



关键时刻 II

和首席财务官聊聊数字化世界中的数据

“现今的首席财务官都认为自己是战略财务官。”

在对首席财务官进行调研时，我们经常会有意外惊喜和发现。最近，我们就公司全球业务的数字化财务转型采访了30位财务高管，对这些对话的初步解读侧重于特定的数字技术，正如《关键时刻：数字化世界中的财务》。

这一份报告则从另一个角度揭示了首席财务官对数字化的一些看法，这一次我们分享了更广泛的财务话题，并探讨这些话题对于数字化进程的意义。

如果你想加入这个关于数字化世界中的财务的话题，这很简单。



数字化正在将财务变为
全面的战略合作伙伴

首席财务官谈数字化

我们现在所做的一切都是数字化的。

我们将不同业务系统之间的数据直接关联形成财务数据包，出具外部报告、预算以及内部报告。所以我们在企业内部已经成为一个更偏数字化的职能部门。

数字化是一被过度使用的手段。

数字化是一个被过度使用的手段，过度使用意味着人们无需对所产生的问题达到真正理解的程度。那是我们的直接反应。

数据无所不在。

我们使用实时数字化董事会议厅 (digital boardroom)，因此我们可以根据实时查询深入了解业务领域，而不是提前定义的内容。我们使用数字化形式模拟不同业务模型中的业绩波动。

数字化是与分析相关的。

数字化时代中，我们到底能采取何种转型路径？虽然我们暂时无法确切定义，但这肯定与分析有关。

首席财务官谈数据

在某些情况下，数据收集大于数据分析。

大部分是属于上游流程中的一个功能，在没有对预期最终结果进行适当监督的情况下，这些流程就已经到位运转了。

这就像象形文字。

我正在清理杂草，这是用来比喻其中的困难，如应该用厘米、英尺还是英寸测量高度？用磅还是公斤称重？摄氏和华氏温度之间如何转换？你可以得到某个答案，但是因使用了不同的编译方式，使其显得不知所云。除此之外，还有软件技术和语言。比如文字是用什么语言写的？是用法语写的还是一些经过数百次更迭的亚洲语言或罕见方言？所以我们会经历一些现实的关于不同数据的挑战，有时候会有点神秘，但事实确实如此。

