

IBM 商业价值研究院
最高管理层系列:2021 年 CFO 调研报告

战略智慧

CFO 是行动策划者,是变革拥护者
中国洞察



IBM 商业价值研究院 (IBV) 对 2,000 位最高层财务领导开展了调研。我们挑选了一部分高管进行深入的定性访谈, 深入了解他们的实践经验。讨论的主题包括 CFO 在战略方面发挥的作用、财务职能在支持企业决策方面的能力, 以及技术、智能化工作流程、人才和数据对财务的支持。

本次调研的受访者分布于全球 43 个国家/地区的 28 个行业, 是我们超过 18 年的 IBV 研究历史上对 CFO 开展的最详尽的一次调研。

要了解更多信息, 请参阅第 48 页的“研究和分析方法”。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序

目录

02 引言

04 第1章

在企业领导层中的重要地位

CFO 的关注重点如何以及为何重回企业战略, 为何此时此刻需要积极进行反思

11 第2章

不可或缺的业务合作伙伴

卓越决策的重要性, 需要五大因素才能取得成功

18 第3章

成功因素 1: 战略重点

24 第4章

成功因素 2: 组织敏捷性

27 第5章

成功因素 3: 以数据为中心

32 第6章

成功因素 4: 重新定义人才

36 第7章

成功因素 5: 智能化工作流程

41 行动指南

针对所有 CFO 的行动号召, 以及为 4 种 CFO 原型有效发挥影响力而量身定制的行动计划



引言

稳定和转型的守护者

面对最剧烈的变化,人心向稳。对于企业而言,这通常需要让一位高管担负起维持企业稳定、财务健康以及标准合规的重任,而传统上这都是由首席财务官(CFO)负责。

担此重任的CFO必须以具体细节和现实情况为基础,冷静、客观、全面地了解全局。CFO可使用多种工具,帮助实现成果。变革时期,高管们最期待的恰恰是可靠的结果。

在技术的推动下,现代经济需要组织敏捷性和转型。在疫情席卷全球,系统面临中断之际,这两种能力更加凸显出其重要性——不仅仅未来数周和数月需要这些能力,在可预见的将来也是如此。

CFO再次站到聚光灯下,首席执行官(CEO)、董事会和投资者比其他最高层主管更需要CFO提供指导、洞察和行动。我们最新的CEO调研表明,CEO认为CFO将在未来2到3年内在组织中发挥最关键的作用。¹

企业希望 CFO 不仅成为稳定的守护者, 而且充当转型的推动者; 这既给 CFO 以及财务职能提供了更多机遇, 但也带来了更大风险。为了克服这种职责上的矛盾, 在整个组织中推动实现更大价值, CFO 必须优化自身及其团队的潜力。要做到“百尺竿头, 更进一步”, 就必须采用全新的方法、全新的工具、全新的视角、全新的组织架构、全新的技能 (尤其是与数据相关的技能) 及全新的使用原则。

这正是 IBM 2021 年全球 CFO 调研明确传达的信息。本报告基于详尽的全新定量研究、对超过 18 年的数据的深入分析以及直接的定性访谈。“财务职能可以提供与 CEO 不同的视角, 清晰地观察整个企业, 以了解风险、机遇及其财务影响。”加拿大某多元化企业的 CFO 这样说。

“CFO 的职责范围一直在扩大。”日本制造企业 Nitto Denko 的董事会成员、执行副总裁、CFO 兼企业会计和财务总监 Yasuhiro Iseyama 说道。南非的信息通信技术集团 Alviva Holdings 的 CFO Richard Lyon 表示: “新冠病毒疫情让财务职能展现出其适应能力。”

“新冠病毒疫情让财务职能
展现出其适应能力。”

Richard Lyon, Alviva Holdings 的 CFO

第1章

在企业领导层中的重要地位

在经历了充满不确定性的 2020 年之后, 虽然发展前景从未如此晦暗不明, 但对于企业而言, 这也意味着新的机遇与风险共存。要在这种环境中取得成功, 就需要有目的地培养敏捷性, 快速进行创新, 以及使用恰当的平台和生态系统。CFO 在提供领导能力和洞察方面发挥重要作用, 帮助指引和调整企业的战略方向。

“CFO 的主要作用是确保企业保持正轨, 不断提高企业价值。”总部位于东京的国际计算机内存制造企业 Kioxia 的高级常务执行官 (兼 CFO) Hideki Hanazawa 指出。“他们负责规划企业应采取的业务战略、确定如何优化资产组合并且评估进展和成果。”

