

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解决方案

中国洞察

IBM 商业价值研究院

IBM

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。通过采用智能工作流，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。

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。[1]

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”）。

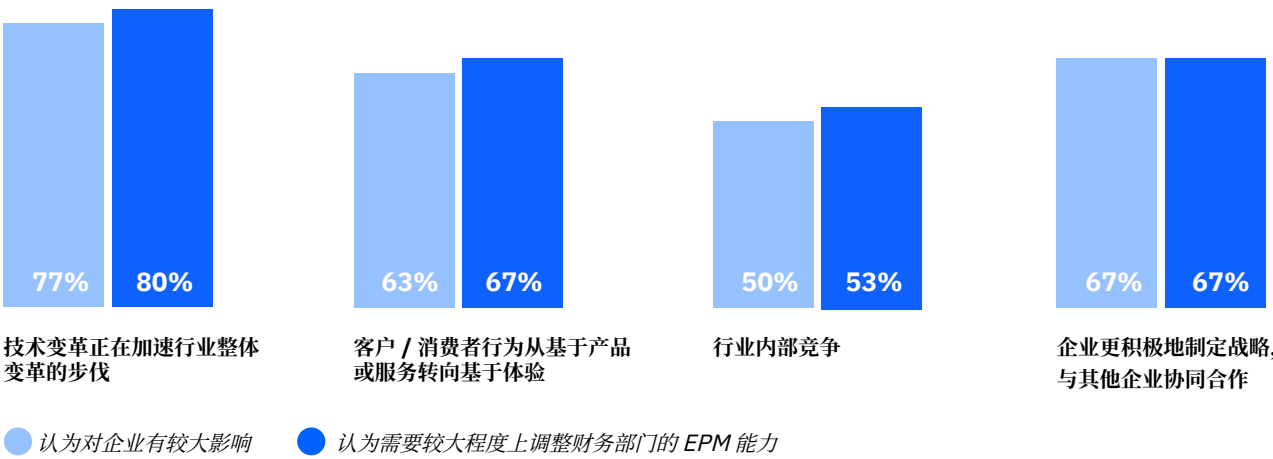
近半数受访财务主管表示，企业战略的执行效率不理想。

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。[2]

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。[3] 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。

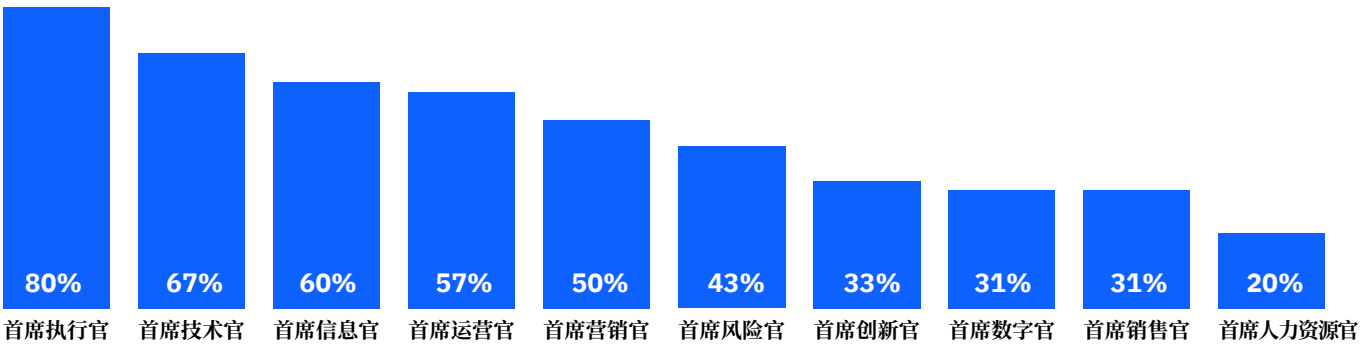
然而，CFO 一直为此而苦苦挣扎。CFO 仅投入 20% 的时间提供决策支持，远远无法满足企业期望。[4] 之所以会形成这种局面，主要是由以下一系列问题造成的：企业内的协作效率低下；流程并未优化；企业信息整合困难；最关键的是，分析人才不足。

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”[6]

