

IBM全球企业咨询服务部

IBM商业价值研究院



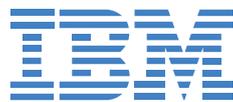
财务管理

# 敏锐的CFO

实现增长的创新之路

## IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到[ibvchina@cn.ibm.com](mailto:ibvchina@cn.ibm.com)。请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>



# 敏锐的CFO

## 实现增长的创新之路

CFO的角色正在转变。那些想方设法提高公司竞争力、赢利能力和市场份额的CFO都无一例外地支持创新。CFO拥有得天独厚的优势，可以用前所未有的方式推动创新并支持CEO的创新规划。这种新一代CFO，我们称之为“敏锐的CFO”，可以利用其主管级管理层的席位和横向协调的能力，缩短创新理论或想法与实际实施之间的差距。

### 为什么创新，为什么现在进行创新？

行业领先的企业都明白，增长、独特的竞争优势、收入和更好的业绩是企业成功、实现更高的利润以及占有市场份额的关键<sup>1</sup>。增长的实质是改变，而改变无时无刻不在进行。创新无疑是企业在竞争中独树一帜最好的推动力，这是其他任何传统的企业增长方式所无法企及的。创新就是发明和采用与过去和其他企业不同的新的产品、商业模式、运营策略或战略。创新不是普通的改变，它是创造历史的改变。

*“在过去的十年里，信息、产品和服务的自由流动使得企业越来越难以持久拥有竞争优势。企业需要快速敏捷地发现商机并做出响应。”*

*- 一家工业燃气和化工行业全球供应商的CFO*

企业的其他发展战略通常无法实现创新所产生的种种优势。收购往往会破坏价值<sup>2</sup>。自然的增长很少能使企业独树一帜。不断地开源节流是必要措施，但依然无法实现创新所推动的那种增长。

真正做到推动创新并非易事。当今世界，改变通常是不请自来，不管企业愿意还是不愿意。信息、产品和服务的自由流动促使改变的发生，而当改变来临时，往往是一种“顺我者昌，逆我者亡”的架势。为了保持竞争优势以及追上“领头羊”而采取的措施往往能产生意想不到的创新动力。然而，总有人领先，有人落后，还有人彻底退出。只有坚持创新、敢于创新的企业才能牢牢占据领先地位。

## CFO与CEO的新关系

IBM最近调查了765位CEO，通过分析得出推动创新和增长的三个首要前提，它们是：

- 商业模式创新为要：

创新必须彻底普遍，必须影响到商业模式和核心运营方式。外围或表面的变化远远不够。

- 协作不可或缺：

从探索新的协同方式和客户解决方案，到利用规模经济和共享服务的优势，增长和创新无一例外地得益于协作。而且事实证明，协作一般都离不开整合。

- 创新必须自上而下进行：

虽然创新并无等级之分，但却讲求步调一致。我们认为创新只有在高级管理层的支持、鼓励和推动下，才能取得最佳效果。

这些前提为CFO带来新机遇的同时，也赋予了新的使命。为了配合CEO的创新规划，“敏锐的CFO”应该主动成为改变和创新的积极支持者。具体而言，“敏锐的CFO”应采取以下行动：

- 以深入的见解引导创新，为此，CFO要使企业以新的方式看待自身的信息资产；
- 清除创新障碍，以便企业能够以新的方式进行协作和整合；
- 营造创新氛围，即需要消除抑制创新的因素，在组织结构上为创新的发展和形成打好基础。

此处提供的信息旨在指导CFO担负起领导者的角色，带领企业取得新的突破、实现前所未有的竞争优势。文中所介绍的实践行动应当作为CFO前进方向的指导方针，帮助其企业中推动、宣传和支持创新。

# 敏锐的CFO

## 实现增长的创新之路

如果准备充分，CFO可以在推动创新型增长方面发挥作用。

### 新一代CFO

传统观点可能认为创新是CEO职责。毕竟，CEO是企业战略的主导者、规划者，并且是在市场中代表企业的大使。而CFO则通常被视为监督企业运营的警察、会计、审计员、精打细算的管家或帐房先生。CFO的职责就是处理问题，控制成本，铁面无私地分析风险。这种传统观念即使称不上大错特错，也相当不准确。

CFO必须成为创新和企业战略的重要贡献者和领导者。CFO是了解企业战略目标并掌握企业实际运营状况的领导者。这种重要联系使CFO成为推动和支持创新的关键人物，甚至是不可缺少的人物。让CFO成为创新的必然支持者的重要因素包括：

- 对成本有着透彻的理解，知道成本在企业内的分布、对业绩的影响以及调整方式；
- 对市场情况有敏锐的洞察力，了解推动供需、提升价值实现的因素，并了解影响股价和股市表现的根本原因；
- 与董事会和管理层关系密切，能够获得关于战略任务的第一手信息，并且能够向管理层介绍企业的情况；
- 对收入来源和产生方式的深刻理解，这使得CFO能更好地协调商机的优先顺序，区分真正的“制胜法宝”和不切实际的空想敏锐的CFO；
- 对企业的运营状况和能力有深入细致的了解，包括企业的优势和劣势，核心竞争力以及接受和应对变化的能力；

- 擅长同数字打交道，能客观地评价企业战略并在适当的时候以实际数字来衡量其成效，同时兼顾定性的衡量标准；
- 在制定决策和推动变革中发挥重要作用。CFO拥有许多非常强大的执行特权，其所作的决策会影响到企业的发展方向。

