

CFO 洞察：

重塑财务部门职能 充分释放业务价值

成长型企业依靠财务部门推动数字化转型，实现业务增长。



引言

如今，财务高管在企业中占据独特的地位，其职责范围已经扩大到传统角色之外的业务领域，例如技术战略、市场波动性管理、网络安全、ESG 和可持续发展。如果财务高管能够专注于创新产品、服务和业务模式，并充分利用新兴技术来打造卓越流程，推动企业发展，他们将有机会产生深远的影响，并持续推动业务增长。

然而，对许多财务高管而言，制定明智的业务战略，充分释放技术潜能，仍然是一项任重而道远的工作。他们必须制定、更新和执行这些战略，同时还要应对不断变化的法规和客户偏好。几乎每天都有新的参与者进入市场，因而，对于成长型企业而言，创新变得越来越重要，只有不断创新，才能跟上不断变化的行业趋势。

使这些问题更加复杂的是，财务流程效率低下且消耗大量宝贵资源。财务部门需要花费额外的时间来处理本可以高效或自动执行的任务，这使他们无暇制定关键的战略计划，无法详细规划如何充分利用技术实现创新、赋能员工和提高客户满意度。

为了更好地了解财务部门面临的挑战，牛津经济研究院 (Oxford Economics) 联合 SAP 对来自全球多个行业的成长型企业的 600 名高管进行了调查，这些高管拥有财务决策权，其中包括 300 名财务高管、200 名 CEO 和 100 名会计高管。这项调查揭示了以下几点：

- 1. 财务部门的角色已经发生变化。**目前，财务领导者肩负着各种新职责，必须确定需要关注的重点。作为 CEO 的新得力助手，他们需要紧跟不断变化的环境，制定明智的决策。我们的调查发现，许多财务领导者仍在思考如何平衡他们的新职责。
- 2. 合规问题阻碍企业实现愿景。**财务决策者面临重重运营挑战，包括不断增加的监管要求和新出台的法规要求，如 ESG 法规。面对这些运营挑战，财务高管不得不着眼于短期目标，将创新和实施 AI 技术等事项暂时搁置。而违规会导致企业品牌声誉受损，无法获得 ESG 项目融资。
- 3. 财务高管需要采用合适的工具。**借助合适的技术，许多财务高管面临的重大问题就能迎刃而解。而现有的系统无法帮助他们应对各种挑战，换句话说，他们仍然难以遵守法规、高效运营、及时基于信息采取行动和防范安全威胁。

未来财务时代已来，财务高管准备好了吗？

长期以来，财务高管都在寻求机会，优化财务运营，同时让财务部门成为企业首席管理层的战略业务合作伙伴。机会就在眼前。如今，财务高管的职责还涉及市场波动性管理 (49%)、技术战略和路线图规划 (49%)、可持续发展和 ESG (45%)，以及网络安全 (44%)。他们正日益成为企业的关键利益相关方，并肩负着更广泛的职责，需要平衡各种优先事项。

当现有财务软件不能提供有力支持时，他们就难以履行新职责。近 2/3 的受访者表示，他们当前的系统不能扩展，无法支持业务增长；不受云支持；无法轻松汇总数据，编制报告；或者供应商将不再维护他们的系统（图 1）。虽然软件性能欠佳或管理流程变更会带来巨大的风险，但外部市场变革给企业带来的影响最大。

图 1：财务软件亟需升级

在以下方面，贵企业在多大程度上受限于现有财务软件？每行选择一项。

● 完全不受限 ● 轻微受限 ● 一定程度受限 ● 严重受限

我们现有的系统不能扩展，无法支持我们的业务增长



我们外包了很多财务职能，希望将这些职能交给内部负责



我们的系统缺乏灵活性，或者缺少重要的财务功能



供应商不再维护我们的系统，或者系统即将退役



我们对现有系统的安全性感到担忧



我们现有的系统不是云系统，我们希望迁移到云端



无法轻松汇总数据，编制报告



现有软件的功能差距会阻碍整个企业开展创新和提高效率。许多受访者认为，他们使用的流程已经过时，包括财务结算、应收账款/应付账款管理、应计项目管理、收入会计以及合并与对账（见图 2）。除非消除这些障碍，否则财务高管将无法胜任新角色。