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。

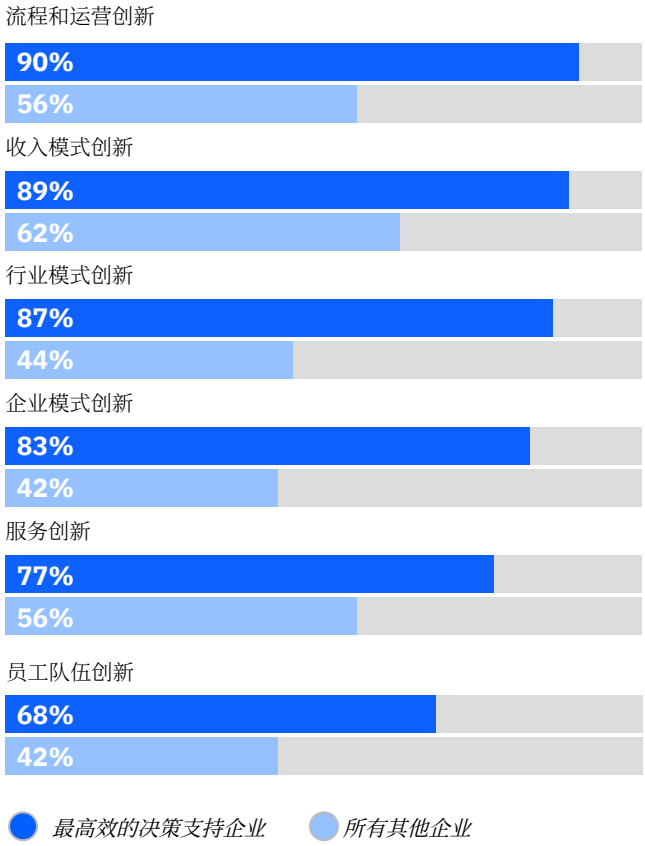
该集团的财务转型分为三个阶段：首先是财务共享建设与卓越运营。该项目梳理了核算相关端到端的现状流程，设计了财务共享中心的组织模式、流程体系、运营体系，通过建设全面、高质量的财务支撑能力，推动企业的财务管理转型。其次是业务财务组织一体化。该项目通过业务财务与共享财务之间的职责界面厘清和协同，推动了财务组织整体转型以及业务和财务的融合。最后是管理会计平台建设。通过该平台助力财务能力全面提升，向价值创造转变。

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



问题：请评价贵组织财务部门的 EPM 能力在支持开展以下各类创新方面的成效。百分比代表按照五分制选择 4 分或 5 分的受访者数量。

领先者采取战术性的思维模式应对模糊不清的形势，帮助制定并执行战略。

结果如何呢？领先者制定和执行战略的效率较同行高出两倍。事实上，88% 的领先者表示，企业能够有效地执行战略。这个比例明显高于其他企业，因为从总体上看，企业往往因执行不力丧失 40% 的潜在战略价值。[5]

由于领先者在这方面出众表现，人们一定会认为他们在 EPM 能力方面的投入更多。但事实并非如此。EPM 投资比较表明，投资差距并不大 — 以 10 亿美元收入为基准，领先者的平均投入是 580 万美元，其他企业的平均投入是 540 万美元。那么，领先者实施了哪些与众不同的措施?

领先者采取战术性的思维模式应对模糊不清的形势，帮助制定并执行战略。他们培养能力，总结实践，营造以数据为核心的文化，同时部署呈指数级发展的技术。事实上，88% 的领先者建立了数据驱动型文化；相比之下，仅有 52% 的同行这样做。

领先者采取四项行动，确保始终立于不败之地：

— 建立 EPM 基础

— 转变财务规划和分析流程

— 建立数据信任，改善决策水平

— 开展合作，指引业务方向。

国内某大型能源集团：积极拥抱新技术，以智慧专业高效的财务管理支撑业务快速扩张[7]

某大型能源集团处于快速上升期，业务规模从几百亿发展到上千亿，伴随海外扩张，企业分支机构多，地域分布广，企业的经营业绩管理对财务转型提出了迫切要求。该集团从 2015 年开始了为期五年的财务共享建设，标准化管理水平和财务核算上升了新高度，内控水平和资金防控实现了新提升。

在财务转型过程中，该集团积极拥抱新技术，实现财务共享的自动化、智能化。该集团引入 AI 人工智能，通过机器智能学习、自动识别，实现共享运营自助服务、智能解答、票据自动识别，AI+OCR 技术对各类发票的整体识别率达到 95%，逐步实现“人工无需干预，机器取代人工”。 共享中心 RPA 机器人应用于应收票据录入、资金台账登记、网银对账等高频率、高结构化工作场景，后续将推广至发票处理、税务管理、订单管理、档案管理、往来对账等流程。建设共享中心无人值守 Call Center，通过知识库管理和应用形成的 CAA 机器人，为常规的财务共享解决方案注入更高维度的价值，形成财务共享相关的智慧工作流。

财务共享建设助力该集团实现了平台一体化、核算集成化、运作流程化、服务专业化。通过转型，会计核算人员减少了 80%，审批操作效率提升了 50%，年均处理单据 110 万张。智慧、专业而高效的财务管理，为该集团业务的快速扩张奠定了坚实的基础。

建立 EPM 基础

领先者认识到，必须转变 EPM 能力。为此，需要重新定义财务部门的运营方式，以及财务部门与业务部门之间的互动方式。90% 的领先者制定了明确的 EPM 战略；相比之下，仅有 65% 的其他企业这样做。领先者的战略包括：投资发展数字技术，支持采用更为智能的流程；规划发掘数据中的价值；建立深厚的业务合作伙伴关系。

