

ORACLE

财务部门当下应采取的四大举措

重获发展, 制胜不可知的未来



引言

阿尔伯特·爱因斯坦有句名言：“困境之中，饱含机遇。”新冠病毒彻底改变了企业的运营方式，无论是采用数字销售模式，针对消费者行为转变做出的调整，还是应对新出现的竞争对手，在每个方面都发生了根本性的变化。然而，那些已做好准备的企业——能快速适应当前变化的企业，可以将前所未有的挑战转化为发展机遇。

“在新冠疫情时期，处于优势地位的企业是那些拥有某些技术来快速适应时代变化的企业，例如：非接触式交易、机器人技术、在线商务、为去中心化劳动力提供支持的基础设施。”2020年9月一篇《华尔街日报》文章写到，“这些企业的成功可能定义并重塑今后一段时间的商业世界。”

首席财务官 (CFO) 充当开路先锋，做出重大决策让企业在竞争中脱颖而出，转变业务模式，通过并购或资产剥离的方式支持变革，并引入自动化技术来加速融资和风险管理。在 Oracle，我们帮助众多客户在 2020 年之前即实现了流程、技术和劳动力的现代化改造，也因此见证了他们成功渡过这次新冠病毒引发的全球经济危机。

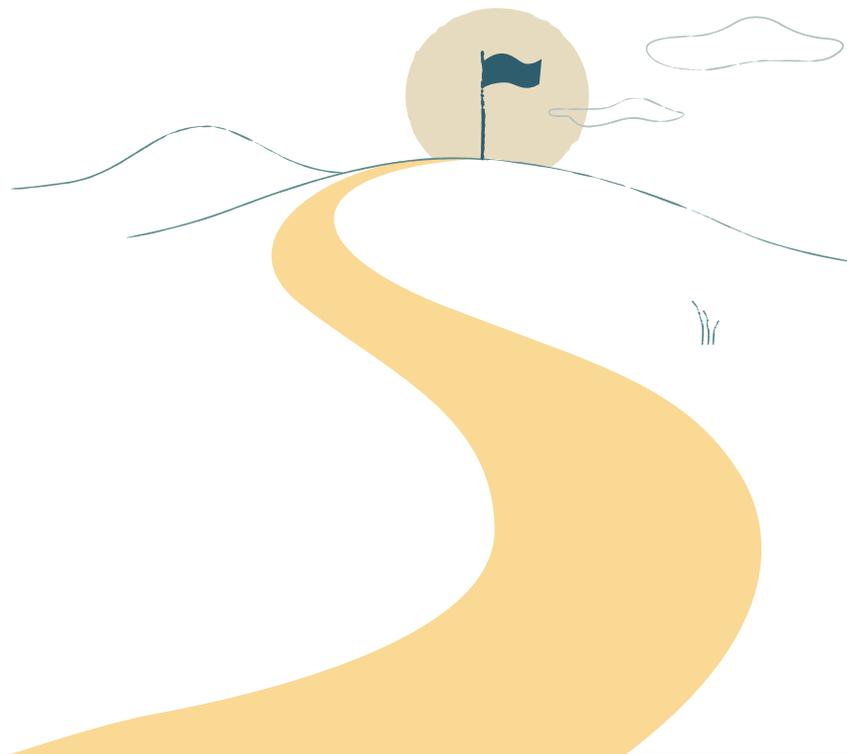
例如，联邦快递 (FedEx) 已经部署了 40 多个云应用，FedEx 业务转型副总裁 Chris Wood 说：“早在新冠大流行之前我们就实施创新制度化，让创新始终伴随业务发展，这让我们拥有了坚实的后盾。”企业绩效管理 (EPM) 云以及供应链管理 (SCM) 云解决方案，协助 FedEx 充分了解日益复杂的财务和全球物流。

又如，Western Digital 公司转向一体化财务和供应链云平台，这一决策让该公司在新冠疫情期间能够做出快速反应，保持韧性。该公司前首席信息官 Steve Phillpott 表示：“在实行居家办公政策的几天内，公司一些工具的使用数量和强度比疫情前扩展了 4 到 15 倍。”

事实上，这次全球卫生和经济危机加速了企业的数字化进程，从内部流程、产品和服务，到客户互动，一切都在数字化。[麦肯锡公司面向全球高管的一份调查](#)显示，疫情期间采取远程办公，企业效率比疫情前的预想

CFO 做出重大决策让企业在竞争中脱颖而出，转变业务模式，通过并购或资产剥离的方式支持变革，并引入自动化技术来加速融资和风险管理。

情况高出 40 倍。2019 年 9 月至 2020 年 7 月，部分或完全数字化的产品和服务的全球比例跃升至 55%，比 2017 至 2019 年的平均采用率领先 7 年。同期，由于客户在线互动的需求激增，数字客户互动的平均份额达到 58%。根据这项研究，与疫情前相比，现在会有大概三倍多的受访者认为至少有 80% 的数字客户互动。



