

# 全新的 价值整合者

全球CFO调研洞察

IBM



*本项调研基于与全球1900余名首席财务官的对话内容。*



**Mark Loughridge**

IBM公司

高级副总裁

兼首席财务官

## 致首席财务官同事们的一封信

在我们开展最新全球首席财务官(CFO)调研以来的两年中，一个全新的经济环境已崛起，且正以我们既熟悉又崭新的方式向各个企业发起挑战。首席财务官们肩负的压力越来越重，但是全新的机遇同时也应运而生 - 尤其是在重组财务组织使命方面。

在IBM看来，动荡的时代总能为积极的转型变革带来机遇。而这就是我乐于发现许多领军企业正积极制定新的行动方针的原因。这些企业的财务组织能够以高超的效率提供更多有意义的业务见解，来应对整个企业所面临的新挑战和新机遇。

我们将这些财务组织称为价值整合者。

价值整合者善于驾驭不确定因素。而且，从我们所检测的各项指标(收入增长率、EBITDA和资本投资收益率)来看，其所属企业的绩效均已超越其同类企业。这在很大程度上都是因为其擅长在整个公司范围内整合信息并加以分析，进而将其转化为“新锐洞察”这一极具竞争力的资源。价值整合者更具前瞻性的见解被应用于企业中从战略规划到运营优化的方方面面，也被用于管理风险、降低成本和探索新机遇。

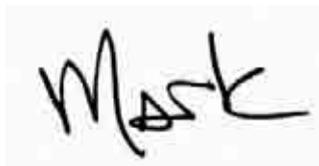
简而言之，价值整合者已承担起全新的角色，即帮助企业更快更好地制定各种企业级决策并使预期结果更具确定性。这是由智慧的地球所激发出来的潜力，它从复杂多变的环境中获取信息并能提供可使企业占据竞争优势的预测性见解。然而，我们的研究显示，仍有大量财务组织未能抓住这一机遇或实现自己的期望。

近十年以来，CFO们宣称要将其组织花在交易处理上的时间转移至更具影响力的领域(涉及分析和决策支持)。然而，自2003年以来，时间分配比例基本上保持不变，财务组织平均仍会将其一半的时间用于交易处理。

我们的研究结果显示，各个财务组织之间的差距正日趋明显：部分财务组织效率超群、见解卓越，并因此取得了可喜的绩效；然而，对于更多的财务组织而言，其基本目标与实现能力之间的差距却在日益扩大。

我深信，在今后几年，所有的财务组织，包括那些率先承担起“价值整合者”这一全新角色的财务组织而言，都将从参与本项调研的1900余名CFO和高级财务领导人所提供的经验与见解中受益匪浅。

我希望借此机会向所有参与本项调研的人员表示谢意，感谢他们所给予的慷慨支持。

A handwritten signature in black ink on a light gray background. The signature is written in a cursive, stylized font and reads "Mark".

**Mark Loughridge**

IBM公司高级副总裁兼首席财务官

	摘要	6
<b>第一章</b>	<b>期望与执行：日益扩大的差距</b>	<b>11</b>
<b>第二章</b>	<b>乘数效应：效率与洞察力</b>	<b>19</b>
<b>第三章</b>	<b>洞察力提升价值</b>	<b>25</b>
<b>第四章</b>	<b>效率是基础</b>	<b>39</b>
<b>第五章</b>	<b>成为价值整合者</b>	<b>49</b>
	我们如何进行研究	58
	致谢	60
	选对合作伙伴，驾驭多变的世界	61
	备注及出处	62
	了解更多信息	63

## 摘要

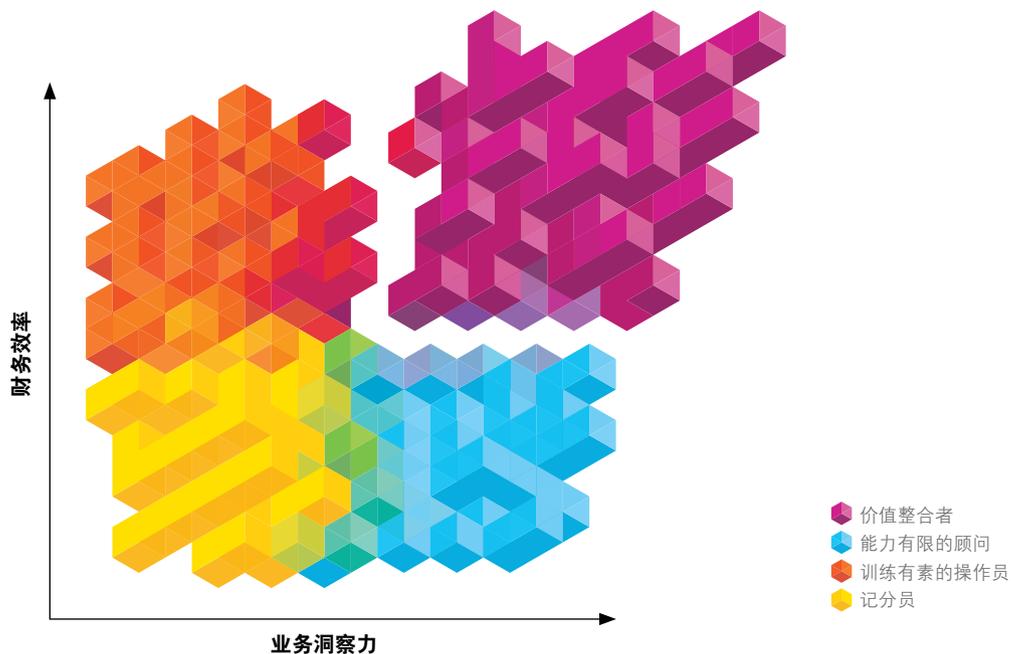
对于首席财务官而言，近期的全球经济衰退影响极为重大 - 然而其施加影响的方式却似乎有些出人意料。备受瞩目的CFO及其财务组织不仅要应对各种紧急的资本筹措、现金流和收入的挑战。鉴于市场的多变性和不确定性，他们还需要进行更为频繁的董事会讨论，参与探讨关乎供应链、定价和生产方面的预测、盈利能力、风险管理和战略决策事宜。因此，CFO们的企业级影响力正日益显现。

以全球1900余名CFO及高级财务领导人的参与为基础的2010年全球CFO调研也证实了这一转变。<sup>1</sup> 在维持核心财务职责重要性不减的同时，CFO们对于企业级问题的关注度也有了大幅攀升。简而言之，CEO和董事会需要他们的CFO以事实为依据来阐明原因并发表见解。

不幸的是，我们的研究结果显示，财务组织的成效提升速度缓慢 - 尤其是在具有较大职责和影响力的领域中，而企业能否在这些领域取得成功往往又取决于CFO的建议。超过45%的CFO表示，他们的财务组织在战略、信息整合以及风险和机遇管理领域所取得的成效不佳(所有这些出自于我们2005年和2008年调研的主题再次被关注)。由于期望值远比执行效果提高得快，因此财务组织在执行层面面临着日益扩大的差距。

## 价值整合者正在缩小差距

即便如此，我们的研究还是指明了希望所在 - 一组具有能使其从同族中脱颖而出的具备特定能力组合的财务组织。这些被我们称为价值整合者的组织在被评估的各个领域中均取得了较高的成效，尤其在管理企业风险管理、衡量和监控企业绩效以及从整个公司或政府中整合的信息中得出见解方面具有明显优势。

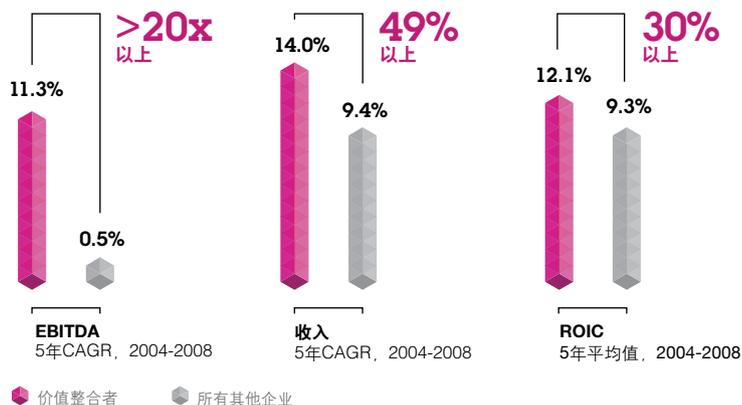


然而更令人印象深刻的是，即使是在市场不稳定时期，价值整合者也能找到实现稳定的业务结果的方法。从我们所检测的各项财务指标(收入和利润、资产负债表、现金流和运营效率指标)来看，其所属企业取得的绩效均高人一等(请参见图1)。

那么，此类卓越的财务组织有什么不同之处？

图1 价值整合者始终能保持卓越的绩效。

其所在企业已在扣除利息、税收、折旧和摊销前的盈利(EBITDA)和收入方面取得了较高的复合年均增长率(CAGR)，并取得了较高的平均投资资本收益率(ROIC)。



### 能力组合，而非单项能力

价值整合者精通两个关键领域：财务效率和业务洞察。为了降低财务运营的复杂性，其在整个财务组织内实施了各种通用流程(如，数据源到报告流程)以及标准化数据和指标定义(如，毛利的组成部分)。提高财务效率使价值整合者具有可扩展性且能灵活快速地进行运作。

价值整合者还拥有出色的业务洞察力。这种洞察力能帮助其提高运营效率、发现市场机遇、进行快速反应并最终预测商业环境的变化。为了具备这些能力，他们提高了企业信息整合的级别、聘用了能与企业进行有效合作的分析人才并采用了更为成熟的分析能力，如整合的计划与预算、基于场景的计划和预测模型。