90% 的领先者还打算以变革性的方法使用数字技术；相比之下，仅有 62% 的同行表达同样的观点。85% 的领先者确定了可以用数字技术增强的 EPM 流程。例如：

— 动态预算和规划可与报表整合。

— AI 可用于预测收入或定价。

— 基于 AI 的工作流 / 对账模块可汇总子分类账交易，执行基于风险的对账，生成用于预测和场景分析的认知型洞察。

超过 3/4 的领先者已部署人员、技能和资源来执行 EPM 战略。所有其他受访企业的这一比例仅为 50%。领先者深知，这三项资产可帮助企业专注于持续降低成本、开发新业务模式、改进价值链及探索更全面的风险管理方法。

另外，领先者普遍认识到，需要拓展员工角色和技能。为此，与同行相比，领先者花更大的力气改善人才队伍以支持 EPM。改善措施包括：培训员工使用数字技术（领先者：84%；其他同行：56%）；实施正式流程，确定所需的数字技能（领先者：75%；其他同行：49%）。

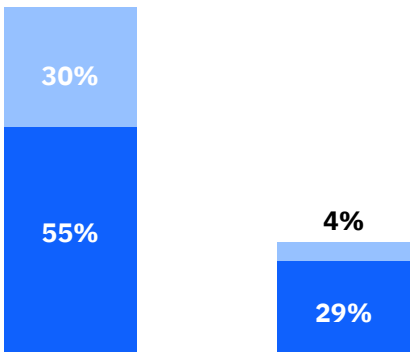
采用数字技术后，不再会发生事后的变革管理。领先者充分认识到了这一点，并积极采取行动。近 90% 的领先者实施了战略，帮助财务部门的员工适应与 EPM 改进相关的变化，超过 80% 的领先者通过变革管理支持 EPM 战略。

转变财务规划和分析流程

领先者通过数字技术实施新一代 FP&A 流程。他们还发现，采用数字技术自动执行并增强常见流程，不仅可以节省交易成本，还能把 FP&A 员工解放出来，集中精力开展复杂评估、做出质量决策以及纠正前进方向。

图 4

领先者采用数据驱动型能力和文化的比例较同行高出很多



问题：以下哪一项最贴切地描述了贵企业的规划/预算/预测管理方法？

近半数的领先者采用“闭环”实时报告和反馈系统来帮助做出日常决策。

另外，领先者还进一步优化了 FP&A 流程，以提高敏捷性。82% 的领先者表示，自己借助单一事实来源提高报告的一致性，通过对话明确损益表和资产负债表的含义，集中精力寻找合适的重投领域并采取行动。因此，领先者生成标准执行报告的速度较其他同行要快 27%。而且，仅有 32% 的其他同行采取这项措施。

近半数的领先者采用“闭环”实时报告和反馈系统来帮助做出日常决策。另外，领先者还通过实时跟踪标准化的绩效指标，对结果进行监控。最新的企业态势图展示了战略执行的进展情况以及供应、需求、材料和产品的变化情况。对标分析展现了财务和运营绩效的不足之处，以便企业能够有的放矢地迅速做出调整。

另外，领先者的规划、预算和预测流程也更加成熟（见图 4）。这有助于减少与数据处理有关的行动，提高预测准确度，从而提升效率。超过 90% 的领先者根据关键推动因素和相关指标制定计划，使得战略制定情况一目了然。他们还根据需要审查、反思和调整规划决策。

领先者在 FP&A 流程中运用成熟技术和新兴技术，作为对现有企业资源规划 (ERP) 系统的补充（见图 5）。他们通过机器人流程自动化技术，将预算和资本计划输入系统并生成 FP&A 报告。通过将预测性分析技术和人工智能与数据结合起来，全新的自主流程只需最低程度的干预即可执行更多日常任务，从而将员工解放出来，去从事更高价值的活动。领先者通过利用自动化、分析和 AI，更深入地洞察企业的战略、运用和财务绩效。

图 5

领先者在 FP&A 流程中统筹部署成熟技术和新兴技术

 # 倍 = 实施技术的领先者要比其他同行多 # 倍

	绝大多数领先者都实施技术			
FP&A 流程领域	**ERP**	**机器人流程自动化**	**预测性分析**	**AI**
规划	95%	63% 3 倍		57% 2 倍
现金预测	71%	65% 3 倍	61% 2 倍	58% 2 倍
收入预测	83%	51% 2 倍	54% 2 倍	52% 2 倍
管理报告	65%	52% 2 倍	52% 3 倍	
盈利分析	73%	54% 2 倍		53% 2 倍
支出预测	75%	58% 3 倍	53% 2 倍	

问题：贵组织在 FP&A 流程领域实施了以下哪些技术？

洞察：从流程进化至智能工作流 [8]

