 • 数据中枢

项目信息
Base ID / 状态 / 阶段

RCM 矩阵
控制点 /风险 /评分

测试底稿
WP 编号 / 结论 / 证据

风险检查发现
5C 框架 /风险 / 等级

缺陷跟进
整改状态 / 进度

知识库索引
文档 / 数据源 / 链接

事件响应线 • TRACK 3 • 1 Agent

13 · internal-control-loss-review
风险/资损事件快速复盘

事实确认 • 5-Why 根因分析 • 屏障分析 • 升维思考 • 责任评估 • 12 章复盘报告

联动：risk-engine 事实质量门禁 • defect-tracker 改进闭环

横向能力 • 4 Agent

14 · risk-engine
九维风险分析 • LxIxWxE 评分 • 风险检查蓝图

15 · knowledge-mgr
知识库管理 • 13渠道采集 • 交叉验证+重试

16 · quick-check
火眼 API • 企业工商/风险/关联 • PO-P3 分级

17 · access-control
快速风险检查 • 6阶段自动化 • 1-3 天闭环

工作台管理 • 1 Agent

18 · workspace-manager
统一入口 • 三层路由
路由判定矩阵 • Fallback 链
质量红线门禁+ Harness 门禁

共享基础设施

协作接口 完备性门禁 • Skill 间 Schema 契约

信息获取 L1-L4 层级—MCP 文档—浏览器—人工



案例五
Case 5

资金管理
用多Agents构建财资流动管理的虚拟团队

方案价值
Case Value

不是给资金团队配一个 AI 助手，而是让 AI 组成一个"资金部"。15个各管一段的 Agent 分六层排布：最底下一层把银行流水洗干净打好标；往上分析各业务板块的收支规律；再往上做境内境外、短期中长期的现金流预测；再往上决定"投多少、怎么投"；最上面执行调拨；旁边还有两个专门盯着的——一个报警、一个查活干得对不对。整个"团队"相互协作，实现千亿级流动资金管理从人驱动流程升级为Agent 驱动职能跃迁，保障资金流稳定、降低资金成本、提升资金收益。

现金流预测从粗放到精细

千亿级流动资金的预测过去停留在月度频次和全局合并口径，无法细化到业务线层面，预测偏离实际运营规律是常态。系统通过多 Agent 分层分析：先拆解到单个业务线的实际数规律，再汇总至集团全局，预测频率从月度升级到日度，粒度从合并层面细化到业务线层面。系统具备自校准能力：根据每日预实差异自动学习，例如发现"星期效应"与"大促"叠加导致预测虚增时，自动调整特征参数，使预测精度随使用持续提升。

账户管理从大额抽样扩展到全量覆盖

过去资金管理仅覆盖大额账户，大量中小账户处于管理盲区。系统通过 Skill 调用实现全量账户的精益化管理：财务人员用自然语言描述筛选条件，系统即可快速定位需要调整管理策略的账户，例如从数千个中精准筛出目标账户；再根据每个账户的历史交易特征计算个性化归集阈值；最后批量完成资金池配置并提交审批。全流程从过去的 1-2 天（分析发现→业务沟通→搜索查询→确定阈值→配置执行）缩短至 30 分钟内完成，管理覆盖从仅处理 5%-10% 的大额账户扩展至 100% 全量账户。

组织级协同替代人工串联

资金管理涉及分析、预测、决策、执行、风控多个环节，过去每个环节之间都需人工交接和推动。现在 15 个 Agent 分布在六个功能层中，通过 Agent 间协作自动串联全流程，上层分析结果自动流入下层决策和执行，风控 Agent 以旁路模式全程保障，非结构化信息（AI听记、钉钉聊天、邮件、钉钉文档）通过记忆体系持续为系统贡献价值。

