

为全球业务进行财务组织整合：CFO调查 之CIO启示



目录	
2	简介
3	全球化及其对CFO的影响
6	解决之道在于整合
8	通过对风险管理来改善财务绩效
10	帮助财务部门实现整合
12	与财务部门合作
14	结论

简介

在快速变化的全球市场中，企业可以自由选择业务发展的方式和地点。因此，CFO们也面临着越来越大的盈利性压力。为了成功获得盈利，财务架构必须非常灵活，以适应不断变化的企业重心调整，在实现可靠收入和精确预测的同时，主动获取数据，并通过这些数据了解企业的经营情况。

IBM公司与宾夕法尼亚大学Wharton学院，以及《经济学家》信息部联合开展了“2008全球CFO调查”，对CFO当前的工作重心，以及他们在帮助企业成功发展为全球型企业方面所面临的障碍进行了调查。调查发现，绝大多数CFO希望帮助自己的企业充分抓住全球化经济趋势所带来的巨大机遇，但却感到力不从心。他们的财务系统不仅缺乏灵活性，而且也没有在整个企业范围内实现整合，因此，CFO无法快速调动企业的信息和资源为业务决策提供支持。

全球CFO调查发现，那些财务系统行动迅速的企业，其财务绩效明显优于行业中的其它同类企业。这些财务部门采取各种措施，在全球范围推行统一标准，提高流程和数据的通用性，从而将分散在全球各个国家和地区的财务部门统一起来，通过全面了解信息来深入洞察企业在全范围的经营情况，做出更好的决策。他们已经对系统做了合并和简化，许多企业已经充分利用交付模式来维持标准的统一，降低成本，将资源重新分配到能够推动业务价值增长的分析活动中去。通过采取这些措施，大大提高了这些企业的财务效率和运作效率，尤其是在风险管理方面。

调查亮点

CIO们可以帮助财务部门打破信息孤立的局面，全面了解整个企业的情况，从而使企业在全全球范围的业务保持领先。

随着业务全球化，为了保持竞争力，企业不得不对自己长久以来的业务模式重新进行思考。

如果离开信息技术（IT），企业的财务系统很难实现这类变革。作为企业的技术领导，CIO可以与财务部门合作，打破公司各个部门之间的信息孤岛，帮助财务系统了解整个企业范围内的运作情况，对企业运作情况进行准确分析，对业绩进行实时汇报，并制定相应的业绩衡量机制。这些对企业在全球范围内保持业务领先来说都是至关重要的。通过这种跨部门的协作，“整合财务组织（IFO）”成为可能。

本文重点对越来越统一的财务和技术规定做了分析。结合IT背景对2008全球CFO调查结果进行分析，从中找出对CIO的重要启示，要求在CIO和CFO之间建立起战略合作伙伴关系，进一步加强财务和IT系统之间的合作。

全球化及其对CFO的影响

全球化对业务有着深远的影响。全球化让企业通过全球网络快速获取自己所需的人才和资源，帮助企业提高各种业务活动的效率，让企业把重点集中在自己的优势业务领域，抓住新的有利商机。全球化迫使企业积极转变业务模式，重新审视自己当前的供应链，以更有效的全球运作模式来取代旧有的模式。全球化在创造新的市场机遇和提高运作效率的同时，也使企业在更广泛的范围内面临竞争威胁和风险。

当然，CFO们对全球化带来的这种冲击感受更多。随着企业的业务遍布全球各地，CFO收集完整的财务信息和了解整个企业的业绩变得更加困难，这不仅需要大量的协调性工作，还面临数据泄露的风险。随着企业部分职能的外包，随着资源向新的业务地点集中，企业资本也相应地发生转移。全球化企业的经济行为具有其内在的复杂性，随着该复杂性的提高，企业面临的风险越来越高，法规监管也越来越严格。