图 2：耗时的流程

以下哪些财务流程需要耗费大量时间才能完成？请选择所有适用项。

财务结算

56.7%

应收账款/应付账款管理

48.3%

应计项目管理

45.8%

收入会计

45.3%

合并与对账

44.3%

预算和预测

39.2%

报告编制

39.2%

现金和资金流动性管理

34.2%

财务和 HR 部门携手合作

要想推动财务部门创新，企业仅靠资金和技术还不够，还需要管理企业最重要的资产：员工。财务高管意识到，他们需要 HR 部门提供强有力的支持，来推动创新和提高效率。超过三分之一 (37%) 的受访者表示，未来两年内，企业面临的三大风险之一就是人才流失。

转型的第一步是优化数据实践。大多数财务高管 (75%) 认识到，整合整个企业的流程和数据将有助于他们收集和使用员工生产力数据，从而提高效率。他们还清楚，整合流程和数据会对员工体验产生积极影响。85% 的受访者表示，整合流程和数据有助于企业提供一致的员工体验。

然而，为了提升员工保留率 and 创新能力，整合流程和数据并不是企业可以采取的唯一措施。财务高管认为，AI 等新兴技术也极具潜力，可以在这方面有所作为。约三分之二 (65%) 的财务高管表示，AI 将会对 HR 领域产生一定程度或显著的影响。除此之外，46% 的受访者表示，企业正在使用劳动力管理解决方案等技术，并且 40% 的受访者表示，企业预计将在未来 12 个月内采用这些技术。通过整合员工和财务数据，企业能够构建更准确的仪表盘，获得更可靠的预测性洞察。

如何保持竞争力？

“紧跟创新步伐是保持市场竞争力的关键。”

美国某银行业金融机构 CFO 的直接下属

财务高管仍有许多运营挑战需要克服

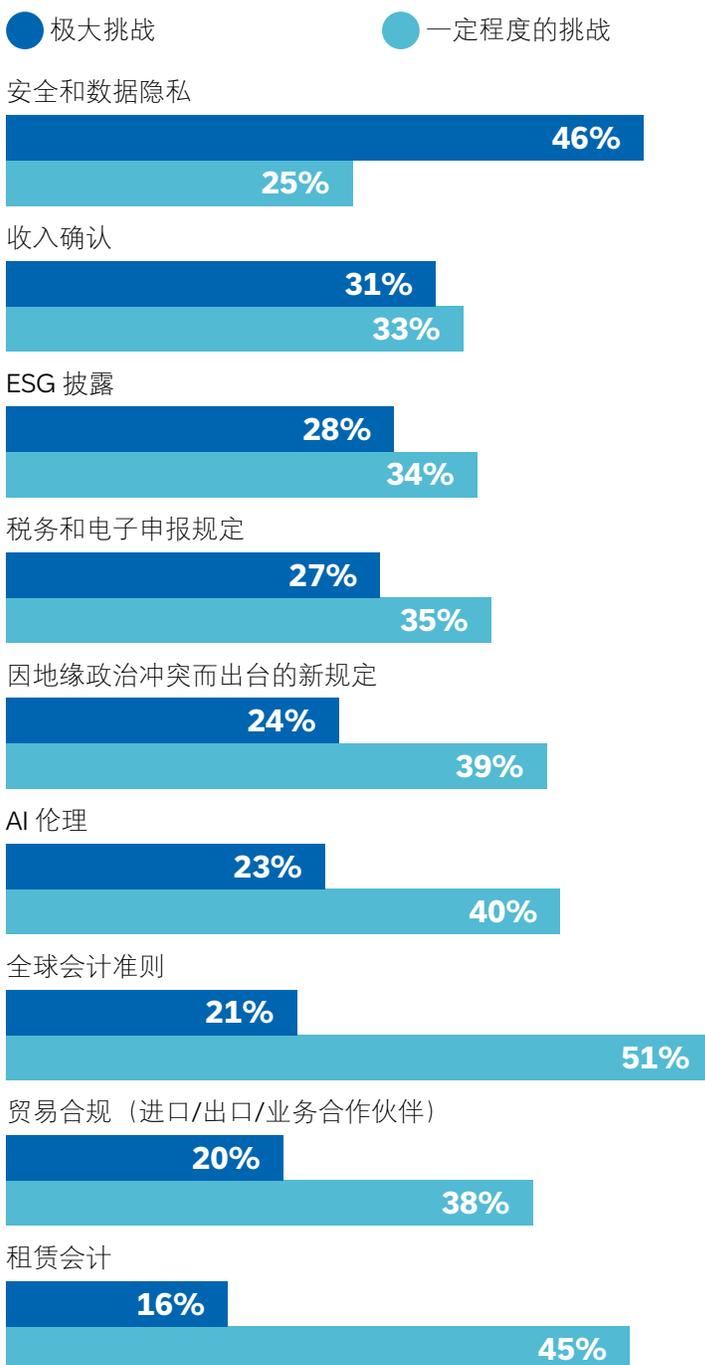
在努力适应新角色的同时，财务高管还需要平衡各种运营挑战。约 2/3 的受访财务高管表示，在提升可扩展性方面，他们面临的最大障碍就是，无法扩展流程和系统来匹配业务的有机增长 (68%)；过于依赖低价值的手动任务来弥补旧系统的功能缺陷 (58%)；无法根据新信息或不断变化的优先事项进行调整或重新制定计划 (57%)。

