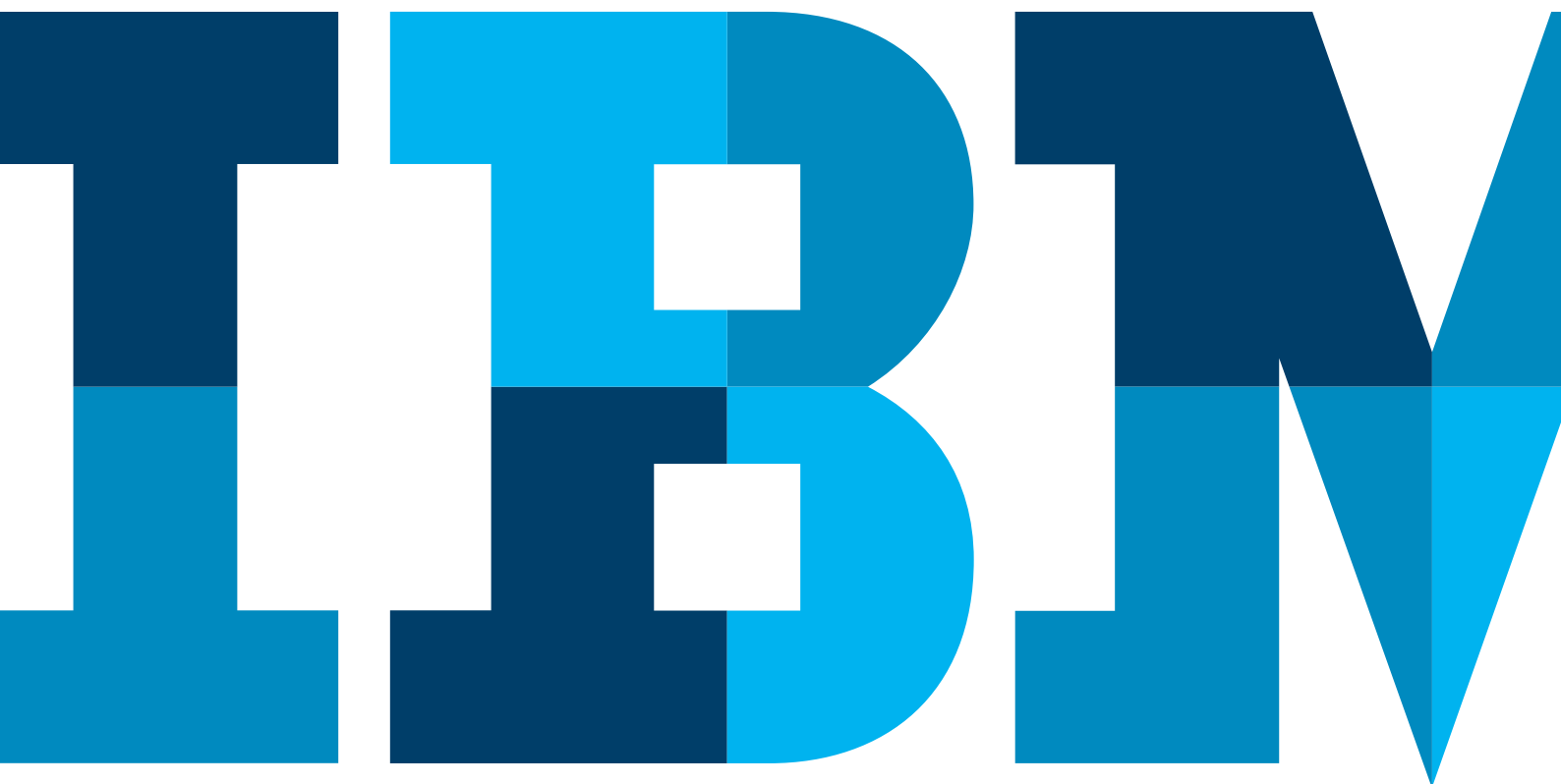


财务分析：七种方式和百万个理由

Spencer Lin, IBM 市场开发和分析部
Carl Nordman, IBM 商业价值研究院



目录

- 2 执行简介
- 3 凭直觉行动已成为过去……
- 4 采用
- 5 财务分析成功的七种“方式”
- 10 结语
- 10 关于作者
- 11 关于 IBM Analytics

