

## 整合的财务规划与预测 绩效蓝图



## 简介

财务计划帮助公司设立指导方针来制定运营和财务计划。将公司的关键目标合理化并兼顾到资本投资。公司目标转化成有形的财务指标。投资决策和目标产生整合的财务报表，把财务目标和财务指标联系起来。然后整个组织围绕这些目标和指标运营。

关键的财务规划与预测产生一致的损益表、资产负债表、现金流量表并最终形成财务指标。

如果同其它公司一样，您也使用 ERP 系统和电子表格软件进行财务规划，就会产生错误且难以形成一致的计划和预算。财务 ERP 系统能很好地处理单笔交易，电子表格软件很灵活，且具有很强的独立建模能力。但是，由于两者都仅侧重于某个方面，所以不能提供全面的数据和信息。

为减少错误，最大化控制，促进问责制，就需要采用健全的具有多维建模能力的解决方案和整合的工作流程。

IBM Cognos®整合的财务规划与预测蓝图正是这样的解决方案。

IBM Cognos 整合的财务规划与预测蓝图不仅使运营部门集中精力进行规划，而且能为财务和高层管理提供可见性，确保运营规划与公司目标保持同步。整合的财务规划与预测蓝图设立目标和指标来衡量组织成效。业务环境改变带来的反应通常会在预测中予以更新。随着预测的更新，整合的财务报表也即时随之更新，以显示这些更新对 DSO 和每股现金流等关键财务目标的影响。

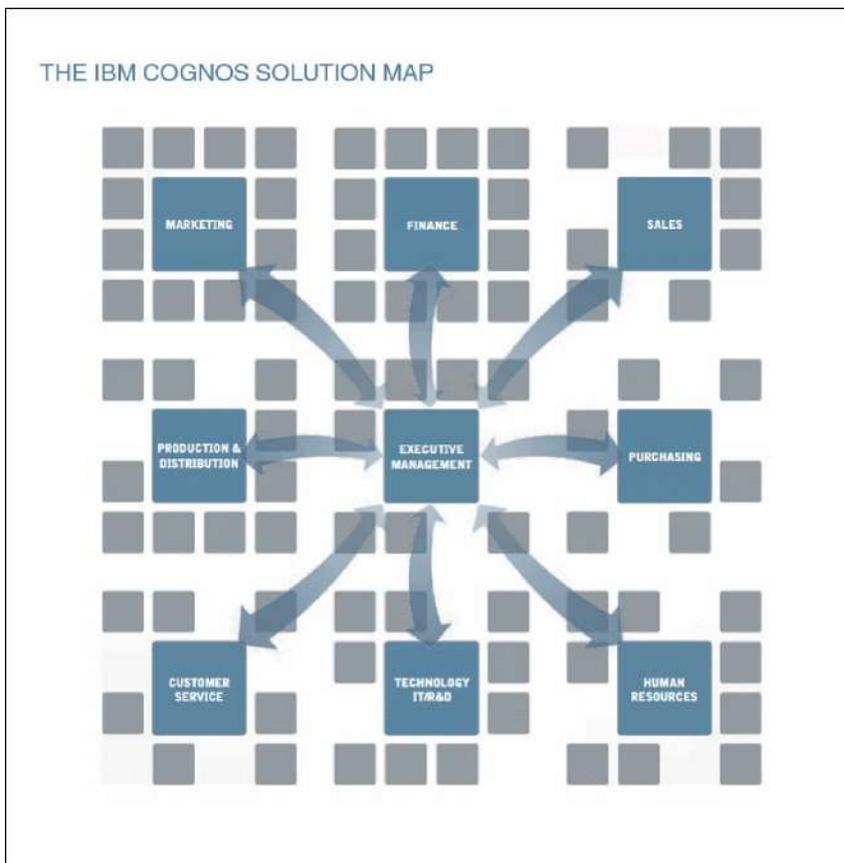
欲了解蓝图的用途，可浏览财务规划。

## 财务规划

在财务规划流程中，关键是要建立整合的财务报表及其与运营规划的链接。例如，公司为某些客户提供更自由的付款方式来增加销售预测收入时，必须衡量这一举动对于现金流的影响。

