



VENTANA RESEARCH



战略性财务规划与管理

常见问题解答

赞助方





1. 财务规划中有哪些最重要的趋势？

有三个趋势特别值得注意。一是“财务转型”理念，即财务部门需要调整工作平衡点，从机械性的重复任务转向更有价值的分析活动。这样，他们就能为企业的其他部门贡献自身的战略价值。二是加大财务规划与运营规划的集成力度。每个企业都会进行许多规划，但大多数规划都是各自为政，互不理睬。通常，集成度最高的计划是公司预算，但其侧重点往往是财务。通过将销售计划、人力资源计划以及其他运营计划整合到单一规划环境中，有助于更及时更准确地开展财务规划。这样也可以简化整个规划流程，因为可以快速整合各种计划数据。三是采用季度滚动式方法进行规划和预测。这种方法可以不断延长规划周期，而不是在财务周期结束时截断计划，从而满足企业了解以往规划内容的需求。

2. 企业在财务规划中面临的最大挑战是什么？

一个挑战就是如何有效管理整个流程。在我们最近进行的基准评测中，大约一半参与评测的企业中的受访者表示他们的规划流程得到了妥善管理。根据中层经理的反馈，造成管理不理想的一个原因是高管没有就战略与目标进行有效沟通。大约四分之一的高管表示他们的沟通工作非常出色，形成对比的是，仅有 7% 的经理这样认为。高管可能认为他们进行了有效的沟通，因为高级领导团队十分清晰目标，但结果表明他们还不能自满，沟通总是多多益善。在技术层面，受到限制的数据访问和参差不齐的数据质量都是挑战，阻碍管理者了解趋势和业务方向。只有三分之一的企业表示，他们拥有评估规划中的各项权衡所需的大部分或所有数据。没有多少企业具备合适的工具并进行了充分培训，可以最有效地利用分析技术的强大功能，提高规划流程的准确性。

3. 哪些新技术趋势最有可能影响财务规划？



企业越来越认识到，他们需要简单易用的集中环境，用于开展所有形式的企业规划，而不仅仅是财务规划。专用的规划应用可以提供这种环境。云计算是支持这种环境的其中一种技术趋势，它可以确保人员随时随地更轻松参与规划流程，并时刻保持联系。内存中处理方法并不是新生事物，但软件供应商正在不断加大这项技术的使用力度，旨在实现互动性更强、时效性更好的规划。供应商也认识到，需要为企业提供更简单易懂的先进分析技术，比如内置于规划应用中的预测性分析。举例来说，企业可使用预测性分析，帮助发现可能流失的客户或者将要发生故障的机器，从而预防问题的出现，或最大程度减小消极影响。我们还期望获得更多内置的优化功能，帮助企业快速找到有效方法，在计划中实现最理想的权衡。比如，在短期盈利率和长期市场份额之间做出权衡，或者评估如何最有效地分配自己的市场营销支出。现在，移动设备已在日常业务中站稳脚跟，而且运用越来越广泛，因为这些设备有助于促进参与和协作。它们还有助于提高数据可访问性，支持业务对话。

4. 十多年来，您一直倡导整合所有形式的业务规划。这种方法最有价值的优点有哪些？

我们开展的研究表明，对于所有人而言，集成流程是更理想的选择。它有助于减少规划流程参与者的工作量。它可以帮助财务规划与分析组织 (FP&A) 更轻松管理流程、执行分析和创建报告。此外，它还可以缩短规划和预测周期。通过将企业的所有业务规划活动集成在单一规划软件环境中，而不是让规划数据（通常采用桌面系统电子表格形式）分散在整个企业范围，帮助相关人员更轻松访问所有规划数据。通过集成所有规划数据和分析，有助于揭示前瞻性的业务洞察，对于高层管理人员尤其有帮助。这种环境类型也有助于更轻松建立模型，使高管能够将精力集中在关键的业务推动因素和财务结果上。由于能够更轻松访问其他计划中的数据，使所有人都能够审视业务的方方面面，例如销售件数、工时、所购部件以及相关收入和成本。集成式规划有助于提高预测的可靠性和准确性，帮助人员更清晰地了解业务绩效。



由于可以更轻松地访问各种计划中的数据，因此创建更丰富的绩效评估指标和分析也成为可能。

5. 每个人都认识到，在规划和预算工作中使用电子表格可能是个问题，但似乎没有人愿意放弃这种方式。您对他们有何建议？

采用平衡的方法，了解电子表格的用武之地和风险之处。完全摆脱电子表格是不切实际的。但是，要建立制度，持续评审电子表格在规划和预算工作中的使用情况；还要设立流程，确定必须要取代的电子表格，以防它们对规划和预算的准确性和可靠性造成影响。

