



首席财务官洞察

首席财务官与首席信息官：加强合作的三维度

随着信息技术在提升公司价值与竞争优势方面发挥出日益重大的作用，首席财务官与首席信息官进行密切有效的合作比以往任何时候都更加重要。然而，根据德勤最近在网络讲座“打造新型首席财务官-首席信息官合作关系——首席整合官的兴起”中进行的一项调查，仅不足三分之一的受访者认为自己所在公司的首席信息官与首席财务官合作密切并相互理解。¹

虽然面临诸多挑战，但如果首席财务官与首席信息官加强合作，则可以提高彼此的能力，促使信息技术投资符合战略增长计划与业务绩效。再者，许多首席财务官与首席信息官深知良好合作关系的重要性：对于首席财务官而言，信息技术通常是最大的预算项目之一，而 22% 的首席信息官需要向首席财务官汇报。²（参见图 1）

首席财务官与首席信息官的合作在目前显得尤为重要。在 2016 年第一季度的 *首席财务官信号™* 调查当中，许多首席财务官表示，改进战略以更好地管理信息技术并提供更好的数据和洞察是他们 2016 年的首要事项。³ 他们还提出采取一系列战略措施以落实、升级并整合财务系统。本期《中国首席财务官洞察》将讨论加强首席财务官与首席信息官合作的三大维度：促进相互理解、建立有效沟通，以及发现携手为公司创造价值的契机。

powered by

The **CFO** Program

中国**首席财务官**菁英计划

全力支持

如何促进相互理解

首席财务官可通过着眼于和首席信息官之间的共通之处，更好地促进相互理解。在许多公司，首席信息官的职责与首席财务官类似，即确保当前业务有效且高效地运作，同时协助制定战略以促进未来增长与稳定。为理解这些共通之处，首席财务官应当明确在其主要的“四个角色”方面考量与首席信息官可以怎样展开合作。



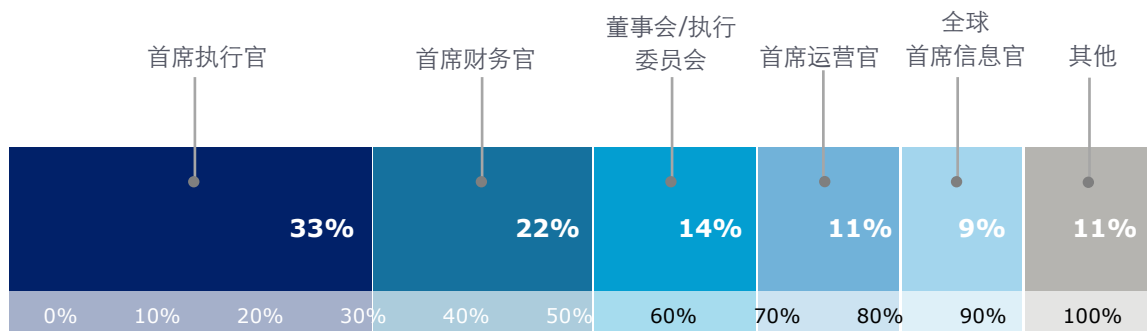
推动者：信息技术开展或确定了哪些对未来业务扩张至关重要的投资？

战略家：信息技术如何为公司的增长战略提供支持？

经营者：信息技术是否及时提供精准数据，支持交付与收入、成本、市场份额、利润和收益相关的可预测成果及洞察？

管控家：信息技术如何管理安全风险，保护核心资产？对技术投资是否有恰当的管治？

图 1：全球首席信息官汇报关系分布



数据来源：2015 年全球首席信息官调查

图：德勤大学出版社 | DUPress.com

利用“商业特质”促进沟通交流

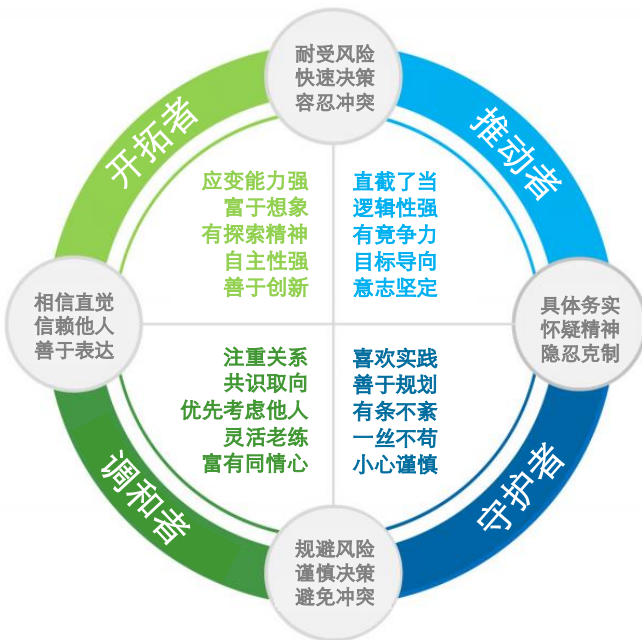
导致首席财务官和首席信息官之间无法有效交流的一大障碍在于沟通内容，首席财务官说的是财务，而首席信息官说的是技术。此外，首席财务官与首席信息官的个性也往往不同。结果就是：不同的交流风格和视角会阻碍相互了解，为双方开展有效协作造成障碍。

了解自身及合作方管理人员的行为和交流方式可极大地促进双方协作。要实现这一目标，首席财务官可通过“商业特质”架构（参见图 2），识别各种行为和交流方式，从而提高自身信息传达的有效性，并更好地理解首席信息官想要表达的内容。