整个流程有以下需求为特点：

- 建立利润指标与现金流需求之间的关系。
- 将运营规划与整合的财务报表同步起来，了解其对资产负债表和现金流的影响。
- 建模多种业务场景，快速做出最佳投资决策。



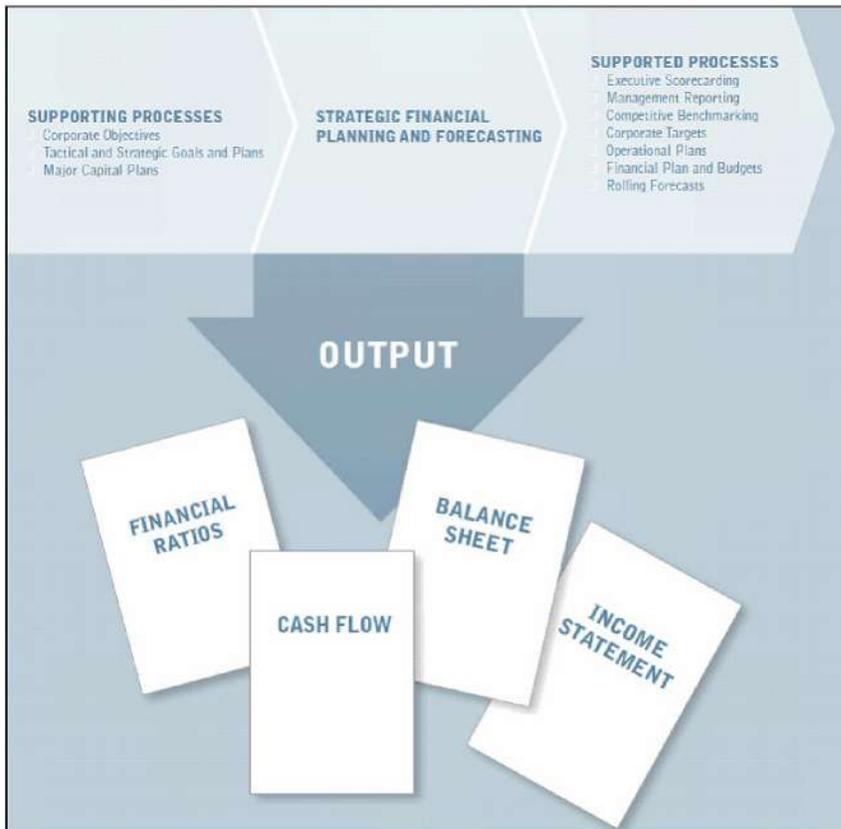
企业有意识地进行财务规划是在二战之后，那时，战争的覆盖范围和节奏要求对资源进行合理配置来实现目标。财务规划包含 3 项活动：

1. 设立目标
2. 设立有形指标
3. 衡量并调整目标和指标

关键的财务规划与预测产生一致的损益表、资产负债表、现金流量表并最终形成财务指标。

公司未来的目标和战略转化为有形指标 — 对许多公司来说，就是一组财务报表，包括损益表、资产负债表、现金流量表以及其它关键比率/指标。这些报表必须是整合的，这样基本假设变更后就会变更所有的报表：应收账款平均回收天数（DSO）假设会影响资产负债表和现金头寸；收入规划假设则影响资产负债表和现金流等。因为这些指标被反复使用，所以准确率就提高了。

