



流沙与企业生存： 21 世纪财务管理的新焦点

作者：*David A. J. Axson* 和

Gregory P. Hackett, Sonax group

Information Management

Cognos.
software

为什么财务管理工具不起作用，什么工具才有用

在阅读本创新实战手册之前，我必须提醒您——这是在向所有财务组织宣战。

但这正是 IBM Cognos® 绩效管理创新中心的目的：鼓励、刺激、参与。我们的成员组织拥有一个共同信念：如果您希望显著提升绩效，惯常的业务并非选择。

这是一个包含 6 篇文章的系列的开篇，由 The Sonax Group 中的合作伙伴兼 Hackett Group 的共同创始人 David Axson 和 Greg Hackett 撰写，旨在为财务人员建立新的议程。他们认为，财务人员在从低价值的“数豆专家”¹向增值业务合作伙伴转变的必要过程中停滞不前。

David 和 Greg 是创新中心的顾问。他们还坚定地主张在企业管理实践中创新，对企业效率的现状发起了挑战，以及敦促企业向更卓越的业务经营方式发展。

后续文章将更详细地介绍这一新愿景，展开实现的路线图。请继续关注 David 和 Greg 如何发起变革和唤醒如今的财务部门领导。



Jeff Holker

联合副总裁

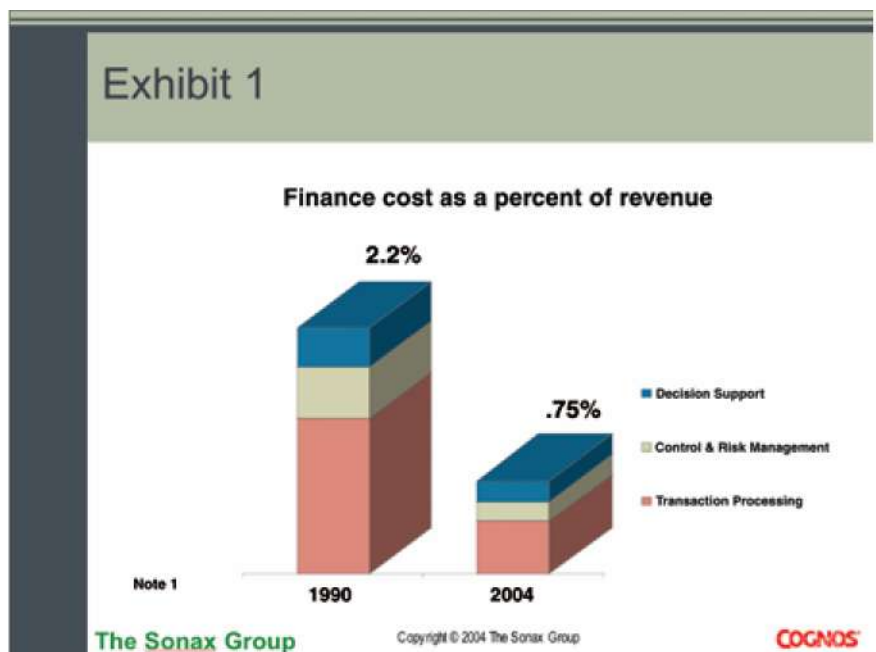
IBM Cognos 绩效管理创新中心

¹ 译者注：“数豆专家（bean counter）”为贬义，指专注微小细节，斤斤计较的人。

财务人员正在浪费时间

在过去 15 年来，财务人员已经开始了一场十分必要的转变，转变原来的处理低价值事务、实施控制措施的麻木不仁的“数豆专家”的形象。不满于被视为企业昂贵的累赘，财务人员制定了大胆的计划来提高操作效率，重新将注意力集中在可以带来更高价值的活动上，并像一个真正的业务合作伙伴一样贡献力量。

但是一项进度检查显示，财务人员的愿景仅实现了一部分。的确，成本显著下降了，生产力也得到了提高。在 1990 年，财务成本一般占公司年度收入的 2.2%，如今这一成本下降到了 0.75%——降低了 66%（参见展示图 1）。重新设计减少了工作步骤和员工数量，基准测试核定了重新设计机会的大小。共享的服务证明，交易可以集中处理，而不是以分散方式处理。ERP 系统实施了流程标准化，提供了更多和更好的数据并加强了通信，网络的引入进一步实现了流线化和自动化。平衡计分卡为管理层带来了新的洞察。更严格的监管环境迫使作为利益相关人的财务人员保持更高的警惕。财务人员提升了自身的技能，以适应新的工具。



