

# 认知型企业

财务部门的良机

IBM 商业价值研究院

## 执行报告

随着企业核心流程与工作流程普遍应用具备指数级发展潜力的新兴技术，比如人工智能 (AI)、自动化、区块链和物联网 (IoT)，我们正处在新一轮业务架构巨大变革的开端。这种具有划时代意义的变革，将企业和政府目前正在经历的数字化浪潮推向新的高度，转变了员工为组织增添价值以及企业保持竞争优势的方式。认知型企业运用专有数据、独特平台及专业知识实现自身目标。但是，人工智能之旅究竟该怎么走？成功要素有哪些呢？企业中的哪些业务部门或职能团队会推动必要的转型，并管理整个企业范围由此而产生的变革？

在“认知型企业：第 1 部分 - 人工智能之旅和平台业务架构之崛起”中，IBM 全球企业咨询服务部全球负责人 Mark Foster 为企业领导如何开始探索这些新型业务架构指明了方向。在本报告中，IBM 全球企业咨询服务部认知流程重塑全球负责人 Tony Menezes 和 IBM 全球企业咨询服务部认知流程重塑副总裁兼欧洲负责人 Bob Booth 探讨了财务职能部门在企业认知转型之旅中的关键作用。

### IBM 如何提供帮助

为帮助客户顺利完成认知型企业转型之旅，IBM 倾囊相赠数字战略和设计理念、认知流程技能和资产，以及云应用和基础架构能力。通过结合 Watson 和 IBM Cloud 的强大能力、行业洞察力以及端到端的实施和服务专业技能，帮助企业迅速而自信地抓住下一波浪潮中的机遇，应对各种挑战。有关业务重塑解决方案与技能的更多信息，请访问 [ibm.com/gbs](http://ibm.com/gbs)。

---

## 财务部门在认知型企业转变中的关键作用

各类具备指数级发展潜力的新兴技术掀起了企业转型的新一轮浪潮，带来诸多挑战的同时，也为企业提供了绝佳的发展机遇。这些技术进步不仅是业务架构设计又一次巨变的催化剂，也预示着企业新时代的到来。认知型企业的目标是，拥抱新技术，充分利用自身独特的资源，采用由生态系统合作关系支撑的平台运营模式，从而获得竞争优势。首席财务官和财务组织作为数据、指标算法和效益验证的管理方，可以发挥战略性的作用，帮助确定任何认知型企业转型计划的成功标准。财务组织还必须带头转变自身的运营流程，梳理专有数据，重塑员工队伍结构，以便提供实时洞察、即时预测和全方位愿景。接受这些挑战的首席财务官可以帮助企业实现发展，管控风险，最终实现可持续的竞争优势。

---

## 简介

在我们最近的报告“认知型企业：第 1 部分 — 人工智能之旅和平台业务架构之崛起”中，我们定义了企业将面临的下一波重大变革，以及具备指数级发展潜力的新技术对业务架构的影响。<sup>1</sup> 我们还讨论了领导者如何开始探索认知型企业之旅，如何从中获益，以及该采取哪些举措，如何参与竞争。

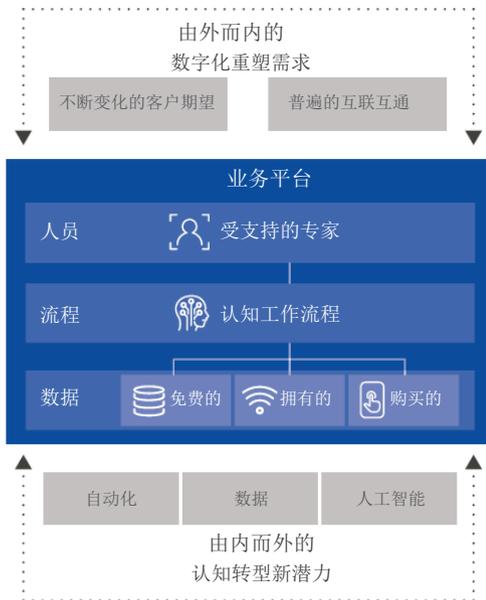
大多数企业已经开始探索由具备指数级发展潜力的新兴技术和其他市场力量催生的新业务架构，但他们需要在深思熟虑、目的明确的基础上，与客户、员工及生态系统合作伙伴开展大规模合作。为了加速获得竞争优势，领导者需要推动跨职能部门的转型，培养用于创建认知型企业的能力。这样可以帮助企业营造卓越的客户体验，建立高度敬业的员工队伍，优化合作伙伴网络。