执行简介

William Fuessler, 合作伙伴兼全球财务、风险、欺诈负责人, IBM 全球业务服务部

数据与财务思维相结合，就能产生生财之道。因此，财务分析正在取得飞速发展也就不足为奇了。无论是用于简化收入预测还是提高回款率，高级财务领导都越来越多地意识到，公司所依赖的数据聚集到一起时就可能产生“一座金山”。仅凭我们的一面之词可能还无法令您相信。据 Nucleus Research 报告，对分析每投入一美元，就能获得 13.01 美元的回报，并且这种回报有增无减，¹真的非常丰厚。现在，利用分析对业务成功至关重要。高层财务领导正在采取什么行动来最大限度实现这种投资回报 (ROI)? IBM 咨询了近 1,000 位 CFO 来寻求答案。无论您是分析游戏中的资深玩家还是刚入门的新手，本白皮书中归纳的调查结果揭示的宝贵智慧都能对您大有助益。如果您是财务领导，我们的谈话对象就是您。

凭直觉行动已成为过去……

如果要选一个词来表达数据和财务之间的联系，那就没有比“盈利”更好的选择了。数据分析已经成为一种高产投资和做出有利决策的必要元素——要想找出一位不愿拥护这一概念的高层财务领导，应该相当困难。

尽可能扩大对数据的战略使用目前非常关键，并且不这么做的话可能对您的企业产生巨大的威胁。简单来说，分析有助于制定更好的决策。相对于“直觉”这种钝器而言，可以将之想象成一种精密的工具。加以恰当分析和应用，分析结果即可提供高效的方式，找出具有盈利能力的具体领域。

IBM 最近在两项重要的调研中调研了近 1,000 位 CFO 和高级财务领导，深入了解分析如何与财务世界进行关联。

首先，IBM Center for Applied Insights 调研了 337 位高级财务领导对分析的采用情况。在[财务中利用分析：为企业创建可信的洞察](#)，这一调研的标题取自如下重大调查结果：在接下来的两年内，所有关键财务领域对分析的应用将翻倍。²原因是什么？如一位财务主管确认：“高级分析为我解答了我过去都不曾意识到的问题。”

在调研响应的分析过程中，研究人员确定了少数 (28%) 最有效的财务领导。通常而言，在十大与财务相关的活动中，这些领导比他们的同事表现出更高的效率：

1. 现金预测
2. 费用管理
3. 财务流程优化
4. 财务规划
5. 管理报告
6. 合并和收购
7. 订单到现金
8. 采购
9. 盈利能力和利润分析
10. 收入预测

IBM 商业价值研究院开展的第二项调研就企业领导的“暴风雨时刻”这一主题调研了 643 位高级财务领导。最关键的词就是“颠覆”。对响应的分析得出一个压倒性结论，即今天的环境对落伍者并不友善。没有分析策略，组织就很容易掉队。CFO 的角色正在不断演化，融合已经成为行业标准，因为“在这一过程中，先前不同行业之间的障碍正在瓦解……产生新的混合物，从流程上消除传统的行业分类。”正如中国一家消费品公司的 CFO 所言：“当下影响我们企业的最不可预测外力为颠覆性创新，它彻底改变了游戏的规则。”

但是，一些人即使面对疾风骤雨也收获了成功。**重新定义绩效：CFO 视角**，这一调研确定了少数（19%）我们称之为“价值整合者”的主要 CFO。³这些人在财务效率和业务分析方面表现出出色的能力。为降低财务运营的复杂性，这些领导已经在他们的流程和数据中建立了共同点。他们还拥有非常强大的分析能力、才能和技术。

这些调研不仅仅是确认数据和分析在价值创造和增长方面所扮演的角色。通过全世界的高层财务领导库获得的洞察能够作为您寻求类似成功的路线图。如果您希望将您自己组织的财务分析能力发展到下一个层面，消化从各项调研中取得的经验教训非常重要。

采用

多数财务组织对分析部署非常感兴趣。实际上，过去五年中，10 家财务组织中有 9 家已经实施了分析解决方案，以支持他们的财务流程。此外，更多财务组织也希望在未来五年实施分析。

这可能让人感觉分析是一种普遍现象。但是，采用的范围还很小，要渗透到所有财务活动中，还有很长的路要走。（参见图 1。）例如，仅有 40% 的组织实施了管理报告分析，实施盈利能力分析、财务规划和现金预测的组织则更少。财务组织仍然将分析主要用于回顾过去，而不是预测未来和规定行动（50% 使用描述性分析，相比而言，30% 使用预测分析，仅 20% 使用规范性分析）。