单独而言，其中的每一种能力都能带来绩效优势，但组合后的优势更为明显。通过高效地执行核心财务活动并提供企业急需的关键洞察力，价值整合者正在帮助其公司制定更为明智的决策。其所取得的绩效就是最好的证明。

为了阐释我们是如何得出这些结论的，后续章节将就此进行探讨：

### **期望与执行**

财务组织已整装待发，准备好承担迅速扩展的职责

### **乘数效应**

效率与洞察力组合，带来绩效的提升

### **洞察力提升价值**

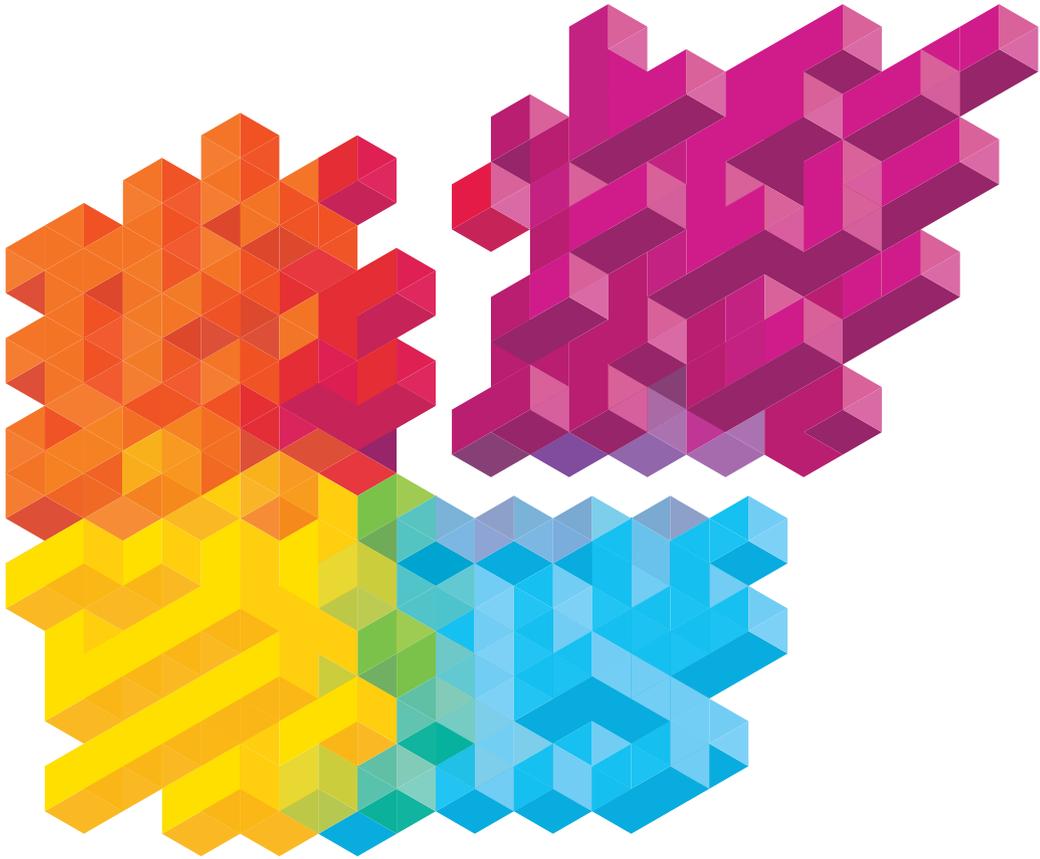
努力培养业务洞察力并加强组织的分析能力

### **效率是基础**

为何财务效率具有前所未有的重要性，以及如何快速地提高效率

### **成为价值整合者**

财务组织如何提高企业制定更智慧商业决策的能力



期望与执行：

# 日益扩大的 差距

“全球经济大衰退”已提升了CFO在企业中的作用。然而，CFO及其财务组织是否已准备好抓住此次机遇呢？

---

*“CFO现处的世界已截然不同 - 技术性的会计技能已不再如此重要。财务部门必须向企业和合作伙伴靠近,以共同达成目标。财务部门还必须具备足够的信心来挑战决策制定过程。”*

**Paul Whelan,**

Telefonica O2爱尔兰公司CFO

---

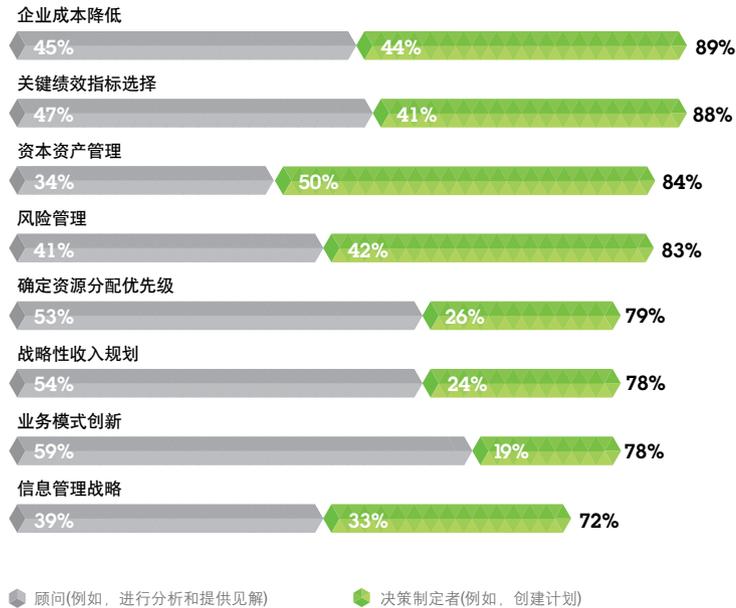
全球经济危机给世界各地的企业和政府留下了不可磨灭的印记。CFO们预计,市场的多变性和不稳定性仍将持续。正如某位美国CFO所说:“对于目前的经济环境,我最大的担忧就是不知道它还将持续多久。”

事实上,在我们的受访者中,有超过三分之二的人认为,在降低企业成本、加快决策制定速度以及提高对外部利益相关者的信息透明度方面,现有的沉重压力将在未来三年内继续增加。

无论CFO领导的财务组织是否已经准备就绪,这场经济动荡以及持续的不稳定性已让CFO成为瞩目的焦点。他们是企业的关键领导人物,CEO和董事会都在向其寻求答案。一位加拿大CFO精辟地概括道:“现在正是CFO在公司中处于最重要地位的时候。”

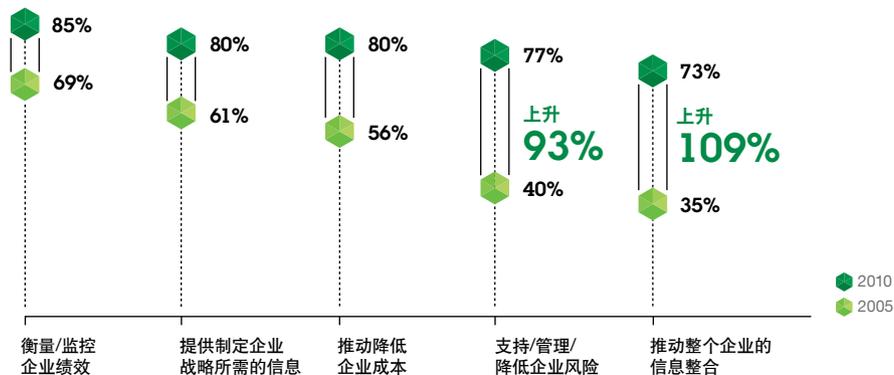
我们的研究结果清楚地显示了这一转变所带来的影响。在规避企业风险、创新业务模式以及选择联系绩效与战略执行的关键指标等领域中,超过70%的CFO正在提供各种建议或扮演着关键的决策制定角色(请参见图2)。

**图2 CFO正在积极参与企业级决策的制定。**  
 他们的影响力早已超越了传统的财务控制与监管范围。



CFO的优先级也反映了财务组织影响力的拓展。在被要求确定各种活动的重要性等级时，CFO已被视为提供制定企业战略所需信息的第一人。在过去的五年中，每项以企业为中心的活动的重要性都有所提升，有些活动的重要性更是出现了戏剧性提高(请参见图3)。正如某位印度领导人所言：“经济大衰退真的突显出了以下需求：财务组织应对业务有广泛的了解。”

图3 在最近的五年间，CFO们对于企业的关注度有了大幅提高。  
超过70%的CFO报告说，这些企业级的活动非常或极为重要。



在财务组织的工作日程上，信息整合与风险管理这两项活动已占据了更为重要的地位。从2005年以来，信息整合的重要性提高了一倍多，这表明当今企业所面临的信息数量及速度正呈指数级增长。正如某位中国CFO所言：“如果我拥有100%的自由，那么信息整合将成为我的首要处理事项。可惜目前存在太多的IT和业务单元壁垒。”

由于更为深远的业务洞察力来自于整合式信息，因此整合式信息至关重要。为了对不断扩展的管辖范围所涉及的业务进行更为深入和广泛的了解，财务组织必须掌握财务和运营方面的整合式信息。根据自己的优先级，CFO们不仅意识到信息管理方面所存在的巨大挑战及其不断加大的难度，同时也认识到帮助应对这一挑战是他们的职责所在。

CFO们不仅应关注信息的整合问题，更应了解各个指标所意味的结果。更进一步地说，还应了解每周、每日、每小时和实时应提供的信息。从本质而言，这事关积极的数据治理 - 正式地管理重要数据并建立数据准确性的可信度。

关注企业风险管理的CFO人数几乎是2005年时的两倍。这并非是最近才表现出来的现象。早在我们2008年的调研中，CFO们就已认识到风险管理存在严重缺陷。<sup>2</sup> 在收入超过50亿美元的企业中，三分之二以上的企业在前三年都经历了重大风险事件。其中有42%的企业承认，它们并未做好准备。

