



研究洞察

—

# 让财务部门 成为不可或缺、 值得信任的 业务合作伙伴

要成为不可或缺的合作伙伴，  
财务部门亟需新一代企业绩效管理  
管理解决方案

中国洞察

IBM 商业价值研究院



## IBM 如何提供帮助

IBM 凭借独特的财务战略、运营模式、绩效管理、分析技术、事务和报告服务，为 CFO 和财务主管提供帮助。通过采用智能 workflow，我们可以在前台、中台和后台部门统筹协调自动化、区块链和 AI 等新兴技术，有效整理数据，重塑企业财务流程。IBM 财务绩效管理解决方案旨在帮助财务专业人员综合各种信息，揭示趋势，获得洞察，转变整个企业的决策模式。IBM 财务服务部提供一系列服务，旨在帮助您的财务部门实现转型，适应认知型企业新时代的运营要求。我们与客户开展广泛合作，针对订单到收款、采购到付款、记录到报告和企业绩效管理等端到端流程提供咨询和管理服务。要了解更多信息，请访问 [ibm.com/finance](http://ibm.com/finance)。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信



微信小程序

作者：余宏、杜惠新、张信一、  
王莉、Rupert Clegg、  
Puneet Gill、Scott Layton 和  
Spencer Lin

## 要点

**面对新常态，企业必须重塑战略，适应不断快速变化的环境。**

然而，近 3/4 的财务主管指出，企业在制定战略方面的表现差强人意。近半数的财务主管表示企业执行战略的效率不高。

**财务职能部门是帮助企业提高敏捷性以及打造具有高度适应能力的决策流程的关键所在。**

值得信任的决策支持领先者完美解决了这个问题。领先者的绩效管理能力更为卓著，有助于推动收入、成本控制、业务模式和员工队伍等方面的创新。因此，领先者制定和执行战略的效率较同行高出两倍。

**值得信任的决策支持领先者采取四项措施，确保始终立于不败之地。**

领先者培养数据驱动型文化，为实施企业绩效管理奠定基础。他们实施先进的财务规划和分析流程。他们建立数据信任，提高决策水平。他们擅长与最高管理层协作配合，指导战略执行，建立企业弹性。

—

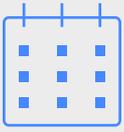
## 提升财务部门的地位，将其作为值得信任的业务合作伙伴

我们经历着前所未有的颠覆动荡和不确定性，竞争形势发生巨变，数字技术带来深刻影响，这一切都在改变商业经济格局。更重要的是，在这些因素的共同作用下，制定战略的难度进一步加大，因为战略既要考虑到如何把握新兴商机，又要为将来危机做好准备。由于生态系统和平台合作伙伴层出不穷，而对于最高管理层协作的要求也越来越高，因此比起战略制定，战略执行更是难上加难。

有鉴于此，财务部门逐渐成为关键职能，因为他们能够帮助推进决策，建立企业弹性，以及在以下领域抓住转型契机，创造价值：

- 产品或服务
- 员工和流程
- 企业或收入模式
- 行业创新

为快速从企业数据挖掘新的价值，首席财务官 (CFO) 需加快企业绩效管理 (EPM) 能力的数字化进程。通过调研，我们从全球 500 多位 CFO 和财务主管那里获得了宝贵见解，总结出成功企业的致胜秘诀。



超过 **50%** 的受访者  
使用历史数据或通过专门跟踪关键指  
标来报告企业绩效



值得信任的决策支持领先者制定和执  
行企业战略的效率较同行财务部门要  
高出 **2 倍**



此外，为财务规划和分析流程同时部  
署传统技术（如机器人流程自动化）、  
新兴技术（如预测性分析、人工智  
能）以及 ERP 的领先者要比同行多  
出 **3 倍**

### 新一代三方联盟：财务 - 业务 - 数据

当今时代，数据和 AI 无处不在，在几乎各行各业的企业中，财务职能在帮助做出更明智的决策方面都扮演着不可或缺的角色。在发掘分析洞察、为企业提供战略观点方面，CFO 起着举足轻重的作用。这些洞察有助于加速成本控制、引导将资本投入新商机、开辟新的收入流以及通过迭代方式调整企业战略方向。