财务部门在疫情经济和未来时期的作用

现在,很多企业已经恢复元气——已有能力构建和维持应对这场全球危机的韧性,或者已开始从疫情影响中复苏。这些企业已做足准备,再次聚焦未来,这也意味着,他们有充分的把握应对接下来发生的任何问题。CFO 及其团队承受着巨大压力,运用应对各种变化所需的技术和流程来打造财务团队。现在,他们与全公司的高管领导一起,重新装备公司,确保将资源投到正确的前进轨道。

包括 Oracle 首席执行官萨夫拉·卡茨 (Safra Catz) 在内的专家都认为,微小的变革远不足以让企业在竞争中脱颖而出,唯有重大创新才能做到。Oracle 历来不乏这类创新举措,Oracle 的公司历史就是一部在经济困难时期投资未来的历史——无论是并购活动,每年超过 61 亿美元的研发支出,还是改善客户和员工体验,亦或是将所有旧系统迁移到云上,实现核心业务转型(请参阅右侧专栏《未雨绸缪》),都见证了这一点。萨夫拉·卡茨说:“现在正是踩油门的时候,人们总认为快很危险,但我觉得慢才会造成危险。”

Kyle Hawke 曾是麦肯锡企业和商业职能部的合伙人,他也认为企业必须做出大胆决策,以抵御这场大流行造成的破坏性影响。在国际注册会计师协会 (AICPA-CIMA) 与 Oracle 联合制作的最近一期网络广播系列节目中,他告诉参加节目的人说:“现在要搁置任何的渐进式思维,应该寻求转型方案,要在业务中(某些)领域实现 30%~40% 的营收增长或成本降低,而不是 5%~10%。他引用了[麦肯锡的一份研究](#),该研究发现,在上次金融危机中,比其他公司相比,表现优于市场的企业往往不断提高生产率,运营成本比同行低三倍,以此赋能复苏发展。

未雨绸缪

布局云技术,让 Oracle 从三大维度受益

为了走在客户、合作伙伴和员工不断变化的需求和期望的前面,Oracle 在 2020 年之前就开始了自身业务转型,部署了全套 Oracle 云应用,正是该举措让我们在这次全球危机中保持韧性。

我们的投资在业务中持续得到回报,特别是在财务和运营方面,展现出关键效果,体现在:

- 1 提高财务规划的速度和准确性**
Oracle Fusion Cloud EPM 让我们更快地进行场景建模和财务整合,协助财务部门向公司领导提供实时建议,并进行准确规划。Oracle 全球业务财务执行副总裁 Ivgen Guner 表示:“当新冠肺炎疫情出现时,我们通过场景规划来识别对营收和预订的潜在影响,以及销售和研发资源的理想投资领域。”
- 2 1.5 小时内全球账户对账**
我们可以在全球对我们的资产负债表账户进行对账,利用 Oracle Fusion Cloud ERP 的全球会计科目表和全球报告功能来节省时间,降低风险和错误。我们用不到两小时的时间,完成对数百家子公司的公司间对账,而如果通过本地 ERP 进行审核,这些工作则需花费一周的时间。
- 3 敏捷应对供应链需求变化**
Oracle 供应链战略和流程高级总监 Giovanni Schoordijk 表示:“为了应对关税上涨,我们已经将业务从中国转移到了德克萨斯州,并采取多元化采购,这为我们在新冠疫情期间的成功奠定了基础。”通过 Oracle Fusion Cloud SCM,他的团队还能对变化做出快速响应:他们拥有采购灵活性,能有效应对全球供应链和劳动力限制,并能根据疫情期间的停摆模式、激增的需求以及预算限制,随时调整需求规划。

[详细了解我们的转型。](#)

为财务主导的发展 做好准备

Oracle 全球企业财务执行副总裁 Ivgen Guner 表示：“实施重大举措需要得到有韧性、敏捷、创新和有远见的财务职能部门的支持。”她将资源投入到能使其团队以有效方式转变方向的最新财务技能和技术，加强财务规划和分析 (FP&A) 的作用。这意味着不仅要优化规划和预测，还要优化关账和报告——完整 EPM 套件正是由这些流程组成。

EPM 云解决方案创造着巨大的价值。传统的电子表格、本地工具和利基解决方案，不能充分分析诸如新冠疫情这样的异常事件的影响，也无法在财务部门和所有业务部门间快速调整规划。对此，EPM 云解决方案成为一种替代选择。

前瞻性财务团队在引领变革、规划发展时，通过三种特定方式发挥 EPM 云应用的效能。

“实施重大举措需要得到有韧性、敏捷、创新和有远见的财务职能部门的支持。”