### “认知型企业”的含义

随着数字化趋势日益成熟，新一波超越数字化的浪潮初现端倪。随着人工智能、区块链、物联网、机器人流程自动化、虚拟和增强智能、3D 打印等具备指数级发展潜力的新技术的迅速崛起，又一个业务架构变革时代正在开启。我们将此类革命性变革的结果定义为“认知型企业”。

图 1

建立认知型企业业务平台



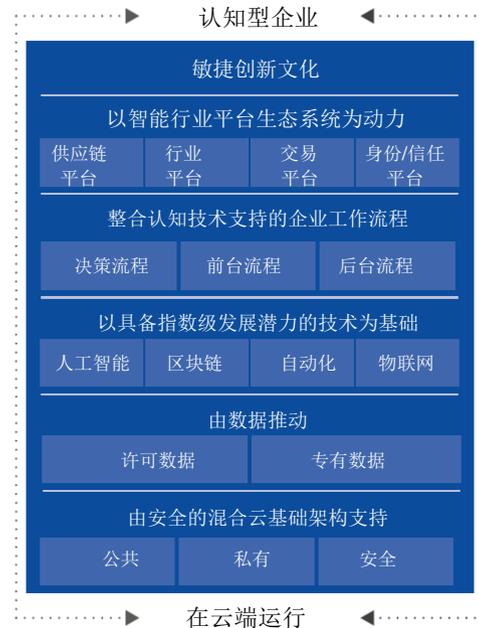
来源: IBM 全球企业咨询服务部。

### 如何转型为认知型企业

- 理清核心平台重点要素的意图。
- 重新设计工作流程，充分运用认知能力。
- 主动重塑员工队伍。
- 积极管理专有数据。
- 端到端地保护数据、流程和平台。
- 跨越组织边界，整合敏捷能力。
- 持续反复研究和调整技术架构选择方案。

图 2

认知型企业植根于数据，并利用平台的强大力量



来源: IBM 全球企业咨询服务部

业务平台能够提供新洞察和新能力，旨在 a) 重塑内部工作流程；b) 加速供应商、业务合作伙伴以及分销商网络的业务交易；或 c) 在特定行业内或跨多个行业建立新型范例。行业传统企业通过制定和执行明确的战略，努力建立、维持或重建其在各自行业中的领导地位；此类战略的支柱包括：

- 以认知技术为基础的企业工作流程，由敏捷而智慧的员工团队提供支持。
- 具备指数级发展潜力的新兴技术，用于补充提供“由内而外”企业视图的现有记录系统以及提供“由外而内”企业视图的现有互动系统。
- 以企业专有数据为中心但采用公共和许可数据加以丰富的数据，与来自生态系统和网络合作伙伴的数据有效整合。

IBM 全球最高管理层调研的最新结果表明，平台经济日益显现出其重要性，许多企业的领导都强调近期计划将资本重新配置给平台业务模式。<sup>2</sup>事实上，42% 的受访首席财务官 (CFO) 表示，他们的企业正在运营、构建或考虑采用平台模式。<sup>3</sup> 成功的平台战略可以为锐意创新的传统企业带来急需的竞争优势，帮助他们扭转新竞争者主宰市场的局面。

随着认知型企业建立核心平台和新业务架构，整个企业将发生一连串有意义的变革。例如，企业各职能部门的角色，包括客户服务、人力资源、财务、法务、市场营销、采购和供应链等，也将发生转变，员工个人所发挥的作用也会有所变化。