我们认为，风险管理重要性的跃升进一步证明了CFO的权限正在扩大。财务领导人已不再仅关注财务风险，而是已逐步参与到降低各种形式的企业风险(战略、运营、地缘政治、法律或环境风险)的活动中。无论何种形式的风险，最终都会对财务造成影响，这也正是CFO要参与风险管理的必要性所在。

---

*“只有当财务部门了解组织的实际情况、能针对其见解进行有效的沟通并能在需要的领域内发挥其影响力时，才算取得了最大程度上的成功。”*

**Giulio Terzariol**

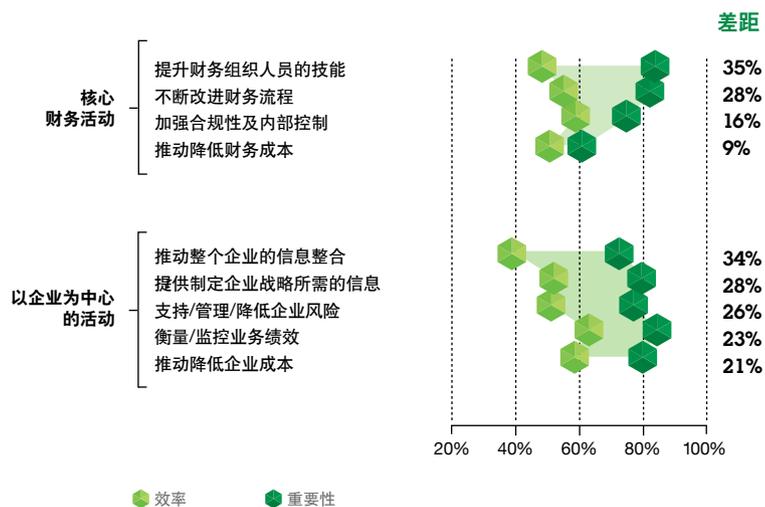
安联人寿北美区CFO

---

显然，对于财务组织的要求正在快速攀升之中。然而，根据CFO们对于其财务组织进行的自我评估来看，在这些以企业为中心的领域中，效率仍有待提高(请参见图4)。随着需求的持续增长，现在的关键问题是：财务组织如何才能缩小期望与执行之间的差距？

图4 效率落后于重要性

财务组织在各方面均存在着较大差距，尤其是在关键的企业级活动中



---

## 回顾过去，迈向未来

**John Percival 博士，**

宾夕法尼亚大学沃顿学院金融学兼职教授

如今，CFO正被引往两个不同的方向。他们一方面被要求展望未来，另一方面又被要求重新专注于提供关于过去的高质量信息。企业正面临着种种有关发展和未来的难题。而CFO们则扮演着重要的角色，要与企业或业务单元中的其他高级经理并坐对话，并提供有关未来业务战略方向所急需的财务信息及观点。同时，在后萨班斯(SOX)法案时代，更多地关注提供高质量高透明度的财务信息以对历史状况进行衡量，这一点已变得至关重要。

展望未来，企业总感觉它们必须在增长和利润之间做出抉择。财务组织应向企业指出，尽管业务趋向商品化，企业仍应同时兼顾增长和利润。当企业进行基于场景的计划这样的流程以确定未来的商机时，CFO应帮助高级管理人员更好地了解其中能为企业带来最多财务利益的机遇。当然，其他公司也会看到并努力把握同样的机遇。这时，CFO应提供相应帮助，以指出那些具有明显竞争优势且能让企业赚得高于资本成本的收益的机遇。

---



乘数效应:

# 效率与洞察力

单独而言，财务效率及业务洞察力都能为企业带来显著优势。那么，如果将这两者结合起来，会发生什么情况呢？

---

“我们的职责在于提供正确的企业相关信息以及由洞察力驱动的分析结果，以使企业专注于制定基于风险的及时决策。”

**Mark Buthman,**  
金佰利公司CFO

---

通过分析CFO们的回应以及客观的企业财务指标，我们发现了以下两种与卓越绩效有着紧密联系的主要能力：

- **财务效率** - 数据和流程在所有财务职能中的通用程度<sup>3</sup>
- **业务洞察力** - 为实现优化、进行规划和提供前瞻性见解专用的财务人才、技术和分析能力的成熟度。<sup>4</sup>

这些结论为我们先前的研究提供了进一步的支持。2005年和2008年的全球CFO调研显示，提高标准采用率和加强业务洞察力有助于改善财务组织的效率以及企业的整体绩效。

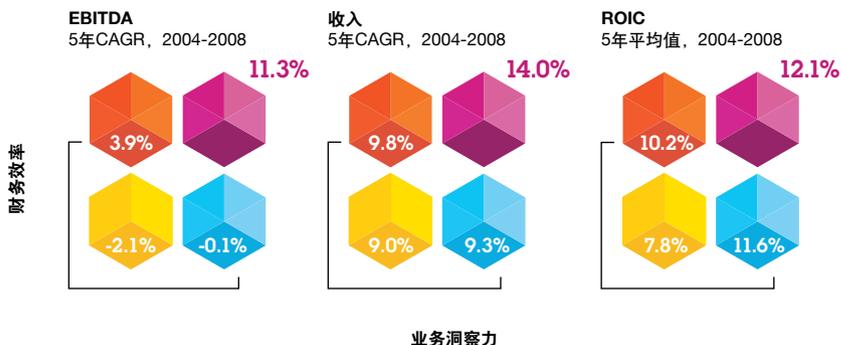
然而，在今年的调研中，对于这两种能力间相互作用的探讨是最为引人注目的领域之一。根据这两种能力对受访者进行划分，我们能够得出精通其中某一领域或同时精通这两个领域所产生的影响。

这种划分方式将财务组织分为以下四种类型：记分员、训练有素的操作员、能力有限的顾问和价值整合者。对这些类型进行比较之后，我们的财务分析结果体现出了最为鲜明的对比(请参见图5)。从我们所检测的各项财务指标(涵盖资产负债表、损益表及现金流量表)来看，价值整合者所在的企业脱颖而出。而EBITDA持续增长的差异尤为显著。然而，与任意单项指标所体现出来的绩效差异相比，更为重要的是价值整合者在所有指标上均有最佳表现。

由于许多因素都会对财务结果产生影响，因此我们不能认定财务实践与企业整体绩效之间存在着因果关系。然而，我们的研究结论显示，财务效率与业务洞察力确实对绩效有一定的影响力。

图5 价值整合者所在企业在所评估的各项财务指标上均有优异表现

他们拥有极高的EBITDA增长率，这是最常被受访者列为两大财务指标之一的指标。



由于价值整合者在数据样本的各个方面均有较为均衡的表现，因此我们认为，其绩效表明价值整合是一种较好的实践，而不仅仅是行业、地理位置或公司规模所带来的影响。价值整合者的财务运营情况反映出一种普遍的企业理念 - 应鼓励进行跨部门整合，以制定明智的决策来取得更加优异的整体绩效。

### 价值整合者善于驾驭不确定因素

除了为取得卓越的财务绩效做出贡献之外，价值整合者亦能帮助企业更好地驾驭不确定因素。有75%的价值整合者称，其企业能针对外部因素进行预测并做出良好的响应；而仅有62%的能力有限的顾问和56%的训练有素的操作员有这份自信。事实上，价值整合者在财务议程的九个方面都更具成效，这不仅体现在核心财务领域中，更体现在企业级的战略活动上(请参见图6)。

### 四种财务角色

#### 记分员

- 数据记录
- 财务总管权
- “事实”的多种版本

#### 训练有素的操作员

- 专注于财务操作
- 信息提供
- 绩效说明

#### 能力有限的顾问

- 专注于分析
- 非最佳执行
- 零散数据

#### 价值整合者

- 绩效优化
- 预测性洞察力
- 企业风险管理
- 业务决策制定

“由于我们已奠定了良好的基础，因此能够进行有效的预测和响应。财务组织已深深扎根于企业之中，且具有广泛的职能范围，这使其能对端到端流程进行改进，并能实现流程的高度完整性和严格控制。”

Iain Macdonald,  
BP公司集团副CFO

推动信息整合是使价值整合者能脱颖而出的主要因素，可能也是其 在其他领域卓有成效的主要原因之一。为满足日益增长的企业级风险管理、端到端业务优化等需求，价值整合者们正在整合各种信息，并利用自己的分析能力从中提取见解。

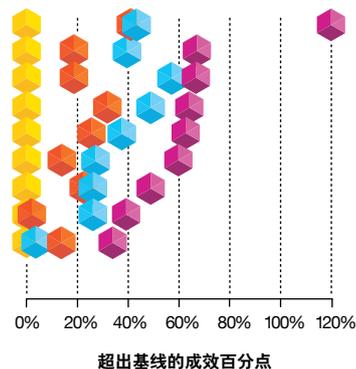
价值整合者在风险管理方面亦遥遥领先。有八成价值整合者称，在帮助企业制定决策时，他们会非常关注或极为关注风险。

图6 价值整合者在财务工作的各项事务中均有突出表现。

他们在信息整合和风险管理方面遥遥领先。

推动整个企业内的信息整合  
衡量/监控业务绩效  
提升财务组织人员的技能  
提供制定企业战略时所需的信息  
不断改进财务流程  
支持/管理/降低企业风险  
推动降低财务成本  
推动降低企业成本  
加强合规性及内部控制

● 记分员(基线)  
● 训练有素的操作员  
● 能力有限的顾问  
● 价值整合者



只有六成的能力有限的顾问及训练有素的操作员会给予风险同等的关注。价值整合者在决策制定过程中更依赖于外部信息(如, 经济指标和竞争情报), 而这并非巧合。因为他们知道, 在这个关联愈加紧密的世界中, 再也不宜用狭隘的眼光来看待风险。