流程由组织任务和活动构成，通常属于某一职能部门，如应付账款。传统上，流程彼此独立。

相比之下，智能工作流包含多个相关流程，往往覆盖多个流程和职能“孤岛”。智能工作流与外部或内部客户需求保持一致。它们清晰地提供相关流程的状态，帮助实现明确、可衡量而且更出色的成果。呈指数级发展的技术覆盖工作流涉及的各项流程，在所有流程中共享数据。智能工作流对接企业前端与后端，营造更高效的端到端体验，从数据中学习，根据反馈自我改进。

1 →	2 →	3
基于技术的流程改进	**多流程或单一职能的智能工作流**	**多职能或业务平台智能工作流**
单一职能部门内的单项流程，而非贯穿整个企业	覆盖某一横向职能领域或特定于行业的职能的一组互联流程	一组从前端到后端的端到端流程，涵盖多个横向职能领域或特定于行业的职能领域
示例：FP&A 工作流： — 预算 / 预测	*示例：FP&A 工作流：* — 财务规划和分析 — 记录到分析	*示例：FP&A 工作流：* — 整合业务计划 — 战略规划

决策的有效性取决于财务部门能否通过数据建立信任。

此外，领先者还通过整合面向特定 FP&A 流程（如规划、管理报告、盈利分析和开支预测）的技能（如共享服务、人才中心、外包等），增强了服务的可扩展性。这些技能有助于确定业务推动因素和关键指标，提供统一报告，激发新创意，支持企业范围的协作。

建立数据信任，改善决策水平

决策的及时性和有效性取决于财务部门能否通过数据建立信任。降低数据结构复杂度成为先决条件。这意味着，必须采用通用信息架构和企业数据治理框架。此外，还需要简化数据所在的系统、数据标准、中央数据存储库以及数据管理人员配备。

要让人们充分信任分析洞察，数据通用性起到至关重要的作用。我们的调研表明，在数据管理计划方面，财务领先者又一次走在其他同行前面（见图 6）。

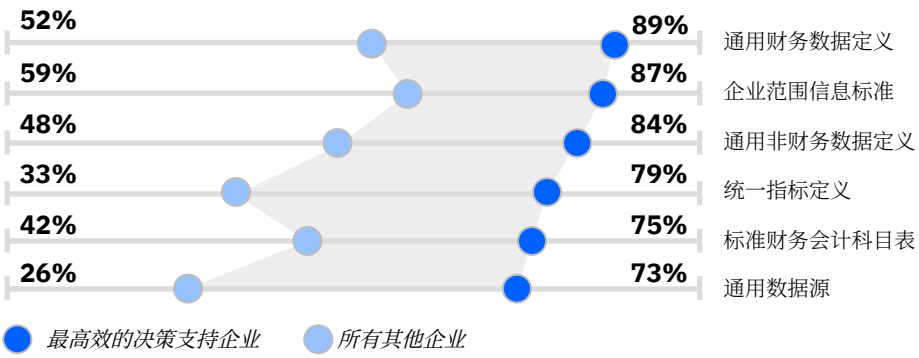
无论对于财务数据还是非财务数据，采用统一定义都十分重要。近 90% 的领先者出台了***企业范围***的信息标准。实施通用指标术语是领先者脱颖而出的关键 — 他们在这方面的效率要比其他同行高出近 2.5 倍。通过有效衡量成功，确保在战略执行过程中明确责任。

领先者有效缩短了准备、验证和清理数据所需的时间。近 80% 的领先者实施了企业数据仓库 — 这个比例几乎是其他同行的两倍。近 2/3 的领先者将数据集整合到单一解决方案之中。因此，他们能够有效整理现有数据，并运用这些数据做出决策。

支持绩效管理的技术基础至关重要。领先者在实施这项基础架构方面同样领先于同行企业。近 3/4 的领先者合理部署 ERP 和财务应用实例；相比之下，仅有 45% 的其他同行这样做。碎片化的系统造成数据相互冲突，给决策支持团队带来无谓的返工。合理部署有助于简化流程、降低成本，最重要的是，还能提高效率，改进成果。

