

IBM 商业价值研究院

最高管理层系列:2021 年 CFO 调研报告

战略智慧

CFO 是行动策划者,是变革拥护者

中国洞察

IBM



IBM 商业价值研究院 (IBV) 对 2,000 位最高层财务领导开展了调研。我们挑选了一部分高管进行深入的定性访谈, 深入了解他们的实践经验。讨论的主题包括 CFO 在战略方面发挥的作用、财务职能在支持企业决策方面的能力, 以及技术、智能化工作流程、人才和数据对财务的支持。

本次调研的受访者分布于全球 43 个国家/地区的 28 个行业, 是我们超过 18 年的 IBV 研究历史上对 CFO 开展的最详尽的一次调研。

要了解更多信息, 请参阅第 48 页的“研究和分析方法”。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序

目录

02 引言

04 第1章

在企业领导层中的重要地位

CFO 的关注重点如何以及为何重回企业战略, 为何此时此刻需要积极进行反思

11 第2章

不可或缺的业务合作伙伴

卓越决策的重要性, 需要五大因素才能取得成功

18 第3章

成功因素 1: 战略重点

24 第4章

成功因素 2: 组织敏捷性

27 第5章

成功因素 3: 以数据为中心

32 第6章

成功因素 4: 重新定义人才

36 第7章

成功因素 5: 智能化工作流程

41 行动指南

针对所有 CFO 的行动号召, 以及为 4 种 CFO 原型有效发挥影响力而量身定制的行动计划



引言

稳定和转型的守护者

面对最剧烈的变化,人心向稳。对于企业而言,这通常需要让一位高管担负起维持企业稳定、财务健康以及标准合规的重任,而传统上这都是由首席财务官(CFO)负责。

担此重任的CFO必须以具体细节和现实情况为基础,冷静、客观、全面地了解全局。CFO可使用多种工具,帮助实现成果。变革时期,高管们最期待的恰恰是可靠的结果。

在技术的推动下,现代经济需要组织敏捷性和转型。在疫情席卷全球,系统面临中断之际,这两种能力更加凸显出其重要性——不仅仅未来数周和数月需要这些能力,在可预见的将来也是如此。

CFO再次站到聚光灯下,首席执行官(CEO)、董事会和投资者比其他最高层主管更需要CFO提供指导、洞察和行动。我们最新的CEO调研表明,CEO认为CFO将在未来2到3年内在组织中发挥最关键的作用。¹

企业希望 CFO 不仅成为稳定的守护者, 而且充当转型的推动者; 这既给 CFO 以及财务职能提供了更多机遇, 但也带来了更大风险。为了克服这种职责上的矛盾, 在整个组织中推动实现更大价值, CFO 必须优化自身及其团队的潜力。要做到“百尺竿头, 更进一步”, 就必须采用全新的方法、全新的工具、全新的视角、全新的组织架构、全新的技能 (尤其是与数据相关的技能) 及全新的使用原则。

这正是 IBM 2021 年全球 CFO 调研明确传达的信息。本报告基于详尽的全新定量研究、对超过 18 年的数据的深入分析以及直接的定性访谈。“财务职能可以提供与 CEO 不同的视角, 清晰地观察整个企业, 以了解风险、机遇及其财务影响。”加拿大某多元化企业的 CFO 这样说。

“CFO 的职责范围一直在扩大。”日本制造企业 Nitto Denko 的董事会成员、执行副总裁、CFO 兼企业会计和财务总监 Yasuhiro Iseyama 说道。南非的信息通信技术集团 Alviva Holdings 的 CFO Richard Lyon 表示: “新冠病毒疫情让财务职能展现出其适应能力。”

“新冠病毒疫情让财务职能
展现出其适应能力。”

Richard Lyon, Alviva Holdings 的 CFO

第 1 章

在企业领导层中的重要地位

在经历了充满不确定性的 2020 年之后, 虽然发展前景从未如此晦暗不明, 但对于企业而言, 这也意味着新的机遇与风险共存。要在这种环境中取得成功, 就需要有目的地培养敏捷性, 快速进行创新, 以及使用恰当的平台和生态系统。CFO 在提供领导能力和洞察方面发挥重要作用, 帮助指引和调整企业的战略方向。

“CFO 的主要作用是确保企业保持正轨, 不断提高企业价值。”总部位于东京的国际计算机内存制造企业 Kioxia 的高级常务执行官 (兼 CFO) Hideki Hanazawa 指出。“他们负责规划企业应采取的业务战略、确定如何优化资产组合并且评估进展和成果。”

但是, 定义业务战略和价值的方式发生了变化, 无论是外部还是内部。此外, 无论是评估对新领域的投资, 还是重新审视现有计划, 节奏都在加快, 但这以牺牲可预测性为代价。组织需要 CFO 提供驾驭这种新局面的方法和准则。

就企业优先任务达成共识

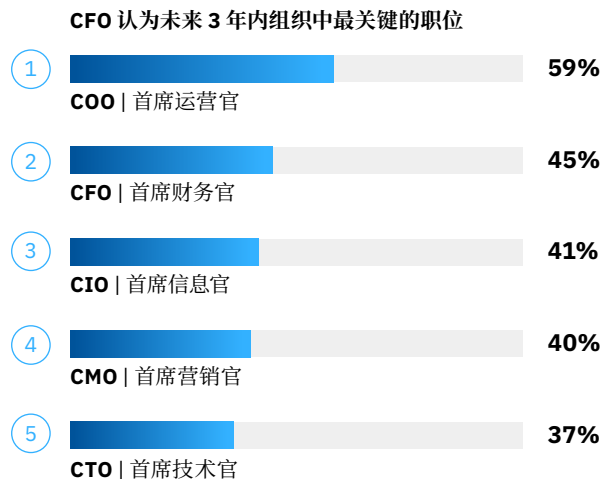
疫情进一步说明, CFO 的作用比以往任何时候都更加重要。事实上, 根据 IBV 2021 年 CEO 调研, 受访 CEO 普遍将 CFO 和首席运营官 (COO) 视为未来 3 年最重要的最高管理层合作伙伴。CFO 也认为, COO 是最重要的角色, 其次是 CFO。

更重要的是, CEO 和 CFO 对组织的优先任务形成共识, 他们都将提高效率和改善客户体验视为最重要的任务, 紧随其后的是改进业务模式创新。这些优先任务与 CFO 告诉我们的财务组织最有效的决策支持领域契合: 发现企业降本机遇、管控企业风险、评估有机增长机遇、优化定价以及应对战略/业务模式的变化。

图 1

至关重要的职位

CEO 和 CFO 都认同 CFO 职位的关键性



问题: 除 CEO 外, 未来 3 年内, 以下哪些高管对于推动企业发展发挥最关键的作用?

CEO 对最关键职位的看法



来源: 2021 年 CEO 调研: 识别“必需”: 制胜后疫情时代

观点

CEO 与 CFO — 不同观点的价值

从统计数据来看, CEO 和 CFO 是联系最紧密的最高管理层成员, 两者都将对方视为高管团队中第一或第二重要的成员。他们还在组织的最优先任务方面保持一致看法(效率和客户体验)。但是, 他们的观点也存在一些主要差异, 而这有助于组织优化目标、能力和准则:

- 与 CFO 相比, CEO 更看重牢固的客户关系, CFO 则更倾向于降低获得客户的成本。在财务思维模式的影响下, CFO 重点关注与成本相关的底线, 而不是客户关系带来的无形利益。
- CFO 比 CEO 更看重产品和服务创新。CFO 认为应坚持长期创新与转型, 因为他们知道, 如果不改善产品和服务, 企业将面临失去客户和弱化关系的风险。客户重视产品和服务创新, 而这可以转化为更多的销售量。

- 可持续性 是 CEO 眼中的 5 大优先任务之一, 而在 CFO 眼中, 它甚至不在前 10 个优先任务之列。这可能说明, CFO 目前将可持续性视为运营或合规问题。很难衡量和跟踪可持续性的进展, 受访高管告诉我们, 很难定义与可持续性计划相关的投资回报率。随着新法规和监管要求的颁布, 这种情况可能会发生变化, 未来几年对 CFO 的报告要求将越来越高。毫无疑问, CFO 对利润、人员、地球、宗旨这四重因素的影响越来越大。

这些差异凸显了这两个最高层领导职务在引领企业发展时进行沟通的重要性。双方不可能在所有事情上都达成共识, 但维持和加深信任对于任何有效的合作关系而言都至关重要。

发挥职能的战略作用

CFO 如果上新闻头条通常都不是什么好消息，因此财务职能很少引起关注也就不足为奇了。事实上，称职的 CFO 通常是默默地提供制定和执行战略所需的准则。但是，默默无闻有时可能意味着被忽视。

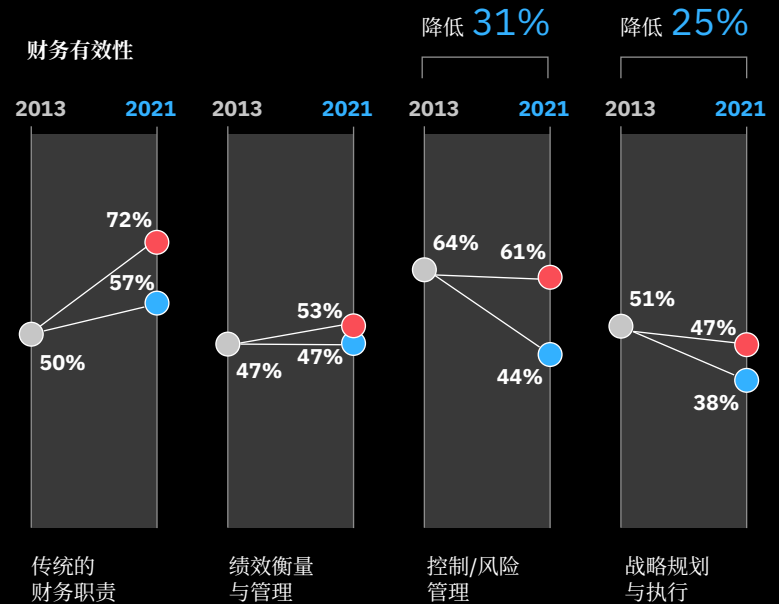
“我们的财务组织正从财务管理者转变为价值顾问，与企业领导合作，建立、影响和实现战略目标。”南非标准银行集团首席价值官、工程主管兼技术与数字创新 CFO Sean Berrington 这样说。“这是一段艰难的旅程。我们努力摆脱日常的记账分录工作，积极参与企业运营。”

