

作者:

The  
Economist

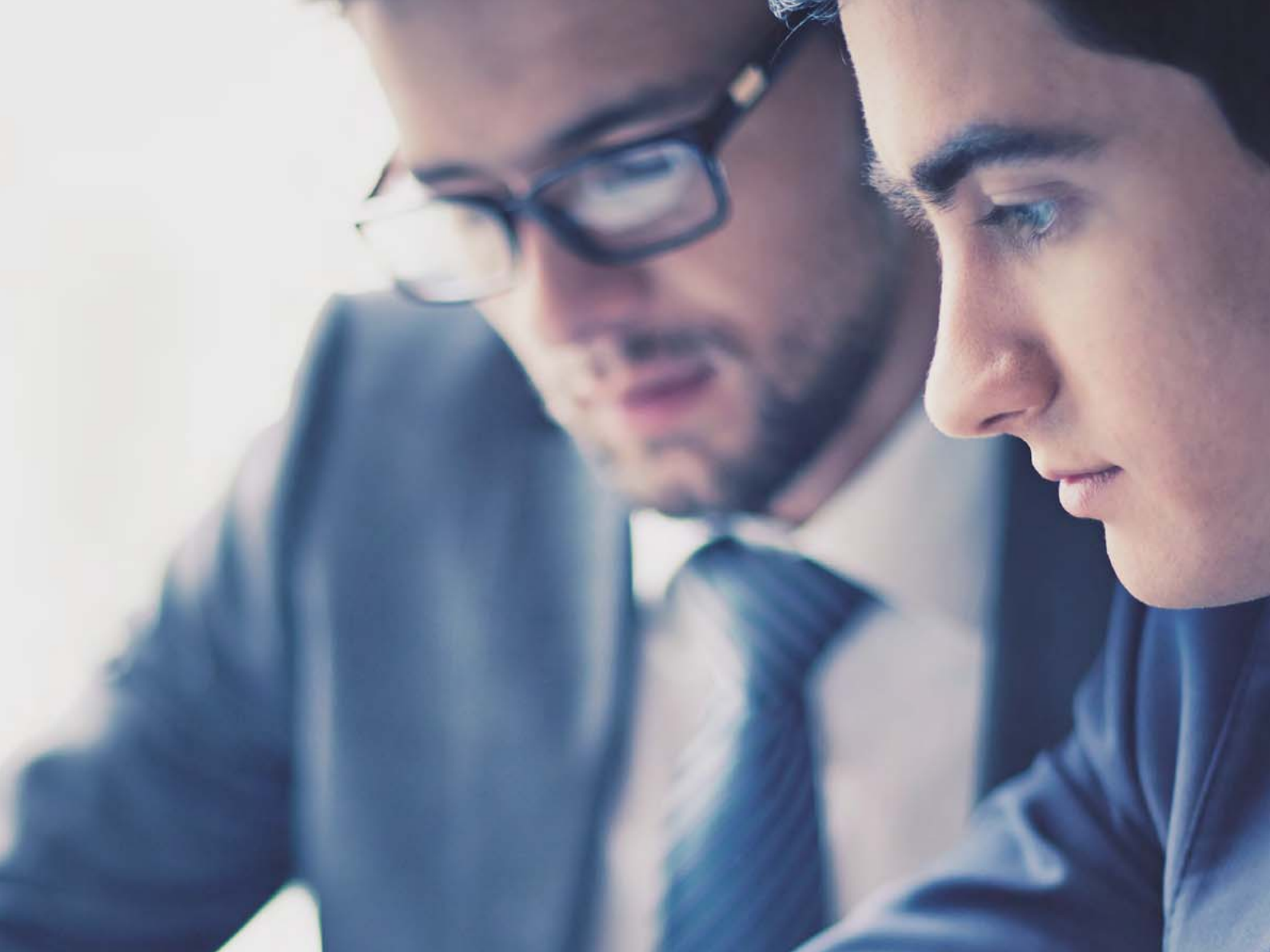
Intelligence  
Unit

# 受数据驱动的 CFO



A more human resource.™





本系列文章从三个视角阐述了首席财务官不断演变的职责：首席人力资源官、首席执行官和首席信息官/首席技术官。

洞察报告基于对最高管理层或高级管理人员的采访、理论研究、商业文献以及对分析师的采访，并涵盖自然资源、科技、消费品、金融服务、ICT 和汽车等多个领域 - 还涉及相互关联的各种趋势，包括技术在商业中的深化作用、人才战争、在当今 24/7 的媒体时代中进行企业报告所面临的挑战、围绕组织结构（内包/外包）以及当前运营支出与未来资本支出之间的权衡。