### 领导者认识到CFO的新角色

顶级公司的领导者认识到CFO必须在创新和推动企业增长方面发挥更广泛的战略性作用。以下是反映这些观点的引述：

“CFO的角色是和CEO以及董事会紧密协作 - 要卓有成效地做到这一点，我们必须在战略上达成共识。”

- Scott Davis, UPS, Inc. 的CFO<sup>4</sup>。

“新型CFO负责战略和关注点，提供关键的商业信息；但这和审计员的工作不同。我有足够的审计员发挥其专长。”

- Indra Nooyi, 百事公司CEO(前任CFO)<sup>5</sup>。

“我们的工作是与业务经理合作，发掘能提升企业价值的想法。”

- Darren Jackson, Best Buy 的CFO<sup>6</sup>。

这种从战术到战略的转变与CFO接任CEO职位的趋势不谋而合。《财富》100强的CEO中有五分之一曾经担任过CFO<sup>7</sup>。

PepsiCo的Indra Nooyi、PG&E的Peter Darbee以及Lowe's的Lawrence都是由CFO升任CEO这一最高职位的。根据IBM近期对CFO的调查，近十年来，CFO在交易或财务控制

在这种新的角色中，“敏锐的CFO”必须帮助企业发现创新机遇，并能够灵活地利用这些机遇。

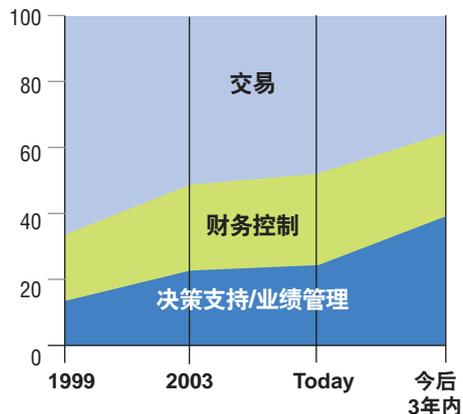
上所投入的精力大为减少(降低了大约四分之一)，而用于战略规划的时间则增加了一倍(请参阅图 1)<sup>8</sup>。

希望在企业内支持和推动创新的CFO必须扮演一种更为全面的新角色。这种新一代CFO将与CEO一起制定最关键的发展规划。他们为领导层带去自身特有的能力和处事风格。他们提倡战略变革，并运用决策权和在企业中的权力推动这种变革。而且，他们充当其他人追随和效仿的楷模。

这种新一代CFO支持创新。他们是敏锐的CFO。

成为“敏锐的CFO”并不容易，也无法一蹴而就。而且，“敏锐的CFO”没有唯一的判定标准，不同的企业及其所处的市场和环境有着不同的要求。不过，有一些共同的行为和措施是CFO转变为支持创新的“敏锐的CFO”所必须采纳的。本部分介绍“敏锐的CFO”如何指导和支持CEO的战略规划。

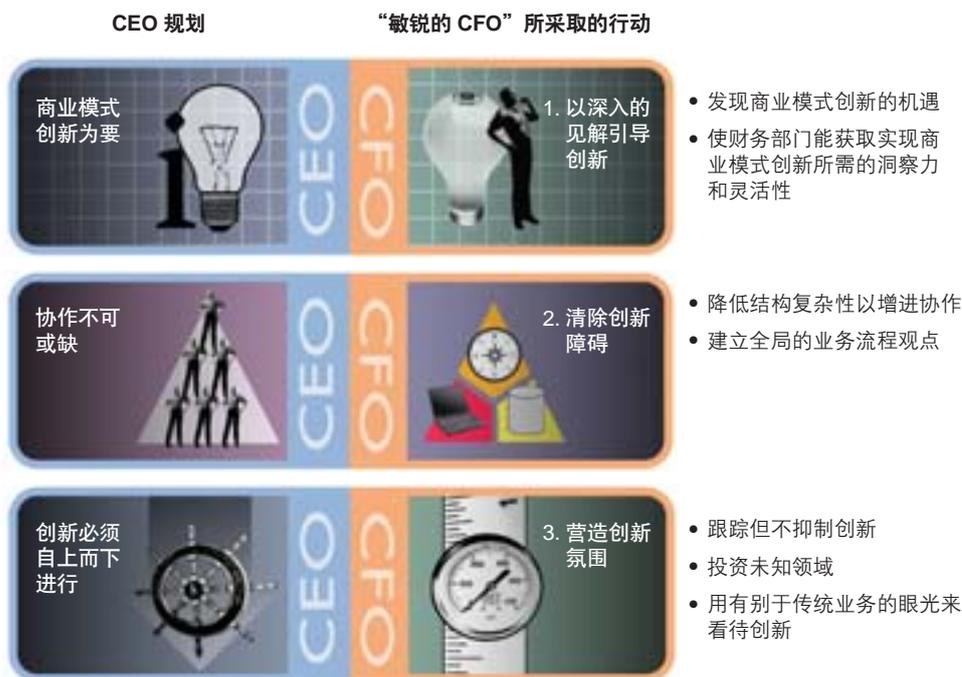
图1. 转而用于战略洞察活动的的时间和资源 (被调查者的比例)



