



更好、更快地制定财务决策





## 更好、更快地制定财务决策

**在各种规模的企业中，首席财务官 (CFO) 都是战略与执行之间的重要纽带。**在制订企业的战略愿景时，CFO 对于首席执行官 (CEO) 来说，有如一位值得信赖的顾问；在确保这一愿景能够使各种业务活动盈利时，CFO 亦发挥着关键的作用。

作为掌管盈亏的首席财务员，CFO 担负着管理收益、创造发展机遇、评估和最小化风险、缩减成本，以及监管合规性工作（特别是在当前的规章制度环境下）的重任。财务部门负责确定关键标准、执行问题分析以及监管报表功能，在管理企业绩效方面占据主导地位。

财务主管每天都要制定各种关乎企业成败的重要决策。这些决策必须及时制定，其依据是从整个组织内收集的可靠数据——即根据资源、现金流、预算及预算差额、库存等相关标准中获得的信息。

为了有效地开展工作，CFO 需要一种整合有来自多种数据源和关键绩效指标 (KPI) 数据的统一视图，并将之置于战略目标和财务规划的背景下。运用这些信息，CFO 便可以应对当前情况，让公司保持正常运作并符合业务目标。只有在正确定位、实施并整合 IT 资源之后，CFO 才会获得更好地制定决策所需的信息可视性。

**CFO 需要一种整合多种数据资源和 KPI 的统一视图，并将之置于策略目标的背景下。**

## CFO 为何需要信息可视性？

**在瞬息万变的复杂（通常在全球范围内）市场中竞争时，中小型企业正面临着前所未有的挑战。**而且，在这种不断变化的竞争局势之下，监控并最大化日常业务活动与预算及计划流程之间，以及在更高层面上与企业战略及 KPI 之间的契合程度，这些都是 CFO 的工作。

这种契合的保持，有助于财务部门执行从日常事务到高级分析与绩效管理等工作。如果实际效果不符合目标，CFO 就必须迅速采取纠正措施，无论这样做会使业务经受轻微调整，还是会督促组织对业务流程进行重大变更。

财务官还必须能在错综复杂的法规和行业标准当中引导企业前行。合规性工作在转移资源、法律债务和声誉方面对企业至关重要，所以其与报表和业务流程的契合程度必须达到更高的要求。

为了让运营结果符合预期目标，CFO 必须访问大量的信息，其中包括成本、收入、资产、投资、资源、法规等等。毋庸置疑的是，大多数中小企业都拥有大量数据——而且在以惊人的速度不断产生。然而，财务决策者需要花费大量的时间，从浩如烟海的不相关且不连贯的数据中急切地查找所需信息。

精心制定的标准可以衡量企业各个方面的绩效，并能将它们与整体业务绩效挂钩——更快、更好地制定决策的信息正是来源于此。如果企业的实际开支悄然超出了预算开支，CFO 可以将这一差额追溯到某一个部门，并进而采取正确的行动。

IT 系统可以提供相对简单的标准度量仪表盘，如实际和预算开支。然而，IT 之所以能为 CFO 提供帮助，真正原因在于它可以整合来自企业内部不同领域以及企业外部（市场和经济环境）的关键数据，而且始终能够针对计划提供全面的背景化绩效视图。在使用软件解决方案实现信息可视性后，中小企业的 CFO 便可以按需访问那些支持策略业务活动与企业目标相契合的关键标准了。

在业务一线上，IT 可以为 CFO 提供所需的工具，帮助他们分析业务流程、识别和消除瓶颈、更有效地利用资源以及缩减成本。

财务决策者需要花费大量的时间，从浩如烟海的不相关且不连贯的数据中急切地查找所需信息。

## 财务部门如何创建精确可行的全方位视图？

**中小企业常常会感受到有限资源的限制，然而，当组织中的每位成员都在最大限度提高绩效和生产率时，这种压力也可以产生收益。**对 IT 领域做出明智的投资并制定相应的计划，可以让业务效率翻番，还能帮助财务部门为 CFO 和其他企业管理者实现信息可视性。随着决策者们可用信息的数量、质量和时效性的提高，决策制定的速度将愈加迅速，为企业带来的收益也愈加可观。

CFO 的信息可视性由一个由政策、最佳业务实践以及技术构成的框架提供支持。构建未来框架的第一步是对企业的当前状况进行周密分析。其关键是要确定 CFO 所需的信息，然后将对这种信息的访问构建到框架当中。

要了解企业现状，最好的方法就是将财务管理者的洞察力与可通过现有技术获取的信息相结合。分析您的业务流程，要特别注意它们与企业目标的契合程度。确定是否建立了可跟踪这种契合程度的关键标准。检查企业当前用于响应市场环境和客户需求的信息类型，并考虑其他种类的信息是否有助于更有效地作出响应。识别那些由需要通过 IT 自动进行的人工流程造成的瓶颈。