为什么财务管理工具不起作用，什么工具才有用

但是，更仔细地看一下结果就会发现，交易处理仍然占据财务工作的 2/3，这一点在 10 多年来没有改变。将资源重定向到提供更高增值的活动是财务人员的目标。但计划和预算工作仍然繁重和低效。在许多情况下，风险管理被削弱，企业丑闻接连不断，根源在于存在缺陷的报告和控制。决策支持没有显著改善，仍然嵌入在反应性模式中，而不是交付能够帮助高层管理人员更快制定更好决策的更具洞察力的预测性信息上。

简言之，工作只完成了一半。财务人员并没有改变步伐。解放出来的资源没有重定向。财务人员在很大程度上仍被视为负担。“数豆专家”的形象仍占主导地位。

但令人惊讶的是，财务人员仍然大量参与到成本和生产改善活动中，比如基准测试、追求最佳实践，以及流程和控制的简化。团队一直专注于持续的改进工作，建立和运行共享的服务中心，安装或升级 ERP 系统，以及将流程迁移到 Web。

财务人员正在浪费时间。细微的成本下降仍然是他们努力实现的目标。外部标准（比如世界级的成本度量）发挥着重要作用。为了使每笔交易再节省出 0.02 美元而花费大量工作并不值得，它使资源远离了实现真正的业务合作伙伴地位和提供真实的组织价值的方向。

为什么财务管理工具不起作用，什么工具才有用

答案很明确，财务人员应该尽早停止执行所有交易处理和行政管理工作，无论组织是否正在逼近世界级的成本和绩效。财务人员应该将这类工作外包给专家们，他们仍然维持着较低成本，能够保证服务水平，承担着技术风险，承担着资本投资，从而节省财务人员的大量时间。更进一步，财务人员还应该在此方向上引领整个组织，不仅将财务和会计工作外包出去，而且员工、供应商以及选定的客户流程和所有信息技术都可以外包出去。向第三方专家的外包已经达到了一定的成熟度和竞争力水平，这在 10 到 15 年以前是很难实现的。

在 21 世纪，财务人员不应该参与到交易处理或管理报告事项中。相反，财务人员应该将精力集中在企业生存能力的提升上。

艰辛的企业生存战争

确实，许多企业如今都在为了继续存活下来而艰苦地战斗着。但是，大部分企业都未能认识到他们正停滞不前且走向衰亡。财务人员的最佳定位就是唤醒企业，减缓衰退，延长倒退中的企业的生命，或者寻找能够填补空白的新机会。但是如果将精力集中在错误的工作上，财务人员就不能完成此任务：处理交易和报告结果。

为什么财务管理工具不起作用，什么工具才有用

Foster & Kaplan , Creative Destruction, Doubleday 2002

Foster & Kaplan, Creative Destruction, Doubleday 2002

为什么财务管理工具不起作用，什么工具才有用

如果企业的生命周期可通过一条标准的贝尔曲线来描绘，那么在任何时候，只有大约 15% 的公司处于优势，那就是如今的创新企业和领导企业。另外 25% 位于贝尔曲线的顶部，它们是成熟的（和保持现状的）企业。剩余的 60% 正受到经营不善的产品或市场的拖累，正处于下滑阶段（参见展示图 2）。



Sonax Group 的研究

在竞争对手迎头赶上之前，公司只能占据创新者和领导者地位大约 5 年时间。在接下来的 10 到 15 年里，公司通常会停滞不前，他们在保护自己所取得成功的过程中害怕遇到风险。他们无法洞悉周围的流沙，公司内部没有人吹响理性的号角。成功的转瞬即逝有了新的证据，那就是进入 Standard & Poor 的 500 强名单的公司在这个精英名单中上榜的平均时间（参见展示图 3 和 4）。

为什么财务管理工具不起作用，什么工具才有用

为什么财务管理工具不起作用，什么工具才有用

公司保持领先地位的时间通常只有 20 年。作为证据，可以看一下 Peters 和 Waterman 在 1982 年的著作 “In Search of Excellence” 中列出的业绩优秀的企业名单。几乎没有企业还留在上面；其中很多企业遭遇困境。成功短暂性的新证据还可以从对 Fortune 列出的最受尊敬的 10 大公司的分析中得到。在 2004 年，这 10 家公司中仅有 3 家经营历史超过 40 年。过去 20 年中，许多卓越的公司如今已经风光不再。

