



为什么如今首席财务官必须引领企业现代化？

目录

前言	2
原因#1: 规模还是失策?	4
原因#2: 灵活响应市场和客户动态	5
原因#3: 数据驱动, 明智抉择	7
原因#4: 了解你的客户	8
原因#5: 速度之于现代企业意味着一切	9

前言

让一切, 来得“急”!

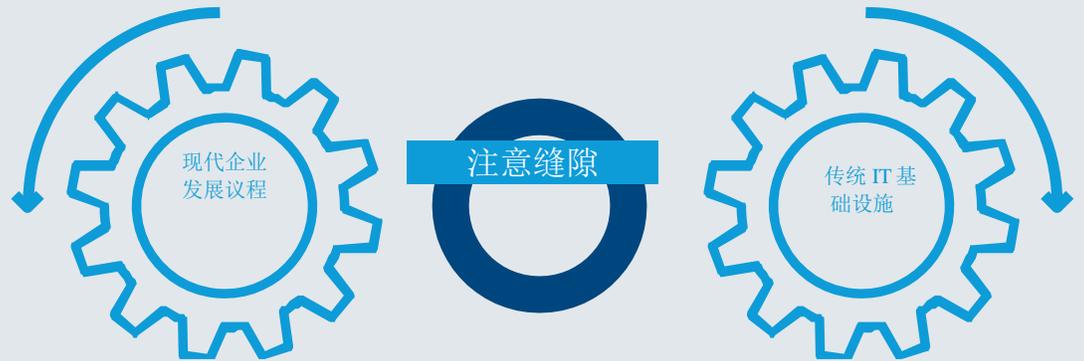
在当今竞争激烈的经济环境下, 全球企业无时不刻不在疲于应对横跨多个时区的交易业务, 快速决策因此尤为必要。每一秒都力求保证公司的业绩表现与战略目标相一致。这就是成功的代价。

懂得充分利用实时性能及时做出决策, 抓住市场机遇或有效规避风险的企业组织, 最有潜力在各自的市场领域赢得成功。懂得高瞻远瞩地推进当前计划或灵活调整方向——公司定然能够抢先于艰难多变的业务环境, 更为快速地做出决策。

很多企业已将信息技术系统现代化, 以便获取所需信息, 做出前瞻性、果断性决策。其它企业继续因落后的系统而有碍发展, 停滞不前。最终, 这些企业慢如蜗牛, 而全球经济快如火箭。

传统信息技术系统较少关注整个企业的业绩表现。它们更加不会测量全球增长规模, 并在应对多变的动态市场方面亦显迟缓。正如 Hackett Group 公司最近的一项研究指出, 许多沿用传统信息技术的公司“盲目发展”——这并非经营现代企业的最佳方式¹。

企业变革加快，信息技术
难以为继



另一个延缓现代化的因素是，对于现代企业运作所需的技术，许多董事会内部甚为陌生。在一个快速发展的现代化企业中，技术几乎渗透到企业的各个方面。技术趋势，如云计算、大数据、移动社交媒体，已经改变了金融业、制造业、人力资源、市场营销、销售、供应链管理及其它的功能和运营。然而，根据麦肯锡咨询公司（McKinsey & Company）对于董事会的一项调查显示，董事会普遍能力不足，且不愿意就相关技术事宜提供意见。该项调查显示，半数以上（52%）的董事会每年召开一次或者从不召开与技术相关的讨论会²。

显然，必须有人负责企业组织的现代化，配备相关技术，为企业提供所需要的相关信息。这个人就是首席财务官，其他信息技术负责人、首席信息官均对其进行汇报³。Gartner公司和财务经理研究基金会的报告所共同得出的一项结论认为，首席财务官“在许多组织机构中，正渐渐成为做出技术投资决策的第一人”⁴。

为胜任这一职责，如今的首席财务官都有着广泛的业务技能，深知现代业务技术的紧迫性。他们的眼界见识须大大超越金融机构的界限，拓展至现代企业的各个角落。在很多企业中，他们被委任为企业情报管理和企业绩效管理的监督者。总之，他们身负资源分配的职责——熟谙投资盈利之道。