在高绩效的公司中，财务报表是度量结果的基准线，且是常用的动态文档，而不仅仅是收集琐碎数据的报告。

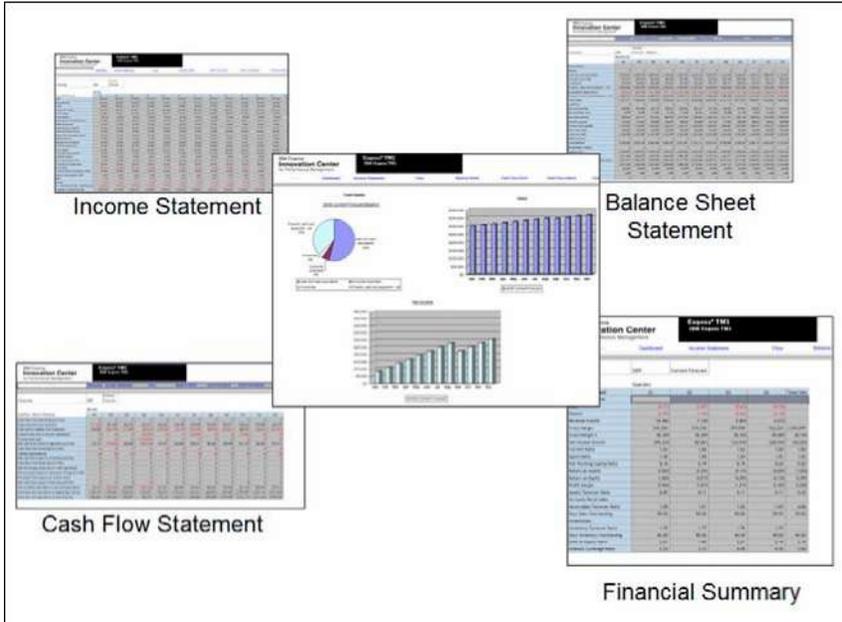


流程从设立财务目标开始，财务目标用财务指标或目的表示，用于建立运营规划、预算和预测。财务目标经过讨论和审定，以财务报表等有形的财务指标形式表示出来——最初是损益表。在已商定的财务目标基础上建模收入指标，然后对比盈利能力目标对其进行衡量来确定法定保证金。之后就可以在全公司合理地分配资源了。

确定损益表之后，将其绑定到含有资产负债表和现金流量表的模型。用应收账款、应付账款及其它资本支出建立模型来分析关键指标。一流的公司会反复权衡损益表，资产负债表及现金流量表，确保从全局角度规划下一财政年度。

整合的财务报表生效后，被当作财务指标来建立公司的运营规划，然后再将该规划与整合的财务报表相连来使财务指标生效。对规划或指标的更改会在整合的财务报表中反映出来，从而增加达到财务目标的机会。

