

规划、预算与预测

毕马威—ACCA思想领导力报告

目录

关于报告	4
内容概要	7
1 创建适当的企业文化和工作方式	8
2 整合规划、预算和预测流程，利用优质数据	10
3 部署可规模化的有效技术解决方案	12
关于作者	13

关于本研究

这份全球报告是特许公认会计师公会（ACCA）和毕马威三项联合研究的首份成果，旨在评估财务部门的企业绩效管理正如何为首席财务官（CFO）提供合适的人才、流程和技术，从而支持规划、预算和预测。

报告所用数据源自2015年4月17日至5月11日期间开展的一项调查，代表了50多个国家中逾900位财务专业人士的观点。受访者任职于不同规模的企业，其中60%以上拥有逾1,000名员工，且年营业额达1亿美元以上。

报告代表了50多个国家中逾900位财务专业人士的观点



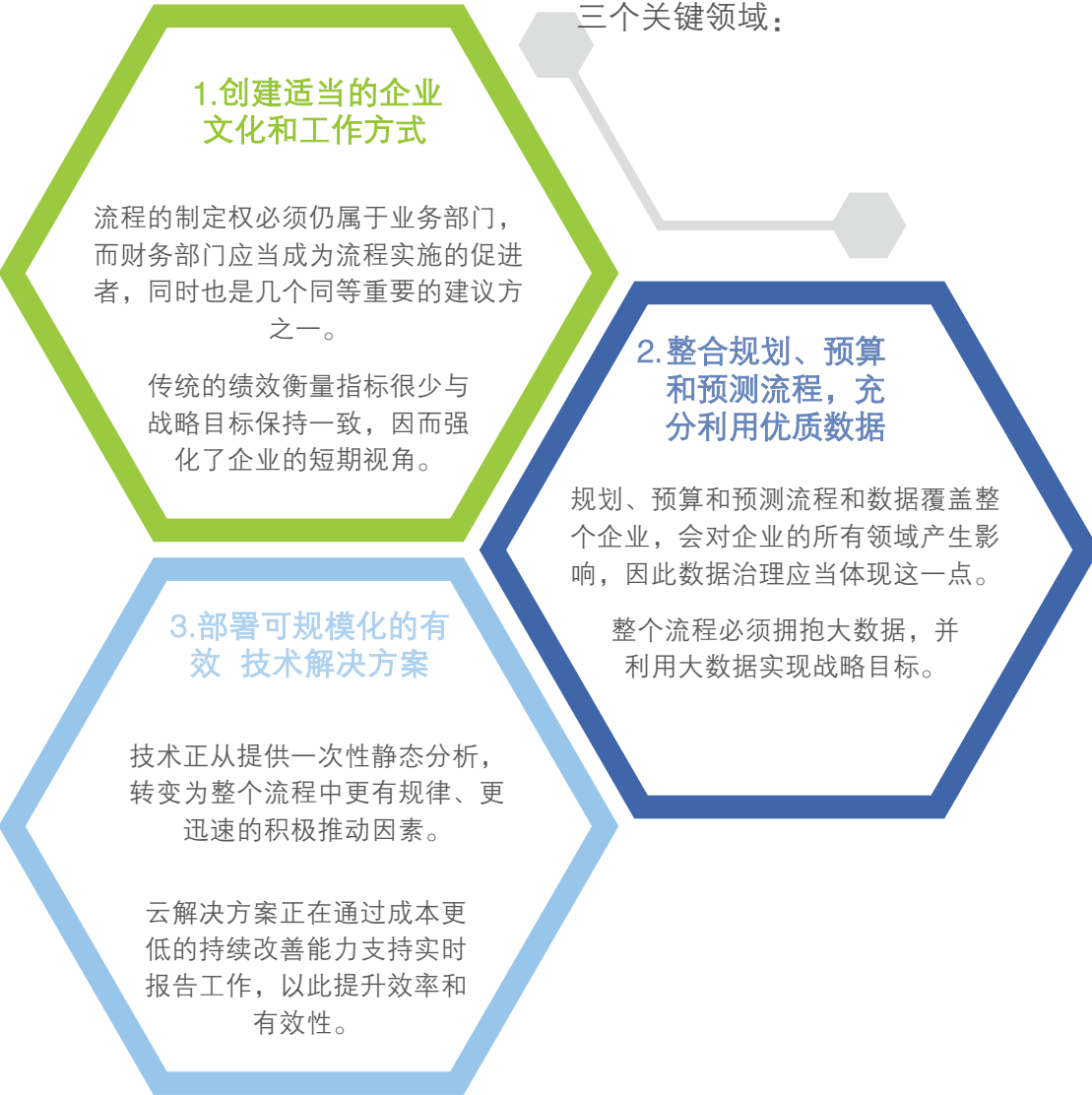


内容概要

规划、预算和预测（PBF）应当为企业提供支持，使其清楚了解正在持续的行动如何促进未来长远战略的实现。该方法将根据企业战略意图分配稀缺资源，同时制定行动计划，帮助企业适应不断变化的环境，最终达成战略目标。

然而，面对极具挑战性的商业环境，本研究指出：当前的规划、预算和预测流程存在着缺陷，很多企业将继续将大量时间投放在尚未完善的绩效管理流程之上，无法满足企业战略或运营需求。