受访者 = 248  
资料来源: 2005年IBM全球CFO调查

### 成为“敏锐的CFO”所需经历的关键转变

正如前面所提到的，CEO的创新规划主要优先考虑三个事项。支持创新的“敏锐的CFO”理解这种规划，并且知道自己在支持、指导和推动这一规划中所起的作用。



下面将全面介绍三个CEO规划项目以及CFO的协作行动和做法。

### 1. 以深入的见解引导创新

为了提倡“创新为要”的精神，CFO需要充当创新的楷模。这不仅仅是为企业树立榜样，它要求CFO采用真正提升洞察力的战略和战术行动，使创新和增长规划广为人知。

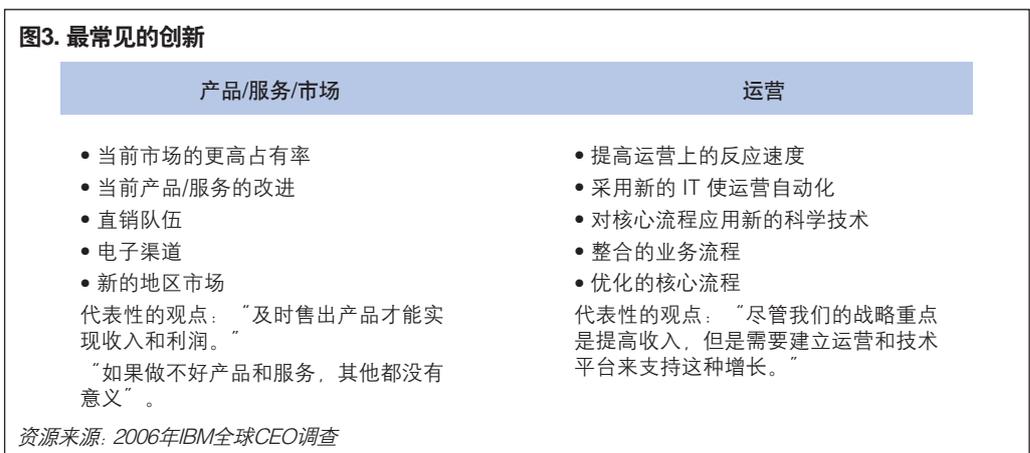
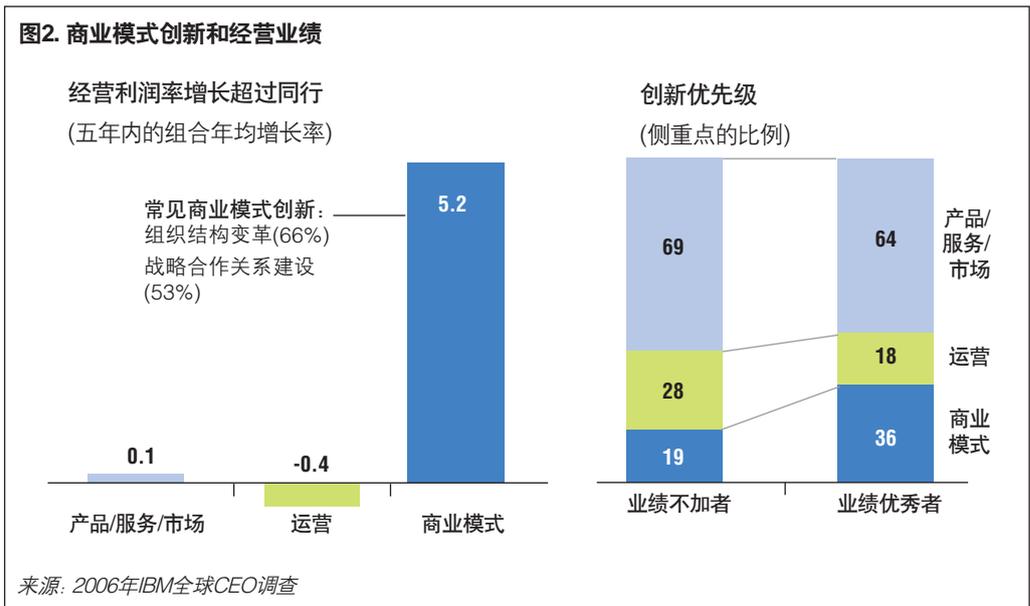
这是根本性的转变，意味着CFO的身份将发生彻底改变。

### 发现商业模式创新的机遇

支持创新的第一步也许就是在创新机遇出现时立即发现它并采取行动。最大的增长动

力来自于商业模式本身的创新。根据《IBM 2006年全球CEO调查》报告，致力于商业模式变革的企业在经营利润增长率方面，比最接近的对手高出五个百分点(五年时间)<sup>9</sup>。与在产品或服务或者基础运营方面投资的企业相比，这种利润增长率的差距更大(请参阅图2左侧)。与此对应的是，调查中业绩超出同行的企业比业绩低于同行的企业更加重视商业模式创新(请参阅图2右侧)。

