

数字化转型时代的 中国企业绩效管理



介绍

关于上海国家会计学院

上海国家会计学院是财政部直属事业单位，在财政部的直接领导下，学院积极探索高级财金、会计人才教育规律，适应经济社会发展对高端人才的需求和会计行业发展战略，面向国家宏观经济部门、国有大中型企业、金融机构和中介机构等开展高层次继续教育，逐步形成了学位教育、高层管理培训、远程教育“三足鼎立”的事业格局，在经济社会领域形成了较高的知名度，被誉为会计人员的“精神家园”。2011年，上海国家会计学院被国务院学位办批准为硕士专业学位授予单位，先后获得会计、审计专业硕士学位授予权；2014年，学院被国务院学位办增列为税务硕士专业学位点。作为国家级继续教育基地，学院还积极承担社会责任，大力发展远程教育，利用网络成本低、覆盖广的优势为广大的基层会计人员以及西部地区的经济管理人才提供优质的培训课程。



上海国家会计学院

关于 KPMG

毕马威在中国十六个城市设有办事机构，合伙人及员工约 10,000 名，分布在北京、北京中关村、成都、重庆、佛山、福州、广州、杭州、南京、青岛、上海、沈阳、深圳、天津、厦门、香港特别行政区和澳门特别行政区。毕马威以统一的经营方式来管理中国的业务，以确保我们能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由专业服务成员所组成的全球网络。成员所遍布全球 152 个国家和地区，拥有专业人员 189,000 名，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威独立成员所网络中的成员与瑞士实体——毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联。毕马威各成员所在法律上均属独立及分设的法人。

1992 年，毕马威在中国内地成为首家获准合资开业的国际会计师事务所。2012 年 8 月 1 日，毕马威成为四大会计师事务所之中，首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在 1945 年。率先打入中国市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供专业服务，也反映了毕马威的领导地位。



KPMG

关于 ACCA

ACCA（特许公认会计师公会）是全球广受认可的国际专业会计师组织，为全世界有志投身于财会、金融以及管理领域的专才提供首选的资格认证。ACCA 目前在中国大陆拥有 6,000 名会员及 62,100 名学员，并在北京、上海、成都、广州、深圳、沈阳、青岛、武汉和长沙共设有 9 个代表处。

ACCA 为全球 181 个国家的 188,000 名会员及 480,000 名学员提供支持，从雇主的技能需求出发，为会员和学员的事业发展提供完善的专业服务。ACCA 透过全球 100 个办事处和中心，以及全球超过 7,110 家认可雇主，为员工的学习与发展提供高标准服务。ACCA 致力于维护公共利益，提倡适度的会计监管方式，同时，通过开展国际化研究，不断提升财会行业的声誉与影响力。

ACCA 自 1904 年成立以来，一直秉承着独特的核心价值，即机遇、多元性、创新、诚信和责任。我们深信，会计师能够在经济发展的各个阶段创造价值。ACCA 致力于培养会计师的专业能力，支持采纳统一的国际准则。我们的价值观与各行各业的雇主保持一致，并且确信，ACCA 培养的是能够为企业增值的会计师。ACCA 让来自不同背景的有志之士都有机会进入财会行业，并且不断创新、修订并推广我们的专业资格，满足学员和雇主的多样化需求。

了解详情，请访问 ACCA 网站：www.accaglobal.com



ACCA

研究作者



郭永清

上海国家会计学院教研部执行主任、学术委员会委员、学位委员会委员、职称评审委员会委员、教授，上海财经大学博士生导师

兼任财政部会计标准战略委员会委员，财政部会计准则咨询委员会委员，中国会计学会理事，上海资产评估协会理事，中国注册会计师协会特聘专家等职务，同时担任创业环保、博腾股份等公司的独立董事。长期从事会计标准与财务战略决策的研究与教学工作，在财务报表分析、企业全面风险管理和内部控制、会计准则解释与应用、公司估值、管理会计和财务战略决策等方面有比较深入的研究。曾撰写《企业兼并与收购实务》、《财务报表编制与分析》、《透视公司财报数字》、《会计国际化：全球范围内的考察和中国的经验》等专著、教材和译著22部。发表学术论文40余篇，主持或参与国家哲学社会科学、国家自然科学基金、财政部、教育部、文化部等省部级及企业委托课题多项。



李建维

上海交通大学学士、多伦多大学工商管理硕士；

美国注册管理会计师（CMA）；注册金融分析师二级候选人（CFA Level II Candidate）；美国注册信息系统审计师（CISA）

李建维先生现任毕马威负责华东华西区财务管理及共享外包咨询服务的总监，李先生曾经在亚太和北美地区服务于全球领先的跨国企业和中国的大中型的集团企业客户，在管理会计、财务共享及财务转型、财务管理、管理会计系统/财务信息系统规划及建设和财务分析模型等方面拥有十八年工作经历，李先生也积极参与企业及学术机构的财务管理和管理会计的培训以及高校管理会计案例大赛评委工作，均取得较好的反馈。在加入毕马威企业咨询（中国）有限公司前，李先生曾服务于甲骨文公司美国芝加哥办公室的企业咨询部门，在这之前，李先生服务于毕博管理咨询公司（前毕马威管理咨询公司）。



钱毓益

ACCA中国区政策主管，特许公认会计师会员（ACCA）

钱毓益现任ACCA中国区政策主管，负责推动能为中国的经济和会计行业创造价值的新研究，旨在提高专业会计师在企业 and 公共部门所发挥的价值，促进中国财会行业的持续发展，并且在有关公众事务上发表观点以确保公众利益。她与ACCA全球研究与洞察的专家团队密切合作，并负责ACCA中国本地的政策和专业研究，挖掘ACCA可以为中国的会计和经济的各方面的深化发展做出贡献的机会。最近三年，在上百场高端财务论坛上作为主旨演讲嘉宾或活动主持人发表讲话，不断推动ACCA品牌在中国地区的发展。

关于本研究

上海国家会计学院（SNAI）、特许公认会计师公会（ACCA）和毕马威（KPMG）共同进行的一项调研，以评估中国企业财务部门的企业绩效管理能力是否能够在数字化转型时代为企业提供价值创造，企业是否具备合适的人才、流程和技术，从而：

- 支持规划、预算和预测；
- 实现有效且高效的绩效报告编制；
- 提供有洞察力的盈利水平和成本分析报告，改善企业决策。

报告中的数据源于2017年10月1日至2017年10月20日间进行的一项调研，共收集了156份有效问卷（调研数据详见附录一）。参与调研的人员来自不同规模的企业，其中17%的企业年营业额达10亿美元以上、17%的企业年营业额在1-10亿美元之间、43%的企业年营业额

在1000万美元以下。

在对目前企业的技术成熟度的评价中，有8%和29%的受访者认为所在企业仍以人工操作流程为主或自动化水平较低。仅有20%的受访者表示所在企业自动化水平先进，但在企业年营业额规模超过10亿美元的企业中认为企业自动化水平先进的占到37%。上市公司的自动化水平高于非上市公司，上市公司中认为企业自动化水平先进的占到33%，而这一比例在非上市公司仅为11%，另外仍以人工操作为主的企业绝大部分来自于非上市公司（92%）。

此外，58%的受访者表示自己担任高级财务经理或经理，8%担任首席财务官（CFO），首席执行官（CEO）和总经理。其余的33%则包括财务部职员、内部审计、财务分析师和咨询顾问等众多职位。

受访者行业分布较为广泛，共涉及24个不同的行



业，其中来自金融行业的受访者为21%；制造业和电子制造业的受访者为17%，其余的行业占比均未超过6%。

从公司所有制来看，40%的受访者来自于上市公司，60%来自于非上市公司。有35%、28%、20%和12%的受访者分别来自于民营企业、国有企业、外商投资企业和中外合资企业。

