



计划与预测：
使用持续计划
和滚动预测
支持自适应管理

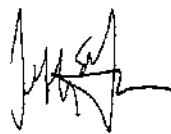
作者: *Jeremy Hope, Beyond Budgeting Roundtable*

有这样一种说法：贸易唯一永恒的是变化。如果的确如此，为什么还有这么多的公司坚持使用死板的年度计划、预算和目标，使其在原本可能的情况下，难以对瞬息万变、竞争日趋激烈的市场做出响应？

在本系列文章中，Jeremy Hope 解释了组织如何利用创新实践持续改进财务和运营绩效。公司的财务团队已经清除了阻碍公司从“一如往常”转变为 Jeremy 所描述的更加自适应、精简和合理的组织的障碍。通过实施新的业务运营方式，替换（而不是补充）过时的实践和解决方案，财务部门能够推动整个组织实现更高的生产力、绩效和收益率。

Beyond Budgeting Roundtable 的研究总监 Jeremy Hope 是 IBM Cognos® 绩效管理创新中心的一名顾问。他同时也是绩效管理理论与实践孜孜不倦的拥护者，坚信“一如往常”绝不是通往成功的道路。

在此系列文章的第 4 篇（共 6 篇），Jeremy 解释了成功的公司如何使用定期业务绩效审核和滚动预测替代冗长的年度计划周期，以帮助各级经理识别趋势和模式、威胁和机会，然后制定快速、明智的决策以保持竞争力。



Jeff Holker

助理副总裁

IBM Cognos 绩效管理创新中心

简介

首席财务官（CFO）通常负责掌管协商和修订年度计划、目标和资源的绩效管理系统。这种系统专为稳定的贸易环境设计，在这样的环境中，制造业公司可以充满信心地进行投资和计划。但如今不仅制造业在经济活动中所占的比重大大减少（目前在大部分西方国家制造业仅占总经济活动的20%以下），而且商业环境也变得更加难以预测。公司之间现在即是竞争关系，又是合作关系。在信息经济中，市场的进入门槛很低，新的竞争对手可能随时随地突然闯入，它们引入的全新商业模式让市场中原有的公司措手不及。稳定、持续变化的工业时代已经远去，现在是一个不可预测、非持续变化的信息时代。未来还将变得更加无法预测，员工将需要具备更高技能，创新的步伐将进一步加快，价格将会更低，顾客将具有更多发言权，股东的忠诚不再被认为是理所当然。

为了应对这些变化，CFO们需要一个能让各级经理快速做出明智决策的系统。他们必须将年度计划周期替换为更加常规的业务审核，通过滚动预测提供支持，让经理能够看到趋势和模式，在竞争对手之前取得突破，在产品与市场方面做出更明智决策。具体来说，CFO需要通过持续计划周期进行管理，让滚动预测成为主要的管理工具，每天和每周报告关键指标。

本文将介绍组织如何利用这种实践应对新出现的威胁和机会。

通过持续计划周期进行管理

自适应组织将计划视为持续的内部过程，由事件（比如发布新产品或竞争威胁）和新知识驱动，不受当前财务年度的限制。在必须进行持续变更的组织中，它可以用来设定定期的（每月或每季度）战略审核，或者根据某些重大事件进行审核。一名财富 50 强公司的 CFO 解释了为什么计划系统必须

具有灵活性，且归本地团队所有。“一个年度开始之后，我们每个季度对绩效进行两次审核。我们询问的问题包括如何执行，市场有哪些变化，我们有哪些机会等等。我们可以根据最新的知识进行评估。计划从来不会按照预期进行，因此必须在执行过程中进行调整。新的风险和机会总是存在，尤其是在财务服务中。与去年相比，我们每个季度关注的关键绩效度量指标有所提高。”

计划周期分为 4 步：检查、瞄准、计划和行动（如图 1 所示）。

- **检查。**周期从检查开始（我们目前是什么情况？未来将会怎样？）
- **瞄准。**第 2 步是瞄准。我们的方向与目标一致吗？我们的战略需要更改吗？
- **计划。**第 3 步是计划。我们需要采取什么行动改进绩效？这些行动将会绩效产生什么影响？
- **行动。**第 4 步是行动。我们应该如何执行计划并管理现有的业务？