“企业，非现代化不发展”⁵

佛瑞斯特研究公司（Forrester Research）

本文认为，在一切为时未晚之前，关键在于首席财务官能否与信息技术人员相配合，促进企业现代化。企业需要更大透明度的数据流，反映迫在眉睫的市场机遇和市场风险。他们需要与企业的有机、无机增长相协调的测量系统。他们需要有助于建立更为密切的客户关系的技术。在这个的技能明显短缺的时代，他们希望有一个平台，帮助员工相互协作，实现一个共同的目标。无所作为绝非明智之举。佛瑞斯特研究公司的一项最新报告就告诫我们，“企业，非现代化不发展”⁵。

有关如今首席财务官为何必须引领企业现代化，或迎战竞争风险，以下五大不可不知的理由揭示了答案：

原因#1：规模还是失策？

如今，现代企业这一范畴体系中的部门、区域、系统、人都是不断变化的。劳动力不集中，客户需求日益增加，基础设施和监管环境也不断变化。信息技术系统是带领这个错综复杂的庞大体系实现企业发展的一大障碍，因为市场机遇和风险往往藏于其中，难以观测。

业务增长才是硬道理。在毕马威（KPMG）和 CFO Research 公司联合发布的一项财务主管企业增长战略调查中，半数受访者（48%）引证多样化产品规划、服务水平提升计划及服务拓展规划，44%的受访者表示正在规划研发新企业模型⁶。为实现上述目标，超过 3/4（76%）的财务主管表示，他们希望提高财务数据质量及分析质量，便于应用到企业管理实践中。在这方面，他们需要“更好的管理报告和分析系统”以及“更好的商业规划和预测工具”，60%的受访者视此为当务之急。

显然，企业的发展规划与发展工具之间缺乏有效、有用的对接。首席财务官希望以一种压倒性的竞争态势，立即实现企业组织的现代化，那么，问题来了，如何实现呢？

答案是考虑下基于云计算的现代企业管理软件的价值，坚定不移地选择基于云计算的现代企业管理软件。这一解决方案可以有效满足经营绩效数据的快速访问需求，而这正是做出明智、可靠决策的关键所在。传统信息技术系统不具备这一能力，它们需要不断开发新的版本、补丁和升级，以保证系统集成的严密性。首席财务官需要信息技术人员，首席信息官应关注盈利业务的开发——而不是把大量时间和资源浪费在修补整合信息技术系统上面。

此外，倘若做出重大决定所需要的信息不足以覆盖整个企业时，首席财务官便不能有效规划如何增加收入或何时调整方向。遗憾的是，这正是许多企业的现状。在毕马威/CFO Research 公司的调查中，超过 2/3（68%）的财务主管表示，他们的企业技术平台重复而复杂，61%的财务主管认为这样的信息技术系统与企业整体运营状况并不匹配⁷。多数情况下，单纯增加新产品、拓宽销售渠道、提升区位优势，抓住当今信息技术环境下的竞争机遇，可能需要深思熟虑一整年才能做出决策。然而，在当今狂热的经营环境中，这个时间太长了。

“我们需要一个可以和公司一起发展壮大的完美系统。”

Tom Hearne
首席财务官
TheScore 公司

对 TheScore Inc.来说时间太长了。TheScore Inc.总部位于多伦多，是一个体育、新闻和信息移动应用程序提供商。2012 年 10 月，该公司以一个电视台（Score3 Media）发展成为具有前景的移动应用程序供应商。起初，公司主要依靠前母公司的旧系统，但该系统的灵活性和可操作性无法满足不断快速发展的企业的需要。TheScore 公司的首席财务官 Tom Hearne 说道，“这种情况对管理人员来说是一项苦差事”。