受访 CFO 认识到，财务职能必须更有效地帮助企业制定和实施战略。“挑战在于，必须在投资回报率等传统指标与新市场模式相关的指标之间实现平衡。” Banco de Brasil 的 CFO José Ricardo Fagonde Forni 表示。

图 2

财务有效性的转变

战略和控制的有效性
逐渐降低



全球 | 大中华区

问题：贵组织的财务职能在以下方面的有效性如何？

不到 40% 的受访 CFO 表示，财务职能可以有效地帮助规划和执行战略，自 2013 年以来这个比例大幅下降了 25%（见图 2）。控制/风险管理的有效性的下降幅度更大：同期下降 31%。

这种有效性的降低可能反映了在面对疫情压力和意想不到的控制/风险管理要求的情况下，企业所暴露的弱点。但这也表明，随着技术不断进步，竞争力持续增强，新的优先任务加速出现，推动在整个价值链实现无边界化。通过在正确的时间获得正确的数据，快速选择正确的行动方案，确保决策的执行畅通无阻。在决策方面投入适当的时间和精力，确保既能够提高效率，又不会影响决策质量。

CFO 认为，精密的财务职能可帮助企业在制定和实施战略时做出最困难的选择。在 CFO 心目中，最重要的角色是严格遵守规程的创新者：他们可以有效地将资本从表现欠佳的项目抽离，重新部署到那些更有前景的项目。紧随其后的最多提及的 3 个战略角色彼此密切相关：衡量关键流程的绩效、建议采取具体行动以消除差距，以及对场景、相关结果和对企业战略的影响进行建模。

“CFO 通过定期预测，判断具体战略是否有助于提高企业的总体优势，是否可以在各个时间段对业务产生影响。”日本人寿保险公司 Dai-ichi Life Holdings 的董事兼常务执行官 Hiroshi Shoji 说道。

“对敏捷性的需求与日俱增，这就要求我们从被动应对转变为主动出击。”加拿大某多元化企业的 CFO 表示。由于需要加快决策和实施速度，财务职能必须创建包含多个场景的备选预案，并制定详细的行动计划，描述如何在每种情况下推动营收增长，把握新的商机。

CFO 的职责不止是预算和财务。超过 40% 的受访 CFO 表示，自己的任务是培养拥抱数字化的企业文化。

案例研究

歌尔股份:打造管理会计与关联交易平台,实现管理可视可控灵活高效

成立于 2001 年的歌尔股份有限公司是全球微电声领域领导厂商,也是包括虚拟现实 (VR)、TWS 无线耳机等多个领域的领先者。以公司战略为引领,结合数据管理现状和信息化现状,歌尔与 IBM 合作启动了管理会计优化及关联交易平台项目。

管理会计优化项目打通了 20 多个系统/功能模块的流转,梳理项目主数据,并建立了主数据管理机制。优化后的管理会计系统能够支持项目制造成本核算,实现项目利润还原,满足项目制造全流程分析管控,为支撑财务全面管理,深入业务分析提供经营管理决策支持。

关联交易平台项目针对十多种关联交易类型,梳理了 20 多个关联交易流程,构建了整合关联交易流程体系,实现了关联交易系统化、流程化管理。此外,还编写了覆盖全业务流程的操作手册,确保业务模块人人可操作、人人会操作、人人在操作中受益。该平台契合 IT 规划,打通了关联交易与外围系统的接口,总计拉通 10 多个系统,实现了财务信息后台自动化、准确化,简化对账和结算。

可视、可控、灵活、高效的管理会计系统和关联交易平台,为公司未来快速稳健发展提供了良好支撑。管理会计系统能够支持各层级并行结账、适时结账。关联交易平台上线运行 6 个月后,推广了全部法人公司,系统作业效率提升了 40% 以上,收益和效益逐步显现。

Volkswagen Sachsen

大众汽车集团的子公司 Volkswagen Sachsen 希望调整其可持续制造流程。为了向更环保的电动出行模式转型, 该组织需要更新、更好的信息。它依靠财务职能提供更深入的制造分析, 以便更好地指导如何提高效率, 以及如何最大程度减少对环境的影响。

为了实现这些目标, Volkswagen Sachsen 使用企业资源规划 (ERP) 系统实施新的标准化财务流程。此次升级使决策效率提高了 20%, 并获得了更深入的洞察。订单输入流程中的员工投入减少了 50%, 使他们能够腾出时间从事业务开发等更高价值的任务。

影响数字化转型

根据我们最近的 IBV “数字加速” 报告, 企业认识到转型的必要性和机遇 — 转型对于完成优先任务和做出正确战略选择而言都不可或缺。事实上, 60% 的受访高管计划加速企业的数字化转型, 以重塑和改进业务。²

CFO 在影响组织数字化转型方面具有独特的优势: 他们可以设定财务基线, 构建业务案例, 帮助确定每项计划的价值, 并跟踪收益实现情况。近 3/4 的全球和大中华区受访 CFO 确认, 他们在整个企业的转型工作中发挥关键作用。

毫不意外的是, CFO 认为自己在企业数字化转型工作中的最主要职责都与财务相关: 管理预算和获得资金。然而, CFO 的职责不止是预算和财务。超过 40% 的受访 CFO 表示, 自己的任务是培养拥抱数字化的企业文化。

第 1 章

CFO 需要思考的 3 个关键问题

财务职能如何改变工作方式, 以提高企业的敏捷性和创新能力?

哪些战略决策能够从数据驱动的洞察中获得最大收益?

财务职能可以使用哪些新方法来自衡量数字化转型中涌现出的机会的价值?

第 2 章

不可或缺的 业务合作伙伴

为了让 CFO 实现当前目标并满足整个企业不断增长的期望, 财务职能必须成为不可或缺的业务合作伙伴。这意味着需要在整个组织范围为有效的决策提供支持。

“财务职能参与到决策过程的许多环节, 通过向决策者提供适当的建议, 指引他们做出正确的决策。” Nitto Denko 的 Yasuhiro Iseyama 说道。

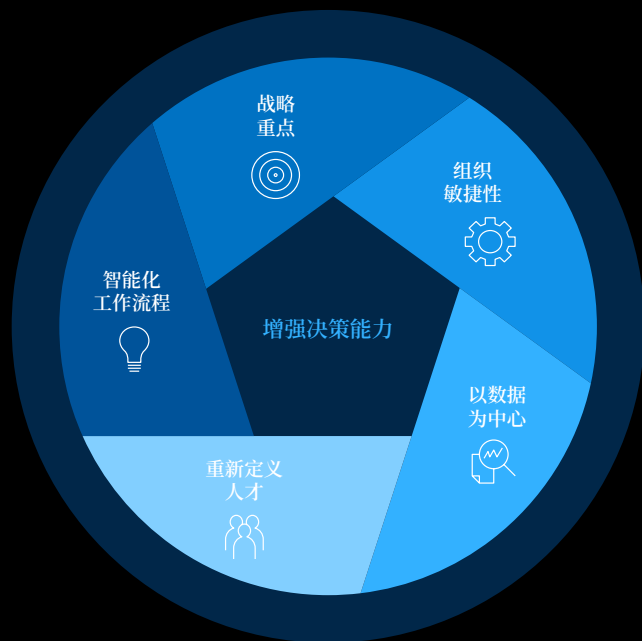
然而, 财务职能将近一半的时间仍然用于事务性活动, 在我们 18 年的研究中, 这一点保持相对稳定。只有不到 10% 的时间专用于与决策支持有关的分析和行动。对于财务组织而言, 能否腾出时间应对战略挑战是个问题, 尤其是在财务职能没有适当的工具和系统以实现传统工作 (付款和结账等) 自动化的情况下。

财务职能将近一半的时间仍然用于事务性活动, 在我们 18 年的研究中, 这一点保持相对稳定。

图 3

更好的决策

有助于增强决策能力的5个因素



做出更好的决策

要做到这一点，财务领导需要以不同的方式思考，并以战略性、结构化和高效的方式提高自己的决策能力。可考虑以下增强和改善决策的5个因素（见图3）：

- 战略重点
- 组织敏捷性
- 以数据为中心
- 重新定义人才
- 智能化工作流程

这些因素结合后，可以显著扩大财务职能的范围和影响，帮助提高效率和有效性。基于我们的调研数据，利用这些因素的财务领导表示，财务成本占收入的比例降低了8%，制定和执行战略方面的效率提高了3到4倍。

通过明确战略重点，财务职能可使用历史和实时数据，充实战略决策过程，优化流程绩效，从而改善成果。此外，财务职能可以实时提供强大的洞察，基于对结果的谨慎预测和风险预估，指导决策管理。

组织敏捷性提供灵活的运营模式，快速应对机遇和市场变化。

以数据为中心的基础是强大的数据管理和治理，支持围绕数据打造企业文化。这有助于做出更准确、更可靠、以事实为基础的决策。

重新定义人才要求财务组织将呈指数级发展的技术与使用它们并从中受益的人员无缝结合。仅靠技术无法提供决策支持洞察，需要投资培养分析技能，增加具有数据意识的人才。

智能化工作流程改变工作方式，推动实现业务成果。这些工作流程在分析、AI 和自动化的支持下，将企业的前后台相连，创建更有效的端到端体验，从数据中学习，然后根据反馈不断改进。

