



# 规划、编制预算和预测： 软件选择指南

---

## 目录

- 2 业务问题
  - 2 业务驱动力
  - 5 解决方案
  - 9 结论
- 

## 摘要

本文的目的是应对在电子表格环境中规划、编制预算和进行预测时会遇到的挑战，并强调使用专门为规划、编制预算和进行预测设计的软件解决方案的优点。我们将讨论业务挑战和驱动因素，包括要遵循的组织和技术最佳实践。文中包含一张“规划软件选择表”，帮助决策者为其特定的业务流程和需求选择最恰当的规划软件解决方案。

## 概述

企业规划流程（规划 - 编制预算 - 预测 - 报告）是大多数企业（无论其规模或行业）所面临的巨大挑战。企业规划是财务管理的关键组成部分，它对企业的总体成功或失败起着举足轻重的作用，在不确定的经济时期，尤其如此。虽然很重要，但是规划常常被视为任务繁重而耗时。高瞻远瞩的组织将规划视为巨大的机遇。

在市场上领先的企业会克服规划障碍，改善流程。他们利用新技术，采用规划和预测最佳实践。很快，他们就会从更准确的计划、更及时的预测和更高效的决策中得到回报。总体而言，这些工具和实践节省了时间，减少了错误，促进了企业范围的协作，并培育了有纪律的财务管理文化，这种文化有助于实现真正的竞争优势，确保企业在市场上占据领先或稳固的地位。



特别地，此类企业能够：

- 始终如一地提供更为及时、可靠和灵活的计划。
- 加强战略目标与运营和财务计划之间的联系。
- 改善经理之间的沟通和协作。
- 增强战略决策制定，使领导者可以在变化发生时更快地确定、分析和预测其影响。

本指南的目标是帮助企业朝着改进编制预算、规划和预测过程迈出第一步。本指南概述了软件评估和选择的系统方法，使最佳实践和领先技术与组织中的规划活动保持一致。读者应当评审其规划流程，确定存在哪些挑战，定义利益相关方需求，并将新出现的标准与软件功能和特性匹配起来。

## 业务问题

### 规划挑战

#### 流程问题

企业决策制定者通常会就规划、编制预算和预测表达出类似的关切。

- 流程冗长且耗时。
- 数据完整性存在疑问。
- 难以说明变化。
- 现有工具不够灵活，不支持动态环境。

---

**“The Hackett Group 在其 2008 年的“财务职能基准评测”中写道：“世界级的企业可以在从战略到年度预算的整个规划周期的所有流程之间实现更好的集成，48% 的世界级企业根据完全集成的战略规划、运营/财务规划和报告来运营，而同行企业中，仅有 23% 使用此类方法。”**

---

对于财务领域以外的经理，往往觉得规划会定期占用其时间，而不会产生什么效益。经理们会觉得被信息和改进预测的需求所包围，同时还被要求实现业务成果。

但是与不灵活和不充分的规划和预测所造成的错失商机相比，这些不便还是次要的，在经济低迷时期，尤其如此。一个联系紧密、动态且“健壮”的系统应该与运营保持一致，并支持整个组织内的高参与度。这使管理层能够参与到积极、有创造性的活动中，制定智慧的应急计划，并且能够显著改善资源重新分配，以应对不断变化的业务情况。

### 规划挑战的起源

大约在十年前，许多企业投入了相当可观的资源来实施“企业资源规划”（ERP）系统。但是，大多数规划仍然通过使用电子表格、电子邮件和不计其数的人员工时来执行 - 就软件投入而言，这是经济的方式，但是就长远而言，成本会非常高，因为电子表格并非用于高效地支持规划和预测流程。不利因素很多：

- 业务规则（公式）与数据混合，易于出错。
- 必须在用户之间频繁交换文件，但是企业范围的团队协作并非易事。
- 从不同的角度呈现或分析数据很困难。
- 数据聚集复杂且耗时。
- 未很好地呈现业务模型（可能效果非常不好）。
- 无法执行复杂计算、多维报告和分析。

