

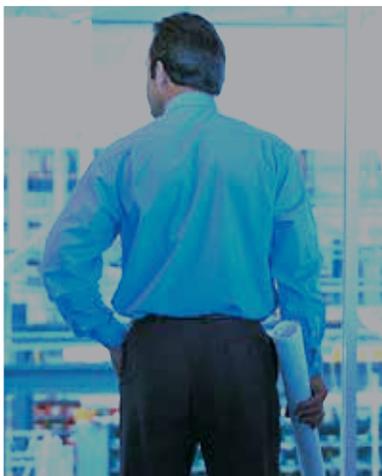
# 《企业高管意见调研》

首席执行官认为首席财务官所面对的未来充满挑战，首席财务官可以应对吗？

亚太区调研报告

[kpmg.com/cn](http://kpmg.com/cn)





**02**

引言：  
高处不胜寒



**04**

首席财务官的展望：由  
持续变革主导未来



# 目录

序言	01
毕马威视角	18
关于调研	20
鸣谢	21
联络我们	22



**14**

成为领导者：财务部  
的外交



**12**

日常工作：现实世界

# 序言

首席财务官是企业高管层的重要成员。在很多方面，我相信首席财务官在亚太区的重要性要比在世界其他地区更高。首席财务官也往往是一个企业中跟毕马威合伙人有着最密切合作关系的人。我很高兴看到毕马威最新的调研表明，在企业高管同事眼中首席财务官会继续扮演重要的角色。

我遇见过许多财务专业人士，在他们自己的职业生涯中做到了首席执行官和首席财务官的位置。这是一个通过不断积累经验，增强商业洞察力，从而成功拓展自身前瞻性视野的过程。除此之外，首席财务官还应该成为现有战略的挑战者，并能够冷静面对业务决策带来的风险和财务影响。

不只是在管理层同事的眼里，首席财务官需要更多地在整个企业中树立其领导者的形象，随之而来的职责包括人才管理，以及面对更多的利益相关者。

在我们最新的调研中，我们从个人视角及挑战出发对首席财务官的角色进行了深入探讨，这是我们此次调研报告的独特之处。希望我们的调研可以发人深思。我诚意邀请您与当地的毕马威联系人进行相关的交流。



谭世才  
毕马威亚太区主席

## 引言：高处不胜寒

作为一个大型亚太区公司的首席执行官，你要有宏伟的业务发展计划，时刻比竞争对手走得更前，提升股东价值。你知道数据分析可以加强企业的商业智能，推动你的发展计划，将现有的信息转化为有价值的商业洞察和预测。它可以帮助你使愿景变成现实。但是你需要明白当中的牺牲、取舍、投资与风险。在这个过程中，你最需要的是董事会的支持。

这个时候，你需要首席财务官的支持。

首席财务官应该提供战略层面的支持。事实上他/她过多地关心在监管细节、合规、税务、财务报告制度方面，而在技术应用层面处于落后。

你需要你的首席财务官用投资者的视角从外部来审视公司业务，从风险角度来挑战现有的战略，并以价值贡献为标准来评估每一个关键决策。你会希望你的首席财务官专注于企业的发展而不是专注于成本和法规。你需要一位具备战略视角的合作伙伴，但你的首席财务官往往是陷在上一年度的数字中难以脱身。

显而易见：如果首席财务官要弥补首席执行官的期望和实际表现之间的差距，就必须改变。首席财务官能够应付这些变化吗？首席执行官的期望是可行的吗？首席财务官如何才能成为一个战略性的合作伙伴，甚至下一个首席执行官呢？

为了解答上述问题，毕马威<sup>1</sup>连同福布斯访问了178位首席执行官，企业主以及大型公司的董事长，了解他们对于财务部的看法和期望<sup>2</sup>。此外，一些亚太区企业的高管也参与了我们一对一的访问。

1 毕马威亚太区成员公司主导的调研。

2 调查方法，请参阅第20页

## 主要发现

三分之一的首席执行官认为他们的首席财务官没有准备好面对挑战。

32%

32%的首席执行官认为他们的首席财务官不能理解企业运营所面临的挑战，或者不能帮助他们应对这些挑战。

首席执行官为首席财务官设置了一个高门槛。

72%

将近四分之三（72%）来自高绩效企业的首席执行官认为，相较其它高管，首席财务官的重要性将在未来三年中不断增加。

首席执行官最为看重以增长为导向的提案，而轻视传统的财务职能领域。

49%

49%的首席执行官认为，首席财务官最重要的是具备全局观与战略性思维。

科技将成为决定首席财务官成败的考验。

63%

来自高绩效企业<sup>3</sup>的首席执行官中有63%认为科技将对首席财务官的未来产生最大的影响。

首席财务官需要把监管压力转变为机会，但不可为此而一叶障目，失去全局思考的能力。

43%

43%受访者认为严格的监管环境正在阻碍首席财务官专注于其他领域，而42%的受访者则把监管环境看作发展企业竞争优势的机会。

首席执行官十分看重社交能力，许多首席执行官认为他们的首席财务官缺乏这项能力。

80%

来自高绩效企业首席执行官中，有80%认为人才管理是最重要的。然而，许多首席执行官认为他们的首席财务官有能力并且应该在管理团队方面做得更好。

3 调查结果中分析的高绩效企业定义为连续三年税息折旧及摊销前利润增长10个百分点以上的企业。

## 首席财务官的展望：由持续变革主导未来

### 战略家

从回顾历史到预测未来，财务信息对业务规划和战略部署有很大帮助。首席执行官们都期望首席财务官能更好地利用海量财务数据，在开发新市场、改善业绩及企业架构重组方面发挥战略作用。他们认为在不久的将来，随着数据分析能力的提升，不仅限于现有的财务职能，将衍生更多应用于战略性的商业问题、需求及机遇的财务智能工具。他们都希望首席财务官把握契机进行变革。

事实上，只有半数受访首席执行官预测首席财务官在企业所有高管中的重要性可能在未来三年中显著提

高。在来自高绩效企业首席执行官中，有四分之三认为首席财务官的在企业高管中重要性会有显著提高。

然而，很多首席财务官仍深陷数字泥潭而无暇顾及全局，即使是高绩效企业的首席财务官亦不例外。三分之一受访的首席执行官希望其首席财务官能像业务伙伴一样提供更充分的支持。