利用 5 个关键决策因素的财务领导表示，他们在制定和执行战略方面的效率提高了 3 到 4 倍。

受访 CFO 原型的特征

为了按照增强决策能力的这 5 个因素衡量财务组织的进展，我们根据组织在以下 4 个核心决策维度的有效性，对其进行分组：

效率 – 投入恰当的精力应对风险

速度 – 比竞争对手更快地做出决策

行动偏差 – 将决策转化为具体步骤

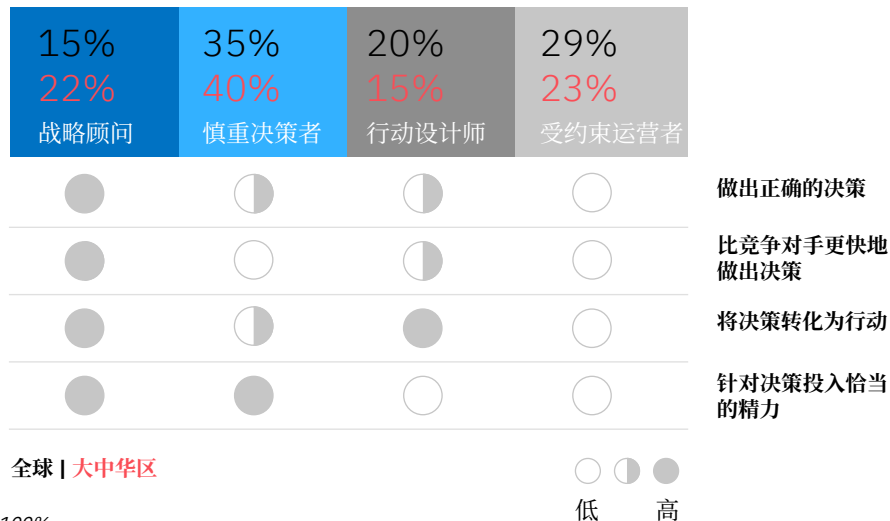
准确性 – 从决策产生的积极结果。

我们确定了以下四种 CFO 原型，各有其优势和挑战：战略顾问、慎重决策者、行动设计师和受约束运营者（见图 4）。

图 4

决策原型

疫情催生不同的解决方法



注：数据四舍五入后，总百分比可能略高于或低于 100%。

问题：贵组织的财务职能在支持企业决策的以下方面的有效性如何？

战略顾问

- 在 4 个决策维度上均获得高分
- 出众的财务绩效 (见图 5) 和决策支持方面的有效性是其优势所在。

图 5

决策优势

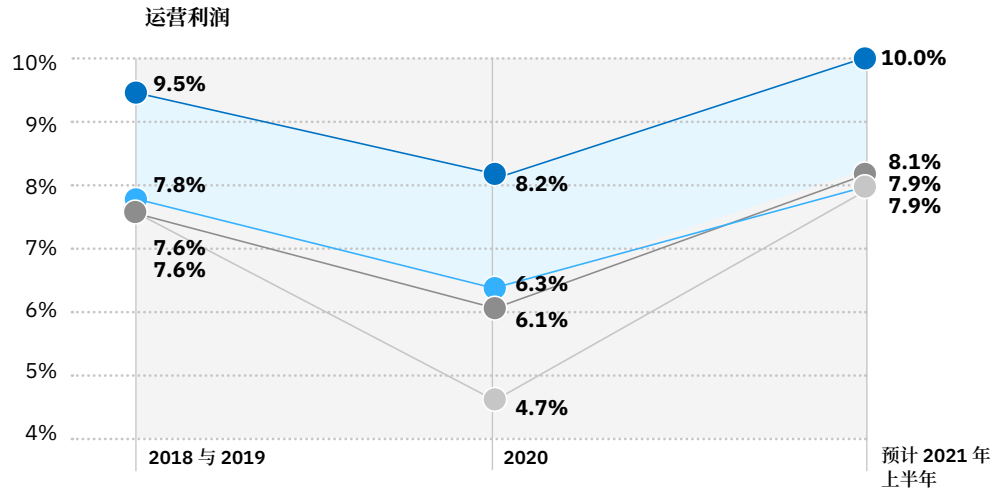
决策优势有助于在运营利润方面实现卓越的财务绩效

战略顾问

慎重决策者

行动设计师

受约束运营者



问题: 贵组织在 2018 年、2019 年和 2020 年的平均运营利润是多少, 对 2021 年上半年的预估值是多少?

慎重决策者

- 擅长针对当前的决策投入恰当的精力
- 在决策速度方面落后, 导致该群体在 2020 年疫情期间的收入增长不理想 (见图 6)
- 具有一定的决策准确性, 可以将决策转化为行动。

图 6

行动优势

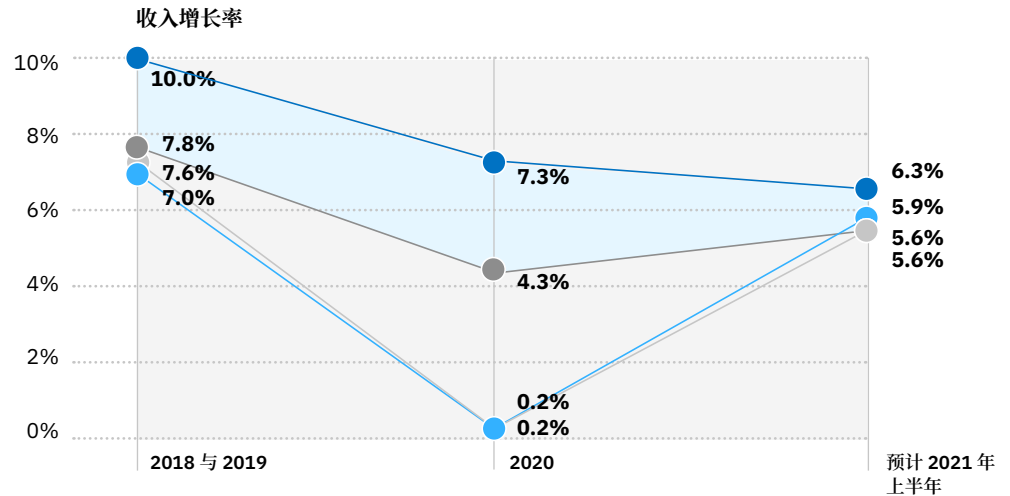
将决策转化为行动帮助组织在 2020 年疫情期间实现出众的收入增长

战略顾问
慎重决策者
行动设计师
受约束运营者

问题: 贵组织在 2018 年、2019 年和 2020 年的平均年收入 [政府机构、高等教育机构为平均预算] 的增长率以及 2021 年上半年的预期值是多少?

行动设计师

- 擅长将决策转化为行动
- 出色的行动能力帮助他们在 2020 年实现出众的收入增长绩效
- 在针对决策投入精力方面比较薄弱
- 具有一定的决策准确性和速度。



受约束运营者

- 4 个维度的评分都较低
- 效率和有效性表现较为不理想。

这些群体根据每个企业的结构以及财务职能的定位来定义。全球疫情带来的挑战及其对企业造成的快速、大规模的冲击,使这些原型之间的差异更加明显。

在接下来的 5 章中,我们将进一步研究每个成功因素,并重点介绍 CFO 原型的不同表现。根据他们的相对表现,我们总结出为每种原型量身定制的行动建议。

全球疫情带来的挑战及其对企业造成的快速、大规模的冲击,使四种 CFO 原型之间的差异更加明显。

第 2 章

CFO 需要思考的 3 个关键问题

财务职能如何应用数据和 AI, 显著提高企业的决策能力?

财务职能如何帮助组织从部署敏捷实践转变为成为敏捷组织?

财务职能中具备数据思维的人才如何改变人们对财务在组织中所发挥作用的看法?

第 3 章

成功因素 1： 战略重点

CFO 和财务职能提供方法和准则, 帮助组织制定和实施战略。这包括采用和实施新技术和高级分析; 利用生态系统和开放式创新, 推动新的业务模式; 在最高管理层以及合作伙伴之间开展协作, 以制定指标和策略, 并不断进行调整。

“CFO 的角色已经从财务管理转变为 CEO 的战略合作伙伴。”印度 Dalmia Cement 的 CFO Dharmender Tuteja 说道。“财务促进决策, 财务是战略与执行之间的关键纽带, 监测战略执行的情况, 并控制风险。”中国伊利乳业集团财务负责人王爱英说道。

“CFO 的角色已经从财务管理转变为 CEO 的战略合作伙伴。”

Dharmender Tuteja, CFO, Dalmia Cement

不直接负责, 而是发挥影响力

要取得成功, 就必须重点关注于制定和执行企业战略, 确保这些战略得到最高管理层以及 AI 确定的关键绩效指标 (KPI) 的支持。这意味着 CFO 需要从相互竞争的优先任务中脱身, 例如单独负责或共同负责的企业数字化转型工作。

如果财务领导支持和影响转型, 而不是直接负责, 就有助于产生最好的结果 (强调决策, 并将决策转化为行动)。

单独负责或共同负责企业数字化转型工作的战略顾问和行动设计师的比例都较低 (均为 22%), 而慎重决策者为 35%, 受约束运营者为 38%, 大中华区的比例为 29%。

这种对战略的高度关注对于战略顾问而言非常重要: 83% 的战略顾问表示, 财务职能在重新部署资本以满足战略目标方面发挥着重要作用; 74% 表示, 财务职能非常了解企业的业务推动因素。超过 2/3 的战略顾问不断寻找可能的机会 (和威胁), 衡量关键流程的绩效, 并预测业务环境的变化。

这些战略顾问在战略方面发挥的作用要比其他 3 个原型高出 25%-50%。这个群体还能够更有效地支持平台和生态系统, 包括设立目标、衡量绩效、提高利润以及开发新的产品、服务和体验。

要取得成功, 就必须关注于重点— 这意味着 CFO 需要从相互竞争的优先任务中脱身, 例如负责企业数字化转型工作。

CFO 提供的洞察有助于加速控制成本, 引导资本投入新的机遇领域, 创造新的收入来源, 并持续调整和引领企业的战略方向。这 4 种原型在决策支持活动的有效性方面有所不同 (见图 7)。

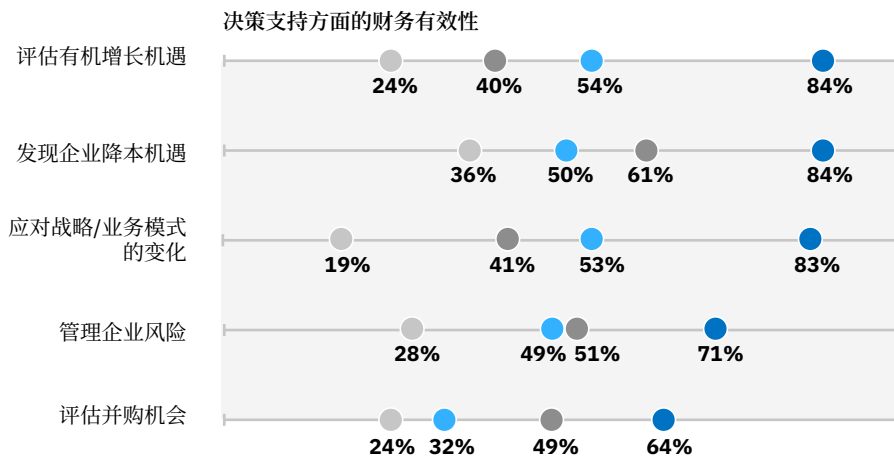
我们的数据充分表明, 有效性与这些决策支持领域的 AI 实施水平密切相关。与紧随其后的原型相比, 实施 AI 来评估有机增长机遇的战略顾问的比例要高出 30%。

