



# 整合的财务计划预算与预测 绩效蓝图

## 简介

基于财务指标的全面计划预算帮助公司设立指导方针来制定运营和财务预算。将公司的关键目标合理化并兼顾到资本投资，将抽象的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关联起来。然后整个公司将围绕这些目标和指标展开经营活动。

关键的财务计划预算与预测产生一致的损益表、资产负债表、现金流量表并最终转化成财务关键指标。

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计划预算，就会产生错误且难以形成一致的计划预算。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，促进责任的明确划分，就需要采用健全的具有多维建模能力的计划预算解决方案和整合的工作流程。

IBM Cognos®整合的财务计划预算与绩效管理蓝图正是这样的解决方案。

IBM Cognos整合的财务计划预算与绩效管理蓝图不仅使运营部门集中精力进行业务规划，而且能为财务和高层管理提供业务运营的可见性，确保运营规划与公司目标保持同步。整合的财务计划预算与绩效管理蓝图设立目标和指标来衡量组织成效。外部经济环境改变带来的反应通常会在预测中予以及时更新。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(应收帐款平均回收天数)和EPS(每股收益)等关键财务目标的影响。

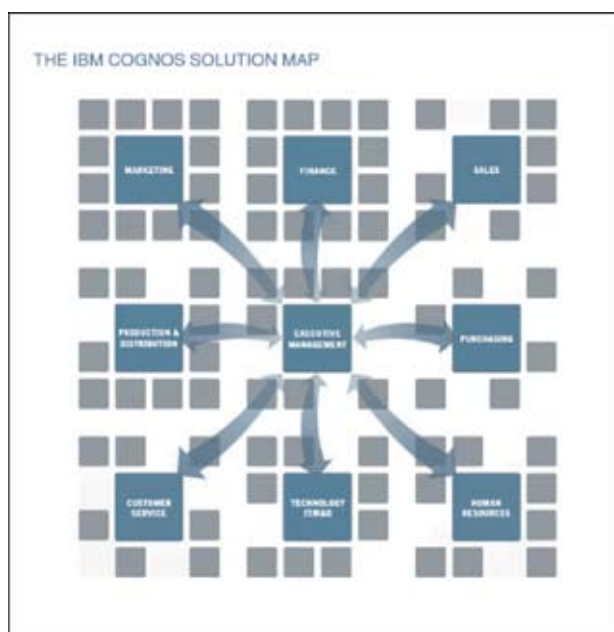
欲详细了解蓝图的用途，需要首先了解财务计划预算。

## 财务计划预算

在财务计划预算流程中，关键是要建立整合的财务报表及其与业务运营规划的链接。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。

整个流程以以下需求为特点：

- 建立利润指标与现金流需求之间的关系。
- 将业务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。
- 建立基于多场景的业务模型，快速做出最佳投资决策。



企业有意识地进行财务计划预算是在二战之后，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。财务计划预算包含3项活动：

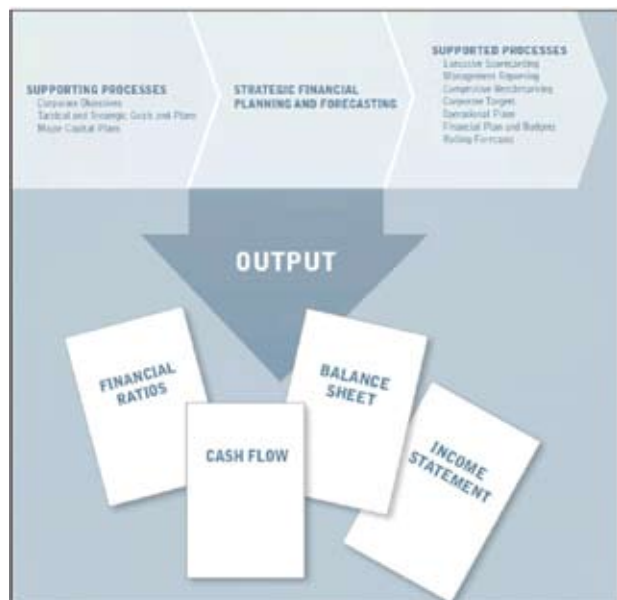
1. 设立目标
2. 设立有形指标
3. 持续的衡量并调整目标和指标

关键的财务计划预算与预测产生一致的损益表、资产负债表、现金流量表并最终转化成财务指标。

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

键比率或指标。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; 收入预测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。

