

数字时代的CFO： 新角色，新价值



在数字时代，首席财务官及整个财务职能部门的角色正被重塑。如今，财务部门的主要职责不仅是分析和报告过去的成果，他们将成为业务部门的合作伙伴。这意味着财务部门不仅是“账房先生”，还将指引企业未来的发展。

从企业内外部获取的数据是此次革新的核心。CFO将肩负数据收集和整理的重任，并将其作为推动企业增长的基石。实际上，CFO已成为企业最有价值的资产—数据的首席守护者。

当然，CFO的职责将不仅限于整理及保护企业数据，他们还将承担更多责任。凭借数据中获取的洞察，结合人工智能（AI）、机器人流程自动化（RPA）和分布式账本技术（如区块链）等，现代CFO常常在为企业创造价值，提高效率和制定战略方面发挥引领作用。埃森哲在国内外

的研究发现，CFO不仅在财务职能数字化和自动化方面具有丰富经验和专业知识，他们通常在企业的数字化计划中也扮演着重要角色。

所有CFO的财务职能计划都需要具备新技能和专业知识的人才。未来的财务专业人士不仅需要对数字的敏感度，还需要知道如何利用先进的技术和复杂的分析方法来管理和开发数据。具有新型技能的财务人才的短缺，使得人才需求竞争加剧。许多财务职能部门都需要打破常规以吸引、培养并留住实现未来成功所需的人才。

财务转型： 数据驱动变革

埃森哲在中国的研究以及与中国企业的合作表明，中国的CFO和全球同行面临着同样的问题。为应对这些变化，中国CFO正努力提高自身的分析技能，并积极寻找新的方式来支持战略决策。

中国乃至全球各地的CFO，都希望利用数据来改变自己的工作方式，他们正努力提升其收集、组织和充分利用数据的能力。

74%

的财务职能部门已经采用预测分析技术来提升他们对数据的解读能力。

61%

的财务职能部门已经在某种程度上开始使用人工智能。

数据来源：埃森哲全球CFO调研2018。

90%

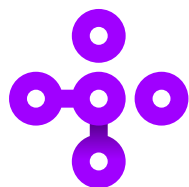
的财务管理人员认为他们将通过提供基于数据分析的洞察来提升他们在公司决策方面的影响力。

数据来源：埃森哲中国CFO调研2017。

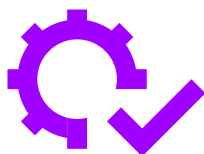
CFO正利用数据从以下领域获取洞见：



现金流——企业正利用预测分析技术更好地了解其现金流。以埃森哲调研的一家企业为例，该企业使用数据分析方法绘制特定地区天气事件对未来销售的影响状况图。



参与战略决策——埃森哲全球CFO研究表明，拥有数据处理能力的CFO能够在整个企业范围内更好地助力制定数字化技术投资相关的决策，在这个过程中，他们还能生成和整合更多有价值的数据。受访的中国财务专业人士也表示，为企业决策提供战略洞见是他们对财务部门未来的优先定位，也是面临的最大挑战。



风险管理——为了更好地管理新投资，绝大多数接受访问的中国CFO将前瞻性的预算管理，风险防范和控制作为未来工作的重点。他们不仅出具企业绩效报告，更会帮助业务部门取得成功。

财务职能的演变：三大全球主题

在全球CFO研究中，埃森哲确定了全球数字化转型的三大共同主题：

1. 实现财务职能数字化并利用数据的力量。

CFO持续推动日常会计、控制和合规任务的自动化。由于数字技术能够助力其制定更明智的战略，CFO越来越注重价值创造。因此，CFO所能肩负的职责越来越多，例如获取更高层次的洞察，以新方式解决新问题以及基于数据分析得出的洞察以及联合其他首席高管根据数据分析得出的洞察采取相应行动。

2. 引领数字化转型。

CFO在推动企业数字化的过程中发挥着关键作用，而财务部门通常是最先实现数字化的部门。CFO拥有的数据能力可助力其根据经济价值决定在数字化和技术领域应进行哪些投资，同时在这个过程中生成并整合更多有价值的数据，形成良性循环。

3. 培养未来的财务人才。

CFO需要调整其招聘和培养人才的条件，以便下一代财务领导者（与前几代相比，下一代领导者的职业生涯很有可能截然不同）能够充分适应更为繁复的角色职能。了解如何进行合作和创新是新晋CFO的必备特质。与此同时，现任CFO和高级财务专业人士获取专业知识的速度也远快于财务部门的其他员工，企业必须采取措施弥补二者间的差距。

