

关键时刻 VII 数字化时代下的报告体系

“墨守成规，
则错失发展动力。”

——亨利·福特

| | | | | | |
|----|-----------|----|----|-----------|----|
| 01 | 现状分析 | 4 | 05 | 与首席财务官对话一 | 14 |
| 02 | 常规报告 | 5 | 06 | 与首席财务官对话二 | 15 |
| 03 | 亟需变革 | 7 | 07 | 做好准备 | 16 |
| 04 | 报告体系的发展方向 | 10 | 08 | 结语 | 18 |

现状分析

作为首席财务官，您可能认为与其花费15分钟了解一下报告体系如何演变，不如利用这些时间处理其他更为重要的事情。

但是，对于内部管理报告而言，变革已经迫在眉睫。

多数公司中，内部管理报告的流程不外乎此：财务部门确定不同管理层需要了解的重要事项，随后定期向各管理人员汇报有关信息。随着各管理人员对报告内容的要求不断增加，内部报告的负担逐渐加重，而报告的数量却几乎只增不减。自始至终，财务部门似乎并不了解这些报告的实际用途，甚至不知道这些报告是否真正得到利用。

因此，提升内部管理报告的一个重要考虑因素在于质量，这是做出更优决策的保障。

外部财务报告则不同，许多内容要求均由不同会计和监管部门设定，并没有多少可回旋的空间。因此，外部报告的提升主要在于提高效率，同时保证准确度和控制力。

好在，质量和效率方面的效益均可利用相同的数字化技术得以实现。

在随后章节，我们将介绍企业正如何采用数字化工具升级财务报告流程，从而更快速地汇报更有用的信息，同时显著降低成本。



01

02

03

04

05

06

07

08

常规报告

谈及报告，我们脑海中首先浮现的也许是装满各类数据表、图表和尾注的文件夹，或者是在会议室中与高管们逐页审阅报告的情景。这一切的背后，是大批财务人员数周以来的辛勤工作。这一例行流程不断重复，月复一月。

最理想的情况下，这一流程产生的报告能够完全契合企业不断变化的需求。然而，这种报告似乎很少出现。

在调查了600名全球财务部门领导者后，我们发现：受访企业编制和更新各类报告所花费的时间占比达到48%，而在业务部门沟通方面花费的时间则占18%。¹

调查亦发现，企业清楚自身具有提升的空间。四分之三的受访企业表示他们正在采用自动化技术提升效率，以期更快速地获取洞察。其中有一家企业致力于标准化转型，成功用仅仅50个仪表盘便取代了此前1,000份不同的报告。

单是通过标准化转型便实现了如此显著的业绩提升，若再辅以自动化、高级分析以及机器学习等数字化工具，将会产生什么结果？企业能否以更高效、更具洞察以及成本更低的方式完成报告工作？答案几乎是必然的。➤



若辅以自动化、高级分析以及机器学习等数字化工具，将会如何？



01

02

03

04

05

06

07

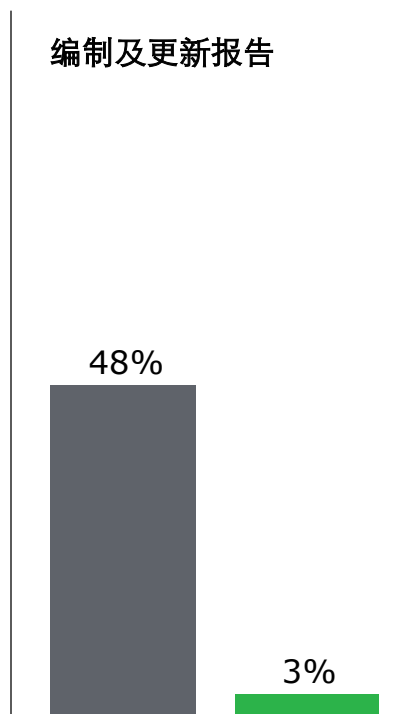
08

1. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/finance/articles/delivering-insightful-management-information.html>