### 通力电梯 (KONE) 建立业务平台，推动实施服务新方法

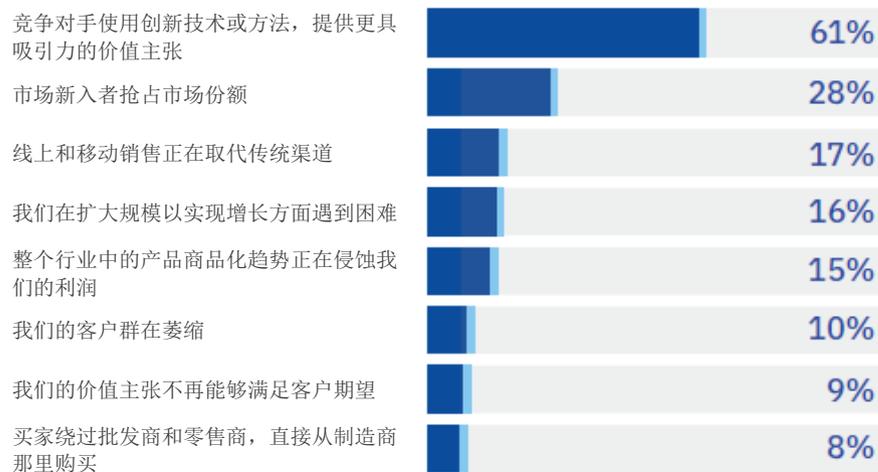
通力是电梯和自动扶梯行业的全球领先者，该公司认识到，全球互联互通以及对设备性能的实时洞察有助于改善世界上一些最繁忙的建筑中人们“上上下下的体验”。通力实施了一种系统，利用物联网和其他人工智能技术，捕获全球数千台电梯和自动扶梯的数据，分析这些设备的性能，优化其正常运行时间。平台利用来自通力系统的实时数据、公司工程师的历史记录和设备规范，主动预测维修需求，通过减少停机和故障并利用详细的性能信息，帮助提高设备的可用性。最终改善了客户服务，实现了更出色的用户体验。

## 认知型企业财务部门的良机

最近的 IBM 全球最高管理层调研表明，74% 的首席财务官认为自己企业目前所采用的业务模式面临某种威胁。超过一半的受访者表示他们的企业面临来自使用创新技术或方法的竞争对手的威胁（见图 3）。<sup>4</sup> 因此，较多的企业希望与其他实体一起，不断试验并利用新机遇。

**图 3**

首席财务官确定企业当前业务模式面临的威胁



来源：IBM 全球最高管理层调研第 19 期 CFO 洞察，IBM 商业价值研究院。2018 年。问题：贵企业目前的业务模式正受到哪些威胁？选择所有适用项（不包括互斥的选项）。

---

三分之二的调研受访首席财务官确认，他们的议程包括积极制定战略、推动增长、降低成本、管控风险以及挖掘洞察。然而，约一半的首席财务官表示，他们的财务组织并没有达到应有的效率。<sup>5</sup> 财务部门需要更快地参与和权衡新出现的机遇。有益的业务合作关系和衔接关系可以塑造这种新范例，通过改进对整合的企业与环境数据的管理和分析，在某种程度上提高响应能力。

首席财务官将参与业务平台视为把握新机遇、应对威胁和转变业务模式核心的关键推动力量。首席财务官和财务组织在支持认知型企业转型过程中的作用主要是定义这些业务平台的成功标准，他们必须认识到，衡量标准和以往大不相同，可能要涉及到众多企业内的“组织孤岛”、供应商和业务合作伙伴网络，甚至更广泛的行业。

财务组织是认知型企业的**数据、算法、指标和基准**的管理者，因此，它需要评估这些平台中的资本分配，这些资本作为战略投资，将会对企业结果产生重大影响。因此，首席财务官和财务组织将在认知型企业转型过程中发挥主导作用，并且特别要关注以下必要措施：

- *重新设计工作流程*，以便有效使用认知能力和其他技术，根据需要随时随地交付解决方案。
- *积极梳理专有数据*，充分把握商机，实现经济效益或建立竞争优势。
- *主动重塑员工队伍*，建立知识型、敏捷型、协作型和创新型的团队，带领企业走向未来。

---

*“我们实施并建立了更多数字化平台，拓展自己的业务合作伙伴网络，促成业务模式转型。”*

墨西哥某电信业**首席财务官**

财务组织本身也是这些具备指数级发展潜力的新兴技术的受益者——借助这些技术，他们能够在运营中率先采用上述必要措施。互联互通的普及、推动数字化重塑的客户期望、认知型企业的兴起以及“新领”员工队伍的出现，都强调了日常运营中对于实时洞察、即时预测和全方位愿景的需求。在以下部分中，我们将描述财务组织如何在运营过程中采用上述必要举措。

### **重新设计工作流程，充分运用认知能力：重塑财务流程**

为了支持认知型企业所需的速度和灵活性，必须重塑财务流程，以便在可行的情况下用自动化和认知解决方案代替事务性和决策支持活动。我们的全球最高管理层调研结果显示，大多数财务领导者都明白流程重塑的必要性，66% 的人表示他们能够有效地对财务运营实施简化和数字化改造。<sup>6</sup>

组件业务建模 (CBM) 可以帮助分析企业流程，确定需要重塑的领域。<sup>7</sup> 可以使用 CBM 框架分解财务流程，以确定能够利用人工智能和自动化技术重塑的领域（见图 4）。