在绩效管理优异的公司中, 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。

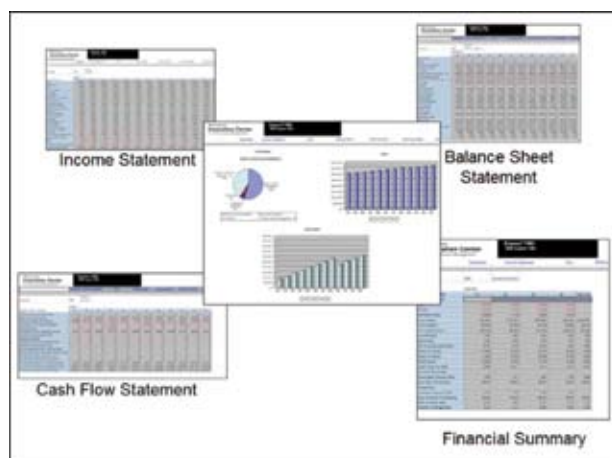


流程从设立财务目标开始, 财务目标用财务指标或目的表示, 用于建立业务运营规划、预算和预测。财务目标经过讨论和审定, 以财务报表等有形的财务指标形式表示出来——最常见的是损益表。在已商定的财务目标基础上建模收入指标, 然后对比盈利能力目标对其进行衡量来确定法定保证金。之后就可以在全公司合理地分配资源了。

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迅速及时的反映出来, 从而提高达到财务目标的机会。

财务计划预算确认后, 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计划预算。



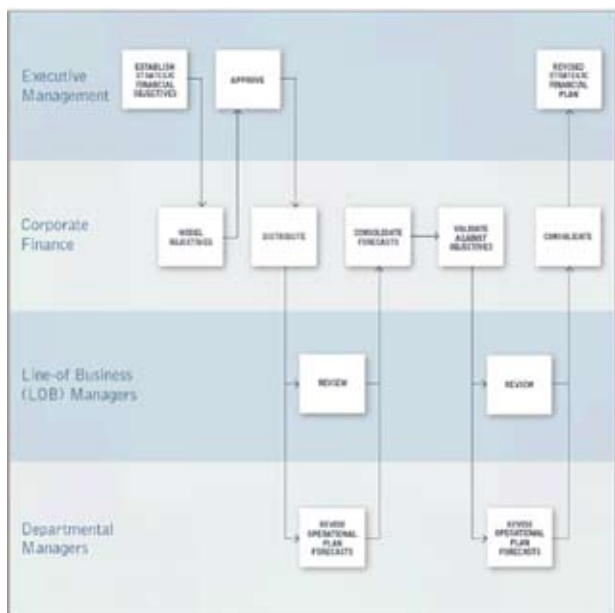
### 财务计划预算的典型工作流程

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公司。

公司的其余人员使用财务指标创建下一年的业务运营规划。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。审查并通过业务规划后, 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, 要不断地把业务运营规划转换成一组财务数据。

因为业务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。把整合的财务计划预算与业务运营规划联系起来才能调整并达成公司目标。



