

通过整合财务组织 平衡风险和绩效

2008年全球首席财务官研究
内容摘要

与沃顿商学院及经济学人信息部合作进行的研究





导言

Mark Loughridge IBM资深副总裁暨首席财务官

相互依赖的全球市场带来了新的机遇。就IBM而言，我们很清楚的看到了这一点。

去年，我们的董事会主席向21世纪的接班人提出其愿景：务求将IBM这个跨国企业打造为全球化整合企业。这种企业演化将催生新的商业模式，而这些商业模式则着重于在全球各地以合适的成本、合适的技能以及在合适的商业环境内执行各种业务和职能。但是，这对财务部门意味着什么呢？我们是否具备足够的灵活性以适应甚至推动这种创新格局？

我个人对《2008年全球首席财务官研究》内关于“整合财务组织”的历程感触良多。十多年前，IBM财务部门致力于发展为一个更具效率和成效的组织。当时，华尔街不少分析人士都在鼓吹IBM分拆旗下各个业务单元，我们需要用事实来证明他们的见解是错的。但是，这些事实真的得来不易。各个运营单元不同的绩效指标，导致不能整体地描画出协同合作的潜在效益。在往后的岁月里，我们在降低财务部门的整体成本之余，建立了共同的会计科目表，确立了一致的数

据，提高了财务部门的灵活性，加快了月末财务的结算速度，并加强了对分析和业务问题的关注。正如本报告所指出的，我们将财务部门工作从“回顾型”转变为“前瞻型”。如今，我们的财务管理系统可为公司提供切合的信息和灼见，从而为营运提供了指引。本着不断改进的精神，我们将在这条道路上继续向前迈步。

在全球市场上，我们的财务管理咨询团队和商务流程管理团队可利用IBM的内部经验以及深厚的业内专业知识，帮助客户优化其绩效。我们拥有10,000多位财务管理专业人员，可帮助您识别、创造和交付持久的商业价值。

我们希望借此机会，向所有参与本项研究的首席财务官和财务行政人员表示衷心感谢，承蒙他们拨出宝贵时间为我们提供各种宝贵意见。他们的真知灼见激发了IBM公司内部人员的新思维，让其明白到如何能更有效地帮助客户寻求创新和成长。我和我的同事们期待未来继续与您联系并共同向前迈进。



摘要

在相互依赖的全球市场上，一众首席财务官均希望其机构表现理想，超越竞争对手，并取得持续的强劲增长和丰厚利润。他们希望具有敏捷地应对变化、抓紧机遇和抗御风险的能力。大部分首席财务官任由各个业务单元和各地区按照其专门准则和地区作法实施财务活动以达到这一目标。但是，IBM最近对1,200位首席财务官和资深财务专业人员进行的研究表明，这种方法往往是错误的。

重新思考商业模式、运营模式和风险影响

“全球化”的概念已非单单局限于跨国组织，也不仅是进军不同国家市场那么简单，而是指逐步建立一个涵盖全球资产的网络，从而可横向和垂直地优化资源。当前的企业管理结构，如控股公司、分散经营的公司和集成经营的公司等，在收入和股价增长方面的表现差异不大。

因此，企业应该转变商业模式，以便充分利用这种崭新方式以驾驭全球业务。为实现这种战略性转化，企业还需转变其运营模式。关键在于现在的财务管理模式是否具备足够的灵活性以适应甚至推动这种转化？

毫无疑问，世界市场充满风险。在收入超过50亿美元的企业当中，三分之二（62%）的企业在过去三年中经历了重大风险事件。其中，将近一半（42%）的企业对重大风险的准备并不充分。再者，除财务风险外，企业还会碰到很多其他风险。87%的风险事件属于战略、地缘政治、环境、经营或法律方面的风险。虽然风险类别非常广泛，仅有约一半（52%）的受访人表示其企业拥有正规的风险管理计划。

首席财务官主要关注哪些问题？答案是所有问题。全球化和广泛的风险为他们原已非常紧密的财务工作事项增添了额外包袱。若问其工作日程中哪个领域的事务最为重要，他们通常觉得难以定出优先次序，因为几乎每项调研中的财务活动都已被列入“非常重要”的类别。有趣的是，我们在研究中发现，支持/管理/减轻企业风险（66%）和推动整个企业内部的信息集成（62%）这两种在工作事项中位列榜末的事务，恰恰就是区别收入和股价增长速度表现突出或不佳的关键。

