

執行長的觀點

執行長預見一個屬於財務長的遠大未來，但財務長是否已作好準備迎接挑戰？

亞太地區調查

kpmg.com/tw





02

引言：
高處不勝寒



04

未來的財務長：
透過持續變革規劃未來



目錄

前言 01

KPMG 觀點 18

關於本調查 20

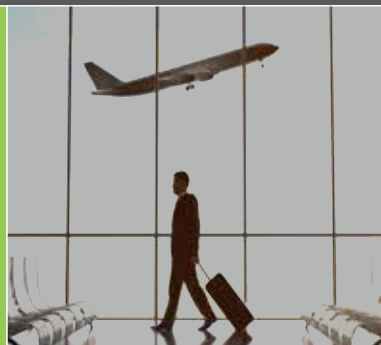
致謝 21

聯絡我們 22



14

成為領導者：
財務功能的外交面向



12

日復一日：
現場的實際狀況

前言

財務長是高階管理層的關鍵成員；就許多方面而言，我相信亞太地區比世界其他地區更看重財務長的角色。此外，財務長通常也與 KPMG 的夥伴關係最為密切。我很高興看到在本調查中證實，財務長將持續維持舉足輕重的地位。

我看過許多財務專家在其職業生涯中一路發展到財務長與執行長的職位，這個過程仰賴經驗與商業洞見的累積，進而發展出更具前瞻性的觀點。財務長也應持續挑戰現有策略，並針對重要商業決策所產生的風險與財務效應，提供冷靜觀點。

除了獲得其他管理層同仁的認同，財務長也開始要在整個企業組織中發展出領導才能，因此財務長將來也將需要具備管理能力並與更多利害關係人互動。

在這份最新的 KPMG 調查研究中，探討重點在於財務長的個人角色與挑戰，而這些探討也讓本報告更具獨特性。希望本報告能激發各位深入思考，也敬邀各位與當地的 KPMG 窗口取得更進一步的了解。



Sai Choy Tham

KPMG 亞太地區主席

引言：高處不勝寒

身為亞太地區大型公司的執行長，您對發展事業、領先競爭對手以及增加股東價值，都有著遠大的計畫。您能預見在未來，資料分析技術將能創造更多商業智慧，助長您的成長計畫，並將既有資訊轉換成更具價值的洞見及前瞻視野。您必須充分瞭解其中的犧牲、取捨、投資與風險，而過程中您都需要董事會的支持。

正因如此，您需要財務長從旁協助。

財務長理應負責提供支援與策略性意見，但實際狀況卻是財務長過度分心處理瑣事、不同的法規遵循要求、稅務與財務報表制度等，且不熟悉最新的科技應用。

您需要財務長以投資人的觀點審視企業、從風險的角度質疑策略，並透過價值貢獻為標準來審視所有重要決定。您希望財務長能專注於企業發展，但他／她卻依然聚焦成本與法規遵循；您尋找的是具策略性、前瞻性的合作夥伴，但您的財務長卻還埋首研究去年的帳目數字。

有一點很清楚：若財務長想縮短執行長期望與現實間的差距，就一定要有所變革。財務長是否能勝任挑戰？執行長的期望切合實際嗎？若財務長能展現成為更具策略性合作夥伴的潛力，或以成為執行長作為目標，那麼何種方針最適合他們？

為了找出答案，KPMG¹ 與《富比士觀察》合作，調查了 178 名大型公司的高階主管、企業主與總裁（以下簡稱「執行長」），以瞭解他們對財務功能持續改變的觀點與期待。² 在亞太地區，有好幾名亞太區企業的高階主管透過一對一訪談參與了調查。

¹ 代表 KPMG 的亞太地區成員公司進行本調查。

² 調查方法說明請參閱第 20 頁。

關鍵發現：

1/3 的執行長認為其財務長
無法勝任挑戰。

32%

32% 表示財務長不瞭解或無法協助他們解決經營時所面臨的挑戰。

執行長已為財務長
設定了高標準。

72%

高績效企業組織中，有將近 3/4 (72%) 的執行長相信，在接下來的三年裡，相較於其他最高管理階層，財務長的重要性將會加重。

執行長最重視企業業務
成長導向的提案，
最不重視財務導向的傳統功能。

49%

49% 的執行長表示，從大局著眼思考與採取策略性作法是財務長的最重要特質。

科技將成為
財務長的成敗關鍵。

63%

高績效企業組織中，63%³ 的執行長相信科技將對財務長的未來角色產生最大影響。

財務長必須將管理重擔轉變為機會
– 或至少要避免深陷其中
而損及從大局著眼的思考。

43%

43% 相信嚴謹的監理環境會妨礙財務長聚焦於其他領域的能力；42% 視監理環境為取得競爭優勢的機會。

執行長極看重社交技能，
許多執行長認為自己的財務長
缺乏這項能力。

80%

高績效企業組織中，80% 的執行長表示人才管理最重要，但也有許多執行長相信自己的財務長能夠、也應該更善加管理自己的團隊。

3 調查結果區分為不同部分；高績效企業組織的定義為過去三年的 EBITDA 成長報告持續為 10% 的企業組織。

未來的財務長： 透過持續性的變革規劃未來

策略家

從報告過去到預測未來，在計畫與策略時財務資訊是有力的工具。執行長皆預期自己的財務長在運用越來越豐富的財務資訊時能有更優秀表現，進而在評估新市場、改善績效與改造企業方面的發揮能更具策略性的作用。他們提早預見資料分析能力在未來會產生更有效果的財務智慧，且可應用在策略性商業需求、各項議題與機會上 – 超越僅執行財務功能。他們仰賴自己的財務長實現潛能。

事實上，在受訪的執行長中，超過半數的人都預測在所有最高管理階層中，財務長最有可能在未來 3 年內提升其重要性。在高績效企業組織的執行長中，有近 3/4 認為，相較於其他最高管理階層，財務長的重要性提升程度絕對會最明顯。