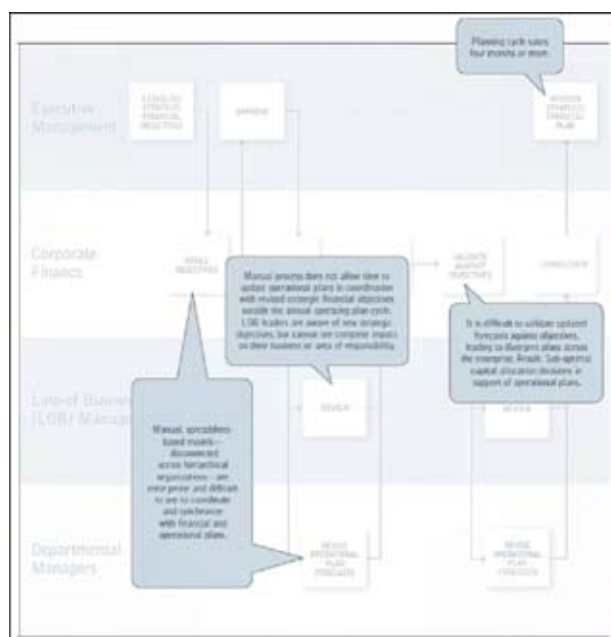
## ERP系统和电子表格软件的工作流程

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计划预算。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业务运营规划。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, 许多公司由于以上的困难放弃了整合的财务报表, 而在期末汇总、整合损益表、资产负债表和现金流量上花很多的时间。

建立整合的财务业务模型需要花费很多时间和人力, 其他公司几乎没有机会有效的将业务运营规划与公司目标联系起来。财务部门通常只是发布预算目标而很少考虑业务运营规划, 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。

计划预算周期很耗费时间和资源, 当业务运营规划完成并与财务计划预算和财务目标相连时, 业务规划早已过时。



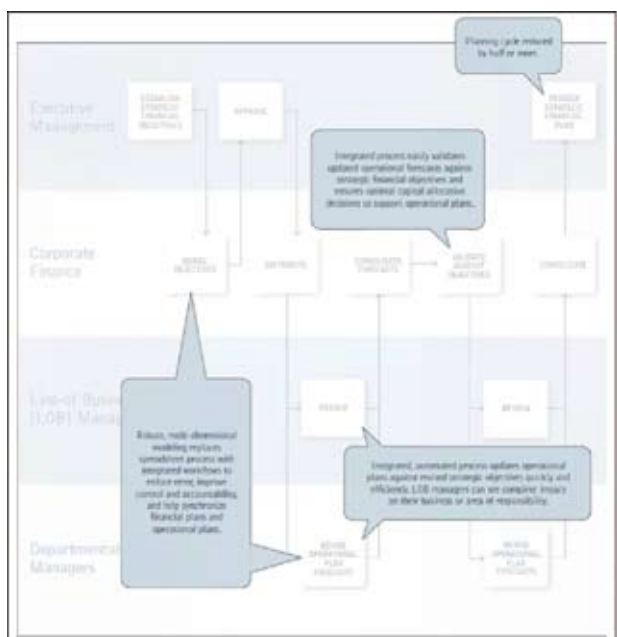
高绩效的公司用健全的具有多维建模能力的解决方案和整合的工作流程来替换手动的电子表格流程, 以减少错误、最大化控制并促进责任制划分。

使用IBM Cognos TM1 可整合和加快计划预算流程, 通过更健全的业务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 多维分摊功能) 建模“What-if (假设分析)”规划和分析场景能快速便捷地模拟突发业

务。因为财务目标更易于识别，业务模型更易于建模，所以财务指标能很快地传递到运营部门。

运营部门有更多的时间制定规划和战术来达成公司目标。因此此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业务运营规划保持同步。

