

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。

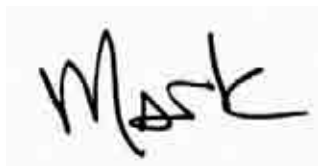
简而言之，价值整合者已承担起全新的角色，即帮助企业更快更好地制定各种企业级决策并使预期结果更具确定性。这是由智慧的地球所激发出来的潜力，它从复杂多变的环境中获取信息并能提供可使企业占据竞争优势的预测性见解。然而，我们的研究显示，仍有大量财务组织未能抓住这一机遇或实现自己的期望。

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 stylized, starting with a large 'M' and ending with a long, sweeping horizontal stroke.

Mark Loughridge

IBM公司高级副总裁兼首席财务官

	摘要	6
第一章	期望与执行：日益扩大的差距	11
第二章	乘数效应：效率与洞察力	19
第三章	洞察力提升价值	25
第四章	效率是基础	39
第五章	成为价值整合者	49
	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。¹ 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。

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_46760