为从数据中挖掘价值，我们发现中国CFO正在以下几个关键领域采取行动：

提高分析技能和支持决策

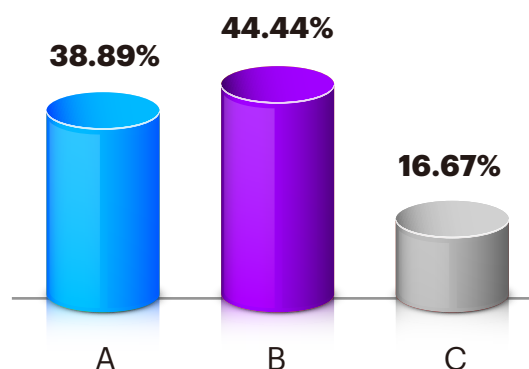
中国CFO在推动新业务增长的重要性，和支持增长所必须的能力方面都达成了广泛共识。与全球其他地区的CFO一样，中国CFO重视收集、构建和充分利用数据的能力。他们希望借助这种能力提高其所在部门的工作效率和成效，并帮助企业确定、把握新的增长来源。

四分之三（75%）的CFO在2017年接受采访时表示，培养财务数据分析和预测能力是他们未来两年的首要任务，紧随其后的是财务与业务的整合能力。

有趣的是，在2019年年初对中国CFO进行的调研中，他们更加强调在财务运营中使用人工智能；超过八成的被调查者表示（图一），他们要么已经在财务领域使用人工智能，要么正计划采用。所有被调查者都表示，AI有助于财务团队推动预测分析，以支持战略决策和风险管理。

图一：人工智能在财务职能的应用

- A. 是
- B. 没有，正在计划中
- C. 没有计划



资料来源：埃森哲中国CFO调研2019。

更加注重增长优先战略

探索新业务已成为CFO们的当务之急。根据埃森哲的全球CFO调研，向数字技术的迁移和开辟新业务将成为企业的优先战略，77%的CFO正在带领整个企业利用数字技术提升工作效率，同时还有77%的CFO在探索如何利用颠覆性新技术造福企业乃至整个业务生态系统。在对中国CFO进行的调研中，他们也将向数字技术的迁移和开辟新业务列为企业的优先战略；有93%的受访者表示，他们希望扩大自己在创新商业模式规划和实施方面的影响力，从而能够为每项新业务制定财务标准和政策。

改善财务组织

参与调研的中国财务高管表示，他们最担忧的因素是经济和政策环境以及新商业模式的出现，而这些在一定程度上是跨界竞争造成的。此后进一步的交流和研究表明，尽管仍然存在上述担忧，中国的CFO同时也承受着需要不断提高管理能力的压力。86%的受访企业表示，精益管理能力建设是未来三大核心增长因素之一。此外，他们都一致认为亟需优化财务职能的组织架构，提升对业务支持的敏捷性和灵活度。

变革阻力

我们在国内外的研究表明，数据和技术能在多个方面助力CFO，包括提高运营效率、确定新的业务模式和机遇，和对监管及合规政策作出更有效的回应。

但是，重塑CFO和财务职能的道路依然坎坷。要真正实现数字化和构建数据能力，CFO和管理层需克服以下三大障碍。

数据质量与安全性。本次全球调研中，超过一半（53%）的CFO担心财务部门过于被动，或者数据和信息共享流程并未简化。

46%的CFO认为，未来两年这一情况不会好转。其中很大一部分受访者认为自身领导的财务部门尚未完全发挥其数据分析能力。受访者表示，这一现象部分源自于对信息安全的担忧，另一部分是内部和外部数据、结构化和非结构化数据之间的有机整合存在问题。近30%的CFO认为，将财务数据与其它信息来源相整合仍是一项严峻的挑战。

人才。我们很早就注意到，中国乃至全世界都面临着寻找满足未来技术和数据技能需求的财务人才的挑战。这一难题困扰着CFO本人及其团队，同时，CFO自身也面临着新的角色和职责。