财务规划确认后，整个组织可监控关键指标来评估并调整运营绩效。将运营决策作为业务驱动因素与公司目标结合起来，将其转化成一种预测，并随业务环境的变化调整财务规划。



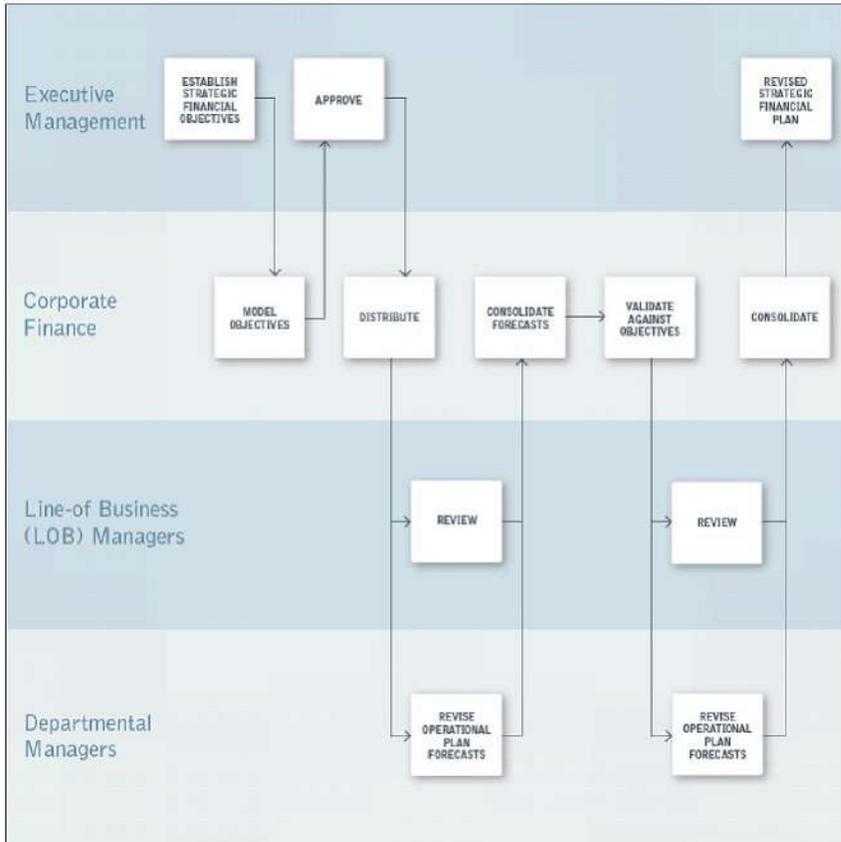
## 财务规划与预测的典型工作流程

流程通常从建立财务目标开始，财务目标通常与近期和长期目标（3-5年）相关且常常与有形的硬指标相联系。然后使用整合的财务报表对财务目标建立模型。可考虑把收入、盈利能力和现金流作为关键的财务和非财务指标。建立好模型之后，高层管理经常会同董事会对其进行审查。审批后，财务报表以一组财务指标的形式发布到整个组织。

组织的其余人员使用财务指标创建来年的战术运营规划。规划通常基于驱动因素，且与销售量、产品组合等关键业务因素相连。审查并通过规划后，将其重新绑定到整合的财务报表中，确保规划能达成公司目标。