商业模式投资不应与产品或经营投资冲突，而是应当作为这些必要投资的补充。如图3所示，产品/服务和运营创新也是使商业模式创新有效运行的基础。换句话说，产品/服务和



财务部门应当成为激发创新信息和深入见解的主要来源。

运营创新主要是解决“现实问题”，而且在大多数情况下，是为了帮助企业获得效率上的竞争优势，并以此为跳板来支持商业模式创新。

#### **成功案例：财务部门帮助启动商业模式创新**

一家全球性的运输企业需要拓宽业务并希望建立一种完全不同的商业模式。于是 CFO 出手相助。凭借其对企业的强大影响力以及作为战略指导委员会成员的身份，CFO 帮助企业从交易型服务供应商转变为完整的供应链解决方案供应商。财务部门提供了分析报告并以有效的语言重新定义商业模式和产品。尽管这家企业发起变革是为了实现新的战略和愿景规划，但使企业转型仍然需要实际的运营方式革新。最终，CFO 负责制定用于评估公司革新计划的度量标准。通过这些计划，财务部门支持甚至领导着企业的转变：

- 编制用于收入差额分析的多年业务规划
- 分析如何缩小差距，即如何将企业提高到新的水平
- 帮助发现新的产品和衍生产品
- 转变与客户公司的核心关系，将对话级别从战术领导层(一线经理)上升到战略领导层(CEO和 COO)
- 通过分析找出将供应链周期缩短五天的方法

#### **使财务部门能获得实现商业模式创新所需的洞察力和灵活性**

超过半数(53%)的高级财务主管认为信息虽然充分但无法用于行动，主要表现为缺乏重点、关联性或适用性不强。只有9%的主管认为他们在为高级管理层收集、解释和传达信息方面做得很好，帮助提升了利润。<sup>10</sup>

通常，“敏锐的CFO”支持商业模式创新的最佳控制领域和最直接的手段就是财务职能本身。通过建立现代化、快速灵活的最佳财务职能，财务部门可以更好地满足日常运营和决策需求，并且使定位良好的企业充分利用商业模式创新。

支持创新的财务职能所发生的一些变化包括：

提供支持创新的信息和见解，成为“唯一的真相来源”。财务部门的新角色包括更加有效地监控风险，通过从企业数据中筛选出分析结果来了解经营业绩并支持前瞻性的业务决策。支持这一行动的措施包括：

- 监控业绩
- 利用主管级别的记分卡
- 将企业内部业绩度量(BPM)报告与外部合作伙伴联系起来
- 使用分析和数据挖掘工具进行调查和预测性建模

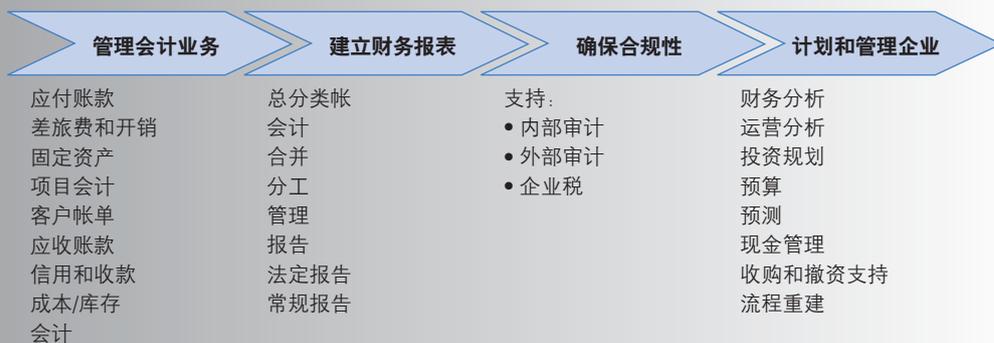
### 成功案例：一家大型石油和天然气企业将财务和会计职能外包，以专注于为客户提供服务

这家大型能源供应商希望建立一个灵活高效的财务部门。它选择将许多职能进行外包，尤其是那些常规、全球通用、规模或数量巨大，或者需要专业服务的职能。这一举措大大提高了处理和跟踪流程的效率，使内部财务主管能专注于战略性的企业发展规划。图4 列出了过去十年全球财务转型过程中外包的一些职能。

这家企业的创新举措为其节省了巨大的开支，并使其能够不断完善业务流程。其中的一些优点包括：

- 节省的成本和盘活的流动资金达到数千万美元
- 简化和整合了多项财务和会计职能
- 提高管理风险以及符合法律法规的透明度与效率
- 统一的度量和报告方式，产生预测性更强的财务结果

图4. 财务职能贯穿业务的方方面面



资料来源：IBM全球企业咨询服务部

利用共享的服务进行分析并且洞察业务：共享的服务战略包括(在不同程度上)集中可重复的业务流程，需要特殊的技能，并且广泛适用于众多不同的业务职能单位。分析通常是上佳方案。

集中针对风险和业绩度量的财务报告：财务部门应负责集中并管理风险和业绩数据，并充当所获得的深入见解的主要使用者和传播者。

外包和最有效的交易处理灵活性：交易处理往往低效且重复，成为获得深入业务见解的障碍。通过使用外包和/或共享服务方法，企业可以在这些领域加以改进，专注于更有效的流程，更加灵活地处理和跟踪交易。

“敏锐的 CFO”起着联系点的作用，将企业的不同组成部分联系起来，以共同进行创新。

## 2. 清除创新障碍

协作不可或缺(请参阅图5)。因此，“敏锐的 CFO”和财务部门应当将企业的关键资产联合起来，共同实现创新。连结不同的子公司和部门需要将战略、数据和技术同时整合在一起。