Ivgen Guner

Oracle 全球企业财务执行副总裁

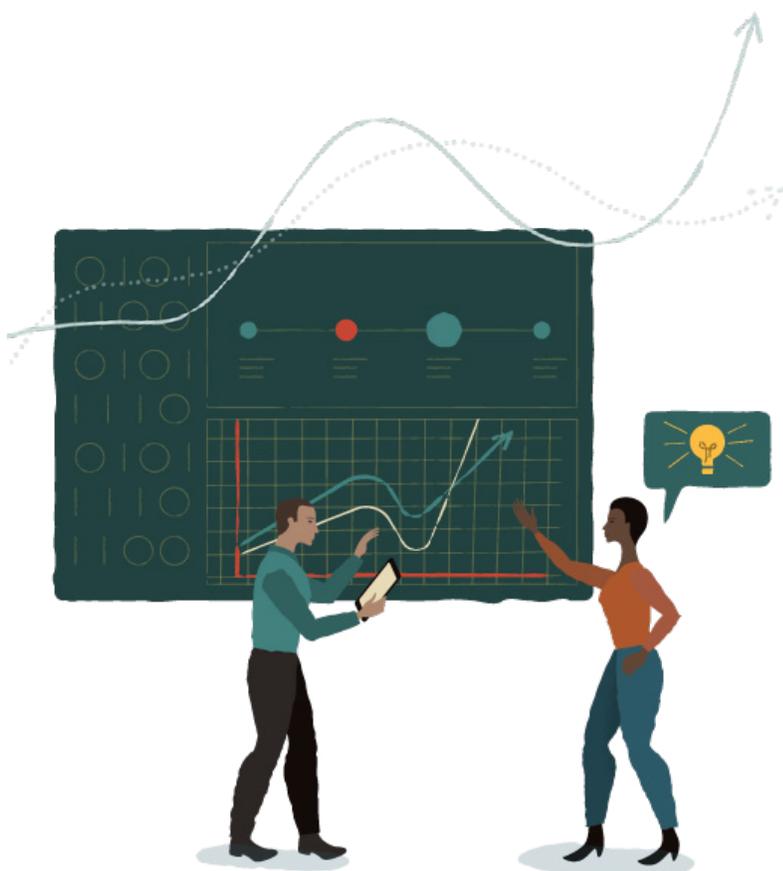
多场景建模，可视化未来

在由 AICPA-CIMA 主办的《重塑敏捷财务》系列在线广播节目中，对节目参与者进行了问卷调查：在新冠疫情的影响下，他们有哪些已经实施或正考虑实施的策略。在 1000 多名受访者中，有 23% 认为最高策略是场景建模。在充满不确定的时代，这种策略模拟方法让财务部门能够灵活地可视化多个“假设”场景，评估如何对每个场景作出最佳响应，并协助识别战略杠杆，以加强资产负债表以及优化现金流预测。许多公司（包括 Lululemon）都使用 Oracle Fusion Cloud EPM 的场景建模功能来应对不确定性，协助制定决策。

了解挖掘新机遇的成本

随着各组织重新规划其未来发展，他们也在审视利润最高和最低的业务线、业务地和产品，以便进行必要的资源调整。盈利能力和成本管理解决方案有助于识别需要降低成本的领域，发现投资机遇。

零基预算是一种制定年度预算的方法，它只依据有效需求而不考虑修订上一年度的开支情况，对资源分配也会产生关键影响。零基预算能让您从全公司的视角，更深入地了解具体开支，从而控制成本，并按需重新调整优先级。由于零基预算比传统预算更详细，颗粒度更精细，所以也更准确。这种方法为 Oracle 的客户带来了不错的效果，以 Argo Group International 公司为例，其费用比率（保险业使用的关键绩效指标）降低了 250 个基点。



改善沟通和报告

一旦制定出策略，财务部门就需要将其分享给关键的业务利益攸关者和投资者。这时最为重要的是，让这些利益攸关者对策略中的数字有信心，并回答一些不可避免的问题，例如，“为什么这与最初的预测不一致？”“为什么你要这样做而不是那样做？”这也反证了叙述性报告工具的优势，因为它能让财务部门将优质的公司数据与丰富的叙事文本相结合，实现更详细清晰的报告效果。Oracle 在研究 EPM 的价值时发现，90% 的公司都认为这种定性评论至关重要，但他们中大多数公司每天都在收集数据，却几乎没为数据提供语境。叙述性报告为报告流程增加了准确性和一致性，以便更好地进行内部和外部讨论。