通过一系列的反复，公司资源和规划需要经常更新以达成财务目标。整个流程中，要不断地把运营规划转换成一组财务数据。

因为运营计划更清楚地显示利用现有资源所能取得的业绩，所以财务目标可能要调整。把整合的财务规划与运营规划联系起来才能调整并达成公司目标。



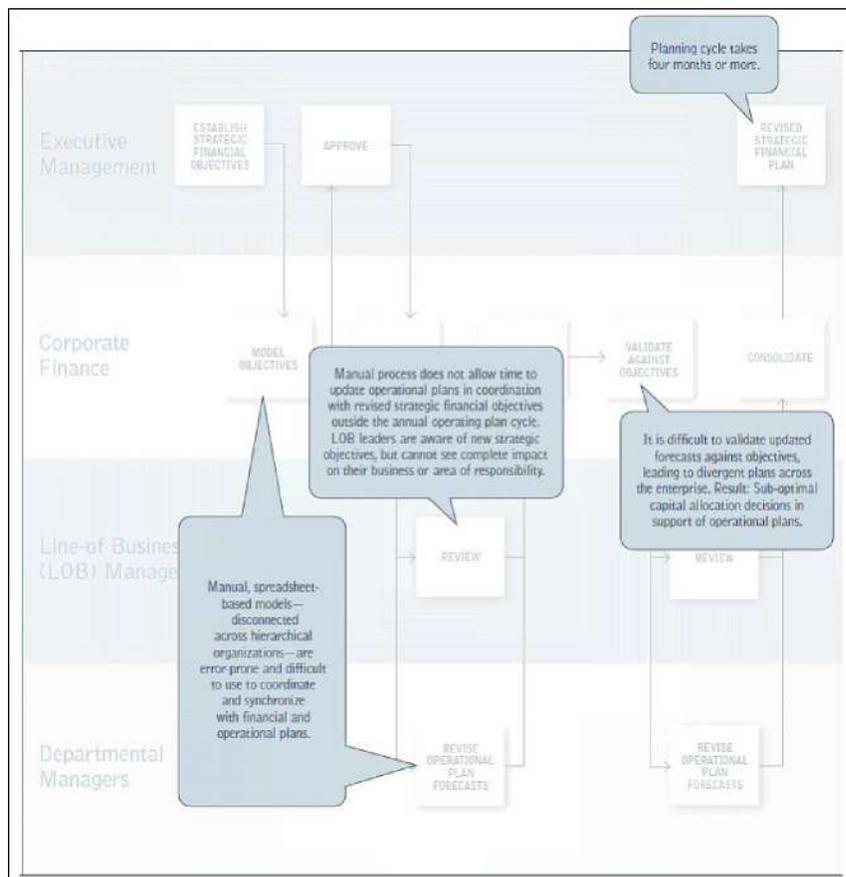
## 流程中的 ERP 系统和电子表格软件

财务 ERP 系统能够轻松捕获单笔往来账目交易，电子表格软件很灵活且具有很强的独立建模能力。但是因为自身的局限性，两者皆不能进行企业级的整合财务规划。ERP 解决方案在处理总分类账之外的业务时并不容易，因此不能进行复杂的运营规划。电子表格软件可处理稍为复杂一点的账目，但是不提供数据集中管理和聚合。冗长的流程，不精确的数据，几乎不可能获得正确整合的财务报表。

事实上，许多公司不重视整合的财务报表，而花很多的时间在损益表、资产负债表和现金流量表上。

建模财务目标要花费很多时间和劳力，使组织几乎没有机会把运营规划与公司目标联系起来。财务部门通常只是发布目标而很少考虑运营规划，这样机会就溜走了，重要资源没有得到关注，完成公司目标的责任和努力也变小了。