然而，CFO 们的表现并非整齐划一。根据参与第 20 期全球最高管理层调研的 CFO 所提供的回答，我们发现一些财务主管善于向最高管理层同事提供关键的财务情报以及支持战略实施。<sup>1</sup>

鉴于此，IBM 商业价值研究院 (IBV) 与牛津经济研究院携手合作，对 21 个国家或地区的 500 位参与定义或执行财务职能 EPM 能力的 CFO 及财务规划和分析副总裁 / 总监开展了一项调研，其中有 30 位来自于中国。这些高管回答了一系列问题，介绍财务规划和分析 (FP&A) 流程取得的进展和改进，以及如何运用数据增强决策能力，指导企业发展（请参阅第 17 页的“调研方法”）。

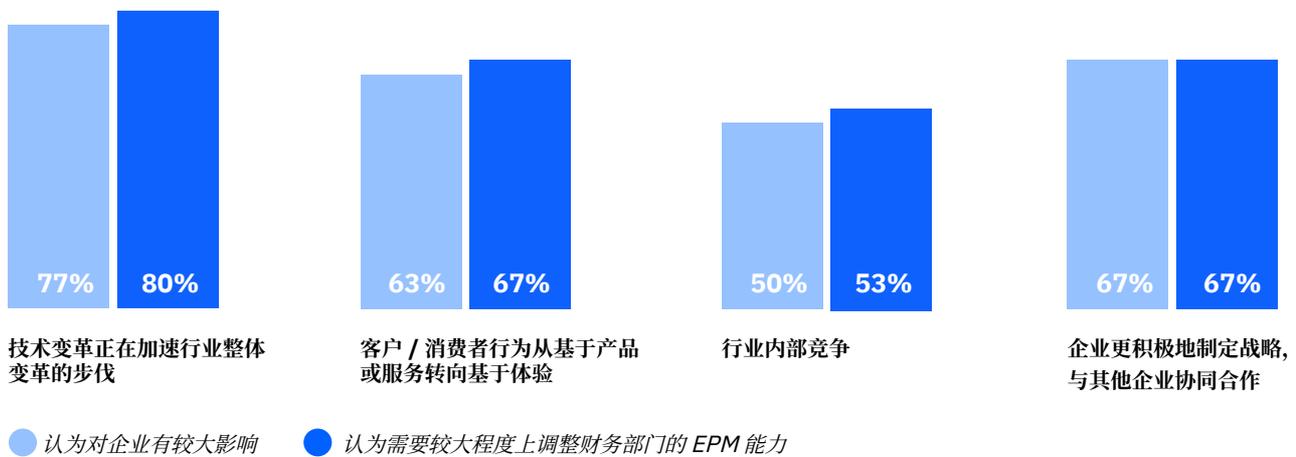
# 近半数受访财务主管表示，企业战略的执行效率不理想。

为了在颠覆性变革时期尽最大可能取得理想成果，必须兼顾速度与敏捷性。财务部门必须紧跟技术的快速发展步伐，满足日益提升的客户需求，帮助建立生态系统和业务平台。

这种环境要求企业重塑战略，转变竞争和运营模式。然而，近 75% 的财务主管表示，企业在制定战略方面的表现差强人意，近半数财务主管声称企业执行战略的效率不理想。上述发现与麻省理工学院斯隆管理学院的调研结果一致；后者对 400 多位 CEO 开展了一次调研，受访 CEO 普遍将战略执行能力视为头号挑战——领先于创新、地缘政治动荡以及盈利增长。<sup>2</sup>

图 1

完成财务部门职能转变，助力企业迎接挑战



问题：以下挑战会对企业产生多大程度的影响？面对这些挑战，需要对财务部门的 EPM 能力进行多大程度的调整？  
百分比代表按照五分制选择 4 分或 5 分的受访者数量。