# 72%

的高绩效企业首席执行官相信首席财务官在未来三年会愈来愈重要



# 32%

的首席执行官认为其首席财务官未能明白或协助他们应对企业面临的挑战



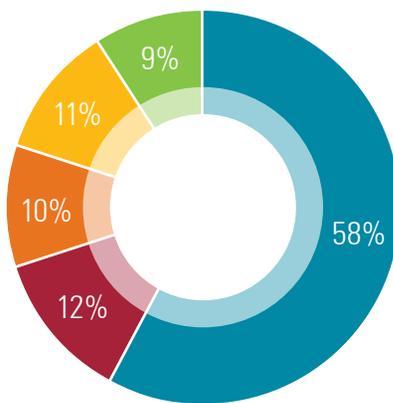
## 首席财务官的展望(续)

虽然许多首席执行官承认近年首席财务官于企业治理及监管方面的工作量有所增加，但58%受访的首席执行官认为业务增长和企业绩效才是首席财务官提升企业价值的根本所在。就长远而言，首席财务官传统在企业中所承担的治理、监管等任务已非焦点所在。

数位受访者都指出有首席财务官拥有全局观念是十分重要的。文思海辉是由两所中国大型信息技术外包公司文思创新及海辉软件国际集团合并而成，其首席执行官卢哲群表示，首席财务官应具备跨领域商业知识，并时刻思考如何提升绩效及股东收益。对他而言，工商管理硕士往往比注册会计师更能胜任首席财务官一职。

澳大利亚第三大银行澳新银行的首席执行官Philip Chronican指出，其公司首席财务官的工作重点逐渐转移到企业绩效提升，相信其它公司也有类似的改变。他说：“从集团层面来看，从前首席财务官仅限于后台支援，现在则更多的是扮演商业决策者的角色。”澳新银行在变革中任命了一位“具有商业谋略”的首席财务官，并且将其工作领域扩展至企业战略和并购业务。

你认为首席财务官在以下那方面能最有效影响及提高企业价值？



58% 企业绩效/业务增长 (例如: 并购、业务合作、营运策略及人才管理)

12% 企业治理 (例如: 监管环境、董事会要求、风险和合规)

10% 监控 (例如: 科技、内部审计)

11% 效率/价值 (成本优化、营运资本、采购)

9% 创新 (产品/服务创新、商业模式创新、市场拓展)

“

首席财务官应具备跨领域商业知识，并时刻思考如何提升绩效及股东收益。”——文思海辉首席执行官卢哲群。

## 新挑战：了解风险

战略变革往往伴随着风险。瑞安房地产有限公司董事总经理兼中国新天地有限公司首席执行官黄勤道指出，在发展阶段，企业需要一位进取型的首席执行官。在扩充资产及积极拓展业务时，他亦需要聆听首席财务官的分析建议以免做出错误的投资决策。他知道执于己见会有怎样的后果，所以他会虚心聆听别人的意见。他说：“在这科技发达以及全球化的年代，投资者的期望愈来愈高，对交易所提出的合规要求也越来越严格，首席财务官的重要性不言而喻。在中国新天地，我跟首席财务官的关系更像合作伙伴而非上下级。”

毕马威亚太区主席谭世才亦表示风险监控及报告将是首席财务官的首要任务，因为投资界往往以风险回报率作为衡量交易合理化的标准。首席财务官可以回答盈利能力和净资产收益率的问题，可是大部份的财务报表均不能反映在已承受的风险下是否有合理的投资回报水平。

公司每天都面临着不同类型的风险，如天灾人祸、流行病及网络安全等威胁。Minor International首席运营官兼Minor Hotel集团首席执行官Emmanuel Jude Dillipraj Rajakarier表示，首席财务官的重要性在危机管理时更能彰显出来。首席财务官要积极管理公司资产和现金流，未雨绸缪。亦需具备商业触觉，在危机中捕捉商机，规划企业未来的发展。在遇上危机时，大部份首席财务官会以消减开支来帮助公司度过难关。可是，能够压缩的成本毕竟有限，而且，长远看来，这样对公司发展是不利的。



# 32%

首席执行官相信风险管理将是首席财务官的首要工作。

## 首席财务官的展望(续)

### 分析师的预测

毫无疑问，科技已经重新塑造了首席财务官这一角色。从分类帐到电子表格软件到自动化企业软件的变革，为现代财务职能铺路，令财务部门能够在企业中承担更多的战略角色。逾半数受访者认为科技会进一步影响财务领域。有三分之二高绩效企业表示首席财务官的工作将随着科技的进步而转变，故此，它们会更关注在数字化技术、移动客户端及企业软件领域的创新。

放眼未来三年，首席执行官希望首席财务官能把握科技带来的机遇，把财务数据转化成商业智能。

毕马威中国客户咨询和创新业务兼数据和分析主管合伙人查玮亮 (Egidio Zarrella) 指出，首席财务官必须在技术大背景下发挥更重要的作用，提出他们独特的见解而非仅仅提供财务数据。

