



# ARE YOU GETTING THE MOST FROM YOUR IT TOOLS?

## 让IT工具物尽其用

Malcolm Schwartz, CMA, CMC  
颖哲译, 郭强校

**如**果你是一名使用新型信息工具的管理会计或其他财务专业人士，你是否曾思考过这些问题：为什么要使用这些工具，如何才能有效地使用这些工具？

毋庸置疑，IT技术发展势头迅猛。但如果会计人员一开始就不能将技术与组织的业务流程、数据管理结合起来，技术亦不能充分发挥作用。应用新型IT工具可能带来效率（efficiency）的提升，但不一定带来相关效能（effectiveness）的提升。

包括时下热门的大数据在内的IT工具，仅仅是解决方案的一部分而非全部。打个简单的比喻，只有当你回答了这些问题——什么是杂草？为什么要使用工具？如何才能充分利用这一工具？——之后，园林除草工具才会变得高效起来。

我发现，成功的秘诀在于将新技术与已经打下坚实基础的数据集成和业务流程管理相结合。

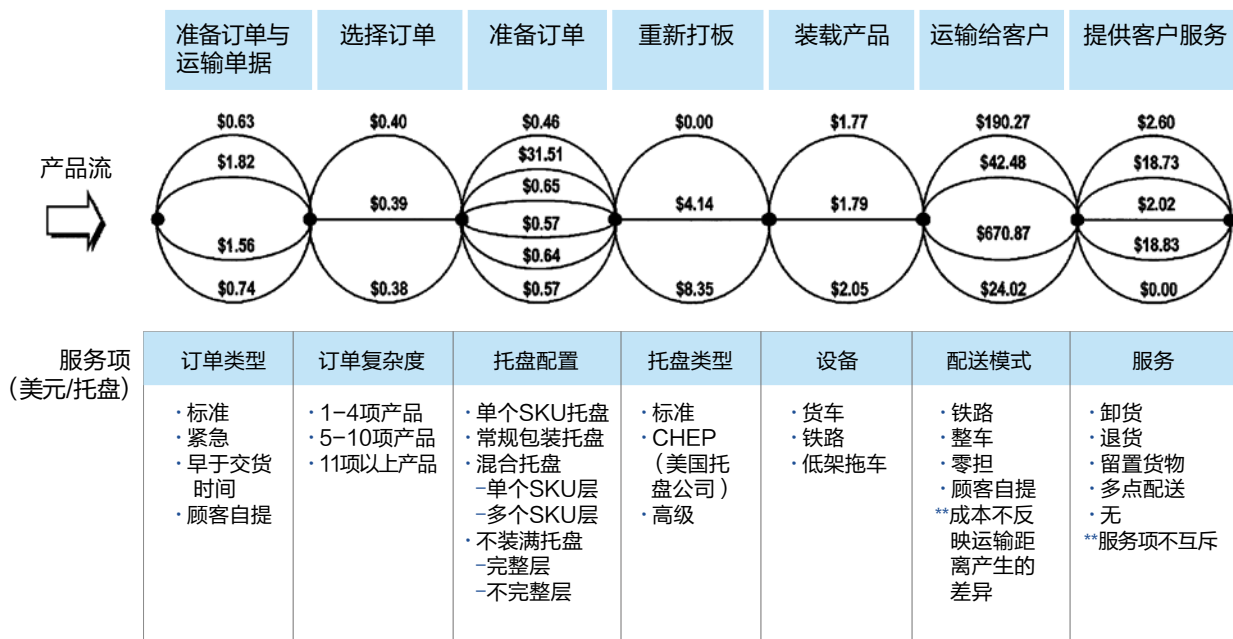
## 因果关系

效率和效能并非同义词。效率意味着“正确地做事”，而效能意味着“做正确的事情”。换言之，应用一项热门的新型IT工具可能会使事情做得比以前更好，但这并不一定是在做正确的事情。在实施IT解决方案伊始便关注效能，有助于我们以正确的方式，用正确的工具，做正确的事情。

让我们审视一下如何使用源信息（source information）来生成财务报告。在整个业务流程和跨业务流程中关注数据集成是很重要的，因为预计财务团队要参与更多的跨职能事务，这将会在集成数据管理的基础上，使新技术得到有效运用。