# 缺乏协作文化阻碍企业发展。

## 协作：企业的短板

领先者的主要差异化优势在于：财务部门与最高管理层携手合作，创造竞争优势，依托数据提高适应能力。有关将财务部门视为业务合作伙伴的讨论已有约 50 年的历史，但自 2007 年发生全球经济衰退以来，财务部门的重要性显著提高。<sup>3</sup> 在当今的大数据和数字技术环境中，财务部门必须以指数级的速度提高运营效率。

然而，CFO 一直为此而苦苦挣扎。CFO 仅投入 20% 的时间提供决策支持，远远无法满足企业期望。<sup>4</sup> 之所以会形成这种局面，主要是由以下一系列问题造成的：企业内的协作效率低下；流程并未优化；企业信息整合困难；最关键的是，分析人才不足。

大多数受访者表示，他们与 CEO 和首席转型官 (CTO) 开展的 EPM 合作卓有成效 (见图 2)。然而，令人惊讶的是，仅有半数中国受访者表示与首席信息官 (CIO)、首席运营官 (COO) 和首席营销官 (CMO) 开展有效合作，而 COO 是帮助设计、规划和实施业务战略和运营的关键人物。

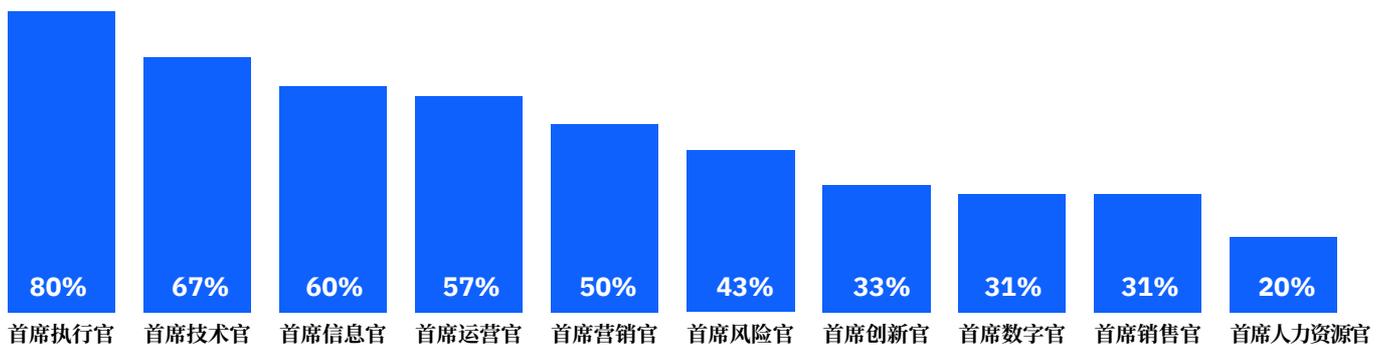
更让人担忧的是，仅有极少数中国受访者与首席人力资源官 (CHRO, 20%) 开展有效合作。

财务部门如何引领不断变化的业务实践，应对新冠病毒疫情这样的重大挑战？如果财务部门无法在技术投资 (CIO)、风险管理 (CRO)、运营能力 (COO)、市场和客户 (CMO) 及人才 (CHRO) 等领域开展有效合作，又怎么能够把握数字化重塑的机遇呢？

—

图 2

缺乏协作文化



问题：财务职能部门在多大程度上与以下最高管理层成员开展 EPM 合作？  
百分比代表按照五分制选择 4 分或 5 分的受访者数量。

大多数受访企业中 FP&A 流程的执行情况同样不理想。不足半数的受访企业使用闭环报告或常规记分卡。相反，他们依靠定期或临时使用历史信息，报告一系列关键绩效指标 (KPI)。

如果缺乏远见卓识，财务部门就无法有效帮助企业做出正确决策。需求的波动和供应链中断会严重影响现金流和损益表。不足半数的受访者采用数据驱动的规划方法。这意味着，绝大多数受访者企业并未建立数据驱动型决策文化，因此无法通过规划和预算来确立组织的战略目标。