此外, 价值整合者在不断改进流程方面也有明显的领先优势。价值整合者正在努力推动各种流程(如, 销售订单到现金流程)的标准化。由洞察力驱动的事实不断引导他们对流程成果进行优化。以我们所列举的销售订单到现金流程为例, 优化成果就意味着改善现金管理和预测能力。

其他组仅在人才培养这一领域中与价值整合者表现相近。在培养提供业务见解所需的技能方面, 能力有限的顾问投入了与价值整合者相当的努力。

凭借在所有工作事项中的突出成效, 价值整合者在企业中赢得了极佳的信誉。他们的建议已更具分量。他们的贡献也更具战略意义。他们的影响力亦已开始显现。

## 组合推动变化

通过所有业务单元和地区推行一致的财务流程和数据解读, 并在整个企业中实行通用的财务平台, 财务组织的效率必将提升。但是, 如果财务组织仅限于提供财务信息而非业务见解, 那么其影响力将会减弱。

同样, 依靠精深的业务分析能力以及能解读和使用跨部门信息的人才, 财务组织可以帮助评估并提高企业绩效。但是, 如因采用不一致的底层数据获取或定义方法而影响了这些数据的可靠性, 那么财务组织的见解就无法获得信任。而在调查和协调上所耗费的时间将导致可用来进行结果分析和采取行动的时间有所减少。

---

*“财务组织必须强化其顾问职能, 并带来更多的价值。数据的控制与准确性当然非常重要, 但我们需要少一些数据处理, 多一些分析与见解。”*

**Phil Coffey**

澳大利亚西太平洋银行CFO

---



# 洞察力提升 价值

企业对于业务洞察力的需求快速上涨，早已超出了财务组织的执行能力。我们需要采取什么措施，以推动财务组织从提供财务信息向提出业务建议转变？

---

*“业务分析是最关键的财务措施之一。我们需要合适的人员和工具，并对业务进行密切关注。”*

**Mike Newman,**  
Office Depot公司CFO

---

如果有领导人曾质疑业务洞察力及其所需财务和运营整合数据的必要性，那么“新规则”早已将这些质疑一扫而光。面对日益加剧的复杂性、不确定性和多变性，以及某些地区持续低迷的增长态势，企业和政府需要更出色的数据分析、基于场景的计划和预测能力。

首席高管们都倍感压力。八成的CEO认为，他们的公司正受到由外部因素驱动的变革所带来的冲击，而其中的许多公司正在努力追赶变革的步伐。<sup>5</sup> 首席供应链官将端到端供应链可视化和风险管理视为其正面临的两大首要业务挑战。<sup>6</sup> 超过80%的CIO将商业情报及其分析视为提高公司竞争力的首要措施。<sup>7</sup> 纵观各个方面，企业都需要更广泛、更深入和更敏捷的洞察力。现在，这些从未如此迫切的需求都落在了财务组织的肩上(请参见图7)。

与此同时，可用的数据比以往任何时候都多。其来源较从前更为广泛，其中包括遍布各地的合作伙伴网络、价值链中越来越多的智能设备以及日益普及的流程自动化。

其中的多数数据都与财务有关，并最终会以合并或详细分列的形式集中到财务组织中。这为财务职能部门带来了巨大的机遇。凭借包括流程、技术和人才的适当分析能力，财务组织能够将这笔财务和运营信息财富转化为业务洞察力。精密的分析可以帮助财务组织揭开看似无关的信息之间的关联，并寻找到手动检测难以发现的模式。在进行如此充分的准备后，财务组织能为企业创造出可观的价值。

从许多方面来讲，财务组织能否担任战略顾问取决于其是否具有非凡的业务洞察力。正如某位菲律宾CFO所说：“我们的职责并不仅仅在于快速地给出各种数字，而是要把其放在一个更广泛背景中进行分析，以适合当前决策的要求。”

图7 财务组织必须提供各种回顾性和前瞻性见解。

正如这些示例所示，业务洞察力应帮助领导人基于过往的绩效进行优化，并在获得相应信息的情况下制定各种事关未来的决策。

#### 关键业务问题

- 发生了什么？
- 有多少，多久一次？

- 问题究竟在哪里？
- 为何会发生这种情况？
- 需要采取什么行动？

- 接下来将发生什么？
- 如果事态持续，将会出现什么情况？
- 存在怎样的风险和机遇？

#### 历史状况

- 资产负债表、损益表及现金流量表
- 收入与成本的差异分析

#### 当前状况

- 客户、产品及市场盈利能力
- 支出优化
- 营运资本分析
- 市场、客户及渠道定价
- 销售和供应链成效

#### 未来状况

- 现金预测
- 基于场景的计划与预测
- 战略投资决策支持
- 基于波动和风险的预测和行为建模

---

“对于跨国公司而言，法规的变化和政局的变动随时都会发生，这大大影响了战略的执行。因此，规划应更多地以各种场景为基础，并能进行快速调整。”

**Markus Kistler,**  
ABB北亚及中国区CFO

---

### 业务洞察力方面的差距

尽管财务组织必需在企业中承担起更多的职责，但是其成效处于滞后状态(请参见图8)。“我们已做了我们该做的并领先业务半步，”一位美国CFO说道，“但是按照现在的变化速度，仅仅领先半步是不够的。”

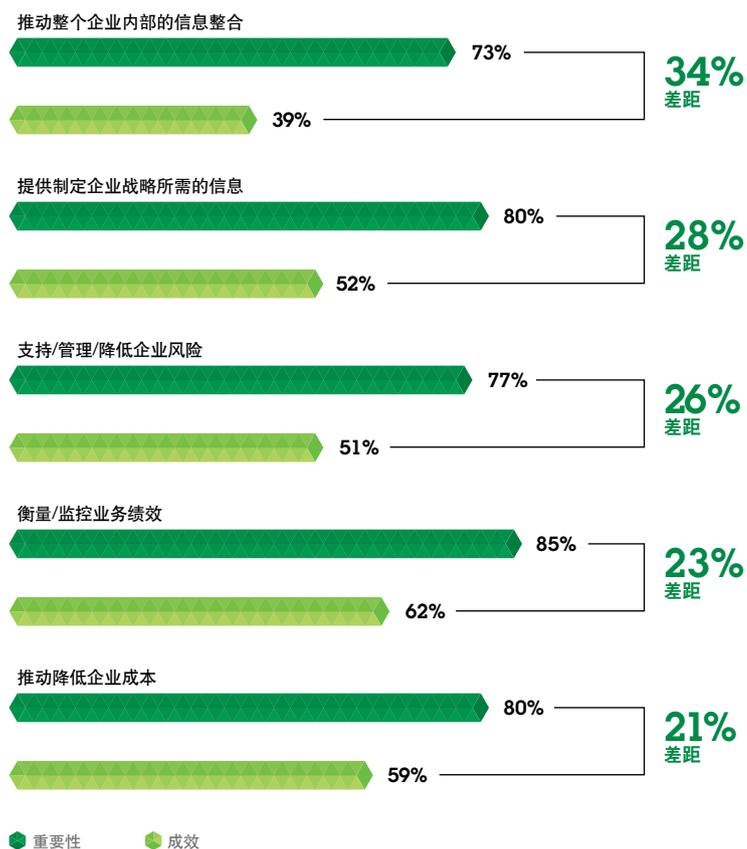
从监控业务绩效方面来看，CFO们认为其组织在提供高阶指标方面表现得非常出色，但却缺乏深入分析的能力。此外，他们也认为有必要施行更具前瞻性的业务绩效管理。“我们需要提供预警系统，以提高业务控制级别，”一位瑞典CFO解释道。

尽管在受访时CFO们将提供制定企业战略所需的信息列为首要事项，但是只有一半的受访者认为其财务组织在这一领域内取得了成效。许多CFO都认为其组织更善于提供“回顾性”信息，而非“前瞻性”信息。

正如某位日本CFO所言：“我们的财务组织能基于现实说话，而不习惯于预测未来。”而另一位来自物流行业的财务领导人则这样诠释这一挑战：“财务组织需要将‘我们可以采取什么运营措施’的问题转变为‘我们应当怎样做’…这是一个截然不同的问题。例如，我们善于推动运营绩效，但却不了解需求弹性及客户的‘付款意愿’。”这就要求财务组织更好地了解来自供应链、销售、营销以及其他领域的跨职能运营指标间的相互作用，并将销售及运营规划纳入财务预测的范围之内。

图8 在需要广泛洞察力的领域中，成效不佳。

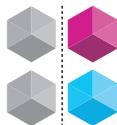
纵观全局，财务组织在企业级活动中所占据的重要性级别远高于其在这些领域中所取得的成效。



尽管有四分之三CFO认为风险管理非常或极为重要，然而只有一半的CFO认为其组织能够有效地开展风险管理。正如一位美国CFO所述：“我们需要更好地了解和管理运营风险。我们的董事会正在询问有关我们的风险管理流程的问题，评级机构也正在关注这一问题。”

在财务组织所面临的所有成效差距中，推动信息整合领域的差距最为显著。整合信息对业务洞察力的各个方面均有实际的推动作用，其重要性不容置疑。但是，与此同时，CFO们的回应也显示了实现这一目标的难度之大。

### 更快地培养业务洞察力



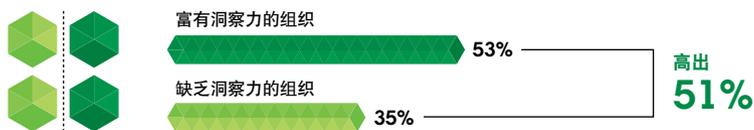
在对财务组织的实践进行检测的过程中，我们发现了对业务洞察力的促成最具影响力的三大因素：非财务数据标准、关键指标的自动产生以及业务分析技能。