调查亮点

全球化已经对CFO的信息收集能力造成影响，他们面临越来越大的开辟新的销售收入渠道的压力。

全球化对CFO在企业中的角色也带来影响。虽然CFO的首要任务是保持企业的财务正常有序地运作，然而，他们还面临这样的持续压力：寻找创新的途径来筹集资本，实现企业的利润目标并在全球金融市场上赚取足够的利润。公司高层管理人员、投资者和股东越来越强调业务价值的实现。在全球化的市场中，通过独到的业务眼光为企业搜寻新的收入渠道是CFO的主要任务之一。

在全球化的市场中，保持财务的灵活性十分关键。要想快速进入新的业务领域，并利用新的全球合作伙伴关系和资源，企业的财务管理系统和流程必须非常灵活，才能够快速适应情况的变化。财务部门必须能够轻松接纳这些业务模式上的变化，才能使公司实现并保持竞争优势。

2008全球CFO有关财务灵活性当前状态的调查

根据IBM的“2008全球CFO调查”显示，绝大部分CFO对他们企业当前的灵活性水平或者对业务条件变化的响应能力表示不满意¹。此次调查对来自全球79个国家的1,200多位CFO和高层财务管理人员做了调查，了解财务领导如何应对业务变化和风险。调查要求他们对企业各个领域的业绩进行打分。绝大多数CFO表示，他们所在的企业在整个企业范围的信息整合以及风险管理支持方面做得不够好。他们同时还承认，自己的企业需要在这些方面进行改进。

整合意味着提高竞争优势

总部位于韩国的船运公司STX Pan Ocean连续3年每年销售收入保持29.7%的健康增长，公司仍然希望对业务范围进行扩展，成为全球级的大型船运公司。然而，CFO Yong Hee Byun知道，公司财务不具备让公司在全球市场进行有效竞争的灵活性。

STX Pan Ocean的财务系统是孤立的，财务报告相互之间不一致，现有的财务决算流程无法满足公司的战略决策需求。财务部门无法及时有效地对业绩进行预测和评估。

为了对现有的系统和流程进行整合，公司开始全面改革。改革工作于2007年完成，通过这些改革，公司能够全面而真实地了解业务运作情况，生成财务报告所需的时间缩短了35%，每月决算所需的时间缩短了30%。STX Pan Ocean公司的财务系统现在拥有了在国际舞台上竞争所需要的决策支持架构，以及整合的信息资源。

CFO们知道，数据整合对于准确及时的财务报告和分析预测来说非常关键，这些功能还能让企业深入洞察业务情报，把握战略决策的方向，有效地管理风险。接受调查的CFO们还认识到，如果在整个企业范围内没有一个统一的管理模式，没有制定相应的标准，就无法在公司各个系统、业务部门和地区运作机构之间成功地进行财务数据整合。

在谈到为了进行风险管理而对整合数据时，CFO们表示，缺乏全球数据标准，数据质量差以及缺乏实施技术是他们所面临的主要障碍。此外，近70%的财务高层管理人员认为，较大规模的整合往往比较困难，虽然他们也知道为了企业将来的成功必须进行大规模整合。

这些调查结果对CIO和其它IT领导者带来很大的启示。IT部门当然可以提供所需的技术、专业知识和战术解决方案来缓解调查中CFO们提出来的这些运作上的弱点。然而，IT还可以战略性地采取不同的解决办法。IT必须提供报告、分析和业绩管理功能，以便CFO们通过这些功能将平凡的信息转化为有用的业务信息，深入洞察业务运作情况。

对这些工作的成功来说，与财务和业务部门的合作至关重要。为了部署正确的技术和软件，IT需要确定哪些信息与财务报告和解释性分析相关并且对其来说有用。IT部门还需要了解业务推动因素是哪些，以便帮助企业加速发展，并推动创新。