图 6

领先者通过标准化和通用性建立数据信任



问题：为增强 EPM 能力，贵组织在多大程度上实施以下数据管理计划？
百分比代表按照五分制选择 4 分或 5 分的受访者数量。

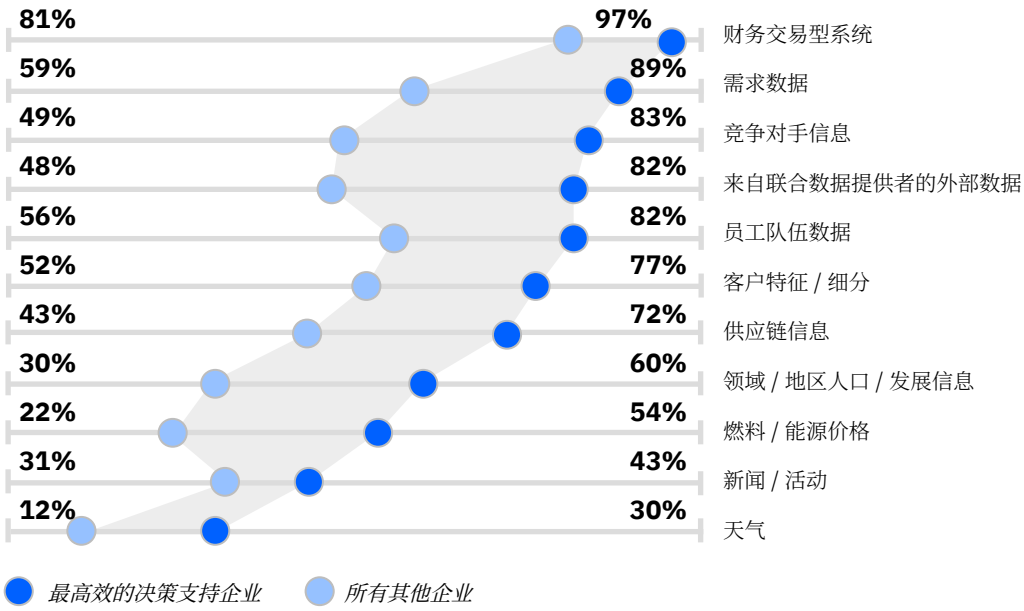
近 90% 的领先者创建了灵活的数据架构；相比之下，只有不足半数的其他同行这样做。灵活的数据架构有利于改善数据的开放性和透明度。领先者并非一味纠结数据是否正确，而是关注于如何运用数据做出决策。

最后，近 3/4 的领先者采用数据可视化 / 探索工具；相比之下，仅有 37% 的其他同行使用此类工具。在工具的大力支持下，财务人员可以深入挖掘数据，加快信息处理速度，充分利用洞察来提高绩效。企业通过投资于数据管理技能，包括与大数据相关的信息和数据整理技能，为这些资源提供支持。

企业可以从海量结构化和非结构化业务环境和运行状况数据中提取知识和发掘洞察（见图 7）。领先者充分利用可用数据源，帮助及时调整运营模式，确定员工队伍需求，改变竞争对策以及把握新兴趋势。

图 7

领先者对新数据源的利用更为深入



问题：贵企业在多大程度上将以下数据源作为 EPM 能力的一部分？
百分比代表按照五分制选择 4 分或 5 分的受访者数量。

领先者通过投资于数字技术，为企业决策提供支持。

开展合作，指引业务方向

为制定战略，CEO 需要依靠财务部门来评估商机，并相应调整资本投资。CFO 与最高管理层合作，为推动增长、优化利润以及控制风险等方面的战略机遇的执行提供指导意见。为此，CFO 对数据进行分析，挖掘洞察，为战略的执行提供信息依据。值得信任的决策支持领先者将洞察提升到了全新高度：以 AI 作为基石，支持战略的执行和跟踪。事实上，超过 3/4 的领先者出于此目的采用 AI 技术；相比之下，仅有不足 1/5 的其他同行具有同样的战略眼光。

企业以 KPI 指导战略的执行。AI 可帮助确定 KPI、衡量这些成果并划分优先级。这些 KPI 有助于明确企业战略执行的责任。企业可通过 AI 分析战略性 KPI，从而加强监督。[10] 如果不采用 AI 跟踪战略执行情况，团队的执行效率就会大打折扣，可能要多花超过 83% 的时间防范和应对战术问题，而无法重点关注战略活动。[11]

领先者通过在各决策支持领域对数字技术（AI、预测性分析、机器人流程自动化）进行大力投资，为企业决策提供有力支持（见图 8）。领先者双管齐下，同时部署成熟技术和新兴技术，帮助评估回报和风险。

图 8
领先者同时部署成熟技术和新兴技术，为决策提供大力支持

	绝大多数领先者都实施技术		
决策支持领域	**机器人流程自动化**	**预测性分析**	**AI**
发现 / 评估有机增长机遇	**58%**		**88%**
发现 / 评估并购机遇	**52%**	**54%**	
发现企业降本机遇		**54%**	**64%**
应对战略 / 业务模式的变化		**64%**	**55%**
分析客户特征 / 价值		**67%**	
优化定价和促销		**50%**	**58%**
管理企业风险		**54%**	
管理欺诈、浪费和滥用			**58%**

问题：贵组织针对以下每个决策支持领域，实施了哪些技术？

歌尔股份：打造管理会计与关联交易平台，实现管理可视可控灵活高效[9]

成立于 2001 年的歌尔股份有限公司是全球微电声领域领导厂商，也是包括虚拟现实（VR）、TWS 无线耳机等多个领域的领先者。以公司战略为引领，结合数据管理现状和信息化现状，歌尔与 IBM 合作启动了管理会计优化及关联交易平台项目。