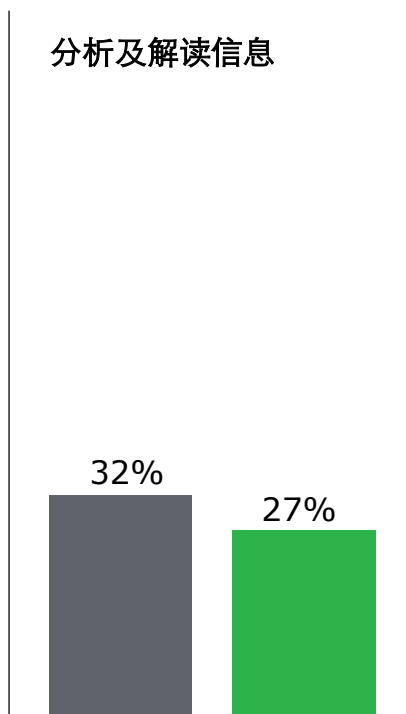
财务团队的时间分配



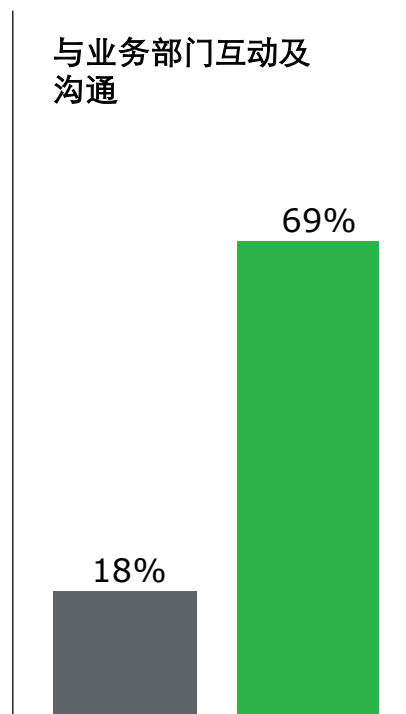
编制及更新报告



分析及解读信息



与业务部门互动及沟通



● 当前时间分配

● 优化时间分配

(n=613) 资料来源: 德勤分析



01

02

03

04

05

06

07

08

亟需变革

财务部门之外，企业内部其他部门正在如火如荼地进行信息共享方式变革。例如，销售、市场营销和人力资源部门均正在开展新技术部署，助力员工更有效地利用信息并做出更优决策。自动化、算法以及人工智能是他们赖以转型的数字化工具。

无论是好是坏，财务部门已不再拥有决定何时向谁提供何种业绩信息的唯一裁判权。当数据实现大众化普及（通常通过云技术），任何利益相关方均可参与这一过程。

尽管如此，我们还未发现有任何规模较大的企业能够破解难题，重塑报告使之完全实现自动化和动态化并提供实时洞察。

诚然，一部分首席财务官正逐渐认识到未来报告的发展方向。他们甚至已经开始着手进行不同的报告变革尝试。然而，至今仍未有人能够提出行之有效的解决方案。

现状

目前，针对传统的报告流程，企业均采用单点解决方案协助提升特定能力。例如，部分企业正在开发聊天机器人，使智能设备和助手能够回答常见的业绩问题。其他企业正利用人工智能技术（如自然语言生成）在没有人工干预的情况下撰写有关基本财务数据的报告初稿。还有一些企业正转向持续财务结算，消除延迟。

绝非异想天开，这一切均有可能发生，而且正在开始变成现实。

挑战在于，如何将整个端到端报告流程中的不同技术有效融合——这一点还尚未实现。未来这一问题必将会得到解决，届时企业便能通过智能化、交互式和实时化的方式开展外部财务报告和内部管理报告工作。➤



01

02

03

04

05

06

07

08

影响报告体系的三大因素



成本

随着报告体系的发展，企业成本将显著降低，人力需求大幅减少，大范围报告交付更加高效。



价值

报告改进后，企业的价值创造前景将更加广阔。财务部门的职责在于助力企业获取洞察。但是，若员工深陷于电子表格制作、系统间数据核对或大量文件装订的繁琐工作之中，财务部门便无法有效履行这一职责。