在2016年，ACCA曾经联合KPMG进行了相关的全球调研，并且获得了120多个国家中逾2670名财务专业人士的观点（全球调研主要发现详见附录二）。通过仔细评估和分析调查结果，并与全球调研数据进行比对，我们发现了一些具有普遍性的趋势并进行广泛讨论，以获取有意义的解读。本文旨在总结这项调研的研究发现，并发表企业绩效管理方面的洞见。

目录

内容概要	5
中国调研	7
结束语	10
附录一：调研数据	11
附录二：全球调研	17

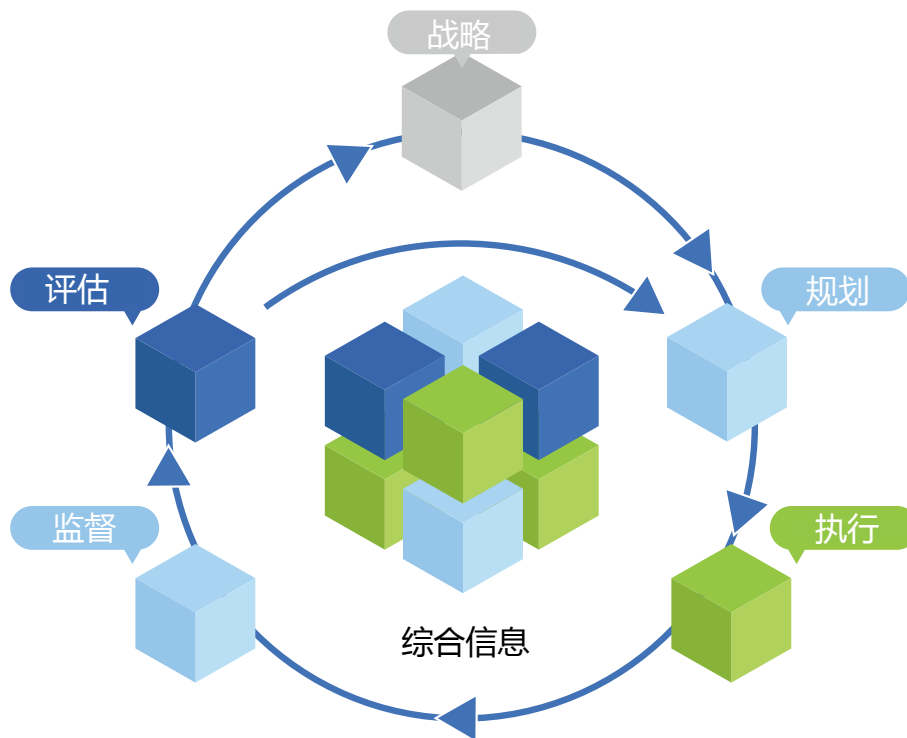


内容概要

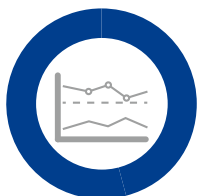
财务计划的实施和绩效衡量之间通常会脱节，与成本和利润中心背道而驰，而关键决策则与业务、品牌、产品、服务、客户、渠道和流程息息相关。

因此，很多关键业务问题一直没有得到解决，这

些问题不仅会对财务部门产生影响，还会对整个企业的相关各方产生影响。企业必须运用洞察力、预见力、控制力和敏捷力来设定目标，提高绩效和盈利能力。



企业绩效管理包括三个核心命题：规划、预算和预测；绩效报告；以及盈利水平和成本分析。这三大命题共同推动企业改善绩效并实现战略目标。



在理解目前活动如何助力实现未来长期战略的过程中，**规划、预算和预测**应为企业提供支持。可利用该方法实现战略目标。

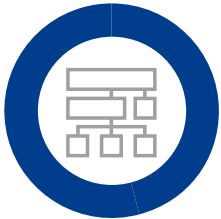


绩效报告支持企业将数据转化为富有见地、相关且及时的管理信息，这是支持基于事实决策的核心所在。



应开展**盈利水平和成本分析**，助力企业高效且有效分析企业范围不同层面的业务成本、收入和盈利水平，使企业将分析与战略决策统一起来，而不是运用利润和成本中心的传统方式。

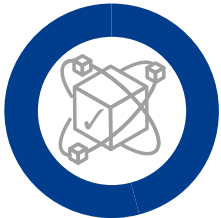
上述三项调查结果凸显了一些有趣的问题。企业在我们评估的各个方面都面临一定挑战，包括：



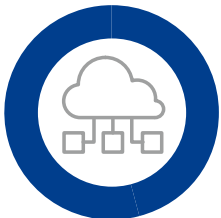
组织结构：绩效管理职责是否明确？报告是否与其保持了一致？



运营模式：企业能否成功驾驭文化挑战，将财务作为决策的核心？财务部门能否吸引并留住具有合适技能和真正能力的人才，从而与业务部门进行有效合作？如何有效嵌入业务伙伴计划（Business Partnering），吸引财务专业人士参与支持性战略和运营洞察？在该领域有没有可能设立卓越中心？



数据质量：如果企业仍穷于应对本地数据结构和质量问题，将如何抓住大数据机遇？



技术应用：企业为何无法实现项目的投资回报，为什么很多企业仍然依赖财务电子表作为决策工具？企业如何利用云技术、大数据分析和业务流程自动化技术（RPA）的优势，同时应对安全问题？

要想有效解决上述问题，必须落实明确的绩效管理框架，从而明确定义、整合流程，并与价值实现关联起来。

因此，企业需要重点关注作为变量的价值推动因素或影响企业价值的活动。用来推动计划制定与实施问责的所有流程不仅应具有共同的主线，还应聚焦关键领域进行报告和分析。

但是，仅仅界定和整合流程还远远不够。本次调查发现，企业还需要关注数据和技术等重要推动因素，以真正实现企业绩效管理的潜在价值。

规划、预算和预测

在理解目前活动如何助力实现未来长期战略的过程中，规划、预算和预测（PBF）应为企业提供支持。可利用该方法配置稀缺资源，与企业战略意图相一致，同时进行行动规划，响应不断变化的环境过程，帮助实现战略目标。

然而，面对越来越具有挑战性的商业环境，研究表明，目前的PBF流程仍存在缺陷，很多企业继续投入大量时间在尚未达到最佳状态的绩效管理流程上，无法切实满足企业的战略或运营需求。

研究表明，企业需要关注如下三个关键领域，由此改善目前的PBF流程，并实现绩效管理框架的最佳实践：

1. 打造合适的组织文化和工作方式

所有权必须保留在业务部门，财务部门作为流程的推动者，是同等重要的要素之一。传统的绩效衡量标准由于很少与战略目标相一致，因此只强化了企业的短期效益。

调研显示，有29%的受访者认为在计划、预算与预测流程中，“企业文化”对有效使用数据构成最大阻碍。他们所在的企业往往采用自上而下的决策，而非基于数据显示的结果做出决策。这一情况在整体的企业绩效管理中更为严重。高达37%受访者认为“企业文化”对有效使用数据构成最大阻碍。

2. 整合PBF流程防止活动脱节

规划、预算和预测流程往往是相互脱节的分散性活动，通常被视为是财务部门推动的、没有企业其他部门有效参与的活动。为改变这一现状，企业需要将这些活动密切联系起来，打造真正整合的业务流程。

调研显示，有88%的受访者认为规划、预算和预测流程必须以伙伴关系为基础，由业务部门和财务部门共同推动，将整个企业面临的风险纳入考量，并作为企业级资源配置的关键业务流程。

然而现实情况却是有高达84%的受访者认为CFO以及其领导的财务部门目前在计划、预算与预测流程上花的时间最多。只有4%和5%的受访者认为目前CEO、业务部门在该流程上花的时间最多。

3. 部署有效且可扩展的技术解决方案

技术并非提供一次性静态分析，而是成为整个流程中更有规律、更迅速的动态推动因素。云解决，轻量级的大数据分析，基于内存的BI展示技术方案有助实现实时报告，并以更低廉的成本嵌入持续改善功能，帮助提高效率和有效性。