管理会计优化项目打通了 20 多个系统 / 功能模块的流转，梳理项目主数据，并建立了主数据管理机制。优化后的管理会计系统能够支持项目制造成本核算，实现项目利润还原，满足项目制造全流程分析管控，为支撑财务全面管理，深入业务分析提供经营管理决策支持。

关联交易平台项目针对十多种关联交易类型，梳理了 20 多个关联交易流程，构建了整合关联交易流程体系，实现了关联交易系统化、流程化管理。此外，还编写了覆盖全业务流程的操作手册，确保业务模块人人可操作、人人会操作、人人在操作中受益。该平台契合 IT 规划，打通了关联交易与外围系统的接口，总计拉通 10 多个系统，实现了财务信息后台自动化、准确化，简化对账和结算。

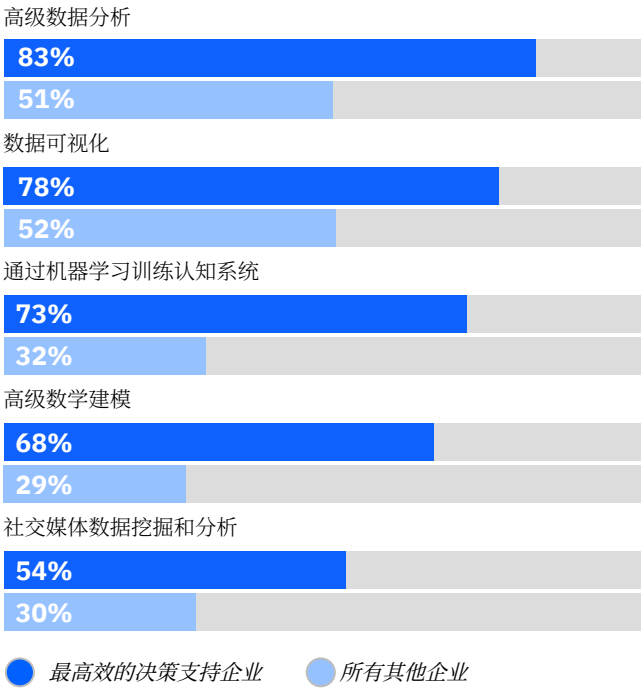
可视、可控、灵活、高效的管理会计系统和关联交易平台，为公司未来快速稳健发展提供了良好支撑。管理会计系统能够支持各层级并行结账、适时结账。关联交易平台上线运行 6 个月后，推广了全部法人公司，系统作业效率提升了 40% 以上，收益和效益逐步显现。

场景分析和假设分析有助于评估有机和无机增长机遇以及面临的相关风险。一方面增加收入，一方面降低成本，从而达到提高利润的目的。通过分析客户价值和定价，领先者能够更好地将客户体验与企业绩效挂钩，完善企业的定价和促销战略。与此同时，领先者还利用技术深入评估新趋势和新技术对企业业务模式产生的影响。

但单纯依靠技术无法获得这些决策支持洞察。领先者认识到，还必须掌握适当的技能。超过 3/4 的领先者表示，已投资培养分析人才；相比之下，仅有不足半数的其他同行这样做。而且，领先者还积极招募具有数据头脑的人才，与现有员工并肩作战（见图 9）。

图 9

与同行相比，领先者能够更有效地融入新的技能和人才，让数据发挥更卓越的价值



问题：贵企业在多大程度上投资培养以下技能，支持提升 EPM 能力？百分比代表按照五分制选择 4 分或 5 分的受访者数量。

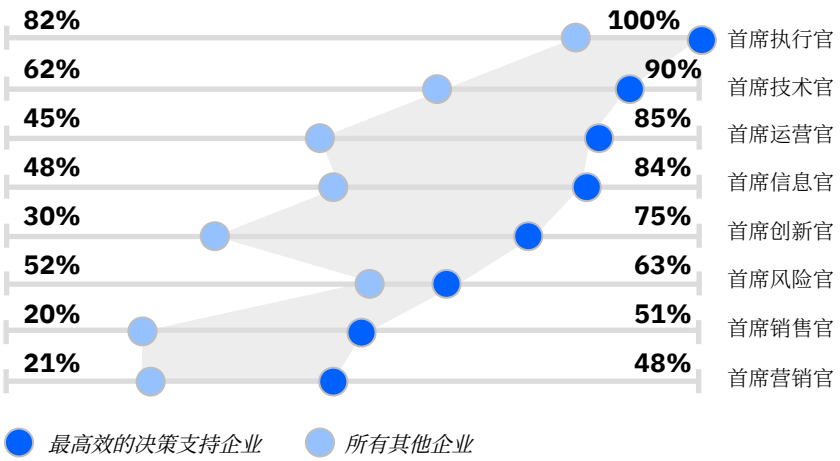
要能够快速调整战略，必须与最高层主管同事开诚布公地进行持续合作。

投资培养各种技能（如用于训练认知系统的机器学习技能、高级数学建模技能和社交媒体数据挖掘技能）的领先者的数量是其他同行的两倍。领先者招募掌握相关技能的人才，结合技术优势，实施预测性分析，发掘规范性洞察，提出下一步最佳行动建议。高技能人才是生成洞察及制定行动计划的基础，是弥补战略执行差距的关键所在。