调查亮点

数据整合对财务报告来说非常重要，然而对促进业务发展的管理报告来说更加重要。

什么是标准会计科目表？

一个常用的会计术语，指的是公司为总帐和财务报表中不同的资产、负债、收入和费用类别而设置的标准名称。

解决之道在于整合

每次合并、收购和新的业务结盟都会增加财务整合的难度。企业需要一次又一次地对完全不同的数据源进行标准化，并将它们转变为通用的业务语言，用于财务和业绩报告分析。为了对真正的业务状态进行评估，相关的监管机构和投资者要求以整合一致的方式对财务信息进行报告。财务部门结账的速度越快，提交财务结果的速度就越快。然而数据整合对推动业务发展的管理和业绩报告来说其重要程度更高。

企业领导者需要了解他们的业务计划进展如何，以便对出现的偏差进行纠正。他们需要根据自己业务战略的发展不断对业务运作进行调整，而管理报告能够让他们深入了解企业的业务运作情况，从而做到这一点。同时，它也是战略和运作决策与投资的基础。从这一点来说，报告的响应速度能够决定公司的盈利能力和竞争优势。

全球CFO调查发现，财务部门通过在整个企业范围内采用并加强标准数据定义，通过采用通用流程和标准会计科目表，可以让公司从多个维度更加精确地了解企业的业绩，并且达到这一目标的速度将加快。通过在整个企业范围内对系统和数据库进行整合，这些企业能够跨越系统、业务部门，在整个企业内对信息进行收集和总结。业务负责人不需要对冲突的销售收入数字和不同版本的财务业绩报告进行详细审查。相反，这些数字通过一个合并后的报表真实地呈现在业务负责人面前。通过准确地了解公司的财务健康状况，企业能够更轻松地对资本进行分配并做出业务拓展决策，更快地对新的市场挑战和机遇做出响应。

调查亮点

财务部门通过在全球范围内对数据和流程标准进行统一管理，能够更好地对这些标准进行部署。

调查发现，那些成功地在整个企业范围内部署数据和流程标准的财务部门，往往都是因为公司要求必须贯彻这些标准而这么做。这些财务部门将流程所有者责任从各个业务部门和地区业务机构转移至一个统一的全球实体。全球流程责任制不仅让他们更轻松执行既定的流程标准，对财务流程的设计和执行的更为严格的控制，它还能让企业对那些经过严格论证认为属于例外的情况实现本地化决策，但决不允许例外情况变成规定。通过全球流程责任制，企业还可以更轻松地在整个企业范围内实施一致的流程和数据改进计划，从而更好地为收购和其它发展计划做好准备。

那些在整个企业范围内实现整合与控制的财务组织能够引导自己的企业实现更好的财务业绩和经营业绩。而且，他们的风险管理能力也会因此而大大提高。全球CFO调查发现，这些整合财务组织：

- 在调查的5年时间内，销售收入与非整合的财务组织相比增加了近一倍
- 在高增长市场中，与行业同类企业相比，股票价格增长速度更快
- 在开展财务活动方面效率更高，尤其是对业务绩效进行衡量和监督，对人员进行发展，持续对流程进行改进，确定并执行发展战略，降低企业风险和成本。

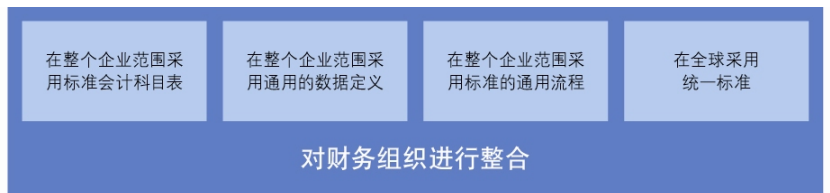
整合财务组织与非整合财务组织相比，财务和运作绩效更高。

整合财务组织能够全面了解整个企业的业绩情况，实现更加准确的战略分析和报告。企业不仅可以通过新的方式来了解销售收入、毛利润和净利润，而且能够更好地对财务信息和那些异常但却非常重要的分析尺度（包括，客户、渠道和供应商分析尺度）进行分析。他们能够更好地通过绩效管理工具将企业信息转化为有用的业务信息。