那么，什么是整个企业内部信息集成的推动力呢？我们的访谈和统计分析显示，企业内通用的数据定义、标准会计科目表、通用的标准流程和全球性强制标准是问题的关键所在。不足七分之一的企业集合使用以上四项准则来对整合其公司内的财务组织进行管治。这些准则都是良好公司治理的组成部分，也是我们所称的整合的财务组织（*IFO*）。与非整合的财务组织相比，整合的财务组织有助企业取得更佳绩效。事实上，本研究内拥有整合的财务组织的企业，其收入增长率差不多是同行其他企业的两倍。由于更易察觉风险，整合的财务组织可对风险有更好的准备。

成功的首席财务官，能在风险管理中呈现真相和发挥主导作用

呈现“真相” 绩效超卓和风险管理的精髓在于如何表现真相。所谓“真相”，是指根据确凿数据所得出的一系列反映企业实际绩效的事实。采用通用流程和数据有助于呈现真相。企业标准化能提供新的维度（如：客户、渠道和供应商等），亦有助于运用新的方法以审视

销量、收入和利润。数据标准有助于在企业内对关键项目（如：毛利率的组成部分）进行一致定义。

确保数据的一致性，使话题由“这些数据是否正确？”转为“如何利用这些数据改善业务？”这也是从处理交易到数据分析的转变。当数据转化为信息再转化为识见后，财务工作就可从“回顾式”的历史汇报工作转化为“前瞻式”的洞察工作，为企业的未来方向提供指引。

了解真相的首席财务官可协助企业制定运营决策和战略方向。具备整合的财务组织的首席财务官能够了解企业决策和战略与真相之间的关系。整合的财务组织一方面可通过加强企业纪律来提高企业的灵活性和敏捷度，另一方面亦可通过加强组织的条理和关联性来提高企业的发展速度。以下两点对于呈现企业真相非常关键：通过流程责任制建立全球标准，以及简化支持各种职能的系统和组织结构。

- 通过流程责任制建立全球标准 - 与流程的强制执行或流程参与不同，全球流程责任制是跨越组织和文化界限及障碍的主要推动力。整合的财务组织在整个企业内采用全球流程责任制的概率，是非整合的财务组织的3.5倍。严格遵守全球流程责任制的机构，更容易在整个企业内推行流程和数据改进工作。全球流程责任制能就工作流程的统一设计和调度确立所需的职责和责任。
- 简化 - 整个企业内通用的流程标准和数据标准有助于简化支持各种职能的系统和组织结构。整合的财务组织有助于消除结构性障碍，从而提高调配和执行财

务活动的速度。此外，支持各种职能的技术和交付模式在增强财务组织的灵活性以适应不断变化的商业模式之余，亦有助于维持全球标准。全球流程责任制在这里再次发挥支援作用。

管理风险。研究结果显示，企业希望首席财务官能具备管理风险的领导力。管理风险有赖于从董事会到中层管理层之间的充分协调。目前，企业一般都还处于努力了解企业整体风险概况的阶段。而从简单的风险/回报等式也可看出，所有绩效问题在本质上都和风险有关。以下两点是风险管理的关键：首席财务官协调风险管理，以及风险管理与绩效管理的融合。

- 协调风险管理 - 首席财务官在判断和指引企业整体的风险情况时处于独特的位置。有效执行风险管理的首席财务官通常都有风险管理组织直接向其汇报¹。有效的组织也较可将企业对风险的正式立场和容忍程度，由上至下地从董事会到中层管理层间传达开去。
- 融合绩效管理和风险管理 - 有效的组织能对风险进行前瞻管理，从而拉近绩效差距。本研究清楚指出，相对于成效较逊的组织而言，有效的组织更多参与正规的风险管理活动，而这些活动则包括对监控、汇报、历史信息比较、评估工具、预测性分析、风险调整预测、流程控制等手段的运用。