#### 非财务数据标准

具有较强业务洞察力的财务组织发现，在整个企业中使用统一的语言有助于制定更好的跨职能决策(请参见图9)。例如，各业务单元必须就客户、产品和渠道方面的定义达成一致意见。

图9 业务洞察力依赖于通用的运营数据定义。

大部分富有洞察力的财务组织都在整个企业内对非财务数据进行了统一定义。



一位加拿大的财务领导人分享了缺乏此类标准所造成的后果：“我们在管理客户机会方面做得不太理想。我们没有标准的流程，销售人员对于数据的解释各不相同。”

为了培养可靠的洞察力，需要在所有业务单元中统一定义并获取财务及非财务源数据。用某位医疗保健业CFO的话来说就是，“如果您不相信这些数据，又怎么能相信其分析结果呢？”

#### 关键指标的自动产生

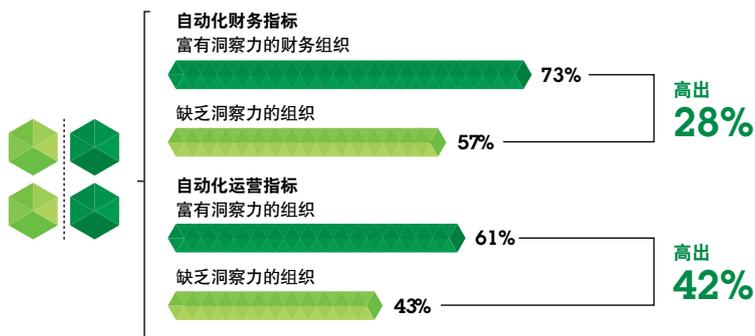
业务洞察力较强的财务组织会更为频繁地以自动方式来产生关键的财务和运营指标，这些指标是推动业务绩效的关键所在(请参见图

10)。例如，不以手动方式来合并整个企业的各种客户需求信息，而是根据供应链系统中的数据自动进行预测。这种自动化方式能以更快的速度向决策制定者提供关键信息，从而为分析、调查和行动留出更多时间。此外，这还能通过对数据和计算系统地应用企业级规则来提升标准化和一致化，从而保证只有唯一的“事实”。

然而，即便推行自动化，也无法为缺陷流程遮瑕。“我们有计划软件，”一位瑞典CFO解释道，“但其使用状况并不理想。我们还没有通用的计划流程。”为了充分利用更大规模的自动化以及更为精细的分析技术，财务组织还需要就各种决策支持流程达成一致意见，例如：信息源、数据定义、流程、仪表盘提醒以及特定和预定义的报告和分析。

**图10 自动化可加速业务洞察力的形成。**

大部分富有洞察力的财务组织都会采用自动化方式来产生其关键的财务和运营指标。



同样地，对于业务的了解不足也无法依靠自动化来进行弥补。财务组织必须在整个企业中定义价值与风险的来源和促成因素，并与职能和业务单元合作定义隐藏在核心指标背后的因果关系。根据这些定义，企业内部的利益相关者就能确定应在何时向何人提供何种信息。财务组织不能只对内部指标进行评估，还应在微观和宏观层面上对外部市场及监管措施有足够的了解，进而评估其对核心运营和财务指标所造成的影响。

### 业务分析技能

专注培养业务洞察力通常需要财务组织大幅调整其技能结构。某位比利时CFO指出：“我们员工的技能已不再符合新工作的需要，该新工作涉及更多的分析、风险管理及控制活动。”财务组织不仅需要具备业务和分析知识的员工对各种结果进行解释并提供相关建议，还需要拥有良好社交技能的员工以令人信服的方式来进行提议并有效地影响业务决策。

此外，培养这些难能可贵的技能需要更高的成本投入。在我们的受访者中，有54%以上富有业务洞察力的财务组织表示，在对高价值技能的需求及其成本之间取得平衡是建设财务团队的一个关键因素。

---

## 在整个企业内建立良好的关系

**John Percival 博士,**

*宾夕法尼亚大学沃顿学院金融学兼职教授*

今天的CFO不需要成为通才，但要具备战略性眼光。在战略讨论过程中，CFO所具有的最大价值就是提供财务观点。CFO需要在战略的制定过程中发挥关键作用，然而更重要的是应在战略的执行过程中成为值得信赖的顾问。在讨论战略制定和执行可能带来的影响时，CFO应以非财务同事能够理解的方式来进行财务分析，并在有关多种因素影响财务结果的讨论中，CFO能够采用对讨论产生积极作用的方式阐述结果。

财务分析应能带动与关键成功和风险因素相关的建设性讨论。CFO应清楚了解所提出的战略是否具有财务意义，并就自己的观点与同事一起进行有益的探讨。说“不”不是CFO的工作。

CFO和业务单元领导人的当务之急是建立一种关系，以让CFO能就领导人的战略和愿景是否具有财务意义提出建设性的问题。为了实现这一点，业务单元领导人必须将CFO视为能提出可贵财务观点且值得信赖的顾问。而当CFO能以具有启发式和建设性(而非愚钝不清且具威胁性)的方式进行分析时，建立这种关系的可能性就会更高。分析应尽可能简单，且应重点关注能决定战略成败的关键因素。

---

## 案例研究

### **Malt-O-Meal: 通过符合战略的指标来提高绩效**

总部设于明尼阿波利斯市Malt-O-Meal公司成立于1919年，该公司是美国发展速度最快的谷类产品公司之一。为了追求持续的发展，Malt-O-Meal于2007年决定开始进行变革，他们通过全面的绩效管理(BPM)方案使员工专注于实现各种共同的核心目标。

这项变革首先在该公司的高层中开始，并得到了CEO及其团队的大力支持，该团队还设计了一个与公司战略相符的记分卡。Malt-O-Meal将其高层指定的BPM措施在整个组织内进行逐层推广，并将其成效记入各个团队的特定记分卡中。为了实现跨职能目的，该公司还建立了多个“共享记分卡”，这些记分卡涉及各种团队且专注于各种共赢成果。

这些指标是使用该组织各个职能部门所提供的运营数据计算出来的。现在，Malt-O-Meal可通过中央系统为100多个团队和个人生成自动记分卡；该公司还建立了称为BPM信息“一站式服务点”的系统。

由于实现了从董事会到车间的完全调整，因此Malt-O-Meal能以更高的精确性和更快的速度来管理其绩效。其员工也能了解绩效期望值。管理者现能获得及时且可靠的信息，以制定更为明智的决策。例如，制造车间拥有产量和设备效率指标和警报，并能在需要时采取正确的措施。该公司利用这些数据进行计划、预测并确定预算，这样就能将资源分配给与公司目标一致的项目。

对Malt-O-Meal而言，接下来要做的还有：加快反馈循环的速度、将记分卡下推至员工级别并加大系统间的整合力度。该公司还在与其顶级客户和供应商合作，以构建联合记分卡。



## 案例研究

### Bradesco：使用整合财务管理推动业务洞察力

Banco Bradesco是巴西最大的私有银行之一，总资产达2535亿美元。该公司为巴西境内外的所有市场提供各种银行和金融产品及服务。由于业务合并和经济紧张局势的蔓延带来了全新的挑战，因此Bradesco意识到了提高财务管理效率(包括根据风险进行调整的企业绩效视图)的重要性。

于2003年启动的Bradesco财务转型项目从成功实施SAP开始，其中涉及应付账款和资产会计。2005年，一个全新的运营模型优化了组织结构、实现了会计流程标准化并减少了80%的科目以简化会计科目表，从而提高了财务效率。随着其他五个SAP模块(包括总帐)的实施，Bradesco现能对其90%的费用进行整合管理。

在始于2007年的第二阶段中，Bradesco专注于实现业务洞察力，其中包括成本会计、计划、预算、预测、资金转移定价以及风险度量与控制。该公司设计并实施了一个整合式企业绩效模型，其将多维盈利能力视图、根据风险调整的绩效报告、整合预算以及基于驱动因素的预测和计划能力合并在一起。因此，Bradesco改善了信贷运营盈利能力分析的准确性，提高了其各项业务之间的合作效率并大大缩短了计划周期。

这个模型还包括了一个管理框架，该框架致力于在整个企业内实施整合管理方案，从而进行跨业务的报告以对企业级绩效进行评估。这就不仅要求对12个公司结构中的角色进行定义或重新定义，还要求明确所有部门的责任。

## 需要考虑的难题

*您的关键预测值(如客户需求和单位成本)的准确性如何? 相对于在讨论分析的含意以及采取行动上所花的时间, 您在讨论分析的有效性方面又花费了多少时间?*

41%以上的CFO表示他们缺少足够的运营和财务数据标准, 而45%的CFO是以手动方式来生成这些指标的, 因此得出及时且可靠的业务见解颇具挑战性。

*对于贵公司正在关注的是能够真正推动业务绩效的正确业务指标这一点, 您有多大把握?*

88%的CFO表示其公司在选择这些关键绩效指标时需要依赖财务组织的建议。

*贵公司是否具备足够的分析技能? 这种才能从何而来? 哪些决策支持流程应实现集中化, 哪些又应在各个业务单元中实行?*

目前, 在我们的受访者中, 拥有企业级决策支持卓越中心的还不到三分之一。当财务组织试图确定决策支持的最佳交付模型时, 应该考虑哪些流程是整个公司的通用流程, 而哪些又是特定地理区域或业务单元所特有的。例如, 在计划流程中, 基于规则的重复性流程可以实现标准化并进行合并。而局部特有的细微差别则应在业务单元中体现。