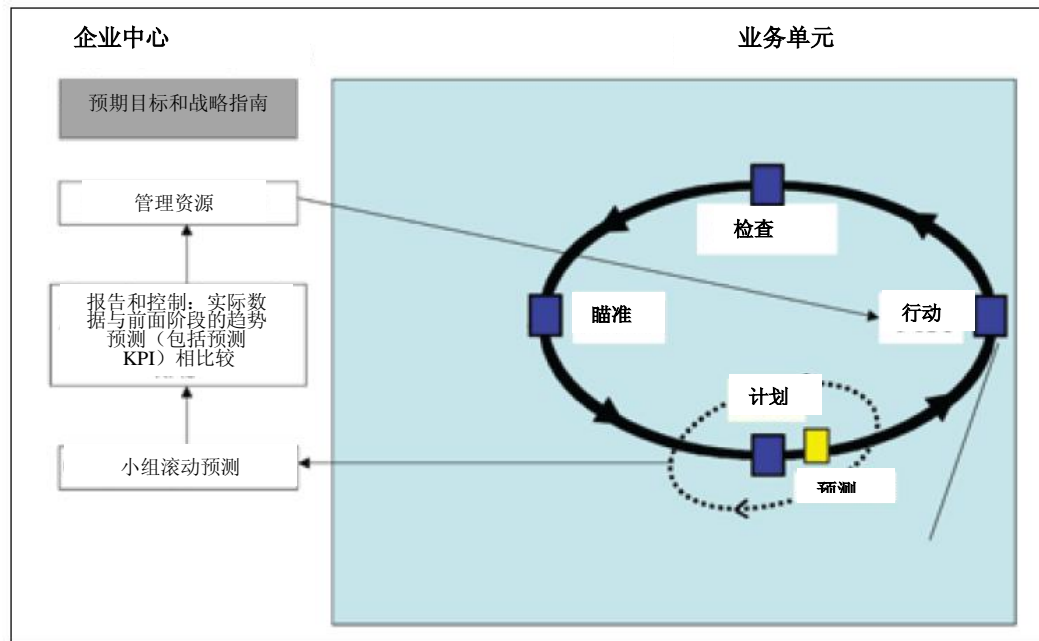


图1 - 检查、瞄准、计划、行动的周期

您会注意到，在这个检查-瞄准-计划-行动周期中，没有一处规定团队必须向上级承诺实现具体的目标。换句话说，没有固定的绩效合约。所有承诺都在本地团队中不断改进。这可以激发内部创新积极性。由团队来设定目标和计划，也是由团队来实现目标和计划。这种本地的检查-瞄准-计划-行动周期是许多自适应组织的典型情况。但成功的关键在于，它是由希望改进相关绩效的本地人员驱动的。

这个周期如何运行呢？假设您被任命为某家零售银行的分行经理。您目前的境遇不佳。首先，您“检查”所处的位置。您列于排名表的末尾，您的成本-收益率很不理想。然后，您“瞄准”改进目标。您咨询了团队和区域经理，决定设定一个目标：在2年内将成本-收益率提高30%。第三，您“计划”要做的事情。您与团队讨论实现此目标可做的选择。然后，您通过查看可能的预测结果

来测试这些选项。您应该与区域经理就可用的选项范围进行交谈，并咨询他的意见。他可能问一些有关假设、风险、时标的问题，甚至提供有关其他地区的最佳实践的信息。最后，您要采取“行动”。您选择那些最可能成功的计划。然后获取（或者减少）实施计划所需的资源。如果分行需要持续改进绩效，可以反复重复这个循环。

考虑使用平衡计分卡等战略工具

将战略视为高层专有过程的组织，将战略职能移交给下属比较麻烦。以前是执行者而不是思考者或计划者的团队，需要一些时间调整行动。他们需要帮助。他们需要培训，需要更有经验的同事提供支持，需要工具、模型和信息提供帮助。Kaplan 和 Norton 解决这些问题的方案是开发“平衡计分卡”。第一代平衡计分卡主要被视为一个更好的“度量系统”。最初的平衡计分卡由 4 个方面组成——财务、顾客、内部流程、创新和学习。名称中的“平衡”反映了短期目标和长期目标之间的平衡；财务和非财务度量方法之间的平衡；以及外部绩效和内部绩效的平衡。

在整个 20 世纪 90 年代，很多公司都引进了这个思想，很明显，它不再只是一个简单的度量系统，很多公司（更准确的说，应该是公司内部的业务单元）都将平衡计分卡作为计算和执行战略的框架。也在此时，开发出平衡计分卡中最重要的元素——“战略地图”。图 2 展示了财务团队如何通过设计简单的战略地图，帮助航空公司关注正确的战略目标、度量方法、靶标和行动计划。为了提高收益率（财务角度），它应该让飞机的数量最小化，同时

