

中国企业领导制高点 战略清晰 绝不含糊

在战争中，战略含糊不清有时会导致灾难式后果。以盖茨堡战役为例，在这场精彩的内战爆发当天，李将军（General Robert E Lee）命令尤维尔将军（General Richard Ewell）“尽可能”占领公墓山，而一些历史学家则指出，当时将军命令的确实意思是要想办法占领该山。然而尤维尔将军却非常犹豫，联军因此能够顺利盘踞战场高地。至于其后战况和战果，历史均有记载。

在商业世界里，战略含糊不清同样可以导致灾难式后果 - 并为首席财务官构成重大压力。事实上，根据德勤企业领导信心指标调研，过半中国大型企业的首席财务官表示，战略含糊不清也是他们三大工作压力之一。¹

事实上亦不足为奇。从首席财务官的角度，战略含糊不清是由于企业未能1) **制定**战略以应付经济波动；2) 把有关战略与内部员工，以及外部投资者和其他利益相关者，进行清晰**沟通**；3) 为实施战略而**调配资源**；4) 有效**实施**相关战

略，而导致种种不明朗因素。话虽如此，首席财务官可算是领导企业把含糊不清的战略予以清晰的最佳人选。本期《中国企业领导制高点》将探讨首席财务官如何能够利用数据，以及规划与绩效管理周期，以应付多方面的战略风险，并且在为自己营造机遇的过程中，担当企业的战略军师，促进战略实施。

战略执行框架

营商环境不稳定无疑是导致战略含糊不清的根本原因之一。经济动荡以及变化不断，促使企业检讨并修订其核心战略。同时，各首席财务官亦表示更为苦恼相关企业能否组织以及执行其业务战略。



此等因素正要考验首席财务官在决定方向与决策方面的能力，并在其企业的能力之上，有效执行相关战略。正如战略执行框架（图一）所示，应付问题需要从四个方面着手：

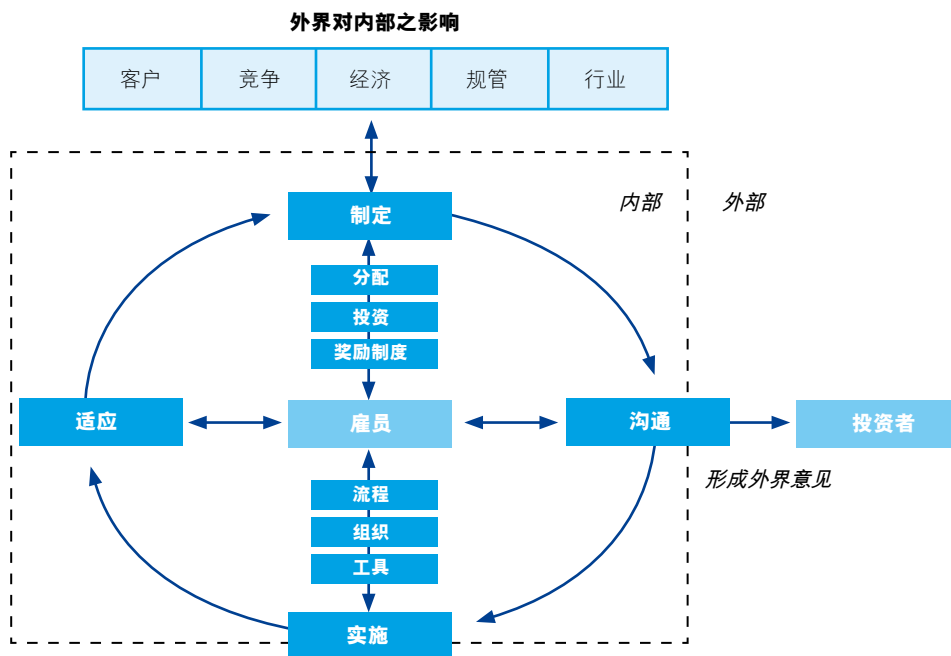
制定 - 大部分企业在选择投资项目时，都必定会选出一定数目的主要项目以进行投资，务求达到有效管理。因此企业需要想办法认定适当的投资机会，并排列优先次序。清晰制定一套专注的战略目标（如回报率、增长目标、绩效计量目标等），可作为评核及选择有关投资机会的框架。