然而，許多財務長依然僅專注於研究數字，而忽視了綜觀全局。有 1/3 受訪的執行長表示，即使是高績效企業組織，他們的財務長還是可以更優秀地發揮策略性夥伴作用，進而提供更多支援。



72%

的高績效企業組織執行長認為，財務長的角色在未來 3 年內絕對會更吃重。



32%

的執行長表示財務長不瞭解或未能協助他們在企業組織內因應挑戰。



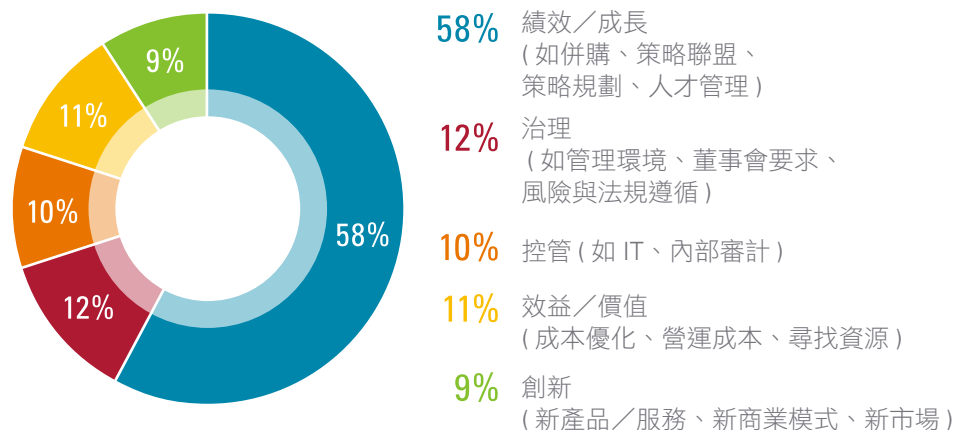
未來的財務長 (續上頁)

儘管許多執行長同意，財務長的治理與管理重擔在近幾年都更加重了，但有 58% 認為績效與成長是財務長用來影響企業組織價值的絕佳機會。在未來期待方面，回覆者則鮮少提及財務長的治理、控制與效率等傳統貢獻。

許多接受本報告訪問的執行者強調財務長必須能以大局為重。文思海輝技術有限公司 (Pactera) 的執行長盧哲群 (Tiak Koon Loh) 表示，「財務長需要成為更面面俱到的跨領域領導者，並能對企業成長與股東回收有更明確的思維。」文思海輝技術有限公司是一間科技顧問與外包企業，為合併兩大中國 IT 外包公司文思海輝 (VanceInfo) 與海輝軟體 (HiSoft) 後所創立。「就我認為，合格的會計師不一定會成為最棒的財務長，企管碩士才是。」

澳洲第三大銀行澳盛銀行 (ANZ Australia) 執行長 Philip Chronican 認為其他公司也會逐漸經歷類似轉變過程。他表示：「就集團的角度來看，我們已將財務長強化為更積極的角色；財務長在過去偏重擔任幕後推手，今日則逐漸轉變為主要決策者。」在進化的過程中，澳盛銀行聘請了一位「具有商業策略思想」的財務長，並拓展其職責，加入策略規劃與併購。

您認為財務長在哪方面最有機會對企業組織的價值產生貢獻或影響？



財務長需要成為更綜觀全局的跨領域領導者，對企業成長與股東收益有更明確的思維。」— 盧哲群，文思海輝技術有限公司執行長

瞭解風險，提供挑戰：

策略性變革往往伴隨著風險。中國上海新天地執行長兼瑞安房地產總監黃勤道表示：「一般而言，若公司正在發展階段，就會需要行動積極的執行長。我們需要擴大企業的資產，並由我來領導公司業務發展。但董事長總是告訴我：『你還需要其他人幫你懸崖勒馬』。因此我會仰賴財務長不時地提供意見，以免我作出錯誤的投資選擇。我已經領教過不採納財務長意見的苦頭了。現在我會保持開放態度來聽取建議。」

他接著又表示：「從全球的金融環境來看，科技日趨複雜，投資人的要求越來越多，而交易所的法律規定也持續增加，財務長的工作也變得更加重要。在上海新天地，財務長跟我比較像是合作夥伴的關係。」



32%

的執行長認為風險管理將對財務長的未來角色具有最大影響。

對 KPMG 亞太地區主席 Tham Sai Choy 而言，所有財務長未來最重要的任務是衡量與回報風險。他指出：「整個投資社群是根據風險與報酬的取捨進行思考。今日的財務長都能回答有關獲利及股東權益報酬率的問題，但多數財務報告未能回答的問題卻是：針對為達成目標而承擔的風險而言，這個報酬令人滿意嗎？」

公司每天都會面臨風險，包括從地震、洪災到社會動盪、流行病與網路安全威脅。美諾飯店集團執行長暨飯店集團母公司美諾國際集團技術長 Emmanuel Jude Dillipraj Rajakarier 表示，「我認為財務長在危急時刻最能發揮作用，財務長需要主動管理公司的資產與現金流，以確保公司能防範於未然；財務長也需要在商業上察覺及善用這些機會，以打造企業成長與未來發展。」

他補充表示：「當危機來臨，多數財務長都會先從削減成本著手，但能削減的部分有限；成本削減的部分越多，對長期發展的影響就越大。」

未來的財務長 (續上頁)

預測分析師

無庸置疑地，科技已重新改造了財務長的角色。從分類帳、試算表，到企業軟體與自動化，都已為現代財務功能及財務團隊能扮演的策略性角色打好基礎。超過半數的受訪者認為，科技將會持續對財務功能產生決定性影響，高績效公司甚至更有可能聚焦於數位、行動裝置與企業軟體領域的創新；有近 2/3 指出科技對財務長的未來角色具有最大的潛在影響。

執行長都期望自己的財務長能在未來三年裡利用新科技善用開展機會的優勢，並將財務資料轉變為商業智慧。

客戶與創新合夥人暨 KPMG 中國資料與分析主管查瑋亮 (Egidio Zarrella) 就認為，「財務長必須開始在整個科技議程中發揮作用。財務長將需要從財務資料中發現更多洞見，而非單純地提出歷史資料。」