在四种基本个性倾向中，首席信息官更像是开拓者及/或调和者，而首席财务官则更像是守护者和推动者。开拓者具有求新精神——热衷于各种可能性，喜欢提出新观点；调和者注重人际关系，懂得如何实现各部分的有效整合，同时具备大局观念。守护者则注重结构和忠诚度，更注意条理和细节，也可能更倾向于规避风险。推动者倾向于直接交流，不喜欢闲聊，同时注重逻辑和结果。

当推动者或守护者类型的首席财务官遇到开拓者类型的首席信息官时，合作可能会面临挑战，因为他们的观点和沟通方式有可能截然不同。因此，发现差异并调整自己的沟通方式，对实现更有效的相互沟通非常重要。当然，实际情况中可能存在与上述四种基本类型不同的个性。但重点在于，不论对方的个性属于哪种类型，首席信息官和首席财务官都应当明白个性差异可能导致的分歧与隔阂，并积极努力地与对方沟通。

图 2：商业特质的四种模



数据来源：首席财务官洞察：商业特质的力量

合作创造价值

相互理解和有效沟通是首席财务官与首席信息官有效合作的基础，另一项必要因素则是将信息技术项目与股东价值相关联。

为此，一个行之有效的方法就是，首席财务官和首席信息官就信息技术投资战略展开协作，通过收入增长、营业利润、资产效率以及市场对未来增长的期望来提升股东价值。这种方法不仅能让高管层关注股东价值，还能证明他们打算投资的信息技术系统能创造

有形股东价值。例如，首席信息官可以证实投资中间件能为增加整合未来收购的灵活性，从而提升收入增长。

首席财务官还能帮助首席信息官说明信息技术如何影响具体的关键业务流程。例如，在讨论销售过程时，首席财务官可以协助说明信息技术投资将如何改进该过程的信息内容。或者，在讨论合规过程时，首席财务官可以与首席信息官合作，确定信息技术投资会如何影响该过程的数据准确性和时效性。

首席财务官与首席信息官维持良好关系的重要性无论怎么强调都不为过。要建立一个分析当前及未来信息技术能力的总体架构，需要重点关注相互理解、沟通及合作三个具体领域。上述领域所采取的措施能帮助加强首席财务官与首席信息官的合作，并增强信息技术价值的未来前景。

尾注：

1. "Forging a New CFO-CIO Partnership—The rise of the Chief Integration Officer," Dbriefs, Deloitte LLP, August 2015.
2. The 2015 Global CIO Survey: Creating legacy; CIO Program, Deloitte LLP, November 2016.
3. North American CFO Signals, Q1 2016, US CFO Program, Deloitte LLP, March 2016.

信息技术投资治理架构

首席财务官与首席信息官协作的一个重要领域是寻求共同的信息技术投资方法来应对战略风险——此类风险可能会破坏管理层的设想或损害公司达成战略目标的能力。协作目标是建立一个全面的信息技术投资治理架构。有了这样一个架构，首席财务官、首席信息官以及其他主要高管甚至董事会都能看到特定投资的机遇和潜在风险，避免风险治理沦为事后合规行动。

有效的信息技术投资治理架构通常包含三组治理职责，具体如下：

商业技术指导委员会

- 设定技术投资的愿景/方向
- 整合技术与商业战略
- 确定风险偏好
- 将投资选择按优先排序
- 监控成果并适当做出调整

(一)、业务治理委员会

- 评估/批准商业案例和项目建议书
- 监控计划和项目管理活动
- 监督项目的执行是否符合时效、预算及其他要求，以及是否有效实施
- 提供/批准相关资源（人员/资金）
- 监控风险、能力及收益

(二)、技术管理机构

- 信息技术战略、规划及预算
- 促成信息技术决策
- 管理企业架构
- 监控并管理信息技术采购
- 提供质量保证和监管监督

在这个架构内，首席财务官可专注于建立商业技术指导委员会并与首席信息官共同推动该委员会的运作，同时协助设定运营治理参数，而首席信息官则单独负责技术治理。或许首席财务官最重要的职责就是围绕信息技术投资建立一个治理架构，协助首席信息官将适当的利益相关者纳入投资过程。确保业务领导人作为利益相关者积极参与并负责信息技术治理程序，同时参与协助投资/风险决策的制定和执行，往往是信息技术项目取得成功的关键。如果信息技术治理架构中缺失业务方，则可能导致首席财务官和首席信息官在未充分听取业务利益相关者意见的情况下替业务方做出决定。

联络

周锦昌

全国领导合伙人

中国首席财务官菁英计划

德勤中国

电话：+86 10 8520 7102

电子邮件：wilchou@deloitte.com.cn

梁乐媛

全国项目经理

中国首席财务官菁英计划

德勤中国

电话：+852 2852 1686

电子邮件：emleung@deloitte.com.hk

关于德勤中国首席财务官菁英计划

中国首席财务官菁英计划集合了本公司各资深合伙人与经验丰富的专业人员，协助首席财务官有效应对日常工作面对的挑战和需求。本计划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重复性、驱动企业价值增长以及顺应市场上瞬息万变的战略变革。

如欲了解德勤中国首席财务官菁英计划更多详情，欢迎浏览我们的网站：

www.deloitte.com/cn/zh/chinacfofprogram.html



关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即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”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、企业管理咨询、财务咨询、风险管理、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾 150 个国家的成员所网络为财富全球 500 强企业中的 80% 企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务，协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约 225,000 名德勤专业人员如何致力成就不凡，欢迎浏览我们的 Facebook、LinkedIn 或 Twitter 专页。

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 24 个办事处分布于北京、香港、上海、台北、长沙、成都、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、合肥、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

德勤于 1917 年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下，为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤在中国市场拥有丰富经验，同时致力于中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师方面的发展做出重要贡献。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过德勤中国的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。