有39%的受访者认为未来企业的预测流程将高度自动化，主要由企业整体使用的分析性软件驱动，几乎没有人工参与。

绩效报告

出色的绩效报告应当帮助企业将运营活动和决策与实现自身战略结合在一起，通过为企业输送必不可少的信息，以便其做出更加自信、更有效的决策，将注意力聚焦于管理真正重要的领域，提供覆盖全企业、有关真实绩效的统一观点。

通过从企业战略意图出发，可在企业各级制定关键绩效指标（KPI）等级，将战略与日常运营结合起来，同时用于目标和激励绩效（包括团队和个人绩效）。关键绩效指标等级决定着企业各级要求的报告内容以及支持整个企业报告所需的数据模型。

尽管日益增加的数据量和颠覆性技术带来了机遇，但本研究发现，目前的绩效报告流程仍存在缺陷，很多企业依旧使用着无助于迅速做出知情决策的“信息”。其结果是，不但失去了价值创造机遇，而且对新出现的威胁也反应迟缓。

本研究表明，企业需要关注以下三个关键领域，由此提高目前的绩效报告能力，并提供企业能够提升价值的信息：

1. 打造合适的数据和治理基础

必须专注于收集对企业真正重要的数据——即确定哪些数据能够为一套完整的关键绩效指标提供支持。此外，数据质量也非常重要。它是绩效报告能力建设的基石，能够确保提供的数据绝对可靠。同样不可或缺的是，应当通过稳健的治理结构来支持数据，持续确保数据的完整性和有效性。

调研显示，能够每月（甚至每周、每日）采用内部基准比较当前公司不同部门业绩的企业为68%，其余的接近三分之一的企业中，13%的企业仍然进行每年一次的内部业绩基准比较，其中甚至有4%和6%的企业从未进行过内部业绩基准比较或仅在需要时临时组织。这一情况在采用外部基准比较当前公司和同行业竞争者业绩时更为严重。能够每月（每周）采用外部基准进行行业业绩比较的企业为31%。其余的企业中，36%的企业仍然进行每年一次的外部基准行业比较，其中甚至有4%和18%的企业从未进行过外部基准行业比较或仅在需要时临时组织。

2. 构建合理交付模式以取得成功

管理团队需要一致、可控、及时、相关且完整的绩效信息，并以具有成本效益的方式提供。财务职能的结构，及其交付绩效报告的效率和效力，将决定绩效报告体系的成功与否。

3. 赋权财务专业人员，促使其与业务部门有效协作

建立专门从事盈利水平和成本分析的卓越中心（CoE），可以为产品质量和经营效益的逐步改善提供具备组织能力的人才，帮助化解人员、流程和工具等方面的障碍。最行之有效的途径之一，就是“业务负责提供、财务负责治理”——由业务部门提供数据、确定分析维度并生成洞见，财务部门确保整个企业范围内的完整性和一致性。

调研显示，有55%的受访者认为企业财务人员在绩效报告流程中所扮演的角色是提供基础数据分析和数据管理。有44%的受访者认为企业财务人员在绩效报告流程中是“业务伙伴”的角色，而这其中接近一半仅参与公司内部讨论，并不会参与到与顾客、供应商等外部利益方的讨论之中。

盈利水平和成本分析

盈利水平和成本分析是重大商业决策的核心，企业根据不同的业务属性（也称业务维度），通过成本分摊来分析绩效（成本、收益和利润）。此类分析不仅可以清楚发现企业真正的价值驱动因素，还能在恰当的时候为管理层提供正确信息，由此做出明智的业务决策——例如，是否要停产某种现有产品、投资新的资产、开发新的渠道或市场，等等。借助这种洞察力，企业将提高预测的准确性，利用可获取的新增数据来验证其经营情况改变（如某个主要客户的流失，或是销售渠道组合的变化）对于预期盈利水平的影响。

财务部门已认识到这一洞见的威力，并且准备好应对这一挑战。不过，本次研究表明，多种改善管理的机遇都有待把握——从盈利水平和成本分析的成熟度、动态性、深度，一直延伸到确保盈利水平和成本分析的有效性及其可持续性，包括技术支持和交付模式的有效性。如果没有这些后续步骤，创造价值便如纸上谈兵——倘若洞见缺乏理据，就有可能导致错误的决策，或是错失良机。

本研究表明，要改善现有盈利水平和成本分析，企业须关注以下三大关键领域：

1. 加强分析的质量与深度

围绕成本和盈利水平的关键业务决策的关注主要集中于：应当提供什么样的产品和服务，将产品和服务卖给谁，以及如何、在哪里开展有效的销售与服务。客户和渠道的盈利水平分析须透明、具可行性，从而形成强化财务绩效的机遇。为了实现最大成效，盈利水平和成本分析应采用专注、清晰、端到端的方法与模式。重要的是，不要忽视利益各方的参与，以及职能部门之间的协作与管理，这些对于实现预期成果起着重要作用。

调研显示，超过七成的公司没有对供应商进行成本分析；超过五成的公司目前没有对渠道进行盈利水平分析；有三成的公司目前尚没有对客户进行盈利水平分析。分别有55%、42%、38%的企业无法将技术研发、服务和产品销售、运营职能的公共成本分摊到各业务单元。

2. 设计、构建数据模型，提高分析效率

数据模型必须与业务和财务部门的需求相匹配，业务及财务部门均应发挥自身作用来定义和完成有效的数据模型。为了保持与业务需求相关，须将该模型的审查工作纳入年度战略规划周期，或者安排在某个特定事件前后——比如监管政策的变更。如果数据建构合理，专业软件便可作为辅助工具，帮助企业实现持续、有效的跨维度分析。过度频繁的数据更新往往并非好的投资方式——应专注于由获取数据向获取洞见转变，由此解决关键业务问题、推动决策制定。

调研显示，有40%的受访者表示“高昂的成本问题”导致公司无法进行有效的成本分摊。简化分摊模型和方法，并同时实现因果关系的清晰追溯，是目前部分企业优化分摊模型的方向。有三成的受访者认为“数据结构不符合要求，包括数据质量与数量不满足要求”，是构成企业不能有效采用数据进行决策的最大阻碍。有三分之一的受访者企业尚未采用除了传统办公自动化软件（例如excel）之外的其他数据管理、分析技术。在采用了先进数据分析技术的受访者企业中，认为效果卓越的均未超过一半。部分受访者表示企业虽引进了高级的数据分析、管理技术（工具），但成效不佳，有些受访者表示又重新采用Excel/手工流程。

3. 优化工作组织模式

建立专门从事盈利水平和成本分析的卓越中心（CoE），可以为产品质量和经营效益的逐步改善提供具备组织能力的人才，帮助化解人员、流程和工具等方面的障碍。只有当卓越中心、保留财务团队和业务部门协同合作，有效的交付结构才能取得成功。

调研显示，有61%的受访者表示由于没有获得足够的利益相关方的支持，导致公司无法进行有效的成本分摊。另外有38%的受访者认为“流程问题”导致无法进行有效的成本分摊。受访者表示目前由企业专门的绩效管理/卓越中心来负责公司绩效报告以及盈利能力和成本分析工作的仅为24%和21%，企业主要依赖本地部门、集团总部、共享服务中心来完成相应的工作。但是有62%的受访者希望未来企业可以设立专门的绩效管理部门或者转由共享服务中心来完成此类工作。