的高績效企業組織執行長認為
科技將會對財務長的未來角色
產生最大影響。

“

財務長必須開始在整個企業科技過程中發揮作用。」

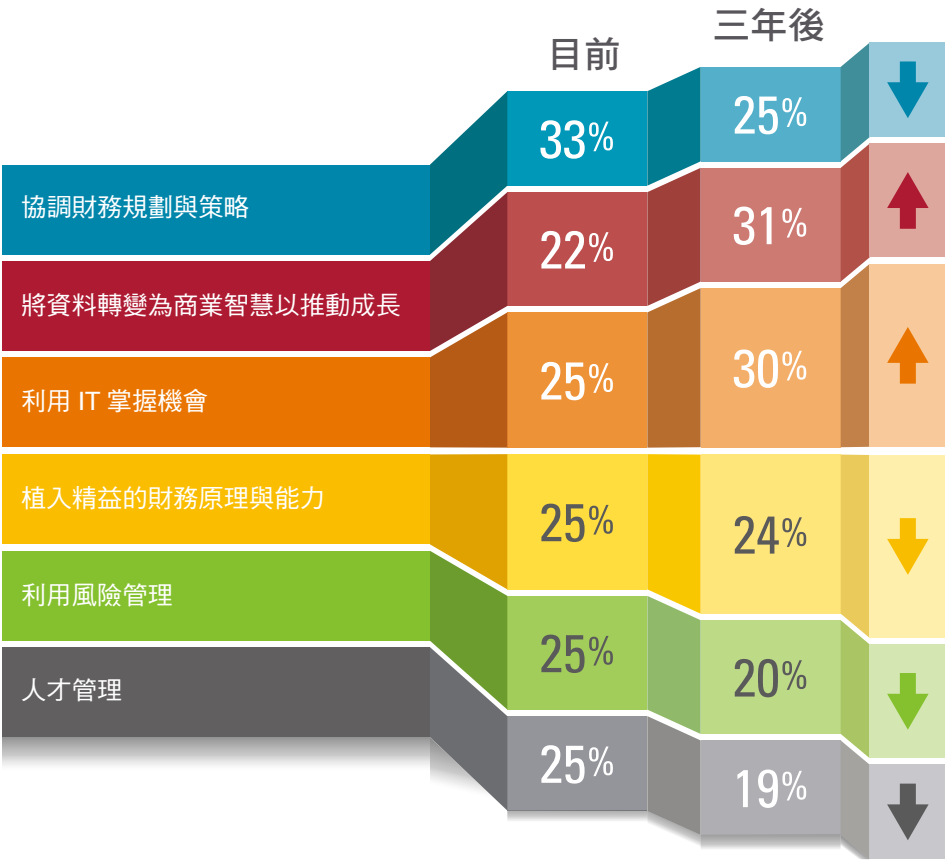
— 查瑋亮，KPMG 中國

第一步是善用多數企業組織已經具備的企業資源規劃系統（ERP）。ERP 系統讓財務長得以推斷出更多執行長所期望的預測性分析，但查瑋亮認為大家尚未讓這些系統發揮全部作用。財務團隊反而傾向仰賴舊科技，在試算表中設計所有管理報告，只因為試算表更迅速、更有彈性；但如此一來，最後就會產生大規模協調問題，遇到管理法規遵循問題時會衍生出更多工作。

另外，查瑋亮認為建立與協調試算表很容易讓財務人員陷入定量思維中。「他們不會停下來思考質疑資料傳達了何種意義。」他補充指出：「這正是執行長會作出的批評；財務長利用太多時間在收集、整合與回報數字，卻無法解說數字，或瞭解數字傳達的意義。」

若詢問任何一位執行長關於巨量資料的問題，對話重點就會立即轉到顧客身上。多數商業領導者都對自己的行銷長（CMO）與技術長（CTO）正在建立的分析工具感到非常興奮，但財務長會出現在這個對話的哪個部分？在某些企業組織，技術長會向財務長報告，但也有很多企業組織會在商業前端（顧客）以及商業後端（包括財務團隊）之間建立清楚的劃分。

財務長目前與未來的焦點：



註：由於回覆者可複選，因此數字總合可能不會是 100%。

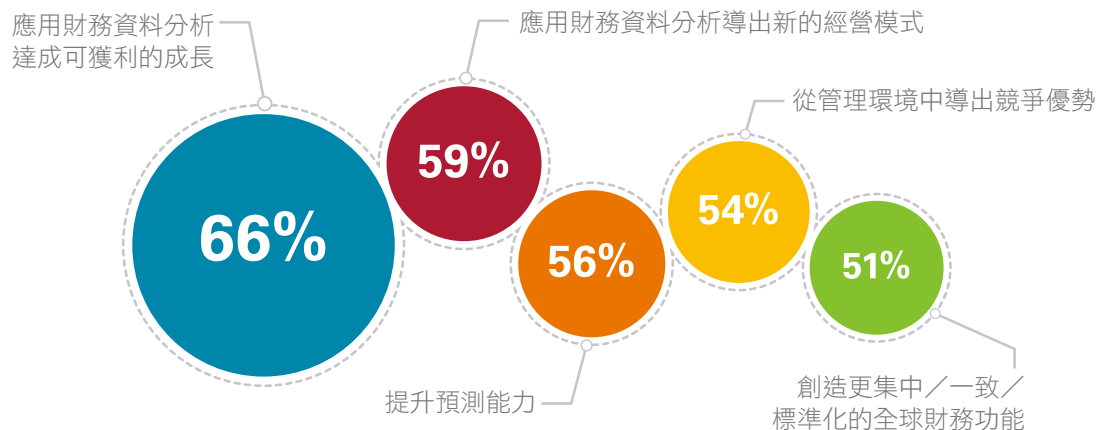
未來的財務長 (續上頁)