63%



高绩效企业的首席执行官相信科技将对首席财务官未来的工作有决定性的影响。

“

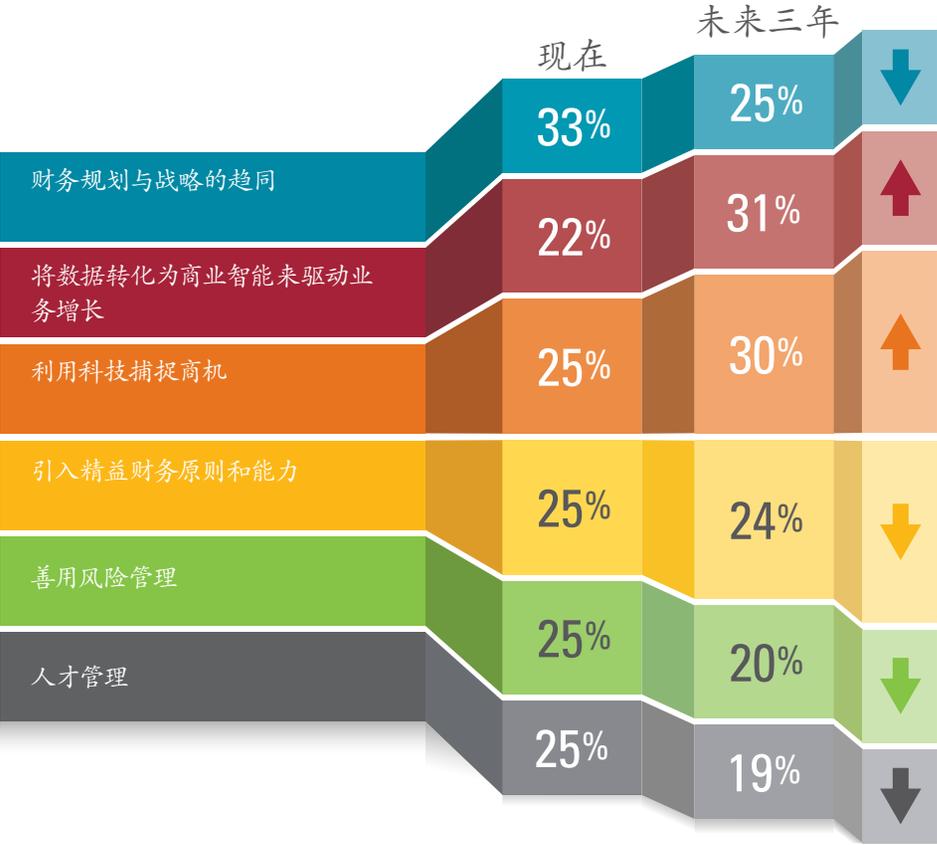
首席财务官必须在技术大背景下发挥更重要的作用”——毕马威合伙人查玮亮 (Egidio Zarrella)

当前大多数企业已经拥有ERP系统，首席财务官可以利用系统数据，对首席执行官所关注的问题进行预测分析。但他们往往没有充分利用系统数据，财务团队会倾向使用较原始电子表格编制管理报告，便捷的同时，却衍生出大量对帐问题，也为合规检查造成诸多不便。

查玮亮指出，财务团队往往着重以量化思维模式编制调节表，而不会静心思考这些数据告诉我什么。这也是首席执行官的批评所在：首席财务官不应该只是收集、整合和报告数字，而应该能够解释这些数字，并理解数字背后的含义。

与任何一位首席执行官讨论大数据，话题往往立即转移至客户身上。大部份企业领导谈到其首席营销官、首席信息官及首席信息安全官所采用的分析工具时十分兴奋。那首席财务官在哪里呢？在某些企业，首席信息官要向首席财务官汇报。可是，大部份企业则会明确划分业务前端（如顾客）与后台支援（包括财务）。

现在和未来首席执行官在关注什么？



注：因选项可以多选，比例总合可能不是100%

## 首席财务官的展望(续)

如何能最有效采集相关数据仍是各公司面临的问题。具体问题是：谁有这些数据？特别是与销售、运营及营销相关的数据，这些领域均与财务职能存在重叠。“是首席财务官负责这些数据吗？”文思海辉技术有限公司首席执行官卢哲群问道，“还是他要让手下最得力的人接触和真正理解这些数据？”

卢哲群相信首席财务官会充分利用数据分析，检查交易如何进行，以及制定优于竞争对手的销售和收款最佳实践。首席财务官可透过大数据及数字化技术重新审视成本优化及利润优化流程。

毕马威中国兼数据和分析师主管合伙人查玮亮指出首席财务官应更多关注开发数据分析工具，并把着眼点放在利润增长上。首席执行官会对大量与顾客相关的数据感到兴奋，很快便会把关注点放在究竟哪些顾客能带来多少的利润上面。

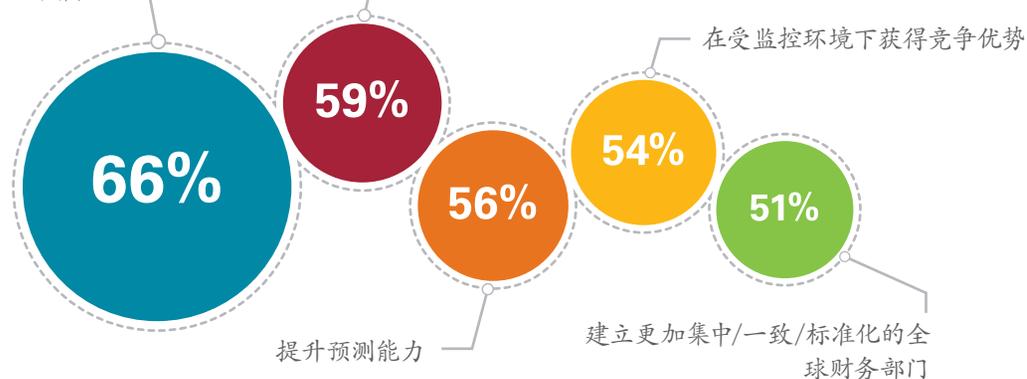
毕马威亚太区首席营运官Geoff Wilson认为重点是提出正确的问题，想在海量数据中提取什么有用的信息呢？生意人以往经常跟生意人讨论业务问题，大数据出现后则转为与不同领域的计算机分析师及科学家进行交流。跨技术领域的沟通能力决定了数据分析的质量是否能从中得到有价值的见解。

### 首席财务官为企业制定最具战略意义的措施

运用财务数据以达到利润增长

运用财务数据开发新运营模式

在受监控环境下获得竞争优势



受访者注：因选项可以多选，比例总合可能不是100%

简而言之，如何善用数据对首席财务官而言不光是技术层面上的挑战，更是一个让首席财务官奠定其战略定位的机遇。

例如，Telenor集团的执行副总裁以及亚洲主管Sigve Brekke说，Telenor位于曼谷亚洲总部的财务部门近年来已运用很多商业分析工具来规划业务及设定目标。