## 业务推动力

### 支持最佳实践

规划软件必须支持得到认可的最佳实践，以增强规划的及时性、信息可靠性以及全组织中重要人员的参与度，这一点非常关键。最佳实践方法要求规划者包含若干关键战略和战术。

### 使战略计划与运营计划保持一致

在“优秀的财务管理等于优秀的业务管理”文化中，战略计划与运营计划持续保持一致非常重要。由于财务专业人士有责任让部门经理参与到规划流程中，因此他们必须清楚地向日常执行业务的人员表述企业战略计划。根据 2008 年的一份与 IBM Cognos 协作编写的 CFO 研究服务报告“在复杂的环境中管理业绩”，70% 的财务主管预期自己会在企业中扮演业绩管理领导的角色。（见第 5 页）

财务有助于将战略目标转变为财务目标，然后又转变为具体的部门计划和相关的收入和费用驱动因素，例如：总人数和设备。通过将战略目标转变为运营计划，并根据计划跟踪和衡量业绩，领先的企业能更好地达到或超越目标。

根据 2008 年的一份与 IBM Cognos 协作编写的 CFO 研究服务报告“在复杂的环境中管理业绩”，70% 的财务主管预期自己会在企业中扮演业绩管理领导的角色。（见第 5 页）

### 自上而下的执行顺序

成功的编制预算和预测中的一个重要因素是使自上而下的财务目标与自下而上的计划保持一致的能力。一些企业确立了自上而下的目标，然后将年度预算编制流程以及满足这些数字的要求移交给财务部门。其他企业需要详细的自下而上的规划，然后在计划的最顶部设定企业的总数，以使该计划满足战略目标。这两种方式都没有反映对规划卓越性的承诺。

相反，领先的企业从高级管理层自上而下的角度，提供对战略目标、目的和预期的初步指导。然后，部门经理自下而上地构建计划，指明他们希望如何实现已确立的目标。此流程需要频繁迭代，以便自上而下和自下而上方式能够汇合与整合。

结果是一个受以下人员支持的计划：

- 部门经理，因为他们帮助创建计划并将因实现计划而受益。
- 高级管理层，因为运营目标与战略目标保持一致。
- 财务部门，因为他们向生产性的协作工作增加了价值，而不只是要求参与履行职责。

---

**根据 The Hackett Group 在 2008 年的调查：“世界级的 EPM 组织的收益是行业中同行企业的 2.4 倍。”**

---

### 模型业务驱动力

一流的预算或预测基于一个模型，该模型包含与基本业务驱动力紧密联系的公式。简单地导入和处理过去的实际信息并不会反映企业中底层运营的原因和财务影响。在计划中植入基于驱动力的模型，可以确保计划在各部门之间保持一致，并促进职能单位之间的规划协调。例如，通过理解与萧条时期脱销的特定家用产品相关的趋势和可盈利性，零售商可以确定市场营销、库存和销售费用，以优化利润。财务部门可以向运营经理提供有用的模型，它包括关于过去的实际情况和当前人工、库存和促销措施，以及由假设驱动的公式等方面的相关信息。

来自财务部门的支持并不违反要求部门经理负责创建自己的计划的最佳实践。相反，通过提供可靠且符合实际情况的基线（一个起点，包含有关其部门与其他职能单位之间关系的重要信息），可以节省时间。然后，经理可以调整其基线，以反映最新的业务情况。该方法还确保跨职能单位的协作。

### 促进职能单位之间的协作

不仅应使战略计划与运营计划保持一致，而且职能领域之间的计划也应该进行协调。最佳实践包括业务线经理的直接参与，以及用于规划和预测的协作式方法。

除了理解战略目标，部门经理还必须了解其他职能单位在规划什么。例如，如果某个企业在规划推出新产品，制造部门需要增加产量，市场营销部门需要增加广告投放，而销售部门需要增加新的人手。但是市场营销计划还应包括培训计划（含时间表），以帮助新的销售代表提高销售能力。设施部门需要规划新的人手、设备、产品储备等。此类协作式规划可以通过迭代过程完成，该过程使经理们能够预测和分享备选方案，在当前的经济不确定情况下，这非常重要。财务部门在促进企业范围的计划协作方面也扮演着关键角色，这有助于确保在整个组织范围内使运营战术与财务目标保持一致。