例如，Gary Cokins和 Alan Dybvig指出，运用新兴技术编制经营利润表（OIS）能关注因果关系，但在应用该项技术之前，需对经营需求进行基本面分析。这意味着通过建模（一项现代工具），因果关系会自动产生，但并没有说明这种无缝集成是如何实现的。Cokins和Dybvig还指出，重点是对运营费用的成因进行深层次分析。然而，这个良好的开端却忽视了能够带来收入的经营活动。用于财务报告的是费用和收入信息，因而相关解决方案也

图1：运用ABC改善供应链决策



资料来源：普华永道

表1：店铺直送最佳实践方法建模

特性	整体订单单位成本	顾客1		顾客2	
		订单单位成本	备注	订单单位成本	备注
订单类型	\$10.66	\$16.03	低 VMI	\$35.34	高 VMI
流程复杂度	8.50	10.60	常规	12.80	
订单复杂度	12.11	8.75		18.07	
订单优先级	3.05	10.17		10.17	
存货支持	30.02	64.03		50.43	
发票类型	1.19	2.27	手工发票	2.20	手工发票
支付方式	3.52	4.12		2.36	
付款条件	60.17	58.87	仓储费	84.66	
减扣类型	106.06	58.76		101.05	回收
订单管理	\$235.00	\$234.00		\$316.00	

资料来源：美国食品加工工业协会

必须包含这两方面的信息。（详见《运营型CFO的经营利润表》，载于《战略财务》2017年2月刊，[bit.ly/2O6WToG](http://bit.ly/2O6WToG)。）

### 让数据集成有效工作

遗憾的是，谈及数据集成的效能往往没有探讨新技术工具来得有趣。我们需要改变这种想法，才能更恰当、更有效地运用新工具。例如，Isaac Tucker明确指出，企业不应该仅仅将解决方案视为一个技术活，不应该让不良流程自动运行，也不应该忘记人们的需求。企业应当将技术应用视为一种持续改进的方式，而非终点。Tucker还认为，企业可以通过数据连接实现“持续性会计核算”，从而统一基于规则创建的自动化工具，包括自动验证对账、验证账目余额、任务管理工具和财务绩效管理报告与分析。（想了解更多关于持续性会计核算的详情，请参阅《持续会计核算的蓝图》，载于《战略财务》2017年5月刊，[bit.ly/2Fg6Ehv](http://bit.ly/2Fg6Ehv)。）

这些观点完全正确，关键在于如何落到实处。

我发现，成功的秘诀在于将新技术与已经打下坚实基础的数据集成和业务流程管理相结合。这也使效率与效能实现了有机统一——即以正确的方式做正确的事。

但实现这一目标会遇到阻碍，即整合衍生财务信息与源经营数据并非易事，而且会“出岔子”，除非以下两个问题得到处理和解决。首先，组织必须决定谁需要什么样的信息。财务团队服务的主要受众群体（外部受众）十分独特，因为不同的职能部门对财务信息有着截然不同的需求。其次，如果可以识别不同职能部门在信息使用和 Information 需求上的差异，那么解决方案就可以适用于不同的职能部门。

### 跳出组织向外看

财务团队的任务是对外提供财务信息。现有的和潜在的股东、其他募资渠道、监管机构、立法机构以及其他外部团体——包括必须确保此类信息准确性的公共会计师和审计师，想要知道企业绩效与其他投资相比孰优孰劣。法律法规以及受其影响的

人，要求财务团队提供一定格式的外部报告，以便进行比较和趋势分析。这些格式基于通用原则，展示包括收入、费用、税项、现金、投资、存货、资产、薪酬等信息在内的财务情况。

由于外部受众非常关注财务信息，财务管理和会计专业人士经常将财务信息视为首要信息。上述专业人士会运用分析工具获取组成财务信息的各部分信息，而不了解其职能对应部门获取并且依赖的基础源信息。

对会计人员而言，更好的方式是将财务信息与经营源信息连接起来。为说明这一点，图1描述了消费品制造企业使用基于时间驱动作业成本法（ABC）产生的源信息，来处理客户在仓储和运输方面的特定需求所产生的影响，以及哪些差异是基于经营源信息而非衍生财务信息产生。