### 降低结构上的复杂性以促进协作

妨碍企业协作的最大障碍也许是认为这种协作过于复杂。许多企业很大，“非常大”，在全球拥有成千上万的员工。即便在我们这个信息化的时代，仅这一点就可能影响真正的协作。除了组织结构的界限外，控制和权利界限、职责和内部制度也增加了复杂性。流程各有不

同。只有三分之一的企业采用了统一的财务流程<sup>12</sup>。技术上的互通性也不强。三分之一不到的企业减少了财务平台、企业资源规划(ERP)系统、预测工具和数据仓库的数量<sup>13</sup>。这样的结果是数据定义不一致，很难从公共的位置进行访问。上述所有因素都会限制，甚至破坏协作的可能性。“协作”也许是CEO眼中的头等大事，因为它不仅重要，而且难以实现。

有一些方法可以降低结构复杂性：

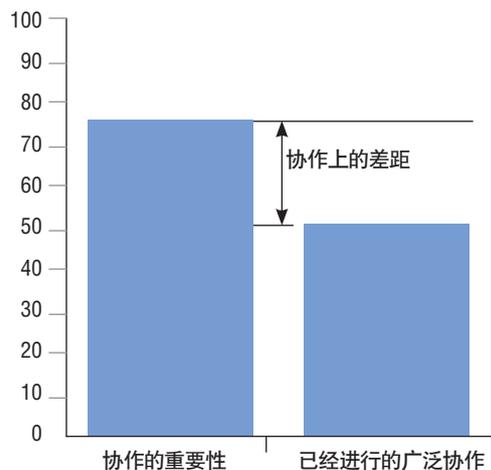
使流程和信息标准化可以促进有效的整合，进而推动创新。

- 加强对流程的管理和职责分配
- 创建监管结构以确保通用的信息标准有效实施
- 管理外部数据源/供应商

*“协作精神是成功创新的关键。”*  
- American Productivity and Quality Center<sup>11</sup>

图5. 协作的重要性和范围(目的与做法)

(被调查者的比例)



资源来源: 2006年IBM全球CEO调查

### 协作的理想与现实之间的差距

虽然超过四分之三的CEO认为“协作十分重要”，但只有一半的CEO在企业内广泛地进行协作。这说明理解这一战略要素与实际实行之间存在差距。在调查中，许多CEO都赞同协作：

“没有协作，创新无从谈起。”

“自己包揽所有事情毫无效率可言。”

“合作.....可以获取最大价值，避免重复工作。”

“敏锐的 CFO”利用其特有的监管职能来支持、推动和指导创新。

简化有助于技术集成和提供“唯一的事实来源”

- 减少 ERP 实例的数量
- 合理使用财务预算/预测工具
- 争取简化流程
- 提高通用流程的使用范围

通过共享服务和/或外包来优化实施模式有助于简化流程和技术，同时使企业变得更加灵活<sup>14</sup>。

*“在整个企业内统一流程有利于采用创新流程。”*

*- American Productivity and Quality Center<sup>15</sup>*

### 建立全局的业务流程观点

不同的业务单位、分支机构和部门之间的不同流程往往会产生不必要的复杂性，因此会妨碍协作。许多流程实现的结果相同，比如为客户开发票、收费、跟踪订单等等，但实现方式却风格迥异，而且格式互不兼容。通过建立全局的业务流程观点，即控制核心流程的属性，并使这些属性标准化，“敏锐的CFO”可以帮助企业降低协作的复杂性、减少资源开支并使管理层将精力从处理日常琐事重新转向创造价值、展望未来和支持创新的战略目标上来。这是对规模、成本和变化做出响应的全新方式。

#### 成功案例：一家工业天然气全球供应商建立全局业务观点，将关注点从说明结果变为优化结果

这家天然气巨头发现自己将太多的时间用于协调计费 and 收费流程，对收入的实际来源却了解不够。通过使全球发票流程标准化，这家企业能够减少全球财会业务方面的难题，对其全球的基本开票情况有了更清晰的了解，并能够通过“事实的单一版本”获得新的深入信息，以便能更好地预测收入和业绩。这家企业的主要做法包括：

- 管理全球流程：为了在全球实行统一的商业模式，这家企业指派了全球流程负责人。例如，除了语言不同外，客户发票在所有国家或地区都是相同的。全球化使企业能以新的观点来看待规模、成本和企业控制的对象。
- 收集和维持流程负责人拥有的“主数据”
- 决定主要由财务部门全权负责管理商业信息，并关注增值因素
- 与战略规划部门合作：
  - 将数字与行动联系起来以推进实施
  - 转变企业文化和思维习惯，从单纯考虑结果转变为采取行动来争取结果
  - 根据行动计划制定预算
  - 设定高层目标和预期回报，并在业务中具体实施
  - 将分析的目的集中于改进现状
- 寻找人才 - 在展开行动时，合适的人才比资本更加难得