“当我们开始以一个小型软件公司起步时，可扩展性是一个非常重要的问题”，他解释道，“我们需要一个可以和公司一起发展壮大的系统。我们也希望企业内的其他部门同样具备财务机构拥有的能力，并与其合作，从绩效分析的角度对我们所需的信息进行衡量和建模。通过这种方式，我们可以将得出的结论融入新系统中。”

企业也正在寻找一个平台。随着企业的国际化发展，企业可以利用该平台轻松地处理多种货币，而平台本身也能根据员工所在地区本地化。随着规模不断扩展，企业希望可以快速地设立或废除新部门，并在现有的 HR 和薪酬管理系统中集成财务、会计和财政功能。

在财务方面，Hearne 尤其需要一个可以提供项目管理功能的系统，如其所言，企业是一个“大幅开发的车间，我们同时进行多个项目，在贵方财务系统的支持下，我们将其整合，节约了大量时间。”

Hearne 想要的系统是，可以托付企业内任何方面的专家将重要的业务情报传达给企业内的其他人。“我不希望我们还是像过去那样，手动将各种信息输入销售系统，再打印出来，交给财务部门，再进行输入和打印，然后再发送给需要看这些资料的其他人员。”他说道。

至于原因，他解释道：“现在已经是 2014 年了，这就是一个现代化的企业应该具备的运营模式。节约的时间可以用在更重要的方面。”

原因#2：灵活响应市场和客户动态

现代首席财务官必须可以快速地访问和分析关于客户需求、交易、服务和与各职能部门进行交流的信息。他们需要对促销、交叉销售和提高客户体验的策略的有效性进行评估。

对此，他们需要全方位了解客户，掌握销售管道、库存、供应商、订单执行、应收账款、应付账款和其他企业内与客户相关的工作信息。高管、经理和其他相关员工掌握的此类数据，对信息的执行来说非常重要。然而，若使用传统的信息技术系统，则无法获得此类数据，传输速度也非常慢。

由于无法及时获得各方面的绩效数据，企业将面临因消息不灵通而做出错误决策的风险。在计划执行情况良好时，这一问题的影响较小，而计划失败时，问题的影响就会彰显出来。无法快速衡量恶化的情况，将给企业带来巨大的经济损失。无论关于新市场，还是产品发布、销售渠道或者地域，如果不知道错误的原由在哪，将无法做出相应改变。即使最优秀的计划也无法正确实施。因此很重要的一点是，在出现问题时，要能立即发现。

现代企业需要现代的科技，使其掌握此类信息，安全地发展企业。以 Anisa International Inc.为例。Anisa International Inc.是一家美容产品和副产品供应商，有机会扩大其生产线和市场。

“我不希望我们会受困于一个费时安装且成本较高，需要不断更新，重写代码，并测试所有自定义的系统。我需要的是速度和数据准确性，而基于云系统能满足这两项要求。”

Gary Heege
首席财务官、高级副总裁
IT Anisa International 公司

22 年前刚起步时，Anisa International 的定位是高端消费市场，那时它仅生产粉刷。其粉刷的形状、等级和材料独树一帜，用途广泛，一经上市就迅速抢占了大量市场。

2003 年，企业扩增新的美容产品生产线（如指甲产品生产线），并在中国建立了工厂，该工厂目前为 Anisa International 全资所有。尽管总部位于亚特兰大，但该企业需要管理一个全球供应链，将必要的材料发送至中国的工厂，还另有一支销售队伍在世界各地销售其产品。Anisa International 的首席财务官和高级信息技术副总裁 Gary Heege 说道：“从经营的角度看，我们只是一个小企业，但现在却有多方面的责任。”

他指出，Anisa International 仅在中国的工厂就有 650 名员工，但在财务部却只有少量人员，这些人员管理着全球业务的规划和预测工作。“我们的利润非常低，可用资源也非常紧张。” Heege 说道，“我们可以减轻财政部对于外汇处理的工作负担吗？情况并不允许。”

Anisa International 希望能快速地对市场变化和客户需求进行响应。对于后者，当一个主要的化妆品零售商慎重地提出特定的产品设计变更时，公司可以以尽可能短的时间自行定制产品。不幸的是，传统系统使企业很难了解客户的即时需求。Heege 说道，“从首席财务官的角度来看，我对市场和客户的了解非常少。”