这种对源信息的依赖并非只局限于个别公司。表1是一个用于分析整个行业订单管理成本的源信息示例，其表明，当通过财务数据获得订单成本时（“整体订单单位成本”，Order Unit Cost Overall），平均成本并不能反映由特定客户情况产生的实际经营成本。表中客户1代表平均订单单位成本，而客户2代表高于平均订单单位成本约20%的订单单位成本，这是因为更多的存货支持和不同付款条款产生了额外的成本。这样的区别只有在将经营成本作为衍生财务信息源时才能发现。

## 对经营源数据的需求

财务团队可能会在与跨职能部门管理人员打交道时遇到问题，因为两者所使用的并不是同一种企业语言。前者使用财务信息，后者使用经营信息。跨职能部门管理人员使用经营信息进行管理，侧重于寻找适当的人才、产品、客户、项目和流程等业务需求，并为有效的合规与控制、风险管理与辅助工具奠定基础。

高层管理人员希望看到按市场和产品线、客户、地理和人口、项目和流程、设备和技术等因素细分的信息，这些细分信息并不总是能从财务报表上得到。而且，对于跨职能团队而言，这些细分信息比财务摘要更重要。下面以一家制造业公司为例：

■ **销售主管**需要知道售出的每个库存量单位（SKU）的数量、价格及客户。财务信息——收入——是由售出的SKU数量乘以售价计算得出的。

■ **运营主管**需要知道每个SKU的发货数量及发货地。财务信息——销售成本——是由运送的单个SKU的数量乘以该SKU的单位成本计算得出（特定的单位成本，通常是将原材料成本与将其转化为产成品所需的时间、人力、机器成本相加得出的）。

■ **采购主管**需要知道库存中还有多少SKU，以及可能会需要的SKU。财务信息（应付账款）是由采购数量乘以采购单位成本计算得出的。

■ **市场主管**需要知道谁在购买、在哪里购买，以及广告与其他形式的促销是否有助于提升销售。财务信息不一定能通过地理与客户信息获得，营销费用也不一定与项目结果挂钩。

诸如此类，相信你对我所说的已经了然于胸。上述情境基本上适用于任何服务业或制造业公司。

通常，这些关注点的差异会导致经营系统与财务系统脱节。商业战略大师Michael Porter明确指出，组织的价值链（进料物流、经营、发货物流、市场和销售、服务）及其支持性活动（行政、技术、人力资源、采购），构成了业务流程与数据流的基础。事实上，价值链各环节收到的、并在其中传输的数据就是经营源数据，不是衍生财务信息，应用新型技术应当以经营源信息为基础。

将这些不同用途与形式的信息紧密结合起来，可以让财务团队更多地参与跨职能工作，之后再应用高级工具，财务团队就能够顺利解读不同的信息及之间的联系。关键在于设计并建立一个基于源数据的集成系统，确保所有职能部门都得到有用且是所需的信息。这也能让财务团队更轻松地对接其职能对应部门，因为他们使用的是统一的系统和数据。当各个部门都全力以赴时，财务团队可以对外提供财务报表，对内提供经营部门能够看得明白、深入理解并重视的报表。

## 管理会计的角色

管理会计师具备成为信息桥梁的绝佳条件。因为管理会计师熟悉信息使用的各种方式，并且在ABC等工具的帮助下，可以扮演解读、设计师、

稽查员和项目经理等多种角色，满足组织中各个职能部门的需求。

举一个例子：多年前，我担任博思艾伦咨询公司（Booz Allen Hamilton）的CFO，当时它还是一家独立的国际咨询公司，主要服务于商业客户。我很快发现，我的合伙人对成本十分不满，并且认为财务部门没有价值。因为月底关账要花两周多的时间，执行委员会基于财务结果进行的审议缺乏时效性。应收账款周转天数在40天左右，因此董事长希望公司一年至少有一次不向银行贷款。将适当的员工分配到一个项目或一个竞争性提案上，是一件需要手腕和心思的事情。客户服务合作伙伴想知道谁处于优势竞争地位、哪些员工在什么项目上表现得最好、目标费率实现情况如何等等。但这些信息并不体现在财务报表上，必须通过分析或创建独立的系统和工具才能发觉。而这些独立的处理方法可能会导致执行委员会会议产生争议，即哪种方式给出的数据才是正确的。