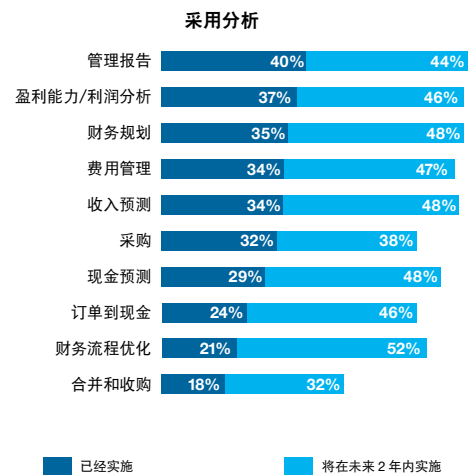


图 1：参与者被要求说明他们是否已经采用或即将针对下列财务相关活动采用分析。

来源：IBM Center for Applied Insights，2015 年 10 月。

在接下来的两年内，所有关键财务领域对分析的采用将翻倍。财务团队将通过分析交易处理结果，使用分析优化内部流程，以降低成本、提高准确性，以及加快速度。实际上，将分析用于财务流程优化的比例预计将从 21% 增加到 73%。财务将使用分析来优化规划、预算和预测流程，使其更加稳定地运行。将分析用于财务规划的比例将从 35% 增加到 83%。财务将扩大分析应用的范围，以整合宏观经济数据、行业趋势和竞争者数据。将分析用于收入预测的比例预计会从 34% 猛增到 82%。

财务分析成功的七种“方式”

为什么要通过这些调研来关注财务领导？很简单，因为他们的财务绩效比他们的同事更佳，包括在收入增长和盈利能力方面。

下面就是高层财务领导对分析采取的不同做法：

1. 他们专注于通用数据定义。分析以创建一致理解的数据为基础，高层财务领导在这一方面投入了更多的精力。（参见图 2。）与他们的同事相比，他们使用通用财务数据定义的可能性要高 154%，使用标准会计科目表的可能性要高 62%。他们已经采用适用于整个企业的信息标准，取得进一步发展。

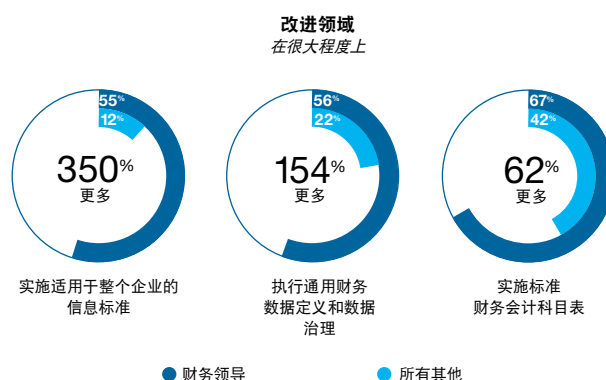


图 2：参与者被问及他们的组织已经做出下列哪些改进。

来源：IBM 商业价值研究院，2016 年 2 月。

2. 他们整合各类信息。分析以整合各类数据（如财务数据、运营数据和外部数据）为基础。关键在于能够完美、快速实现数据整合，高层财务领导在将整个企业内的信息整合方面投入了更多的精力。（参见图 3。）实际上，他们高效实现数据整合的可能性要高 3.5 倍，57% 的高层财务领导将他们的财务规划与战略和运营规划进行大规模整合。这帮助我们更好地理解相互之间如何协作来执行企业不同层面的事务。

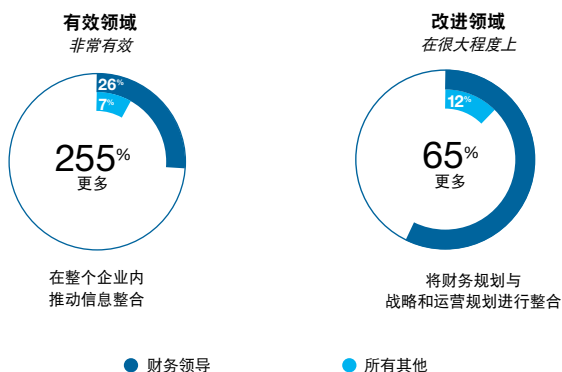


图 3: 参与者被问及他们的组织在下列领域的效率如何，以及已经做出下列哪些改进。

来源：IBM 商业价值研究院，2016 年 2 月。

3. 他们在整个企业内更加一致地投资分析。在整个企业内统一实施分析，支持以财务为中心的活动以及其他企业活动（如客户分析、销售业绩和劳动力分析），对于这些方面，高级财务领导走在前列。（参见图 4。）借助这一投资，他们可以加强对未来的规划、预测收入，以及管理风险。