他考虑投资昂贵的本地信息技术商业系统，却因为缺乏信息技术员工而无法实现。然而，他并不想对人力方面进行投资。“我们的核心竞争力是保持对时尚趋势的洞察力，根据最新趋势设计产品。”他说道，“我不希望我们会受困于一个费时安装且成本较高，需要不断更新，重写代码，并测试所有自定义的系统。我需要的是速度和数据准确性，而基于云的系统能满足这两项要求。”

如今，从了解市场趋势到赢得客户青睐，Anisa International 都能快速、灵活应对，完全摆脱了低效系统和过时程序的束缚。

“过去，尽管订单 90% 的内容完全相同，但我们还是需要分别向系统内的工厂下达客户订单和采购订单。如今在处理销售订单时，将自动生成采购订单，并分解成针对不同部门的工作单，而这一过程在过去是通过人工完成的。”

这些过去投入在非战略性工作的时间现在都用于识别趋势，根据新地域和其他市场机会调整企业产品。由此，Anisa International 不仅拓展了更多业务，而且增强了实力，可以根据竞争需要改变计划和策略。

原因#3: 数据驱动, 明智抉择

曾几何时, 人们靠直觉运营企业。Henry Ford 决定将福特 T 型车刷成黑色, 只是因为黑色看起来很棒, 而他刚好有大量黑色涂料。但随着其竞争对手生产出其他颜色的车, 并在市场上大受欢迎, 福特的下一个“直觉”只能是紧跟潮流。

如今这种论调听起来非常奇怪。发展是一种科学, 而不是根据经验进行猜测。这门科学主要利用数据分析, 为预测和基于绩效的决策提供信息依据。所有企业都是数据驱动的实体——各自的业务前景受实时地缘政治新闻、市场发展以及客户趋势的影响。所以, 关键是要比竞争对手更快地获得此类外源数据和企业内部数据, 抢先做出机智、快速、有信心的决策。这需要随时随地了解整个企业、各时间区、各地域和子公司的情况。换句话说, 眼见为实。

Victoria Davies 就深谙此类数据驱动业务, 她所在的 Knightsbridge 是一家总部位于多伦多的人力资本管理解决方案提供商。在 2003 年进入公司成为首席财务官之前, Davies 在毕马威和百事可乐的财务部工作。历经四次基本收购后, Knightsbridge 最终成立于 2001 年, Davies 受聘将各部门团结成一个紧密结合的整体, 深入了解整个企业的经营绩效。

“早期, 只是对各业务单元进行适当控制和汇报就占用了我大部分时间。”她说道, “我们的财务团队规模很小, 也不够精细, 会计系统也比较落后, 在获取数据方面还不错, 但导出数据进行决策就比较困难。在进行外币转化和合并时, 需要先对其分散, 想出一个很简单的报告都绝非易事。”

Davies 进行了相当长一段时间的战略规划, 借鉴了很多在百事可乐的工作经验。她第一次使用 salesforce.com 时, 突然想到“如果有会计可以使用的类似于 salesforce.com 的工具就好了。”她说道。

尽管当时公司总监建议购买大型的、装机的 ERP 系统, 但 Davies 认为, 从规模来看公司需要一个更敏捷的基于云的解决方案, 可以快速、准确地查看绩效, 而且会随着公司的不断发展而扩大。“我们很快就获得了一些惊人的收获,” Davies 说道, “随着公司进军澳大利亚、英国和美国, 我们的外币转换完美进行。过去我们需要在 (Microsoft) Word 里开发票, 并急件快递给财务部门, 再输入系统, 这样发票在世界各地到处传递。而现在这一程序都是自动运行, 帮我们将 DSO (应收账款周转天数) 缩短了十天。”