如何徹底運用資料依然是許多公司待解的問題，同樣地，還有「誰的手上有資料？」，特別是與銷售、經營與行銷相關的資料，這些領域都與財務功能重疊。文思海輝技術有限公司的盧哲群問到：「財務長手上有這些資料嗎？或者，財務長是讓最棒的部屬取得資料，並真正地瞭解資料嗎？」

盧哲群相信，藉由檢視交易量的增減與執行的方式、建立最佳商業作法，並建立基準銷售額與收集對付競爭對手的資料，財務長將能更善用豐富的資料。他表示，「巨量資料與數據化為財務長提供了新工具，使他們能重新檢查成本優化與獲利優化的各面向。」

KPMG 的查瑋亮認為，財務長事實上應該在發展這類資料分析上扮演更重要的角色，才能引領企業發展與獲利成長。他指出：「執行長可能會對所有以顧客為主，且當前可取得的資料感到興奮不已，但接下來就會將重點放在這些顧客能提供的獲利。」

能為企業組織帶來多數策略性價值的財務長倡議行動



註：由於回覆者可複選，因此數字總合可能不會是 100%。

KPMG 的亞太地區技術長 Geoff Wilson 認為重點在於提出正確的問題：「能用的資訊很多。但您想從中獲得什麼？過去，商務人士很習慣彼此討論商業問題；現在商務人士則會開始與電腦分析師及科學家交流，他們已具備了不同的技能組合。跨技能組合的交流能力將會決定洞見的價值，以及從資料分析中能獲得的品質。」

對各地的財務長而言，如何利用資料終究才是更為策略性的問題，而使用有效的工具也才有助於重新定義財務長必將（且急於）扮演的策劃性角色。例如，挪威電信執行副總裁與亞洲主管 Sigve Brekke 即指出，近年來，挪威電信位於曼谷的亞洲總部就開始要求在商業策劃與目標設定中運用動力分析。

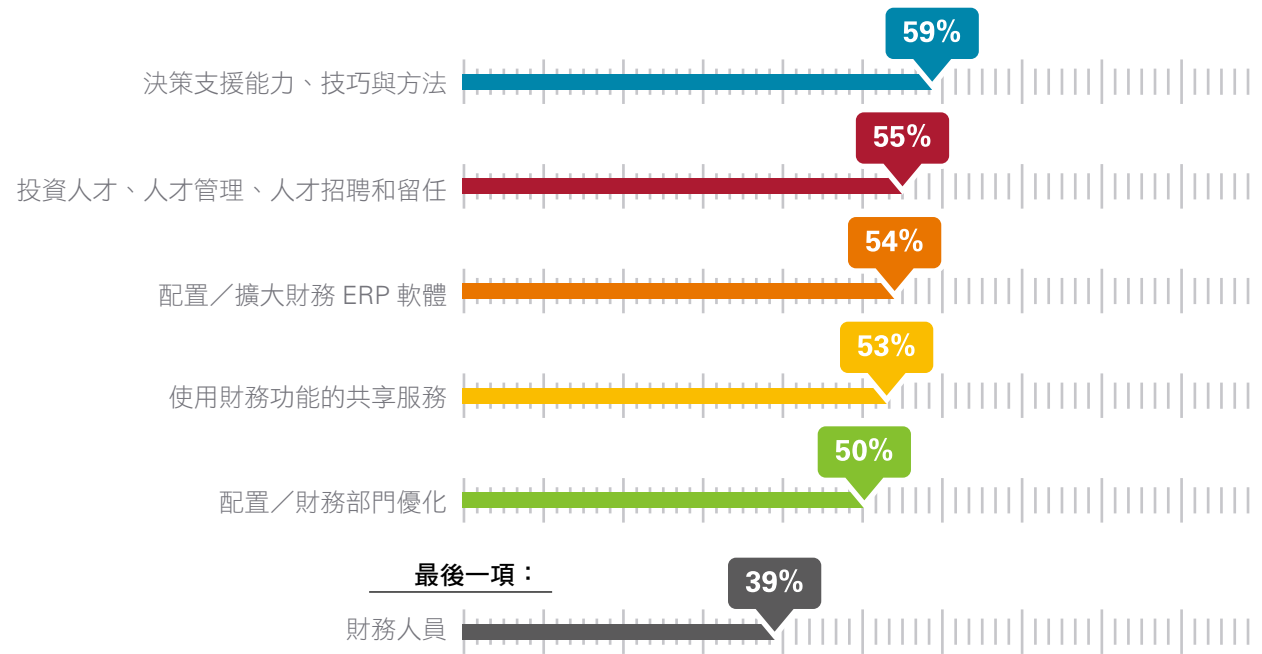
他解釋道，「挪威電信的財務長需要同時就策略規劃與經營層面，評估整個業務單位的商業機會。」

澳盛銀行的 Chronican 表示，他們實際上在要求財務長重新思考產出股東價值的策略。「機會就在於使用資料分析來支援這類轉變。」

正確的假設與演算法就能將資料轉變為商業智慧，但企業組織如何最有效地利用商業智慧來發展策略？顯然這正是執行長心中的問題：60% 表示他們計劃於未來幾年內增加投資決策支援能力、技巧與方法。

KPMG 的查瑋亮指出，決策支援的量化部分來自資料與分析，但仍需要有人說明蘊藏於資料中的意義。查瑋亮認為必須深入瞭解財務資料的意義：「或許從會計觀點來看，你完全正確，但卻可能漏失即將被競爭對手打敗的訊息，你也可能會錯過顧客想傳達給你的訊息。」