此外，除了日益严格的企业监管之外，财务部门还需要满足不断变化和日益复杂的监管要求。合规问题让财务高管忧虑重重，大多数受访者表示，企业面临的主要问题涉及全球会计准则、安全和数据隐私、因地缘政治冲突而出台的新规定、收入确认、税务和电子申报规定、ESG 披露以及 AI 伦理（图 3）。在当前的地缘政治环境下，合规比以往任何时候都更具挑战性，财务高管仍在思考如何紧跟不断变化的合规要求。

如今，ESG 成为财务部门新的关注点，消费者对信息透明的要求空前高涨。虽然受访者表示 ESG 披露是企业面临的主要问题，但他们并没有给予可持续发展同等的重视。未来两年，提高可持续发展能力被列为最不重要的战略优先事项。实际上，财务高管将可持续发展问题视为战术问题：1/4 的受访财务高管表示，追踪可持续发展目标的进展是企业面临的首要挑战。

图 3：合规问题加剧运营挑战

以下合规领域给贵企业带来了多大程度的挑战？从“一定程度的挑战”和“极大挑战”中选择一项。



财务领导者可能需要重新考虑可持续发展在企业战略优先事项中的地位。随着法规快速变化，成长型企业需要满足不断变化的合规要求。违反 ESG 标准可能会切中财务高管的痛点，也就是利润。罚款、制裁和失去利益相关方的信任可能会导致企业的盈利能力指标下降。能否规避这些失误，直接决定了企业是在与大型企业竞争中脱颖而出还是被淘汰出局。

如何保持竞争力？

“了解并遵守全球范围内的法规，确保业务运营符合国际标准和法律要求。”

— 澳大利亚某银行的 CFO

“探索如何利用人工智能实现任务自动化。”

— 中国某零售企业的 CFO

拥抱 ESG

随着 ESG 日益成为业务运营不可或缺的一部分，财务高管也开始强调其重要性。他们正在思考和确定如何优化战略重点，在实现 ESG 和可持续发展目标的同时，确保流程的合规性。可持续发展是财务高管职责的三大延伸领域之一，也是三大合规挑战之一。要想成功平衡上述目标，企业必须满足更广泛的利益相关方期望和监管要求，同时创造长期价值。事实上，领先企业已经将可持续发展纳入卓越实践，他们比非领先企业更有可能将可持续发展列为优先事项。这表明，领先企业认识到，积极关注可持续发展可能会带来潜在收益。

那么，财务高管该从何处着手？受访的财务高管表示，他们实现价值的关键计划包括：1) 对自身运营进行基准测试，确定成本和价值驱动因素；2) 遵守法规；3) 打造循环经济，并收集 ESG 数据。为了快速启动这些计划并从中获益，将数据集成到软件中至关重要，这有助于企业监控基准、构建仪表盘和生成预测性洞察。

拥抱 ESG 和采用新兴技术应双管齐下，而领先企业更注重把这两者相结合。

采用合适的技术，解决财务部门面临的挑战

借助合适的技术解决方案，财务高管能够克服当前最大的挑战，推动企业未来的业务增长和创新。事实上，81% 的财务高管表示，AI 将会对战略和企业财务产生一定程度或重大影响；73% 的财务高管认为，AI 也会对管理财务风险产生一定程度或重大影响。他们甚至认为，AI 有望为企业创造营收；大多数受访者表示，AI 将会对新产品、销售、市场营销和网络等领域产生一定程度或重大影响（图 4）。