事情进展得不太顺利。

明确的一点是，财务报告可以通过经营数据得出，通过集成，我们可以削减成本，为所有群体提供一致的信息，并增加报告的可信度。这一套业务要求包括：

- 恰当的人选，
- 恰当的客户，
- 恰当的工作，
- 有效的控制，
- 高效的工具。

管理需求分为两种：经营类（如市场和实践、客户、办公室、工作和技能）与财务类（如现金、薪酬、收益、费用、税项）。集成系统框架经过设计，具备冗余最小、易于访问和使用的优势，同时，为公司在12个国家设立的25个办事处提供了部分本地方案。这一框架支持如下3种系统应用：

1. 行政管理系统——针对市场、员工、任务管理、控制和会计核算；
2. 专业系统——针对联系人、邮件、客户历史、简历、证书和技能；
3. 支持系统——针对建模、分析、文件和文档的留存与转移、图表、文字处理、报表制作和数据库。

## 我很快发现，我的合伙人对成本十分不满，并且认为财务部门没有价值。

实施上述所有系统的动因在于通过业务表单抓取经营数据，经营数据只会从源头上录入一次，而且并不一定是通过旨在录入所有数据的功能实现录入的。例如，当启动一个新客户项目时，销售部需要知道客户姓名与相关细节，以及项目的名称与规模。他们不一定需要知道项目或计划的性质、被分配完成该项目的工作人员以及项目启动日期等，然而还是会录入这些信息。如此一来，系统能够“提醒”团队领导者何时登账，并跟踪项目完成情况（这将应收账款周转天数减少了一半）。即使我们一年至少一次“不向银行贷款”，我们的贷款期随着应收账款周转天数的减少也结束了，随之而来的是由利息支出向投资收入转变！

图2显示了集成系统的概貌。如图可见，财务信息来自于经营信息源数据。为确保控制，仅能使用授权格式，同时就在线录入系统的完整性和数据库一致性进行测试，导出关键信息，重要的会计日常事务实现自动化，还包括审计跟踪与安全层级。

图3显示了系统应用于业务表单的相关情况，展现了时间报告的流程步骤（processing steps for time reporting）。“在线录入和核实”步骤处理从源数据录入的全部经营信息——即员工的时间与费用报告，然后进行核实。下一个步骤是主数据库，其中源数据经过了编码处理，然后派生出财务数据。主数据库启用了一整套辅助系统（但同时是集成系统），处理包括费用报销、技能储存等在内的特定目标。同时，过账/暂记报告识别出客户、项目、员工、时间、费率等信息上的过账差异，这些差异问题可以持续解决，而非仅在月底解决。