# 效率是基础

在直觉上，财务领导人相信标准能够提高效率。然而，却鲜有人在整个企业内实施这些标准。财务组织如何才能更快地提高效率？

---

“财务部门已经采取了各种措施以促进增长，尤其是共享服务中心的建立更是值得一提。这使得我们能以更快的速度进行响应、能在数日内而非数周内结清帐目、能应对快速的流程变化并能降低成本。”

俞宁

中英人寿财务副总裁

---

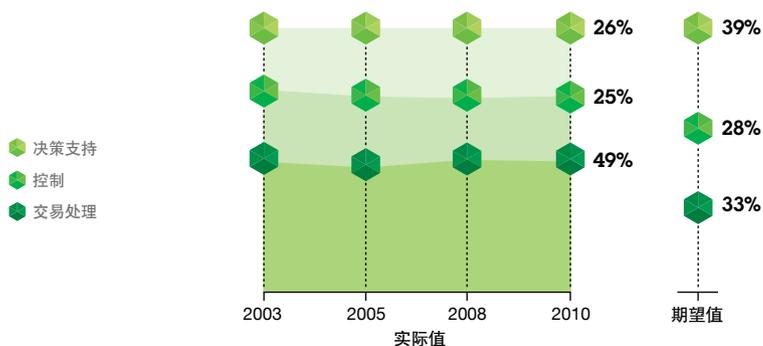
在我们的2008年CFO调研中，我们定义了“整合式财务组织”(IFO)这一术语，<sup>8</sup>用来指代那些已在整个企业内采用通用流程和数据定义的组织。该项研究显示，设立了IFO的公司的财务绩效要优于那些未设立IFO的公司。我们2010年的调研也得出了类似的结论：在设立了IFO的企业中，五年间的EBITDA的年均CAGR值为9.6%，是未设立IFO的企业的十多倍。

尽管拥有种种优势，大多数组织仍未在所有业务单元和地理区域中采用标准，而且只有20%组织可以被称为IFO。更有甚者，仍有39%的财务组织是以手动方式来生成其重要财务指标的。

根据以上这些结论，如果财务组织继续将半数时间花在交易处理上(请参见图11)，也不足为奇。自2003年起，CFO就一直表示他们希望更多地关注分析和决策支持。但是到目前为止，他们仍然无能为力。

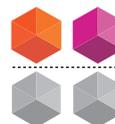
图11 交易处理仍然是财务组织的主要工作内容。

在我们过去的四次连续调研中，CFO都表现出了改变这种工作内容组合的期望，但目前还未付诸行动。



### 加速提高财务效率

这些结论反映了建立并实行通用流程和数据定义的重要性和困难程度。但是，我们的研究也揭示了各组织正在进行的加快标准采用速度的三类实践：流程所有权、通用的分类帐和标准的会计交易处理系统以及非传统的交付模型。

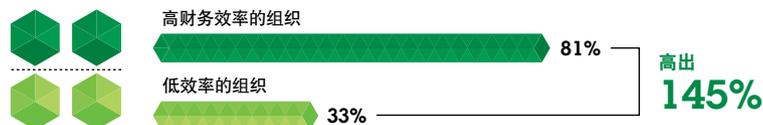


### 流程所有者负责推动标准的采用

为特定流程制定公司级负责制(如, 采购到付款、销售订单到现金、资金、税务以及总帐)这种做法在高效率财务组织中的普遍性要比普通财务组织高出两倍多(请参见图12)。在我们的受访者中, 八成拥有流程所有者的组织都能实施企业级标准流程, 而在缺少流程所有者的情况下采取这种措施的组织只有三成。同样, 七成拥有流程所有者的组织都已制定了标准数据定义, 而在缺少流程所有者的情况下采用通用财务语言的组织只有三成。至少, 流程所有权有助于推进全局整合性和一致性, 因而能够简化和标准化各种活动、消除重复性并减少错误。

不应小觑流程所有权的力量。这是连续三次全球CFO调研所发出的一致讯息。2008年, 我们发现IFO(其标准实施范围最为广泛)所设立的流程所有者是其同等组织的3.5倍以上各。即使在2005年, 流程所有权也为风险、绩效以及发展洞察力的实现带来了积极影响。

**图12** 流程所有权在高效率财务组织中的普遍性要比普通财务组织高出两倍多。这种公司级的责任制有助于一致性的实现和效率的提高。



在实施方面，“指派”流程所有者看上去似乎直截了当，但要他们真正发挥作用就困难多了。流程所有者必须找到能在不牺牲业务单元的决策制定和运营管理能力的情况下进行端到端跨职能整合的解决方案。同样重要的是，这些流程所有者需要具备足够的组织影响力，以在需要时进行改革。

#### 通用会计应用系统促使业务单元适应此种模式

由于在高效率财务组织中的采用率已达90%，实施通用分类帐和标准会计交易处理系统已经成为加速效率提高最常用的手段(请参见图13)。这样做往往又能实现会计科目表的标准化。然而更重要的是，向通用系统迁移能给全球财务组织的流程和数据标准提供统一的机会。我们的结论表明，具有通用系统的财务组织实施标准流程、数据定义和会计科目表的次数要比同等组织高出2到4倍。

---

“未来三年内，变革将会提高决策支持的重要性。因此，我们必须找到更好的实施交易支持和控制活动的方法，同时还要改进流程并提高自动化程度。”

**Bob Driessnack**

Intermec公司CFO

---

图13 高效的财务组织喜欢使用通用平台。  
这能帮助他们改善整个企业的流程和数据标准化。



### 非传统的交付模型将组织推向标准化

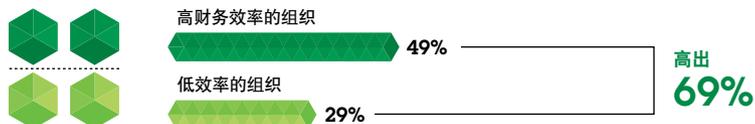
与对应的财务组织相比，高效财务组织使用非传统的交付模型(如共享服务中心或外包)处理财务交易的频率要高出69%(请参见图14)。这反过来又能帮助公司推动标准采纳。例如，在使用非传统的交付模型的组织中，流程的一致性程度是未采用这一模型的组织的两倍。

每个组织都必须确定财务交付模型的配置，以使其能针对该组织的特有情况下呈现出最佳的工作状态。在决定哪些职能应在内部通过卓越中心来提供或哪些职能应在外部通过外包来提供时，各公司应该考虑每个备选方案所能提供的控制和灵活性级别及其能够带来的业务成果，而不是仅仅考虑其降低成本的潜力。

一些公司在尝试实现特定财务职能标准化之前会将它们外包出去，从而更快地获得预期的投资收益率。这种“先外包，后确定”的方案有时可以打破妨碍全局优化的内部僵持状态，并能加快利益的实现。

**图14** 高效财务组织会更为频繁地使用非传统交付模型。

这大大提高了他们推动流程一致性的能力。



## 案例研究

### 联合利华欧洲：通往高效的快车道

2005年，联合利华欧洲制定了一项战略决策，要精简消费品公司结构以促进增长并提高市场竞争力。当时该组织遍及24个国家或地区的750名财务员工在三个独立领导团队的带领下使用着18个企业资源规划系统和数以百计的不同财务和会计流程，使得其面临着高重复性、高成本以及质量各异的问题。<sup>9</sup>

作为大型转型计划“一个联合利华”的一部分，该公司决定将财务及行政(F&A)职能外包给在成功管理复杂流程方面具有优异表现的供应商。该公司希望通过此举节约成本、提高质量并协调流程。为了达到这些目标，该公司在整个F&A职能范围内部署了基于创新科技的解决方案，从而实现了流程和系统的标准化并统一了公司的大量重复环节。

因此，该公司不仅能更好地访问制定决策和实现持续改进所需的信息，还能更好地访问可根据不断变化的业务需求进行调整的灵活交付模型。对于整个“一个联合利华”计划每年所节省的7亿欧元，这些改进都作出了直接贡献。

通过其外包的F&A职能，联合利华欧洲每年在其应付账款、差旅费用报告、固定资产、总账和应付到现金流程下进行管理的交易超过350万笔。

通过实行外包，联合利华欧洲得以加快财务及行政管理转型的步伐，在不到4年的时间内完成以往其他公司需要10至15年时间才能完成的工作。此外，外包还使联合利华欧洲的财务组织能够从交易流程中得以释放，并将其专业知识集中用于该公司的核心业务。



## 案例研究

### LG电子：对全球领导人进行全球性整合

LG电子公司(LGE)是电子消费产品、家用电器和移动通信方面的全球技术领先者，其资产达450亿美元。十年前，该公司意识到其应当成为一家全球性整合企业。为了更好地利用其企业规模，LGE开始在整个公司内启动各种大型转型计划，其中包括财务组织的转型。

其“财务1.0”计划的主要目标是提供一个业务绩效的全球视图。为了达到这一目标，LGE实施了全球会计科目表，并在整个公司内实现了财务流程标准化。“财务1.0”还包括一个通用企业资源规划系统，从而使LGE从使用80多个会计系统转变为使用单个全球系统。同时，LGE还建立了七个集中式共享服务中心并使其与地区总部保持一致，以便能够更好地履行先前在80多个位置中执行的资金、税务和关账职能。

通过进行更大程度的全球性整合，财务组织可以将帐目的合并和关账速度提高66%。对于过去需要6周准备时间的全球盈利能力分析，现在只需5天时间就能完成，效率提高了83%。系统维护成本也降低了36%。

尽管财务效率的提高带来了重大收益，LGE财务组织仍然希望通过改善其业务洞察力来创造更多的价值。刚刚启动的“财务2.0”计划将会让财务组织更接近实际业务，从而实现更具前瞻性的风险管理和决策支持。分散式“业务财务”单元将会提供分析和见解，而全球性共享服务中心将会整合交易处理流程以提高准确性、数据完整性和运行速度。



