财务转型

季度动态报告

二〇一二年八月
第一期

咨询

本期内容

从记账到增值

财务转型成功的关键

由首席财务官研究服务公司（CFO Research Services）和毕马威国际合作编写

www.kpmg.com/cn/Quarterly-Business-Update

从记账到增值

财务变革对于全球很多企业来说似乎已经成为一种常态。这些变革通常由外部和内部的各种因素所引发，如监管变化或成本控制；同时，财务变革又引起其他方面的种种变化，如技术需求、财务组织架构和技能、财务在企业内部的价值定位等。

正因如此，毕马威国际与首席财务官研究服务公司（CFO Research Services）合作完成了关于财务转型与变化的第二份报告。这份报告以去年我们所作的第一次调查为基础，对来自南北美洲、欧洲、非洲和亚洲的443名高级财务管理人员进行了访谈。

大型、复杂甚至高额的转型项目并非唯一答案。

在本期的财务转型季度动态报告中，我们将概括介绍财务转型与变化第二份报告的独到见解。

1. 实现有意义的转型

财务职能可以通过建设性的变革为企业运营提供增值，例如，支持企业的战略发展和增长目标。然而，这就需要财务部门在增强分析能力及运营经验方面增加投入。

2. 应对管理信息的需求

企业内部和外部对报告的需求在不断发生变化，这要求企业更及时、高效地编制报告，并提供更准确、深入的分析。因此，财务部门需加大力度，不断提升将原始数据转化为商业智慧的能力。显然，工具本身无法解决所有问题，企业更需掌握数据管理的方法以及分析结果的技能。

3. 寻找合适的技术

长期以来，众多企业都面临信息系统过时的难题。长期加强信息技术与财务之间的沟通与联系，利于获得充分的技术支持，并保持灵活性。尤其需要指出的是，大型、复杂甚至高额的转型项目并非唯一答案。

KPMG
cutting through complexity

© 2012 毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。©2012毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国外商独资企业，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。
毕马威的名称、标识和“cutting through complexity”均属于毕马威国际的注册商标或商标。

4. 人才兼备，有的放矢

如今，越来越多的企业将财务划分为操作性的业务活动（常常为离岸或外包）和蕴含更高价值的业务活动，从而使得财务人员的职业道路也随之发生了转变。当今企业希望财务人员具备更加全面的技能，包括全球视野、科技知识、项目管理与沟通能力，还常常要求他们具备财务领域之外的经验。

5. 提升财务在企业内部的价值

财务的角色在不断扩展，并且逐步地在运营层面上协助执行分析，及对未来发展提出见解。我们在调查中所采访的财务管理人员指出，企业领导团队对以上变化持肯定态度，并且看到了财务在决策支撑过程中体现的价值。

6. 达到合理的结构平衡

财务职能需要在集中化管理与深入参与业务之间达到平衡；集中化管理的目的是实现成本效益，而深入参与业务则是为了增值。财务的组织结构与地理分布也会随之发生改变。建立离岸中心及内部的“卓越中心”来分别处理操作性业务和高附加值业务的做法愈加普遍。

7. 适应监管变化

会计和税务等方面的监管变化会一直存在，。企业若具备有效识别、分析及满足监管变化的机制，则占尽先机。在这种情况下，越来越多的企业成立了负责监管合规的专业团队，而这些团队发挥的作用也愈加重要。

8. 明智地使用外部顾问

尽管很多财务管理人员都在财务转型项目中使用外部顾问，但企业整体（包括财务和其他部门）最终掌控财务转型或变化是至关重要的。

财务不再仅仅只是提供及时、准确的信息或提供账务处理。市场的动态变化、业务的复杂性、风险管理问题，及其他多种因素促使业务部门向财务寻求帮助。每个企业的财务职能变化各不相同；一直以来，我们观察到的变化不大或者多是渐进性的转变。然而，目前我们看到了企业正在用更明确且协调的方式来为财务定义新的角色。那些最成功的企业已经在财务专业知识与业务密切联系两者之间找到了平衡。

毕马威—支持财务转型

毕马威致力于协助企业，为财务定义新的角色。我们将定期编制《季度动态报告》探讨行业的最新形势。如果阁下希望继续收到这些最新资讯，或对本文内容有任何查询，请联系：

isabel.zisselsberger@kpmg.com
+852 2826 8033

julia.huang@kpmg.com
+852 2847 5158

财务转型成功的关键

财务职能在向新的高度攀登的过程中，很容易因一时疏忽而发生差错。我们采访的高级财务管理人员敦促同行不要忽视以下这些至关重要的问题。

- 获得首席执行官及董事会（若可能）的强力支持。
- 在落实财务转型的重要举措前，尽早与业务合作伙伴接洽，并听取所有合作方的意见。
- 将数据和分析结果转化为业务部门的惯用语言。
- 在设立共享服务中心时明确相关角色和职责，尽量减少部门之间的利益冲突。
- 认识到企业内部总是存在着对信息技术资源的竞争，而财务部门不一定每次都如愿以偿。
- 为争取资源做好准备，拿出充分的理由。

《从记账到增值》，毕马威国际和首席财务官研究服务公司（CFO Research Services），2012年

KPMG
cutting through complexity

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2012 毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。© 2012毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国外商独资企业，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。 毕马威的名称、标识和 “cutting through complexity” 均属于毕马威国际的注册商标或商标。