沟通 - 战略目标若未得到妥善沟通，往往缺乏说服力与内部配合，导致有关资源分配的决策亦强差人意。战略目标相关的清晰沟通与配合，对外部利益相关者同样关键，方可获得投资者的信心。假如投资者不明白或不同意管理层有关企业目标的观点，他们亦可在资本市场上表达不同意见。

实施 - 雄韬伟略也需要精辟的执行方案。高效执行战略目标需要企业实务、投资与奖励制度方面的转变。若未能或延误有关转变，以配合战略目的，则很有可能会影响相关成果，甚至导致失败。

适应 - 最后，为达到该等目标，企业绝少采用静态的目标与战略。高效企业能够灵活平衡清晰可行的战略与相当程度的组织重迭，以应对营商环境的转变。战略得以改善，亦需要内在因素的配合。在沟通或实施战略的过程中，企业可以对内部的能力加深了解，从而反思相关重点是否恰当。

图一：战略执行框架



资料来源：Deloitte Consulting LLP

为达至战略清晰领航

在战略执行框架的各个步骤，首席财务官均有机会担当领导者，消除模糊，达到战略清晰。而且，下列四个问题引导首席财务官跳出其管理及经营者的身份，并如〈企业领导菁英四面观〉²所述，如愿担当企业的战略军师，促进战略实施。

1. 企业的核心愿景是什么？ 经济环境不稳定使企业的核心愿景和目标之有效性模糊不清。环境动荡不稳到底只是短暂干扰，还是企业需要因此重新考虑其营运方式，相关讨论也正是该问题的重点所在。首席财务官应着力落实就事实进行讨论，并协助企业了解各种可能。再者，首席财务官应利用其职能，在建构与执行战略的过程中担当中央、中立的角色，以确定任何决策均已从不同角度进行全面评估，而且有关假设与预测亦已经过实际测试。

2. 员工与投资者是否明白并同意有关战略方向？ 清晰阐述与制定战略，同样重要。首席财务官在职能上拥有独特地位，需要与员工及外部利益相关者就有关方向进行沟通。例如，首席财务官与高级领导团队应积极参与前线业务的年度规划过程，明确阐释企业的整体战略目标，并制定清晰的上级指引。另外，首席财务官应充分利用与投资者的沟通渠道，以持续判断及影响外界对企业的战略方向之观点。另外亦可透过业绩发表会或投资者路演，传达企业战略方向的转变以及管理层对未来的展望至相关信息。

3. 何谓将战略方向付诸实行的良策？ 规划与绩效管理周期不单只是首席财务官阐述战略目的之最有效工具之一，更可为配合投资与奖励制度以达到相关目标，而：

- **将愿景与企业目标转化为实际行动方案，并清晰列明所需资源，以及在指定时间内的预期结果。** 为求有效地付诸实行，投资决策应分类为维持业务如常运作的必须投资，以及为支持业务变革的战略目标。投资可能会受到一些监管，而使用传统运营资金与资本资金的亦有所区别，利用运营资金进行投资，所需审阅及绩效责任往往有限。
- **将规划融入运营财政预算，指派专责管理者以达成目标。** 已获接纳的项目所构成之影响，应列入财政规划的考虑之内，并于成本及收益中反映出相关项目。首席财务官应致力在规划与制定财政预算的过程中，避免过分仔细，提供充足内容支持相关目标，再把有关信息下达至各运营管理者。
- **利用报告与分析，以评估进度并确认所需纠正工作。** 为真正促使战略目标清晰，首席财务官应利用不同方式的分析与报告，从过程中了解出现意外结果的原因，到底是由于执行上出错，抑或是外部的现实情况有所改变。尤其是，首席执行官应扩展报告程序，包括配合企业与运营单位战略的关键业绩指标，并由企业负责计量。

再者，分析处理与支援工具的效能有所提升，为首席财务官提供平台，向业务运营者提出丰富见解。例如就产品渗透度与盈利能力、定价战略与手法、以及人口分布与地理动态等方面，众多领先首席财务官均在定性与定量化分析之间取得平衡。将此等分析一贯地与战略执行相互联系，可有助巩固相关战略，以及相关对内及对外沟通。