在未來三年內，您的企業組織計劃在下列哪些領域增加實體投資？



註：由於回覆者可複選，因此數字總合可能不會是 100%。

每一天： 現場的實際狀況

監管人員太多，時間卻太少

無庸置疑地，執行長預期看見財務長有更具策略性的思考，以及具備更有智慧的前瞻性財務功能。但他們也瞭解，目前的報告與管理環境影響了財務長的有限時間。

在我們的調查中，對更嚴格管理環境的影響，執行長的看法很平均，有四成表示更嚴格的監管妨礙了財務長聚焦於其他領域的能力，而近半數則認為這是一個取得競爭優勢的機會。



43%

的執行長表示更趨嚴謹的監管環境妨礙了財務長聚焦於其他領域的能力。

42%

認為這是一個取得競爭優勢的機會。

而某些企業組織是如何將法規遵循轉變為競爭優勢？澳洲澳盛銀行的最佳實務即驗證了法規增加所帶來的有力改變。Chronican 指出，銀行變得更注意流動資金管理，並且明顯聚焦於控管資產負債表。他補充表示：「第二，由於必須證明一切都在我們的掌控之中，因此進行了高度的財務標準化與集中化，我們已發展為更嚴格的中央控管模式。」此外，由於控管更嚴格，「因此更著重打造必要的資料環境，確保我們能處理規定與管理議題。」

美諾飯店集團的 Rajakarier 認為：「財務長的角色在過去五年內已有所演變，主要是因為數位化，以及經營、法規遵循、治理與控管方面的全球化。」Rajakarier 過去也曾擔任過財務長職位，但他認為全球化讓財務長的工作變得更複雜。

「你必須要接受改變，否則就會迷失在這環境之中。在我們的例子中，我們必須設置正確的架構，我們的跨國團隊要充分瞭解不同行政區、不同規定、不同稅務結構以及不同資金要求，才有辦法經營我們的業務。」

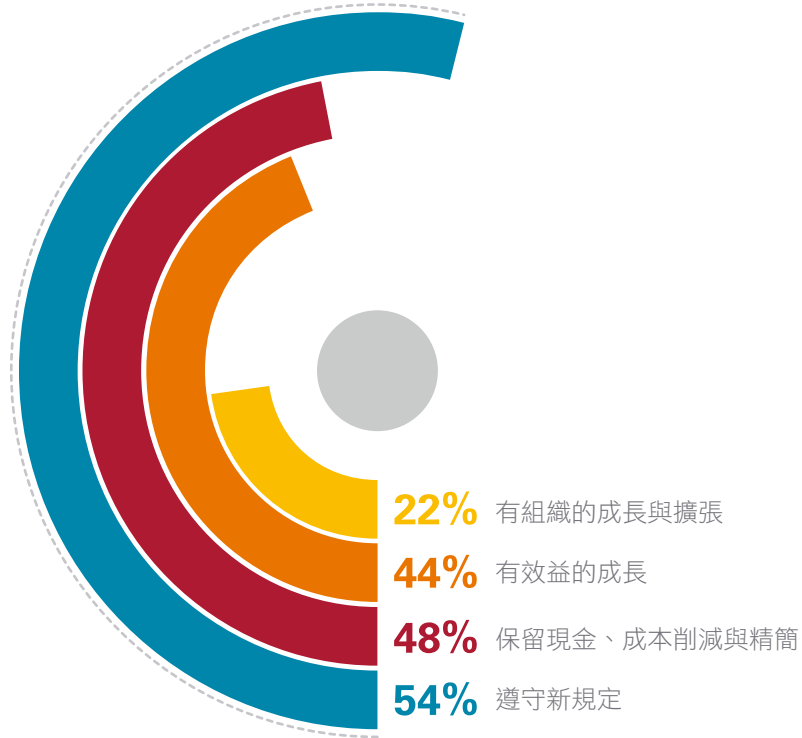
亞太地區公司或許已免於受到全球金融危機的最壞影響，但依然能感受到接續而來的管理影響。澳盛銀行的 Chronican 指出，「若讓澳洲銀行業者聚在一起，他們會說雖然同樣都有管理上的反彈，但沒有實際影響業務發展。」他補充道，「全球的監管人員正設法協調他們的活動，而澳大利亞的監管人員向來與全球發展進度很接近。」

對多數財務長而言，很容易就會因為複雜的監管規定而陷入僵局，特別是在管理方面。KPMG 的 Wilson 表示，「全球有太多監管機構，他們都在發表意見，而且跨越了界線與部門，彼此談論不休。你必須要能清除雜音。」



財務長的角色在過去五年已有所演變，主要是因為數位化，以及在經營、法規遵循、治理與控管方面的全球化。」 – Dillipraj Rajakarier，美諾飯店集團執行長

財務長 5-10 年前與目前的著重焦點比較



註：由於回覆者可複選，因此數字總合可能不會是 100%。

人才管理：你與下屬旗鼓相當

當我們要求執行長評估人才管理在財務功能中的重要性時，得到的回覆令人印象深刻：99% 指出，相較於其他部分，人才管理更為重要或同等重要；高績效企業組織中，80% 的執行長表示人才管理的重要性凌駕一切。

然而，只有 42% 的執行長對於他們的財務長擁有一套完善作法確保企業組織能吸引、發展與保留最佳人才表示同意或強烈同意。執行長認為人才是約束財務功能以及企業組織整體的因素。若營業額高，但團隊情緒不滿，生產力與創造力就不佳，可惜在許多情況中，執行長不一定會認為財務長是解決方案的一部分。而透過更密切地與人事合作、辨識與填補技能不足，財務長就能改善這個狀況。

Wilson 表示：「任何以成為執行長為目標的財務長都需要證明自己重視人才管理與人才傳承。人才管理是執行長職責的一大部分，財務長越投入發展人才，就越會被視為擁有更寬廣的領導能力與人際關係技能。」

成為領導者： 財務部門的外交

除了執行長，只有財務長才能串連起企業組織的所有部分，但要成為一位成功的領導者，不能只有瞭解數字與流程。執行長認為，造就一位成功財務長的關鍵個人特質就是領導特質，並能從大局著眼思考 – 這些並非一般會計人才會具備的技能。

財務長應具備的最重要個人特質



成為領導者意謂著不只要管理自己的團隊，如同 Chronican 所述，財務長首先需要與最高管理階層的同仁更密切合作，並瞭解他們嘗試達成的目標。例如，若財務長試著提高股東價值，業務主管卻主要聚焦於收益成長，將會出現不協調而造成誤解。