不足 1/4 的中国财务主管表示财务数据和运营数据实现了真正的整合，丰富了业务数据集。因而，他们难以获得更理想的洞察，以此作为重大决策的基础。如果无法持续评估绩效并发出预警信号，财务部门领导就无法帮助企业应对瞬息万变的状况。

最后，仅有六成的中国受访者表示具备与业务部门开展合作所需的分析人才。要获得这样的人才，可为财务部门安排数据科学家和 / 或在财务部门设立首席数据官职位。除非配备这样的人才，否则无法有效解读数据，财务部门也难以成功开展业务合作、执行场景分析以及得出明智结论。这样，企业也无法制定强有力的战略，更无法在执行战略或面临中断时做出灵活调整。

上述问题的共同之处在于，它们都与数据这种新型“自然资源”息息相关，而且未能有效加以利用。规划和报告依赖于准确、及时的数据，以及对事实的一致理解。对于内部合作伙伴以及在企业之外共享数据的生态系统而言，数据完整性和真实性就显得更加重要。财务部门必须要有发掘数据价值的紧迫感，即时分析各种新型复杂信息。财务部门需加快分析技能培养，支持与业务部门开展有意义的互动。

## 值得信任的决策支持领先者的典型特征

财务部门如何提高 EPM 能力？为解答这个问题，我们挑选出一组财务领先者（占受访者的 18%），相较于同行，这些领先者在以下八项决策支持活动中表现出最高的效率：

1. 发现和评估有机增长机遇
2. 发现和评估兼并与收购机遇
3. 发现企业降本机遇
4. 应对战略 / 业务模式的变化
5. 分析客户特征 / 价值
6. 优化定价和促销
7. 管理企业风险
8. 管理欺诈、浪费和滥用

## 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”<sup>6</sup>

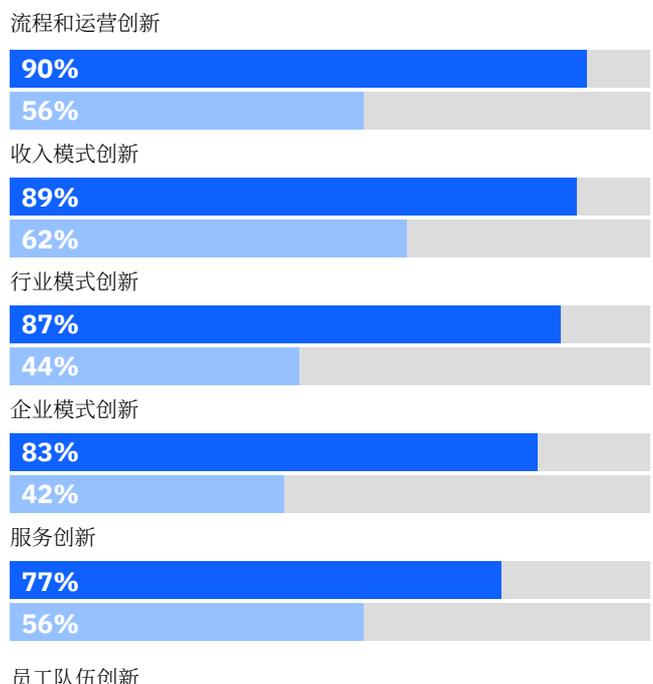
为有效支撑长期战略发展目标的实现，国内某领先乳制品集团与 IBM 合作，于 2015 年启动了财务管理转型之旅。由于各事业部的业务及运营相对独立，该集团原来的财务管理也是相对独立的，导致财务管理的标准化程度和效率较低，也很难开展管理分析和管理支持。经过五年的持续转型，该集团实现了从变革财务、效益财务、向智慧财务的转型。

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。

领先者更为出众的绩效管理能力切实推动了创新（见图 3）。创新可以提高员工工作效率，节省运营资金，推动持续成本转型。这可以催生出新产品和新服务，提高客户满意度，优化流程，开发新的业务模式，增加现金流，以及促进业务重塑。

**图 3**  
领先者更出众的 EPM 能力切实推动创新



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_594](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_594)