- **重视情景规划 - 反复验证** 情景规划在近几年逐渐兴起，特别是用以应付黑天鹅和灰天鹅事件。首席财务官应确定有关规划已考虑若干不稳定因素，例如经济实力、消费者需求、科技创新、以及规管环境，以断定类似情景及潜在外围因素。另外，首席财务官亦应该促使有关规划打破“高中低”的传统方法，尽可能包括一切可能性，让团队能够就特定情境做好准备，仔细监察相关迹象。最重要是必须在情境规划的过程中进行相关测试，以确定公司的战略足以应付各种可能。

4.有关战略是否需要企业发挥各种不同技能？而实际拥有的技术与能力，是否与理想拥有的有所差异？ 最后，内部应持续适应相关战略，并且常常对组织技巧与能力进行评估，为配合战略意图而作出改变。财政人员在建立绩效期望与监察纠正工作的执行与建议方面，担当重要角色，提供报告、分析与有关资源调配与生产力的决策支持。

战略光芒崭露

上述步骤仅可作为制衡战略模糊的框架，并非消除模糊的良方。事实上，组织理论家Karl Weick预计在未来将出现“惯性模糊”，使首席财务官的工作变得更加复杂。³

首席财务官担当其独特角色，在参与战略建构、沟通与执行的过程中保持中立态度，肩负为各方营造战略清晰的重任。透过充分利用规划与绩效管理周期以及分析能力，首席财务官能够将战略模糊减至最低，并为企业及其利益相关者达至战略清晰。作为财务主管，需要带领进行相关工作，这往往不只要要求相关人员“尽可能”做到，而是势在必行。

尾注

¹ 德勤中国企业领导信心指标2012年（六月）

² 企业领导菁英四面观：详情请浏览http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Insights/browse-by-role/Chief-Financial-Officer-CFO/Four-Faces-of-the-CFO-Chief-Financial-Officer/index.htm

³ 请参阅John Geirland < Complicate Yourself > [访问Karl Weick]：《Wired》1996年4月号： http://yo2.com/wired/2.04/features/tw_weick.html

特别鸣谢以下人士参与制作本期文章：

Ryan T'Kindt（战略与运营服务高级经理 - Deloitte Consulting LLP；rtkindt@deloitte.com）；Laura Bede（战略与运营服务高级经理 - Deloitte Consulting LLP；lbede@deloitte.com）；以及 Abhinav Astavans（战略与运营服务经理 - Deloitte Consulting LLP；aastavans@deloitte.com）。

德勤《企业领导制高点》由Deloitte LLP 德勤企业领导菁英会全球调研总监Ajit Kambil博士指导下，与企业领导菁英会培训及活动规划高级经理Lori Calabro，制作，并由德勤中国企业领导菁英会总监梁小慧改编至中国版本。

德勤企业领导菁英会 凭借我们的服务能力广度，交付前瞻性观点和新颖洞见，协助首席财务官应对自身角色复杂性、驱动企业价值增长以及顺应市场上瞬息万变的战略变革。

如欲了解德勤企业领导菁英会更多详情，欢迎浏览我们的网站 www.deloitte.com/cn/cfocentre

联系

聯絡我們以獲取更多相關資料

刘伟杰

全国主管合伙人 - 中国企业领导菁英会

电话：+852 2852 1015

电子邮件：danlau@deloitte.com.hk

梁小慧

总监 - 中国企业领导菁英会

电话：+852 2852 1620

电子邮件：saleung@deloitte.com.hk

关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其一家或多家成员所。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家, 凭借其世界一流和高质量专业服务, 为客户提供应对最复杂业务挑战所需的深入见解。德勤拥有约200,000名专业人士致力于追求卓越, 树立典范。

关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所, 我们在大中华设有21个办事处分布于北京、香港、上海、台北、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工, 按照当地适用法规以协作方式服务客户。

关于德勤中国

在中国大陆、香港和澳门, 我们通过德勤·关黄陈方会计师行和其关联机构包括德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙), 以及它们下属机构和关联机构提供服务。德勤·关黄陈方会计师行为德勤有限公司的成员所。

早在1917年, 我们于上海成立了办事处。我们以全球网络为支援, 为国内企业、跨国公司以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务。

我们在中国拥有丰富的经验, 并一直为中国会计准则、税制以及本土专业会计师的发展作出重大的贡献。在香港, 我们为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务。

本文件中所含数据乃一般性信息, 故此, 并不构成任何德勤有限公司、其成员所或相关机构(统称为“德勤网络”)提供任何专业建议或服务。在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 请咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任。