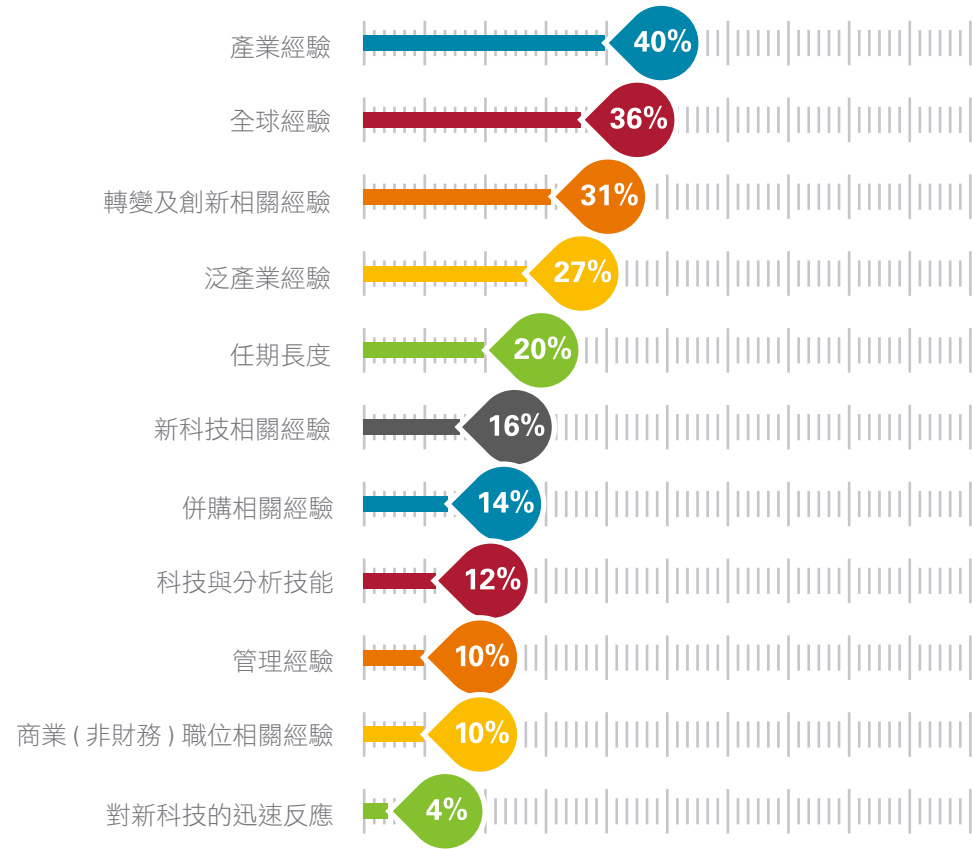
Chronican 表示，「財務長必須要能確保自己安撫了所有利害關係人」。在向上對執行長與董事會溝通，以及對外向股東與公司債權人溝通時，財務長都是真正至關重要的角色，必須協調這些訊息，業務主管才能針對相同議程進行管理，而這正符合董事會與執行長的預期，也是外部利害關係人（股東與債權人）對公司的期待。

Chronican 提出警告：「若這些團體未能保持一致的共識，財務長就會夾在中間左右為難。」

對多數財務長而言，最重要也最難達成的特質是：花時間策劃，以及跳脫框架從大局著眼思考。查瑋亮表示：「雖然多數財務長都會喜歡策略規劃的部分，但他們都忙著與規定打交道，他們無法略過工作中的經營與策略面向。但身為最高管理階層的行政主管，務必要撥出時間進行策略性思考，否則怎能有資格成為一位策略性合作夥伴？」

查瑋亮指出：「任何財務長都能說：『我們在非洲的市佔率增加了。』但優秀的財務長則會說：『我們或許成長了 10%，但這是我們的獲利；若從市佔率來看，我們應該達到 20%；為了取得市場，我們該投資這些。』這是兩種截然不同的對話。」

何種商業特質對財務長的績效最有助益？



註：由於回覆者可複選，因此數字總合可能不會是 100%。



成為領導者 (續上頁)

世上最困難的工作

執行長期待財務長能瞭解大部分商業面向 – 以及經營這些事業的所在市場。他們將產業經驗列為財務長的最重要商業特質，其次是全球經驗。科技與管理可能會佔據財務長的多數時間，但在執行長的想法中，這兩項在財務長的商業特質，其重要性排名卻相當低。

全球經驗在日本特別受到重視，許多公司都在擴大其海外經營，但 KPMG 日本合夥人與會計諮詢服務亞太地區主管 Masahiro Miyahara 卻指出，財務長傳統上會一直以國內市場為重。他表示，「多數財務長都不具備自己公司以外的經驗，而且許多人從未到過海外。他們不具備商業經驗，高層也不期待他們作出策略貢獻。」財務長角色的定義反而變得比較狹隘，「就像是計分員一樣」，但他們都知道這個情形必須改變。「財務長需要具備海外工作經驗，必須參訪集團內的公司並瞭解業務。」

在挪威電信，財務長不會花時間處理試算表。Brekke 表示：「他們必須花大量時間接觸經銷網絡、銷售團隊與顧客，對財務長而言，必須完全瞭解產品、服務組合以及價格對顧客喜好的影響。」由於高資本性支出和網路升級與維修相關，因此財務長也必須瞭解行動網路的推展與管理情形。Brekke 表示，除此之外，財務長還必須推動相關經營模式，特別是對於管理成本方面的創新思考。

Brekke 表示：「簡而言之，現在我們期待財務長能對業務與經營具備更詳細瞭解。除了從高層的角度提出觀點，財務長也需要密切瞭解我們在各市場的業務，並且必須同時前瞻與後顧。」為了在財務功能上達到如此廣度，財務長必須與商業及技術職能密切合作。Brekke 表示：「有許多業務都是從這三方交錯處理。」