我们的最高管理层调研数据表明，与其他组织的领导者相比，财务组织的领导者通过数字技术优化本部门流程的比例要高得多，例如，优化订单到现金流程的比例分别为 68% 和 51%（财务领导者与其他组织领导者的比例，下同），优化采购到支付流程的比例分别为 65% 和 46%，优化财务规划和分析 (FP&A) 的比例分别为 58% 和 33%。此外，这些领导者还扩充与外部实体在财务管理、外部财务报告和固定资产等领域开展完全数字化合作的能力。<sup>8</sup>

图 4  
财务领域的颠覆性自动化

	财务运营	会计结账与合并	外部财务报告	业绩管理	规划、预算和预测	风险与合规管理	财政与投资	税务管理	专业服务	财务管理
指导	财务程序和业务规则	会计政策和程序 密切协调与计划安排	财务信息披露要求 投资者关系管理	报告程序和规则 报告框架 KPI 定义	预算程序和准则 战略规划和目标设定 运营规划 资本规划	内部控制框架 企业风险框架	流动资产规划 财务程序和规则 投资组合规划 投资程序和规则	税务合规政策和程序 税务策略与规划	外部财务审计要求 审计目标与规划 并购战略 财务业务战略/企业组织架构	财务政策和程序 财务系统架构规划 自我规划 数据监管策略和规则 财务服务交付模式
控制	运营协调 财务政策监控 权限与限制授权	财务对账 日记账分录 审核与批准	报告合规监控 检测式自我 审计 财务报表审批	KPI 监控 业绩审核/ 影响评估 奖金薪酬整合	预算/预测模型设计 预算政策监控 计划审批	运营协调 财务政策监控 风险与合规监控	银行对账 外汇风险敞口 管理 投资组合绩效 监控	税务合规监控	审计建议监控 并购董事会批准 并购协同监控	政策监控 主数据管理 系统架构合规 服务提供商监控 员工绩效与考评
执行	薪资核算 税务和支出 处理 公司内部/转 移定价 争议/扣款核 算 固定资产核 算 项目核算 应付账款/应 收账款处理 采购	结账前执行 合并报表 公司内部/转 移定价 税务会计 定期结账效 效	财务报表准 备 董事会报告 准备 法规报告编 制 法规查询处 理 投资人关系 支持	管理报告 业务分析和 建模 成本核算管 理 记分板/仪 表板创建 业务用例准 备	预算准备 预测准备	风险报告 风险评估和评 估 合规与控制报 告	外汇交易执行 贸易和结算 现金预测 现金管理运营 投资组合管理 投资建模 股本/负债管理 资本收购和证 券化	纳税申报单准 备 税务研究 税务查询处理 基于交易的税 务咨询	内部审计执行 审计结果报告 并购候选方确定 并购尽职调查 并购交易执行 特殊项目/内部咨 询	主数据维护 财务系统维护 员工培养和保留 服务提供商管理

人工智能/自动化机遇等级

高  
中  
低

**粗体**表示高等级的共享服务机遇

来源: IBM 全球企业咨询服务部。

---

这是许多企业的运营模式目前所经历的重大转变 — 员工队伍在技术和系统的支持下执行大多数任务。我们的能力现在达到了新的水平，进入了流程由技术（“数字劳动力”）执行、由人员（“新领”劳动力）强化的时代。

这种方法让首席财务官可以重塑财务组织的目标运营模式，而在过去，这一领域存在着是集中还是分散、是定制还是标准化、是内包/在岸还是外包/离岸的争论，少有折衷方案。

流程智慧 (Process-wise)、精益 (Lean)、六西格玛 (Six-Sigma) 和持续改进 (Kaizen) 等方法仍然适用，但其他方法，如设计思维、敏捷和“以小组形式开展工作并在冲刺阶段交付最小化可行产品 (MVP)”将成为关键的差异化因素。

通过尽早并且经常在流程重新设计过程中与业务负责人合作，同时利用认知技术、移动应用和数据，就可以随时随地根据需要提供信息，增强业务决策支持，有效消除大量冗余流程。与此同时，在剩余的重新设计的流程中，许多手工任务可以完全自动化，从而将相关人才解放出来，使他们有时间更好地去理解企业内外所发生的情况。机遇绝佳，而且改进空间巨大，不仅涉及提升效率，还包括改善用户互动和服务质量。许多企业在技术应用的试点阶段停滞不前。向前推进的关键在于和 CIO 建立合作关系，制定有关技术应用的整体远景规划，清楚地了解如何开始，如何扩展。