但是, 定义业务战略和价值的方式发生了变化, 无论是外部还是内部。此外, 无论是评估对新领域的投资, 还是重新审视现有计划, 节奏都在加快, 但这以牺牲可预测性为代价。组织需要 CFO 提供驾驭这种新局面的方法和准则。

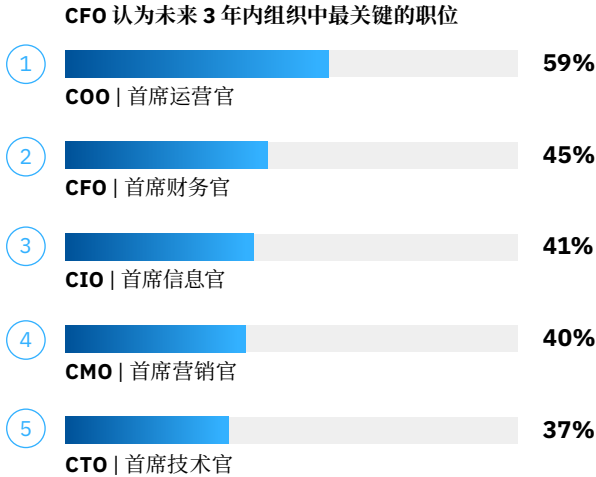
就企业优先任务达成共识

疫情进一步说明, CFO 的作用比以往任何时候都更加重要。事实上, 根据 IBV 2021 年 CEO 调研, 受访 CEO 普遍将 CFO 和首席运营官 (COO) 视为未来 3 年最重要的最高管理层合作伙伴。CFO 也认为, COO 是最重要的角色, 其次是 CFO。

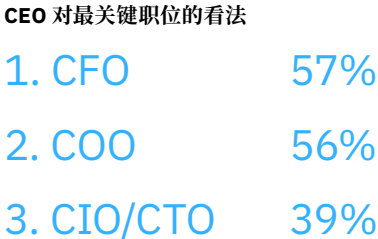
更重要的是, CEO 和 CFO 对组织的优先任务形成共识, 他们都将提高效率和改善客户体验视为最重要的任务, 紧随其后的是改进业务模式创新。这些优先任务与 CFO 告诉我们的财务组织最有效的决策支持领域契合: 发现企业降本机遇、管控企业风险、评估有机增长机遇、优化定价以及应对战略/业务模式的变化。

图 1
至关重要的职位

CEO 和 CFO 都认同 CFO 职位的关键性



问题: 除 CEO 外, 未来 3 年内, 以下哪些高管对于推动企业发展发挥最关键的作用?



来源: 2021 年 CEO 调研: 识别“必需”: 制胜后疫情时代

观点

CEO 与 CFO — 不同观点的价值

从统计数据来看, CEO 和 CFO 是联系最紧密的最高管理层成员, 两者都将对方视为高管团队中第一或第二重要的成员。他们还在组织的最优先任务方面保持一致看法(效率和客户体验)。但是, 他们的观点也存在一些主要差异, 而这有助于组织优化目标、能力和准则:

- 与 CFO 相比, CEO 更看重牢固的客户关系, CFO 则更倾向于降低获得客户的成本。在财务思维模式的影响下, CFO 重点关注与成本相关的底线, 而不是客户关系带来的无形利益。
- CFO 比 CEO 更看重产品和服务创新。CFO 认为应坚持长期创新与转型, 因为他们知道, 如果不改善产品和服务, 企业将面临失去客户和弱化关系的风险。客户重视产品和服务创新, 而这可以转化为更多的

- 可持续性 是 CEO 眼中的 5 大优先任务之一, 而在 CFO 眼中, 它甚至不在前 10 个优先任务之列。这可能说明, CFO 目前将可持续性视为运营或合规问题。很难衡量和跟踪可持续性的进展, 受访高管告诉我们, 很难定义与可持续性计划相关的投资回报率。随着新法规和监管要求的颁布, 这种情况可能会发生变化, 未来几年对 CFO 的报告要求将越来越高。毫无疑问, CFO 对利润、人员、地球、宗旨这四重因素的影响越来越大。

这些差异凸显了这两个最高层领导职务在引领企业发展时进行沟通的重要性。双方不可能在所有事情上都达成共识, 但维持和加深信任对于任何有效的合作关系而言都至关重要。

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_39083