图 7

更好的支持, 更好的决策 = 更好的结果

有效的决策支持可帮助企业掌握战略方向, 实现收入增长和有效管控风险

- 战略顾问
- 慎重决策者
- 行动设计师
- 受约束运营者



最高管理层合作

财务职能与最高管理层密切合作, 创造竞争优势, 增强适应能力。随着战略计划的实施以及投资产生回报, CFO 与其他最高管理层成员一起评估是否以及如何实现预期的回报, 解读细微差别, 并进

行适当的调整。要能够快速进行调整, 就必须与最高管理层同事持续进行开放的协作。CFO 协作必须覆盖 IT 和业务领域。

战略顾问是在决策支持方面表现最出色的 CFO 原型, 与其他几种原型相比, 他们与其他高管同事的合作水平更高, 特别强调与 CEO、COO 和首席风险官 (CRO) 的协作 (见图 8)。

图 8

合作优势

合作程度与合作对象决定效果

合作程度高

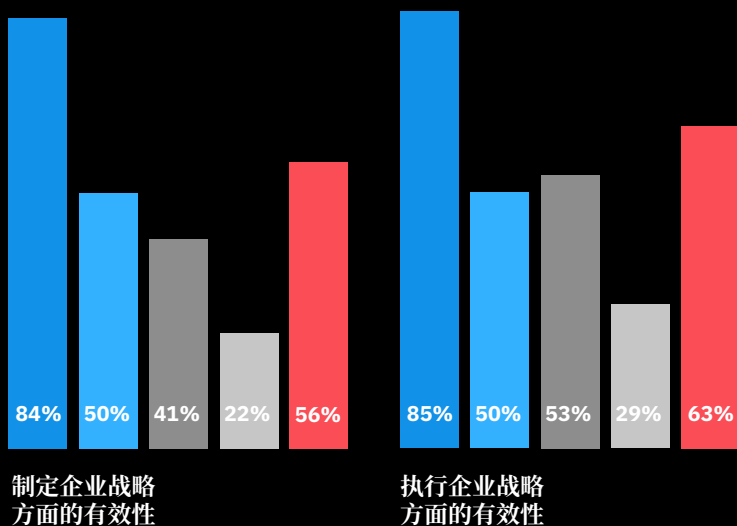
最高管理层成员	战略顾问	慎重决策者	行动设计师	受约束运营者
首席执行官	81%	63%	65%	54%
首席运营官	80%	71%	67%	57%
首席风险官	78%	65%	66%	45%
首席数字官	71%	58%	66%	54%
首席战略官	69%	65%	65%	47%
首席数据官	66%	63%	55%	44%
首席技术官	63%	56%	60%	47%
首席可持续发展官	61%	54%	59%	44%
首席营销官	60%	45%	60%	48%
首席信息官	60%	54%	60%	51%
首席创新官	59%	40%	51%	39%
首席人力资源官	58%	47%	46%	36%
首席转型官	51%	48%	48%	40%
首席供应链官	47%	45%	54%	40%

问题: 贵组织的财务职能在多大程度上与以下最高管理层成员在企业战略制定和执行方面开展合作?

图 9

制定和执行
战略决策能力帮助战
略顾问确定企业
的发展方向

战略顾问
慎重决策者
行动设计师
受约束运营者
大中华区受访者



令人惊讶的是,其他3个原型报告的最紧密的合作对象是COO,而不是CEO。与其他几种原型相比,受约束运营者与CRO的协作程度要低得多,这影响到他们对与企业战略相关的全部风险的理解。

数据、AI 和 KPI

财务职能可以帮助企业在制定和执行战略方面做出艰难的选择,包括支持受AI影响的KPI。企业的战略执行受到KPI的指引。AI可以帮助确定需要衡量的结果、衡量方法以及结果的优先顺序。

这些KPI为企业战略的执行建立问责机制。由AI优化的战略KPI通过分析增强监督。³超过80%的战略顾问已出于该目的采用AI,慎重决策者为61%,行动设计师为57%,受约束运营者为33%。

战略重点旨在产生影响。与受约束运营者相比,战略顾问制定企业战略的有效性要高出近4倍,执行企业战略的有效性要高出近3倍(见图9)。而慎重决策者和行动设计师擅长做出出色的决策,在制定和执行战略方面的有效性处于中等水平。

通过在内部和外部（包括合作伙伴关系、网络和生态系统）提供基于数据的洞察、针对价值创造的衡量以及绩效管理，CFO 及其财务团队可以成为支持企业战略的核心。

超过 80% 的战略顾问已经采用 AI 来优化 KPI, 通过分析增强监督。

第 3 章

CFO 需要思考的 3 个关键问题

财务职能应优先采取哪些主要行动，以便最有效地支持企业战略的制定和执行？

在不直接负责的情况下，财务职能如何给组织的数字化转型带来最有意义的影响？

财务职能如何以不同的方式管理数据，以便更好地推动可预测的绩效？

案例研究

国内某大型饲料企业:数字化智能运营与管理平台, 助力实现跨越式发展战略目标

作为一家集饲料研发、生产、销售、与技术咨询为一体的大型饲料企业,该企业希望打造一个统一高效的、目标导向的、流程驱动的、全面集成管控的信息化智能运营与管理平台,以满足集团不断丰厚的信息化需求和运营管理需求,推动企业现代化管理和国际化发展,实现跨越式发展的核心目标。

IBM帮助该集团整体规划了业务架构和系统架构,应用SAP S/4 HANA解决方案,按照集团核心业务流程主线进行设计,从采购到付款、销售到收款、生产与库存、财务一体化管理和基础数据管理,全面涵盖企业的核心业务需求。

该项目以业务为驱动、以目标为导向,规范优化并固化业务流程,提升精细化管理水平,实现了公司层面的业务、财务、数据和系统全面融合。建立了全方位管理的核心业务执行系统与ERP的集成,实现了系统指导生产领配料、线边库存可视化、财务业务一体化、业务板块运作一体化。

第 4 章

成功因素 2： 组织敏捷性

财务职能通过实现组织敏捷性，高效地管理资源、决策和绩效，从而成为稳定和转型的真正守护者。这是一种更扁平、更快速、更灵活的结构，为决策建立问责机制，并实现规模经济。

“我们希望打破长期存在的孤岛式结构，在敏捷环境中以更高的协作水平开展工作。” Banco de Brasil 的 CFO Fagonde Forni 这样表示。“我们希望更快地分配资源，推动各项计划有序实施。”

这种敏捷的环境优先考虑超越组织层级结构的协作，旨在提高灵活性，并实现高效的实时决策。财务人员通过加入流动的员工队伍，灵活地参与各个计划和优先任务。

大约半数的慎重决策者和行动设计师已经创建了专门从事决策支持的跨职能团队，而做到这一点的战略顾问有 70%，大中华区有 57%，受约束运营者则只有 38%。此外，为了快速形成洞察，战略顾问采用敏捷方法的比例要比 CFO 的平均水平高出 65%。他们为员工队伍进行的敏捷和设计思维技能的投资要比其他原型多出 58%。慎重决策者、行动设计师和受约束运营者往往会错过在成本、质量和周期时间方面提升绩效的敏捷能力。

敏捷决策的清晰度、速度和责任感

通过将敏捷方法应用于特定财务领域，有助于提高决策的清晰度和速度（见图 10）。更多的工作可以自动完成。消除工作交接。用于分析和行动的时间增加。

“我们以敏捷方式运行月末财务流程。”南非标准银行集团的 CFO Berrington 解释道，“我们还组建了专门从事规划和分析的团队。我们将每一天都看作月末，目标是降低复杂性，简化工作，创造机会将工作转变为增值活动。”

决策治理有助于提高决策的速度。“在疫情期间，我们组织的决策速度明显提高。”Dalmia Cement 的 CFO Tuteja 表示。“我们通过构建方案和执行预测，缩短了反馈循环，从而能够快速调整方向。”

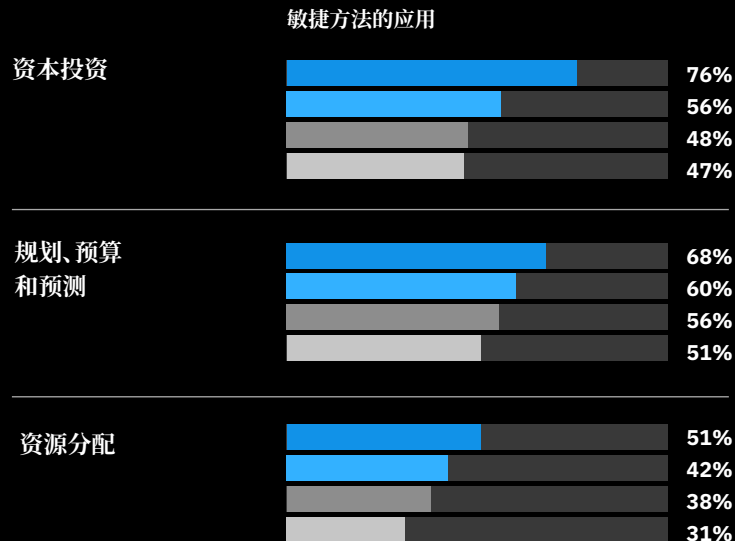
3/4 的战略顾问、65% 的行动设计师、58% 的慎重决策者和 48% 的受约束运营者建立了决策评判标准。通过加强决策问责机制，使工作人员能够及时应对出现的机遇和风险。在过去两年中，74% 的战略顾问实施了更完善的问责机制，而其他原型的 CFO 只有半数到 2/3 做到了这一点。

图 10

敏捷性的实际运用

在财务职能中
应用敏捷方法

战略顾问
慎重决策者
行动设计师
受约束运营者



问题：在贵组织的财务部门中，敏捷方法在哪些领域得到应用？

通过为特定领域汇集技能（例如，通过共享服务或卓越中心），使服务可扩展。这叫做“技能经济”，也就是人们在人工智能和其他技术的帮助下在共享服务中合作实现的规模经济，这有助于确定业务驱动因素和关键指标，提供统一的规划，激发奇思妙想，并支持整个组织的协作。近 2/3 的战略顾问建立了 AI、分析和自动化，这个比例要比其他 CFO 群体高出 50% 以上。

第 4 章

CFO 需要思考的 3 个关键问题

财务职能如何打造更灵活的员工队伍？

不断发展的决策治理如何在不影响决策质量的情况下提高决策速度？

基于小组的方法或其他系统在哪些方面发挥作用，支持更好、更快地做出决策？

案例研究

国内某领先乳制品集团:财务管理转型升级, 从“创变”、“创效”到“创智”