## 积极梳理专有数据：揭示业务洞察

数据作为认知型企业新的“自然资源”，若能得到有效利用，将会成为巨大竞争优势的来源。首席财务官应该作为数据优先文化的“布道者”，在整个高管层中开展合作，将数据视为可以产生经济效益的资产。在这种环境中，数据的丢失或泄露可能会对企业声誉造成灾难性的影响，抹杀多年的努力，损害品牌价值。

首席财务官必须评估这些潜在问题可能造成的经济损失，并预测其对损益表、资产负债表和现金流表的影响。

决策依赖于准确、及时的数据，以及对事实的一致理解。对于在企业之外共享数据的业务网络而言，数据完整性和真实性就显得更加重要。我们的研究表明，财务领导者已经掌握了标准会计科目表的采用以及常见的财务数据定义。<sup>9</sup> 首席财务官现在需要帮助企业将应用于财务报表周期的严格标准同样应用于结构化和非结构化数据的管理以及决策报告的生成。

有效利用数据揭示业务洞察，可令整个企业受益。例如，利用专有数据和认知技术，创造机会让专有数据实现经济效益，获得新的收入来源，正如 **McLane Company** 所证明的那样（请参阅侧边栏：*McLane 利用高级分析、认知计算和专有数据创造新的收入流*）。它还可以提供洞察，帮助改善营销活动及客户体验。

### McLane 利用高级分析、认知计算和专有数据创造新的收入流

McLane Company 是最大的供应链服务领先企业之一，为美国各地的便利店、大卖场、药店和连锁餐厅提供杂货和餐饮服务供应链解决方案。在高级分析模型的帮助下，该公司启动了一条新的业务线，销售其庞大配送车队具有“地理围栏”功能的拖车车身广告位。McLane 还计划利用地理空间分析，基于所收集的数据获取新的市场营销洞察。

要从数据中获得价值，财务部门必须认识到掌握新的复杂数据形式的迫切性（见图 5）。数据可以帮助企业深入了解生态系统和网络，而区块链技术可以在企业、供应商、分销商和客户之间建立多个网络平台，这些平台上的应用程序直接支持整个流程。我们的研究表明，财务领导者特别善于利用生态系统优势，在他们的价值链中与其他组织合作，甚至有选择地与竞争对手合作。<sup>10</sup>

图 5

认知计算对企业信息需求产生了巨大的影响

	 传统方法	 认知方法
信息元素	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 财务交易型</li> <li>- 批量/统计型</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 社交型</li> <li>- 经济</li> <li>- 人口统计型</li> <li>- 气象</li> </ul>
信息类型	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 结构化</li> <li>- 基于规则（GAAP、IFRS）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 非结构化</li> </ul>
信息时间范围	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 定期</li> <li>- 季度、年度的历史数据</li> <li>- 一年期规划</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 实时</li> <li>- 预测性</li> </ul>
信息前置时间	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 由 SEC 日历驱动</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 即时</li> <li>- 预测</li> </ul>
信息使用	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 历史信息</li> <li>- 解释/归因</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 战略制定与调整</li> <li>- 收入增长</li> <li>- 预测事件</li> </ul>

来源：William Fuessler、Tony Levy、Spencer Lin 和 Carl Nordman 合著。“认知型 CFO：‘领导者’的财务智商提升之道”，IBM 商业价值研究院，2017 年 5 月；IBM 全球企业咨询服务部

## 主动重塑员工队伍：成为业务顾问

随着财务组织在从交易到决策支持的整个价值链中，基于人工智能和机器人流程自动化技术整合数字劳动力，他们需要对员工队伍进行再培训，并将员工的工作重心转移到业务部门中价值更高的服务上。这种“新领”员工队伍更加以客户为中心，擅于为业务问题提供解决方案，包括开发新的业务模式，解读多个数字劳动力来源的决策支持输出，分析行业中各个业务网络的发展趋势。

在许多财务组织中，财务计划与分析 (FP&A) 沦为数据收集、整理和格式处理流程，本应具有的价值被完全忽视。财务组织可以通过投资于经过认证的常见数据源和预测性分析工具，支持 FP&A 对事件进行预测，从而发挥其应有的价值。此外，通过确保 FP&A 与业务协调一致，财务组织可以与业务部门建立更紧密的合作关系，敏锐地了解业务模式和主要的业务推动因素。这种基于环境的理解使财务组织能够有效梳理不断增加的结构化和非结构化数据，辨别相关的内容。