研究发现，为了改善规划、预算和预测流程，更好地符合领的实践管理框架，企业需要将重点放在以下三个关键领域：



1 创建适当的企业文化和工作方式



CFO必须在规划、预算和预测流程中扮演重要角色

你能够说出多少著名的首席财务官？我相信他们一定没有巴菲特、贝索斯或布兰克凡那样如雷贯耳，但现在或许是时候把目光从这些著名的首席执行官身上移开，让CFO走上舞台。我们的调查表明，对于谁来负责规划、预算和预测流程、未来谁应当对其负责，目前仍存在不同看法。

不管CEO或CFO谁应当对规划、预算和预测流程负责，但可以肯定的是，CEO不大可能亲自推动规划、预算和预测流程。因此，CFO需要进行充分控制，确保规划、预算和预测流程所产生数字背后的完整性，提供基本的“清洁”。那么，他们将如何做到这些，并同时作为企业战略领导获得牵引力？

要想争取到一个战略角色，CFO需要在整个企业、特别是首席高管团队占据一席之地，并具备能产生强大影响力的技能。调查表明，CFO或许没有充分表达自己的观点（他们能够做到），只有33%认为他们做到了这一点。

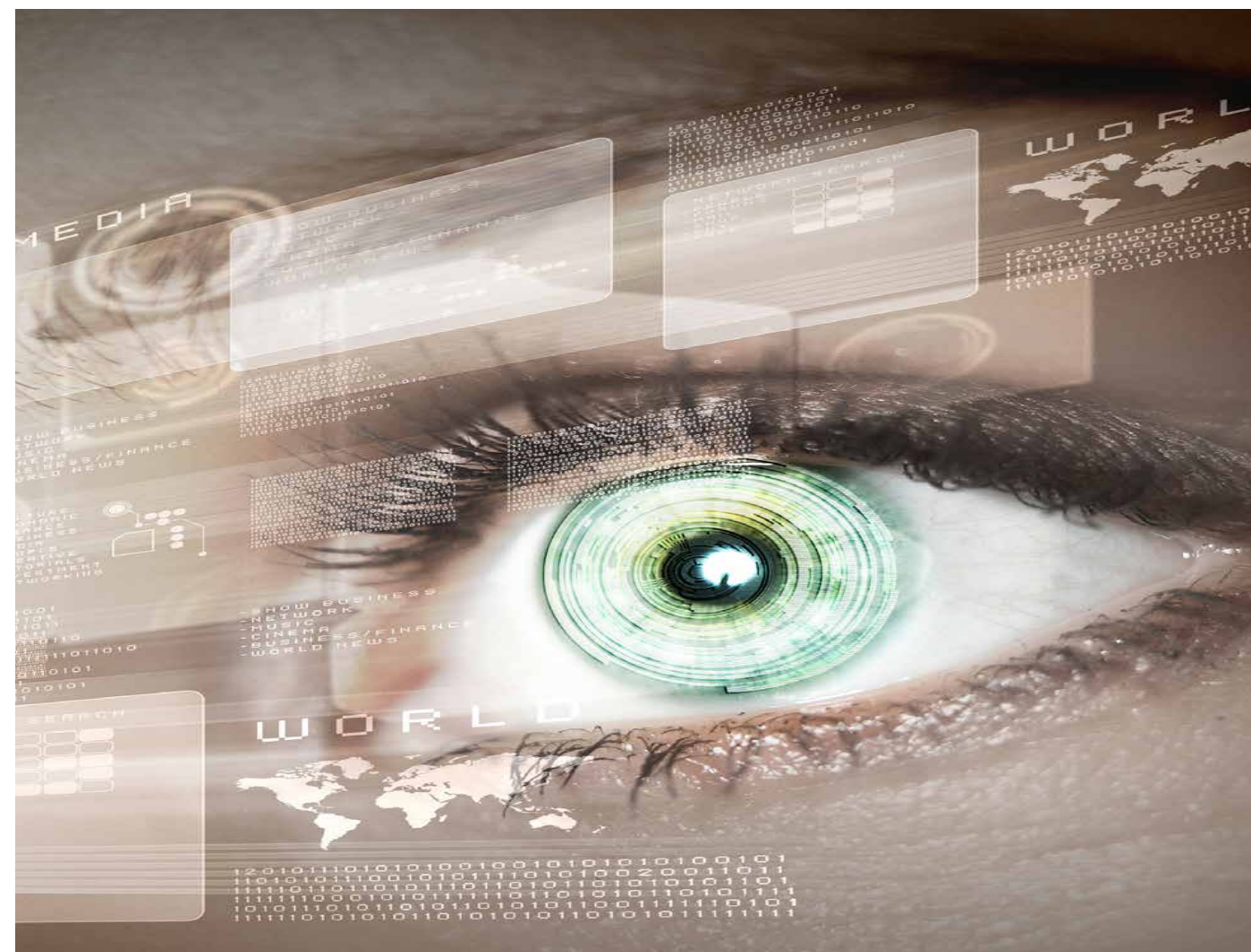
企业需要真正具有前瞻性的财务领导，帮助企业逐步淘汰传统、僵化的时间点规划和预测实践，采用有效的滚动式预测，不断更新目标（体现外部因素的实时变化）。他们必须认识到，仅凭六到九个月前所作的过时静态预算，他们无法代表企业制定合理决策。