错过了深远的外部变革

出人意料的是，危及企业生存的并不是赢弱的执行力。而是这样两个威胁。一个是外部的变革，另一个与管理实践相关。下面将依次讨论这两方面。

企业往往会因为最少参与或干脆错过外部的深远变革而停滞不前、衰退甚至灭亡。影响因素很多。新的竞争对手不断强大，而旧的竞争者不断弱化。产品生命周期缩短。创新受到压制。渠道演变。人员流动，客户忠诚度低。利益相关人日渐活跃和态度强硬。技术进步不断加快。监管法规无处不在。来自海外的压力。专门的兴趣团队抢占授权。全球化已是大势所趋。

这些因素悄悄催生出各种问题，10 多年来逐渐转化为各种压力。最近的例子包括 Microsoft® 延长了调整周期，以及沃尔玛集团面对共同起诉和社区激进主义的双重威胁。冰冻三尺非一日之寒。但长期以来的累积效应并未引起公司的注意，因为公司内部没有人负责对它们进行观察。毫无疑问，公司内部的各种问题都受到了监控，但没有一个职能部门在从整体上观察外部因素，进而评估这些因素对公司健康发展的影响。因此，多米诺骨牌的连锁效应使公司动摇——受到损害或走向灭亡。

为什么财务管理工具不起作用，什么工具才有用

公司错过了危险信号，原因很多。第一，日常业务运营的挑战如此巨大，以至于几乎没有时间来审视外面的形势。此外，管理层和利益相关人都只关注短期的利益。没有人负责理解外部环境，组织内部没有人承担此责任。成功令人麻痹，人们希望保持现状，惧怕冒任何风险。计划建立在成功的基础之上，很少考虑到失败或发掘不可预见的因素，缺乏针对放弃或终止条款的标准。缺乏早期预警机制。与外部因素有关的实用信息少之又少，没有系统的收集方法，没有人专门分析这些数据。

受到太多“卓越管理”理念的束缚

组织生存面临的第二个主要威胁与组织的实践相关。公司拥有太多现代管理之父 Alfred P. Sloan 所称的“卓越管理人才”。商业学院和它们的所有者将精通开发和遵守商业计划的专业管理人员完美化。不幸的是，这些所谓的精英对于当今的不确定性和模糊性束手无策。许多公司正在使用 20 世纪中期的实践和方法运营 21 世纪的业务。

这些过时的经理人员遵照某种专业方法来制定决策：创建、执行并报告详细的操作计划。他们关注的是短期的成果：当月或这一季度的成果。各种趋势及其相互关系未引起注意，因为所报告的唯一数据就是计划的成果。这种方法假定分析优于直觉，这种偏见塑造出了一代常常缺乏经验和直觉、无法在没有数据的情况下操作的经理人。分析应该传达直觉，而不是替代直觉。

为什么财务管理工具不起作用，什么工具才有用

除了过分依赖于 Sloan 方法来制定决策之外，如今的经理人员还沉迷于最新的管理时尚，很少花时间关注可能影响未来成功的外部趋势。而且，经理们只会倾听涉及他们最大的客户和供应商的计划，这是一个错误，因为这些客户和供应商无疑也受到了相同的企业停滞和衰退的困扰。更有价值的洞察可能来自于较小型的客户和供应商，他们可能早于大型客户很久就发现了突破性的创新。

这些失败的管理方法通过僵硬的公司文化得以巩固，并通过“卓越的”管理层得以传播。随着创建者的活力消失和业务的发展，组织通常会变得不那么敏捷。怀着成功是连续性的理念运营的公司，无法看到潜在的不利环境趋势带来的影响。利益相关人需要预测能力。要摆脱业务中即将枯竭的部分，可能有很大阻力。僵硬的企业文化还表现在对有效的重大组织变更的跟踪记录质量不高，和/或对增量式改进。