结束语

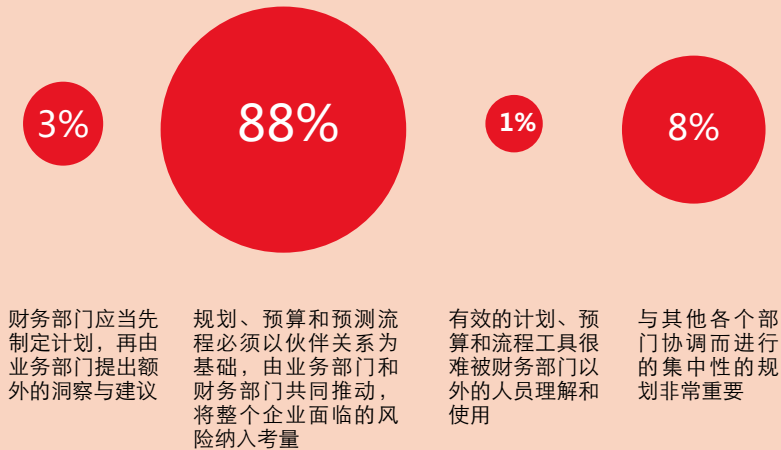
企业面临的关键问题并不限于单个流程。在许多情况下，它们是企业绩效管理各个领域存在的普遍问题。

我们认为，要有效解决这些问题，需要阐明整个企业绩效管理框架的愿景及使命。我们认为，企业要想通过企业绩效管理实现价值，需要考虑以下重要事项：

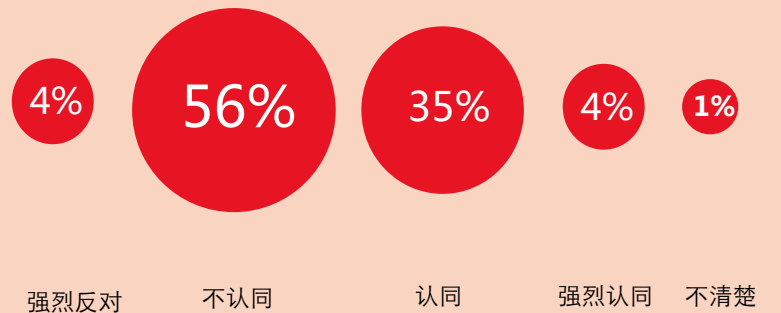
- 确保绩效管理框架灵活，与企业各部门保持一致并密切相关。
- 确保从CEO往下的高级主管都将此作为关注重点，积极倡导并参与该领域。
- 定义、配置和维护明确并连贯的数据模型。
- 在绩效管理框架中纳入个人激励计划。
- 将“决策支持”纳入关键评估活动的一部分。
- 重点获取及时、准确且具前瞻性的洞见。
- 明确定义并清楚了解各维度的绩效驱动因素，从而关注分析洞见。
- 采用综合方法进行规划，使用滚动预测和不断变化的目标，体现出外部因素的实时变化。
- 在优化现有绩效管理框架的同时，采用轻量级的灵活信息技术手段来支撑绩效管理。