他解释说，“Telenor的首席财务官需要从战略层面和运营层面评估各个业务单元的商业机遇”。

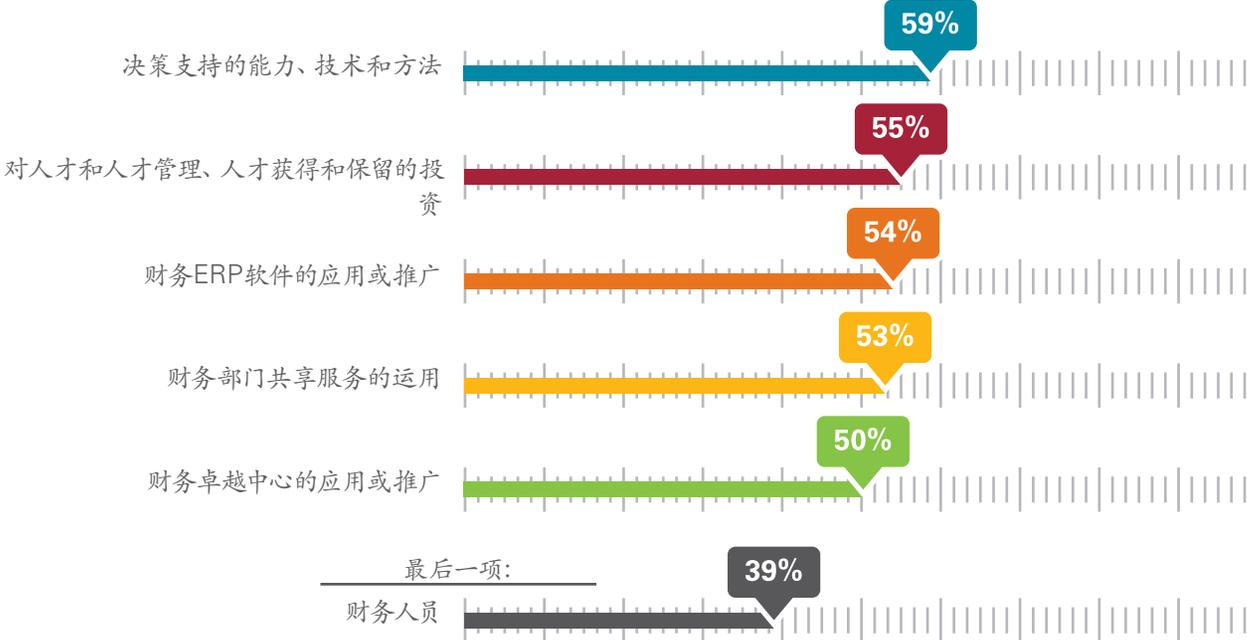
澳新银行的Chronican认为，实际上，首席财务官们被要求重新思考提升股东价值的战略。他说，“现在的机遇是运用数据分析去支持这种转型”。

正确的问题和正确的算法可以将数据转化为智能，但是企业怎样才能最好地利用这种智能来制定企业战略呢？

首席执行官们已经有了清晰的答案：10位首席执行官中有6位表示他们计划近年内增大对于决策支持的能力、技术和方法的投资。

毕马威的查玮亮认为，决策支持的量化方面来自于数据分析，但是仍然需要有人来解释数据。他说，“你需要分析这些财务数据背后的含义，从会计角度来看你可能是完全正确的，但是你不知道你即将被你的竞争对手打倒，因为你可能错过了客户数据中隐含的真相。

在接下来的三年中，你的机构准备在以下哪些领域增加实际的投资？



注：因选项可以多选，比例总合可能不是100%

## 日常工作：现实世界

### 监管机构太多，时间太少

毫无疑问，首席执行官期待从首席财务官那里看到更多的战略性思考和一个更加智能和具有前瞻性思维的财务部门。但他们也理解目前的报告和监管环境对首席财务官管理时间的影响。

根据我们的调查，对于日趋严格的监管环境的影响，首席执行官们的看法分布均衡。四成的首席执行官认为这会妨碍首席财务官对其他领域关注力，而近乎相同比例的首席执行官认为这是一个发展竞争优势的契机。



# 43%

首席执行官认为这会妨碍首席财务官对其他领域关注力

# 42%

的首席执行官认为这是一个发展竞争优势的契机

如何将合规转化为竞争优势？澳大利亚的澳新银行展示了由于监管增加而进行重大转变的最佳实践。Chronican表示，一方面，澳新银行更注重流动资产的管理，并且更加关注对资产负债表的管控。另一方面，因为要展示澳新银行的管控能力，财务上更加标准化和集中化。他还指出，澳新银行已经过渡到了更加严密的集中管控模式。由于管控更加严密，澳新银行更需要注重建立必要的数据库以确保能够应对监管和管理问题。

Minor Hotel的Rajakarier曾是一名首席财务官，他认为，在过去的五年间首席财务官的角色已经发生改变，主要原因是数字化以及运营、合规、治理和管控方面的全球化，全球化让这份工作变得更加复杂。

“你需要接受变化，否则你将会迷失方向。在我们的例子中，我们需要引入架构管理。我们有一个跨国团队，在业务运作时，他们充分认知不同的司法管辖、法规、税收结构和资金要求。”

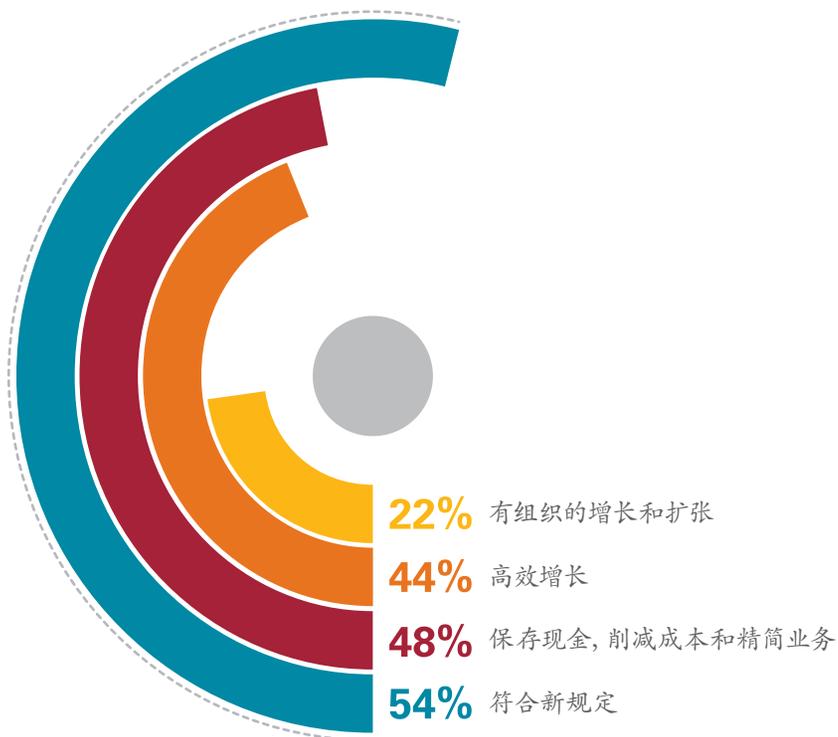
亚太地区的企业可能幸免于全球金融危机的最坏影响，但仍然受到随之而来的监管机制的影响。澳新银行的Chronican说：“如果你和几个澳大利亚的银行家交流，他们会觉得虽然他们同样经历了监管冲击，但是实际上他们并没有遇到任何问题。全球的监管机构正在努力协调其活动，而澳大利亚的监管机构已经非常接近全球的发展步伐。