研究方法和受访人员分布情况

在IBM《2008年全球首席财务官研究》中，我们进行了大量的一手研究，借此探讨首席财务官和资深财务专业人员如何受绩效、风险、运营杠杆和公司治理等问题影响及其处理手法。本研究的核心，主要在于首席财务官选择使用不同财务管理模式，及其在风险管理中的角色和成效的各种假设。

本研究是一系列探讨高层管理人员所面对的问题的研究之一，其他研究还包括：IBM 2003年全球首席财务官研究，IBM 2004年全球首席执行官研究，IBM 2005年人力资本管理研究，IBM 2005年全球首席财务官研究，IBM 2006年全球首席执行官研究，IBM 2008年全球人力资本管理研究。

研究方法 - 访问1,200多位首席财务官和资深财务专业人员

一手调研的基础是广泛地与财务专业人员、经济学家信息部(Economist Intelligence Unit)、沃顿商学院(Wharton School)教授和其他课题专家召开工作研讨会。调研问卷总共包含34条问题，对象是全球79个国

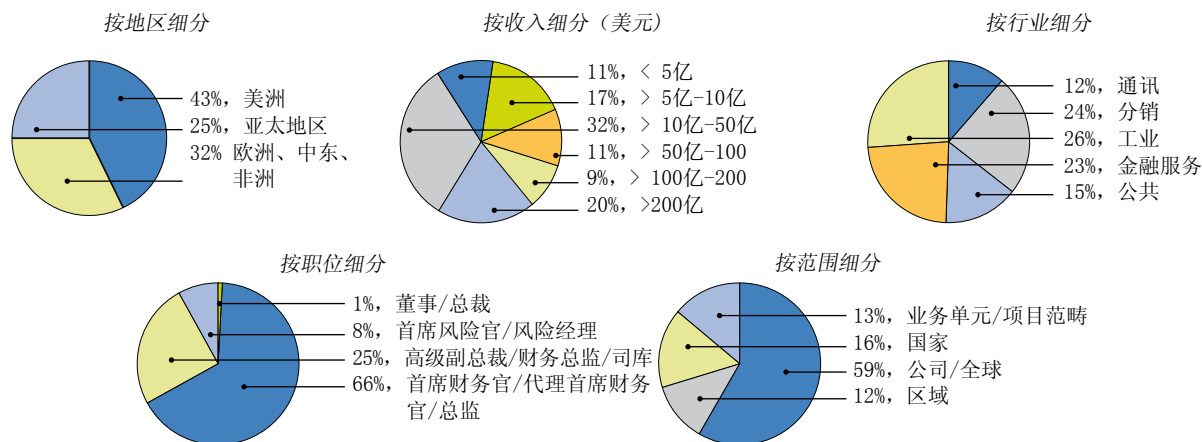
家、五大主要行业 and 不同收入规模企业内的1,200多位首席财务官和资深财务专业人员。

经验丰富的IBM财务管理专员进行了619个面访，而经济学家信息部则通过在线调研工具进行了其他611个线上访问。IBM商业价值研究院(IBM Institute for Business Value)分析师负责数据分析。IBM全球企业咨询服务部(IBM Global Business Service)、IBM财务运营领导层、两位沃顿商学院教授和其他外部专家负责分析、审查最终的研究成果和结论。本研究于2007年春夏进行，最终分析在2007年第三季度完成。图1显示了受访人员的分布情况。

在本报告中，**表现突出企业**是指该参与企业的选定财务指标至少高于平均水平1.5个标准差²。也就是说，**表现突出企业**是指在竞争力比较中位处前50%的参与企业，而**表现不佳企业**是指位处后50%的参与企业。

除了分析问卷答案之外，我们还希望验证财务表现突出与不佳者的选择和管理方法是否有差异。为了进行此项分析，我们选取了那些已向外公布其财务信息的企业作

图1. 2008年全球首席财务官研究受访人员细分



来源: IBM全球企业咨询服务部, 2008年全球首席财务官研究。

为样本子集。通过审视五年的财务信息, 我们可以了解在样本内哪些企业在收入和股价增值方面高于或低于平均年复合增长率(CAGR)。对于样本子集中的企业, 我们通过分析企业股价与相关行业指数之间的差别, 将股价增长率标准化。