首席财务官和财务领导者需要深思熟虑，努力推动员工队伍转型并对其进行再培训。他们要认识到组织内的任何技能短缺情况，并考虑一系列内部或外部选择来实现员工队伍转型。需要的专业技能包括分析、可视化、安全、移动、社交、机器学习和建模。<sup>11</sup>

虽然所有组织都面临技能挑战，但有些组织的应对之策明显更出色。例如，在我们的最高管理层调研中，70% 受访的企业重塑者已经在他们的财务组织中培养分析型人才，以便与业务部门合作，而其他组织中这个比例仅为 42%。<sup>12</sup> 技术变革方式的巨大变化改变了人类在工作流程中的作用，数字劳动力的增加意味着人才和再培训将成为任何 CFO 议程中的当务之急。

### Canada Mortgage & Housing Corporation 的创新文化支持员工队伍转型

Canada Mortgage & Housing Corporation (CMHC) 的目标是帮助加拿大人民满足住房需求，并为政府提供客观的研究和建议。CMHC 技术高超的分析人员将大量的时间花在人工连接、准备和修复数据上，因此留给分析数据的时间所剩无几，这导致大量非结构化内容无法用于分析。为了提高效率，创造更多业务价值，CMHC 开始了为期多年的技术和业务转型，旨在实施最先进的技术以及实时访问集中化的高质量数据。通过这次转型，CMHC 能够更准确地预测和了解加拿大人民的需求，制定更有效的战略，通过提升员工能力和简化流程来满足这些需求。CMHC 的目标是成为真正的洞察驱动型企业，该公司目前正在开发高级分析模型，旨在有效把握层出不穷的商机。

### 采取行动，抓住财务机遇

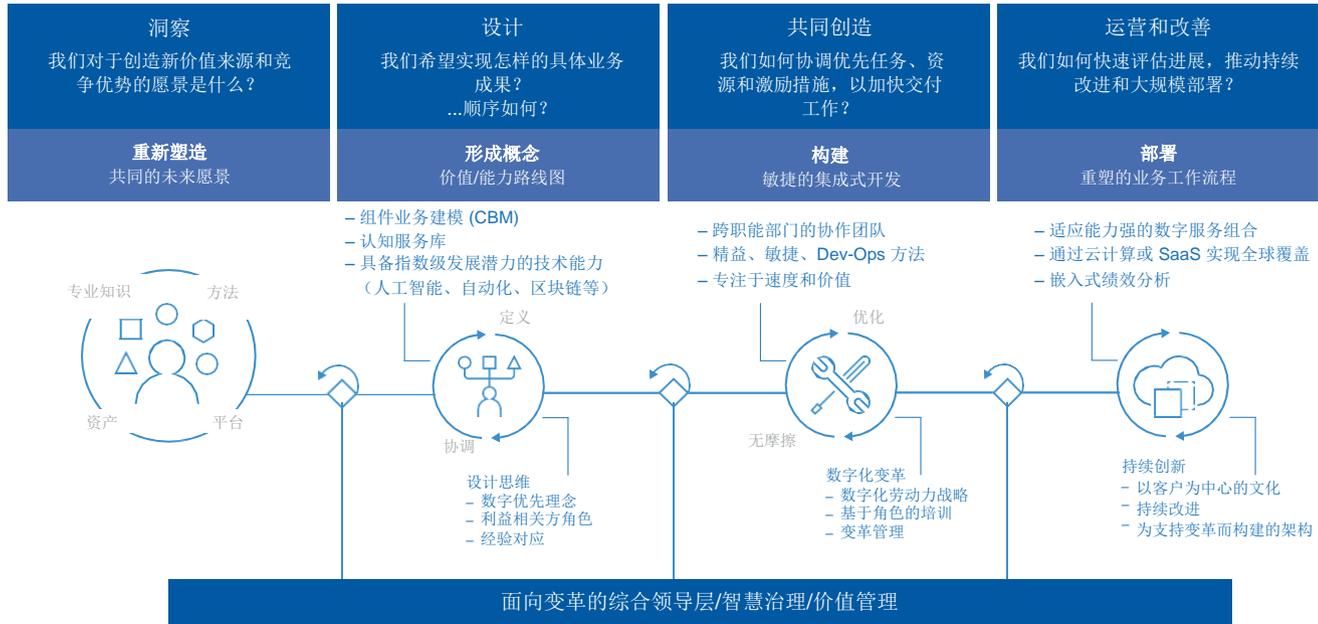
- 与最高管理层支持者一起定义项目，开发变革案例。
- 投资“车库”方法，确定企业的核心平台，划分这些平台的优先顺序并相应地进行部署。
- 强化有关数据所有权、数据最新性、准确性和安全性方面的准则。
- 实施变革管理策略、员工队伍培训和再培训计划以优化结果。
- 建立治理机制，验证所有衡量标准、业务用例控制指标和企业价值。
- 通过重新设计财务流程、梳理财务数据和重塑财务职能部门的员工队伍，引领变革。