此外，CFO需要具有个人魅力和影响力，来领导或者至少促进整个企业的战略或运营变革。令人高兴的是，77%的受访者认为，PBF应当是一项覆盖整个企业的流程，但这些受访者主要来自财务部门。由此可见，还需要说服企业其他部门接纳规划、预算和预测流程。

但是，这或许很难被其他部门所接受，因为企业往往根据预算完成情况，对高级管理人员进行丰厚奖励。这一点在调查中也得到了印证，调查显示，几乎一半的受访者认为预算只是“政治上同意的数字”。

那么CFO可以做些什么呢？目前，很多CFO认为，只有事先展示PBF转型的价值，才能得到CEO和董事会的信任——但这需要颇多技巧。但如果CFO没有做好准备，坚定不移地倡导更具启发性的PBF综合方法，他们将面临被挤出董事会规划和战略制定的风险。

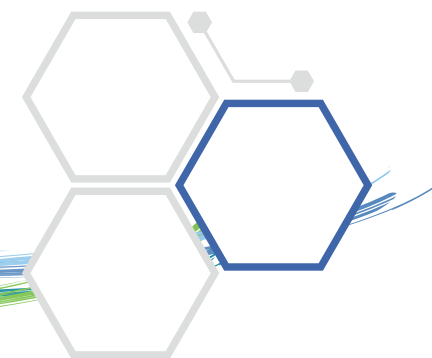
这笔投资会带来回报。过去几年，CFO已经证明了自己不仅仅是“首席会计师”，越来越多的CFO直接晋升为CEO。已经采取更具前瞻性的视角来对待财务部门的企业都得到了繁荣发展。



77%的受访者认为，规划、预算和预测流程必须以伙伴关系为基础，由业务部门和财务部门共同推动，将整个企业面临的风险纳入考量。

46%的受访者认为，本期预算编制的是政治上同意的数字，不符合真正的商业前景。

2 整合规划、预算和预测流程，利用优质数据



规划、预算和预测流程仍然过于以财务为中心

对于规划、预算和预测流程来说，财务和企业其他部门间的协作势在必行。很高兴看到三分之二以上的受访者一致统一这一观点。

但是，企业内部的情况却不是很有和谐。显然，财务部门花在规划、预算和预测的时间仍然最多，而且这种情况还将持续一段时间。企业内各部门应当分摊这个责任。

对企业来说，规划、预算和预测流程是一个少有的机会，有助于各个部门共同思考市场战略和处境、面临的挑战和机遇。因此，如果只有长期以来被视为记账者的财务部门参与其中，其他部门对此漠不关心，那么就会错失这一良机。