### 适应不断变化的经济情况

当前，企业在寻求能够管理风险、削减成本、改善其盈利状况和促进现金流的方式。这些重大转变迫使企业调整计划、指标和资源分配，并且需要以业务驱动力（而不是预算）为重点，重新进行大量的动态预测。

频繁的重新预测。在这个具有多重市场压力的挑战性全球经济环境中，预测可能需要每月甚至每两周就进行一次。持续的重新预测可以帮助经理回答关键问题，例如“我们的预期是什么？”、“我们的计划执行情况的如何？”，更为重要的是，“接下来我们应该如何改写计划？”如果收入预测信号低于目标，那么制造部门可能需要重新调整资源或资本开支。利用基于模型的预测方法，市场营销经理和销售经理可以快速运行多个假设案例，以重新调整单位产品的数字，而这又将由运营部门根据生产和库存计划来进行评估。对计划的更新会直接提供给财务部门，然后财务部门将订单预测转化为收入 - 全部过程只需几小时或几天完成，而非几周或几个月。

滚动预测。运行滚动预测的企业总是着眼于眼前或近期。对于此类企业，业务不会在 12 月 31 日结束而在 1 月 1 日重新开始。预测时间范围应该延长两个到八个季度，这取决于业务波动性。此外，预测应该反映所有业务单位的输入，而不只是财务部门。根据“超越北美的预算周期表”计划总监 Steve Player 所言，“过程目标是使用对可能发生情况的最新可用估计，来协调组织的各个单位，用于纠正负面趋势或利用正面发展的行动计划可以附带对成功可能性的讨论。这些计划可以随着前导指标的变化而动态变化。”

规划应当是日常流程，经理应当经常有机会查看企业最新的内部和外部业绩数据。经理应该可以根据各种来源的新信息更改计划，这些来源包括前导市场指标（例如，客户查询、销售商机信息和市场数据）、其他经理的反馈、每月实际情况以及自上而下的目标修订。财务部门应当可以快速整合来自企业所有领域的的数据，并立即分发新的信息。该流程有助于促进在定价、产品系列、渠道组合、资本分配以及组织变化等领域做出更明智的决策。（要阅读有关 IBM Cognos 可以如何协助您进行滚动预测的更多信息，请访问：

[www-01.ibm.com/software/data/cognos/solutions/software-planning-budgeting-forecasting.html](http://www-01.ibm.com/software/data/cognos/solutions/software-planning-budgeting-forecasting.html)。）

---

**“用于纠正负面趋势或利用正面发展的行动计划可以附带对成功可能性的讨论。这些计划可以随着前导指标的变化而动态变化。” - “超越北美的预算周期表”计划总监 Steve Player 这样说道。**

---

### 管理切实可行的内容

关注规划中切实可行的内容可以将经理从不必要的细枝末节中解放出来，使他们有时间有精力制定更好的计划。虽然支持详细信息可以提供对经理想法的审计跟踪和洞察力，但是更多的详细信息不一定产生更好的计划。管理资料内容需要关注对费用、收入、资本或现金流具有实质和重大影响的任何信息。内容管理可以帮助企业：

- 一个复杂模型的精度可能并不比一个简单模型来得高。过多的详细信息和复杂的计算可能会误导经理，使他们认为自己的计划是比较准确的。
- 努力最好花在流动费用（例如总人数和报酬）方面。
- 预测反映的详细程度不需要和总分类帐中的详细信息处于同一级别。即使总分类帐具有 15 个不同的差旅帐户，经理通常可以使用一个帐户进行计划。

### 及时性和可靠性

许多企业的规划流程低效且不灵活，其核心是年度预算。耗时的分发和整合流程必定导致计划数据过时，无法切中要害，甚至在发布之前就是如此，而基于陈旧数据和假设的计划毫无价值。世界级的组织通过实施这里所描述的最佳实践，缩短其规划周期。它们还使用技术，根据需要成功地管理预算整合与聚集。技术对于在计划整合领域改善及时性和可靠性尤其有效。根据需要整合计划就无需人工处理结果，并能实现更为顺畅、一致和准确的规划流程。在周期结束之后 2 到 4 天内提供的变化报告使经理可以立即根据计划评估其业绩，并有效地调整其业务。