实施战略活动并获得投资回报后，CFO 与其他最高层主管共同评估预期回报能否实现、如何实现，解释细微差别，并进行适当调整。目前的经济环境瞬息万变，要能够快速调整战略，必须与最高层主管同事开诚布公地进行持续合作。CFO 必须携手 IT 部门和业务部门，开展广泛合作。领先者全身心地推进这项工作（见图 10）。

图 10

财务领先者在最高管理层中统筹协调战略执行



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。

行动指南

让财务部门成为不可或缺、值得信任的业务合作伙伴

1. 推动统一愿景

通过清晰阐明主要决策支持领域、技术改进、技能增强及运营模式，帮助员工深刻理解 EPM 愿景，确保愿景简单明了、便于记忆而且鼓舞人心。明确 EPM 的期望值及其能力，推动战略的制定与执行，从而有效管理变革。为负责实现 EPM 愿景和执行 EPM 能力的员工提供培训和支持。

2. 降低数据的结构复杂性

对 ERP 进行现代化改造。评估现有财务应用是否具备满足未来业务需求及简化流程所需的功能。实现财务和非财务数据定义标准化，建立企业数据治理框架。在财务部门任命一名首席数据官。将数据资产（数据、数据源和平台）与各个业务目标和战略计划对接起来。实施中央存储库，汇总财务数据、运营数据和外部整理的数据。

3. 实现 FP&A 流程现代化

利用最先进的技术，加快对账和结账流程。使基于电子表格的人工规划、预算、预测、报告和分析流程实现自动化。实施 AI 和预测性分析，进一步改善 FP&A 流程。例如，认知分析可优化结账流程以及对账人员利用率，而 AI 则可减少规划流程的人为偏见。整合特定活动（规划、管理报告、盈利分析和开支预测），发挥规模经济的优势。

4. 打造业务合作团队

加强分析技能，开展富有成效的业务合作。提升数学建模和数据可视化人才的技能，以便能够发现关联和数据关系。为财务部门聘请数据科学家。增强机器学习技能，训练认知系统。在最高管理层中开展合作，这在建立新关系时显得尤为重要。例如，与首席技术官合作推动企业数字化转型，与首席创新官共同促进生态系统和平台创新，与首席营销官携手支持向以客户为中心的业务模式转型。

5. 整合数据与洞察，实现更好的表现

应用 AI 跟踪企业战略的执行情况。携手 IT 部门打造灵活的数据架构，支持访问多个数据源。综合财务、运营、非结构化和外部数据；利用认知分析发掘新洞察，为重投领域和后续最佳行动建立模型。创建认知 FP&A 平台，提高预测准确率，支持根据业务场景发掘洞察，保障战略的有效执行。

准备好重塑企业的决策支持能力了吗?

— 贵企业的财务部门如何加强数据整合与企业洞察，改善财务业绩?

— 贵企业的财务部门如何打破孤岛架构，推动最高管理层合作?

— 贵企业的财务部门如何利用分析技术支持整个企业的决策流程?

— 贵企业的财务部门是否全面实施数字技术组合，改进财务规划和分析流程的效率和成果?

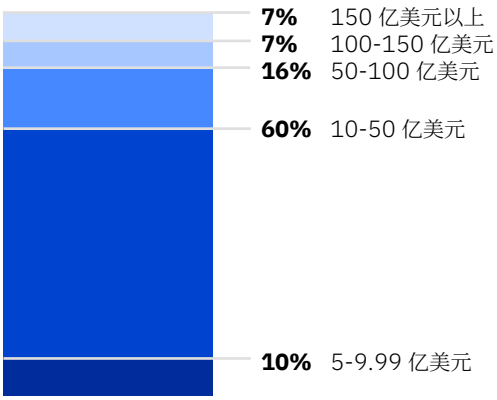
— 员工需具备哪些技能方可提前或实时解决出乎意料的难题?