财务部门当下应作出的四大举措

在规划期间及以后，CFO 及其团队应聚焦推动业务发展的四个关键机会，关注能推动成功的技术。

1 拥抱商业模式创新

客户行为在新冠疫情期间发生着飞速转变，这彰显了一个事实：组织必须创新并加快响应，这样才能生存下来，参与竞争，重新引爆发展。我们看到企业推出新产品和服务，重新思考他们的商业模式——大学正在转向在线教育项目，零售商从商场转向电子商务和“商场外”场所，B2B 企业和协会将现场活动改成网上论坛的形式。在 AICPA-CIMA 举办的网络广播系列节目中，对全球参与者的进了一份调查，1000 多名受访者中有 46% 表示为了让企业在疫情后半场获得竞争优势，他们把关注点放在采用新商业模式。类似地，普华永道在最近发布的[《美国 CFO 脉搏调查》](#)中表示，变革产品和服务对重建和改善营收来源至关重要。

下一批野蛮生长的行业正在形成，而其中的企业有以下三大关键特征。

- 推出基于服务的商业模式，这种模式能提供稳定且经常性的营收来源。例如，在健身行业，许多销售健身器材的品牌在产品中加入了流媒体点播课程。
- 始终关注自动化和流程优化，从而能快速响应变化。
- 始终致力于通过创新和数字体验为客户提供卓越服务。



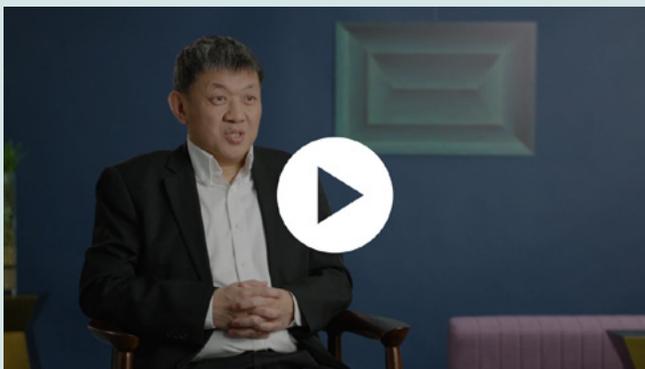
对 FedEx 来说, 创新意味着强化已经开展的数字化转型。该公司的业务转型副总裁 Chris Wood 说: “领导的作用从未像现在这样重要——维持业务运营, 保持员工士气, 让客户安心。” 由于在新冠疫情经济停摆的一开始, FedEx 的服务就被视为一种刚需业务, Wood 的团队一直专注于不断加强行政和运营支持, 并践行“紫色承诺”, “让客户每一次都享受到 FedEx 无与伦比的服务”。他还希望公司员工也能从 FedEx 为客户提供的数字化和优化中受益。为此, FedEx 在全公司部署了 Oracle 云应用, 包括 EPM、ERP、SCM、分析云和数字助手。

现在, 云比以往更能助力行业颠覆者调整商业模式、资源和人才, 以充分利用发展机遇。先进的云平台集成新兴技术, 能持续更新和优化, 为公司组织实现流程自动化。Oracle 全球企业财务执行副总裁 Ivgen Guner 表示: “我们每年投入 60 亿美元用于研发, 不断重塑我们为实现愿景而做出的创新努力。我们专注于人工智能、机器学习、自动化功能, 并加强云应用产品。”

博通凭借全新业务模式进行拓展

引领创新并非没有挑战。当博通 (Broadcom) 收购了博科 (Brocade), 对自身的核心半导体业务进行多元化改造时, 它增加了一个全新的产品类别, 也增加了复杂性。这也意味着需要跟踪新的营收模式, 例如博科为客户提供的订阅服务。为了应对新挑战, 博通将自身的 PLM 和营收管理系统迁至 Oracle 云。

观看视频 (时长2:16):



CFO 将资源投入到云应用, 这些技术可让全公司受益, 赋能创新, 包括:

财务: ERP 云和 EPM 解决方案可提供:

1. 成本管理工具——将资本支出转换为运营支出, 从实物资产转向数字资产 (如订阅模式)。
2. 项目管理工具——跟踪新产品/服务的开发, 保持项目预算的正常进行。
3. 收入管理工具——确认和报告符合会计准则的年度经常性收入。
4. 分析工具——帮助财务针对新场景建模, 分析新产品、服务或业务线 (如子公司) 的成本和盈利能力。
5. 原生风险管理集成工具——提高整个组织的风险智能。

供应链: 基于云的产品生命周期管理 (PLM) 解决方案, 可帮助供应链领导者确定哪些投资最符合公司目标, 并快速设计和发行新产品。此外, 物联网解决方案从联网设备中收集数据, 以改进当前产品, 并使产品更加智能化。