在运营级别，此类规划还有助于降低成本，而且能够比当前大多数企业执行的流程产生更准确的结果。在战略级别，及时且可靠的财务计划可以向利益相关方提供更可信的指导，并支持更快、更明智的业务决策。

### 最佳实践模板

使用预先构建的最佳实践模板或规划模型，可以帮助组织降低实施风险，并加快实现业务价值的速度。软件供应商提供了针对广泛的功能领域和行业的最佳实践模板（例如，费用管理、资源规划、资本规划和集成的财务报告）。利用最佳实践模板，企业可以建立动态联系，使战略目标、运营计划、人员和计划与业务情况变化保持同步。主管可以迅速了解运营计划中的变化对企业财务状况的影响。职能和业务单位的经理可以快速调整资源分配，以支持企业目标。而企业的方针和政策能够在整个企业范围内得到更一致地宣传和应用。

### 解决方案

#### 技术支持最佳实践

领先的企业已认识到，基于电子表格的规划阻碍了计划和预测最佳实践的实施。他们已转为使用基础架构需求不高的专用应用程序，从而能够使用相同或更少的资源，准确快速地进行规划和重新规划。简化规划流程需要一些技术工具，以支持更快、更灵活且适应性更强的规划方法。通过使用按需应变的专用规划、编制预算和预测应用程序（通过 Web 提供），组织可以方便地实施最佳实践。

---

**“采用专用规划工具的财务组织能更好地支持战略业绩管理活动。Ventana Research 确信规划和编制预算将在未来 5 年内转变为普遍采用专用的软件工具。”**

– Ventana Research

---

领先的企业会阐明对于评估和选择世界级规划、编制预算和预测软件的顶级需求。解决方案必须：

- 战略、运营和财务规划位于一个系统中。经理无需维护“影子”规划系统。
- 基于 Web 的分布式规划支持随时随地的参与。使用安全的 Web 连接的能力使所有人能够通过互联网连接随时随地访问计划信息。
- 简化的版本控制和频繁重新预测的能力使企业可以按照需要的频率对“假设”案例的业务变化进行响应。

- 信息总是最新的，因为部门用户直接向中央规划数据库提供数据。整合与上滚操作都是自动完成的，所以更容易满足截止期限。
- 财务经理和部门经理花费更少时间来管理数据，从而有更多时间管理业务。
- 为经理定制的视图增强了采纳选项和所有权。公式能力支持对所有相关业务驱动力进行建模。
- 计划中的错误更少，因为消除了无效的链接、陈旧的数据、不当的上滚以及缺失的组件。
- 因为财务部门负责规划流程开发、部署、报告和分析，所以财务专业人员对软件灵活性和易用性方面（建模和日常活动）的需求有最好的理解。

对供应商产品功能和支持的评估是一项复杂的任务。它需要评估软件功能、其对于规划流程的价值以及其支持规划最佳实践的能力。即使销售完成后，可能还存在难以明了的因素，例如供应商支持、用户群联系以及对客户成功的承诺。

关键不仅在于评估产品功能，还包括功能实施方式以及实施人员。务必要测试规划解决方案，因为它将由大量利益相关方使用，并在组织业绩中扮演关键角色。

因此建议您研讨会方法不仅评估解决方案功能，还评估构造、分发和报告计划的方式。业务流程应该定义（例如资本、总人数或费用）为一种上下文，用于评估产品功能和难以明了的因素（开发简便性、角色、参考和客户支持）。

下表通过将最佳实践与功能关联，以支持评估流程。它还帮助划分功能优先级，并评估其与供应商产品的相关程度。

功能类别	重要性/权重 (1“最不重要” 到 5“最重要”)	供应商 1 (权重 * 分数)	供应商 2 (权重 * 分数)	供应商 3 (权重 * 分数)
与战略和运营计划保持一致				
模块应用程序开发				
应用程序链接 (可以一次开发一个特定于规划的应用程序模块，然后将其链接起来，以对整个企业建模。使运营计划与财务规划保持一致，以改善决策。)				
对业务驱动力建模				
基于驱动力的计算				
使维度与模型分离				
多立方体开发环境				
易于由财务部门开发				
管理内容				
实时工作流程				
电子邮件提醒				
输入验证				
基于角色的安全性				
按需应变式计算				
Web 客户端				
Excel 客户端				
注解支持				