规划周期很耗费时间和资源，当运营预算完成并与财务规划和财务目标相连时，规划早已过时。

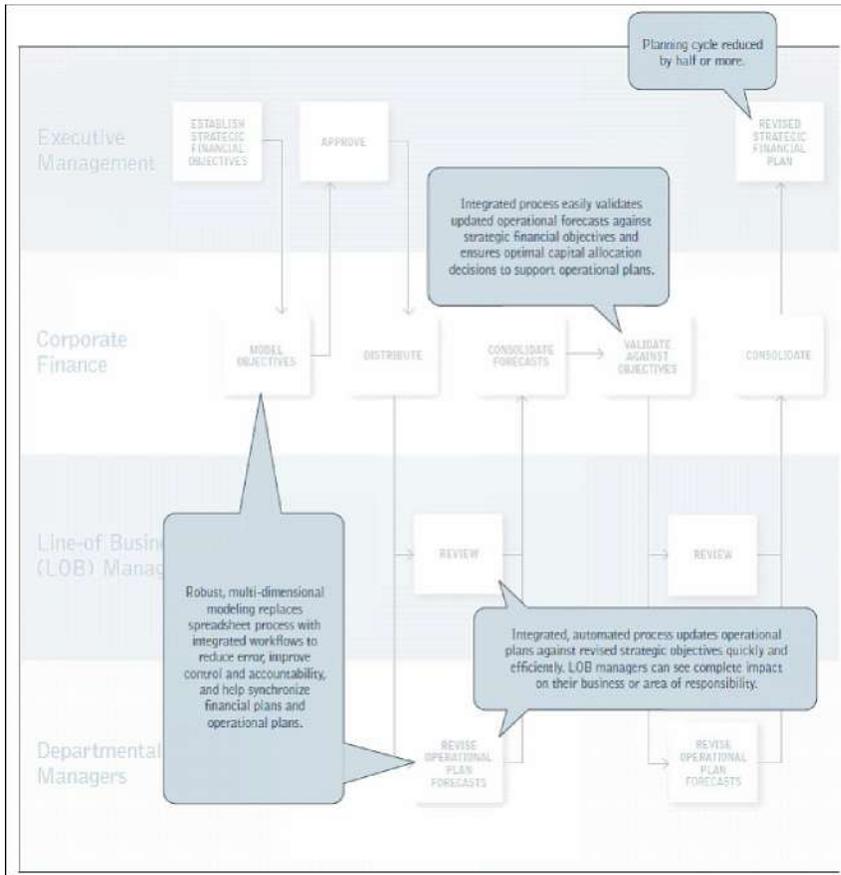


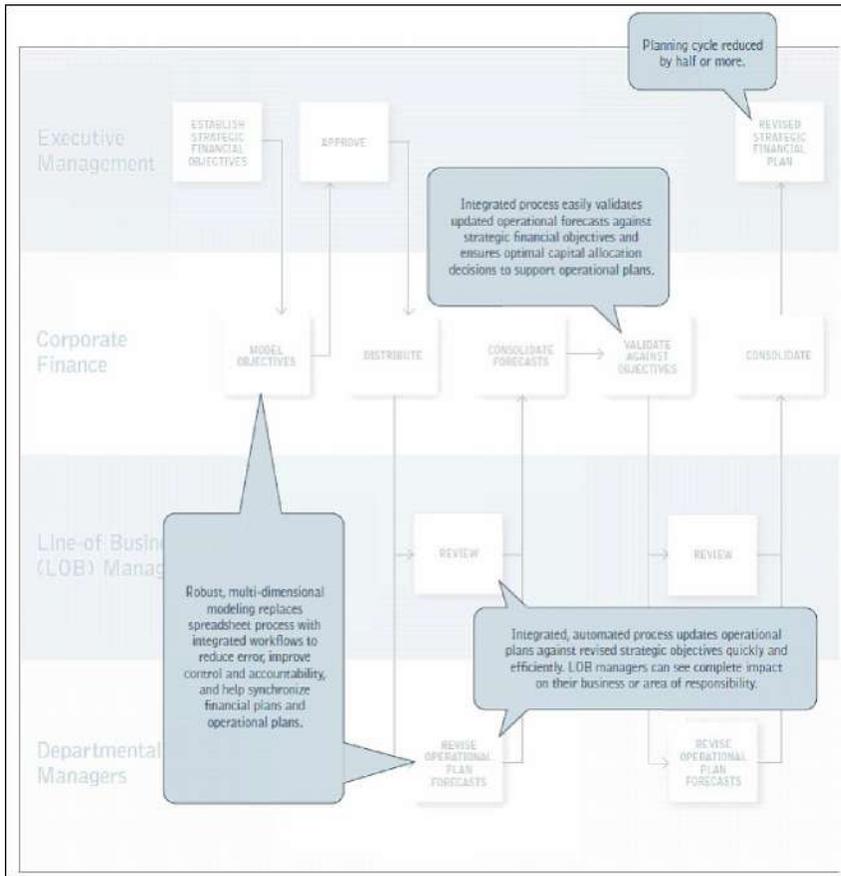
高绩效的公司用健全的具有多维建模能力的解决方案和整合的工作流程来替换手动的电子表格流程，以减少错误、最大化控制并促进问责制。

使用 IBM Cognos TM1 可整合和加快流程，通过更健全的建模和分析来提高预测可靠性。在更改应付账款和应收账款周转率的同时减少收入和支出，会影响到整合的财务报表。使用“Data Spread”（IBM Cognos TM1 多维分配功能）建模“假设”规划和分析场景能快速便捷地模拟突发业务。因为财务目标易于辨别和建模，所以财务指标能很快地传到运营环节。

运营部门有更多的时间制定规划和战术来达成公司目标。因为规划解决方案提供集中的实时数据聚合，提交并通过的方案会被自动选出来，节省了时间和精力。公司财务部门可确定公司目标是否与运营规划保持同步。