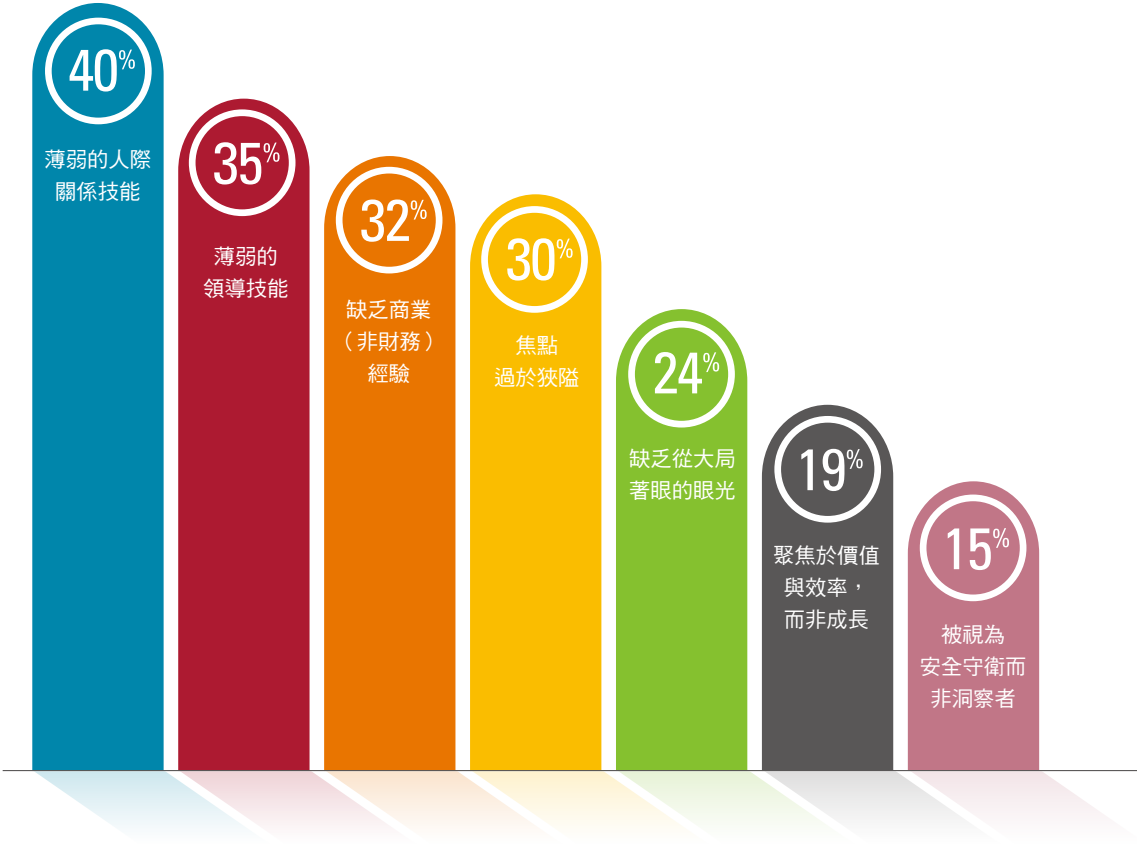
未來執行長的角色變化

多數執行長認可財務長對自己的職涯懷有抱負，2/3 接受調查者認為自己的財務長希望在未來能成為執行長。在高績效企業組織中，擁有成為執行長抱負的比例明顯較高：達 85%，但要實現這個職涯轉變，多數財務長都必須加強其領導技巧，並克服財務長在人際關係技能較薄弱的觀念。

KPMG 的 Wilson 表示：「對任何有志成為執行長的財務長而言，其中的挑戰在於取得目前主管對他們的信心。最優秀的財務長會涉足整個業務，並為執行長過濾業務。他們必須能夠告訴執行長：『我已經全面掌握這些經營業務、地點與議題。』接著再告訴執行長：『這些是我們實際需要您介入的部分』、『這是需要處理的議題』，或者『這是我們可以立刻採取行動的大好機會』。」

重點就在於能讓執行長有信心地到外地完成一筆交易，或讓執行長確定財務長能成為自己解決複雜難題的強力後盾。

財務長成為執行長所須克服的挑戰：



註：由於回覆者可複選，因此數字總合可能不會是 100%。

KPMG 觀點

本報告提供對財務長好壞參半的訊息。好消息是，執行長相信，相較於其他最高管理階層，財務長的角色在接下來三年內會更吃重；壞消息是，近 1/3 接受調查的執行長不相信自己的財務長充分瞭解他們所面臨的商業挑戰，或能提供足夠的協助。

當 KPMG 在一年前調查執行長對自身角色的看法時，有 60% 對其財務功能的整體績效表示滿意，但有平均不到 10% 的財務長，其財務流程／服務被評定為薄弱。⁴財務長的實際績效與主管對他們的期望間明顯存有落差。那麼，該如何縮短這個差距？

根據這份執行長調查，財務長需要更聚焦於瞭解其利害關係人，且不能只侷限在他們的財務相關範疇。商業合作與有效的決策支援已成為標準，但執行長希望看到更多。財務長需要拓展他們涉足的範圍、增加從大局著眼的思考，並採取更具策略性的作法。簡言之，就是要更具商業領導者導向，並減少財務行政事務。



Martyn van Wensveen
財務管理
全球主管
KPMG 新加坡



Randy Wong
財務管理
亞太地區主管
KPMG 澳大利亞

人才管理是縮短落差的關鍵。執行長相當重視人員技能，但不認為自己的財務長能妥善管理其財務團隊。更全面的商業合作與領導技能現在已被視為重要財務技能的核心職能。因此，財務專家的意義與專業已迅速轉變，財務長需要確保自己、自己的團隊已充分提升技能，能夠滿足這些期待。

另一個執行長預期財務功能可以提供更具附加價值支援的重要領域，在於利用資料與科技資產以善用新的市場機會。資訊長或許擁有資料，但財務長必須負責將這些資料轉變成為價值與商業智慧。財務長必須評估這些數量不斷增加、作為參考依據的資料（包括非財務資訊），以創造能促進更優秀、更迅速商業決策的洞見與預測。

第三是有關更嚴格的監管規定。當財務長只會埋首處理法規遵循與風險議題時，其價值就被削弱了。財務長需要找出方法將財務報告自動化與精簡，並控管工作，以撥出時間聚焦於績效與成長。