过去，稳重可靠、注重细节的财务人员已经足以承担财务职责。如今的CFO却必须寻找掌握数据可视化和灵活思维等能力的多种技能人才。

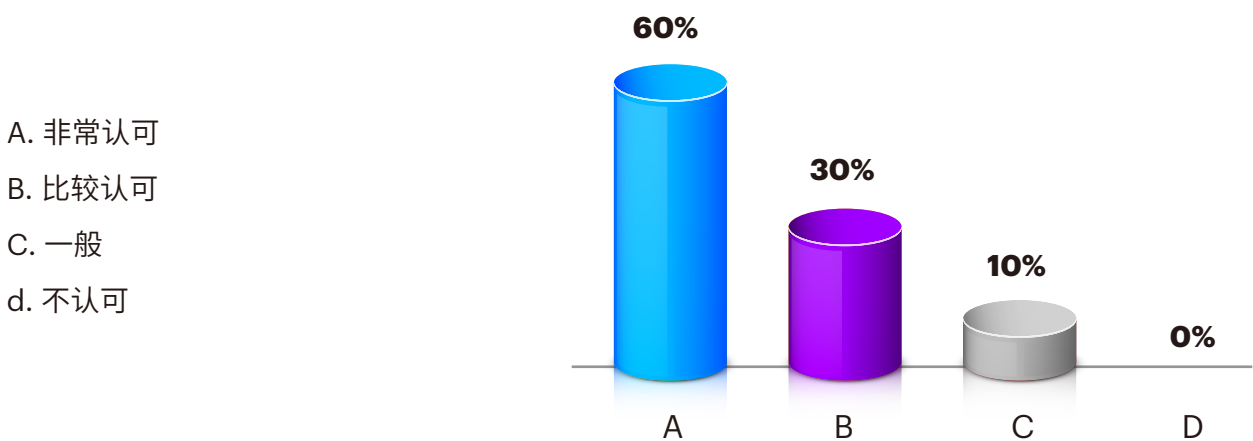
通常情况下，CFO和资深财务主管获取所需技能的速度远快于财务部门的其他员工，导致企业高层和基层存在较大的知识差距。在许多企业内部，限制财务转型速度和成果的因素既不是技术也不是数据，而是相应技能人才的缺乏。未来的财务部门具有跨学科特点，企业需要将数据分析和预测等技术与财务技能相结合。

组织。在针对中国CFO的调研中，仅有35%的CFO表示其目前的财务运营模式可充分支持业务与财务的融合。他们认为企业在财务预测、数据能力以及对决策的

支持方面都需要有所改进。另外，预算管理对财务职能仍至关重要，有87%的受访者表示，为更好地进行预算管理，当务之急是将财务和业务领域更好整合。

实现财务流程的共享和/或外包是一个可能的改进途径。我们针对中国CFO的调研中，大部分人都认同共享服务模式将在推动财务数字化转型中发挥关键作用（图二）。因此，我们预计共享服务模式将在规划、预算编制、预测、绩效报告和分析等活动中更多地被采用。

图二： 共享服务模式在财务数字化转型中的作用



资料来源：埃森哲中国CFO调研2019。

转型之路

数字财务转型好处颇丰，但考虑到变革阻力，CFO应该采取哪些举措来推动转型？我们的研究以及我们与国内外CFO合作的经验表明，企业应该采取以下行动：



整理和完善数据。在数字化财务环境中，数据是一切的基础。在我们对中国CFO的调查中，90%的受访者表示，在未来两到三年内，其关键目标是为企业提供有洞察力的数据分析。

然而，很多企业的**数据质量良莠不齐**，数据的一致性仍是很大的挑战。在我们的全球调研中，76%的CFO认为，如果各业务部门无法保证数据一致性，那么整个企业就很难实现其目标。对许多企业来说，整合内外部数据源也是一项挑战。

理想情况下，CFO能够综合丰富而复杂的数据集，并在管控风险的同时，对潜在投资进行严格分析，从而客观地评估各项计划和战略。我们认为，CFO应成为企业内部获取数据和洞察的最佳来源。事实上，在我们的全球调研中，CFO表示除财务数据外，企业对其他数据和分析的需求也正在迅速增长。