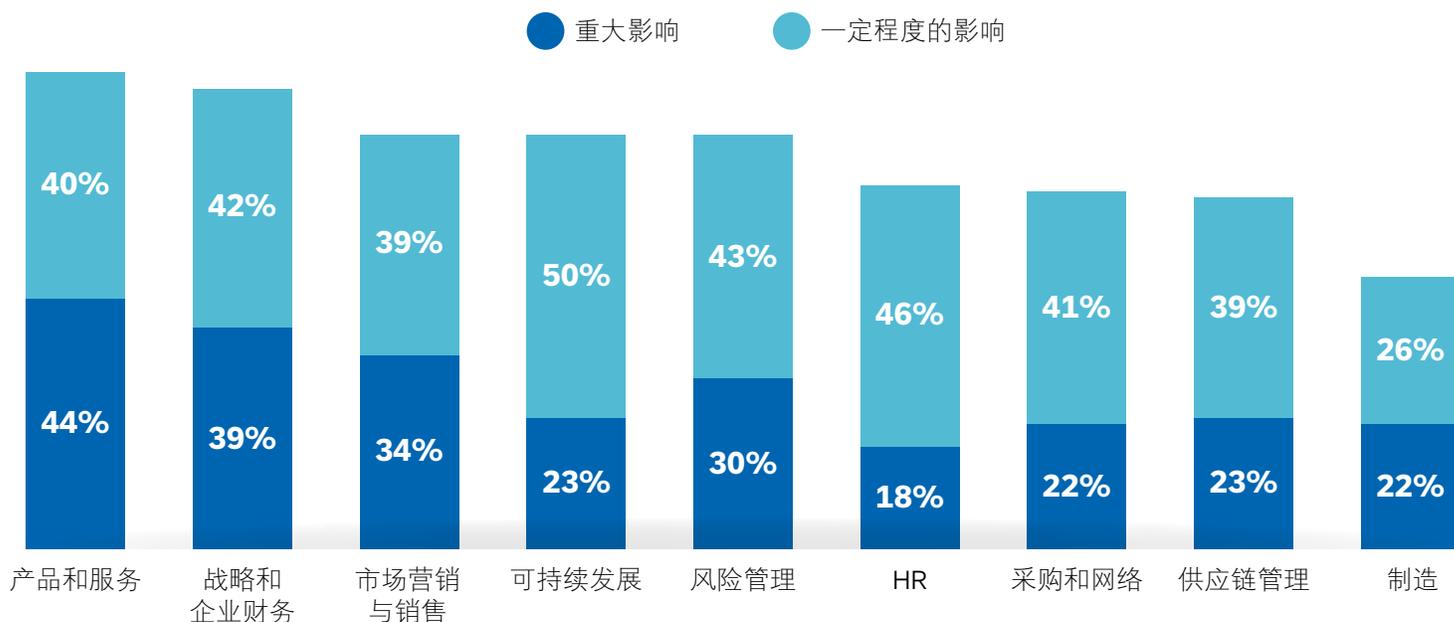
然而，在利用技术克服挑战方面，高管不用寄希望于未来。借助云计算等现有技术，就可以实现这一目标。与未采用云解决方案的受访者相比，采用云解决方案的受访者对自身的灵活性、财务功能和汇总数据编制报告的

能力更为满意。此外，他们也更愿意承担新的职责，比如负责技术战略或路线图规划，以及可持续发展或 ESG 相关工作等。

此外，许多财务领导者还纷纷选择集成流程和数据。不少受访者表示，此项举措带来的收益包括：确保数据准确且最新 (78%) 和大规模打造创新的业务模式 (81%)，而这些企业更有可能紧跟市场趋势，同时降低财务和安全风险。近 3/4 的受访者表示，集成有助于他们提供对关键绩效指标的实时洞察，为他们带来一定程度或重大影响。基于对关键业务指标的实时洞察，企业通常能够更高效、敏捷地制定更加明智的业务决策。

图 4：财务高管发现 AI 带来的机遇

你认为 AI 将对以下业务领域产生多大程度的积极影响？从“一定程度的影响”和“重大影响”中选择一项。



结语

在复杂的数字化环境下，领先企业将稳步推进技术和创新战略。财务高管希望能够提升自信，转变角色，并战略性地利用投资，推动其他业务部门的发展。为了实现最大影响，我们建议企业采取以下行动：

- 1. 明确目标和价值：** 成长型企业必须根据既定需求调整业务优先事项，并确保员工了解和落实这些优先事项。
- 2. 充分利用技术：** 采用云计算、ERP 等相关技术，保持竞争力，紧跟行业趋势。

- 3. 持续制定战略性劳动力计划：** 要打造有竞争力的员工队伍，企业需要评估当前和未来的需求，从而制定计划，推动业务增长和应对市场变化。
- 4. 提高适应能力和敏捷性：** 营造创新和敏捷文化，快速响应各种挑战。