最後且同樣重要地，在執行長與財務長之間必須存在化學作用與互補技能。完美的夥伴難尋（或難以維持關係），且同時取決於外在的市場環境與內部因素。事實上，任何能大致提前預測執行長與財務長合作關係效益的因素，大多屬情感與政治因素，而非理性因素。

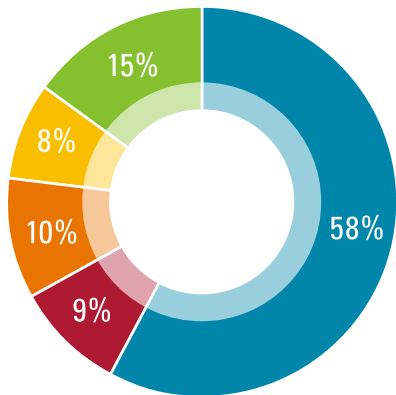
當然，上述幾點都不容易。但財務長確實有機會大展身手，並成為執行長所期盼且值得信賴的得力左右手。

4 成為最優秀人才：深入智慧財務功能，KPMG International，2013 年 10 月



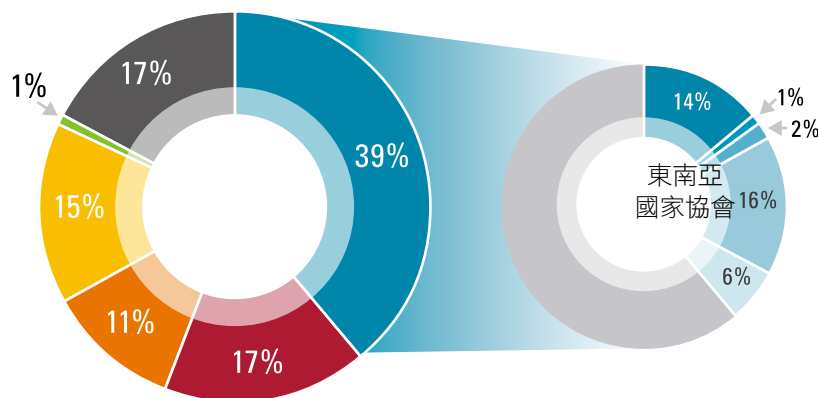
關於本調查

本報告係針對 178 位亞太地區公司行政主管進行的調查所作成，由《富比士觀察》於 2014 年 9 月與 10 月進行。所有接受調查的公司，其年營收皆為 5 億美元以上，56% 營收超過 50 億美元。回覆者主要為來自 13 個亞太地區國家及地區級別的財務、製造、消費品與電信業行政主管。超過半數的回覆者為執行長，另有 15% 列為企業主。其餘的回覆者職稱包括了管理總監、總裁或主席。所有接受調查的行政主管皆負責監督部分的財務功能，89% 表示財務長為其直屬或間接部屬。許多回覆者（72%）曾擔任過財務長職位。



調查回覆者，依職稱排序

58% 執行長／總裁
9% 地區執行長／總裁
10% 常務董事
8% 主席、董事會成員
15% 企業主

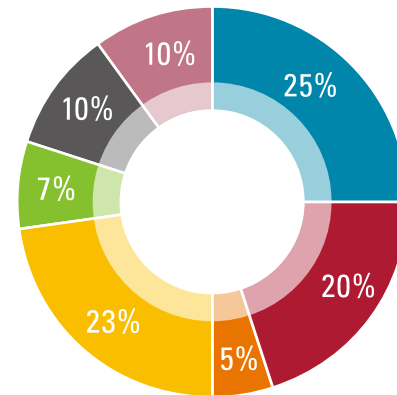


調查回覆者，依國家排序

39% 東南亞國家協會
17% 中國（包括香港）
11% 日本
15% 韓國
1% 台灣
17% 澳大利亞與紐西蘭

東南亞國家協會

14% 印尼
1% 菲律賓
2% 馬來西亞
16% 新加坡
6% 泰國



調查回覆者，依行業排序

25% 銀行與保險
5% 醫療保健與藥品
7% 礦業、天然氣、能源與公用事業
10% 其他
20% 消費品、零售業
23% 製造業
10% 電信業

致謝

《富比士觀察》與 KPMG 感謝下列行政主管撥冗參與及分享其專業知識：

Sigve Brekke

挪威電信執行副總裁暨
亞洲主管

Philip Chronican

澳盛銀行
執行長

盧哲群

文思海輝技術有限公司
執行長

Yanto M. Purbo

PT Himpunan Bank Saudara 1906
執行長

Emmanuel Jude Dillipraj Rajakarier

美諾飯店集團
執行長

Philip Wong

中國新天地執行長暨
瑞安房地產總監

Tham Sai Choy

KPMG 亞太地區
主席

Geoff Wilson

KPMG 亞太地區
營運長暨行銷主管

Hitoshi Akimoto

KPMG 日本
管理顧問合夥人暨主管

Masahiro Miyahara

KPMG 日本合夥人暨會計諮詢服務亞太地區主管

Egidio Zarrella

KPMG 中國客戶與創新合夥人暨資料與分析主管

編輯群：

Michael Hurle
Randy Wong

聯絡我們

KPMG台灣所

主席 于紀隆

E: wyu@kpmg.com.tw

KPMG台灣所

審計部營運長 游萬淵

E: allanyu@kpmg.com.tw

KPMG台灣所

稅務部營運長 何靜江

E: jessieho@kpmg.com.tw

KPMG台灣所

稅務部營運長 曹坤榮

E: erictsao@kpmg.com.tw

KPMG台灣所

專業策略長 陳振乾

E: pedersonchen@kpmg.com.tw

kpmg.com/tw



kpmg.com/app



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation. The views and opinions expressed herein are those of the survey respondents and do not necessarily represent the views and opinions of KPMG International.

© 2014 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

The KPMG name, logo and “cutting through complexity” are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

設計者：Evalueserve.

出版品名稱：執行長的觀點 – 2014

發行日期：2014 年 12 月