尽可能提高客户数量。为了获得更多的顾客（顾客角度），它必须确保航班准时，并提供更低的价格。为了让飞机的数量最小化（运营角度），它必须让它们能够快速返航。要实现快速周转（学习角度），它必须对地勤人员进行培训，据此评估他们的绩效。注意，目标和度量方法生成靶标，而靶标生成行动。

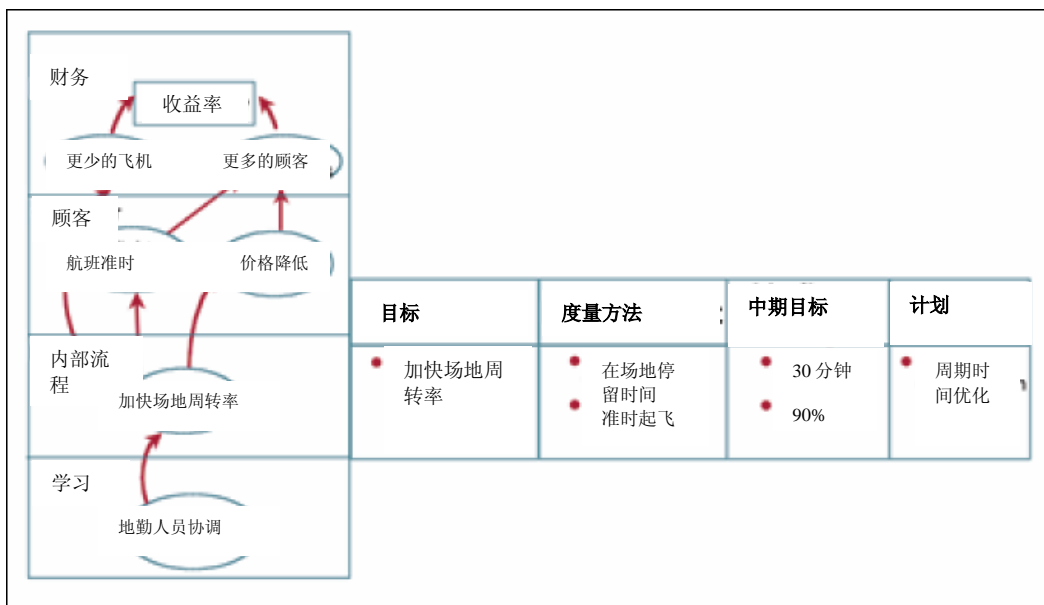


图2 - 低成本航班战略图。

但是，最重要的变化是绩效审核会议。财务团队不再需要知道为何出现了财务变动，他们只需要关注运营团队的同事如何改进业务。为什么周转时间没有改进？为什么起飞次数没有达到应有水平？这些都是会议现在要解决的问题。

使用滚动预测改进短期可见性

短期预测总是在问这样的问题：“我们的方向与目标一致吗？如果不一致，应该采取哪些行动？”这种预测不以支持战略为目标，经理们常常发现 10 月和 1 月总是存在巨大的差距（因为在这两个时间，本年度的账目和下一年的预算即将结束），这时没有人关注未来的绩效。自适应组织清楚，其运营在每年的 12 月 31 日结束，在每年的 1 月 1 日开始。他们处理这些问题的方式是使用月度或季度（更常见）滚动预测。图 3 显示了一个典型的 5 季度滚动需求预测。假设我们已接近第一季度末，管理团队获得了该季度的粗略指数，并开始审核接下来的 4 个季度。其中 3 个季度都已经在之前进行了预测，因此只需要更新即可。但还需要添加一个季度（明年的第 1 季度）。较早的季度比较晚的季度需要花费的时间更多，需要收集尽可能多的相关知识和商业智能。