效果ROI
The Effect

部分场景提升效率 **75%+**

同时将监控能力从工作时段扩展至全天候 **7×24h**

预测准确率提升至 **90%+**

将流动性管理从"经验驱动"升级为"数据驱动"，提升资金配置效率。

通过实时预警，在提升自动化程度的同时保持风险可控，实现安全与效率的平衡。

在千问办公中可配置多Agent，并且这是Agent之间相互联动方式，让多Agent像团队一样工作

效果示例
The Example



六层功能架构

系统自上而下分六层构建，每层职责清晰且逐层递进，上层分析成果自动流入下层执行：

- 数据底座：流水打标清洗 Agent 关联底层业务信息，清洗后为上层分析 Agent 提供统一的底层流水口径
- 现金流分析：为不同业务线和保障角色分别设置现金流分析 Agent，捕捉各自的实际数规律和经营收支特征
- 现金流预测：按境内/境外、短期/中长期四个维度组织预测 Agent，覆盖应付应收、流量汇总和预实对比
- 资金决策：在保障安全水位的前提下确定投融资规模与方案
- 调度执行：设计账户资金水位、收集调拨需求、规划并执行资金调拨路径
- 风控保障：流动性预警和质检 Agent 以旁路模式为全流程提供默认保障。

记忆体系贯穿各层

系统建立了短期记忆与长期记忆相结合的跨层记忆机制。短期记忆从AI听记、钉钉聊天、邮件、钉钉文档四类来源持续采集非结构化信息，使 Agent 在日常运营中不断吸收最新业务动态；长期记忆用于学习规则和运营规律，积累沉淀为可复用的分析经验。记忆体系确保非结构化信息（如管理层的口头判断、业务团队的即时沟通）持续为系统贡献价值，Agent 的决策质量随使用不断积累而非停留在初始配置。

Skill 驱动的操作执行

在千问办公平台上，Skill是Agent执行具体操作的基本单元。财务人员通过自然语言指令即可调用Skill完成资金池操作，快速筛选出需调整策略的账户、调用优化算法计算每个账户的个性化归集阈值、批量完成资金池配置并提交审批。操作执行全程留痕、可审计，Skill 的调用记录与参数变更均有据可查，满足资金操作的合规要求。

核心架构
Core Structure



应用场景
Application

业务变动驱动的主动资金管理

当业务变化(如大促、组织架构调整)引起数百个账户现金流波动时,系统自动感知变化:现金流分析 Agent 并行完成各业务线的实际数分析和预测更新,决策 Agent 基于最新预测输出投融资方案,调度 Agent 自动设计资金调拨路径并批量执行,风控 Agent 同步进行流动性预警和结果质检。

日度现金流预测与全量账户运营

每天早上管理层打开系统即可看到各业务线的最新预测数据,与实际数对比后模型已自动校准。不只是合并层面的现金流全景,还可以下钻到任意业务线查看预测细节和偏差原因。账户层面,零余额起的所有账户都已纳入管理范围,资金收益在更广的覆盖面上持续优化。

04 Future Forward 未来展望



回顾前文对财务六大职能域痛点与跨域共性难点的梳理，可以发现痛点与趋势之间存在清晰的对应关系：今天的结构性难点，正是未来数年财务职能演进的着力点。因此，本章不把趋势理解为若干并列的观察条目，而是把它们还原为一条相互依存的因果链条，并在此基础上提出面向国内企业的实践启示。

外部宏观不确定性，驱动企业搭建高级情景规划与敏捷治理体系；敏捷快速响应能力，进一步推动 CFO 从后台管控走向企业战略引领角色；战略落地需要资源分配工具，由此催生价值导向、常态化的新一代成本管理；战略推演、精细化成本分析、风险治理，全部需要技术底座支撑，推动财务大规模引入 AI 智能体；但技术本身不会自动创造价值，整套变革必须依靠重构后的复合型财务人才队伍承接落地。五大趋势相互依存，任何一块短板都会导致整体转型失效。

德勤多份分析报告反复警示：财务转型最大障碍，往往不是技术工具，而是组织惯性、思维模式、人才能力、业财部门隔阂。转型本质不是替换一套财务系统，而是财务职能定位、工作方式、组织人才体系的系统性重塑。只做系统上线，不做组织与人员变革，数字化项目很难拿到预期回报。



理性看待 AI 财务热潮，警惕重采购轻落地

不宜盲目追求全场景 AI 上线，而应优先选择少数高价值、可衡量的场景开展试点，取得确定的业务价值之后再扩大规模，同时同步建设 AI 财务治理框架，解决可审计、可追溯的风险。这一主张直接回应了落地顾虑中的三类问题：投入产出口径不统一使 ROI 难以衡量，市场供给繁杂使选型与集成困难，智能体权限与审计轨迹的治理体系尚未成形。需要明确的是，治理框架应与场景试点同步推进，而非留待规模化之后补建。