客户需求

在享受财务部门服务的领导者中，有多少人会站出来肯定财务部门持续有力地支持他们做出了高质量的决策？如今也许难以找到这样的领导者，但未来这种情况很可能将会改变。



01

02

03

04

05

06

07

08

数字化驱动力

部分数字化技术正在不断融合，助力企业打造全新的报告方式。初步迹象表明，这些技术正逐渐被广泛采用。



机器人流程自动化

机器人流程自动化软件助力实现日常工作自动化，缩短企业数据处理工作所花费的时间。



聊天机器人

这种专属虚拟助手使用户能够通过语音或文字请求与数据直接互动。



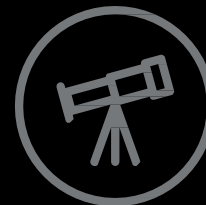
可视化

这些早已为人熟知的工具能够实现以动态的方式显示并操作数据，从而使数据更易于理解和互动。



人工智能

此类技术包括能够实现阅读和写作的自然语言工具，以及机器学习。



预测分析

这一统计技术采用算法执行前瞻性分析，尤其是常规财务预测。



01

02

03

04

05

06

07

08

报告体系的发展方向



01

02

03

04

05

06

07

08

展望未来，五年后的报告将如何发展？更具体而言，全球领先的财务组织将以何种方式开展实际的报告工作？

有一点可以肯定，报告体系将发生本质上的变化。今日耗时耗力的管理及财务报告在未来将不复存在。员工将转变角色，专注于发现和创造洞察，而非编制各种繁杂的报告。财务部门的人才库将涵盖具备财务背景的业务人员、数据科学家以及故事讲述者——这些人才将共同提升财务部门的实力，有力支持企业战略的发展。

此外，我们发现三大主要特质正在推动未来报告方式的转变。预期未来报告将朝智能化、交互式和实时性方向发展。



今日耗时耗力的管理及财务报告在未来将不复存在。员工将转变角色，专注于发现和创造洞察，而非编制各种繁杂的报告。

智能化报告

人工智能，包括机器学习、聊天机器人及自然语言工具等，将是影响未来报告发展的一个重要因素。

其中部分技术将实现对用户需求的精准分析，有效提升用户体验。另一部分技术则将取代人工从事某些繁重的报告工作。报告（至少是报告初稿）的撰写将不再需要人工的参与。

此外，智能化报告将更加规范。如今正在重塑未来预测的工具，亦将助力提升报告的质量和价值。未来对获取价值洞察的预期只会有增无减。



选址，选址，选址

一家公司正采用机器学习和分析技术改进自身的选址策略。为消除选址过程中的主观偏见，该公司建立了一个分析模型，用于预测所选地点的收入额和潜在店面数量。该模型利用一系列新的信息输入，通过机器学习不断改进完善。如今，该公司不仅能够编制全球具有高收入潜力的城市的最新清单，同时还能更加深入地分析不同因素在一段时间内对收入预测的影响。



01

02

03

04

05

06

07

08

交互式报告

未来报告的一大转变在于业务人员与所报告信息的互动方式。财务客户不再使用白纸黑字的静态数据，而是利用平板电脑和手机按照自己的步调以自己想要的方式随心所欲地浏览信息。

报告工具本身亦将具有交互性。如果需要中国地区库存单位状况的最新信息，只需向私人数字助手提出要求便可获得。若想了解南美地区的客户流失率，只需手指轻点几下便可看到相关数据。聊天机器人能够按要求从数据库中获取相关信息，为用户提供极致的自助服务体验。

在这一切变成现实的同时，传统报告方式所构建的基础设施将被淘汰。用户不再需要无休无止的复印和文件装订，而将拥有自我定制的交互式仪表盘。



请问您需要什么服务？

大部分人都有过在网上与聊天机器人互动的体验。如果您曾点击过某个网站上的聊天功能，第一时间回应您的很有可能就是聊天机器人。企业亦正在内部使用聊天机器人，以降低成本并使员工能够通过自助服务解决更多问题。

- 人力资源聊天机器人可协助员工安排休假事宜，或回答有关公司福利的常见问题。
- 报销聊天机器人可帮助员工核验报销费用，解决报销问题，并回答有关报销政策的常见问题。
- 财务聊天机器人亦即将问世。不久的将来，财务聊天机器人便能协助回答有关会计和税务政策的常见问题，或提供相关交易、运营及公司业绩方面的详细信息。



01

02

03

04

05

06

07

08

实时性报告

当报告流程的各个方面均完成自动化和精简化，实时性报告将成为现实。当前实现这一点的主要障碍在于数据质量和延迟（即缺乏及时性）。所幸，对于想要充分把握机会的企业而言，未来报告具有很大的发展潜力。

通过自动化，报告所采用的数据不再需要人工进行分析，有助于简化数据管理并提高效率。数据分析可通过软件完成，且往往在交易发生之时便自动进行，完全释放数据分析师的精力，使之专注于挖掘隐藏或深埋于数据当中的价值。同时，财务对账工作几乎无需耗费任何时间。实时性报告为整个企业提供基于云技术的单一来源数据，使各业务部门均从同一个可靠的起点出发开展运营。