附录一：调研数据

Q1.关于“规划、预算和预测应当是由业务部门和财务部门共同推动的企业整体性流程”这一说法，您的观点最符合以下哪一项？

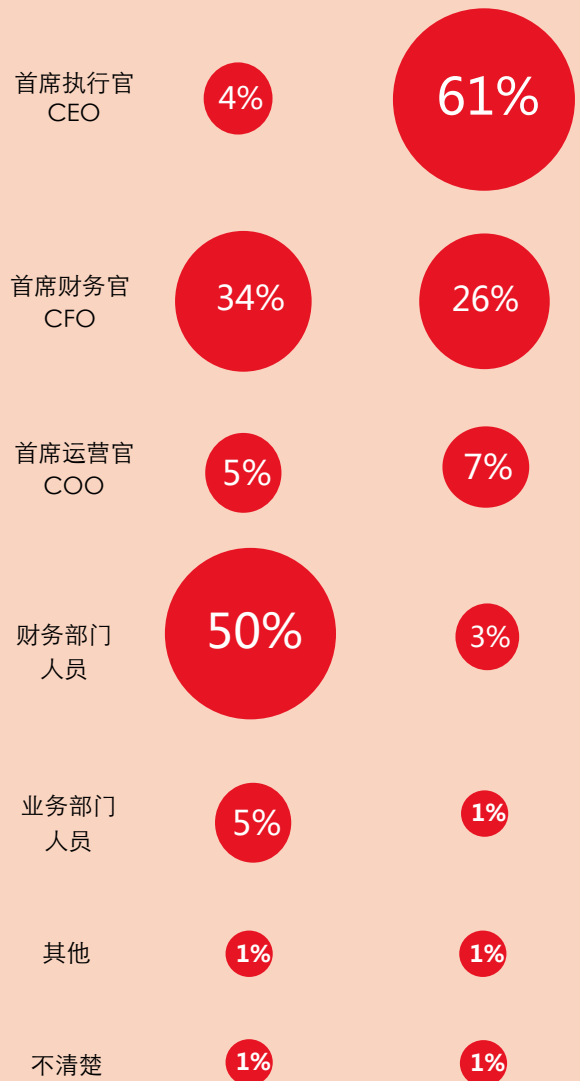


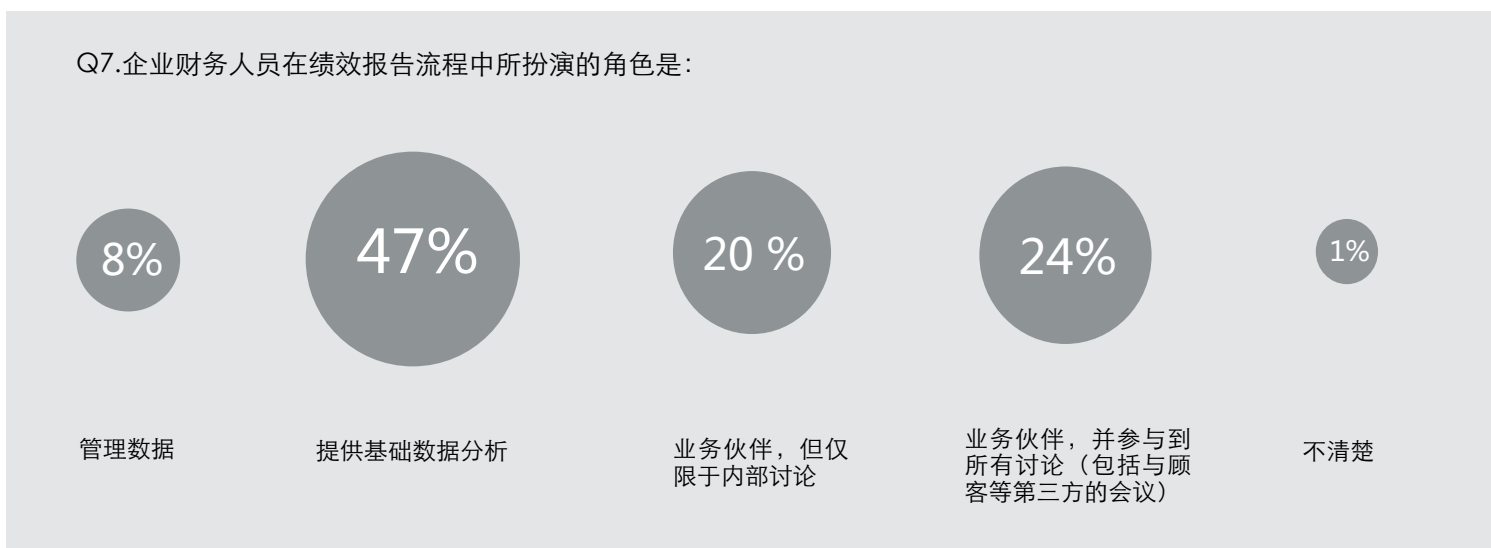
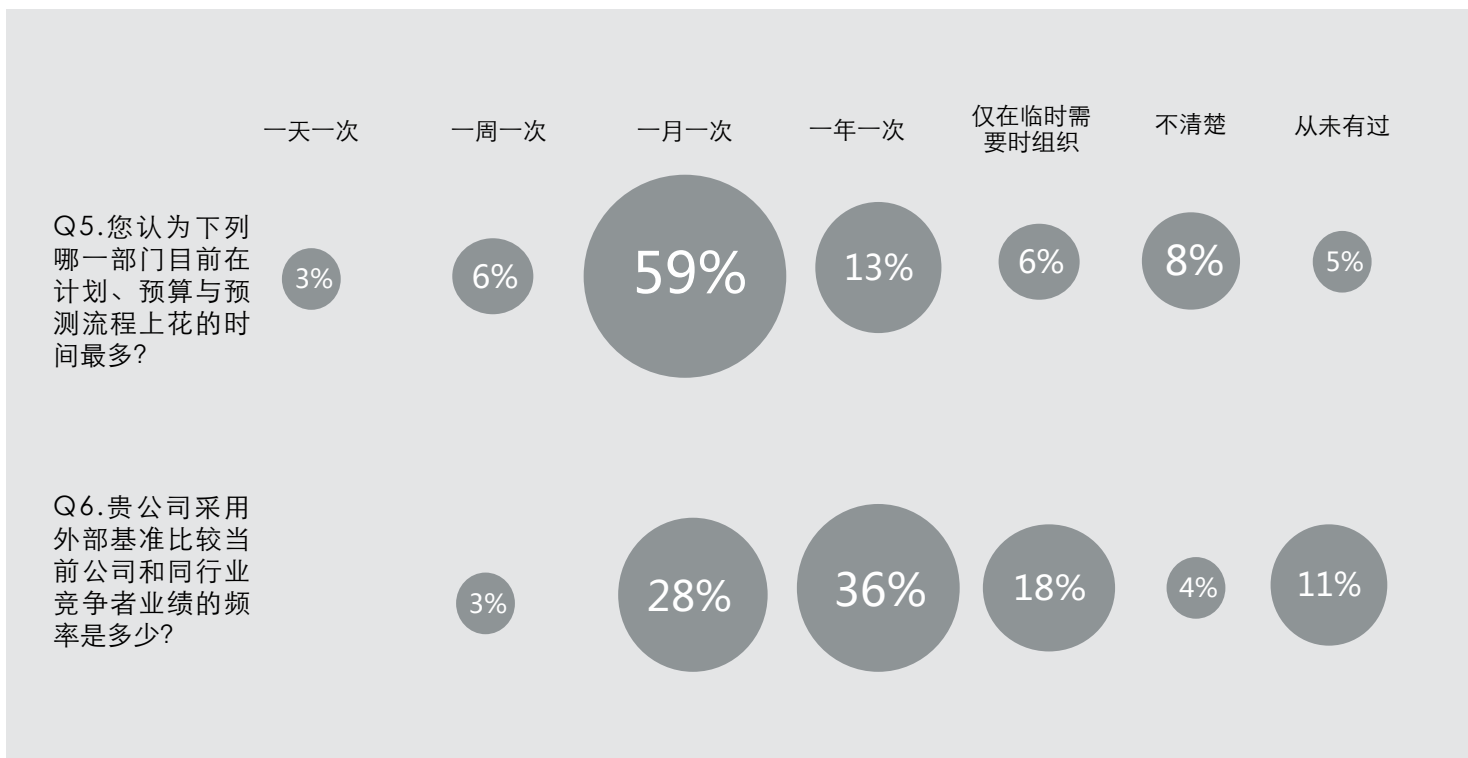
Q4.关于“未来企业的预测流程将高度自动化，主要由企业整体使用的分析性软件驱动，几乎没有人工参与。”这一说法，您的观点最符合以下哪一项？