这里有难以想象的价值。

这是巨大的数据集。问题是很难从中获取学习、合作及其他有价值的信息供有需求的企业应用。因此，对于那些有能力支付相关数据服务费用的企业来说，这是非常有价值的。



当人们对数据发出抱怨时，不禁令人哑然失笑



财务必须领先一步

首席财务官谈商业模式

我们必须更加灵活地为我们的业务服务。

我们已经看到业务模式的变化，收入确认的变化，以及控制环境的变化，财务团队不仅要跟上变化的步伐，更要朝着前进的方向领先一步。

问题是这对财务意味着什么？

对我们而言，数字化的最大方面是如何改变消费者群体，如何改变消费者的行为，以及如何改变客户的商业模式。

预测和模拟。

因为我们需要更好的透明度和可见性，我们已经投入了大量的解决方案，使我们可以预测和模拟我们业务的不同组成部分的业务绩效，并且具有实时性、交互性。

当客户和供应商将其系统设置到位时，提前与他们一同行动，将会是至关重要的。

过去几年发生的变化是，数字化、智能手机以及其他一切都变得至关重要。我们在公司内部，甚至在客户和供应商之间进行沟通的方式已经发生了相当大的变化。

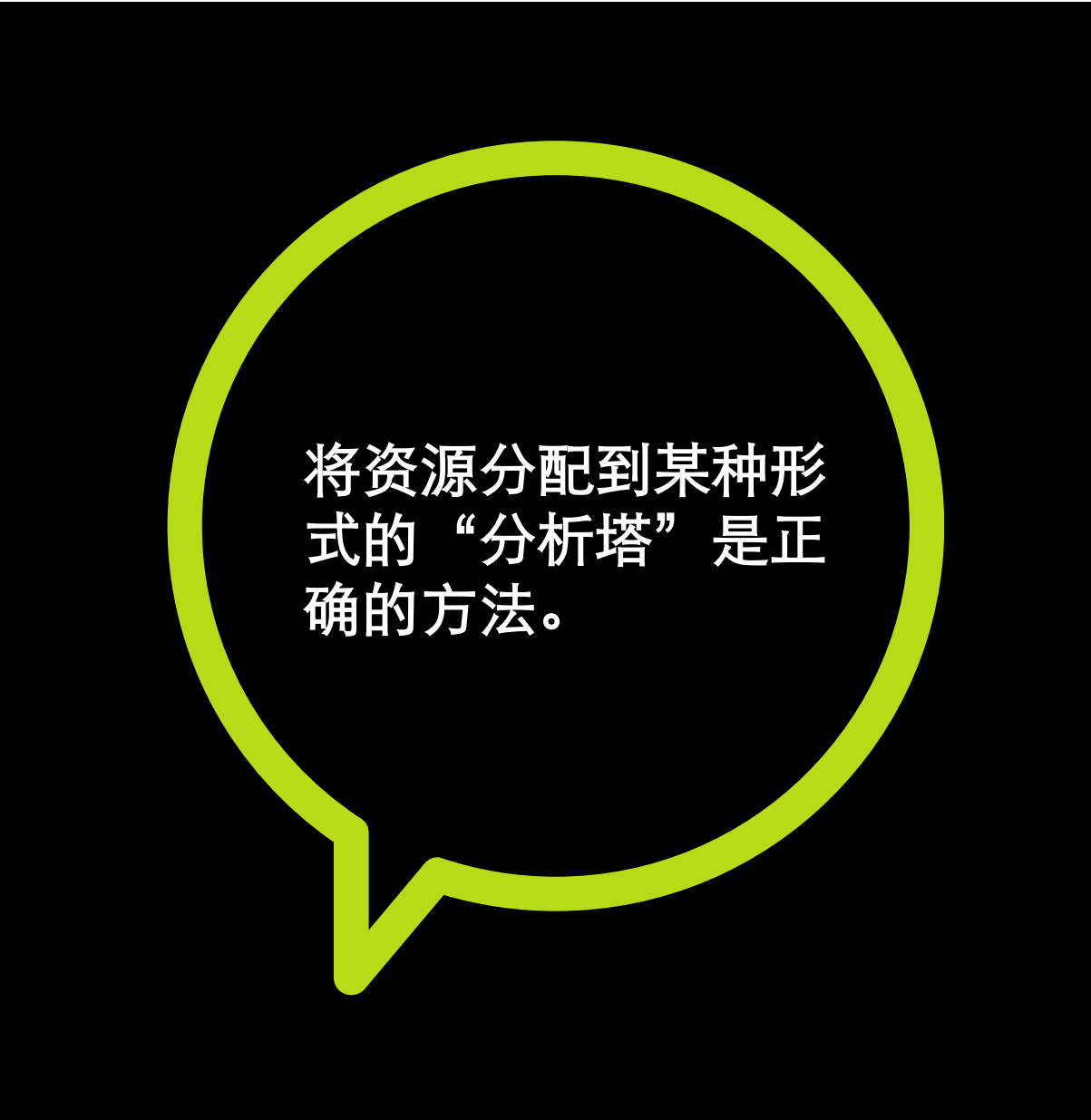
首席财务官谈分析

我们无法负担资源重复配置。

提起数据科学家时，我们不可能在多处重复配置资源。所以，我们的把这些资源设置成为一个中心或几个专家中心。这样一来，我们能够通过一系列业务合作伙伴充分利用这些能力，将业务需求转化为所需的分析解决方案。

弥补差距对财务来说是一个挑战。

如果把问题留给数据科学家和分析师，他们缺乏相关领域知识，甚至不清楚怎样正确提出问题。如果将问题留给业务部门，则不一定能发挥分析的潜能和力量。因此，对财务工作来说，弥补这些差距将是一个挑战。