拥有企业现状的清晰视图之后，CFO 便可以启动那些可促进业务发展的计划与预算流程了。计划流程全部都与契合相关契合预算与企业目标；制定个人、部门和整个企业的 KPI，并确保它们能帮助顺利实现企业目标；以及调整资源以满足流程和计划。可以通过软件来支持包括关键标准制定在内的计划流程，进而帮助 CFO 监控这些 KPI 并保持契合状态。

构建未来框架的第一步是对企业的当前状况进行密分析。

由于这些有效的标准均与目标相关，因此其分析、规划和制定过程可以创建一种统一的业务活动视图。定期报告和审查是保持日常业务正常运作的基础。IT 系统提供了一种实时监控整个组织的 KPI 的方法，将战略与日常决策和活动联系起来。可以帮助企业实现以下目标：增加对股东和监管机构的透明度；增强各级组织的责任感；清楚地了解各方面的工作状态。

IT 系统所提升的信息可视性，不仅能支持 CFO 在当前制定出可引导企业取得更大成功的决策，还有助于为未来构建更加优秀的财务系统。预测收入与实际收入间的差距，或预计库存周转与实际库存周转间的差距，促成了制定短期内保持

企业正常运作的决策，随后又促进了对预算、预测和报表系统的长期投资。IT 提供的信息可视性的优势逐渐递增，原因是此类信息可以让系统变得更为有效。



## 财务部门如何实施全方位视图以更好、更快地制定决策？

实现组织财务状况的全方位视图具有很大的优势。这必须依靠 IT 的支持来建立可收集和呈现相关信息的系统。但在 IT 部门开展工作之前，CFO 必须评估组织的各种活动，并创建可简化 IT 部门工作的业务结构。

为了更好、更快地制定决策，请通过以下三个步骤帮助企业创建精确可行的组织全方位视图并快速启动流程：

### 第一步 — 开发通用方针及标准框架

- ☑ 开发一种可以将企业的各种活动和政策与企业目标（财政责任）相契合的路线图。
- ☑ 实施一种战略来跟踪和监控以下方面：资金如何注入和流出组织；组织对于稀缺资源（资金、人员、资产、工厂、设备等）的利用程度；以及组织对于行业标准和法规合规问题的有效遵守程度。
- ☑ 确定各种成本及风险，从而可以追求具有最大利润的优先事务或机遇。

在 IT 部门展开工作之前 CFO 必须评估组织的各种活动并创建可简化 IT 部门工作的业务结构。

### 第二步 — 评估当前事态

- ☑ 为相应的业务部门制定实现企业愿景所需的战略步骤。
- ☑ 评估当前的风险与机遇，以从可用资源（人员、工厂、设备等）中获得最大收益。
- ☑ 针对各种业务活动及其与内部相关人员（运营、销售、财务）和外部相关人员（供应商、潜在客户、客户）相互依存的关系创建一种整体视图。

### 第三步 — 执行计划并做出相应调整

- ☑ 通过 IT 系统跟踪并分析财务活动，以便从投资、人员、资产、资源和交易当中获得最大收益。
- ☑ 运用 IT 基础架构和系统增强财政责任感，从而使企业可以满足行业标准及法规合规性。
- ☑ 采用仪表板和报告工具，跟踪企业在执行业务计划及依据 KPI 和基准响应不断变化的市场环境时，对于活动、事务和投资的执行程度。



## 总结

软件并不能告诉您如何赢得竞争，但是却可以确定哪些产品和服务具有最大的利润率，谁是生产效率最高的员工，或者投资如何影响盈亏底线。了解这些信息将有助于制定正确的决策，比如是否要调整企业愿景、留住和提拔哪些员工，或如何处理好影响组织发展的投资与成本问题。

精确及时的数据剔除了决策制定过程中的猜测成分。

## 作者简介

**Wayne Thompson** 在民营和公共领域拥有超过 16 年的 IT 经验，并且在机遇分析、上市执行计划和软件评估等方面具有丰富的专业技术。他曾为欧洲和北美的首席管理层人员举行最佳实践研讨会，并为全球 1000 强企业及政府机构协商软件许可协议。Thompson 在产品开发和营销战略方面为新型企业和领先的 IT 供应商提供咨询，并在业务流程分析和软件采购方面为用户提供建议。

**Neil Stolovitsky** 在与最终用户、顾问和供应商组织的合作方面拥有超过 8 年的 IT 经验，并且在业务开发、软件筛选和渠道战略方面具有丰富的专业技术。Stolovitsky 已面向全球范围内的读者出版了多篇白皮书和文章，其范围涵盖了服务业的企业资源规划 (ERP)、项目组合管理、专业服务自动化、IT 监管和新产品开发等领域。