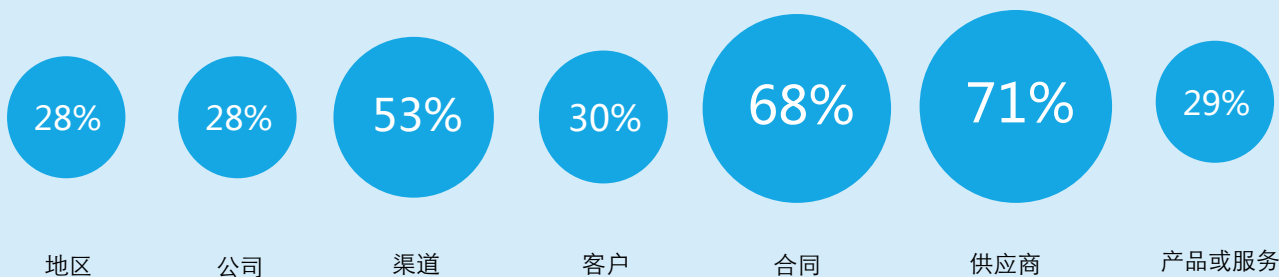
Q2.您认为下列哪一部门目前在计划、预算与预测流程上花的时间最多？

Q3.请问您认为目前贵公司的计划、预算与预测流程由谁负责并有最终决策权？

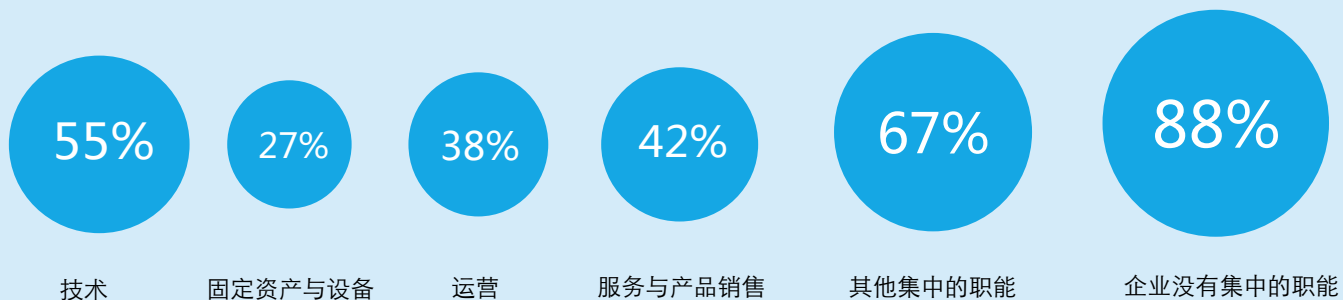




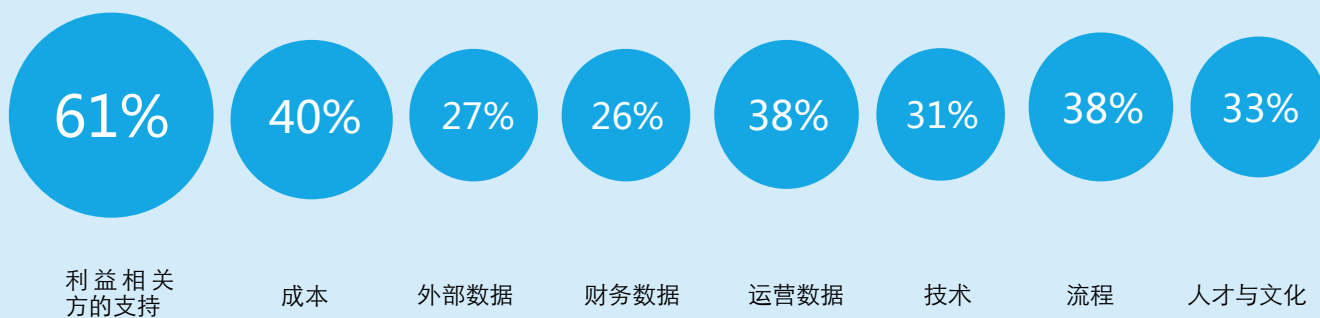
Q8.贵公司进行决策时，会采用以下哪些维度的盈利能力分析报告？（多选）



Q9.单个业务单元可以知道分摊到所在业务单元的哪些职能的公共成本？（多选）



Q10.哪些因素对实现贵公司成本的有效分摊构成主要障碍？（多选）



Q11.在计划、预算与预测流程中，您认为下列哪一项对有效使用外部数据构成最大阻碍？

Q12.在企业绩效管理中，您认为下列哪一项对有效使用外部数据构成最大阻碍？

企业文化往往使得企业进行自上而下的决策，而非基于数据显示结果

29%

37%

数据结构不符合要求，包括数据质量与数量

30%

29%

预期使用外部数据成效不大

17%

18%

技术水平不高

6%

5%

成本太高

13%

8%

其他

3%

2%

不清楚

2%

1%

有，且效果卓越

有，但成效不佳

有，但成效不佳，
我们又重新采用
Excel/手工流程

没有

不清楚

Q13. 请问贵公司
是否已经投资了相
应的工具（除了
Excel）用于计划、
预算与预测流程？

19%

22%

22%

30%

7%

Q14. 请问贵公司
是否已经投资了相
应的工具（除了
Excel）用于绩效报
告流程？

25%

19%

13%

36%

7%

Q15. 请问贵公司
是否已经投资了相
应的工具（除了
Excel）用于盈利能
力与成本分析？

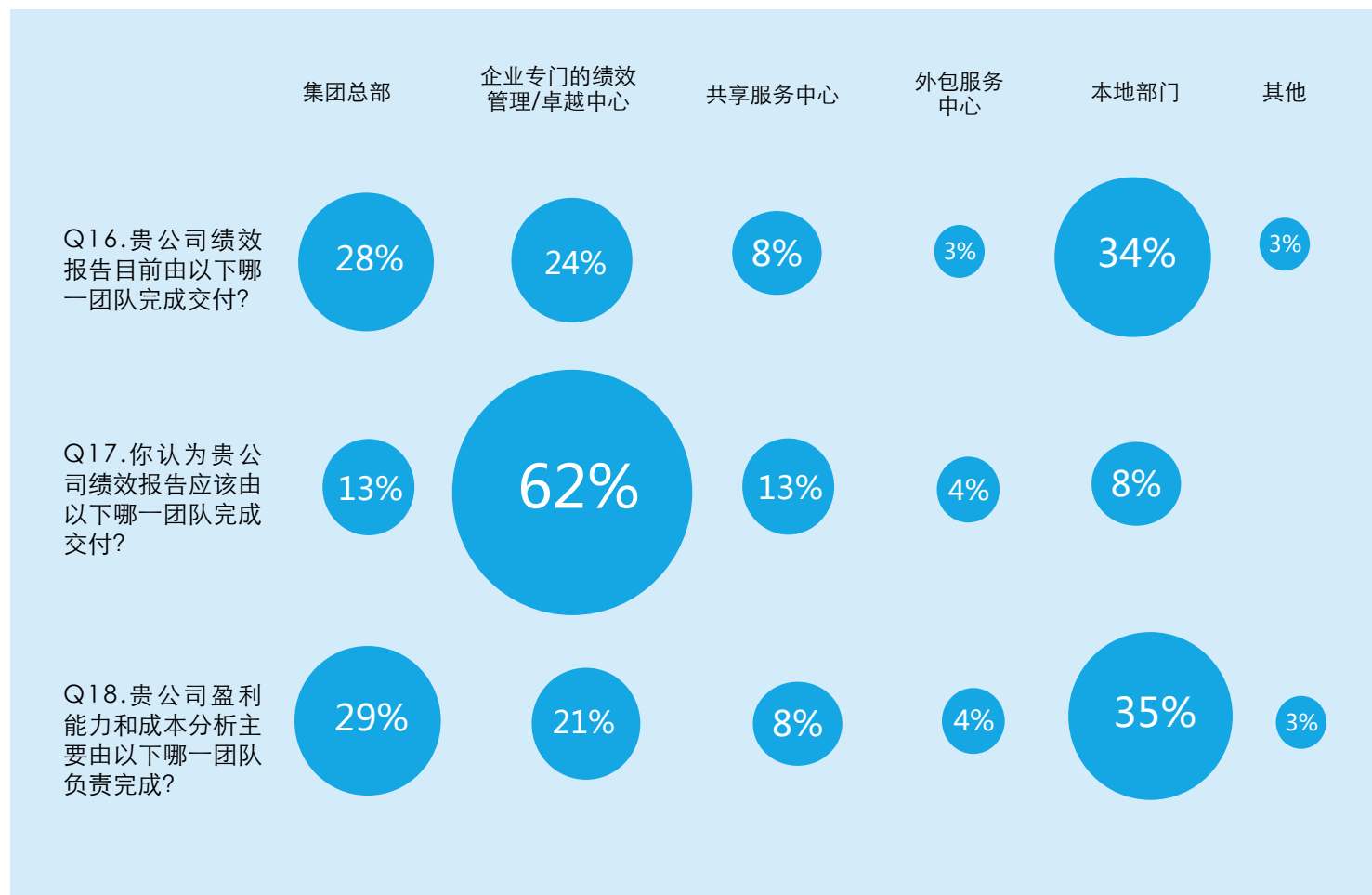
24%

19%

17%

34%

6%



附录二：全球调研

规划、预算和预测

1. 创建适当的企业文化和工作方式

77%的受访者认为，规划、预算和预测流程必须以伙伴关系为基础，由业务部门和财务部门共同推动，将整个企业面临的风险纳入考量；46%的受访者认为，本期预算编制的是政治上同意的数字，不符合真正的商业前景。

CFO必须在PBF流程中扮演重要角色：

你能够说出多少著名的首席财务官？我相信他们一定没有巴菲特、贝索斯或布兰克凡那样如雷贯耳，但现在或许是时候把目光从这些著名的首席执行官（CEO）身上移开，让CFO走上舞台。我们的调查表明，对于谁来负责PBF流程、未来谁应当对其负责，目前仍存在不同看法。不管CEO或CFO谁应当对PBF流程负责，但可以肯定的是，CEO不大可能亲自推动PBF。因此，CFO需要进行充分控制，确保PBF流程所产生数字背后的完整性，提供基本的“清洁”。那么，他们将如何做到这些，并同时作为企业战略领导获得牵引力？

要想争取到一个战略角色，CFO需要在整个企业、特别是首席高管团队占据一席之地，并具备能产生强大影响力的技能。调查表明，CFO或许没有充分表达自己的观点（他们能够做到），只有33%认为他们做到了这一点。企业需要真正具有前瞻性的财务领导，帮助企业逐步淘汰传统、僵化的时间点规划和预测实践，采用有效的滚动式预测，不断更新目标（体现外部因素的实时变化）。他们必须认识到，仅凭六到九个月前所作的过时静态预算，他们无法代表企业制定合理决策。此外，CFO需要具有个人魅力和影响力，来领导或者至少促进整个企业的战略或运营变革。令人高兴的是，77%的受访者认为，PBF应当是一项覆盖整个企业的流程，但这些受访者主要来自财务部门。由此可见，还需要说服企业其他部门接纳PBF流程。但是，这或许很难被其他部门所接受，因为企业往往根据预算完成情况，对高级管理人员进行丰厚奖励。这一点在调查中也得到了印证，调查显示，几乎一半的受访者认为预算只是“政治上同意的数字”。

那么CFO可以做些什么呢？目前，很多CFO认为，只有事先展示PBF转型的价值，才能得到CEO和董事会的信任——但这需要颇多技巧。但如果CFO没有做好准备，坚定不移地倡导更具启发性的PBF综合方法，他们将面临被排挤出董事会规划和战略制定的风险。这笔投资会带来回报。过去几年，CFO已经证明了自己不仅仅是“首席会计师”，越来越多的CFO直接晋升为CEO。已经采取更具前瞻性的视角来对待财务部门的企业都得到了繁荣发展。

1

关注意见的上下交流

首席财务官必须持续地在整个企业中开展工作，确保高层管理者不会令预算流程与基层脱节，或者武断地确定金额。

创建清晰的决策体系

对于具有复杂报告路径的大型企业来说，在规划、预算和预测流程中安排“合适的人完成合适的工作”是一项尤为关键的挑战。准确建立决策机构和角色有助于避免重复工作，并确保适当的利益相关方接纳决策。