将资源分配到某种形式的“分析塔”是正确的方法。



我宁愿有分析能力。

首席财务官谈人才

没有足够的人才知道如何处理大数据。

在如何处理大数据方面，缺乏足够人才。我认为如何处理大数据这将是至关重要的。在IT和电子商务领域、内部审计以及在财务计划和分析（FP & A）方面，我们都需要这类人才，并且这仍然是当前大部分员工缺乏的技能。这在未来五年将是非常重要的。

我们正在寻找的变化并不是由报告团队推动的。

数字化财务会给企业在未来财务人才获取方面带来挑战。这些能够驱动企业变革的人并不需要太聪明，但却需要有创意。我经常称他们为“非典型性会计师”，他们能够展现出深入了解某项事物的能力。而我们那些训练有素的财务人员，也就是被认为“典型性会计师”的人，倾向于继续留在报告团队中。而能够给我们带来变化的，并不是这些从事报告工作的人，而是那些参与企业业务与分析工作的人。

我们知道有些人可能达不到。

今年我们更关注于员工和他们拥有的技能。我们了解每一个员工并清楚他们的优势。这将有助于我们了解需要做些什么来使他们各居其位。但是，我们需要应对有些人能力不足的情况。

需要培养更广泛的财务人员来进行分析。

我们必须让员工有机会锻炼已具备但从未有机会真正施展的技能。通常，从事会计和财务工作的人都是从分析开始练习的。通过给予练习与工作的机会，他们就会成长。

我们已经模糊了这条线。

我们发现，即使在我们的会计核算部门中，人们也有能力成为出色的业务支持人员。以前，企业财务负责业务支持，并把所有交易与核算有关的东西全部丢给隔壁的会计团队。但现在，这一界限已经开始模糊。我们培训企业财务要熟悉会计分录、税务法律，反之也要求会计团队了解业务。

首席财务官谈实时

人们想知道在一天中我们如何生产某个产品。

我还记得在过去我们月底关账时，首席财务官在门外着急地等着最后的结果。今天，人们想精准的知道我们在某款产品上的表现与去年同一天相比如何。当产品价格变化或推出新促销方案时，我们必须至少每天向他们提供数据，甚至每天多次提供更为精细的数据。其次，我们还必须能够解释数据背后的含义。我们的商业领袖并不指望我们能够回答所有问题，但他们至少希望我们有一些答案。

这个想法是将信息提供给需要它的人。

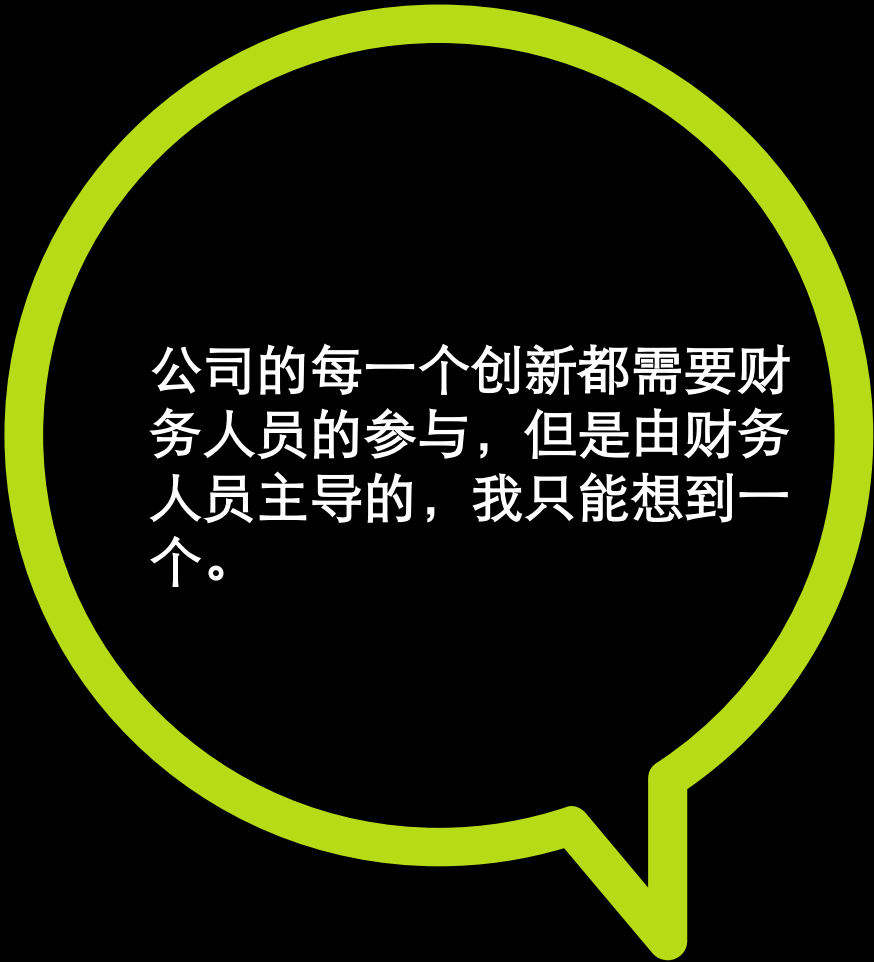
我们正在努力发展我们的实时业务和实时决策，也就是将信息提供给需要它的人。我们正在提高自助服务使用，这使管理层有可能使用基于云的基础设施掌握信息。在他们的平板电脑上、手机上以及笔记本电脑上。我们需要更容易的访问。