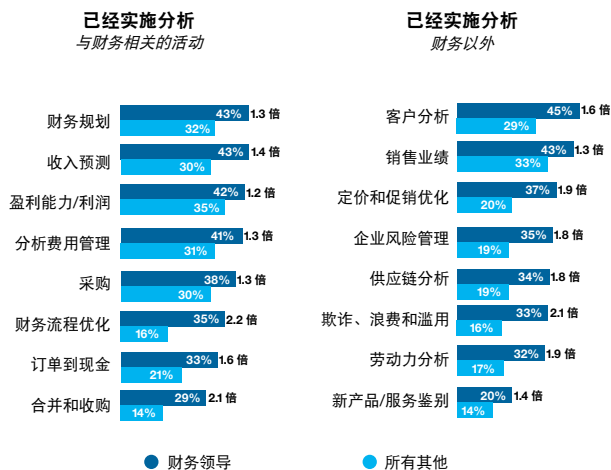


图 4: 参与者被要求说明他们是否已经采用或即将针对下列活动采用分析。

来源：IBM Center for Applied Insights，2015 年 10 月。

4. 他们应用高级分析。与他们的同事相比，高层财务领导对预测性和规范性分析的依赖更高。（参见图 5。）与其他人相比，他们使用前瞻性分析的可能性要高 28%。通过使用统计数据建模，以及付款行为和争议历史趋势创建的风险档案为依据细分客户，这些高级分析可用于改善税收流程。这些高级分析还可通过包含其他变量以及做出更加准确的预测，来改善和简化收入预测。

当前用于支持财务流程的分析类型

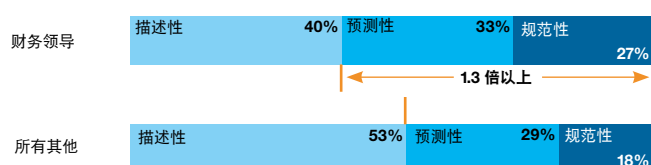


图 5：参与者被要求以百分比（总共 100%）说明用于支持财务流程的各类分析的数量。

来源：IBM Center for Applied Insights，2015 年 10 月。

5. 他们就分析与最高管理层同事进行合作。最高管理层之间就分析展开的紧密合作，这将高层财务领导明显区分开来。（参见图 6。）在这一群人当中，CFO 更有可能与他们的最高管理层同事，包括 CIO、CHRO、CMO、CSO 和 CSO 开展紧密合作。实际上，顶级 CFO 与 CMO 就分析开展合作的频率要高 2.2 倍，因此他们能够共同努力，识别新的增长机遇，针对数字营销战略衡量投资回报 (ROI)，以及评估整体绩效。顶级 CFO 还与 CHRO 就分析开展非常频繁的合作，以制定与劳动力规划和技能差距等问题相关的决策。

最高领导层之间就分析开展的财务合作

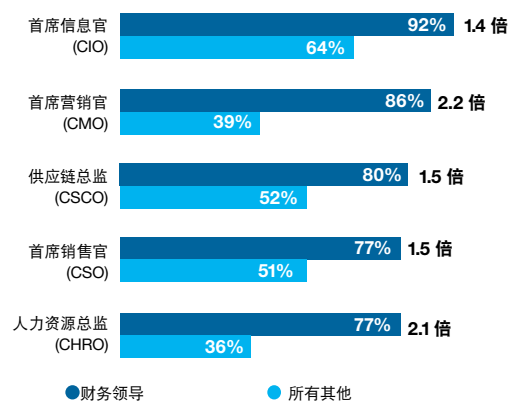


图 6：参与者被问及他们在分析方面与下列角色合作的紧密程度。

来源：IBM Center for Applied Insights，2015 年 10 月。

合作的重要性

合作点值得深入探讨。在 2013 年发布的全球高管调研的早期部分中，IBM 研究人员发现，表现最出色的企业中，92% 的 CEO 表示首席官（CxO）之间的协作是最高管理层效率的最高因素。⁴分析为 CFO 提供与 CHRO、CSCO 和 CMO 进行合作的机遇，以改善人才招揽和劳动力绩效，有效应对供应链挑战，促进收入增长。