### 令人振奋的结果

通过关注源数据获得财务信息，我们取得了如下诸多成果：

图2：集成财务信息系统

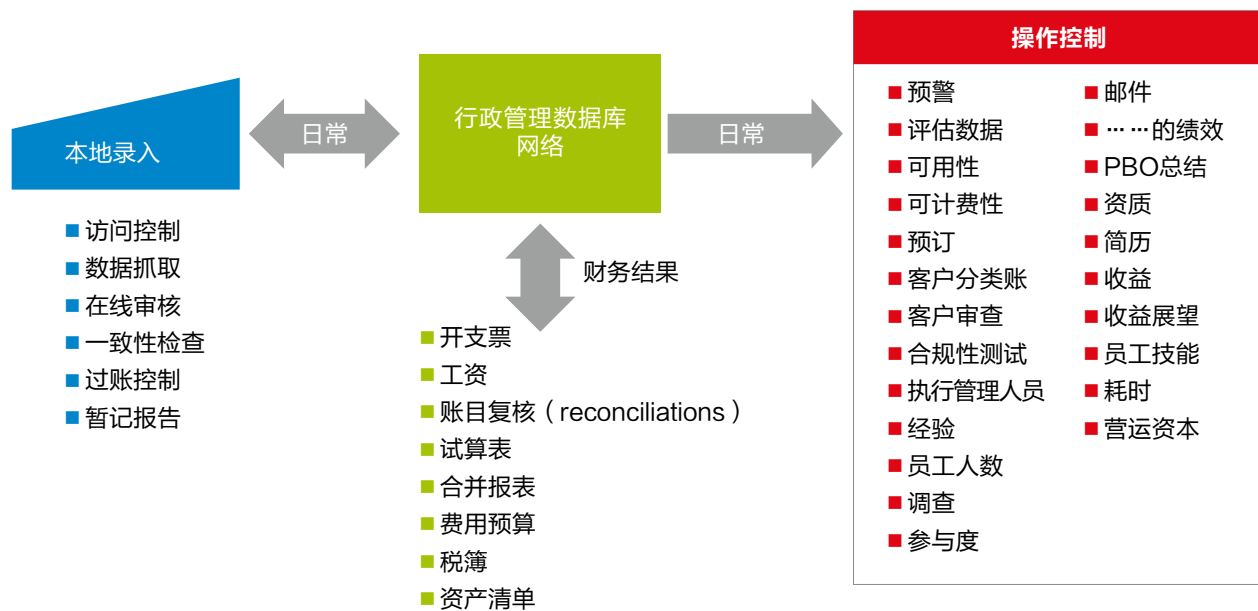
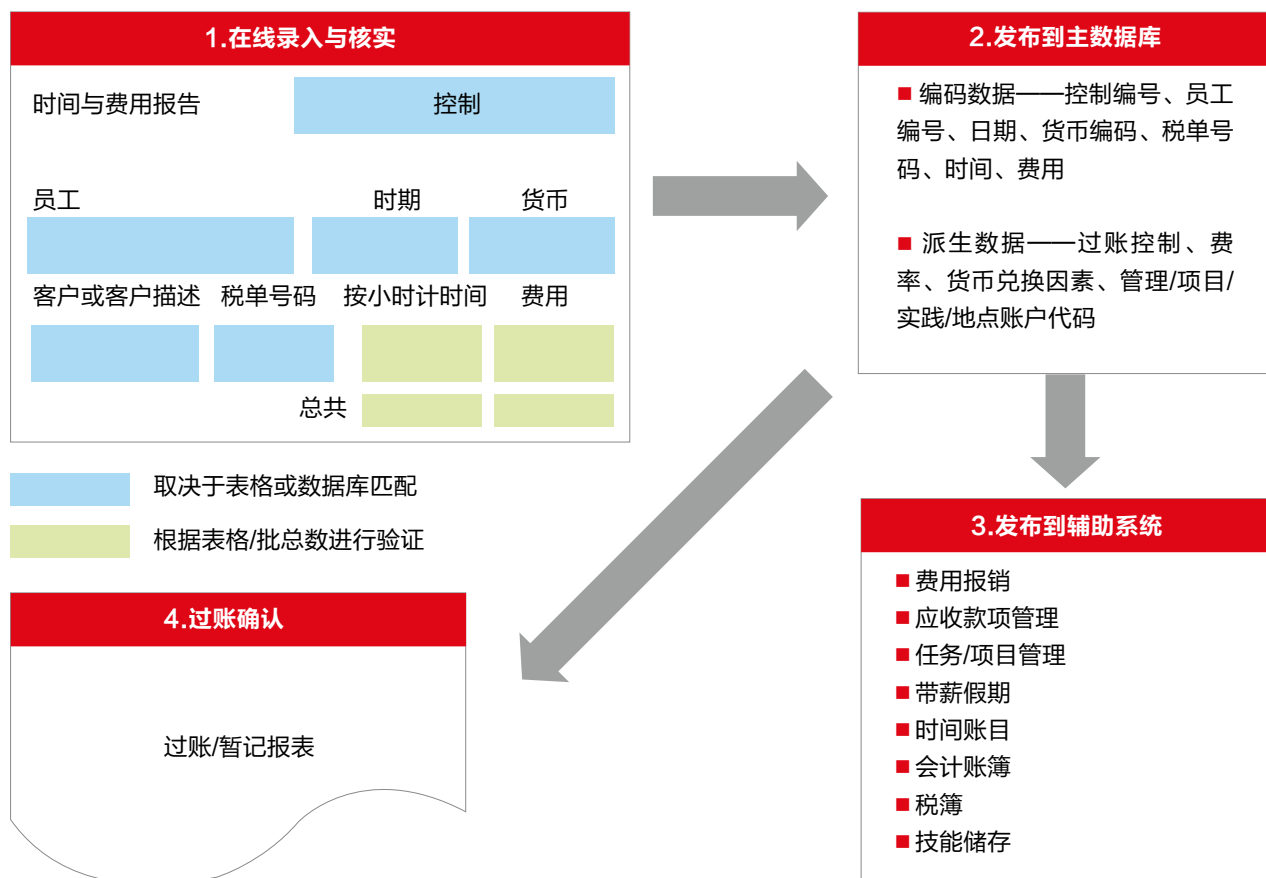