实现全球流程责任制——优秀管理的实质

毫无疑问，实现全球流程责任制非常必要，它能够消除信息孤岛，克服各个业务部门和机构各自为政的错误思想，将个人的智慧集中起来，让整个企业成为一个充满活力的巨人。这是优秀管理的本质。然而，要想真正实现全球流程责任制，IT和财务部门必须联合起来。CFO和CIO们必须坚决鼓励并帮助消除组织和文化上的障碍，帮助企业接受并严格遵守既定的标准。

尽管在调查中，整合财务组织表现出比较好的总体绩效，然而在参与调查的公司中，我们发现只有不到1/7的公司能够达到CFO的标准要求（见图1）。那些确实成功地对全球流程实现集中管理的企业需要贯彻数据和流程标准并促进整个企业范围的信息整合。



资料来源：2008全球CFO调查

图1 整合财务组织的情况

通过对风险管理来改善财务绩效

当今企业高层管理人员在有关战略、地理政治、财务和法律风险方面的正面临越来越多阻碍因素。在这次的全球CFO调查中，有近三分之二（62%）的销售收入在50亿美元以上的企业表示自己在过去三年内经历过重大的风险事件。在这62%的企业中，有42%的企业承认他们当时在遭遇风险事件时准备不足。

根据调查结果显示，企业风险管理能力不足，无法跟上快速变化的全球化趋势步伐。调查中，虽然绝大多数企业都知道整个企业范围内的风险战略对他们业务的积极影响，然而只有52%的CFO承认自己的企业制定了正式的风险管理计划。

调查亮点

许多企业缺乏风险管理技能，面对越来越多的影响企业全球化进程的威胁束手无策。

除了能够帮助企业消除意外威胁，提高企业灵活性和有效应对风险的能力外，有近60%的CFO觉得这种战略能够增加他们整个企业的风险/机会，提高预测精确度，帮助企业做出更加准确的业务计划（见图2）。

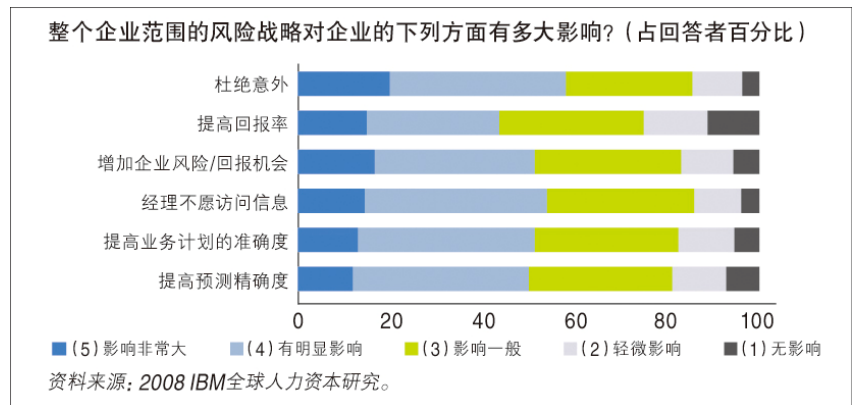


图2 整个企业范围的风险战略对业务的影响

有效的风险管理取决于企业能否获得良好的、高质量的信息以及洞察力。

良好的风险管理取决于企业能否获得良好的、高质量的信息。毕竟，信息能够帮助企业对风险和回报进行评估，从而保证投资的安全性。由此可以理解，整合的财务部门能够在整个企业范围内有效地对信息进行获取、总结和共享，从而大大提高他们的风险管理能力。在全球CFO调查中，在风险支持、管理和缓解方面，整合财务组织效率比非整合财务组织高1.4倍。在应对重大风险事件方面，他们的效率要高出2倍。在所有可能的情况下，他们能够做到如此有备无患因为他们风险意识的提高。他们拥有自己应对风险所需的信息。