跟踪创新时，应当在早期阶段评估中关注总体潜能；在了解更多情况后计算投资收益。

### 3. 营造创新氛围

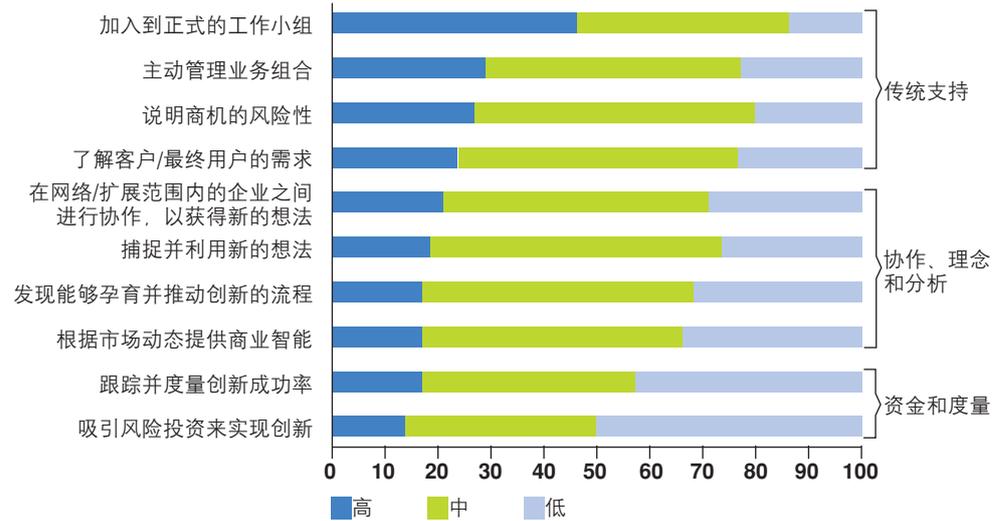
现在，80%的CFO已经意识到支持监管的必要性。与此同时，只有不到20%的CFO在较高的层次对新的想法、协作或分析应用创新。财务部门在对创新投资和利用新的度量标准跟踪创新方面仍然做得不够(请参阅图 6)。这些事实表明，即使许多CFO认识到支持创新的机遇并且知道监管是其主要职权之一，但很少有人利用监管来支持真正的创新活动。

在CEO继续坚持“创新必须自上而下推行”的同时，“敏锐的CFO”应当通过监管和考核对创新加以引导。阻碍创新的三大内部障碍与监管和环境有关(请参阅图 7)。

*“培养支持创新的企业文化，不仅不会成为负担，相反还是企业发展的动力。”*

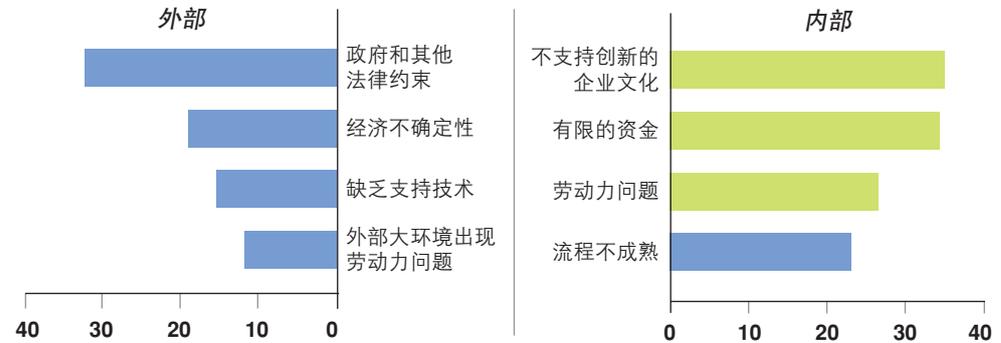
*-American Productivity and Quality Center<sup>6</sup>*

**图6. 财务部门对于创新的支持**  
(被调查者的比例)



资源来源: 2005年IBM全球CFO调查

**图7. 阻碍创新的三大内部障碍均和环境有关**  
(被调查者的比例)



资源来源: 2006年IBM全球CEO调查

要营造创新氛围，“敏锐的CFO”应当：

- 跟踪但不抑制创新
- 投资未知领域
- 有别于传统企业来看待创新

### 跟踪但不抑制创新

大多数企业经常犯的错误在于过早地关注流程中的财务细节。事实上，对于大多数新的或未经过验证的规划，财务情况的精确性包含了太多对于正确情况的推测和假设。更糟糕的是，详细的分析可能会阻碍实际的发展，甚至在刚刚开始实施规划之前就将其停止（“分析瘫痪”是通常使用的委婉说法），而对于继续执行的项目，不论是在低成本还是高收益方面可能都被寄予了过高的期望。下列几点需要考虑：

- 早期阶段：关注潜在规模和模式。
  - 避免在精确度通常比较低的情况下过早进行详细的财务概算<sup>17</sup>
  - 关注潜在订单规模和精确的收入预测<sup>18</sup>
  - 如同以往的业绩所证明的那样，确定创新与能力的符合程度<sup>19</sup>
- 后期阶段：使用更传统的衡量方式。
  - 对新产品/服务的成功率和生存率进行跟踪。
  - 评估累积的新收入
  - 确定投资回报率

通常，做得最好的企业也觉得建立只针对创新的指标比较困难，他们通常将这些创新指标包含在综合度量计划中<sup>20</sup>。毕竟，创新并不会在“真空”进行。“敏锐的CFO”把创新度量与企业整体业绩联系起来。

### 投资未知领域

企业应该通过分阶段的投资来管理他们的创新活动和风险。每个人都希望得到“一张空白支票”，对充满激情但无疑存在不精确性的早期阶段规划进行投资。通常的解决方法是先进行少量投资来研究实际的结果。

#### 参与全球IBM CFO调查的CFO对监管和文化的评论<sup>21</sup>：

“人是具有差异性的资产，他们的整体工作环境是唯一真正以行动为导向的因素。”