## 需要考虑的难题

**财务组织如何做才能打破交易处理的壁垒？**

从我们2003年的全球CFO调研开始，财务组织就一直处于困境之中，他们一直要在交易处理上花去其一半的时间。为了阻止这一趋势蔓延，一位美国CFO不停地问他的交易团队：“我们如何才能在不需要人员参与的情况下进行交易处理？”

**CFO如何才能构建成功的商业模式以提高财务组织的效率？**

相对于收入，财务组织的成本通常只占1%到3%。真正的优势来自于通过嵌入式分析和唯一财务事实所获得的灵活性、运营速度以及可靠的洞察力。

**财务组织如何才能在拥有多项不同业务的企业内实现流程和数据的标准化？**

正如某位来自消费品行业的CFO所言：“我们不想摧毁那些使我们获得成功的因素，不想破坏企业结构。我们如何才能在不放弃企业灵活性的情况下从标准中获得价值？”







# 成为价值 整合者

来自1900多名CFO的公正评估及其企业所取得的财务成果证明了价值整合者的“价值”所在。如果您还不是价值整合者，那么如何才能做到这一点呢？如果您已经是价值整合者，下一步又该做什么呢？

---

*“在端到端业务模型中运用分析方法的能力能让企业脱颖而出。而提高业务端之间的透明度则是关键所在。”*

**Dennis Hickey**

高露洁棕榄公司财务副总裁

---

CEO及董事会对财务组织的要求越来越高。在核心财务活动中表现优异已不能被视为“足够好”；财务组织还需要提供战略和运营事务方面的建议。为了帮助企业更快地制定更为明智的决策，财务组织必须在两方面都做到最好。

这就是“整合者”能成为“价值整合者”最关键的一个原因 - 他们的核心作用是整合效率与洞察力。“整合者”一词也表明了他们在企业内起着整合信息和流程的重要作用，这是在我们过去的三次全球CFO调研中一再被提及的与绩效卓越的组织相关的一点。

然而，价值整合者不仅仅扮演着“信息交换中心”的角色。他们还肩负着提出重要企业级见解的责任，而在孤立的职能部门中几乎不可能得出这些见解。按照某位墨西哥CFO所言，财务组织的任务应该是帮助公司“从全局而非单方面进行思考。”

与任何其他群体相比，价值整合者更有能力提出企业级建议。他们的任务是在端到端环境下对业务机遇和风险进行评估，并针对各单元、市场和业务职能部门间的困难交易提出建议。一位英国CFO对机遇做出了这样的解释：“根据我们手头的数据以及我们对业务的深入了解，财务组织可以成为公司的决策制定中心。”

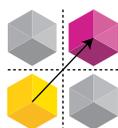
那么，公共部门和私有部门的财务组织如何才能进入(或深入到)价值整合者领域？我们的全球受访者所进行的自我评估在CFO应考虑的未来举措方面提供了宝贵的观点。



## 记分员：从何做起？

记分员主要致力于调整和合并财务数据、报告结果及确保合规性。然而，由于标准和自动化实施程度不够，他们还要处理速度和一致性的问题。此外，他们还缺乏提供业务见解所需的要素。

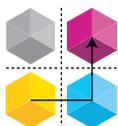
要成为价值整合者，记分员可采取以下三条可能途径：从提高财务效率、从提高业务洞察力开始或二者同时进行。



对财务组织实行一次性转型可让其更快地实现双重目标。但是，这种巨变具有更高风险，并需要相当的高管层支持以及变革管理项目，以避免企业因不堪重负而被压垮。

### 解决洞察力问题

最初就寻求业务洞察力能够带来一些直接利益，而且从财务角度来看更能确认这种做法的正确性。但是这种方案也存在一些缺点。没有财务流程和数据标准，组织就会缺少对财务事实的统一认识。因此，进行调整可能会导致业务洞察力处于滞后状态，从而缩短了可用于制定决策和采取行动的时间。



为了避免产生其中的某些后果，选择这条路径的组织应对能提高财务效率的决策支持采取同样的原则，即采用流程和数据标准、流程所有权以及通用财务平台。他们还需要培养分析技能并使用恰当的分析技术、运营数据标准和决策支持流程。

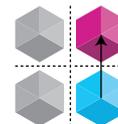
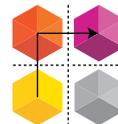
### 解决效率问题

不论何时，解决财务效率问题都是一项重大挑战。然而，从长远来看，首先解决这个问题能够减轻痛苦、减少浪费。一位来自电信行业的CFO警告说：“在分析无效数据以及合并不同来源的数据方面花费大量时间已使得我们落后于对手两到三年。”拥有单一的财务数据企业级视图可以增强洞察业务的信心并提高见效速度。在建立核心财务职能过程中累积的经验和所用的方法可以推动这些相同的有利条件在决策支持中的顺利实施并提高实施速度。

这条效率之路通常始于对财务组织所交付的活动和服务范围及其所耗费的资源和成本有统一的基本理解。这有助于确定用于刻画财务愿景的长中短期机遇及其优先级，还有助于确定获得支持以继续执行转型计划所需的可行性研究和实施规划。

### 能力有限的顾问：根据优先级构建标准

通过培养出色的分析能力，能力有限的顾问已开始转变为“价值整合者”。但是，由于信息不完整且不一致并进行了过多的调整和手动干预，他们的决策支持流程受到各种限制。由于在四种财务组织类型中能力有限的顾问的运营效率是最低的，因此财务组织在这一领域的弱点表现为：不注重效率的整体企业文化。<sup>10</sup>



---

*“财务组织不只是一个信息处理工厂。我们必须进行明智的花销、密切关注策略执行情况并向董事会提供能够战略性地推动部门长远发展的见解，从而为部门作出贡献。”*

**Koen de Snoo**

荷兰住房、空间规划与环境部的财务与经济事务负责人

---

能力有限的顾问需要标准来帮助他们提高效率。在实践中，如果未就源数据达成共识，那么提供及时可靠的企业级分析几乎是不可能的。但是，其最终目标并不是要为自己实现数据标准化；数据标准的重要性等同于其帮助阐释的信息及其所支持业务决策的重要性。

要做到这一点，需要先了解公司的关键业务驱动因素和绩效管理目标，然后再评估底层数据的可用性和通用性，这非常重要。了解这些业务需求不仅能让您正确地对报告速度和准确性进行取舍，还能在信息的管理方式方面提出指导。确保数据定义的正确性能够简化并加速业务规则自动化的实现、减少手动处理并加快结果的交付速度。

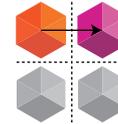
能力有限的顾问没有在一开始就试图建立起全套的标准，他们可以针对特定领域培养业务洞察力的过程中逐步提高效率。例如，一项旨在改进生产线盈利能力分析的计划能够有助于实现流程和数据定义的一致性，同时还能为相关流程和数据源指定所有者。通过逐职能部门、逐流程地同步改善效率和洞察力，能力有限的顾问将逐步具备“价值整合者”的所有影响力。

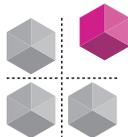
### 训练有素的操作员：培养分析能力

训练有素的操作员能以一种高度自动化的高效方式来执行其财务控制和报告活动。因此，他们是值得信赖且及时的财务信息和建议提供者。然而，他们并不具备所需的能力，以进行跨职能分析并帮助制定战略运营决策。

为了具备更出色的业务洞察力，训练有素的操作员应当集中精力强化自身的分析能力 - 技能、决策支持流程、源数据以及分析技术的全面补充。进行洞察力提升时，他们需要秉持与执行核心财务运营时相同的原则和严谨态度。

在为公司发掘更多价值的同时，训练有素的操作员必须牢记计划与绩效管理流程的整合特性。他们有机会实现关键指标及平衡记分卡，并通过它们在整个企业内推行良性行为。这些指标会成为战略、组合及运营规划循环之间的纽带。设立正确的目标并灵活迅速地缩小绩效差距有利于确保整个企业不断地按照自己制定的战略行动。





### 价值整合者：两手抓

尽管价值整合者在财务效率和业务洞察力两方面都取得了重大进展，但仍需在这两方面不断提高。他们的反应表明他们在通过技术使用进一步提高数据准确性、优化信息交付、开发更丰富的信息库以及提供更深入的见解方面具有浓厚兴趣。

价值整合者特别注重培养分析能力。他们知道提高自身的业务洞察力也意味着能保持可贵的分析能力。面对全新的挑战及越来越重大的责任，这些能力将会被激发并得以显现。

除了提高预测的准确性，价值整合者还在开发更为精密的分析方法，如复杂场景计划和预测模型。随着其预测能力的提高，价值整合者应该考虑把这些预测能力运用到运营系统当中，从而提高企业前线的响应度。

## 您会如何响应？

全球经济危机将CFO们推向了前沿和中心位置，允许(如果不是命令的话)他们在企业中承担起越来越广泛的职责。但是，CFO们能不负众望吗？坦言之，他们承担得起辜负众望的责任吗？

对CFO们来说，再没有比这更艰巨的使命了。作为公司财务资源的主要管理者，CFO最终要负责保护投资安全性并获得最高的资本投资收益率。这些职责要求财务组织针对财务事宜进行严格控制、准确及时的报告并提供合理的建议。

但是，这些期望也要求财务团队能够通过纵观企业内外情况来提供相应的见解。他们必须成为极具才华的影响者，具备复杂的分析和建模能力，以便能针对企业面临的最具战略性的决策提出基于事实的建议。

来自全世界的1900多名CFO的回答非常明确地传达了一个信息：能够以最佳方式整合企业级价值的财务组织具有极为出色的财务效率和业务洞察力。这种组合方式使企业能够制定更具智慧的决策，并有助于提高绩效。