所有上游数据都需要同步。

对实时数据的需求也要求我们能够提供实时的财务管理支持。为了能立即获得数据，并进行适当分析后将其提供给业务合作伙伴，所有上游数据都需要同步。



对实时数据的渴望



公司的每一个创新都需要财务人员的参与，但是由财务人员主导的，我只能想到一个。

首席财务官谈业务伙伴

于是我们转而成为业务伙伴融资。

我们曾经有所谓的业务经理，他们会做融资、采购以及供应链相关工作。后来财务经理方面变得更加专精，财务经理虽然非常专业化，但是看起来与业务却稍显脱离。所以后来我们向专职业务和财务伙伴关系。

财务小组不能仅凭一己之力。

每天产生的数据量是惊人的，而且这些数据是非结构化的。所以综合这些数据并获取能够用来进行决策的有效信息并非易事。在大多数情况下，财务小组不能仅凭一己之力。我们必须获得业务的参与和支持。

首席财务官应该这样做。

我要成为这样一名首席财务官，即确保首席执行官懂得如何在花费什么、不花费什么以及何时花费上做决定。首席信息官会被非其专业背景相关的信息所淹没。他们的专业背景是系统和技术。而能够识别哪些信息能给企业带来收益，哪些对业务有意义是首席财务官应该做的事情。

我们已经登上了价值创造的阶梯。

作为过去10或15年间的财务职能部门，我们已经登上了价值创造的阶梯，即从纯粹的管家到成为业务伙伴。我想现在财务组织即将采取的两个步骤也是成为转型媒介和数据科学家。

首席财务官谈应用

我们正在寻找每天清晨从屏幕上弹出的信息。

它会告诉你当天最重要的信息，强调未来六个月的情况，然后提醒你一年或者两年后将要面临的三件事。

我们开了个好头。

我们有一个由财务人员和高层领导使用的财务应用。对于财务来说，通过这个应用可以很容易实现将某年数据与以往年度数据、预算数据进行比较。但是，如果你把这个应用给一个不习惯从财务视角看世界的人来用，将会非常艰难。所以，如果我们希望别人也能使用它，我们必须设置其他的应用视角。



我尚不能将其称之为
模型管理工具。



在过去，财务工作相对简单。

首席财务官谈灵活

我们正在经历一个事物快速变化的时期。

以往的商业模式已经很好理解了，但现在我们正在经历一个事物快速发展变化的时期。我们向消费者投放广告的方式正从大型的热情的广告活动转向数字化内容创作。财务部门必须细致了解这种环境是如何运作的，才能帮助企业领导者做出更好的决策来进行资源配置。