### 下一步措施

任何认知型企业转型都需要获得最高管理层的支持，如果转型计划涉及整个企业则更是如此。在推动财务组织议程的过程中，首席财务官应当担负起高管支持者的角色，将业务、财务、IT 和运营部门的领导整合起来。许多领先的企业已经尝试建立集中化的创新团队（例如任务组和人才中心），旨在加速理解和采用这些解决方案。通过完善这些团队，可以促使业务领导对所需的创意和变革负起责任，激励员工提升个人能力以应对未来发展，并整合资源创建单一团队。

“车库”概念主要是通过调整企业的业务战略任务，支持企业进行“由内而外”的业务转型。这种方法通过将设计思维方法和 MVP 敏捷开发方法融入到组织中主要利益相关方所参与的试点项目中，确保获得这些利益相关方对重塑后的工作流程的支持，并确保他们认可重新设计的流程、技术和运营团队的业务案例和路线图。

图 6  
“车库”模式推动持续创新



来源: IBM 全球企业咨询服务部。

“车库”方法以一种治理模型为基础，该模型有助于确保最初成果推动整个企业的采用，并且在组织内部及其生态系统和网络合作伙伴中实现可持续的价值。开发项目路线图和里程碑以及实现最终业务用例的节奏取决于每个企业自身的情况（见图 7）。最终，“车库”将成为创新中心，帮助扩大业务影响，加速在认知时代实现规模效应。

图 7

转型之旅中的代表性里程碑

	来自“车库”的最初成果	推动整个企业的采用	大规模的认知型企业
重新设计工作流程，充分运用认知能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>明确财务部门内部的工作流程，以借助认知计算技术实现重塑。</li> <li>构建和部署初始项目以证明价值。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定义工作流程的路线图，在企业内部以及生态系统或网络合作伙伴内部开展重塑工作。</li> <li>建立治理体系，以加速采用技术标准，推动业务案例的实施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>为企业和生态系统工作流程建立核心平台，减少“摩擦”，促进“直通式”e2e 流程，确立行业优势。</li> </ul>
积极梳理专有数据	<ul style="list-style-type: none"> <li>盘点现有数据源和新数据源中的专有主数据，为企业提供差异化优势。</li> <li>针对企业和生态系统合作伙伴建立数据访问策略。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>确保部署数据监管措施，保证数据来源的可靠性以及数据准确性。</li> <li>确定可以在商业模式中带来经济效益并且可以加以利用的专有数据。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>将数据驱动的业务决策整合到认知型自动化工作流程中。</li> <li>借助专有数据，开发新产品和新收入来源。</li> </ul>
主动重塑员工队伍	<ul style="list-style-type: none"> <li>定义认知型企业的财务组织，确定必要的角色和技能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>为目标组织进行技能评估并制定培训计划。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建立敏捷型、知识型、以客户为中心的员工队伍，能够提供业务决策支持，并辅以数字化劳动力以执行事务性服务。</li> </ul>

来源：IBM 全球企业咨询服务部。

---

## 总结

成为认知型企业的关键环节包括建立涵盖人员、流程和数据的业务平台，该平台以组织先前在数字化重塑及核心企业系统方面的任何投资为基础。人工智能、自动化、区块链和物联网等具备指数级发展潜力的新兴技术可以帮助企业重塑工作流程，充分利用海量专有数据，创建以平台为中心的业务模式，从而确立企业在行业中传统型颠覆者的地位。

要开始转型之旅，需要最高管理层强有力的实际支持，还必须致力于采用设计思维和敏捷开发方法，确保所有受影响的利益相关方都参与其中。另一个重要的步骤是与员工进行迭代式互动，并由必要的变革管理计划提供支持。快速部署也很重要，要做到这一点，就需要有对应于业务用例的递增式功能路线图以及规模扩展时间表。最后，还必须全面监管参与、数据完整性、衡量标准和效益验证。