人力资源: 人力资源管理云, 帮助招聘人员为新职位 (如首席创新官) 或高需求技能 (如分析) 招聘合适的人才。

客户体验: 基于云的客户体验功能, 包括订阅管理和配置、价格和报价, 允许团队向客户生成账单, 提供注册或更改订阅的自助服务工具, 并对新的复杂产品进行快速配置和定价。

2 通过并购和资产剥离来赋能转型

经济危机也是机遇，可以用低于市场的价格收购公司或剥离表现不佳的公司，因此，2020年夏季成为数十年来发生并购最多的夏季，也就不足为奇了。据路透社报道，仅2020年第三季度，[全球并购交易额就超过1万亿美元](#)。

并购可以强化公司的核心业务，或将公司业务拓展至周边市场，以此赋能商业模式创新战略。反过来，组织可以通过剥离不良资产或将资源转移到更高价值的活动，以此来加强业务。

然而，在交易热潮中，财务部门必须精准出击，例如：识别最佳并购目标，剥离新部门，模拟剥离的影响，整合新公司、系统和员工。CFO 必须回答一个很关键但经常被忽视的问题：“我们如何整合新的数据和流程，打造出可靠的财务事实唯一来源？”

[当合并了三家财富 500 强企业 \(Western Digital、SanDisk 和 HGST\) 及其三个独立的 ERP 系统](#)，Western Digital 公司即面临着这样的挑战。该公司高级董事 Bill Roy 说：“我们希望简化流程，实现端到端，从您这里捕获数据，到您希望将数据上传的点。” Western Digital 选择通过云来重构业务，部署了 Oracle Fusion Cloud ERP，而不是在三个 ERP 系统间传输数据。



CFO 将资源投入到云应用，这些应用将使整个业务受益，赋能并购、资产剥离和子公司，包括：

财务：场景建模可帮助团队评估并购和资产剥离可能产生的结果，并改进规划。企业数据管理 (EDM) 可连接并购企业的各种不同应用的数据结构。

云 ERP 解决方案可提供覆盖全企业的会计平台，满足财务流程、公司会计和财务报告的需求，成为公司会计和 FP&A 团队的唯一财务事实来源。

供应链：当并购活动完成后，SCM 云解决方案可帮助公司优化库存、提高仓库利用率并整合运输需求，还能通过集成的实时报告、分析和通用数据规划功能，提高整个制造和供应链运营流程的效率。

人力资源：全球人力资源、薪资和福利云解决方案，精简了被收购公司员工入职培训流程或被剥离公司员工的退休流程。

了解 Adventist Health 医院如何通过企业数据管理云来管理其发展策略。

3 加速自动化关账

实施重大举措，诸如转向数字化商业模式、进行收购或推出新产品或服务，可能导致财务关账出现延迟和不准确，尤其是如果您仍采用手工做账流程。手工关账还会阻碍快速转变，延迟在市场取得成功，因为它放慢向希望了解业务健康状况的外部利益攸关者报告结果的流程。

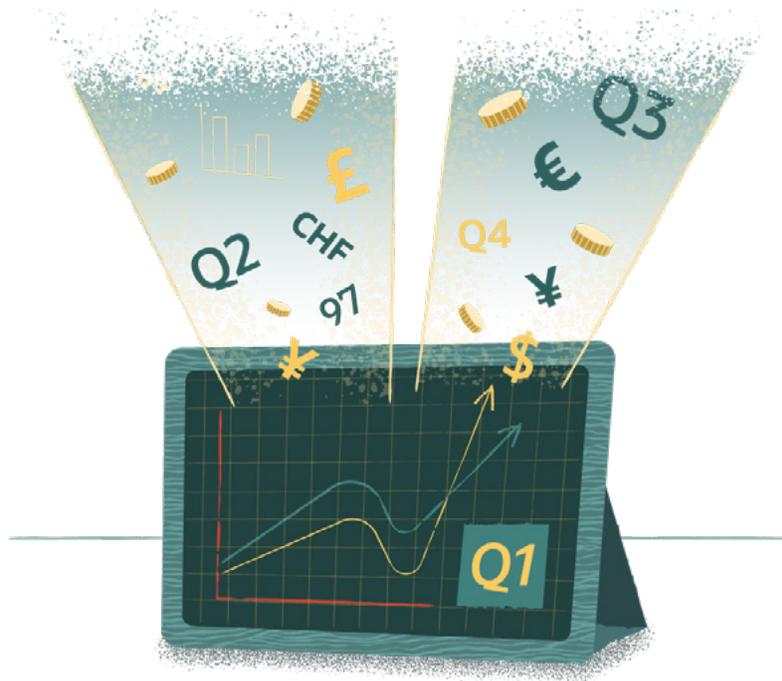
基于云的解决方案采用机器学习和智能流程自动化技术，让您更快地关账，而且也许在某些情况下更为重要的是，云解决方案更加灵活，能轻松便捷地进行调整。假设您通过收购创建了一家子公司，这样一来，就需要核算少数股东的权益。合适的云软件为此设计了专门的自动核算功能，只需启动即可获得即时结果，无需求助 IT 或外部顾问。