所有业务部门每天或多或少都在进行规划和预测。如果财务代替他们进行假设，很可能会犯错，这或许也是卓越绩效企业所不愿接受的。

另一个错失的投资机遇是，规划、预算和预测流程中的共享服务中心、工具和流程。企业如果不想继续错过投资和失去价值，现在就应该行动起来。

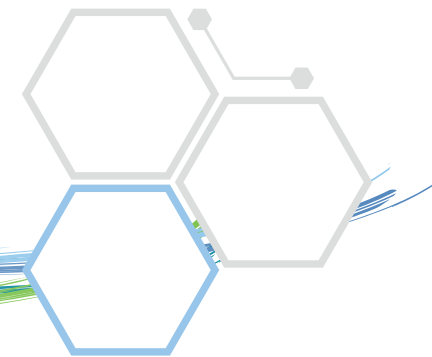


62%的受访者认为，预算仅仅体现了“某个时点”的观点，无法体现外部市场的发展变化

超过三分之二的受访者一致认为，五年内，滚动式预测将取代传统的预算编制过程

超过三分之一的受访者所在企业仍未采用滚动式预测

3 部署可规模化的有效技术解决方案



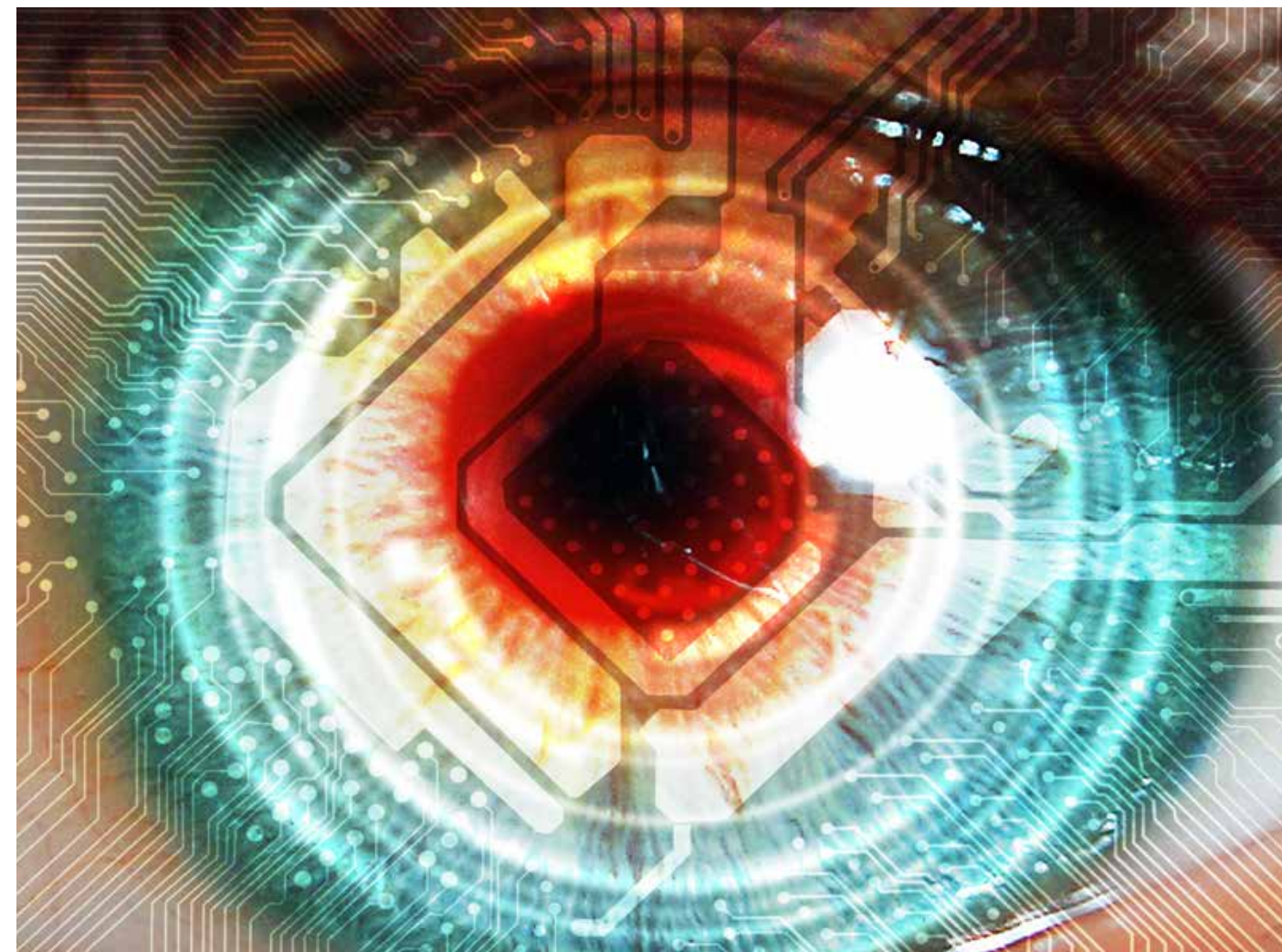
规划技术积习难改

41%的受访者尚未进行合适的规划技术投资，这或许让人感到很惊讶，但我一点也不奇怪。各种形式的规划都将涉及整个企业运作，故而众多组织发现，难以为此确定某位固定的高管负责人。其结果是，想获得企业批准采用这些技术势必颇多阻挠。

但是，情况正在发生改变。过去三到五年里，我们已目睹了PBF工具的重大创新，包括动态云解决方案、设备兼容性移动支持计划，以及将实时分析工具和预测模型加以集成。

有效的规划、预算和预测流程应当帮助企业上下执行和贯彻经营战略。企业只有获得运营或其他部门的同意，否则，财务部门将很难获得必要洞见和视角，使规划、预算和预测流程与整个企业的战略和目标保持一致。77%的受访者认为，规划、预算和预测应由运营和财务部门共同开展。但实践中，很难相信大多数企业做到了这一点。

我认为，普遍问题在于企业文化。不幸的是，积习难改。我希望随着越来越多企业开始采用新的创新规划解决方案，CFO将认识到“文化整合”是成功实施规划、预算和预测流程的秘诀所在。



只有21%受访者认为规划、预算和预测流程包括了足够灵活的数据建模能力

41%的受访者表示尚未在Excel以外的具体规划应用程序领域进行投资

56%的受访者不知道或者认为利用云解决方案来存储用于规划、预算和预测流程的信息不够安全

56%的受访者不知道或认为云解决方案不具备完备的功能，能帮助完成端到端规划、预算和预测流程

关于作者



JOHN O'MAHONY

John leads the Enterprise Performance Management service offering in the UK, which supports large, complex, multi-national organisations in transforming their Planning, Budgeting & Forecasting, Performance Reporting and Dimensional Profitability processes.

Prior to joining KPMG, John spent nine years within industry, where he held several senior roles including Finance Manager and Divisional Finance Director positions with global blue chip firms.



JAMIE LYON