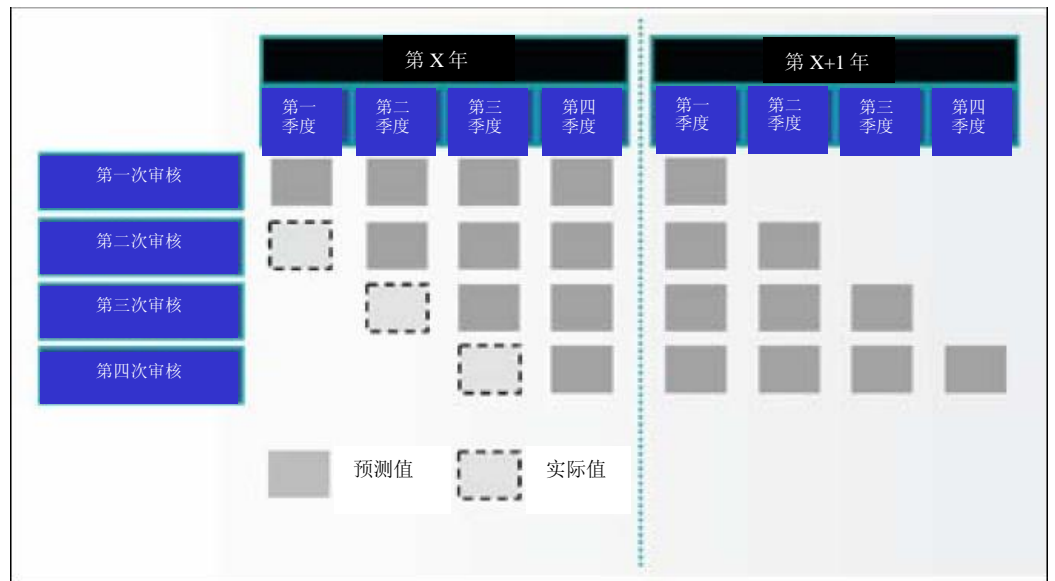


图 3 - 一个 5 季度滚动预测

将预测作为管理手段，而不是度量方法

高级管理人员不能将预测视为质疑或重新评估绩效目标的工具。也不得用于需求变更或改进。如果使用预测进行微观管理或直接要求行动，那么将很快失去人们的信任和信心。只有在预测显示了重大的更改，且事先没有解释此类更改的情况下方可询问此类问题。在修改后的预测中，经理们应该负责处理问题并反映所采取的修正行动。同样，如果经理们发现预测将对投资计划造成影响，他们很难公正地展示情况。Danish 化学制品公司 Borealis 的情况证明了这一点。一开始引入滚动预测时，经理们的最初反应是增加了他们的资本开销承诺，因为他们认为这可能会影响他们的审批率，但当他们意识到它对此没有影响时（这些投资决策由审核委员会按季度进行），他们才逐渐调整他们的预测，反映出更加实际的必要项目开支。

自适应组织使用预测支持战略审核，而不是简单地根据年度计划进行检查。Borealis 开发了一种快速流程，每个季度只需要一到两天时间。起初旨在帮助进行财务和税收计划，现在已经演变为战略和投资计划流程中不可分割的部分。必须要注意，目前，预测已经与任何形式的目标设定和绩效度量完全分开，因此经理们可以开放和公正地根据未来结果情况给出最佳的评估。据财务总监 Thomas Boesen 称，“因为预测与任何形式的绩效评估分离，所以我们的预测比以前的预算系统预测更加准确。”预测将每个季度更新一次，并向前看 5 个季度。与以前的预算过程相比，这种方法大大降低了经理们在预测上花费的时间。Boesen 报告这个减少量达到 95%。

预测的间隔和所需时间应反映业务需求。例如，在金融服务公司，没有实际的供应链，也不存在要管理的存货清单，没有理由花费几天进行预测。但是，在快速变化、资本密集型公司，利用预测来制定有关产能需求的关键决策时，往往涉及到大笔资金，因此预测需要的时间较长。

预测应该基于几个关键的驱动因素，而不是大量细节

在自适应组织中，预测过程是相关且迅速的。它仅涉及重要的数据。订单、销售、利润、成本和资本开销通常都是快速得到预测的关键必需数据（基于相应的驱动因子）。应该让团队能够在实际的绩效系统中对战略决策进行测定，而不是在几张脱机的电子表格中进行测试。一种方法是将“基线”预测和“基线开支及额外开支”预测分开。基线预测是将所有不相关数据作为一个整体来预测，而“基线开支及额外开支”预测则是经理们应该仔细研究的相关数据。同样，根据组织级别的不同，相关性的标准也应该有所不同。

要在大型金融服务公司创建用于新系统的框架，业务单元必须利用特定于公司的算法确定关键绩效驱动因子。营业额账单中的 1 美元或者一个新的持卡会员加入会对盈亏底线产生怎样的影响？以前大多关注的是员工薪水和收益对净利润所产生的影响。经理们相信，他们只需知道招聘和解雇员工的成本即可。但是，现在他们发现，这些数字对净利润只有 5% 的影响。他们需要找出的是各种驱动因子，这些因素对净利润产生 80% 的影响。而在损益表中，这些因素只占了 15 行。

团队发现，营业额账单是真正推动业务的因素：有多少持卡会员在旅馆、机票和大件商品上消费。这些数字后面有两个具体的驱动因子，一个是信用卡的数量，另一个是每张卡的平均开销。知道这两项就可以计算出营业额。这些数字又会影响损益表中的很多其他项。通过营业额，他们可以提供会员奖励、延迟付款级别、利息收入量、坏账风险衡量等。秘诀在于创建一个可以准确预测营业额的算法。