为有效支撑长期战略发展目标的实现，国内某领先乳制品集团与 IBM 合作，于 2015 年启动了财务管理转型之旅。由于各事业部的业务及运营相对独立，该集团原来的财务管理也是相对独立的，导致财务管理的标准化程度和效率较低，也很难开展管理分析和管理支持。经过五年的持续转型，该集团实现了从变革财务、效益财务、向智慧财务的转型。

该集团的财务转型分为三个阶段：首先是财务共享建设与卓越运营。该项目梳理了核算相关端到端的现状流程，设计了财务共享中心的组织模式、流程体系、运营体系，通过建设全面、高质量的财务支撑能

力，推动企业的财务管理转型。其次是业务财务组织一体化。该项目通过业务财务与共享财务之间的职责界面厘清和协同，推动了财务组织整体转型以及业务和财务的融合。最后是管理会计平台建设。通过该平台助力财务能力全面提升，向价值创造转变。

经过五年的建设和运营，该集团显著提高了财务标准、数据透明、财务效率及集团管控力度，实现了 200 多个流程的优化、流程标准化和管控系统固化，财务流程效率累计提升了 286%，月结工作效率提升 1.5 个工作日，削减了 500+ 会计人员的新招聘需求，支撑了企业营业收入从 600 亿到 900 亿的增长。

第 5 章

成功因素 3： 以数据为中心

更轻松地访问、集成和评估数据有助于做出明智决策，明确在何处以及如何推进价值创造。“我们需要分析数据，快速做出判断，并在紧迫的时间范围内开展特定场景的模拟。” Dai-Ichi Life 的 Shoji 这样说。

73% 的战略顾问表示实施了云核心 ERP，比排名第二的原型 (52%) 高出 40% 以上。

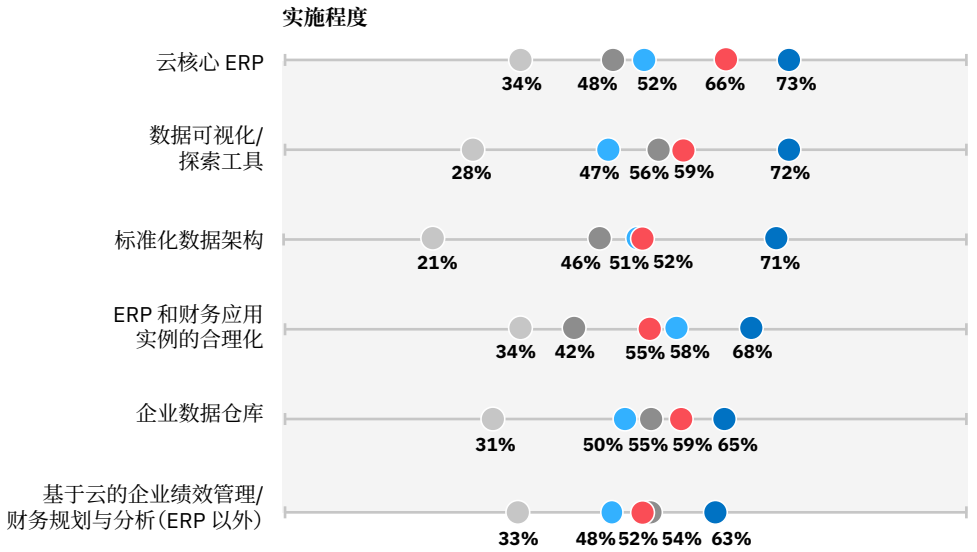
通过实现财务 IT 和数据能力的现代化, 让这些目标成为可能 (见图 11)。云核心企业资源规划 (ERP) 支持财务职能远程访问并存储海量数据。73% 的战略顾问表示实施了云核心 ERP, 比排名第

二的原型 — 慎重决策者 (52%) 高出 40% 以上。获得技术支持的财务人员可以使用数据可视化工具深入挖掘数据, 更快地处理信息, 并利用洞察提高绩效。

图 11
实现财务
IT 现代化

更轻松地了解、集成
和评估数据

战略顾问
慎重决策者
行动设计师
受约束运营者
大中华区受访者



问题: 贵组织在多大程度上实施了以下计划?
(百分比显示 5 分制中选择 4 分和 5 分的回答, 其中 1 = 一点没有, 5 = 在很大程度上)。

标准化的数据架构确保了数据的透明度,使大规模将 AI 应用于数据集变得更加容易。财务职能并不讨论数据是否正确,而是使用它们做出决策。

碎片化系统提供相互冲突的数据,导致决策支持团队频繁返工。通过对 ERP 和财务应用实例进行合理化改造,通常有助于简化流

程,降低成本,最重要的是,提高效率和有效性。企业数据仓库支持财务职能将不同来源的数据转化为分析洞察,将经过整理的数据应用于决策,并从熟悉的数据集产生新的联系以创建新的智能。

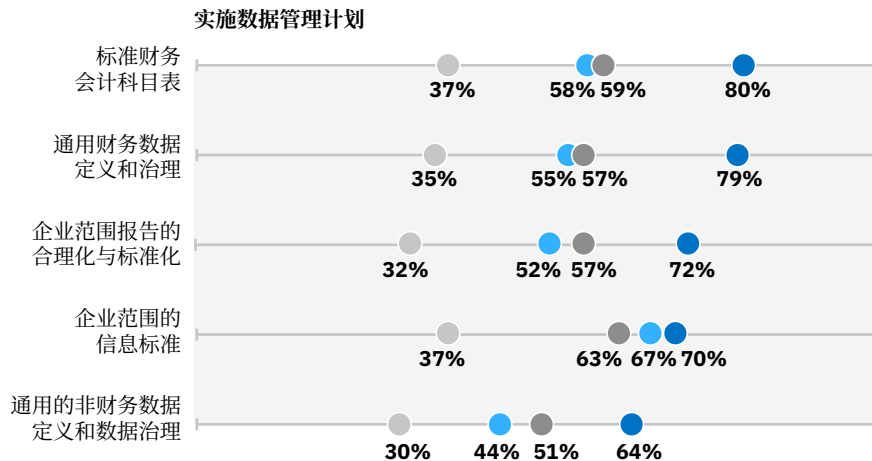
这些举措与一系列数据管理工作相对应(见图 12)。

图 12

实现财务数据能力现代化

战略顾问遥遥领先

- 战略顾问
- 慎重决策者
- 行动设计师
- 受约束运营者



问题:贵组织的财务职能在多大程度上实施了以下数据管理计划?
(百分比显示 5 分制中选择 4 分和 5 分的回答,其中 1 = 一点没有, 5 = 在很大程度上)。

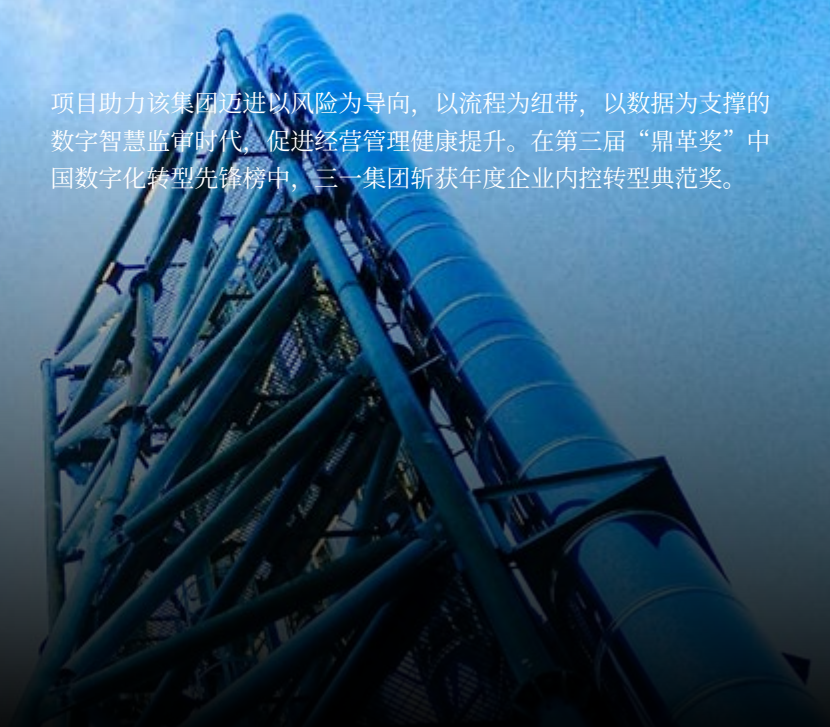
案例研究

三一集团:构建数字化审计平台, 迈进智慧监审时代

作为中国最大、全球第五的工程机械制造商, 伴随业务的快速发展及疫情带来的对传统审计的挑战, 三一集团亟需实现审计智慧升级。

IBM 帮助三一集团构建了数字化审计平台, 包括审计管理、审计数据分析模型、风险点库、线索及综合管理等子系统。同时, 构建风险数据模型速赢, 唤醒沉睡的业务数据, 实现智慧经营风险洞察及识别, 为风控工作奠定数据基础。

项目助力该集团迈进以风险为导向, 以流程为纽带, 以数据为支撑的数字智慧监审时代, 促进经营管理健康提升。在第三届“鼎革奖”中国数字化转型先锋榜中, 三一集团斩获年度企业内控转型典范奖。



香港忠意保险

香港忠意保险是意大利金融公司 Assicurazioni Generali 在香港设立的分公司, 该保险公司为个人以及商业客户提供人寿、商业、健康和其他保险产品。随着变革大潮席卷金融服务行业, 香港忠意保险也踏上转型之旅。

对于财务职能, 该公司的目标是通过自动控制, 推动实时数据流; 将工作重点从报告和对账转变为分析; 以及加强报告和业务洞察的稳健性。

为应对挑战, 香港忠意保险采用托管云 ERP 解决方案, 使企业能够即时挖掘数据, 并且可以使用智能机器人流程自动化工具。

香港忠意保险成果斐然, 目前拥有了财务数据的单一可信来源。新的自动化能力简化了关键的财务流程, 例如供应商付款和银行对账。它还将员工从事务性工作中解放出来, 从而能够集中精力开展分析, 增强洞察能力。

借助数据赢得信任

能否及时有效地做出决策，取决于财务职能通过数据建立信任的能力。要从分析洞察中建立信任，数据通用性至关重要。通用的定义对于财务和非财务数据都很重要。企业范围的信息标准和标准财务会计科目表为使用数据和连接不同数据集提供相同的基础，使用户不再需要重新处理信息的格式。这有助于减少准备、验证和清理数据的时间。受约束运营者由于数据通用性水平较低，因此没有足够的时间去挖掘洞察。