“创造性的文化是这个企业的精髓。”

“人们感觉他们可以使用自己的技能、想象力和现有知识来实现他们的目标。冒点风险也未尝不可。”

敏锐的CFO应该将早期投资集中在解决关键的未知领域以及为进一步决策建立信息基础和标准方面。当规划稳步发展时，CFO应该完善投资规划，并再次投资以利用既得结果。如果中间的成功结果不明朗，任何后续投资应该集中在其他未知领域以及针对新的战略纠正发展方向的措施方面。一旦解决了未知问题，合理的设想就可以推动投资决策并促进发展势头。在最理想的情况下，企业甚至可以利用早期阶段的投资收益对未来阶段进行投资。如果无法解决未知问题，那么应该停止投资。

创新投资需要考虑平衡问题。投资过多或过快有时都可以产生人为的虚假发展势头，这样会掩盖重要的缺陷。而太少的投资会产生相反的效果，使发展太慢或难以实现目标。随着企业创新投资方法的正规化，他们可以通过反复试验来找到自己的平衡点。

在常规运营模式中强行加入创新会影响创造性、热情甚至投资回报。

### 有别于传统业务来看待创新

为了领导创新，CFO必须打破在长期运营中形成的陈旧的日常业务思维方式，将创新作为与众不同的事项来看待。虽然传统运营方式眼下非常有用，但是如果将它应用到新规划中，就会导致这些规划止步不前、失败，或者使企业内外的利益相关者无法真正了解实际情况。处理创新和新规划时，CFO应该采用与众不同的方式和管理手段。其中一些做法包括：

- 以不同方式为创新安排预算。通过将具有创新力的团队加入年度预算循环目标中，从而避免使他们的积极性受挫。
- 成为问题解决者，而不是“会计师”。开展头脑风暴并解答问题。
- 不要求尽善尽美。在大多数情况下，足够好就非常难得了<sup>22</sup>。
- 理解所获教训的价值，特别是从可能促使个人更快地迈向成功的错误中获得的经验教训。

关键是执行经过验证的实践方法或运营，需要抵制僵化的削减成本和关注赢利的传统做法。

此外，企业通常把创新误认为是企业文化的衍生产物，有时甚至认为是由运气使然。“敏锐的CFO”应该采用规程化的正式方法来激发创新。下面列出了一些规程化的策略行动，CFO可以用它们来培养创新文化：

构思：数据是发现和了解深层次信息的源泉。对研究性的专门分析运用分析工具(如假设测试)。关注基于异常情况的报告和分析。

协作：使用企业范围内的业绩管理报告和访问工具，联系外部合作伙伴(如供应商和客户)，以便对业绩有完整的了解。

指标：分级的度量以及使职能部门在目标方面保持一致有助于成功地执行创新流程<sup>23</sup>。联系并协调细分到每个职能和业务部门的记分卡指标。将指标、激励机制和责任与小组和团队联系起来，以改变他们的行为方式。

### 成功案例：零售企业的 CFO改变了对话内容

这个零售企业的 CFO使创新和发展成为对话的主题。企业的财务部门改变了处理新商机的方式，他们采取规程化的正式行动来帮助确保创新尽可能取得成功。企业的文化确定了如何平衡支持与控制。其中一些行动包括：

- 深入研究，以评估不断涌现的商机，通常应该超出仅仅向信息分析领域提交报告的范畴
- 避免通常与财务有关的“反对”意见
- 汇集并研究发展和创新中的最佳实践，并将它们应用于业务中
- 要求财务专业人员提供新的想法，并将此作为考核他们的核心业绩指标
- 每月就零售业务的不同方面进行培训，以促进发现新的商机

例如，财务、IT 和业务线部门通过对话，决定降低进货的频率，因此在库存管理方面节省了大量资金，这样在保持热销商品适当库存规模的同时，降低了航空运费的成本。另一个例子是集中接收样品。样品是零售企业的生命线。集中接收样品使零售商可以更有效地整合进货批次以及管理出货活动。结果是降低了运货成本，减少了跟踪样品所花费的时间，从而简化了所有人的工作。

## 结束语

如果CFO希望研究自己是否是一个“敏锐的CFO”，那么应该考虑下列问题：

- 您是否是一个创新领导者？
- 您是否能够洞察业务模型创新机遇？
- 您的财务部门是否能够灵活迅速地应对创新带来的变化？
- 您是否以有别于传统业务的方式来看待创新？您是“守门员”还是支持者？

“敏锐的CFO”逐步意识到他们在支持“创新为要”的过程中占据独特而又至关重要的位置。反过来，创新在产生重大的发展和业务成果的过程中也起到核心作用。CFO应该将他们的角色从面向历史信息的主管扩展为推动创新、变革和发展的主动参与者。CFO确实能够帮助他们的企业在竞争中处于领先地位。

## 相关出版物

可从下列研究文章中获得其他深入见解和更多分析：“Expanding the Innovation Horizon: The GlobalCEOStudy 2006”：[ibm.com/bcs/ceostudy](http://ibm.com/bcs/ceostudy) “The AgileCFO: Acting on business insight”：[ibm.com/bcs/cfostudy](http://ibm.com/bcs/cfostudy)