通过实施上述战略，成长型企业能够提升员工技能和积极性，确保员工行为与企业目标一致，从而打造富有竞争力的动态员工队伍。

关于 SAP

作为企业应用软件领域的市场领导者，SAP 致力于帮助各行各业不同规模的企业实现卓越运营。80% 的 SAP 客户都是成长型企业。借助 SAP 解决方案，企业可以构建强劲的发展引擎，推动可持续的业务增长。无论企业发展到何种规模，SAP 都将全程保驾护航。通过采用 SAP 的 ERP 云解决方案，客户能够自信快速地完成技术上线和运行，有效且高效地推动业务增长。我们的解决方案能够不断扩展，支持企业打造更广泛的产品线，交付复杂的服务产品，并实现宏伟的可持续发展目标，从而保持竞争优势。借助高级分析、AI 和物联网 (IoT) 技术，SAP 能够帮助客户转型成为智慧企业。SAP 提供端到端应用和服务套件，能够帮助全球 25 个行业的客户不断适应变化，实现运营盈利。[点击此处，了解更多信息。](#)

关于牛津经济研究院

牛津经济研究院 (Oxford Economics) 是全球著名的独立经济咨询公司，业务覆盖全球 200 多个国家和地区、100 多个行业领域以及 8,000 个城市和区域。牛津经济研究院致力于为客户提供洞察和解决方案，帮助他们更快速地制定明智且负责任的业务决策，驾驭日益复杂且充满不确定性的商业环境。如需了解更多信息，请访问 <https://www.oxfordeconomics.com>。

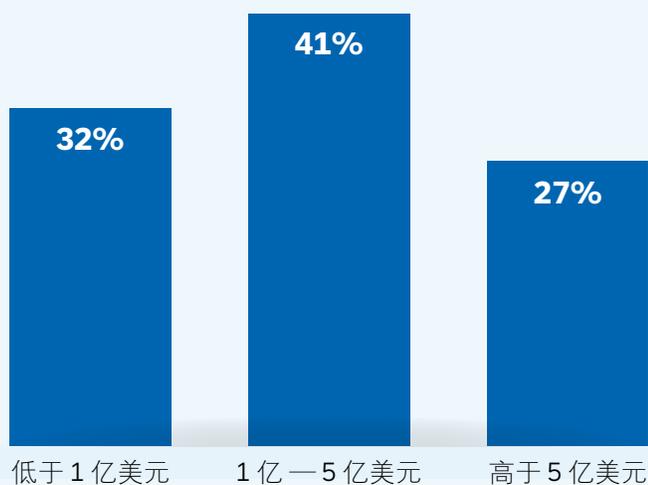
受访者分类

本报告反映了对 600 名财务决策高管的调查结果，涵盖以下细分领域：

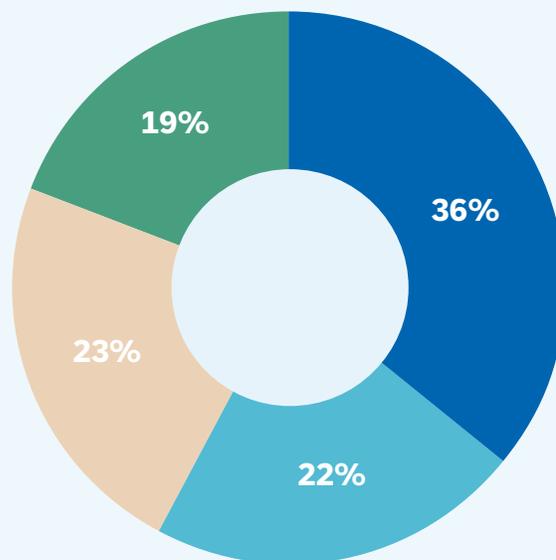
■ **高管职务：**首席财务官、首席执行官、首席数据官、首席运营官、首席客户官、首席信息官、首席采购官、首席数字官，以及上述高管的直接下属

■ **行业：**银行、高科技软件、专业服务、消费品、轧制品、批发分销、公共部门、旅游和运输、高科技硬件、工业制造、汽车

■ **收入（美元）：**



■ **企业规模：**



- 200 — 499 名员工
- 500 — 999 名员工
- 1,000 — 2,499 名员工
- 2,500 — 5,000 名员工

■ **地点：**美国、印度、巴西、沙特阿拉伯、法国、中国、日本、加拿大、意大利、荷兰、英国、澳大利亚、德国、新加坡、韩国、墨西哥、马来西亚、瑞士、奥地利、中国台湾、新西兰、印度尼西亚、爱尔兰、菲律宾、西班牙

■ **调研日期：**2023 年 10 月 — 11 月