大多数首席财务官们很容易因为监管规定的复杂而陷入僵局。毕马威的Wilson说，“全球有太多的监管机构，他们覆盖不同的国家，不同部门，他们在互相交流，所以你需要理清不同的要求。

## “

在过去的五年间首席财务官的角色已经发生改变，主要原因是数字化和运营、合规、治理和管控方面的全球化。” — Dillipraj Rajakarier, Minor Hotels 集团首席执行官

现在与5-10年前首席财务官关注点对比



注：因选项可以多选，比例总合可能不是100%

## 人才管理：你的成功取决于你的员工

当我们让首席执行官评价财务部门中人才管理的重要性，他们的反应完全一边倒：99%的受访者认为人才管理比其他任何事更加或者同等重要，而80%的高绩效企业的首席执行官认为人才管理是最重要的。

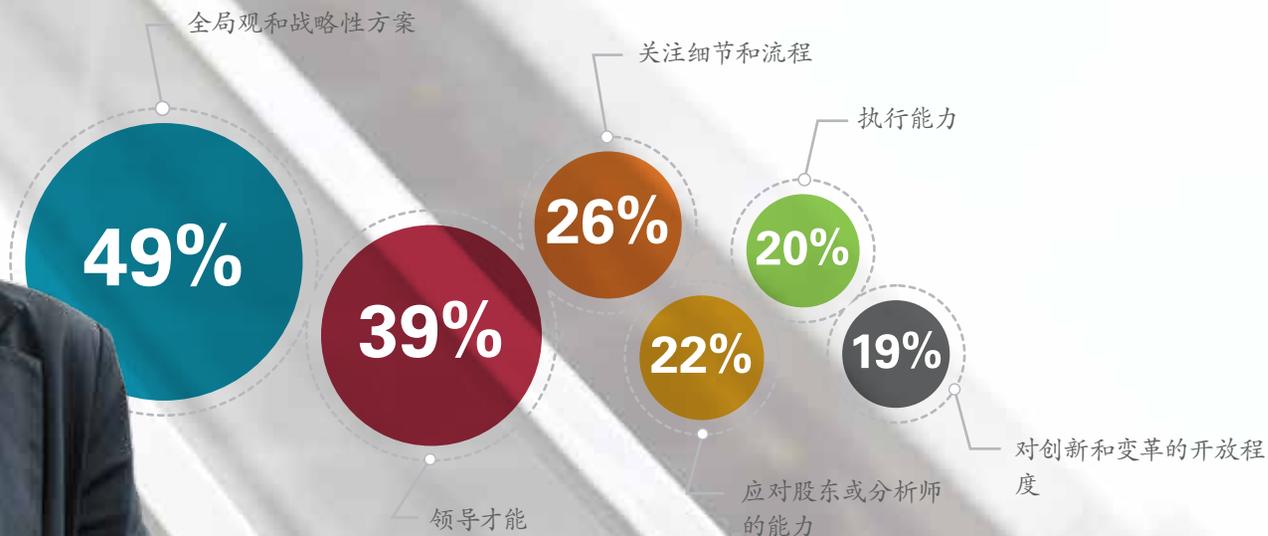
然而，当被问到他们的首席财务官是否有吸引、发展及留住人才的有效方法，只有42%的首席执行官表示认同或者强烈认同。他们认为人才对于财务部门或者企业整体表现有决定性影响。如果人才流失率很高并且团队不快乐，生产力和创造力就会下降。不幸的是，首席执行官普遍忽视首席财务官在人才管理方面的贡献。人们习以为常地认为首席财务官们如果能与人力资源部门更加紧密合作，识别并补充所需的技能和人才，就能解决这个问题。

Wilson认为，“任何想要成为首席执行官的首席财务官都需要展示他/她对于人才管理和人才连续的关注。人才管理是首席执行官工作中很重要的一部分。一个首席财务官在发展人才上投入得越多，他的领导和交际能力就越会被认可。

## 成为领导者：财务部门的外交

除了首席执行官，可以说没有其他高管可以像首席财务官一样将企业的所有部分联系起来。但是，要成为成功的领导者需要的不仅仅是对数据和流程的了解。首席执行官们认为，要成为一个成功的首席财务官，关键的个人特征就是领导才能和全局观——这并不是一个会计人才具备的典型技能。

### 首席财务官最重要的个人特征



注：因选项可以多选，比例总合可能不是100%

做一个领导者不仅仅意味着管理你的团队。正如Chronican所提出，首席财务官首先需要加强与其高管同事密切合作，并且了解他们想要实现的目标。例如，如果首席财务官正努力提升股东价值，而业务负责人主要关注于收入增长，这种不匹配就可能会导致误解。