## 关于作者

Stephen Lukens是IBM全球企业咨询服务部“财务管理咨询服务”的合作人和全球主管。他在为各种年收入数十亿美元的跨国企业提供运营改进协助、重新设计流程和变更管理服务方面有着23年的经验。他是

“CFO: Architect of the Corporation's Future”的合著者，并且经常就CFO感兴趣的话题发表演讲，如“The Finance Function

of the Future”、“Blow up the Budget: New Approaches to Business Planning”、“Achieving the One Day Close”以及“Shared Services: Myth versus Reality”。另外，他发表了大量关于财务部门未来的论文和白皮书。您可以通过 [steve.lukens@us.ibm.com](mailto:steve.lukens@us.ibm.com) 与他联系。

Stephen B. Rogers具有9年以上为不同行业的CEO和CFO提供咨询服务的经验。作为IBM企业价值学院“财务管理”团队的全球主管，他已经发表了多篇关于财务管理问题的论文。最近，Steve 领导了“IBM全球CFO调查”（“敏锐的CFO”）的准备和部署工作，最终收集了大约900名CFO和高级财务主管的观点。调查结果已经被全球60多家媒体的文章所引用，并通过各种活动和一对一的讨论，出现在1800多名CFO和高级财务主管面前。另外，Steve 已经撰写或合著几篇白皮书和论文，包括“Finance Shared Services and Outsourcing: Magical, Mythical or Mundane”、“CFOs Positioned to Drive Business Intelligence Integration”和“CFOs' Rising to the Challenge of Performance Management”。您可以通过[rogers.s@us.ibm.com](mailto:rogers.s@us.ibm.com) 与他联系。

## 关于IBM全球企业咨询服务部

IBM全球企业咨询服务部的顾问和专业人员遍布全球160多个国家，该部门是全球最大的咨询服务组织。IBM全球企业咨询服务部为客户提供业务流程和行业专业技术，使客户深入了解可解决特定行业问题的技术解决方案，并使客户能够通过可提供商业价值的方式设计、构建及运行这些解决方案。

## 参考资料

- <sup>1</sup> Kapur, Vivek, "The Growth Triathlon," IBM Institute for Business Value, 2005.
- <sup>2</sup> Laurie, Donald, Yves Doz and Claude Sheer, "Creating New Growth Platforms," Harvard Business Review, May 2006. "Not surprisingly, above average growth doubles the odds of higher shareholder value" and "Over time, 65% of acquisitions have destroyed more value than they create." ; Kapur, Vivek, "The Growth Triathlon," IBM Institute for Business Value, 2005. "US-based takeovers destroyed >\$200 billion in shareholder value the past 20 years."
- <sup>3</sup> "Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006," IBM Global Business Services, March 2006.
- <sup>4</sup> "America's Best CFOs," Institutional Investor, March 2006.
- <sup>5</sup> "Indra Nooyi's angst," Business Standard, January 2001.
- <sup>6</sup> "Beyond the numbers crunch," Institutional Investor, February 2005.
- <sup>7</sup> Durfee, Don, "The Top Spot: Why more companies are tapping their finance chiefs for CEO," CFO Magazine, October 2005
- <sup>8</sup> Treadway, Morris, Stephen Rogers, Spencer Lin and Susan Stewart, "The Agile CFO: Acting on business insight," IBM Global Business Services, December 2005.
- <sup>9</sup> "Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006," IBM Global Business Services, March 2006.
- <sup>10</sup> Rogers, Stephen and Susan Stewart, "Finance Shared Services: Magical, Mythical or Mundane," IBM Global Business Services, May 2005.
- <sup>11</sup> "Innovation: Putting Ideas into Action," American Productivity and Quality Center, 2005.
- <sup>12</sup> Treadway, Morris, Stephen Rogers, Spencer Lin and Susan Stewart, "The Agile CFO: Acting on business insight." IBM Global Business Services, December 2005.
- <sup>13</sup> Ibid.
- <sup>14</sup> Ibid.
- <sup>15</sup> "Innovation: Putting Ideas into Action," American Productivity and Quality Center, 2005.
- <sup>16</sup> Ibid.
- <sup>17</sup> Anthony, Scott, Matt Eyring, Lib Gibson, "Mapping Your Innovation Strategy," Harvard Business Review, May 2006.
- <sup>18</sup> Ibid.
- <sup>19</sup> Ibid.
- <sup>20</sup> "Innovation: Putting Ideas into Action," American Productivity and Quality Center, 2005.
- <sup>21</sup> Treadway, Morris, Stephen Rogers, Spencer Lin and Susan Stewart, "The Agile CFO: Acting on business insight." IBM Global Business Services, December 2005.
- <sup>22</sup> Anthony, Scott, Matt Eyring, Lib Gibson, "Mapping Your Innovation Strategy," Harvard Business Review, May 2006; eBay CEO Meg Whitman, quoted in a March 2005 issue of USA Today, put it nicely: "It's better to put something out there and see the reaction and fix it on the fly-It's another way of saying 'perfect' is the enemy of 'good enough.'"
- <sup>23</sup> "Innovation: Putting Ideas into Action," American Productivity and Quality Center, 2005.



© Copyright IBM Corporation 2007

IBM Global Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

All Rights Reserved

IBM, and the IBM logo are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both.

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.

### 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

上海市淮海中路333号  
瑞安广场10楼  
邮政编码: 200021  
电话: (021)63262288  
传真: (021)63261177

### 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