调研方法

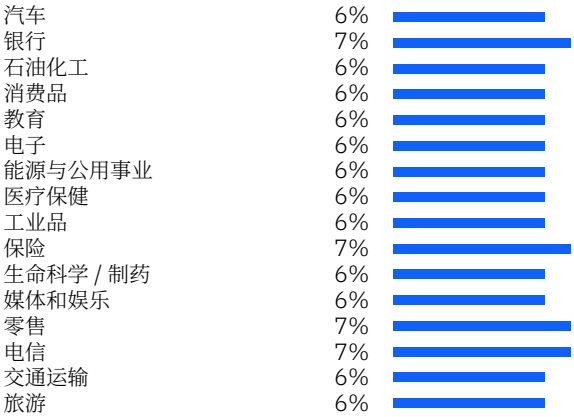
2019 年 7 月到 8 月间，IBM 商业价值研究院与牛津经济研究院携手合作，对 21 个国家或地区的首席财务官及财务规划和分析副总裁 / 总监开展了一项调研。总计 500 位受访者参与调研：其中 16% 来自北美、12% 来自南美、31% 来自欧洲、12% 来自中东和非洲，另外 29% 来自亚太地区。

在分析中，我们挑选出一小组领先者（占样本总数的 18%）。平均而言，与同行相比，这组受访者在以下八项决策支持活动中的效率更高：发现和评估有机增长机遇；发现和评估兼并与收购商机；发现企业降本机遇；应对战略 / 业务模式转变；分析客户特征 / 价值；优化定价和促销；管理企业风险；管理欺诈、浪费和滥用。所有数据都由受访者自己报告。

受访者（按企业规模划分）



受访者（按行业划分）



关于作者



余宏
IBM 全球企业咨询服务部
副合伙人
财务管理咨询团队负责人
hongyu@cn.ibm.com



张信一
IBM 全球企业咨询服务部
副合伙人
zhangxyi@cn.ibm.com



杜惠新
IBM 全球企业咨询服务部
副合伙人
SAP 财务咨询团队负责人
duhuixin@cn.ibm.com



王莉
IBM 商业价值研究院
高级咨询经理
gbswangl@cn.ibm.com



Rupert Clegg
IBM 全球企业咨询服务部
欧洲财务咨询负责人
rupert.clegg@uk.ibm.com



Scott Layton
IBM 全球企业咨询服务部
副总裁兼全球财务转型负责人
laytons@us.ibm.com



Puneet Gill
IBM 全球企业咨询服务部
全球财务交付负责人
Puneet.Gill@ibm.com



Spencer Lin
IBM 商业价值研究院
全球 CFO 研究负责人
spencer.lin@us.ibm.com

致谢
赵昆，财务管理咨询经理，zhaokunu@cn.ibm.com

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 站在技术与商业的交汇点，将行业智库、主要学者和主题专家的专业知识与全球研究和绩效数据相结合，提供可信的业务洞察。IBV 思想领导力组合包括深度研究、专家洞察、对标分析、绩效比较以及数据可视化，支持各地区、各行业以及采用各种技术的企业做出明智的业务决策。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：https://www.ibm.com/ibv/cn

相关报告

实现数据红利：全球最高管理层调研之首席财务官洞察。IBM 商业价值研究院，2020 年 4 月。https://www.ibm.com/downloads/cas/JW36MK4N

认知型企业：财务部门的良机。IBM 商业价值研究院，2018 年 7 月。https://www.ibm.com/downloads/cas/4BMOV8AL

释放数字化的潜力：财务组织的数字化重塑。IBM 商业价值研究院，2018 年 1 月。https://www.ibm.com/downloads/cas/RQGNBGDL

备注和参考资料

1 "Realizing the data dividend: Chief Finance Officer insights from the 20th edition of the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. April 2020. https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study/cfo

2 "Closing the Gap Between Strategy and Execution." MIT. https://executive.mit.edu/openenrollment/program/closing-the-gap-between-strategy-and-execution.Accessed February 3, 2020.

3 "Finance business partnering guide." The Institute of Chartered Accountants in England and Wales. https://www.icaew.com/technical/business-and-management/finance-direction/finance-business-partnering-guide. Accessed November 5, 2019.

4 Unpublished data.Sample size of 552. 2019. IBM Institute for Business Value Benchmarking Program.

5 Mankins, Michael. "5 Ways the Best Companies Close the Strategy-Execution Gap." *Harvard Business Review*. November 20, 2017. https://hbr.org/2017/11/5- ways-the-best-companies-close-the-strategy-execution-gap.

6 IBM 案例研究

7 IBM 案例研究

8 Foster, Mark. "Building the Cognitive Enterprise: A blueprint for AI-powered transformation." IBM Institute for Business Value. January 2020. https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/build-cognitive-enterprise

9 IBM 案例研究

10 Kiron, David, and Michael Schrage. "Strategy For and With AI." *MIT Sloan Management Review*. June 11, 2019. https://www.researchgate.net/publication/ 337926463_Strategy_For_and_With_AI.

11 Wiita, Nathan, and Orla Leonard. "How the Most Successful Teams Bridge the Strategy-Execution Gap." *Harvard Business Review*. November 23, 2017. https://hbr.org/2017/11/how-the-most-successful-teams-bridge-the-strategy-execution-gap

关于研究洞察

研究洞察致力于为业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。洞察根据对 IBV 所做的主要研究调查的分析结果得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com

© Copyright IBM Corporation 2020

国际商业机器中国有限公司
北京朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

美国出品
2020 年 11 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示的还是默示的）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