实时性的现实

在一家快速发展的科技公司，传统的财务报告流程已无法满足发展的需求。为做出有效的决策，公司高层需要实时了解财务及业绩信息。这意味着财务部门需要将月末结算的流程转变为采用持续结算的体系。首席财务官了解实时性报告的价值，但也清楚面临的困难远不止于技术层面。这一转变虽然是自上而下推动，但具体工作却始于公司基层。业务和财务负责人均参与从实践角度和理论层面研究如何有效利用仪表盘。最终的成效是报告流程实现精简，能够为整个公司提供准确、实时的财务信息。



01

02

03

04

05

06

07

08

与首席财务官对话一



01

02

03

04

05

06

07

08

首席财务官

下周管理层审阅会议的报告都准备好了吗？

还没有。我们从欧洲那边拿不到有效的数据。我知道德国研发中心的 **Radius** 项目将在一个月后上线，但他们的数据简直是乱七八糟。我根本没法了解预算执行的进度。

你

首席财务官

又是这样。我们什么时候可以整理好数据？你知道首席执行官要了解欧洲的进展情况的吧？

应该一周内可以。我已经指派最资深的分析师来处理。工作已经接近完成了，但我想确定我们拿到了正确的信息。

你

首席财务官

随时跟我汇报。我要在会议前好好看看。

我们会尽力的。

你

与首席财务官对话二



01

02

03

04

05

06

07

08

你

小艾，Radius项目18财年至今的支出是多少？

至今的实际支出是**720**万美元，比预算低**30**万美元，原因是计算机和网络设备方面的支出减少了。

小艾

小艾是一个聊天机器人，连接着高级分析引擎和ERP系统

首席财务官

小艾，给我Radius项目18财年计算机和网络设备的预算，以及与Jaguar项目同期的对比结果。

...

这是您需要的表格。我还另外向您的邮箱发送了一份PDF版供您今后参考。

小艾

首席财务官

不得不说，小艾这家伙是我在财务部门见过的最酷的东西了。你们做的非常好。对了，他能提供我们之前谈到的欧洲预算和实际支出的对比分析吗？

你

五分钟内发给您。

做好准备

报告体系有时候似乎难以改变，但变化是需要过程的。在涉及高管、董事会以及外部投资者各方利益的情况下，改变报告体系的任何努力均可能面临极大的阻力。若不能证明新的方法更具优势且更加可靠，努力很可能不会取得有利进展。尽管如此，报告体系的变革是大势所趋，提前做好准备并积极试行是正确利用这一趋势的关键所在。



01

02

03

04

05

06

07

08

把握机遇



人员建议

专注于客户，尤其是用户体验

报告体系变革之初，向主要相关方提出“如果.....会怎样？”的问题进行假设分析。当报告变得更直观、更视觉化且更具预见性时，他们可能会以何种不同的方式利用相关信息。构建用户画像模型。观察用户的实际行为。

要展示，而非讲述

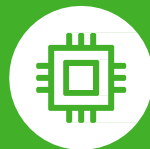
您可以花数小时讲述一种新的报告方法如何与众不同且更加优越，效果却远远比不上利用一两分钟展示这种方法在现实中的独特性。行动起来，获取相关方法的原型进行展示。

切勿言过其实

激动人心的新技术的出现容易使人忘乎所以，这通常是不对的。最好降低期望，使用户获得令其惊喜的体验。

消除员工疑虑

采用自动化和认知技术将对以传统方式工作的人员构成威胁。确保员工了解，只要积极调整以适应发展，甚至引领变革，他们未来将会承担更具价值的工作。



技术建议

保持积极心态

改造公司报告流程的过程通常会困难重重，令人感到沮丧。这是一个不断尝试、改进，再尝试、再改进的过程。要学会适应。

建立有序的数据仓库

财务数据管理和企业数据管理要求建立能够“进化”以支持结构化和非结构化数据的数据平台。若未建立有序的数据仓库，本文中探讨的部分机遇则无法实现。

循序渐进

在全面实施前，专注于将相关解决方案应用于特定领域或职能。寻找具有高影响力的应用案例，建立支持者群体基础。对许多公司而言，销售快报是一个不错的切入点。同时，确保实验对象包含一定范围的潜在用户。针对最终将会采用该技术的潜在用户，扩大技术应用的广度。