我们希望能够帮助您武装您的财务组织，让您拥有一个美好未来。正如某位新西兰CFO所说：“成为CFO真让人感到兴奋。”

让我们通过以下站点继续进行讨论：

**ibm.com/cn/cfo**

## 我们如何进行研究

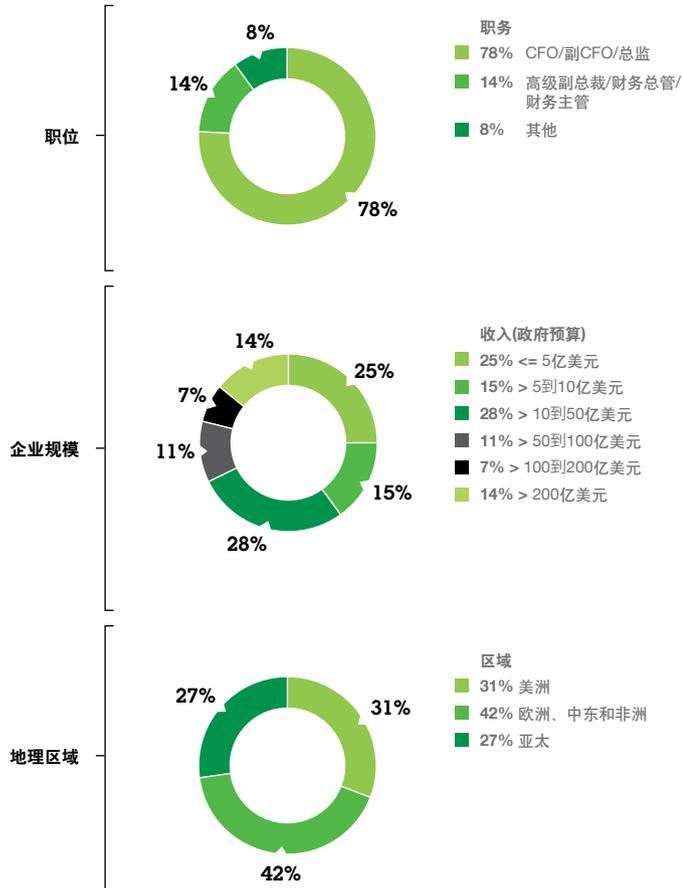
过去十几年中，IBM进行了初步的研究，以探索CFO及其财务组织所面临的热门战略问题。我们2005年的全球CFO调研《敏锐的CFO》着眼于对业务洞察力的需求，而2008年的调研《通过整合财务组织平衡风险和绩效》则诠释了有助于提高决策制定和风险管理效率的企业级流程和数据标准的重要性。

2010年的全球CFO调研是目前为止规模最大的一次，来自81个国家或地区、32个行业的1900多名CFO和高级财务专员参与了这一调研(请参见图15)。其中有75%以上的高级财务领导人接受了资深IBM工作人员的当面采访；经济学人集团(Economist Intelligence Unit)对其余人员进行了调查。

本年度调研的中心目标在于进一步探索2005年和2008年调研中提出的问题，并探寻领先财务组织的其他特征。尤其是，我们希望进一步了解CFO和财务组织如何才能帮助企业在全新的经济形式下制定更具智慧的决策。财务组织如何才能帮助企业进行预测并构建其环境？CFO如何才能实现所需的最佳能力组合，以取得卓越的绩效？

作为调研的一部分，我们还对已公开财务信息的公司的财务绩效进行了评估。我们的结论是根据受访者最常用的以下三项财务指标得出的：扣除利息、税收、折旧和摊销前的盈利；收入；以及投资资本收益率。

图15 来自全球的不同规模的组织参与了此项调研。  
超过75%的受访者是其所任部门或企业的CFO或财务总监。



## 致谢

*我们要向来自世界各地的1917名CFO和高级财务领导人表示感谢，感谢他们抽出时间与我们共享真知灼见。特别感谢允许我们引用其采访记录以及允许我们将其财务经验用于案例研究以突显本报告中的关键主题的参与者。*

特别感谢宾夕法尼亚大学沃顿学院的金融学兼职教授John Percival博士，他对于我们的CFO调研的不断参与和支持为我们提供了宝贵的意见和观点。

我们还要感谢为此项全球CFO调研作出贡献的IBM团队：

领导团队 - William Fuessler(调研的发起人)、Spencer Lin及Carl Nordman

项目团队 - Carl Nordman(调研负责人)、Steven Ballou、Angie Casey、Rachna Handa、Rajeev Jain、Edwina Jon、Spencer Lin、Kathleen Martin、Arghya Mazumder、Ann Randall、Stephen Rogers及Raghuram Sudhakar

以及分布在世界各地的600多位IBM领导人(包括全球调研支持者、执行者和实践者)，他们协调并参与了对CFO的访问、分享了他们的专业知识和经验并帮助编写了这一报告。

## 选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

## 关于IBM商业价值研究院

作为IBM全球企业咨询服务部的一部分，IBM商业价值研究院可围绕特定行业和跨行业的关键问题向高级业务主管提供基于事实的战略见解。这一《全球CFO调研》是我们正在进行的“首席高管调研”系列的一部分。

## 备注及出处

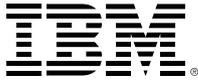
- <sup>1</sup> 出于可读性考虑，我们会在整篇报告中将这一群体称为“CFO”。
- <sup>2</sup> “通过整合财务组织平衡风险和绩效：2008年全球CFO调研。”IBM全球企业咨询服务部。2007年10月。
- <sup>3</sup> 用于定义财务效率轴的标准是由财务绩效和调查答复之间的统计相关性来确定的。其中包括：标准财务会计科目表、通用财务流程、通用财务数据定义和管理以及有关公司级信息标准的企业理念。如果企业级标准(针对财务会计科目表、流程和数据)以及推荐或强制公司级信息标准在整个组织中的采用率达到50%以上，那么该企业可被定义为高效企业。标准的实施程度上，高效财务组织与我们2008年定义的整合财务组织(IFO)相比略有差别：IFO的采用率为75%，而高效财务组织的采用率为50%。IFO还会强制执行公司级信息标准，而一些高效财务组织则允许业务单元自行决定是否实施推荐标准。
- <sup>4</sup> 用于定义业务洞察力轴的标准是由财务绩效和调查答复之间的统计相关性来确定的。其中包括：对运营规划及预测分析能力的信心、财务组织的人员培养效率以及规划平台的通用程度。出色业务洞察力被定义为能够实现令人满意的运营规划和预测、较高的财务组织人员培养效率以及通用规划平台的有效部署。
- <sup>5</sup> “未来的企业：IBM全球CEO调研。”IBM全球企业咨询服务部。2008年5月。
- <sup>6</sup> 智慧的未来供应链：全球首席供应链官调研。”IBM全球企业咨询服务部。2009年1月。
- <sup>7</sup> “CIO的时代新声：全球CIO调研洞察。”IBM全球企业咨询服务部。2009年9月。
- <sup>8</sup> IFO是根据以下企业理念来定义的：强制执行企业级标准，而且整个企业中的通用流程、标准数据定义和管理以及单一会计科目表的实施率应至少为75%。
- <sup>9</sup> “Unified Unilever Europe。”FAO Today。2008年7/8月。
- <sup>10</sup> 仅供参考：运营效率比的定义为销售、日常和行政开支(SG&A)在收入中所占的比例。

## 了解更多信息

欲了解有关本次调研的更多信息，请将电子邮件发送至 [gbsm@cn.ibm.com](mailto:gbsm@cn.ibm.com) 以联系IBM商业价值研究院，或联系以下某位IBM领导人：

全球及北美地区	<b>William Fuessler</b>	<a href="mailto:william.fuessler@us.ibm.com">william.fuessler@us.ibm.com</a>
	<b>Spencer Lin</b>	<a href="mailto:spencer.lin@us.ibm.com">spencer.lin@us.ibm.com</a>
北欧地区	<b>Thomas Hillek</b>	<a href="mailto:thillek@de.ibm.com">thillek@de.ibm.com</a>
南欧地区	<b>Philippe Bellavoine</b>	<a href="mailto:philippe.bellavoine@fr.ibm.com">philippe.bellavoine@fr.ibm.com</a>
亚太地区	<b>Colin Powell</b>	<a href="mailto:colin.powell@au1.ibm.com">colin.powell@au1.ibm.com</a>
	<b>Prithwish Majumdar</b>	<a href="mailto:prithwish.majumdar@in.ibm.com">prithwish.majumdar@in.ibm.com</a>
日本	<b>Mie Matsuo</b>	<a href="mailto:miematsu@jp.ibm.com">miematsu@jp.ibm.com</a>
拉美地区	<b>Wander Lopes</b>	<a href="mailto:wlopes@br.ibm.com">wlopes@br.ibm.com</a>
IBM商业价值研究院	<b>Carl Nordman</b>	<a href="mailto:carl.nordman@us.ibm.com">carl.nordman@us.ibm.com</a>
大中华区	<b>王韵女士</b>	<a href="mailto:robin.wang@cn.ibm.com">robin.wang@cn.ibm.com</a>





© Copyright IBM Corporation 2010

IBM, the IBM logo and [ibm.com](http://ibm.com) are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at “Copyright and trademark information” at [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

## 北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号  
盈科中心IBM大厦25层  
邮政编码: 100027  
电话: (010)63618888  
传真: (010)63618555

## 上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区  
科苑路399号10号楼6-10层  
邮政编码: 201203  
电话: (021)60922288  
传真: (021)60922277

## 广州分公司

广州林和西路161号  
中泰国际广场B塔40楼  
邮政编码: 510620  
电话: (020)85113828  
传真: (020)87550182

IBM商业价值研究院