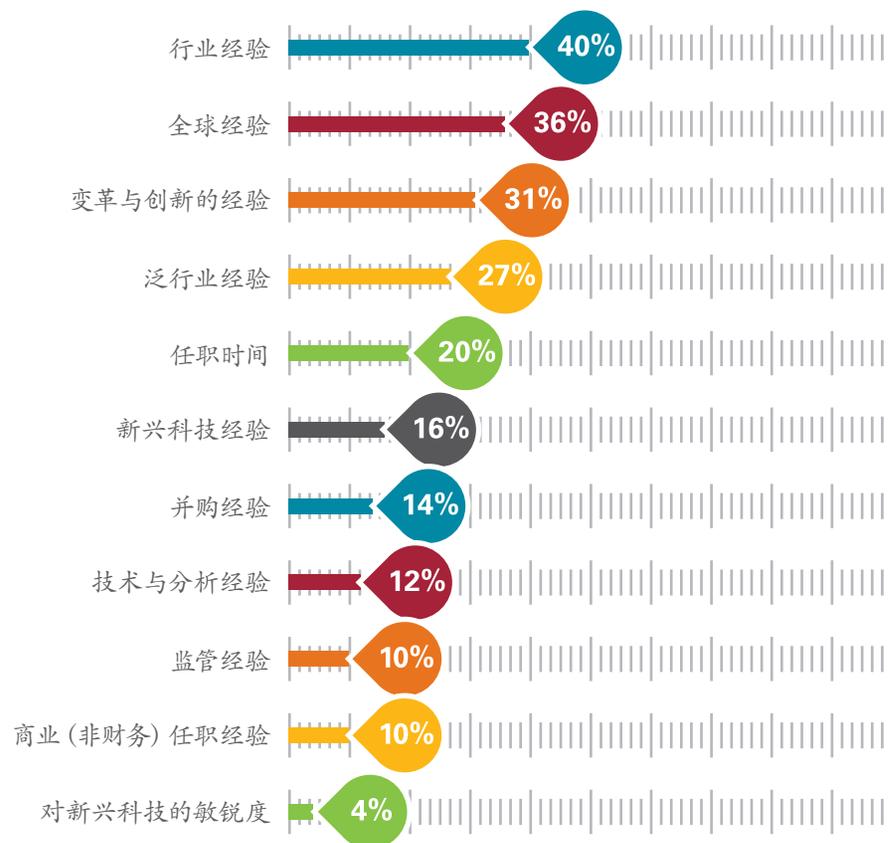
Chronican认为：“重要的是，首席财务官们需要确保他们考虑到所有股东。对于首席执行官与董事会之间的交流，以及与企业股东和债权人之间的外部沟通，首席财务官发挥了非常重要的作用。所以他们需要确保这些信息一致，才能让业务负责人的运作方向与董事会和首席执行官的期望，以及企业外部股东以及债权人的期望一致。

他还警告说，“如果这些群体的目标不一致，那么首席财务官就会陷入其中，进退两难。”

对于大多数首席财务官而言，最重要也是最难实现的：在战略、蓝图和全局思考上投入时间。查玮亮认为，“大多数首席财务官想在战略方面做的更多些，但是他们被法规缚住了手脚，他们所能做的仅限于运营和战术方面。但是，如果你是一个企业高管，你必须花时间去进行战略性思考，不然你怎样能成为一个商业合作伙伴呢？”

“任何首席财务官可能都会这样说：‘你看，我们在非洲的市场占有率有所增长。’但是，一个好的首席财务官会说：‘虽然我们已经取得了10%的增长，但这只是根据收益率来看。而看市场占有率的话，我们应该要达到20%。为了达到这个市场占有率，我们需要投资这么多。’”查玮亮认为，“这是两种完全不同的交流方式。”

### 哪些业务领域对于首席财务官的表现是最有用的？



注：因选项可以多选，比例总合可能不是100%



## 成为领导者(续)

### 世界上最困难的工作

首席执行官们期待着首席财务官们能够了解企业的各个方面及相应市场。把行业经验被看作首席财务官最重要的技能，其次为全球经验。对于首席财务官而言，技术与法规可能占用他们很多时间，但是首席执行官们却并不把它们视为重点。

由于在日本数多企业都有广阔的海外运营，全球经验应是至关重要。然而，毕马威日本兼亚太地区会计咨询服务主管合伙人Masahiro Miyahara指出，长久以来首席财务官都专注于本地市场，“大多数首席财务官都没有在其他企业的工作经验，许多人也都没有出国经历。他们既没有相应的从商经验，亦不被期望会出谋献策。Masahiro Miyahara指出，与理想状况不同的是，首席财务官的职责都被限定在很狭隘的范畴之内，“（首席财务官）就像记分员一样。”不过，他们已经意识到必须改变现状。Masahiro Miyahara说道，“首席财务官需要有海外工作经验，也必须参观集团的子公司，好让他们多了解（整个企业的）业务。”

在挪威电信，首席财务官不会将他们所有的时间都用在电子报表上面。Brekke说道，“他们需要花大量的时间专注于分销网络、销售团队及消费者。”他补充道，“对首席财务官而言，了解产品和服务包装及定价对于消费者偏好的影响是十分关键的。”由于网络升级及维护需要大笔资本，首席财务官也必须了解如何推广及管理移动网络。除此之外，Brekke还指出，首席财务官必须推动对企业运营模式的创新思维，尤其在成本控制方面。

Brekke说,“简而言之,现在我们期待首席财务官能在细节以及运营层面对企业的业务有更多的了解,而不光是居高临下泛泛而谈。他们必须对我们每一个市场的业务都有切身的了解,同时,还必须兼具前瞻性与后瞻性的视野。”为了能在财务部门达到这样的广度,首席财务官必须与商务部以及技术部紧密合作。Brekke补充说道,“(我们公司)许多业务都是由这三个部门交互管理。”