首席财务官和财务组织可以在整个企业中发挥战略作用，定义成功标准，并作为任何认知型企业计划的数据、衡量算法和效益验证的管理者。财务组织还必须带头转变其自身的运营流程，梳理专有数据，重塑员工队伍结构，以便提供实时洞察、即时预测和全方位愿景。接受这些挑战的首席财务官可以帮助企业实现发展，管控风险，最终实现可持续的竞争优势。

## 了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在手机或平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

## 选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

## IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

## 作者

Tony Menezes 是 IBM 全球企业咨询服务部认知流程重塑全球负责人。他的联系方式为 [menezes@us.ibm.com](mailto:menezes@us.ibm.com)。

Bob Booth 是 IBM 全球企业咨询服务部认知流程重塑副总裁兼欧洲负责人。他的联系方式为 [bob.e.booth@ibm.com](mailto:bob.e.booth@ibm.com)。

## 合作者

David Breaugh, IBM 全球企业咨询服务部全球企业转型合伙人

Thomas Fisher, 北美财务转型合伙人/认知流程重塑实践负责人

Martin Harmer, IBM 全球企业咨询服务部财务转型副总裁兼合伙人

Chris Moye, IBM 全球企业咨询服务部全球企业转型副总裁兼高级合伙人

## 相关调研报告

“实现企业升级：来自全球最高管理层调研的 CFO 洞察”，IBM 商业价值研究院，2018 年 6 月。<https://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=29016429CNZH&dd=yes&>

“绘制平台收益蓝图：来自全球最高管理层调研的 CEO 洞察”，IBM 商业价值研究院，2018 年 5 月。<https://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=63015563CNZH&dd=yes&>

Mark Foster. “认知型企业：第 1 部分 - 人工智能之旅和平台业务架构之崛起”，IBM 商业价值研究院，2018 年 1 月。<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03910CNZH&dd=yes&>

William Fuessler、Martin Harmer、Spencer Lin 和 Carl Nordman 合著。“释放数字化的潜力：财务组织的数字化重塑”，IBM 商业价值研究院，2018 年 1 月。<https://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=23012423CNZH&dd=yes&>

“认知催化剂：运用人工智能重塑企业与体验”，IBM 商业价值研究院，2017 年 9 月。  
<https://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03877CNZH&dd=yes&>

William Fuessler、Tony Levy、Spencer Lin 和 Carl Nordman 合著。“认知型 CFO：‘领导者’的财务智商提升之道”，IBM 商业价值研究院，2017 年 5 月。  
<https://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03837CNZH&dd=yes&>

## 备注和参考资料

- 1 Foster, Mark.“The Cognitive Enterprise:Part 1 – The journey to AI and the rise of platform-centric business architectures.”IBM Institute for Business Value. January 2018. [ibm.com/business/value/cogentpart1](http://www.ibm.com/business/value/cogentpart1)
- 2 “Incumbents Strike Back:Insights from the Global C-suite Study.”IBM Institute for Business Value. February 2018. <https://www.ibm.com/csuitestudy>
- 3 “Elevate your enterprise:CFO Perspectives from the Global C-suite Study.”IBM Institute for Business Value. June 2018. [ibm.com/services/insights/c-suite-study/cfo](http://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study/cfo)
- 4 Ibid.
- 5 Ibid.
- 6 Ibid.
- 7 Giesen, Edward, and André Ribeiro.“Accelerating Digital Reinvention with component business modeling.”IBM Institute for Business Value.April 2017. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cbmdr/>
- 8 “Elevate your enterprise:CFO Perspectives from the Global C-suite Study.”IBM Institute for Business Value.June 2018. [ibm.com/services/insights/c-suite-study/cfo](http://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study/cfo)
- 9 Ibid.
- 10 Ibid.
- 11 Fuessler, William, Martin Harmer, Spencer Lin, and Carl Nordman.“Unlocking the potential of digital:Digital Reinvention in finance.”IBM Institute for Business Value. January 2018. [ibm.com/business/value/drfinance](http://www.ibm.com/business/value/drfinance)
- 12 “Elevate your enterprise:CFO Perspectives from the Global C-suite Study.”IBM Institute for Business Value. June 2018. [ibm.com/services/insights/c-suite-study/cfo](http://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study/cfo)

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation  
 New Orchard Road  
 Armonk, NY 10504

美国出品  
 2018 年 7 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司  
 北京市朝阳区北四环中路 27 号  
 盘古大观写字楼 25 层  
 邮编：100101

23016823CNZH-01

**IBM**