## 受数据驱动的 CFO

在当今这个时代，数据和技术对企业的日常运营以及发展战略起着越来越重要的作用。人工智能、机器学习和大数据能促进财务报告和合规性、监控市场动向、跟踪供应链效率低下的情况、实现更灵活的外包、支持员工和人才管理工作以及预测未来趋势。如果现代技术出现了问题，它们能摧毁整个企业，让其声名狼藉；最引人注目的是黑客和隐私侵犯问题，它们也越来越成为高级管理层最担忧的问题。

此外，更多的数据并不总是意味着更好的数据。有缺陷的信息可能导致灾难性的决定或错误的模式。例如，Google 的流感追踪程序项目一度被誉为开启了大数据时代的新篇章，但最后结果却是其疾病跟踪能力存在严重缺陷。据金融时报报道称，相较之下，美国疾病控制与预防中心提供数据的速度更慢，但更准确。

总部位于新泽西的风险管理公司 Dunn & Bradstreet 的 CTO Curtis Brown 说：“今天，不同的一点是各个现代企业不再仅仅使用技术，而是越来越多地意识到技术对其战略和未来发展的重要作用。”

当前的挑战包括：



技术深化作用



人才战争



在 24/7 媒体时代的企业报告

人工智能、机器学习和大数据能促进财务报告和合规性、监控市场动向、跟踪供应链效率低下的情况、实现更灵活的外包、支持员工和人才管理工作以及预测未来趋势。如果现代技术出现了问题，它们能摧毁整个企业，让其声名狼藉。





## 受数据驱动的 CFO

Cisco 的 CTO Zorawar Biri Singh 表示，云和移动工具以及基于算法的分析促进了技术深化的过程。“所有一切都在实现数字化，如果您没有参与，那么您基本上就不具备竞争力”，他说，“如果您是轮胎制造商、从事咖啡销售或娱乐行业，那么您首先本质上就是一家技术公司”，Singh 说，“这会影响 CEO 和 CFO 对其企业的思考方式。”

全球食品杂货商 Tesco 的 CTO Edward Mesrobian 分享了这一观点。“越来越多的公司正意识到他们受数据驱动。没有世界级的数据系统分析，经营业务基本上就是盲人摸象。”

毫无悬念的是，市场调查公司 Gartner 调查显示，全球五分之一的 CIO 现在直接向 CFO 报告，而 CFO 负责授权四分之一的 IT 投资。这意味着 CFO 必须对新兴技术及其高层管理伙伴 CIO 和 CTO 有更好的了解。



五分之一的 CIO 现在向 CFO 报告<sup>1</sup>

“所有一切都在实现数字化，如果您没有参与，那么您基本上就不具备竞争力。这会影响 CEO 和 CFO 对其企业的思考方式。”

CISCO 公司 CTO Zorawar Biri Singh

## 从结账到编写业务计划

新技术对 CFO 最显著的影响体现在“结账”或完成季度报表方面，对各种规模（在营业额和员工人数方面）的公司而言，这两项工作的速度与正确度都是一项优势。SAP America 的 CIO Michael Golz 表示，最先完成报告的公司定义了信息和传达方式。GE 公司 CIO Jim Fowler 表示，公司的一些部门通过采用一整套先进技术，在一天内即可完成季度账，由此设立了高标准。

“我们正尝试将这一旧的庞大架构转变为一种实时文化，即从将所有工作堆在月末或季度末转变为实时对交易进行过账，同时也实时进行转账，以便能对行业中当前发生的情况有一个更好的了解”，他说。

数据和技术也在告诉 CFO 有关公司生产、供应链和效率的更多情况。“随着我们开始看到越来越多的数据从我们销售给客户的机器（比如飞机引擎和机车）中产生，我们也开始了解数据并不是一项幕后活动。”

新技术通过以下方面帮助 CFO：



完成季度账



揭示有关公司效率的信息



针对劳动力进行决策

GE公司的Jim Fowler 表示：“实际上它正是我们商业发展战略的核心。”例如，GE 承诺到 2020 年节省 10 亿美元的 IT 成本。Fowler 说，重点并不是要削减成本。而是要依靠从企业数据、供应链数据和客户数据中提取信息，以生成高质量的销售线索、提高生产效率并缩短生产时间。

技术对 CFO 的第三个影响与组织结构和劳动力决策相关。数据能帮助 CFO 对劳动力成本、优势和整体结构有全方位的了解，而人力资源报告和跟踪在年度报告文件中得到了越来越详尽的说明。数据还能帮助决策如何保持内部运作和外包项目的平衡。