“我们希望打造由数据驱动的文化。”加拿大某多元化企业的 CFO 说道，“使用实时可用、格式恰当的数据做出决策。”

这些数据蕴含丰富的洞察。台湾某消费品企业的 CFO 称，财务职能“可提供广泛的洞察，涉及品牌忠诚度、供应链调整、工厂生产管理，以及环境、社会和企业治理标准对组织的影响。”因此，CFO 和财务职能可以引领组织做出更有效、更明智的决策，在整个企业范围创造价值。

第 5 章

CFO 需要思考的 3 个关键问题

我们是否在积极推进财务和 IT 数据能力的现代化？

我们可以在哪些方面降低数据复杂性？

需要实施哪些规则和治理方法以支持智能化工作流程？

第 6 章

成功因素 4： 重新定义人才

人才是财务决策成功的关键。我们看到，高管们已经投资培养以敏捷性为核心的技能。但人才计划则更进一步。他们持续评估员工绩效，奖励拥有高价值技能的员工。他们还使用 AI 来发现新的领导者，并创造个性化的学习体验。

“我们过去的人才结构是三角形，最底层人数最多的是事务性的操作人员，中间是职能专家，上面是决策支持者。”伊利乳业集团财务负责人王爱英说道。“未来，我们可能会变成钻石型，事务性操作人员会变少，因为重复简单的工作会被机器替代。中间的做数字化解决方案或业务分析的专家会越来越多。”

“我们必须确保[财务团队成员]能以广阔的视角，清楚地了解业务部门所面临的问题。”

Hideki Hanawaza, Kioxia 高级常务执行官

理解员工,凝聚力量

特别是在财务职能,由于目标、优先任务和实践在不断与时俱进,因此可靠的沟通必不可少(见图 13)。明确定义的财务转型战略为员工绘制蓝图。该战略包括投资数字技术,以支持更为智能化的流程,从数据中提取价值,以及建立深入的业务合作伙伴关系。

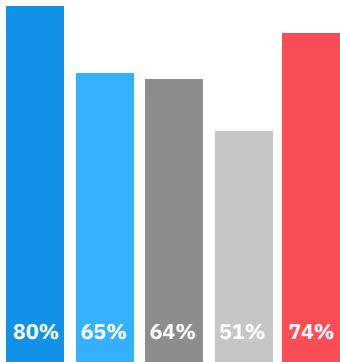
通过变革管理,使得人们对财务转型、人机偕行和工作方式的期望变得透明。员工对转型工作的意见和建议有助于促进对转型的认可。战略顾问和行动设计师在这最后两个方面的表现要比其他 CFO 群体更为出色。

图 13
传达变革信息

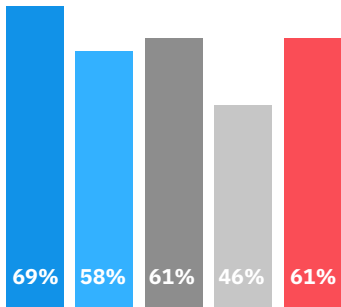
明确定义的转型战略和
变革管理机制有效指导
财务人员开展工作

战略顾问
慎重决策者
行动设计师
受约束运营者
大中华区受访者

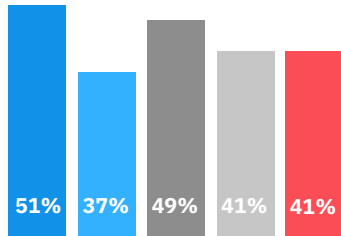
认同度高



我们的财务转型战略很明确,员工也非常了解



我们在财务转型机遇方面征求员工的意见和建议



我们的财务转型战略受到变革管理机制的支持

问题:您在多大程度上认同以下关于贵组织财务职能的陈述?
(百分比显示 5 分制中选择 4 分和 5 分的回答,其中 1 = 极不认同, 5 = 强烈认同)。

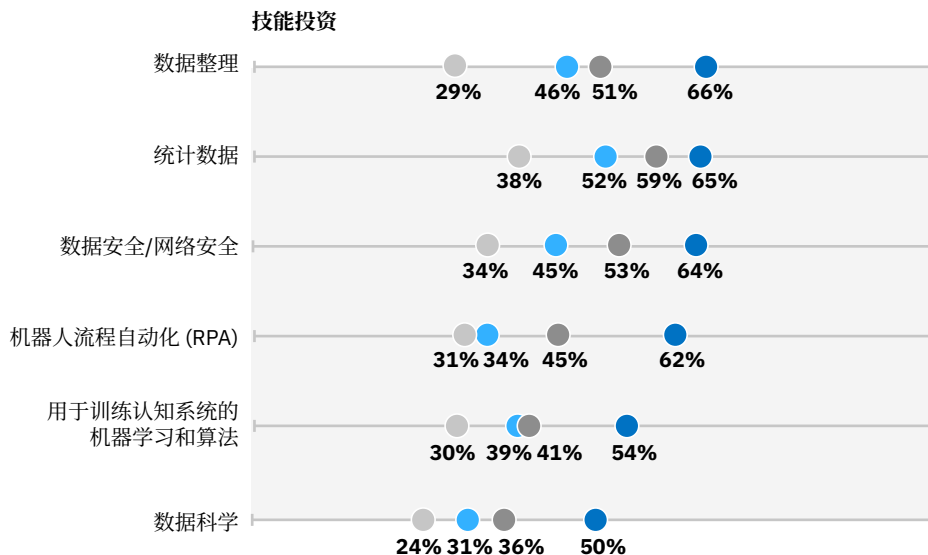
“财务人员必须了解自己在组织中所发挥的作用。” Kioxia 的高级常务执行官 Hanawaza 指出。“我们必须确保他们能够以广阔的视角，清楚地了解业务部门所面临的问题。”

为此，必须在不断发展的领域中大力培养一些面向未来的技能，包括：数据管理、网络安全、机器学习、机器人流程自动化等（见图 14）。大约 2/3 的战略顾问型 CFO 投资培养数据整理和统计技能，旨在提高数据的可用性。受约束运营者在这些技能投资方面落在后面，这也反映出他们为何缺乏数据通用性，由于数据质量不理想，因此增加数据分析技能也就没什么意义了。

图 14
在哪些领域
培养技能

投资于适当的领域，改善决策和执行

战略顾问
慎重决策者
行动设计师
受约束运营者



问题：贵组织的财务职能在多大程度上投资于以下技能？（百分比显示 5 分制中选择 4 分和 5 分的回答，其中 1 = 一点没有，5 = 在很大程度上）。

CFO 希望大范围获取新技能。“在过去几年里,我们积极从其他行业引进人才。”台湾某消费品企业的 CFO 说道,“包括来自电子科技、投资顾问、银行保险和科技顾问行业的人才,目标是引入不同的思维模式和工作方式。”

“对能够判断数据解读方式以及数据用途的财务人员的需求将会增加。” Nitto Denko 的 Iseyama 解释道。“技能不仅包括强大的会计知识,还包括清晰表达和解读信息的能力。”这样会打造新的环境,有助于采用各项新实践,例如部署智能化工作流程。

“对能够判断数据解读方式[并且能够]清晰表达和解释信息的财务人员的需求将会增加。”

Yasuhiro Iseyama, Nitto Denko 执行副总裁兼 CFO

第 6 章

CFO 需要思考的 3 个关键问题

我们如何更好地集中团队力量,专注于人员决策和活动?

我们采取哪些措施来培养技能和吸引顶尖人才?

技术如何提高最高管理层协作的透明度和灵活性?

第 7 章

成功因素 5： 智能化工作流程

智能化工作流程有助于创造新价值，确保新流程平稳运行。为了增强决策，必须优先投资和建立智能化工作流程。这些工作流程包括流程挖掘、高级分析，当然，还有 AI — 它们有助于实现更完善的实时监控和报告，帮助做出更明智、更迅速、更实时的决策。

事实上，60% 的战略顾问和 53% 的慎重决策者表示，他们实时跟踪标准化的绩效指标，而只有 1/3 的行动设计师和 1/4 的受约束运营者做到这一点。企业的最新状态表明战略执行的进展以及供应、需求、材料和产品的变化情况。

对标分析可展示财务和运营绩效方面所存在的差距，帮助组织快速进行调整。虽然慎重决策者拥有这些实时数据，但由于他们的决策速度不够快，因此并没有有效利用这些数据。相比之下，缺乏实时数据并不能阻止行动设计师做出决策和采取行动。

与 AI 合作, 腾出时间提供建议

“记录到分析”智能化工作流程通过提供底层系统、数据和控制的可信度以及交易的透明度, 帮助快速做出决策。基于 AI 的工作流程和数据模型包含一个对账模块, 能够汇总分类账交易并执行基于风险的对账和认知预测。

“我的目标是实现财务报告自动化, 从而能够省出时间为业务职能提供帮助和建议。”Alviva Holdings 的 CFO Lyon 说道, “我们的重点工作是将 ERP 与交易管理和工作流程相结合, 从而可以更轻松地提取有意义的数据, 从中挖掘洞察。”与其他 CFO 群体相比, 更高比例的战略顾问在“记录到分析”工作流程中实施了 AI 和分析技术(见图 15)。

图 15

AI 的优势: 速度

高级分析和 AI
推进“记录到分析”
工作流程中的决策

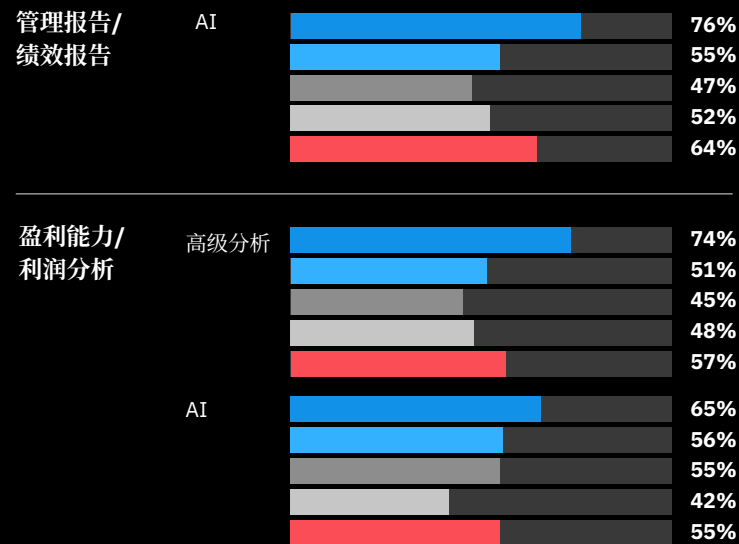
战略顾问

慎重决策者

行动设计师

受约束运营者

大中华区受访者



问题: 贵组织目前在财务流程领域实施了以下哪些技术?