因为规划周期极大地缩短，所以在快速重复使用报表和重新分配资源时能够保持运营规划的完整性 — 在整个组织内增强了问责制。

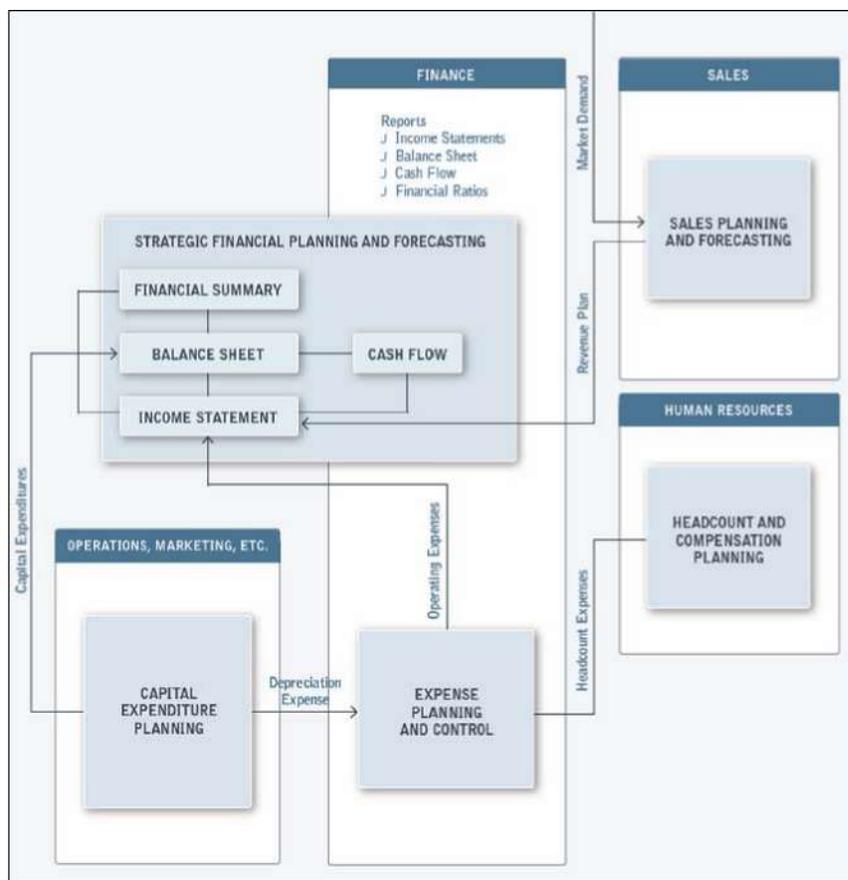




## IBM Cognos 整合的财务规划与预测蓝图是调整公司目标与运营规划的枢纽

IBM Cognos 绩效蓝图是预先配置的解决方案块，使公司能够快速启动运营方案。绩效蓝图是预定义的数据、流程和策略模型，收集了 IBM Cognos 绩效管理创新中心及其主要客户在特定业务流程领域所取得的最佳实践经验。由 IBM Cognos 实施服务顾问、IBM Cognos 认证的运营伙伴和经验丰富的客户携手完成的绩效蓝图，能减少项目执行周期并提高成功率。

IBM Cognos 整合的财务预测与规划蓝图不仅使运营部门集中精力进行规划，还能为财务及高层管理提供可见性，确保其规划与公司目标保持同步。绩效蓝图最大限度地整合财务报表，提高数据准确性，加速业务建模，缩短规划周期，增强财务目标与运营规划之间的相关性。它提供自动性、可伸缩性和工作流来确保整个组织达成财务和运营指标。



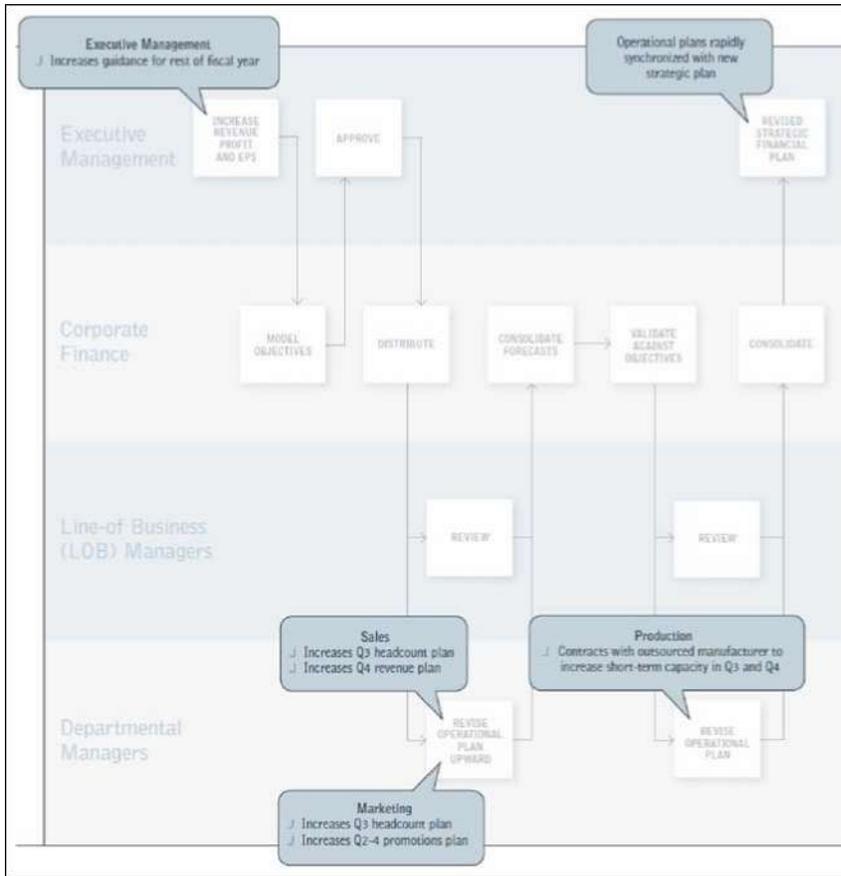
## 最佳实践工作流程能快速调整收入和盈利预测并即时协同运营部门达成新的公司指标