01

02

03

04

05

06

07

08

结语

过去，大部分报告工作均局限于报告编制的所需步骤：收集数据、编写报告和发布报告。如今，这一点正在发生改变。数字化时代，许多报告编制工作均通过仪表板和数字化技术完成，这意味着人类得以解放以从事更具价值的工作。

您将需要最得力的员工去完成部分工作——为企业挖掘价值洞察；利用信息针对不同受众创作有效的故事；确保公司数据具有最优品质和最高准确度。

这些工作均十分重要，必须充分加以重视。切勿被眼花缭乱的技术形式所迷惑而忽略了最核心的问题。

报告的本质并非也从来不是技术，而是助力理解信息并做出更有效的决策。新兴技术工具也许会取代报告流程中部分枯燥繁复的工作，但人类智慧是无法被取代的。确保员工都了解这一点。



01

02

03

04

05

06

07

08

致谢

作者

Tadd Morganti

主管总监，美国财务及企业绩效 -
企业财务与分析领导人

Deloitte Consulting LLP

电话: +1 704 887 1793

电子邮件: tmorganti@deloitte.com

Jeff Schloemer

专家领导人，美国财务及企业绩效领导人

Deloitte Consulting LLP

电话: +1 312 486 0021

电子邮件: jeschloemer@deloitte.com

Abhay Panth

高级经理，美国财务及企业绩效领导人

Deloitte Consulting LLP

电话: +1 512 226 4812

电子邮件: apanth@deloitte.com

感谢

Steven Ehrenhalt

美国

Mark Plunkey

美国

Ed Majors

美国

Anton Sher

美国

Adrian Tay

美国

Don Piotter

美国

David Stahler

美国

Eric Merrill

美国

Arian Kaandorp

荷兰

Shawn Frost

美国



01

02

03

04

05

06

07

08

联系人

Steven Ehrenhalt

负责人, 美国及全球财务转型领导人
Deloitte Consulting LLP
电话: +1 212 618 4200
电子邮件: hehrenhalt@deloitte.com

David E. Carney

负责人, 美国财务及企业绩效领导人
Deloitte Consulting LLP
电话: +1 212 313 2856
电子邮件: dcarney@deloitte.com

Jean White

负责人, 美国财务及企业绩效-全球
企业服务与运营模式领导人
Deloitte Consulting LLP
电话: +1 214 840 7384
电子邮件: jwhite@deloitte.com

Anton Sher

负责人, 美国财务及企业绩效-
Finance in a Digital World™
领导人
Deloitte Consulting LLP
电话: +1 213 553 1073
电子邮件: ansher@deloitte.com

Matt Soderberg

负责人, 美国财务及企业绩效-
卓越财务运营领导人
Deloitte Consulting LLP
电话: +1 214 840 7726
电子邮件: msoderberg@deloitte.com

Darin Buelow

负责人, 美国财务及企业绩效-
不动产与选址策略
Deloitte Consulting LLP
电话: +1 773 294 4547
电子邮件: dbuelow@deloitte.com

Adrian Tay

主管总监, 美国财务及企业绩效
领导人
Deloitte Consulting LLP
电话: +1 213 688 3212
电子邮件: adtay@deloitte.com

Girija Krishnamurthy

负责人, 美国**Oracle**财务转型领导人
Deloitte Consulting LLP
电话: +1 714 241 5161
电子邮件: gkrishnamurthy@deloitte.com

Kelly Herod

负责人, 美国**SAP**财务转型领导人
Deloitte Consulting LLP
电话: +1 214 840 1911
电子邮件: keherod@deloitte.com

John Steele

负责人, 美国**SAP**财务转型领导人
Deloitte Consulting LLP
电话: +1 404 631 2777
电子邮件: johnsteele@deloitte.com

Matt Schwenderman

负责人, 美国财务技术与**Workday**
Financials领导人
Deloitte Consulting LLP
电话: +1 215 246 2380
电子邮件: mschwenderman@deloitte.com

Mark Lazzaro

税务合伙人
Deloitte Tax LLP
电话: +1 404 220 1230
电子邮件: mlazzaro@deloitte.com

Emily VanVleet

税务合伙人
Deloitte Tax LLP
电话: +1 404 631 2715
电子邮件: evanvleet@deloitte.com

Robert Dicks

负责人, 人力资本首席财务官
服务领导人
Deloitte Consulting LLP
电话: +1 917 721 2843
电子邮件: rdicks@deloitte.com