图 16

AI 优势： 准确性

高级分析和 AI 可改善财务计划和分析中的决策制定

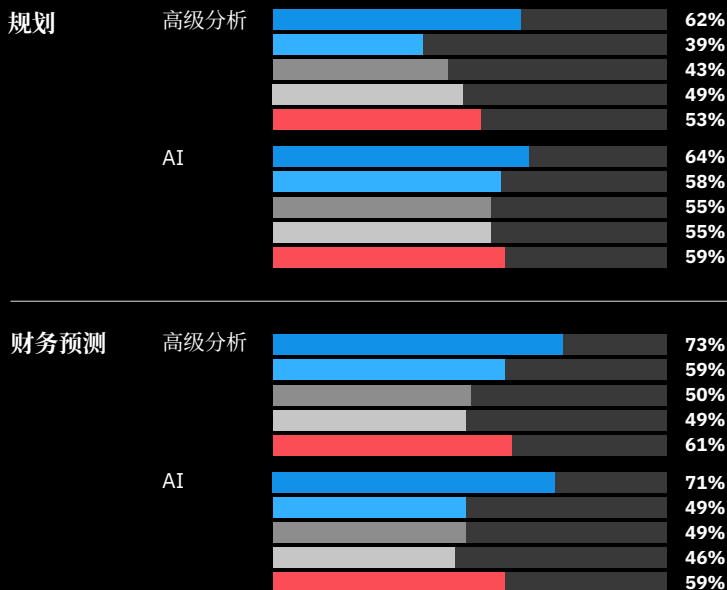
战略顾问

慎重决策者

行动设计师

受约束运营者

大中华区受访者



问题：贵组织目前在财务流程领域实施了以下哪些技术？

AI 和高级分析是“财务规划和分析”智能化工作流程的关键组成部分，旨在激励和协调规划与绩效管理。通过将预测性分析和人工智能与数据相结合，新的自主流程可以执行更多的日常任务，几乎不需要人工干预，从而将员工解放出来，去从事更高价值的任务。这样就可以根据需要快速审查、重新考虑和重新调整规划决策。

更高比例的战略顾问在财务规划和分析中实施了这些技术（见图 16）。由于缺乏基本的财务流程和数据通用性，也没有简化的技术环境，因此受约束运营者对 AI 和分析的投资能否有效果表示怀疑——因为他们很难真正利用这些技术。

“有必要使用 AI 辅助的场景分析来应对业务环境中的剧烈变化。” Kioxia 的高级常务执行官 Hanawaza 指出。“我们希望加大对技术和数据管理的投资，通过信息化、数据化手段来实现精细化管理。”总部位于中国杭州的房地产开发商绿城中国控股有限公司的首席财务官耿忠强说道。

案例研究

国内某大型能源集团:积极拥抱新技术,以智慧专业高效的财务管理支撑业务快速扩张

某大型能源集团处于快速上升期,业务规模从几百亿发展到上千亿,伴随海外扩张,企业分支机构多,地域分布广,企业的经营业绩管理对财务转型提出了迫切要求。该集团从2015年开始了为期五年的财务共享建设,标准化管理水平和财务核算上升了新高度,内控水平和资金防控实现了新提升。

在财务转型过程中,该集团积极拥抱新技术,实现财务共享的自动化、智能化。该集团引入AI人工智能,通过机器智能学习、自动识别,实现共享运营自助服务、智能解答、票据自动识别,AI+OCR技术对各类发票的整体识别率达到95%,逐步实现“人工无需干预,机器取代人工”。共享中心RPA机器人应用于应收票据录入、资金

台账登记、网银对账等高频率、高结构化工作场景,后续将推广至发票处理、税务管理、订单管理、档案管理、往来对账等流程。建设共享中心无人值守Call Center,通过知识库管理和应用形成的CAA机器人,为常规的财务共享解决方案注入更高维度的价值,形成财务共享相关的智慧工作流。

财务共享建设助力该集团实现了平台一体化、核算集成化、运作流程化、服务专业化。通过转型,会计核算人员减少了80%,审批操作效率提升了50%,年均处理单据110万张。智慧、专业而高效的财务管理,为该集团业务的快速扩张奠定了坚实的基础。

Karnov Group

Karnov Group 是斯堪的纳维亚半岛上法律、税务和会计专业领域中最大的信息解决方案供应商，他们急需可扩展性更高的财务分析能力，以支持业务增长。作为丹麦和瑞典市场中的领先企业，Karnov 的业务快速增长，但这也给财务团队带来了压力，因为他们还有众多基于电子表格的流程。

Karnov 计划重新设计财务合并、预算与规划流程。该公司通过使用 IBM Planning Analytics on Cloud，提高了自动化水平和透明度，同时减少了人工电子表格工作。自动化能力加快了月末结算的速度，缩短了预算周期。它提高了可审核性、一致性以及透明度。

借助这种技术带来的更高的可扩展性，Karnov 目前的系统有能力支持和加快持续增长。

通过智能化工作流程衔接这种增强的决策能力，所产生的影响既不是假想出来的，也无法忽略。收益包括“记录到分析”工作流程的完成时间缩短了 8 天，以及财务规划和分析的预测准确性提高了 3%。

所有因素都是必需的

在这份报告中，我们重点介绍了有助于增强决策能力的 5 个因素。CFO 需要采用所有这 5 个因素，而不仅仅是其中的 1 个或 2 个。如今的 CFO 必须从战略角度思考问题，部署敏捷而且智能化的工作流程，才能够提高灵活性。他们在财务员工当中以及整个企业范围内鼓励和培养这种敏捷性。处于该职位的人员依靠数据科学和数据管理，持续创建和提供战略和运营洞察。

第 7 章

CFO 需要思考的 3 个关键问题

我们如何围绕用户体验来统一传统的“孤岛式”的流程？

我们如何访问和应用历史和实时数据，以预测未来，并在工作流程中实时做出改变？

除了采用标准化措施外，我们如何解决流程内部和流程之间高度的差异性？

行动指南

CFO是行动的策划者， 是变革的拥护者

CFO 在领导企业方面发挥着重要作用，并且逐渐成为制定和执行企业战略的核心人物。其他最高管理层成员希望从 CFO 那里获得指导、观点、成熟的实践和准则。然而，并非所有的财务领导都拥有牢牢把握机遇所需的工具和系统（以及方法和治理手段）。

为了使自己的抱负与企业的期望契合，CFO 必须成为不可或缺的业务合作伙伴。有效支持决策是财务职能做到这一点的最重要手段。有 5 大因素为成功保驾护航：战略重点、组织敏捷性、以数据为中心、重新定义的人才和智能化工作流程。时机已经成熟，CFO 应当充分发挥自己的潜力，以完全不同的方式迎接未来。

其他最高管理层成员希望从 CFO 那里获得指导、观点、成熟的实践和准则。然而，并非所有的财务领导都拥有牢牢把握机遇所需的工具。

对所有 CFO 的建议

重点关注战略, 加强对决策的支持:

- 确定自己的组织在哪些领域具有独特优势, 可以为合作伙伴提供价值
- 通过生态系统获得开放式创新, 以挖掘更广泛的想法、人才和机遇
- 促进整个最高管理层的协作, 以推动转型、创新和以客户为中心的理念。

支持更敏捷的财务职能:

- 采用更扁平的结构, 获得更灵活的决策能力
- 支持团队使用试验性的方法, 允许失败
- 为非财务人员配备自助工具, 使财务团队成员能够专注于更复杂的任务。

将数据置于企业的核心:

- 使财务数据和非财务数据的定义实现标准化, 并建立企业范围的数据治理框架
- 创建中央资料库以汇总财务、运营和外部整理的数据
- 实现 ERP 现代化。

投资于员工队伍:

- 优先考虑培训、晋升和人才管理, 着眼于面向未来的能力
- 传达使命和宗旨, 支持转型和变革管理
- 重塑现有财务团队的技能, 以加强数据和分析专业知识以及业务合作敏锐度。

通过技术提高智能化水平:

- 部署有助于提高整个企业数字成熟度的工具和能力
- 以开放的态度迎接呈指数级发展的新技术, 以推动价值创造, 改进决策过程
- 培养组织快速高效地采用新技术的能力。

为不同的原型量身定制的行动建议

让属于某种 CFO 原型的财务高管直接采用为其他 CFO 群体建议的行动, 显然不切实际。更重要的是, 每个企业独特的结构决定了其 CFO 和财务团队可以使用的行动、资源和工具。

也就是说, 某些考虑因素有助于提高每种原型的工作有效性。“在我们的企业文化中, 对风险持相对保守的态度, 这给我们带来了挑战。”日本某银行的 CFO 这样说, 受访 CFO 中也普遍反映出这种观点。“我们正在经历文化转变, 重新思考面对风险的态度, 力争打破防御心态。”

我们根据 4 种原型的优势和劣势, 为每一种都提供了关注于影响的行动建议。一些 CFO 可能会选择更关注于如何减少出现“分析瘫痪”, 或改善从决策到行动的途径。无论贵企业的运营环境如何, 以下建议都为您提供了一系列需要考虑的当前、近期和长期的选择。

针对战略顾问的建议

虽然战略顾问可能是目前有效性最高的团队，而且在 4 个决策维度上均表现出强大的能力，但他们仍有改进的空间。他们可以更好地利用数据来构建场景，以改进客户合作与企业运营；他们可以继续努力，以建立真正敏捷的财务组织；他们可以深化与生态系统以

及合作伙伴的数据共享；他们还可以在日益智能化的工作流程中扩展数据的使用范围。

针对他们的建议的重点可以概括为“不要松懈”。他们应当继续加快投资，实现自己的雄心壮志。

针对战略顾问的建议

因素	当前		短期		长期	
战略重点	继续培养建模和场景构建能力	●○○○	借助 AI 的支持，并且通过与 CMO、CHRO、CSCO 的协作，增强在员工队伍、供应链、营销和客户分析等方面的决策支持能力	●○○○	借助生态系统与合作关系的数据挖掘能力，发现增长机遇	●○○○
组织敏捷性	增强敏捷培训	○●○○	评估少数人的决策权 建立面向 FP&A 和“从商机到收款”流程的人才中心	○○○●	持续加强资源分配流程，建立灵活的员工队伍	○●○○
以数据为中心	制定与生态系统及合作伙伴共享数据的规则	○●○○	进一步联系运营和财务数据，为决策提供支持	●○○○	针对报告，改进实时数据的可用性和访问	○●○○
重新定义人才	征求财务人员对财务转型机遇的意见和建议	○○●○	将 AI 整合到人才发现、保留和培养工作中	●○○○	持续培养数据驱动型文化 管理与财务转型、数字技术相关的变革	○○○●
智能化工作流程	针对“从商机到收款”、FP&A 和“从寻源到支付”流程添加流程挖掘能力	○○○●	评估针对“从商机到收款”和“从寻源到支付”流程实施 AI 与 RPA 的机遇	●○○○	针对规划，改进实时数据的可用性和访问	○●○○