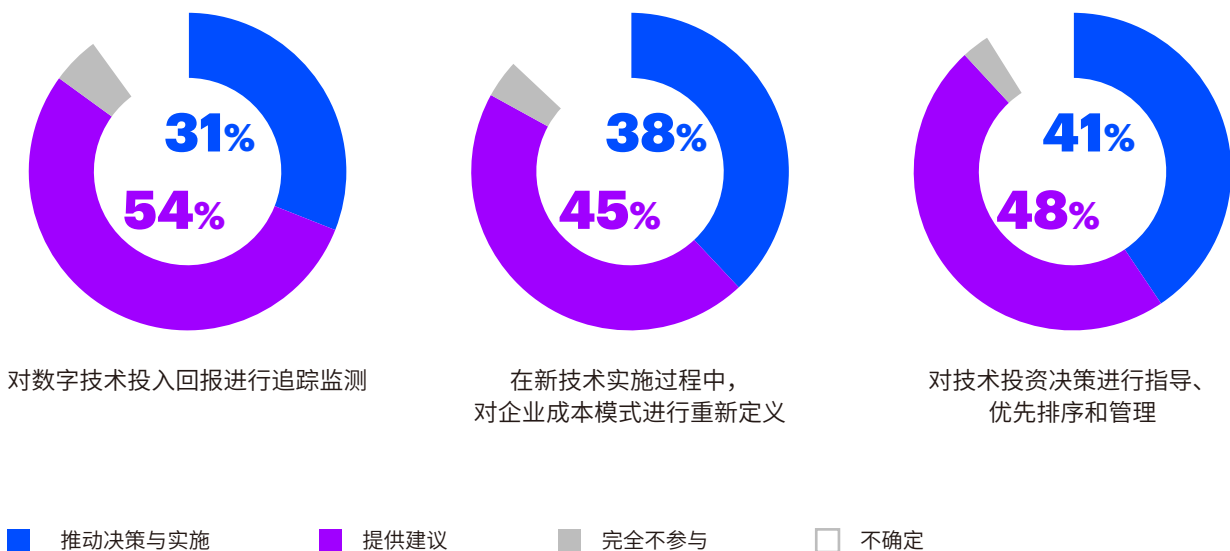


CFO应**制定并推动快速、智能化的投资流程**。财务部门在引领数字化方面具有独特的优势，不仅是财务职能部门的数字化，更是整个企业的数字化。正如一家大型制造商的CFO告诉我们的那样，“除了财务部门，还有谁能够评估数字技术投资并分清轻重缓急？还有谁切实了解系统的整个流程？”

与世界各地的同行一样，中国的CFO也在加大对这些投资决策的参与力度。他们作为重要决策人积极参与数字转型和数字技术投资，包括为技术投资决策提供指导，设定优先顺序和进行管理。

CFO需要建立数字化价值管理体系，以保证职责明确的成果交付机制，因为CFO能够深入了解并衡量数字化措施对于企业的影响以及是否能带来所需成效。CFO还了解技术投资背后蕴含的经济原理，可以确定各项投资活动的优先级。

图三：首席财务官对数字技术投入评估的参与度



资料来源：埃森哲中国CFO调研2017。



CFO应**成为企业内部的沟通桥梁**。大多时候，财务部门作为一个独立的职能部门运行，其主要职责是对不必要的支出说“不”。但现在，财务部门从项目伊始就参与其中，与企业一起制定目标，并在项目结束时确认是否完成了这些目标。这需要财务部门在更为广泛的环境中运作，这意味着财务部门需要改变与其他职能和业务部门合作的方式。

为了证明自动化、分析和其他数字技术方面的投资合理性，CFO还需要掌握“软”领域（如沟通和变革管理）的新技能，或者找到具备这些技能的人才。



知人善任。在我们的全球调研中，CFO意识到，必须勇于改革，接受财务领域的传统角色将很快过时这一事实。全球受访者中，超过四分之三（78%）的CFO表示，这样的变革必须迅速且彻底。在中国，78%的受访者表示吸引和留住所需的高技能人才是比较棘手的问题，76%的人表示缺乏财务转型所需的技能。

财务工作本身也在不断变化。中国的CFO告诉我们，现在财务人员将20%的时间用于数据分析和预测，但在未来两年内这一比例将升至50%。全世界（包括中国）都需要具备数据分析和预测技能、跨职能知识和团队合作能力的财务人才。