过去利用 Excel 电子表格运行的其他文件和报告现在只需员工直接填写在基于云的系统里即可——再也无需上传。目前, 收购事宜仅需一周, 但在过去这需要数月。“之前, 我们在进行收购时, 需要培训新员工如何在 Word 上开发票, 这对于某些被收购的企业来说是一项退步。” Davies 强调道,

Davies 认为最重要的是, 基于云的新系统可以在指示板上显示所需的绩效数据。“我可以了解销售额的增长情况, 各推销员的销售额和配额, 服务部门的总利润, 各种滚动计算结果以及 G&A (一般和管理费用) 在月收入中所占比例。”她说道。“首席执行官适用的是个性化专用指示板, 销售人员也一样, 这有助于我们快速了解目标, 目标实现水平以及应收账款余额。这类信息正好对我有用。”

“我可以了解销售额的增长情况, 各推销员的销售额和配额, 服务部门的总利润, 各种滚动计算结果以及 G&A (一般和管理费用) 在月收入中所占比例。”

Victoria Davies
首席财务官
Knightsbridge

原因#4：了解你的客户

当今时代，客户遍布世界各地，可能来自不同的地域和市场。了解客户的成长战略以及痛点，以便提供先进的产品和服务，这需要更深入地了解其业务目标、挑战和需要。客户地理位置的分散性使得这项工作非常困难——传统的信息技术系统在客户方面的作用非常局限，仅能为其提供一个版本的情况。

基于云的移动软件解决方案可以轻而易举且无可挑剔地了解客户，尤其是当与买家近距离接触的员工掌握了这些移动 APP 后。一些中低层员工通常比管理层更了解客户。一份首席财务官杂志提到“如果员工可以用智能手机或平板电脑上添加几项操作措施，则企业的财务工作将大大受益，从而帮助决策者做出更自信的、更果断的决策。”⁸

掌握此类信息后，员工就成为企业的前线决策者。Nobel Learning Communities 便是如此。Nobel Learning Communities 是一个非盈利企业，主要向私立幼儿园、小学和中学提供集中的课程支持。宾夕法尼亚公司 West Chester 的首席财务官 Tom Frank 说道，“这里的工作人员自行控制自己的工作生活，因为他们可以更快速、更敏捷地获得并生产信息。如今，人们倾向于将深入的业务会话简单化，因为他们用移动设备随身携带着这些信息。”

Frank 在 Nobel Learning Communities 工作了十年，负责利用基于云的技术促进战略性决策。“很多企业缺乏绩效数据，因而限制了其成为更具活力的企业的能力，”他解释说，“在我曾经工作过的企业，信息技术系统都已经非常老旧，常常需要维护，而且需要借助新基础设施维持运行。如果供应商改变系统，有些功能就会失效，然后又需要修复，但到头来只是在浪费时间。”

传统系统无法提供企业的客户信息——其服务的私立学校。“这对我们来说很重要，因为我们的使命就是帮助学校建立坚实的学术基础，促进学生日后走向成功，” Frank 说道。

2004 年加入 Nobel Learning Communities 时，Frank 获得了实现这些目标的机会，他对企业进行了现代化改革。企业对基于云的系统进行了投资，Frank 说道，“这满足了我们的意愿”，传递了公司的价值主张。系统使企业可以即时访问其所服务的 180 多家私立学校的业务数据。

系统还使财务部可以对业务规划进行更准确的预测。“与之前的旧系统不同，基于云的套件可以与企业的应用程序轻松集成，便于企业进行规划、员工周期管理、差旅费统计和销售管理等。” Frank 进一步谈道，“系统中包含了一个第三方移动 APP 生态系统。我们利用这一系统访问实时信息，帮助做出具有针对性的业务决策。”

Nobel Learning Communities 不仅更了解客户的挑战和目标，而且还提高了盈亏底线。“在过去九年内，财务部员工的人数减少了 30%，而公司的收入增长了 200%。” Frank 说道。

“在过去九年内，财务部员工的人数减少了 30%，而公司的收入增长了 200%。”

Tom Frank
首席财务官
Nobel Learning Communities

“该系统使我们能快速满足全球的有机发展需要，快速地完成多项收购并使其投入运营，同时处理所有必要的合并工作。”