2

3

使业务部门担负起责任

规划、预算和预测流程必须由业务部门负责，而财务部门提供支持，方可确保在整个企业中实现一体化运作，并真正贯彻主人翁意识。

恰当的激励

应当通过绩效激励措施，使管理者始终考虑各种内部和外部的前景变化，保持目标的灵活性，而非只是达成预先计划和商定的指标。

4

2. 整合PBF流程，利用优质数据

62%的受访者认为，预算仅仅体现了“某个时点”的观点，无法体现外部市场的发展变化；超过三分之一的受访者所在企业仍未采用滚动式预测；超过三分之二的受访者一致认为，五年内，滚动式预测将取代传统的预算编制过程。

企业只有从数据中获取最深刻洞见，方能成为今天的赢家：

不可靠的数据是企业通过PBF流程执行战略面临的一个障碍。45%的受访者认为，数据质量欠佳是有效且高效使用外部数据的单一最大障碍，这也凸显了企业在数据质量上面临的诸多挑战。

PBF流程仍然过于以财务为中心：

对于PBF来说，财务和企业其他部门间的协作势在必行。很高兴看到三分之二以上的受访者一致统一这一观点（问题1）。但是，企业内部的情况却不是很和谐。显然，财务部门花在PBF的时间仍然最多，而且这种情况还将持续一段时间。企业内各部门应当分摊这个责任。对企业来说，PBF流程是一个少有的机会，有助各个部门共同思考市场战略和处境、面临的挑战和机遇。因此，如果只有长期以来被视为记账者的财务部门参与其中，其他部门对此漠不关心，那么就会错失这一良机。所有业务部门每天或多或少都在进行规划和预测。如果财务代替他们进行假设，很可能会犯错，这或许也是卓越绩效企业所不愿接受的。另一个错失的投资机遇是，PBF流程中的共享服务中心、工具和流程。企业如果不想继续错过投资和失去价值，现在就应该行动起来。

1

使各种价值驱动力和成功的评判方法在全企业内保持一致

审视数据结构与需求，确保围绕数据构建规划、预算和预测流程，并使其与实现长期战略的业务价值驱动力协调统一。在制定规划、预算和预测流程时，企业需要明确成败的标准。满足预算要求是否会错失机遇？预测过程的准确性如何？

逐步推广更完善的数据治理

在整个企业范围内清楚分配数据责任，并且消除职能化的数据孤岛现象。这将使已确定的关键流程获得更为清晰、一致和完整的数据，并且提供“统一”的真相。

2

3

在恰当环节纳入外部数据

有关消费需求、供应商、政府、经济、以及竞争对手的数据都非常重要。企业应当将它们引入规划、预算和预测流程并加以充分利用，由此提高场景建模的准确性、可靠性和灵活性。

利用滚动预测

月度滚动预测（与业务运营模式保持一致）能够依据战略目标，提供更切合当前情况的企业绩效预判。这将帮助管理层聚焦于未来发展、而非过往运作，并且在预测偏离目标的情况下，更迅速地制定决策、重新配置资源。

4

3. 部署可规模化的有效技术解决方案

41%的受访者表示尚未在Excel以外的具体规划应用程序领域进行投资；只有21%受访者认为PBF流程包括了足够灵活的数据建模能力；56%的受访者不知道或认为云解决方案不具备完备的功能，能帮助完成端到端PBF流程；60%的受访者不知道或者认为利用云解决方案来存储用于PBF流程的信息不够安全。

规划技术积习难改：

41%的受访者尚未进行合适的规划技术投资（问题18），这或许让人感到很惊讶，但我一点也不奇怪。各种形式的规划都将涉及整个企业运作，故而众多组织发现，难以为此确定某位固定的高管负责人。其结果是，想获得企业批准采用这些技术势必颇多阻挠。

但是，情况正在发生改变。过去三到五年里，我们已目睹了PBF工具的重大创新，包括动态云解决方案、设备兼容性移动支持计划，以及将实时分析工具和预测模型加以集成。

有效的PBF应当帮助企业上下执行和贯彻经营战略。企业只有获得运营或其他部门的同意，否则，财务部门将很难获得必要洞见和视角，使PBF与整个企业的战略和目标保持一致。77%的受访者认为，PBF应由运营和财务部门共同开展。但实践中，很难相信大多数企业做到了这一点（问题7）。

我认为，普遍问题在于企业文化。不幸的是，积习难改。我希望随着越来越多企业开始采用新的创新规划解决方案，CFO将认识到“文化整合”是成功实施PBF流程的秘诀所在。

1

了解不断发展的规划、预算和预测技术市场，从中获取切实收益

随着新机构进入市场与传统供应商展开竞争，软件成本正持续下降，而新的功能则日益完善。企业需要密切跟踪这一外部市场。

明确技术的作用在于赋能，而非修补

技术能够带来诸多益处，例如实现特定流程/报告的全企业覆盖及自动化。但数据完整性和基础流程问题必须首先得到解决。

2

3

透彻了解业务模式以便投入

组织需要明确其业务模式是否具备效率、有效性，抑或二者皆有。业务模式需要支持效益跟踪，例如通过更合理的配置尽可能提升资源利用率、借助自动化技术降低成本。

取得竞争优势

企业需要首先处理能够带来竞争优势的市场风险与机会。目前，用以大规模情景建模、预测和规则分析的工具尚未充分发挥其潜能。

4

绩效报告

1. 打造合适的数据和治理基础

避免绩效报告水平起伏不定，即便是最成功的企业，也在努力获取决策所需的基本信息。现实中，信息不一致问题到底有多严重？本次调查中，多数受访者都认为，自身企业非常善于根据一套通用的绩效指标来报告企业各方面的表现。但是，这和我日常看到的情况并不一致。事实上，即使是英国最富声誉的一些企业，以及那些大手笔投资打造财务团队和技术的机构，往往也无法提供准确的销售或库存报告。就连“利润”或“开支”等最基本的指标，企业都未能作出统一定义。当然，问题远不止这些。企业还需要考虑数据的存储位置。调查发现，很少有企业将数据存储于单一源系统上，或由唯一团队所掌控。由于诸多部门都会使用数据，并且信息需求各异，企业决不能只是告诉员工“拥有这些数据”就了事。如果制度设置过于模糊，就会导致无人对数据负责的局面。因此我认为，解决方案应着眼于打造覆盖整个企业、统一的信息与数据治理框架。而通用信息标准也能发挥基础的支持作用，有助促进统一的数据管理和报告方式。这不仅会为企业带来稳定性，帮助他们应对不断变化的环境，还能更好地生成可重复、值得信赖的洞见，由此推动正确决策。

为此，企业必须着力解决以下三个问题：

1. 使用的绩效指标是否与企业战略一致？
2. 支持绩效指标的数据是否一致？
3. 企业是否持续进行数据管理？

企业或许已制定统一的关键绩效指标，但如果没有正确的焦点，使用者可能会对绩效形成错误的认识。正如我们在上一份ACCA-毕马威报告《规划、预算与预测》中所述，企业虽然拥有海量数据，但其使用外部数据进行绩效对比仍只是每年一次（26%）或临时性（28%）的工作流程，这将削弱企业的绩效提升能力，无法与市场领军者看齐。显而易见，使用更好的数据来源、特别是外部数据来源，将会产生诸多益处。但是，由于内外部数据集的结构不同，企业很难整合这类数据：超过三分之一的受访者表示，这是他们有效且高效使用外部数据面临的障碍。近40%的受访者认为，决策的基础仍是“直觉”。

很多企业不明白推动其绩效的真正因素。缺乏了这一关键信息，他们就无法为战略决策提供支持。发现，全球一些最富进取精神的财务部门往往会基于外部市场来衡量自身绩效。他们认为，成功的标志不只是内部绩效指标较去年有所改善，而必须结合外部因素来加以分析——如市场增长和竞争对手的成果等，不一而足。