请登录 ibm.com/gbs/2008cfostudy, 通过我们的在线评估工具, 对贵公司的情况与我们的全球数据进行比照分析。

致谢

IBM《2008年全球首席财务官研究报告》是多方人员数月合作取得的成果。IBM 全球企业咨询服务部希望借此机会，向所有对本项研究作出贡献的人员表示诚挚的感谢：

- 感谢世界各国和各个行业的首席财务官和资深财务工作人员贡献出宝贵时间和真知灼见；
- 感谢IBM 全球企业咨询服务部各合伙人和IBM客户管理团队执行访谈；
- 感谢IBM财务管理咨询队伍和领导人对各个区域和国家的调研活动进行管理；
- 感谢宾夕法尼亚大学沃顿商学院参与设计部分访谈问题以及对本报告观点作出贡献；
- 感谢经济学人信息部提供研究方法指导，参与设计访谈问题和收集问卷回应；
- 感谢IBM商业价值研究院就研究方法作出贡献并提供主题专业知识。

联系我们

IBM全球企业咨询服务部简介

IBM全球企业咨询服务部在全球160多个国家拥有业务专家，利用创新解决方案，更快发现、创造和交付价值，为17个行业的客户提供深入的业务流程和行业专业知识。我们充分利用IBM广泛的能力，为客户提供专业建议，帮助客户实施度身设计的解决方案，实现意义深远的商业结果和可持续发展的成功。

IBM商业价值研究院是IBM全球服务的一部分，根据事实提出对单行业或跨行业之关键问题的战略性见解，供高级业务管理人员参考。

IBM全球企业咨询服务部财务管理部门简介

IBM全球企业咨询服务财务管理部门关注通过改善财务组织的有效性和效率，帮助企业实现创新和提高绩效。财务管理部门拥有4000余名成员，全面处理客户所面临挑战的端对端能力。我们的业务包括财务转型、改善财务运营、业务绩效管理、业务风险管理和公司财务应用系统。

更多信息

如果您希望了解本研究的更多信息或希望直接与IBM财务管理部门主管人员联系，请参考以下联系信息或浏览

ibm.com/bcs/financialmanagement

全球和美洲

Steve Lukens
全球和美洲财务管理部门
steve.lukens@us.ibm.com
+1 917 472 3268

美洲

Tom Whelan
加拿大财务管理部门
tom.whelan@ca.ibm.com
+1 416 478 3152

Fermin Marquez
拉美财务管理部门
fermin.marquez@ar.ibm.com
+ 54 11 5070 1738

亚太地区

Colin Powell
亚太地区财务管理部门
colin.powell@au1.ibm.com
+61 3 8646 5662

Tatsuo Watanabe
日本财务管理部门
tatsuow@jp.ibm.com
+81 3 6250 8664

欧洲、中东和非洲

Phil Berrington
欧洲、中东和非洲西北地区财务管理部门
phil.j.berrington@uk.ibm.com
+44 926 880833

Luigi Padovani
欧洲、中东和非洲西南地区财务管理部门
luigi.padovani@it.ibm.com
+ 39 02 5962 9705

IBM商业价值研究院

Steve Rogers
副合伙人
全球财务管理部门
rogers.s@us.ibm.com
+1 917 472 3414

Edwina Jon
高级咨询经理
edwina.jon@us.ibm.com
+1 312 635 1096

参考文献

- ¹ 我们的问题是：你认为自己所在的财务组织在执行以上责任过程中是否有效？支持/管理/转移企业风险一项答案为“非常有效”或“有效”的受访企业被认为是有效组织，与答案为“比较有效”、“略微无效”、“无效”的受访企业进行对比。
- ² 根据Thomson Financial提供的股价和收入数据，对受访企业5年期年复合增长率(CAGR)进行分析。本研究将单个公司股价年复合增长率与《2007年华尔街日报年度行业报告》发布的行业年复合增长率进行对比，得出的差值作为股价年复合增长率，以便在不同行业企业之间进行比较。



© 2007 IBM 版权所有

IBM全球服务部门
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

撰写与美利坚合众国
2007年10月
版权所有

IBM和IBM标志是国际商业机器公司在美国或其他国家的商标或注册商标。

其他公司名称、产品和服务名称可能是其他公司的商标或服务标志。

本出版物中提及IBM产品和服务不表示IBM计划在公司运营的所有国家 推出该产品和服务。