全球自行车组件制造商 SRAM 正是看中了 Oracle EPM 云对 IT 的依赖度极低，才选择部署用于财务整合和关账。这家不断壮大的公司正在推行非接触式自动化，以满足复杂的要求，包括公司间合并抵消和货币转换。

云解决方案中可改善财务关账的其他功能包括：

- 高级分析，获取深入的业务洞察
- 账户对账、账户合并、关账、企业数据管理、税务报告、叙述性报告等高级功能和自动化
- 在单个云平台关联这些财务任务

Oracle 朝着自动化月度会计关账的目标大步迈进，在 2020 年 3 月将关账时间缩短了 20%，尽管财务团队因疫情采取远程办公。Oracle 高级副总裁兼助理总监 Maria Smith 说：“我们一直在规划缩短关账时间，但能在远程办公的情况下实现这一目标，还是让人难以置信的。对我们而言，在云上，业务一切照常。”



自部署了 ERP 云，Oracle 获得了众多益处，比如：现在约 94% 的全球银行交易实现了自动对账；全球数百个法人的公司间账户对账，90 分钟内即可完成；费用拨款减少了 98%；全球未结采购单应计项目的核算，三小时内即可完成；到目前为止，公司通过平行记账多币种会计系统，将人工核算减少了 42%。正是得益于这些优势，Oracle 能在 10 天完成季度关账并发布季报。

Maria Smith 的下一个目标是实现自动化流程，让账户自动结算。她说：“自动关账是你每时每刻看到的连续数据流——来自您的呼叫中心、薪酬和福利数据、客户以及收入和销售。”Oracle 通过通用数据模型统一云，提供所有这些数据——HR、ERP、客户和供应链。

4 构建风险智能文化

赋能企业发展和转型的举措,也会让公司最关键和最敏感的数据面临风险。收购增加了公司的数据,物联网、移动和其他数字技术的拓展应用,为数据泄露创造了新的接入点和机会。

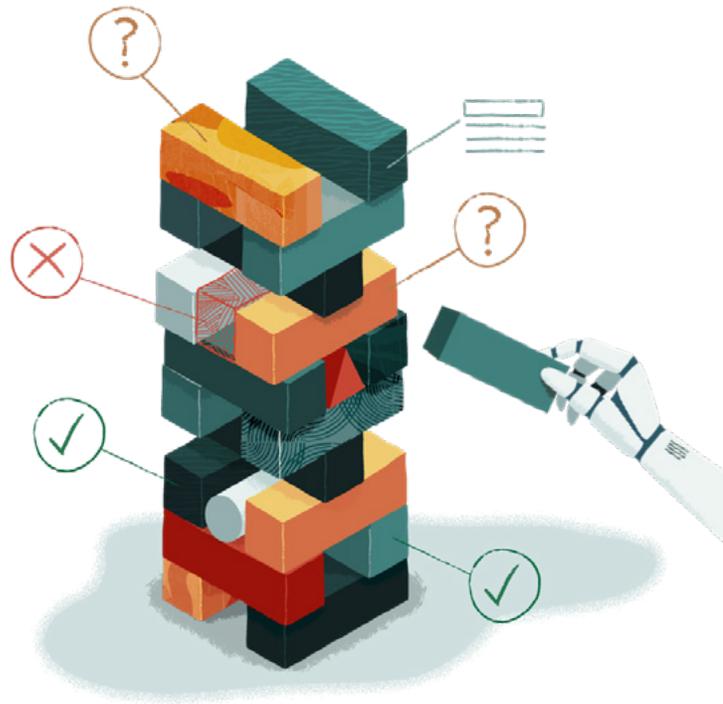
在数据激增的时代,您如何管理风险?

首先,采用集成式风险管理方法应对安全、风险和合规性,确保任何结构或业务模式的改变不会引入风险对品牌声誉或利润产生负面影响。然后,构建风险智能文化,协助业务流程所有者识别和预防风险,并加强基于风险的决策制定和高管监督。

新公司、子公司和商业模式的增加,提供了集中自动化应对安全和审计的机会。财务领导者意识到,他们需要一种风险智能文化(理想的情况是从最开始就已经有了这种文化),以保护关键 ERP 或敏感数据。这意味着要在部署 ERP 云的一开始(而不是之后)就进行风险管理,并在财务软件中嵌入风险评估功能。

[SANS Institute《2019 年云安全报告》](#)调查了美国、亚洲、欧洲和加拿大数百家公司的业务安全情况。该调查显示,近五分之一的公司在过去一年曾出现安全漏洞。为了避免公司成为众多不幸受害者之一,CFO 应自问以下几个风险相关的关键问题:

- **我们的风险是什么?**它们如何影响业务决策,对利润、合规性和声誉的潜在影响是什么?
- **我们公司管理风险的方法是什么?**我们如何控制和降低风险,如何识别用户访问、配置和交易的应用风险?我们有清晰的企业综合视图吗?
- **我们有怎样的风险承受力?**我们如何平衡短期风险与长期机遇?
- **我们公司执行风险控制策略的统一性和参与度如何?**不同业务职能部门间的风险控制协调度如何?我们的风险缓解策略及风险控制措施是否融入到了业务职能部门?
- **我们准备好了吗?**我们的持续监控策略是什么?我们的风险控制



是否实现了自动化和预防效果?我们评估和应对风险的速度有多快?

- **我们现在有哪些协作和沟通工具?**我们的员工是否了解我们的策略和风险承受力?我们如何有效地报告违反风险控制的行为?

“我们可以用更少的人做更多的事。但如果我们没有标准化方法和风险管理云, 将需要 40-50 人经常到世界各地跑。”

Ashwat Panchal

Skecher 内部审计副总裁

及时准确地识别和报告风险是管理风险的关键, 人工智能和云技术正越来越多地用于实现这些目标。将风险管理融入 ERP 云解决方案, 您可以: 摆脱由人工操作的基于规则的职责分离 (SoD) —— 职责分离是一种没有单个人对交易拥有唯一控制权的方法; 替换无关联的补强型安全、风险或审计工具; 对高级安全问题和交易监控进行自动化, 加强财务控制; 精简审计工作流程。

知名鞋类公司 Skechers 成功实现了内部审计和合规性的云上转型。为了支持公司的快速发展, 并跟上不断出新和演化的监管要求, Skecher 内部审计副总裁 Ashwat Panchal 选择了 Oracle 风险管理产品, 这协助他确保本地合规性, 也节省了业务时间和资金。他带领一支只有六人组成的精简团队审计这家价值 45 亿美元的公司, 实现了这一成就。

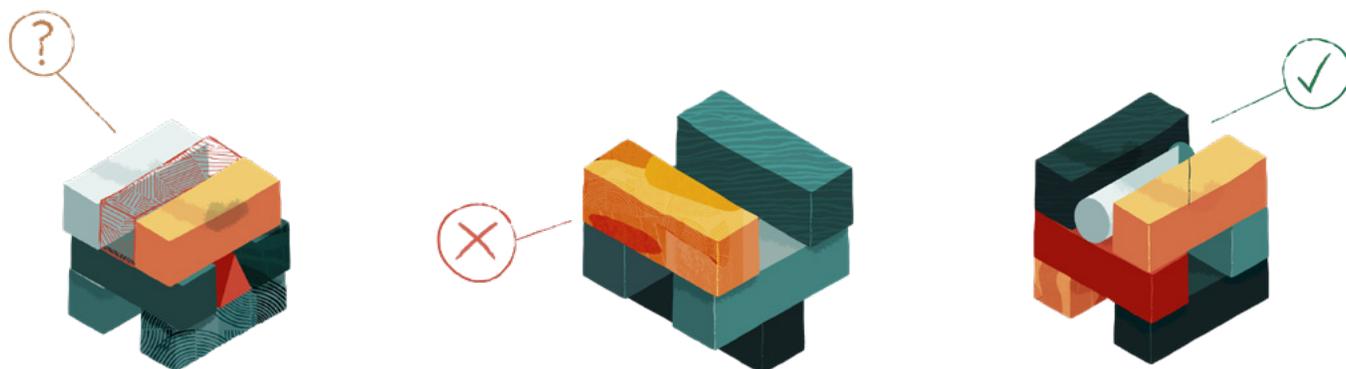
Ashwat Panchal 说: “我们可以用更少的人做更多的事。但如果我们没有标准化方法和风险管理云, 将需要 40-50 人经常到世界各地跑。”

风险管理云的八个使用案例

财务主管使用基于云的风险管理解决方案, 对许多日常的劳动密集型风险任务进行自动化, 尤其是那些涉及保证、合规性、安全性和欺诈的任务。主要使用案例包括:

- 1 加快 ERP 实施期间的安全设计
- 2 自动职责分离合规报告
- 3 持续监控用户安全
- 4 对用户验证工作流程进行数字化
- 5 持续监控配置更改
- 6 持续监控付款和其他关键交易
- 7 对 SOX、审核和验证工作流程进行数字化
- 8 对企业风险管理工作流进行数字化

[详细了解这些使用案例。](#)