Jessica L. Bier

主管总监, 美国人力资本财务转型
领导人
Deloitte Consulting LLP
电话: +1 415 783 5863
电子邮件: jbier@deloitte.com

Anthony Waelter

风险与财务咨询合伙人
Deloitte & Touche LLP
电话: +1 312 486 5519
电子邮件: awaelter@deloitte.com

David Stahler

风险与财务咨询合伙人
Deloitte & Touche LLP
电话: +1 216 589 1406
电子邮件: dstahler@deloitte.com

Chris Ruggeri

风险与财务咨询负责人
Deloitte & Touche LLP
电话: +1 718 753 4857
电子邮件: cruggeri@deloitte.com

Niklas Bergentoft

风险与财务咨询负责人
Deloitte & Touche LLP
电话: +1 347 371 1604
电子邮件: nbergentoft@deloitte.com

Jason Barnes

风险与财务咨询合伙人
Deloitte & Touche LLP
电话: +1 859 512 3631
电子邮件: jabarnes@deloitte.com

Kyle Cheney

风险与财务咨询合伙人
Deloitte & Touche LLP
电话: +1 330 819 0665
电子邮件: kcheney@deloitte.com

Will Bible

审计及鉴证合伙人
Deloitte & Touche LLP
电话: +1 973 602 6111
电子邮件: wilbible@deloitte.com

Scott Szalony

审计及鉴证合伙人
Deloitte & Touche LLP
电话: +1 248 345 7963
电子邮件: sszalony@deloitte.com

Paul Sforza

主管总监, 美国财务及企业绩效-
政府与公共服务
Deloitte Consulting LLP
电话: +1 618 222 3801
电子邮件: psforza@deloitte.com



联系人

胡伟杰

主管合伙人, 中国区财务管理转型服务
德勤管理咨询中国
电话: +852 2238 7248
电子邮件: davidwwu@deloitte.com.hk

Laura Blainey

总监, 财务管理转型
德勤管理咨询中国
电话: +852 2238 7701
电子邮件: lblainey@deloitte.com.hk

栾宇

合伙人, 金融行业客户服务
德勤管理咨询中国
电话: +86 10 8512 5831
电子邮件: yluan@deloitte.com.cn

邓璠

总监, 财务管理转型
德勤管理咨询中国
电话: +86 10 85124976
电子邮件: fdeng@deloitte.com.cn

黄耿

合伙人, 财务管理转型
德勤管理咨询中国
电话: +86 755 3353 8198
电子邮件: anhuang@deloitte.com.cn

沈诗文

总监, 财务管理转型
德勤管理咨询中国
电话: +86 10 8512 4811
电子邮件: soshen@deloitte.com.cn

杨扬

总监, 财务管理转型
德勤管理咨询中国
电话: +86 21 2316 6682
电子邮件: steveyang@deloitte.com.cn

胡挺

总监, 财务管理转型
德勤管理咨询中国
电话: +86 21 6141 2773
电子邮件: adrhu@deloitte.com.cn

杨颖

合伙人, 中国区财务共享服务业务
德勤管理咨询中国
电话: +86 10 8520 7822
电子邮件: megyang@deloitte.com.cn

王轶

合伙人, 财务管理转型
德勤管理咨询中国
电话: +852 22387808
电子邮件: ericwang@deloitte.com.hk

Zaya Nyamdorj

合伙人, 跨国企业财务转型服务
德勤管理咨询中国
电话: +86 21 6141 1008
电子邮件: zayanamdorj@deloitte.com.cn

金睿

总监, 财务管理转型
德勤管理咨询中国
电话: +86 21 2316 6317
电子邮件: mijin@deloitte.com.cn

单艺

合伙人, 财务管理转型
德勤管理咨询中国
电话: +86 21 23166600
电子邮件: yishan@deloitte.com.cn





欲了解更多信息，敬请访问www.deloitte.com/us/crunchtime。

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。请访问www.deloitte.com/us/about中有关Deloitte LLP及其子公司的详细描述。按照公共会计行业的相关法律法规，某些服务并未向鉴证客户提供。

本刊物中所含内容乃一般性信息，德勤通过本刊物并不构成提供任何会计、企业、财务、投资、法律、税务及其他专业建议或服务。本刊物并不代替此等专业建议或服务，不可基于本刊物内容而做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动。进行任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动之前，请咨询合资格的专业顾问。

德勤不对任何方因使用本刊物而导致的任何损失承担责任。