成本管理摒弃运动式降本

应建立常态化的全价值链成本纪律，区分维持性开支与战略投入，避免简单按比例一刀切压缩费用，推动业务部门承担成本主体责任，从单纯的费用削减升级为投入产出效率管理。这与经营分析与业务管理职能域的痛点完全吻合：成本归因不清晰，降本因此容易演变为运动式任务，短期改善利润却损伤中长期增长根基。破解之道在于先补齐成本归因的数据与口径基础，使每一笔开支的效率可被评估，成本纪律才具备固化进流程与考核的条件。



平衡集权管控与业务敏捷

可积极借鉴财务卓越中心（CoE）模式，化解集团统一管控与业务灵活应变之间的矛盾，避免走向高度集权或完全放权两个极端。痛点全景中的若干困难正是这一矛盾的外在表现：业务临时问数依赖少数熟悉数据的专人，响应滞后于决策；付款审批链条长、节点多，错漏风险随链条延长而放大；跨组织、跨地域协作中多主体与多币种并行，沟通成本居高不下。CoE 的价值在于把标准、口径与工具能力集中沉淀，把响应与判断的敏捷性留在贴近业务的一线。



人才转型内外并举 不能只依赖外部高薪挖人

应优先推动内部财务人员的技能升级，建立双向融合的人才体系，避免技术团队与财务团队形成两张皮。自动化释放人力之后，必须配套能力建设，否则无法转化为战略价值。对照痛点全景，此项启示的紧迫性尤为突出：专业知识与判断经验缺少结构化的传承机制，人员流动即意味着能力流失；复合型人才培养周期长、断层明显。更需警惕的是一种典型误区——若仅从外部引进技术人才而不升级原有团队，技术产出的分析模型财务看不懂，财务提出的需求技术无法理解，协作将在中途失效。



CFO 个人角色升级不等于财务组织升级

战略分析与经营洞察能力需要下沉到整个财务组织，而不是只集中在少数高管，如此才能真正完成财务从后台核算部门向企业价值中枢的跃迁。痛点全景所提出的三条价值跃迁方向——从人找信息到信息找人、从事后核算到实时经营、从规则执行到专业判断——衡量的对象正是财务组织的整体能力水位。若基层仍被逐笔对账、手工底稿、反复取数所占满，组织层面的跃迁便无从谈起。

AI时代的财务部门不再仅仅是记账与守风险的后台部门，而正在成为企业驾驭不确定性、制定战略、优化资源配置、驱动价值增长的核心中枢。AI 智能体提供了强大工具，但真正的决定性因素仍然是组织治理、流程机制与财务人才能力建设。对于 CFO 与财务团队而言，未来几年的核心命题并不是追逐最新的技术概念，而是把技术、流程、组织人才三者协同推进，把不断拓展的财务边界，转化为实实在在的企业经营价值。由此回望痛点全景的意义便更加清晰：它既是当下财务组织真实处境的写照，也是转型优先级的排序依据。承认痛点、量化痛点、逐个消解痛点，本身就是通向价值中枢最稳妥的路径。

关于
千问办公

千问办公是阿里巴巴全新推出的一站式AI办公平台，致力于打造AI时代专业人士与企业的工作方式。当前深度融入钉钉生态，实现与钉钉功能体系的无缝衔接；未来将进一步打通企业数据库及主流IM工具，构建更广泛的连接能力。平台整合了多模态内容生成、浏览器自动化、网页制作、定时任务调度以及全套Office文档处理能力：与企业IM（钉钉）完整打通，员工无需切换平台，就能完成创建文档与表格、总结群聊信息、发送日程与待办、发送消息与邮件等工作；出色的网页交付能力，不止生成HTML，更能提供域名与数据库服务直接上线；完备的多模态能力，图片、视频、音乐音频一站式生成。从灵感输入到专业输出，千问办公正把「能上手干活、能交付成果」的生产力带进越来越多组织。