假设公司改变了销售指标和每股盈利方针，作为重新预测的一部分，高层管理和公司财务要建立模型，模拟出可能的结果并选择一个能提高销量和增加市场份额的方案。

将新目标和财务指标实时地发布到整个组织。销售部门增加人手来完成新的预测，而市场营销部门则加强市场推广活动来增加销售线索。

销售预测转化为新的生产规划。生产部发现内部资源不足就外包给第三方以弥补短期生产能力需求。人力资源部收到新职员人数规划后开始起草招聘合同加快招聘。使用财务预测整合新规划，并根据更新的销售预测调整新规划。

几周内将整个组织动员起来为新财务目标奋斗。



## 关于 IBM Cognos 绩效管理创新中心

IBM Cognos 绩效管理创新中心致力于理解、采用和实现规划、分析、绩效管理和商业智能方面的“后续实践”。它汇集了业界领袖、从业人员、思想先驱、前瞻性高管，以及精通并致力于技术辅助式绩效管理最佳实践的推进和成功应用的技术专家。创新中心力图帮助组织优化其规划、流程和资源与公司目标和战略的一致性。

## 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提供世界领先的企业规划、整合与 BI 软件、支持和服务，帮助企业规划、理解和管理财务与运营绩效。IBM Cognos 解决方案将技术、分析应用、最佳实践以及广泛的合作伙伴网络紧密结合在一起，为客户提供一个开放、自适应且完善的绩效解决方案。在全球超过 135 个国家（地区）中，有 23,000 余家客户选择了 IBM Cognos 解决方案。

如需了解更多信息或要联系销售代表，请访问：[www.ibm.com/cognos](http://www.ibm.com/cognos)。

## 要求回电

希望 IBM 回电或者询问问题，请访问 [www.ibm.com/cognos/contactus](http://www.ibm.com/cognos/contactus)。

IBM Cognos 销售代表将在 2 个工作日内回复您的问题。



© Copyright IBM Corporation 2009

IBM Canada  
3755 Riverside Drive  
Ottawa, ON, Canada K1G 4K9

在加拿大印刷

2009 年 4 月  
保留所有权利。

IBM、IBM 徽标是国际商业机器公司在美国和/或其他国家/地区的商标。

要查看 IBM 商标的完整列表，请访问  
[www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)。

其他公司、产品或服务名称可能是其他公司的商标或服务标志。

本出版物中对 IBM 产品或服务的引用，不代表它们可用于所有 IBM 运营的国家或地区。

本信息中对非 IBM 网站的引用仅出于方便考虑，不能以任何方式看作对这些网站的认可。这些 Web 站点上的内容不是本 IBM 产品资源的一部分，使用这些 Web 站点时风险自负。

IBM Cognos  
**创新中心**  
绩效管理