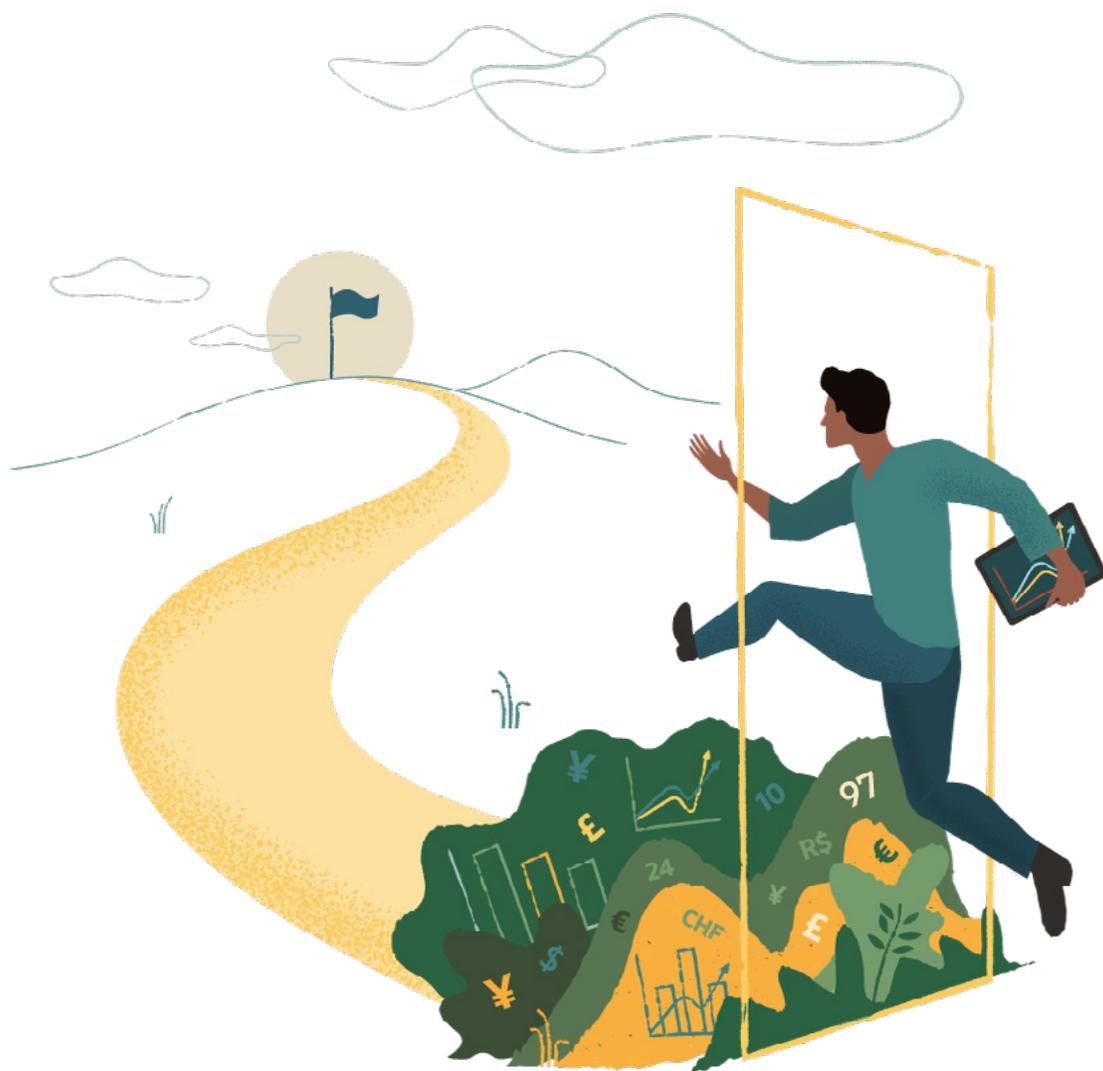
现在正当时

正如 Oracle 全球业务财务执行副总裁 Ivgen Guner 所说：“把这次危机作为进行创新的机遇。”她督促财务高管们：摆脱沉重的“历史包袱”，采取适应变化的云解决方案，充分利用正在形成的发展和市场机会。

如果历史能给我们些启示，那么今天那些适时调整、不断创新的公司，将在可预见的未来优胜于竞争对手。

该行动起来了。

[详细了解](#)财务部门如何面向未来。



ORACLE



Copyright © 2021, Oracle 和/或其子公司。版权所有。本文档仅供参考, 本文档的内容可能会更改, 恕不另行通知。本文档不保证无差错, 也不受口头表达或法律暗示的任何其他保证或条件的影响, 包括暗示的保证、适销性条件或针对某项特定目的的适用性条件。我们特此声明不承担与本文档相关的任何责任, 本文档不会直接或间接地形成任何合同义务。未经我们事先书面许可, 不得以任何以任何电子或机械方式复制或传输本文档。