亟待出现的新的管理模型

如果公司继续忽略众多的外部趋势威胁，继续利用 20 世纪的实践，沉迷于管理学一时的风尚，坚守僵硬的文化，那么公司的不景气和衰退进程将会加快。

亟需一种新的管理模型，一种能够改善决策制定的整体环境的模型。这涉及到对市场混乱形势的理解，动态规划流程的开发，以及在持续混乱时期对运营控制的维持。

为什么财务管理工具不起作用，什么工具才有用

几乎所有一切都必须变革。企业必须采取 7 大关键步骤来确保生成的时间最长：

- 停止所有增量式的流程改进工作。
- 着手将所有交易处理和管理工作外包。
- 建立基于风险的早期预警系统，以识别经过多年才浮现出来的主要威胁趋势，以及评估业务曝光的程度。
- 根本性地将绩效报告和分析的重点重新转移到关系和联系上来，在首要的、次要的、内部的和外部的信息方面调整措施。
- 简化年度规划流程，从而节省工作和时间，产生更好的成果。
- 重新找回作为决策制定者的直觉，利用各种场景并识别错误决策的第一个信号。
- 在风险接受、对失败和成功的审视、市场敏感度、直觉和内部对话、辩论和查询方面重新为企业文化注入活力。

财务人员需要成为在组织中引领这些变革的尖兵，越早开始行动越好。在后续文章中将更全面地探讨每项举措。

为什么财务管理工具不起作用，什么工具才有用

Sonax Group 简介

Sonax Group 是一家咨询公司，致力于重新定义企业管理实践。该公司由 David Axson 和 Greg Hackett 创立，他们是享誉盛名的基准测试和金融变革权威机构 Hackett Group 的创始人。The Sonax Group 与高层管理人员合作改善他们的计划、绩效管理、决策制定流程的效率，从根本上对这些流程进行简化和重新定位，以实现灵活性、敏捷性、保密性和一致性。

作者简介

David Axson 是 Sonax Group 的合作伙伴和 IBM Cognos 创新中心的顾问。他撰写的著作“Best Practices in Planning and Management Reporting”，已由 John Wiley 出版。可通过 daxson@sonaxgroup.com 联系他。

Greg Hackett 是 Sonax Group 的合作伙伴。他是在知识工作者领域全球闻名的基准测试公司 Hackett Group 的创始人。他是一位著名的思想家和结构变革、组织成功和战术规划方面的先驱。可通过 ghackett@sonaxgroup.com 联系他。



© Copyright IBM Corporation 2009

IBM Canada
3755 Riverside Drive
Ottawa, ON, Canada K1G 4K9

IBM Cognos 绩效管理创新中心简介

IBM Cognos 绩效管理创新中心致力于将日常绩效管理实践转化为“新一代实践”，帮助削减成本、最小化风险、简化流程、提升效率、促进对机会的快速响应，以及改善管理的透明度。

访问：<http://www.cognos.com/innovationcenter>

IBM Cognos BI 和绩效管理简介：

IBM Cognos 商业智能 (BI) 和绩效管理解决方案提供世界领先的企业规划、整合与 BI 软件、支持和服务，帮助企业规划、理解和管理财务与运营绩效。IBM Cognos 解决方案将技术、分析应用、最佳实践以及广泛的合作伙伴网络紧密结合在一起，为客户提供一个开放、自适应且完善的绩效解决方案。在全球超过 135 个国家（地区）中，有 23,000 余家客户选择了 IBM Cognos 解决方案。

如需了解更多信息或要联系销售代表，请访问：www.ibm.com/cognos

要求回电

若希望 IBM 回电或者询问问题，请访问 www.ibm.com/cognos IBM Cognos 销售代表将在 2 个工作日内回复您的问题。

在加拿大印刷
2009 年 4 月
保留所有权利。

IBM、IBM 徽标和 [ibm.com](http://www.ibm.com) 是国际商业机器公司在美国和/或其他国家（地区）的商标或注册商标。如果这些商标及其他 IBM 商标在本文中第一次出现时标记商标符号（® 或 ™），均代表在本文出版之际，它们是 IBM 在美国或其他国家注册的商标或约定俗成的商标。此类商标在其他国家（地区）也可能是注册商标或约定俗成的商标。可在网络上获取 IBM 商标的最新列表，请查看 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 的“Copyright and trademark information”部分。

Microsoft、Windows、Windows NT 和 Windows 徽标是 Microsoft 公司在美国和/或其他国家（地区）的商标。

本出版物中对 IBM 产品或服务的引用，不代表它们可用于所有 IBM 运营的国家或地区。

本信息中对非 IBM 网站的引用仅出于方便考虑，不能以任何方式将其视为对这些网站的认可。这些网站上的内容不是本 IBM 产品资源的一部分，使用这些网站时风险自负。

IBM Cognos
Innovation Center
for Performance Management