通过实施分析，为 CFO 提供了与最高管理层协作的机会，使其他 CxO 也意识到了 CFO 这一角色的重要性。实际上，72% 的 CxO 与 CEO 合作得很成功，而与 CFO 成功合作的比例为 65%。CEO 通常向 CFO 寻求帮助，以制定企业业务战略。

关键是要将财务绩效管理和运营绩效管理关联起来。这就要求进行跨职能协作，提高企业响应市场动态的整体能力。分析的丰厚回报也正是源自于此。

6. 他们以不同的方式开展分析。与他们的同事相比，高层财务领导对分析工具的使用频率更高，对电子表格的依赖性更低。（参见图 7 和图 8。）这允许他们使用最佳的应用程序来执行分析。当提及分析交付平台时，高层财务领导对云的使用走在前列。基于云的解决方案能够提高速度和敏捷性，降低资本支出和运营成本，以更有效的方式使用 IT 资源，并更加轻松地实现合作。

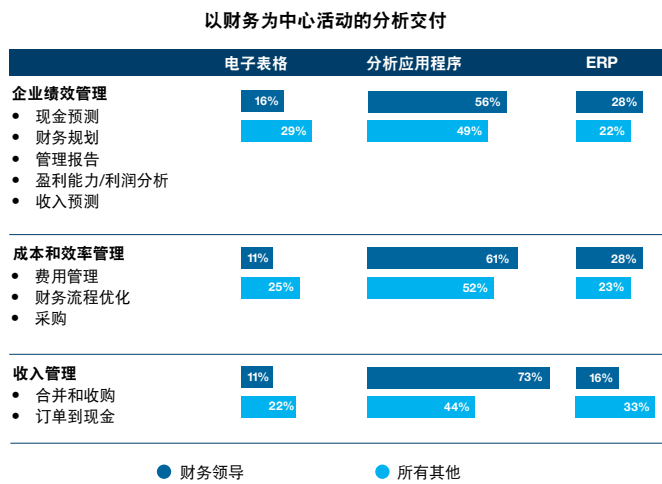


图 7：参与者被问及他们正以什么方式为已经实施或即将实施分析的活动开展分析。

来源：IBM Center for Applied Insights, 2015 年 10 月。

通过云解决方案交付的财务分析

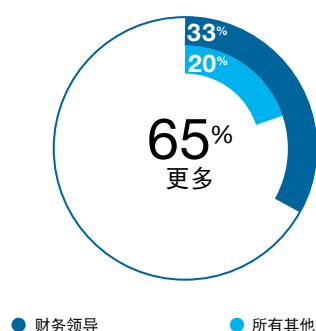


图 8：参与者被问及他们通过云解决方案交付的财务分析的比例。

来源：IBM Center for Applied Insights, 2015 年 10 月。

7. 他们培养分析人才，采用能力和共享服务中心来扩充分析专业知识。只有借助相应的才华和灵活的运营进行部署，分析才能产生重大收益。（参见图 9。）与他们的同事相比，财务领导培养分析人才以与企业进行合作的频率高 3 倍。与他们的同事相比，财务领导已经建立卓越分析中心，集中和分享专业知识的频率要高 5 倍。

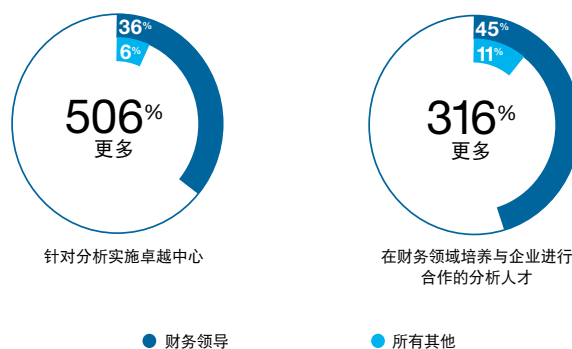
改进领域
在很大程度上

图 9：参与者被问及他们的组织已经做出下列哪些改进。

来源：IBM 商业价值研究院, 2016 年 2 月。

结语

作为财务领导，有大量事务等待您处理。您了解自己的角色正在变化，并且将继续快速变化。为适应暴风雨时刻并取得发展，请依赖分析的力量。

如果您是已经采用分析的 CFO 或财务领导，那么这些调查结果表明，是时候对数据分析进行加倍投入了。如果您尚未开始，那么请勿错失良机。首先，利用分析确定您需要解决的关键业务问题。其次，打造商业案例。最后，建立整合数据战略。