对CFO来说，保持这种意识非常重要。不可否认，企业风险管理能力不可避免的与财务绩效直接相关。我们可以通过这一点来解释为什么负责财务绩效的CFO们越来越多地被赋予风险管理的主要责任。调查结果发现，企业更多地依靠CFO而不是其它企业高层管理人员来管理风险。

调查亮点

应该将风险纳入企业的业绩管理方法中去,以实现更加准确的财务规划。

在帮助企业克服财务部门整合过程中遇到的文化和后勤方面的障碍中,CIO们扮演着主要角色。

全球CFO调查还发现,那些对改进风险管理感兴趣的CFO们应该考虑将风险管理规定纳入他们的绩效管理方法中去。许多财务部门已经将业绩数据汇总至指示板和记分卡,以便更好地进行决策,然而为了更加准确地预测盈利能力并对财务进行规划,还必须将风险因素也考虑进来。

帮助财务组织实现整合

无论从企业文化角度还是后勤角度来说,对财务组织进行整合不是一件轻松的事。首先,它要求各个业务部门和地区办事处完全同意这种整合,从而打破当前存在的信息孤岛,放弃他们的汇报自治权和自己认可的最佳实践,重新按照新的规定进行运作。在帮助财务和业务部门(人力资源,销售等等)清除这些文化和后勤障碍方面,CIO们扮演着重要角色。他们自己非常了解整合、数据和流程标准及管理的战略意义以及对生产力的好处,而且他们已经做好将这些好处向企业中其它人员和部门进行宣传的准备。

不过,沟通只是第一步。为财务部门提供支持的现有IT环境必须进行简化,而CIO们则拥有对这种简化工作进行指导所需的技术和专业知识。通过多年的业务发展积累,绝大多数公司普遍陷入这样的困境:数据不一致,系统和技术多样化而且冗余。组织发展方面往往也存在类似的问题。很明显,企业的目标是扩大公司的经营规模,然而随着公司经营规模的扩大,数据也同样呈指数增长。他们会发现自己的企业拥有多本总帐和几十个各不相同的会计系统以及企业资源计划(ERP)应用。这样就造成结帐周期大大延长,为企业带来成本浪费。

企业的快速扩张导致复杂性和冗余上升，从而需要进行整合

全球著名的电力和工业自动化技术公司ABB Ltd.，自1988年成立之后就面向欧洲、亚洲和美洲进行积极扩张。经过一系列战略投资、合资和收购之后（其中仅第一年就收购了约40家公司），在全球140多个开展业务的国家中，每个国家都存在多个财务报告单位和CFO。

由于流程和IT的重复性和复杂性，公司业务陷入困境。公司领导层知道，财务和会计职能部门影响了公司的盈利性发展，需要在整个企业内实现标准化。2005年，ABB开始了大规模的财务合并与整合计划。“一个简洁的ABB”不仅对遵守萨班斯—奥克斯利法案要求来说是必须的，而且也是降低公司逐渐攀升的交易成本和提高运作效率所必须的。

ABB认为，通过整合，能够让财务部门变得更加灵活，提供更好、更具战略性的服务。截止2010年，CFO Michel Demar¹期望财务部门能够尽可能将更多的时间用于为业务战略提供帮助，而此前大部分时间都被用在了其它财务活动上。

CIO们能够积极帮助财务部门消除简化流程、数据和技术环境中的各种障碍。通过对重复的基础设施要素进行合并，为数据标准化提供一个统一的平台，IT部门能够帮助企业将大量的结构化和非结构化数据合并为有用的信息，企业可以透过这些有用的信息来深入洞察自己的经营情况。事实上，技术能够对数据和流程实现标准化，因此，IT部门主管通过与财务和业务部门主管并肩合作，能够对全球业务运作情况进行监管，确保标准化计划能够得到成功实施。尤其是CIO，他们能够帮助CFO开发成本案例，对数据进行定义以及制定数据所有权、创建和管理政策。IT部门还可帮助财务部门对现有的手动流程实现自动化，从而进一步提高财务部门的运作效率并且从战略角度上更有效地实施标准化。