Ben Ertischek
首席财务官
Viewpoint 公司

“我们正变成前线人员，坐在前座，驾驶车辆前进。”他讲道。

“如果有更精致的车辆可以使用，没必要还开着旧车。”

Ben Ertischek
首席财务官
Viewpoint 公司

原因#5：速度之于现代企业意味着一切

当今的企业不能一直守着过去的荣誉。全球地缘政治日新月异，市场以光速发展，破坏性创新以惊人的频率不断涌现。动态决策成为大势所趋；否则企业将总是处于落后地位，而其竞争者则将成为市场的主导。

信息技术系统既可以润滑快速旋转的商业车轮，也可以使其卡滞。如果需要很长时间才能了解、掌握市场机遇，则这些机遇就会白白跑掉。依靠过时的绩效管理系统规避不断出现的风险，只能导致更大的损失。如果投资的系统无法使员工朝着共同的目标前进，则员工将脱离企业的发展目标。如果无法实现客户的目标和需求，他们就会投向企业的主要竞争对手。

信息技术系统必须时刻与令人眼花缭乱的商业发展速度保持一致。位于波兰的 Viewpoint Construction Software 以及 Ore. Just 的情况就是如此。

五年前，一个家族企业在市场上推出一款企业应用软件包，投入美国建筑市场。当时，企业员工为 140 名，年收入为 1900 万美元。快速发展至今，Viewpoint 的客户已经遍布 26 个国家，员工超过 700 人。2013 年，收入达到惊人的 1.4 亿美元。Viewpoint 不仅服务承包商，而是向几乎整个建筑生态系统提供软件应用程序，从开发商到分包商。

在短短时间内取得如此惊人发展的原因一部分在于 Viewpoint 采用了集成的、基于云的企业管理系统，可以快速访问绩效信息，做出具有充分信息依据的决策。

“该系统使我们能快速满足全球的有机发展需要，快速完成多项收购并使其投入运营，同时处理所有必要的合并工作。” Viewpoint 公司首席财务官 Ben Ertischek 说道。

“我们现在可以随心所欲地获取很多实体的信息。例如，我们在英国设有一个财务总监，在澳大利亚有很多业务，在多个国家配有专业的服务人员。他们需要通过系统向我报告，以便我了解相关的绩效情况。我们现在已经发展成一个非常现代化的企业。”

Viewpoint 根据企业活动指示不断演变。像很多其他基于云的软件企业一样，公司正改变其企业模型，以利用基于认购的常续性营收。“我们拥有一个多租户架构，可以交付多种产品——有些是纯服务软件，如 Software-as-a-Service（软件即服务），有些是本地软件，还有一些是出售给客户，由我们在云中提供管理的软件。” Ertischek 说道，“拥有一个可以了解企业运营的方方面面，能及时获得信息并予以执行的系统，是企业发展的关键”。

利用之前的旧系统无法实现实时的绩效分析。“在过去我们完全不了解财务方面的情况，”他进一步说道，“我们只知道每年大约增长了百分之五，处于盈利状态。但是我们不知道怎样才能取得更大的增长，因为我们没有及时、准确的信息，无法做出更果断、更有信心的决策。如今，我们可以随时获得需要的信息，每年的增长率也攀升到 40% 及以上。”

Viewpoint 不再担心繁重的软件升级问题，免去了从一个系统版本更新至另一个版本的苦恼，甚至不必担心安全问题。“我们的员工可以访问并输入关键信息，并随地连接系统。” Ertischek 说道，“我们不必担心安全问题。我宁愿自己的员工访问基于云的系统，而不愿他们翻越防火墙获得需要的信息，但这并不是说我们的防火墙不够高级。”

关于为何其职业角色必须带领公司进行现代化改革的原因，这位首席财务官补充道，“我们正变成前线人员，坐在前座，驾驶车辆前进。”，“如果有更精致的车辆可以使用，没必要还开着旧车。”