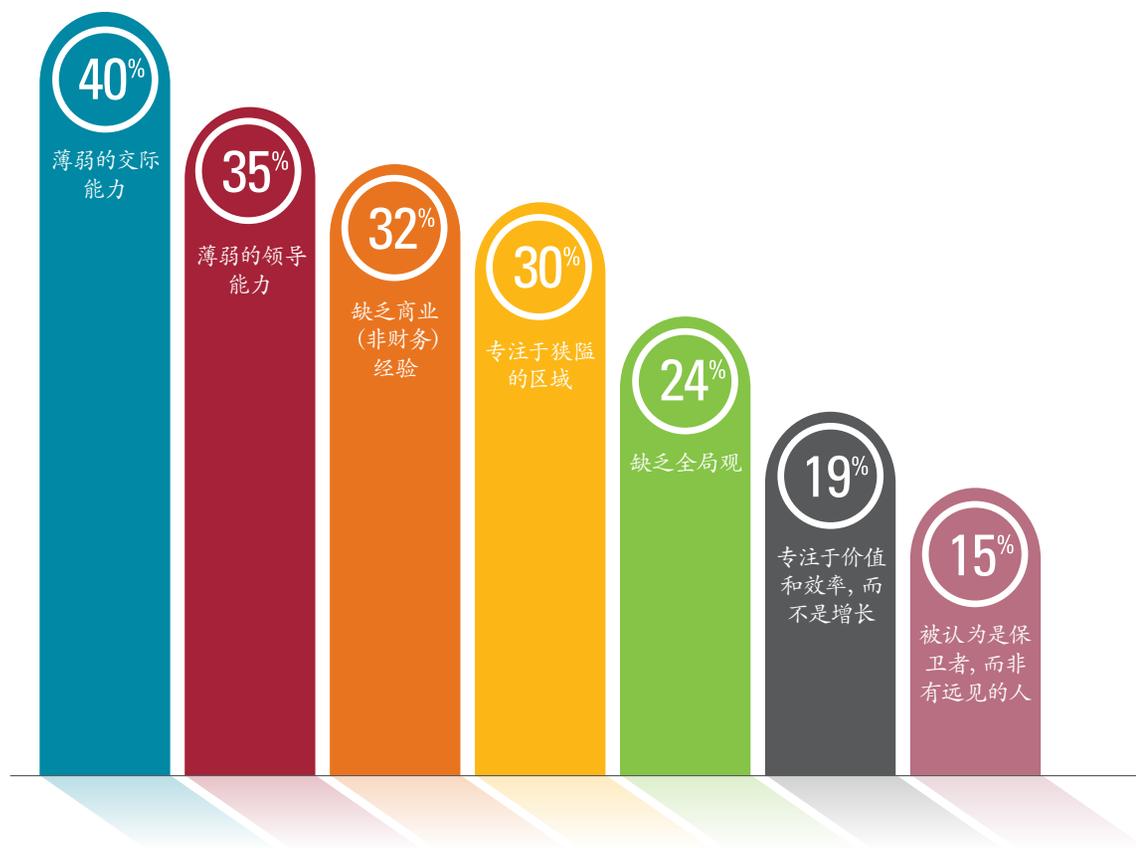
### 成为下一任首席执行官?

大多数首席执行官承认首席财务官有他们自己的职业规划。三分之二的受访首席执行官认为,他们的首席财务官想要成为首席执行官。在高性能企业中,想要成为首席执行官的首席财务官所占比例也明显更高一些,达到了85%。然而,想要达到这一目标,大多数首席财务官必须提升他们的领导能力,并且,改变他人所持有“首席财务官不擅交际”这一观念。

毕马威的Wilson说道,“对任何想要成为首席执行官的首席财务官来说,他们面临的挑战是如何赢得上司对自己的信心。最好的首席财务官会涉足企业业务的方方面面,充当首席执行官的(事务)过滤器。他们可以告诉首席执行官:‘我已经完全了解了这些公司、这些地点、这些具体事项。’然后,他们可以说,‘剩下这些是需要您亲自处理的,因为这是必须解决的问题。或者,我们需要把握当前的大好机会。’”

这是为了让首席执行官能够放心地外出公干,敲定合同或者解决一些棘手的问题。因为他们知道,首席财务官会把所有事情料理好。

要成为首席执行官,首席财务官必须改变他人对自己的哪些观念?



注:因选项可以多选,比例总合可能不是100%

## 毕马威视角

对于首席财务官而言，这篇报告中的信息喜忧参半。好消息是，首席执行官认为相较其他高管，首席财务官的重要性将在未来的三年里不断增加。坏消息则是，三分之一的受访首席执行官认为他们的首席财务官未能明白或未能协助他们应对企业面临的挑战。

在一年前，毕马威对首席财务官进行调查时，六成的受访首席财务官对他们财务部门的整体表现感到满意，把财务部门的任何一项处理流程或是服务看作企业薄弱项的受访者更是不足一成<sup>4</sup>。由此可见，首席财务官的实际表现与企业上司的期望之间存在明显的差距。那么，应该如何弥补这差距呢？

根据本次首席执行官调查，首席财务官要更关注企业的相关利益方，而不是仅仅把自己局限于财务相关的事务中。商业合作与有效决策支援已经成为标准，但是首席执行官想要更多。首席财务官必须扩大他们涉足的领域，增强全局观，并更多地在战略层面进行布局。简而言之，更多地去做一个商业领袖，而不仅仅是财务执行者。

要弥补上述差距，人才管理是关键所在。首席执行官非常重视人际交往能力，但他们并不认为自己的首席

财务官对财务团队管理到位。现在，除去财务技能本身，更全面的商业合作与领导能力已经被视作一种核心能力。故此，财务专业人士这个词语所代表的含义以及他们的职业道路都出现了剧烈的转变。首席财务官必须提升他们自身以及他们财务团队的自身能力，方能达到期望。

首席执行官期待着财务部门在增加价值方面有所贡献，在人才管理之外，第二个关键领域是如何使用数据以及科技资产，让企业能够充分利用新的市场机会。拥有数据的人可能是首席信息官，但首席财务官才是那个必须将数据转化为价值与智能的人。首席财务官必须就重要性不断膨胀的数据（包括非财务相关信息）进行评估，判断从这些数据中是否能够提炼出深刻的见解与预见，从而促成更快更好的商业决策。

第三个关键点与不断增加的监管压力有关。当首席财务官陷身于遵循行业规定、风险管理这样的问题而无暇他顾，他们的价值便被削弱了。因此，首席财务官必须把财务报告及管控等事项自动化及流程化，从而节约时间，更聚焦于企业的绩效与增长。

最后的要点是，首席财务官与首席执行官之间的化学反应以及技能互补是很重要的。要找到（或者保持）完美的组合是很困难的，这既取决于外在市场驱动的大环境，也同样受企业内部因素的影响。如果说某一个因素能够很大程度上决定首席财务官、首席执行官两者之间合作关系的有效程度，这个因素很可能是与情绪或者政治相关，而非理性方面的原因。