帮助财务部门实现简化的另外一条途径就是部署交付模式，例如有关财务信息的共享服务中心和数据仓库，以及有选择性地对特定的会计功能实施外包。通过与财务部门合作部署这些信息和应用交付方案，IT部门能够帮助财务部门降低当前系统的工作负荷，对系统进行合理化改造，杜绝冗余的流程。通过创建虚拟的卓越中心，IT部门能够促进知识的共享，对决策支持和业绩分析进行优化。类似这样的交付方案能够减少财务人员手动对数据进行核对以及每月编制报告所花的时间，从而将更多的时间节省下来用于更高价值的分析活动，深入洞察业务、业绩和风险情况。可以系统地消除由于重复手动调整而导致的数据解释的不一致和数据泄露现象，全面而真实地了解企业的业务情况，做出更为客观的决策。

调查亮点

此外，类似这样的交付模式还可帮助财务部门保证数据和流程的统一性。毕竟，它们能够减少出现信息孤岛的机会，有助于实现政策决策的集中化。然而，目前企业对这些交付模式的采用率还比较低，即便对IFO来说也是如此（见图3）。这对CIO们来说意味着潜在的机会。CIO们不仅能够引导财务负责人逐步采用这些交付模式方案，而且还可以通过IT管理框架确保财务部门的交付模式和技术决策与公司价值、愿景和战略保持一致。

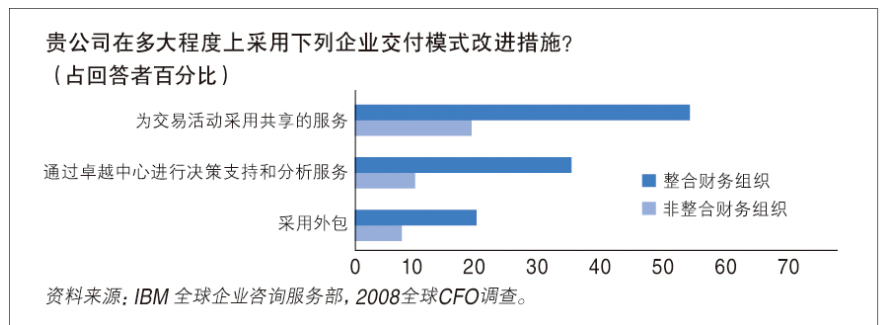


图 3 有关交付模式型采用率的改进情况

与财务部门合作

当今的财务和技术主管相互之间存在很大的协同性。财务和IT部门贯穿于整个企业，对多个地区和业务部门来说具有举足轻重的作用。CFO和CIO们承认，来自文化和组织结构方面的挑战与对这些独立的运作单位进行整合有关。而且，CFO和CIO们都要负责对各自部门的战略运作进行监督，因此，他们更应该成为企业的战略分析家和风险规避者。随着企业的不断变革，风险也不断增加，CFO和CIO在企业中的战略地位不断提高，对企业未来发展方向的影响力也更大。

随着CIO和CFO在董事会中的战略地位越来越高，二者之间存在很大的协同性。

调查亮点

对CFO和CIO来说，加强与业务部门的协作以及财务和IT部门相互之间的协作应该成为他们的首要任务。

在这次全球CFO调查中，90%以上的CFO表示，自己适度地参与企业发展战略的制定和执行。在与麻省理工大学Sloan管理学院信息系统研究中心（CISR）以及哈佛商学院开展的2007年全球CIO领导力调查中，CIO们的回答也基本如此。在被调查的CIO中，有近70%的人表示自己在“相当大程度上”参与企业的战略决策²。

不难理解，随着他们在企业中所扮演的角色越来越重要，CFO和CIO的头等工作重点将是与业务部门协作，以及部门之间开展协作。然而，在CIO领导力调查中，绝大多数接受调查的CIO对他们目前与业务/IT部门的协作水平并不满意。53%的CIO认为与业务部门的协作“极为重要”，只有15%的人认为他们与业务部门之间的协作“非常有效”。由于CIO们非常希望消除这方面的差距，因此，他们很可能拉近与CFO之间的关系，通过CFO从财务角度来了解企业情况，并建立起与业务部门合作的桥梁。