因为计划预算的周期极大地缩短，所以在快速重复使用报表和重新分配资源时十种能够保持运营规划的完整性——在整个组织内增强了责制的划分与追溯。

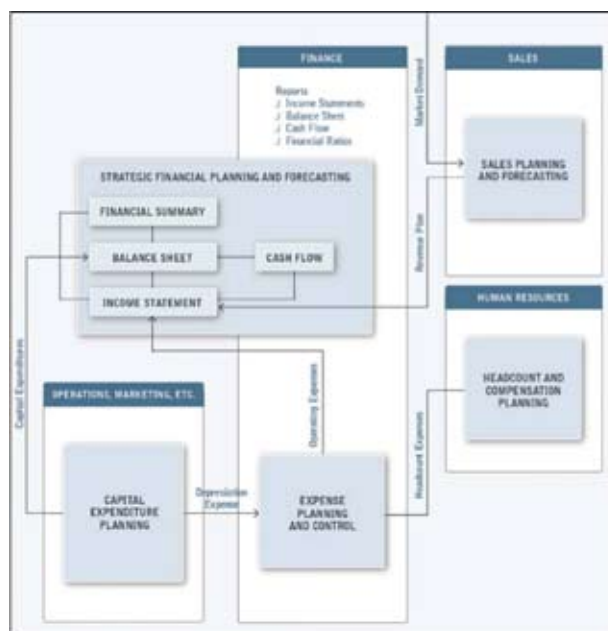


### IBM Cognos 整合的财务计划预算与绩效管理蓝图是调整公司战略目标与运营规划的枢纽

IBM Cognos 绩效管理蓝图是预先构建的模块化解决方案，使公司能够快速的实现项目实施。绩效管理蓝图是预定义的多维数据结构、业务流程和策略模型，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 认证的合作伙伴和经验丰富的客户携手完成的绩效管理解决方案，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业务规划，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。绩效管理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。



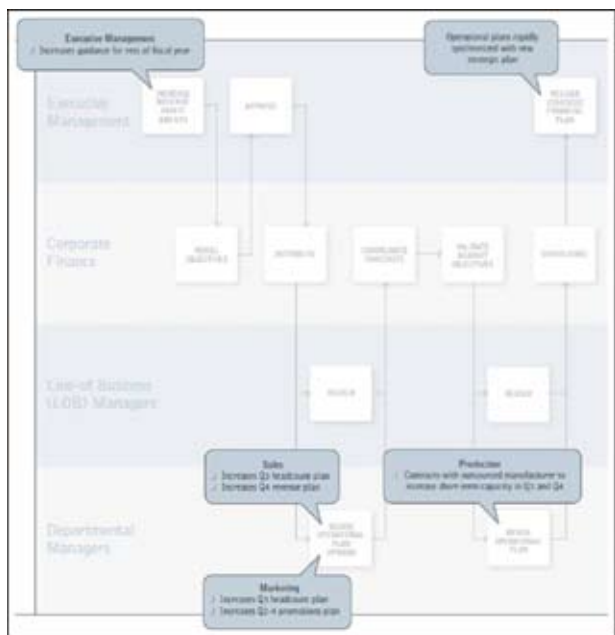
### 最佳实践工作流程能快速调整收入和盈利预测并即时协同业务运营部门达成新的公司指标

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、应用和实施规划、分析、绩效管理和商业智能方面的“新一代”最佳实践。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。创新中心试图辅助组织保持其规划、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(FPM)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: <http://www.ibm.com/software/cn/data/cognos/>

## 要求回电

希望IBM回电或者询问问题,请访问<http://www.ibm.com/software/cn/data/cognos/>

IBM Cognos销售代表将在2个工作日内回复您的问题。







© Copyright IBM Corporation 2010  
2010年8月  
保留所有权利。

IBM、IBM徽标和ibm.com是国际商业机器公司在美国和/或其他国家(地区)的商标或注册商标。如果这些和其他IBM商标在本文中初次出现时带有商标符号(®或™),则表示此信息发布时,这些商标是IBM拥有的、在美国注册的商标或普通法规定的商标。此类商标在其他国家(地区)也可能是注册商标或普通法规定的商标。可在网络上获取IBM商标的最新列表,请查看[www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)的“Copyright and trademark information”部分。

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。Microsoft、Windows、Windows NT和Windows徽标是微软公司在美国和/或其他国家/地区的商标。Adobe、Adobe徽标、PostScript和PostScript徽标是Adobe Systems Incorporated在美国和/或其他国家/地区的注册商标或商标。

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。这些网站上的内容不是本IBM产品资源的一部分,使用这些网站时风险自负。