CFO 对于员工规模等问题拥有重要且经常是决定性的话语权。他们需要作出外包决策，其中可用技术是最基本的考虑事项：哪些类型的职能现在可以分包出去，哪些最好保留在内部？“CFO 对于我们所说的‘正确采购’至关重要”，Brown 先生说。Dun & Bradstreet 应在内部保留哪些关键的职能以及最好将哪些外包出去？“CFO 和 CTO 当前在持续讨论这一平衡。”他补充道。至关重要的是，公司必须确保拥有关于劳动力和组织的高质量数据，并以此为基础做出良好的决策。有缺陷的数据可能导致不良决策。

数据可以帮助 CFO：



获得对劳动力成本的了解



做出更好的外包决策

“CFO 对于我们所说的‘正确采购’至关重要，CFO 和 CTO 当前在持续讨论这一平衡。”

Dunn & Bradstreet 公司 CTO Curtis Brown





“他们（CFO）拥抱科技、学习其方法并从全新的角度看待技术，将其视作营收驱动因素以及客户服务和创新的促成者。因此取得了显著的进步。”

Dunn & Bradstreet 公司 CTO Curtis Brown

## 受数据驱动的 CFO 共同设计

技术的普遍存在性意味着 CTO 或 CIO 不再仅仅是向 CFO 要求获得新的投资，而是要一起合作，以确保技术能支持整个业务。

“这更像是他们之间共同设计分析能力，而不是曾经传统的‘供求’关系”，SAP America 的 CIO Michael Golz 表示。目前，一个更具迭代性的流程正开始发挥作用。

公司各种技术提供的数据能帮助 CFO 制定业务计划和战略。“当今的 CFO 承担了更具战略性的角色”，Tesco 的 Edmond Mesrobian 表示。“我们在参加很多会议时会讨论我们的业务决策，而不再仅仅局限于财务方面。我们会讨论整个公司的发展方向。”Mesrobian 和他的财务伙伴会定期发布受数据驱动的业务计划。“我们共同制定年度计划、明确我们的目标、讨论我们希望从技术角度实现什么，以及为此我们要采用哪种财务模型？”

D&B 的 Curtis Brown 还认为，CFO 能够扩展他们的视野并发现技术支持组织达成目标的途径。“他们不仅要看到我们在实现财务目标”，他说，“他们还必须成为战略合作伙伴，理解（技术）计划的价值以及该计划是否不仅实现了财务意义上的里程碑，同时实现了职能和学习相关的业务目标。”

所有这些对有的 CFO 而言可能令人望而生畏，但他们必须快速学习。“你能看到，他们渐渐了解到技术正在切实地推动大量决定业务的基础元素。”Brown 表示。

“他们拥抱科技、学习其方法并从全新的角度看待技术，将其视作营收驱动因素以及客户服务和创新的促成者。因此取得了显著的进步。”

但是他们需要帮助—即使是在最精英的机构内，CTO 或 CIO 必须提供这些帮助。“我的工作是为确保 CFO 及其在哈佛的整个财务部门拥有完成工作所需的工具”，哈佛大学 CIO Anne Margulies 表示，“我们目前投资于分析工具，CFO 和我形影不离。”

CFO 能够扩展他们的视野  
并发现技术支持达成组织  
目标的途径

作者:

The  
Economist

Intelligence  
Unit



A more human resource.™

## 关于 ADP (NASDAQ-ADP)

领先的人力资源技术，全面的人力资本管理。来自世界各地不同类型、不同规模的企业依托ADP的云端解决方案和服务，帮助其充分释放员工潜力。从人力资源、薪酬到人才管理，再到福利管理以及公司的合规性，ADP带来极具深度和广度的专业知识，与客户携手构建更为优秀的员工团队。更多资讯，请访问[www.adpchina.com](http://www.adpchina.com)。

## 关于经济学人智库

经济学人智库是全球商业智能的世界领导者。它是经济学人集团的B2B分支，该集团出版发行《经济学人》报纸。经济学人智库就全球市场趋势和商业战略提供实时、可靠和公正的分析，帮助高管们做出更好的决策。更多信息可见 [www.eiu.com](http://www.eiu.com) 或 [www.twitter.com/theeiu](http://www.twitter.com/theeiu)。

## 关于该系列

ADP 携手经济学人智库共同赞助了这一系列文章，引导您应对CFO这一职位面临的各种挑战。如需了解 ADP 如何帮助您将财务和人力资本、数据和技术连接起来，请通过以下方式联系我们：

 4008-215-632

 [www.adpchina.com](http://www.adpchina.com)

 [www.linkedin.com/company/adp](http://www.linkedin.com/company/adp)