出于某种必要性，CFO们正在与CIO们建立合作关系。CFO们面临的压力有：需要更快地向相关管理机构、投资人和企业提供更多信息，以及类似萨班斯—奥克斯利法案和Basel II等越来越严格的报告审查和法规要求，CFO们需要更加紧密地与IT部门进行合作。CFO们希望充分利用当前的信息资产，并且在不泄露企业机密的情况下利用这些信息来深入洞察企业的经营情况。他们知道，CIO们拥有这方面的技术知识和敏锐的业务洞察力。

调查亮点

当IT和财务部门开展合作时，财务部门能够将重点放在通过创新的方法帮助企业深入洞察业务运作情况，推动企业向前发展。

随着全球化愈演愈烈，变化和不确定性也越来越高，对财务部门来说，要想取得成功，必须进行整合。

IT部门和财务部门通过定期交换信息和意见，能够确保双方工作重点始终保持统一，更好地对不断变化的业务需求做出响应。财务系统的实施很可能为企业节省更多成本。IT部门不仅对投资决策的影响力会更大，而且为企业提供相关的技术和软件来增加企业利润。IT部门还能够更好地发现管理和业绩报告中的延迟现象以及延误企业战略决策的信息瓶颈。当IT在这一层次上进行运作和交互时，财务部门能够把重点放在最重要的方面，以创新的方法深入洞察业务运作情况，推动业务向前发展。

结论

IT和财务部门越来越紧密地进行合作，对整个企业的信息进行整合，降低企业风险。对IT部门来说，CIO们有义务为财务部门提供IT支持。但IT部门不能仅仅局限于简单地为财务部门提供保证财务系统的正常运行的技术支持

2008全球CFO调查对现代财务组织的成功因素做了调查，随着全球化愈演愈烈，变化和不确定性也越来越高，整合是关键。财务部门通过在的企业范围内部署并贯彻企业标准，能够将大量分散的数据集中起来，为企业全面而深入地洞察业务运作情况提供宝贵的信息。随着财务部门的增长速度和灵活性的提高以及风险管理能力的加强，企业从中获得更多的收益。然而，虽然绝大多数财务部门认识到整合的重要性，真正实现全面整合的企业却很少。

许多企业缺乏实现全球整合的技术和管理结构。显然，CIO们在这方面还有很大的工作要做。

与CFO建立合作关系对提高信息质量，降低技术复杂性和开发风险控制解决方案来说至关重要。然而，IT和财务部门主管只有将这种合作转变为创新和财务增长平台，才能真正实现上述目的。

更多信息

有关《2008全球CFO调查及其对CIO们的启示》的更多信息，请致电您的IBM代表或者IBM业务合作伙伴，或者访问：

ibm.com/cio

若想下载《2008全球CFO调查》，请访问：

ibm.com/gbs/2008cfostudy



©IBM 公司版权所有，2008

IBM Corporation New
Orchard Road Armonk,
NY 10504 U.S.A.

美国制作
2008年3月
保留所有权利

IBM 和 **IBM** 标志是国际商用机器公司在美国、其他国家（或两者同时）的商标或注册商标。

其他公司、产品和服务名称可能是其他公司的商标或服务标志。

此出版物中所提到的 IBM 产品和服务并不意味着 IBM 打算在所有 IBM 开展业务的国家提供这些产品或服务。

¹ IBM 《通过整合财务组织平衡风险和绩效：2008 全球CFO调查》，2007年10月<http://www.ibm.com/gbs/2008cfostudy>

² CIO领导力中心，《CIO职业：推动企业创新并提高竞争优势》，2007年10月。
http://www-935.ibm.com/services/us/cio/pdf/2007_cio_leadership_survey_white_paper.pdf

CIW03032-USEN-00