有容易实现的目标，包括自动化和普通数据基础。现在就开始的成本较低。利用云试用软件向您的团队介绍可用的内容。将已经存在 30 年的实践自动化并不够。采用最佳实践（例如以驱动为基础的滚动预测），并且将您的财务绩效和运营绩效进行挂钩。

随着颠覆和汇聚不断动摇现状的基础，汲取这些经验教训以更好地理解公司和市场的财务领导终将取胜。

关于作者

Spencer Lin 是 IBM 市场开发和分析部的全球 CFO 市场开发负责人。他负责 CFO 议程上的市场分析、思想领袖开发、竞争情报、初步研究、社会研究和市场机遇分析。过去 20 年来，Spencer 拥有财务管理和战略咨询经验，并且在财务转型、战略制定和流程改进方面经验丰富。他是之前五项 IBM Global CFO 调研的共同作者。要联系 Spencer，请发送电子邮件至：spencer.lin@us.ibm.com。

Carl Nordman 是 IBM 商业价值研究院的网络安全和财务转型研究负责人。他负责在两个领域开展初步研究。此外，他还负责领导调研，揭示当前战略问题的趋势和视角。Carl 在财务风险和欺诈方面拥有 25 年的经验。此前，Carl 担任 IBM 咨询服务实践方面的职位，为财富 1000 强公司的 CFO 提供服务，并作为客户主任为多位客户提供财务和会计 BPO 服务。要联系 Carl，请发送电子邮件至：carl.nordman@us.ibm.com。

关于 IBM Analytics

IBM Analytics 软件可提供数据驱动型洞察力，帮助各个组织以更加智慧的方式运营，并且超越竞争对手。这一全面的产品组合包括商业智能、预测分析和决策管理、绩效管理及风险管理解决方案。

借助 IBM Analytics 解决方案，如客户分析，公司能够识别和可视化会对企业绩效产生深刻影响的领域趋势与模式。他们可比较场景，预测潜在的危险和机会，更好地规划，制定预算和预测资源，平衡风险与预计回报并努力满足监管要求。通过广泛提供分析，组织能够将策略和战略决策协调一致，以实现企业目标。如需了解详情，请访问 ibm.com/analytics。

请求致电

要请求致电或提出问题，请访问 ibm.com/analytics/contactus。

IBM 代表将在两个工作日内答复您的问题。



© IBM 公司版权所有 2016

IBM Corporation
IBM Analytics
Route 100
Somers, NY 10589

美国印制
2016 年 5 月

IBM、IBM 徽标以及 ibm.com 是国际商业机器公司的商标，已在
全世界许多管辖地区注册。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其
他公司的商标。当前的 IBM 商标列表请见网站的“版权和商标信
息”版块：www.ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档包含截至发布之日的最新信息，IBM 可能随时更改。并非所
有产品或服务在 IBM 开展业务的所有国家/地区均有提供。

本文所载信息按“原样”提供，不做任何明示或暗示的担保，包括
对适销性、特定目的的适用性的任何担保，以及针对非侵权的任何
担保或条件。IBM 根据产品交付协议中规定的条款和条件为产品提
供担保。

- 1 在分析上每投入 1 美元可以获得 13.01 美元的回报，Nucleus
Research, 2014 年 9 月, [http://www-01.ibm.com/common/ssi/
cgi-bin/ssialias?infotype=SA&subtype=WH&htmlfid=YTL03071USEN](http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=SA&subtype=WH&htmlfid=YTL03071USEN)
- 2 在财务中利用分析：为企业创建可信的洞察，IBM Center for
Applied Insights, 2015 年 10 月, [http://www.slideshare.net/
SpencerLin1/capitalizing-on-analytics-in-finance-creating-trusted-
insights-for-the-enterprise-54578121](http://www.slideshare.net/SpencerLin1/capitalizing-on-analytics-in-finance-creating-trusted-insights-for-the-enterprise-54578121)
- 3 重新定义绩效：全球高管调研的洞察 - CFO 视角，IBM 商业价值
研究院，2016 年 2 月, [http://www-935.ibm.com/services/c-suite/
study/studies/cfo-study/](http://www-935.ibm.com/services/c-suite/study/studies/cfo-study/)
- 4 IBM 商业价值研究院，*顾客激活型企业：全球高管调研的洞察*，
2013 年 10 月



请回收再利用