Appendix 附录 05

千问办公产品全景图：
AI能力向上生长

产品能力持续迭代中，具体以官方最新发布为准 *
钉钉、千问办公、Teambition 等均为阿里巴巴旗下产品

统一入口与终端
ACCESS
人人可用 · 全端覆盖

- **千问办公** — AI 原生个人工作台· 组织AI中枢 —个入口· 从个人提效到组织级Agent部署
- **钉钉 APP** — 组织协同统一入口 消息 日程 审批 日报
- **A1 系列** — AI 录音硬件 会议实时记录智能转写
- **开放平台** — 生态集成·应用市场 API·连接器·ISV 应用

AI 应用层
APPS
开箱即用的
智能协同应用

- **钉钉文档** 多人文档·表单·白板
- **AI 表格** 智能数据协同· AI问数
- **钉钉会议** 音视频会议·AI听记纪要
- **钉钉知识库** 组织知识 · Wiki · 权限
- **Teambition** 项目与研发协同管理
- **宜搭** 低代码 aPaaS · 业务系统搭建

Agent基础设施层
AGENT INFRA
让 AI 从个人
生长为组织能力

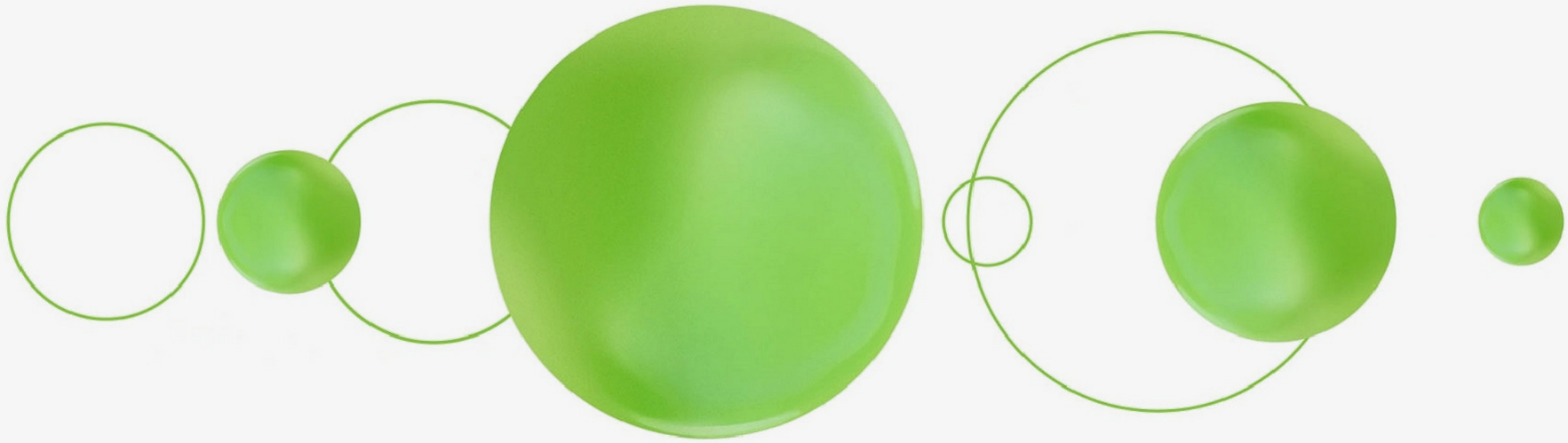
- **MyContext** Agent 上下文基础设施 聊天/文档/业务数据— AI 可用上下
- **A2A协议** Agent 互操作与协作标准 跨系统 Agent对话任务委派
- **数字员工** 组织 Agent · 数字分身· 多 Agent 部署 任务分发 · 工作流自动化运行时

AI 底座层
FOUNDATION
模型、平台与安全底座

- **通义千问大模型** Qwen 系列全模态模型能力底座
- **阿里云百炼** 模型服务与 Agent 开发平台
- **企业级安全与合规** 数据安全 · 权限管控 · 审计



Deloitte.



关于德勤

Deloitte.

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国31个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计、税务、咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤"于1978年启用，寓意“敬德修业，业精于勤"。德勤全球专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡"为宗旨，为资本市场增强公众信任，为人才激活迎接未来的能力，为客户转型升级赋能，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

德勤中国业务咨询

金科
德勤中国首席财务官
菁英中心主管合伙人
cjin@deloittecn.com.cn

黄耿
德勤中国财务管理转型及绩效管理合伙人
德勤中国首席财务官菁英中心思想领导力主管合伙人
anhuang@deloittecn.com.cn

免责声明

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。