你必须保持灵活性。

如果你愿意，肯定有机会出一本经验手册，这样的东西很多。但是这是一个非常有活力的世界，你必须保持灵活性。我们生活在一个被监管的世界中，将会不断涌现出一些大工程，我们需要不断对此作出回应并进行管理。

快速运行的业务就像一辆极速跑车。

财务的主要目标是帮助管理层根据我们对未来的判断和理解作出决策，这包括帮助加快决策的过程。一个快速运行的业务就像一辆极速跑车。你不能刹车太晚，也不能刹车太早。

首席财务官谈转型

我们有一个叫做财务转型办公室的全职小组。

百分之百地专注于推动财务自动化。到目前为止，我们已经完成了流程自动化，例如核对账目，这是会计和财务机构最基本的工作。我们也正在实现整个明细账对账过程的自动化处理，这些工作以前完全依靠全球各不同实体中的数百名财务人员手工完成。

对于我们来说，转型是从**1,000人的财务到600人的财务**。

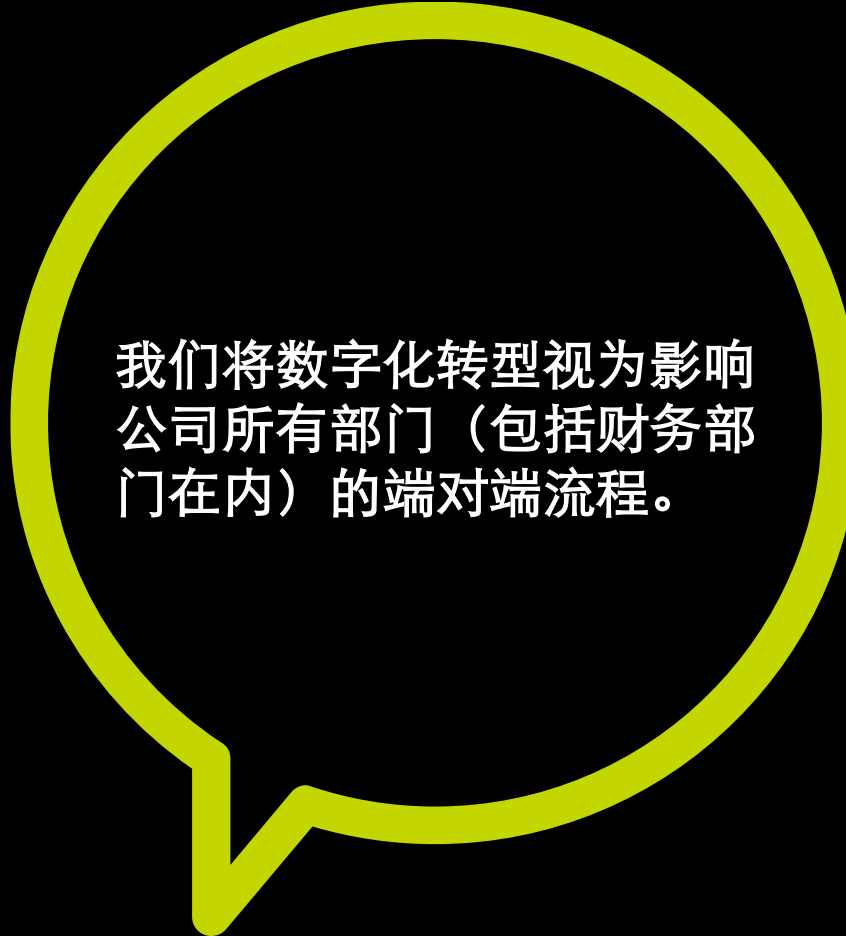
而这600个人将减少在数据收集上所花时间，而花更多的时间充当财务顾问角色。

10分制下我们现在处于6分。

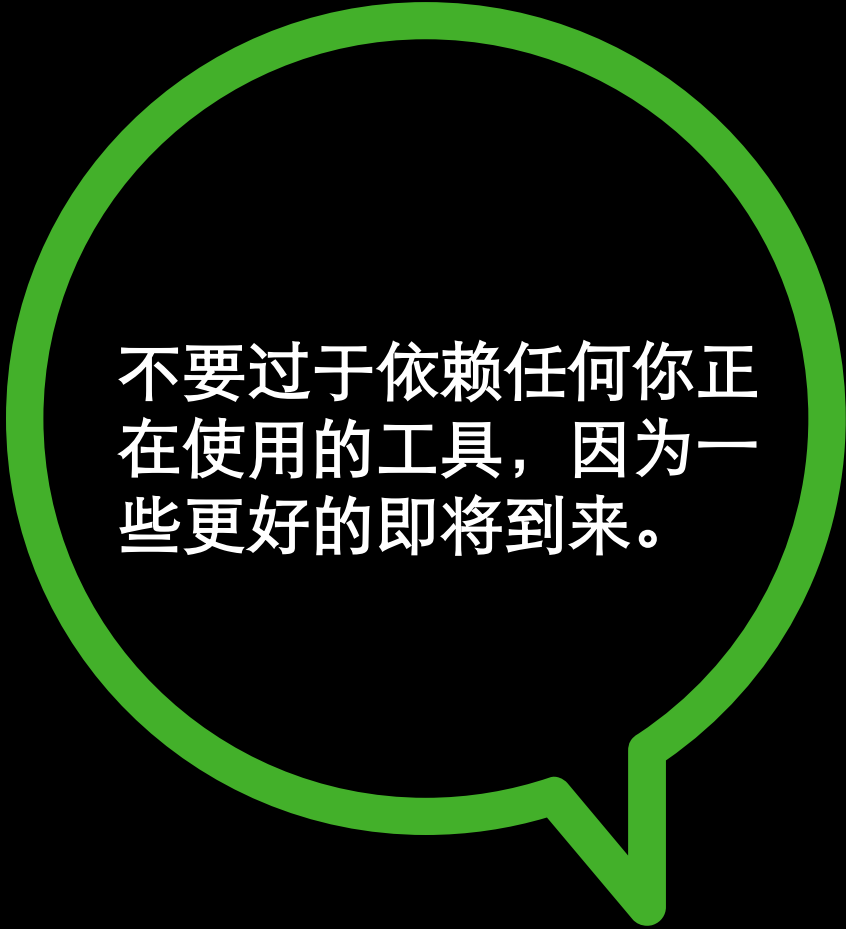
在我们的转型过程中，如果是10分制的话我们目前处在6分的位置上，这相对容易和快速。但到达7分将感到吃力，8分将更加困难。