功能类别	重要性/权重 (1“最不重要” 到 5“最重要”)	供应商 1 (权重 * 分数)	供应商 2 (权重 * 分 数)	供应商 3 (权重 * 分数)
支持及时可靠的规划				
按需应变的计划整合				
在交易系统之间 自动装入数据				
针对 ERP 的经过认证的接口				
标准报告				
多维分析				
仪表板和记分板				
最佳实践模板 (预构建的模型)				
资本开支规划				
费用规划				
集成的收入报表 资产负债表和现金流				
工作人员规划				
企业概要信息				
参考案例的质量				
收入				
雇员数				
客户数				
行业参考案例数				
独立的行业分析人员评分				
实施和支持				
实施方法				
培训选项				
支持时间				
用户社区				



功能类别	重要性/权重 (1“最不重要” 到 5“最重要”)	供应商 1 (权重 * 分数)	供应商 2 (权重 * 分 数)	供应商 3 (权重 * 分数)
客户论坛				
在线知识库				
合作伙伴网络支持				
供应商咨询				
文档质量				
IT 基础架构支持				
数据库支持				
LDAP 支持				
单点登录				
门户网站支持				
开放式 API				
MDX 支持				
HTTPS 支持				
总分				

## 总结

规划解决方案的成功实施需要技术、业务流程和最佳实践的共同作用。本选择指南概括了在选择规划、编制预算和预测软件过程中,有助于使企业的业务流程与技术需求保持一致的关键原则。通过将公司的规划流程与最佳实践匹配,辅之以正确实施规划解决方案,组织可以显著提高其财务业绩和运营业绩。本指南帮助企业根据其规划、编制预算和预测需求,开始评估和选择适当的软件。关于 IBM Cognos BI 和绩效管理

IBM Cognos 商业智能 (BI) 和绩效管理解决方案为企业提供全球领先的企业规划、合并和 BI 软件、以及相关支持和服务,帮助企业规划、理解并管理财务和运营绩效。通过综合利用技术、分析应用程序、最佳实践以及广泛的合作伙伴网络,IBM Cognos 解决方案为客户提供了一个开放的、具有适应性的、完整的绩效管理解决方案。全球超过 135 个国家或地区的 23000 余名客户选择使用 IBM Cognos 解决方案。

### 获取更多信息

如需了解更多信息或联系销售代表, 请访问:

[ibm.com/cognos](http://ibm.com/cognos)

### 拨打电话

如要拨打电话或提问, 请访问

[ibm.com/cognos/contactus](http://ibm.com/cognos/contactus)

IBM Cognos 代表将在两个工作日内对您的查询作出响应。



---

国际商业机器中国有限公司  
北京市朝阳区工体北路甲 2 号  
盈科中心 IBM 大厦 25 层  
邮编: 100027

IBM 官方网站:

**ibm.com**

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Cognos 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家或地区的商标或注册商标。如果这些名称和其他 IBM 已注册为商标的名称在本信息中首次出现时使用商标符号 (® 或 ™) 加以标记, 那么表明这些符号在本信息发布时已经是由 IBM 根据美国联邦法律注册或根据普通法注册的商标。这些商标也可能是在其他国家或地区的注册商标或普通法商标。以下 Web 站点上的“版权和商标信息”部分中包含了 IBM 商标的最新列表:

[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

其他产品、公司或服务名称可能是其他公司的商标或服务标记。

本出版物中所提到的 IBM 产品或服务并不暗示 IBM 将在所有 IBM 开展业务的国家或地区中提供这些产品或服务。

加拿大印刷  
2010 年 3 月

© Copyright IBM Corporation 2010  
All Rights Reserved.



请回收再利用

---