图四：花在数据分析和预测上的时间

财务人员将在数据分析及预测上耗时更多

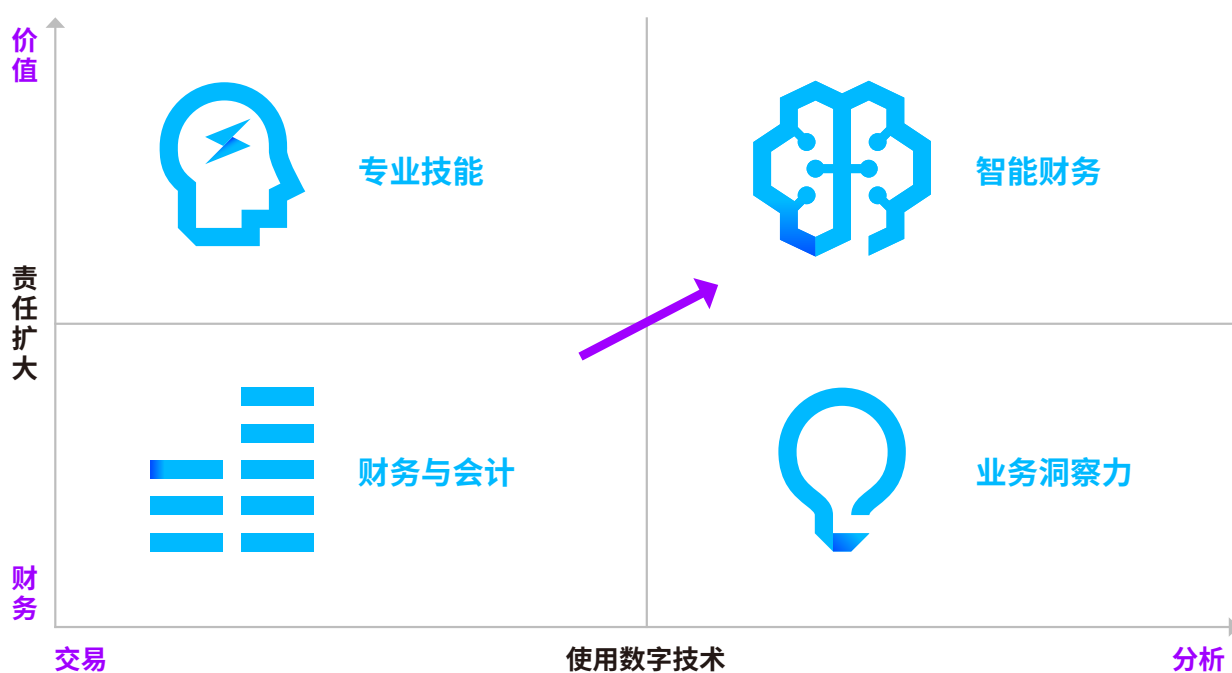
20%
2017

50%
2019

资料来源：埃森哲中国CFO调研2017。

为了填补这一鸿沟，CFO需要设立专门的计划吸引、培养和留住具备相关技能的人才，将人才培养重点从财务和会计转向分析、洞察和预测。

图五：培养未来人才

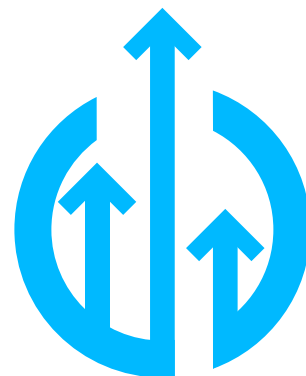




打造新的CFO文化。我们已经讨论了CFO如何摆脱消极角色，不再只是拒绝不必要支出。相反，随着财务部门在整个企业中承担的战略责任越来越重，CFO应支持开展创新思考，推动合作，找出富有想象力的解决方法。同时他们对新员工的期望也会有所变化。例如，81%的全球CFO认为“用数据讲故事”是如今财务专业人士所需的基本技能之一。

越来越多的CFO需要将自己视为企业的财务合作伙伴，与业务团队建立良好关系并作为团队的一部分来参与企业工作。在数字财务领域，CFO应该是高价值的架构师和建设者，而非控制员和记录者。

结论



我们针对高绩效财务团队开展了近20年的持续研究，中国与其他国家的CFO面临着同样的问题和机遇。显而易见，如今，CFO作为战略参与者，有望利用其数据、分析和财务知识制定全新企业战略，同时为现有业务部门提供指导。随着会计和其他日常任务的自动化，CFO将成为责任更重大、影响力更强的专业角色，例如引领数字化转型，确保企业在变幻不定的市场中把握完美平衡。最终，CFO会将财务工作有机融入企业的所有其他部门，进一步减少传统职能，以便将更多精力用于开发更先进的数据挖掘方法，为企业发展提供真知灼见。

对于CFO和立志成为CFO的员工而言，前方潜藏着巨大的机遇，那将是一条有趣且潜力无限的职业道路。

关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。我们立足商业与技术的前沿，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的交付网络，我们帮助客户提升绩效，并为利益相关方持续创造价值。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约47.7万名员工，服务于120多个国家的客户。我们致力驱动创新，从而改善人们工作和生活的方式。

埃森哲在大中华区开展业务30年，拥有一支1.5万人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页www.accenture.com以及埃森哲大中华区主页www.accenture.cn。

作者

戴康蓓

埃森哲全球副总裁、大中华区企业运营总裁

王焮

埃森哲大中华区CFO&企业价值咨询总监