它将为我们的销售人员和客户创造一个更好的流程。

对我们来说，最大的机会之一就是**从报价过程全方位驱动非接触式交易**。一旦销售人员发现商机，我们将剔除过程中的人为干扰。销售人员直接向客户报价，客户可以对其进行复核、修改、接受以及实际购买，整个流程中无需打印或签署任何文件。这正是我们在努力进行的工作。



我们将数字化转型视为影响公司所有部门（包括财务部门在内）的端对端流程。



不要过于依赖任何你正在使用的工具，因为一些更好的即将到来。

首席财务官谈科技

我们知道科技伟大，但是我们不知道科技会改变世界。

我们不知道会发生什么。社交、移动和云一（看似相关）含义各不相同。云曾是飘在天空中的陆地，社交是你在晚上的活动，移动是加油站。我们知道科技伟大，但是我们不知道它会改变世界。

令人尴尬的是，仅有少数人使用这些工具。

过去五年来，我们投入了大量的财务自助服务工具，令人尴尬的是只有少数人使用这些工具。我们可以看到谁登录了，他们在那里花了多少时间。所以现在我们正在开展的一项重要倡议就是如何使人们应用这些工具。人们总是更喜欢谈论，而不是自己亲自去尝试使用它们。

这不是轻松工作。

你不能只是说：“电脑，把这些东西弄出来，给我很多的信息。”你必须要有假设，算法来测试。你必须用十几种不同的方法进行剖析，用不同的方法得到相同的答案来证明你的理论。