● 正确的决策 ● 决策速度 ● 决策转化为行动 ● 恰当的决策工作

针对慎重决策者的建议

慎重决策者的优先任务首先是让关注重点更为集中，避免精力分散（例如放弃或共担企业数字化转型的领导权）。针对他们的建议强调加速采用分析技能，这也有助于改善与业务部门的协作互动。

应用敏捷方法和敏捷思维模式，部署更先进的技术，对于加快决策速度至关重要。慎重决策者必须学会利用他们中许多人已有的实时数据订阅源，更好地跟上不断变化的业务格局的步伐。

针对慎重决策者的建议

因素	当前		短期		长期	
战略重点	将企业数字化转型的控制权从 CFO 手中移走	○ ○ ○ ●	加强与首席风险官和首席数字官在战略方面的协作	● ○ ○ ○ ○	培养并购决策支持能力 使非财务人员能够访问绩效数据	● ○ ○ ○ ○ ○ ● ○ ○ ○
组织敏捷性	在财务转型执行方面建立试验方法 设置决策治理机制	○ ● ● ● ○ ○ ● ○ ● ●	建立 AI 领域的卓越中心 增加敏捷方法，加快获得有关资本投资和资源分配的洞察 增加外部人才以提高数字技能	● ● ● ● ● ○ ● ● ● ○ ● ○ ○ ○ ○	建立跨职能团队以提供决策支持	● ● ● ● ○
以数据为中心	实现财务 IT 和数据能力现代化	○ ○ ○ ●	为非财务数据建立数据通用性	● ● ○ ○ ○	制定有关收集、使用和共享数据的规则	○ ● ○ ○ ○
重新定义人才	增加 RPA、机器学习和数据科学技能	● ● ○ ○ ○	鼓励员工积极贡献财务转型想法 为关键技能建立人才奖励机制	○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	实施面向 HR 流程的 AI（学习、人才发现）	● ● ○ ○ ○
智能化工作流程	针对“从商机到收款”、FP&A 和“从寻源到支付”流程添加流程挖掘能力	○ ○ ○ ●	在 FP&A 和“从记录到分析”流程中实施高级分析能力和 AI 转向数据驱动型规划	● ● ○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ●	在“从寻源到支付”流程中实施高级分析能力和 AI	● ● ○ ○ ○

○ 正确的决策 ● 决策速度 ● 决策转化为行动 ● 恰当的决策工作

针对行动设计师的建议

行动设计师的优先任务主要是减少可能使决策分析复杂化的“噪音”；并通过提供更多持续可用的数据，更快地做出更高质量的决策。这意味着需要更有效地使用云 ERP，提供统一的财务状况数据。部署恰当的分析技术，并通过一个公共层整合财务和非财务数据。

定义绩效管理框架，更明确地揭示业务绩效的真正驱动因素。这些行动都是必需的，但不能妨碍现有行动和决策的速度。

针对行动设计师的建议

因素	当前		短期		长期	
战略重点	加强与首席风险官和首席运营官在战略方面的协作	● ○ ○ ● ○	提高支持增长和应对业务模式变化的能力	● ● ● ○ ○	加强对绩效数据的实时访问 使非财务人员能够访问绩效数据	○ ● ○ ○ ○ ○ ● ○ ○ ○
组织敏捷性	建立跨职能团队以提供决策支持	● ● ● ○ ○	建立 AI 和 FP&A 领域的卓越中心 应用敏捷方法，加快获得有关规划、预算和预测的洞察	● ● ● ○ ● ○ ● ● ● ○	加强资源分配，打造灵活的员工队伍 增加外部人才以提高数字能力	○ ● ○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○
以数据为中心	ERP 实例合理化	○ ○ ○ ○ ●	迁移到云核心 ERP 制定有关收集、使用和共享数据的规则	○ ○ ○ ○ ● ○ ● ○ ○ ○	对数据架构进行标准化	○ ● ○ ○ ●
重新定义人才	增加数据科学技能	● ● ○ ○ ○	为关键技能建立人才奖励机制	○ ○ ○ ○ ●	实施面向 HR 流程的 AI (学习、人才发现)	● ● ○ ○ ○
智能化工作流程	针对“从商机到收款”、FP&A 和“从寻源到支付”流程添加流程挖掘能力	○ ○ ○ ○ ●	在 FP&A 和“从记录到分析”流程中实施高级分析能力和 AI 在“从商机到收款”流程中增加 RPA，在“争议管理”流程中增加 AI	● ● ● ○ ○ ● ● ● ○ ○	在“从寻源到支付”流程中实施高级分析能力和 AI	● ● ○ ○ ○

● 正确的决策 ● 决策速度 ● 决策转化为行动 ● 恰当的决策工作

针对受约束运营者的建议

受约束运营者需要在多个方面急起直追。虽然通过跳跃式发展赶上最前列的诱惑极大,但要注意避免因注意力分散而带来的巨大风险。尽管新技术可能非常吸引人,但首先要关注基本要素。在实施新技术之前,需要投资于人员技能、流程和文化,以确保能够充分利用这些技术。

作为受约束运营者的路线图的起点,必须加强对战略重点的关注。任何企业范围数字化转型的职责都应以协作方式分担——在这个领域发挥影响力比拥有控制权更有用。但是,必须将明确定义的财务职能转型战略作为优先任务。

其他基本要素包括:建立流程和系统的通用性;部署共享服务,如有可能就外包出去,以便借助别人的力量开展持续的开发,而无需进行协调;对财务数据进行标准化和自动化处理。

针对受约束运营者的建议

因素	当前		短期		长期	
战略重点	将企业数字化转型的控制权从 CFO 手中移走	○ ○ ○ ○ ●	加强与首席风险官和首席运营官在战略方面的协作	● ○ ○ ○ ○	加强对绩效数据的实时访问 使非财务人员能够访问绩效数据 实施 AI 以跟踪战略执行情况	○ ● ○ ○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ● ○ ○
组织敏捷性	建立决策治理机制 研究事务性工作处理的交付模型	○ ● ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ●	建立 AI 和 FP&A 领域的卓越中心 应用敏捷方法,加快获得有关规划、预算和预测的洞察 在财务转型执行方面建立试验方法	● ● ○ ○ ● ○ ● ○ ○ ○ ○ ● ● ○ ○	建立跨职能团队以提供决策支持 加强资源分配,打造灵活的员工队伍 增加外部人才以提高数字技能	● ● ○ ○ ● ○ ● ○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○
以数据为中心	建立数据通用性	○ ○ ○ ○ ●	制定有关收集、使用和共享数据的规则 ERP 实例合理化	○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	对数据架构进行标准化	○ ● ○ ○ ●
重新定义人才	通过变革管理,制定明确定义的财务转型战略	○ ● ○ ○ ○	增加数据管理方面的技能	○ ● ○ ○ ●	实施人才计划	○ ○ ○ ○ ●
智能化工作流程	增强流程通用性和全局流程控制权	○ ● ○ ○ ●	针对“从商机到收款”、FP&A 和“从寻源到支付”流程添加流程挖掘能力 转向数据驱动型规划	○ ○ ○ ○ ● ○ ● ○ ○ ○	在 FP&A、“从寻源到支付”、“从商机到收款”和“从记录到分析”流程中实施高级分析能力和 AI	○ ● ○ ○ ○

○ 正确的决策 ● 决策速度 ● 决策转化为行动 ● 恰当的决策工作

研究和分析方法

在 2021 年第二季度和第三季度，IBM 商业价值研究院 (IBV) 与牛津经济研究院合作，调研了 43 个国家/地区、28 个行业的 2,000 位首席财务官 (CFO)，其中 160 位来自于大中华区。这些调研通过线上方式完成。

IBV 与来自北美、拉美、非洲和亚太地区的十几位挑选的 CFO 进行深入对话，以补充所收集的数据。这些定量和定性访谈的重点话题是当前的业务趋势以及财务职能的挑战和战略。讨论的主题包括 CFO 在企业数字化转型和生态系统/平台中发挥的作用、财务职能在支持企业决策和生成前瞻性洞察方面的能力，以及技术、智能化工作流程、人才和数据对财务的支持。访谈时间为 2021 年 9 月至 10 月。

我们按国家/地区、行业和组织规模收集数据。为了更好地了解疫情前后的影响，我们收集了 2018-2021 年间的运营与财务数据。

在数据分析方面，我们根据财务组织在 4 个核心决策维度的有效性对其进行分类：

效率 – 投入恰当的精力应对风险

速度 – 比竞争对手更快地做出决策

行动偏差 – 将决策转化为具体步骤

准确性 – 从决策产生的积极结果。

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 (IBV) 站在技术与商业的交汇点, 将行业智库、主要学者和主题专家的专业知识与全球研究和绩效数据相结合, 提供可信的业务洞察。IBV 思想领导力组合包括深度研究、专家洞察、对标分析、绩效比较以及数据可视化, 支持各地区、各行业以及采用各种技术的企业做出明智的业务决策。

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

备注和参考资料

- 1 识别“必需”：制胜后疫情时代，IBM 商业价值研究院，2021 年 2 月，<https://www.ibm.com/downloads/cas/QYVZMJ5N>
- 2 数字加速：在危机时期推动增长的主要技术，IBM 商业价值研究院，2020 年 11 月，<https://www.ibm.com/downloads/cas/ZB1KXDRL>
- 3 Kiron, David, and Michael Schrage. “Strategy For and With AI.” MIT Sloan Management Review. June 11, 2019. https://www.researchgate.net/publication/337926463_Strategy_For_and_With_AI.

© Copyright IBM Corporation 2022

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
2022 年 2 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corporation 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。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：[ibm.com/legal/copytrade.shtml](https://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能会随时对其进行更改。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（无论是明示的还是默示的）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的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 并未对其进行独立核实、验证或审查。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
北京市朝阳区金和东路 20 号院 3 号楼
正大中心南塔 12 层
邮编: 100020

Z1NAYNA4-CNZH-00