可以肯定的是，以上四点都是不容易达成的。但是，对首席财务官而言，这是一个成为首席执行官身旁那个长袖善舞的得力帮手的时机——正如首席执行官所期待的那样。



**Martyn van Wensveen**

财务管理全球领导人  
毕马威新加坡



**Randy Wong**

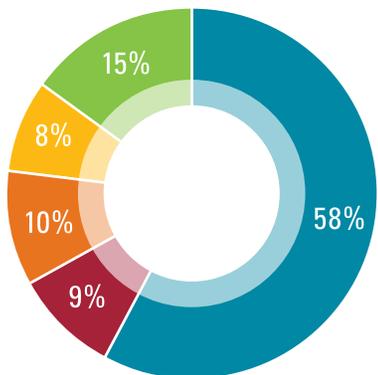
财务管理全球领导人  
毕马威澳大利

4 做到最好：财务智能洞察，毕马威国际，2013.10



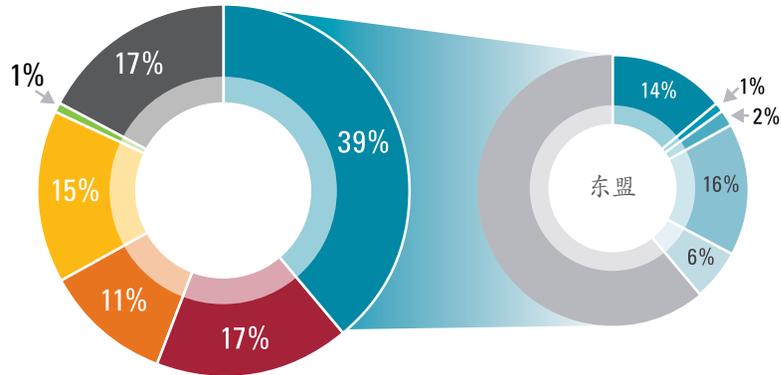
## 关于调查

本报告基于《福布斯观察》于2014年9至10月所进行的一次涉及178名来自亚太地区企业的高级管理人员的调查。所有受调查企业的年收入都在5亿美元以上，其中，年收入在50亿美元以上的企业占比56%。受访者主要是来自金融、制造业、消费品以及电信行业的管理人员，分布于13个亚太国家与地区。受访者中，首席执行官占比约一半，另有15%的受访者为企业主。其余受访者的职位则为总经理、总裁、或者主席。所有受访者都要承担一定的监管企业财务部门的职责，其中，89%的受访者表示首席财务官会直接或是间接向他们汇报。72%的受访者曾经任职首席财务官。



受访者职务比例

- 58%** 首席执行官/主席
- 9%** 地区性首席执行官/主席
- 10%** 董事总经理
- 8%** 主席, 董事会成员
- 15%** 业主

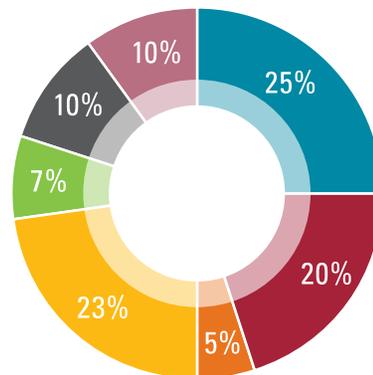


受访者国家比例

- 39%** 东盟
- 17%** 中国(包括香港)
- 11%** 日本
- 15%** 韩国
- 1%** 台湾
- 17%** 澳大利亚及新西兰

东盟

- 14%** 印度尼西亚
- 1%** 菲律宾
- 2%** 马来西亚
- 16%** 新加坡
- 6%** 泰国



受访者行业比例

- 25%** 银行业及保险业
- 20%** 消费者产品, 零售业
- 23%** 制造业
- 10%** 电讯业
- 10%** 其他
- 5%** 医疗及药业
- 7%** 采矿、石油、能源及公共事业

# 鸣谢

毕马威和福布斯诚挚感谢诸位高管对此次调研的支持：

## **Sigve Brekke**

挪威电信执行副总裁兼亚洲区负责人

## **Philip Chronican**

澳大利亚澳新银行首席执行官

## **卢哲群 (Tiak Koon Loh)**

文思海辉首席执行官

## **Yanto M. Purbo**

PT Himpunan Bank Saudara 1906 首席执行官

## **Emmanuel Jude Dillipraj Rajakarier**

美诺酒店集团首席执行官

## **黄勤道 (Phillip Wong)**

新天地首席执行官兼瑞安房地产董事

## **谭世才 (Sai Choy Tham)**

毕马威亚太区主席

## **Geoff Wilson**

毕马威亚太区首席运营官兼市场负责人

## **Hitoshi Akimoto**

毕马威日本合伙人兼管理咨询负责人

## **Masahiro Miyahara**

毕马威日本合伙人兼亚太区会计咨询负责人

## **查玮亮 (Egidio Zarrella)**

毕马威中国客户咨询和创新业务兼数据和分析主管合伙人

## 编辑团队：

Michael Hurle

Randy Wong

# 联系我们

## 谭世才 (Sai Choy Tham)

毕马威亚太区主席

新加坡

电子邮箱: saichoytham@kpmg.com.sg

## Geoff Wilson

毕马威亚太区首席运营官兼市场负责人

香港

电子邮箱: gwilson@kpmg.com

## Martyn van Wensveen

财务管理全球领导人

新加坡

电子邮箱: martynvanwensveen@kpmg.com.sg

## Randy Wong

财务管理亚太区领导人

澳大利亚

电子邮箱: randywong@kpmg.com.au

## Masahiro Miyahara

会计咨询亚太区领导人

日本

电子邮箱: masahiromiyahara@kpmg.com

## Margaret Cowle

管理咨询亚太区领导人

日本

电子邮箱: margaretcowle@kpmg.com

[kpmg.com/socialmedia](http://kpmg.com/socialmedia)



[kpmg.com/app](http://kpmg.com/app)



[kpmg.com/cn](http://kpmg.com/cn)

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。

©2014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。版权所有，不得转载。香港印刷。

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。

刊物编号: HK-MC14-0001

二零一四年十二月印刷