你必须有一个良好稳定的环境才能工作。

我想为了使用这些机器人技术或更先进的分析工具，你必须有一个非常稳定的环境来工作。即系统运行良好，高度集成，而且控制到位。如果是这种情况，你将有机会在财务或会计职能方面做更多的事情。但是如果不是这样做，你可能花费大量的时间，却只能试图保证其运转而已。

首席财务官谈风险

我们公司对于风险过度谨慎，或者说太过谨慎。

我们的新项目范围过大，导致遇到的阻碍过高。其实，我们应该通过限定项目范围来测试我们的想法。那么即使失败了也更容易被接受。

怎么做都不足够。

你从不会100%地确定，而且这是一个不断升级的战场。怎么做都是不够。当前，写字楼里充满了身着运动衫和蓝色牛仔裤的年轻人，每天工作12小时，每周六天，由政府和其他人给予酬劳；还有一些人无所事事，只是攻击和破坏，包括任何与经济利益相关的危害、政治窘态或破坏公正的行为，这是现代版的蓄意破坏。

对于风险控制，我们应该尽全力做到最好。

然后，忘记自己的存在。



面对新想法时，我们应该先着眼于小范围测试。

行动选择

首席财务官如何应对数字化带来的变化，并没有唯一的答案。但这并不意味着对未来的机会没有一致意见。

1

首席财务官应加深对数字技术的理解及其对财务职能的潜在应用。并且整个财务领导小组应参与其中。

2

重点关注流程自动化，以便更有效地为业务提供服务。另外，让数据一起行动起来。这是更迅速、准确地分析和解读信息的一个先决条件。

3

重新审视您的财务人才模型，确保为满足日益增长的业务伙伴需求做好了准备。

4

付诸行动。向公司其他成员表明：财务部门正在努力降低成本，以节省时间提供更有价值的工作。

无论您是专注于人才、技术、分析或本报告涵盖的任何其他主题，整体的最终结果都是一样的。企业领导者希望财务更快地提供更好的见解，以帮助他们可以做出更明智的决策，同时降低风险。数字化世界中的财务转型正是为了快速有效地满足这些期望。

保持对话

数字化变革不会消失，而是正在成为主流，影响到我们所见业务的方方面面，这其中也包括财务。跟上新发展的一种方法是加入与多个行业和其他地区的其他财务领导者的焦点对话中。

我们致力于保持这些对话
我们欢迎您的参与。要了解更多信息，请访问www.deloitte.com/us/crunchtime。

如果您想了解更多关于其他公司在数字化财务方面的工作，您还可以联系Steven Ehrenhalt
在hehrenhalt@deloitte.com。



作者

Steven Ehrenhalt
**Principal, US and Global
Finance Transformation
Leader**
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 212 618 4200
Email: hehrenhalt@deloitte.com

主要联系人

胡伟杰
合伙人
中国区财务管理转型服务领导人
电话: +852 2238 7248
电子邮件: davidwwu@deloitte.com.cn

杨颖
合伙人
中国区财务共享服务业务领导
电话: +86 10 8520 7822
电子邮件: megyang@deloitte.com.cn

孙杰
合伙人
国有企业战略客户服务
电话: +86 10 8512 5939
电子邮件: cinsun@deloitte.com.cn

栾宇
合伙人
金融行业客户服务
电话: +86 10 8512 5831
电子邮件: yluan@deloitte.com.cn

Enkhzaya Nyamdorj
合伙人
跨国企业财务转型服务
电话: +86 21 6141 1008
电子邮件: enyamdorj@deloitte.com.cn

黄耿
总监
财务管理转型服务, 北京
电子邮件: anhuang@deloitte.com.cn

沈诗文
总监
财务管理转型服务, 北京
电子邮件: soshen@deloitte.com.cn

金睿
总监
财务管理转型服务, 上海
电子邮件: mijin@deloitte.com.cn

杨扬
总监
财务管理转型服务, 上海
电子邮件: steveyang@deloitte.com.cn

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 以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络为财富全球500强企业中的80%左右的企业提供专业服务。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263,900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](#) 专区。

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及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验，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等方面的发展作出重要贡献。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。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。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。