使用基于驱动因子的预测以及专用系统和 web 技术，可以让数以百计的经理们共同进行预测，并聚合最高水平的产出结果，从而对管理层进行前所未有的控制。它还能提供很多好处，包括将人员从没有价值的详细预算工作中解放出来，清除在大型组织中疯狂蔓延的电子表格。它还让公司能够基于统一的方法进行标准化，并在多个业务单元间统一关键假设和算法。

确保预测模式保持统一和一致

大部分预测流程使用简单的电子表格。这对于小型本地需求是可以的，但是在整个组织聚合这些内容时，电子表格可能导致问题。很明显，在大型组织中，不同的单位使用不同的假设、算法和软件。这样很难结合和整合预测。

软件供应商现在提供很多高级模型，可以帮助大型组织快速准备预测并整合报告。团队可以构建业务规则和结构，然后随着其业务的进展修改模型，轻松适应各种变化，比如新的地点、新的或不连续的产品线、

或者重新结构化的成本中心。许多工具都有强大的建模功能，可以帮助团队灵活地设计、比较和评估替代性业务方案。这种系统让团队能够在几天内构建模型，而以前需要几个月时间。可以从 ERP 和总分类账系统等其他来源中导入数据定义。它们还支持跨不同职能构建模型。

大部分组织都苦于难以快速访问所需的数据。自适应组织使用专有计算引擎，可在几分钟内评估模型和测试假设。它们避免了无效活动，比如跟踪数字、修复破坏的连接和调试宏。它们支持基于驱动因子的预测，并能快速重新编译多维模型。

自适应组织努力确保预测模型（以及关键的假设和算法）在整个团队内保持一致。如果多个用户同时处理预测并共享信息，那么这就是必需的。全球化的公司有两个运作标准：一个是在业务单元内部，一个是在整个公司中。公司意识到，预测的方法必须在所有业务单元之间统一，同时又要支持单元内部需求。电子表格无法实现这种控制。

如果组织更加注重战略的管理而不是成员的管理，那么就需要实现可以支持这样的流程的计划和预测模型。的确，调查发现大部分组织都希望如此。但是如何实现这些模型非常关键。如果他们不能理顺各种目标和度量方法之间的关系，那么数据质量就会存在问题，整个过程也将浪费时间和金钱。这就是为什么计划和预测系统不能与绩效管理系统中的其他组件分开来看的原因。它们必须是一致系统的一部分，才能支持正确的行动。



作者简介

Jeremy Hope 是 Beyond Budgeting Roundtable 的研究总监，后者是一个以会员为基础的企业联盟，致力于寻找更好的绩效管理方式。他参与撰写了三部著作：Transforming the Bottom Line (1995) 和 Competing in the Third Wave (1997)（与 Tony Hope 合著），以及 Beyond Budgeting (2003)（与 Robin Fraser 合著），都已由 Harvard Business School Press 出版。他最新的著作 Reinventing the CFO 也将由 Harvard Business School Press 在 2005 年年末出版。他还是 IBM Cognos 绩效管理创新中心的顾问。

BBRT 简介

BBeyond Budgeting Roundtable 是一个独立的国际研究协会，维护着一个由 BBRT 区域和成员组成的全球网络，坚持分享知识以实现互利互惠，共同探寻构建精简、自适应且合乎道德的组织的方式。BBRT 通过推出简单的自适应控制原则和持续计划技术，致力于帮助组织改进底线绩效。

IBM Cognos 绩效管理创新中心简介

IBM Cognos 创新中心专注于将日常绩效管理实践转化为“新一代实践”，帮助削减成本、最小化风险、简化流程、提升效率、促进对机会的快速响应，以及改善管理的透明度。

IBM Cognos BI 和绩效管理简介

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，可帮助企业规划、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

要求回电

若希望 IBM 回电或者询问问题，请访问

www.ibm.com/cognos/contactus。IBM 销售代表将在两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 5 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。如果这些及其他 IBM 商标在本文中第一次出现时标记了商标符号（® 或 ™），均代表在本文出版之际，它们是 IBM 在美国或其他国家注册的商标或约定俗成的商标。此类商标在其他国家/地区也可能是注册商标或约定俗成的商标。可在网络上获取 IBM 商标的最新列表，请查看 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 的“copyright and trademark information”部分。

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，不能以任何方式将其视为对这些网站的认可。

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
Innovation Center
for Performance Management