6. 企业在规划和预算工作中使用分析技术的状况如何？

并不太理想。我们的研究表明，大多数企业能够正确使用基本的标准财务分析，但高级分析的使用则十分有限。例如，预测性分析对于许多目的和许多职务来说非常有价值。利用统计模型，分析人员可以直接从数据中挖掘出新锐洞察，了解业务推动因素；或者可以创建更为可靠的基线预测。它有助于发现主要关系，从而提高预测准确性，或者帮助了解哪些业务领域缺乏可预测性，因此会对规划成功的结果造成较大的风险。某些模型可能涉及内部运营关系，而其他一些则可以确定天气的影响、不固定假日的时间安排（比如，北美地区的复活节或感恩节）以及公布的主要指标（比如，采购经理指数）。此外，我们的研究还发现，只有不到一半的受访企业定期使用预测性分析或主要指标；只有 36% 的受访企业表示应用预测性分析非常重要。

许多企业无法在他们的规划和预算流程中充分利用分析技术，因为他们过度依赖于桌面系统电子表格。电子表格对于基本分析非常有用，但并不适合用于高级分析。一个原因是电子表格并不擅于同时处理多个业务领域，比如销售地区、业务部门、产品、客户、货币和时间。数据透视表的作用比较有限。



使用电子表格也非常耗时耗力，而这些时间和精力原本可以更好地用在扩大为每个人提供的各种分析和报告的范围上。扩大财务部门所生成分析的范围，提高其成熟度，会对企业的业绩产生积极影响。分析是一种重要手段，其最终目的是支持高管和经理做出更明智的决策。

7. 您一直强调意外情况或假设场景规划的价值。企业在这方面做得怎么样？

我们的研究发现，受访企业对于深层意外情况规划的使用十分有限，而这种规划能够帮助高管和经理了解他们所做的具体选择的运营结果和财务结果，或者竞争对手战略变化或经济变化等外部情况的影响。意外情况规划通常局限于以财务为主的一系列计划，比如基本情况、保守情况以及有利或乐观的情况。例如，开展需求规划的受访者中，只有 23% 表示他们能够探索所有相关场景，量化并理解各种假设的影响。如果没有切实可行的替代方案，那么最简单的场景规划也不错，但是目前的软件可以帮助更轻松地了解特定事件对运营和盈亏的影响。

8. 使用专用的财务规划软件有何价值？

我们的研究表明，专用应用全方位超越电子表格，无论是在性能方面，还是在用户对于规划流程的满意度方面。使用此类软件的企业能够获得更为出色的成果：在表示自己的软件表现卓越的受访企业中，有 87% 还表示，他们具备有效或非常有效的流程，能够轻松创建财务分析。而表示软件表现不好不坏的受访企业中，只有 37% 认为自己具备有效的规划流程。许多企业在财务规划方面投入大量时间，他们应当坚持通过缩短规划所用时间，提高财务规划和分析结果的价值，从这项投资中获得最高的回报。



关于 Ventana Research

Ventana Research 是最权威、最受推崇的基准评测业务技术与咨询服务公司。我们通过一系列基于研究的独特解决方案，包括基准研究与技术评估、培训研讨会以及研究与咨询服务 (Ventana On-Demand)，提供有关主流技术与颠覆性技术的洞察和专家指导。我们对于技术在优化业务流程和绩效方面的作用有着无人能及的深入理解，我们的最佳实践指导根植于我们对各行各业所有业务与 IT 职能领域的人员、流程、信息和技术开展的基于研究的严格基准评测。这种基准研究结合我们广泛的市场覆盖范围，以及数百个技术供应商的深厚知识，使我们能够为客户提供培训课程和专业知识，帮助他们提高从技术投资中获得的价值，同时缩短时间，降低成本和风险。

Ventana Research 提供业内最全面的分析人员和研究人员；全球的业务与 IT 专家都是我们的社区成员，都从 Ventana Research 的洞察中受益匪浅，全球知名的媒体与协会合作伙伴也是如此。我们的观点和分析每天通过博客和社交媒体渠道在世界各地传播，这包括 [Twitter](#)、[Facebook](#)、[LinkedIn](#) 和 [Google+](#)。

要了解 Ventana Research 如何通过基准研究以及培训与咨询服务提高企业的信息和技术使用成熟度，敬请访问 www.ventanaresearch.com。