Jamie is the global knowledge lead for ACCA's activities and research on the CFO function, Jamie has contributed to numerous management and finance media including the Financial Times, Accountancy Age, Finance Director Europe, Finance Director Outsource Magazine and ITN as well as media around the world.

Before joining ACCA he qualified as an accountant and spent his formative career in industry working in the UK and internationally for leading FTSE 100 businesses.

致谢

We would like to thank the many people from KPMG and the ACCA who contributed to the report, including Mark Warne-Smith and Tom Ross from KPMG's Financial Management team in the UK, Harriet Webster and Helen Brennan from KPMG's SIGHT Thought Leadership team, and of course our Subject Matter Experts who provided valuable insight to complement the survey results and main body of the report (Nick Mountcastle, Svilena Tzekova, Hayley Rocks, Morris Treadway, Gerard Harris and Andy Carfax).

Contact us

John O'Mahony

Head of EPM, KPMG UK

T: +44 (0)7768 542 078

E: john.o'mahony@kpmg.co.uk

www.kpmg.com

Jamie Lyon

Head of Corporate Sector, ACCA

T: +44 (0)7736 630 682

E: jamie.lyon@accaglobal.com

www.accaglobal.com

Yuki Qian

Head of Policy, ACCA

T: +86 136 2192 4061

E: Yuki.Qian@accaglobal.com

cn.accaglobal.com

© 2015 KPMG LLP, a UK limited liability partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in the United Kingdom.

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 endeavour 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 KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperation. **CREATE** | CRT028444

ACCA 全球网址: www.accaglobal.com

ACCA 中国官方微信

ACCA 中文网址: cn.accaglobal.com