图3：时间报告的流程步骤





■公司费用缩减了约20%，数据得到集成，系统与流程更易于管理和掌控。不再需要进行特别分析。

■财务报告在月末的后一天编制完成，使执行委员会可以在下月的第一周及时做出决策。

■类似的，年底关账在两天之内完成，而且关于控制问题的负面情况——此前一直很多——被完全消除了。

■日常更新和特殊分析也非常及时，客户服务合作伙伴在对财务职能部门的不满意转变为尊敬。

■及时的登账可减少任务结束时发生的损失和意外。

■对员工技能与效能更为深入的分析改善了人员配置与结果。以我们的竞争性提案为例，赢单率从25%提高到了33%。

我们也学到很多。从系统中提供的有益的结果，带来了对管理更好的关注与纪律。其次，项目的发展与原型设计——从有大目标但是能快速出成果的小事情开始——有助于获得支持。简单的设计和一致性的方法也允许用户改进他们的工作模式。

## 让工具为你服务

如何将上述概念应用到你所面临的情境之中？首先，在集成源数据和衍生信息之前，不要关注于工具本身。首要做的，是通过访谈以及相关专业机构研究的支持，根据每项功能拥有或者需要的或者应该有的数据，来探索这些功能，从而管理和控制其操作。对于每项功能，追踪数据到其源传输渠道（电子或纸质形式或文档），并检查传输内容，来决定其是否符合要求并被传输给了正确的对象。确认是否存在任何对传输、接收点和数据录入方式所做的更改或增添。

与财务部门协作，确保源数据可被用于导出其所需要的信息。组织一次会议，确保所有人对格式和录入的内容、时间点、控制、访问都没有异议。有必要的话，重新设计传输以及数据录入和接收活动。最后，重新设计用户访问与应用数据的流程。

一旦开始运行，为方便组织和数据输入部门，确保录入所有源数据时要尽可能地贴近数据源头。确认通过源数据自动生成财务信息的能力，以及通过源数据得出的财务信息能够产生准确、及时的结

果。此外，财务部门、内部审计部门与外部审计部门应当认可结果的准确性和可控性。

最后，召开后续会议来确认各方利益都得到满足，包括其他职能部门的对应部门。确保你所在组织的领导者理解财务信息是如何从经营数据中获得的。通过遵循这些指引，数据与流程的效能将充分发挥，同时，最新的IT工具也可以用来提升效率。

## 主要经验教训

在多年担任CFO和管理咨询师的经历中，我学到了三个主要的经验教训。首先，组织如果理解了财务信息来自于经营数据，就可以作为一个团队更好地运作，这一点对财务团队的跨职能对应部门非常重要。其次，为了做到真正有效，数据集成和业务流程管理应该优先于任何新型IT工具的应用。第三，充分利用这些工具来提升效率。

实现这三点绝非易事，需要你所在组织的管理团队齐心协力、协同一致地付出努力。但你越早意识到效率与效能不是一回事，你将能越早利用这两者的真正力量。**SF**

**Malcolm Schwartz, CMA, CMC**，博思艾伦咨询公司前高级副总裁兼CFO、普华永道退休合伙人。曾为风险与控制、财务管理、系统、经营管理与电信业务等领域的领导性角色，还曾供职于COSO旗下多个工作组，制定了有关使用《内部控制整合框架》的指南。IMA资深成员。联系方式：**(908) 803-8918**或 [malcolmschwartz@gmail.com](mailto:malcolmschwartz@gmail.com)。