1

采用正确的衡量方法

企业对衡量方法进行改变的迫切性正日益提高，它们应当反映更快的业务发展步伐，并同时使用内、外部数据。企业必须始终确保衡量方法能够持续体现业务战略，而且将领先指标和滞后指标有机组合在一起。

打造恰当的数据结构

确保数据结构的一致性和可扩展性至关重要。出色做到这一点的企业将随时掌握可比较的指标，并且在数据需求随着业务增长而不断膨胀时能够扩大数据结构，而无需浪费时间来手工重新编辑数据。

3

定义企业信息需求以保证数据管理的一致性和持续性

在开发数据模型、相关治理或部署任何新的支持技术前，首先应聚焦于定义信息需求。以务实的方法、借助强大的治理结构、始终如一地管理数据标准。

2

持续利用外部比较器

这种强大的工具能够支持资源投资决策。应当将比较器融入日常业务当中，而非只是一次性或僵化地周期性使用。

4

2.构建合理交付模式以取得成功

保留下来的财务部门如果对离岸生成的数字或垄断型共享服务中心（SSC）或卓越中心（CoE）缺乏信心，那么很可能重新计算和处理数据。这种低效会导致财务部门结构不合理，无法有效交付绩效报告。

超过半数的调查受访者都表示，企业在财务部门以外存在着一定程度的重复报告情况。

越来越多的企业或许已将交易型财务活动进行外包，但我们的调查发现，企业外包绩效报告的情形仍非常少见。只有4%的受访者表示他们在使用外包服务提供商，而非本地/业务单元财务部门，或是内部的共享服务中心/卓越中心。

财务部门已可停止担忧，放心地将绩效报告加以外包：

调查表明，财务专业人员清楚地知道，外包不仅有助成本控制，还能提供外部视角和洞见。

当然，财务团队外包绩效报告和数据分析工作的程度仍应当仔细斟酌。原始数据生成的集中化、数据分析能力和外部对标都是潜在的外包领域。我认为，对这些外包报告的解读和使用仍有必要划定在企业内部。毕竟，最了解推动企业整体绩效和本地绩效因素的应当是财务团队，而非第三方。

超过56%的受访者认为，财务部门主要被视为数据的“守护者”或是基本财务分析的提供方。而较少（41%）的企业认为，财务部门是联系内外部各方的真正业务伙伴。

1

由顶层设定基调

确保最高管理层制定正确的基调至关重要。如果无法清楚地认识到，财务部门能够利用绩效报告洞见和掌握的数据增进价值，企业便难以使其交付模式、流程及人员等领域的投资实现最大效益。

恰当定位

传统上，共享服务和卓越中心的地点设置由成本节约需求所驱动。然而，在确定内部保留或进行外包时，企业除了追求成本效益目标，还必须同等地考虑其能力、可扩展性和文化与自身需求的匹配程度。

2

3

监控报告交付

当各业务区域之间的信任破裂时，就会出现影子组织——即本地财务部门和共享服务中心/卓越中心的并存。它们并非恰当解决方案，而是意味着机构重复设置。企业需要监测信息的来源位置，确保其遵循交付模式；一旦其不符合，就需要从源头解决问题。

展示安全性，提升信任度

财务部门无疑是最先了解离岸外包成本效益模式的部门之一。然而，为了防止财务部门将这种运作方法视为风险，企业需要充分展示自身对信息安全控制力。

4

3. 赋权财务专业人员，促使其与业务部门有效协作

财务部门必须向前迈进，成为业务部门的合作伙伴：

财务团队必须确保其全面参与业务决策，由此提高自身能力。同样，企业也需要更多地了解财务部门的能力，以及他们如何为业务决策提供深入的洞见与建议。因此，双方协作能够提高财务部门的威信，同时也是企业决策方式的重大变革。

长期以来，围绕财务部门如何展示恰当的技能，ACCA一直都在说明其面临的挑战——如战略愿景、与利益相关方沟通、商业智慧和数据分析能力等。不仅如此，为了继续履行绩效报告职责，财务人员必须展现恰当的行动，并有信心与业务部门合作解读数据，从而推动更有效的决策。

在赋权财务人员、促使其与业务部门有效协作的努力方面，对业务缺乏了解是最根本的问题所在，这也是财务部门某种程度上仍被视为“数据守护者”的另一项原因。

调查发现，这已成为很多企业的重点投资领域。超过72%的受访企业均在投资于使用特定的绩效报告工具；但是，其中近三分之二都表示，这些工作并未带来预期的收益。

1

消除事务性工作负担

使企业中保留的财务人员不必再受困于数据提取和月末结账等日常的事务型任务，而是同业务部门展开有效合作。

2

培养财务人员面向未来、而非过往

针对保留财务人员的培训计划不应重点关注技术/事务性财务流程，因为这些已不再是他们日常工作的主要内容。培训重心需要转向各种软性技能，比如沟通、利益相关方管理，以及商业智能等方面的在职培训。

3

鼓励财务人员“从办公室前往业务一线”

必须促使保留的财务人员从事务性工作中摆脱出来，加入身处业务现场的同事团队，在与供应商、客户、承包商等相关各方的会议中发挥积极作用。企业应当利用移动报告解决方案和云技术实现这一目标。

4

投资适当的赋能技术

投资各种有助于数据分析和解读的报告技术，使财务人员能够展示其分析技能，并成为更富影响力的业务伙伴。确保选择符合交付模式的正确技术——即确保技术可以使共享服务中心、卓越中心或外包报告交付模式的各种组成要素紧密融合在一起。

盈利水平与成本分析

1. 加强分析的质量与深度

85%的受访者表示，其所在企业正采用成本和盈利水平分析。

了解客户，认识到客户对于企业的价值所在，并且熟知如何加强企业与客户间的互动：

即便在当前客户至上的时代，我发现产品中心论依然是许多企业的主导思想，且这一局面难以转变。通过产品组合来分析企业绩效，这一点固然重要。但是，如果不能在绩效分析与客户基础之间建立关联，企业还能否利用充足的信息，做出有关产品合理化和业务增长投资的明智决策？尽管通过客户分析来审视财务绩效的能力非常重要——但是，我们的调查显示，真正进行过成本分析和利润分析的企业分别仅占38%、45%。相比之下，71%的受访企业表示，他们已具备按产品分析绩效的能力，由此我们发现，财务分析很可能与“以客户为中心”的业务需求不相一致。

半数的受访者指出，单项业务的技术成本并不透明，而就运营、渠道以及支持其运营模式的设施等方面来看，能够清晰了解企业成本的企业甚至不足50%。在许多部门中，这些问题是引发成本基础含混不清的主要原因。具备“了解这些成本并改变这些成本”能力的企业在竞争中占据着显著优势——本次调查也印证了这一结论：39%的受访者表示，成本分配在接受方并不知道如何来改变成本结构。

责任差距：

目前，企业正积极以端到端的方式、根据客户、产品和服务来组织自身运作，不过财务问责制往往仍严格地按照成本中心、利润中心、部门或销售线来制定。因此，行动和成本需要基于需求、决策和设计，沿着价值链进行跨部门分配，而不是全部计入某个单独的组织单元当中。部门之间通过协作来推动财务业绩，这一点非常关键。财务问责制应当反映决策者在整个企业的影响力，并支持部门之间的协作——但目前这方面还有一定差距。

成本中心论和利润中心论虽然仍未过时，但是和绩效管理的相关性越来越小，而且企业有多种选择方式来保持责任体系与管理目标的一致性。紧跟经营管理方向，针对产品、服务、流程和客户部署端到端的财务问责制，可以消除组织界限，专注财务业绩。企业内部计费和成本分配还非常有利于协调财务问责制与财务影响力，准确审视净利润。此外，不但关注总成本目标，同时考虑关键绩效指标（KPI）和单位成本目标，可以在需求创造方和内部服务供应方之间的作出准确权衡。

1

优先从能够支持业务决策和价值驱动因素的角度入手

基于配置模式采取价值驱动手段

2

3

通过渠道与客户视角的融合强化分析

消除复杂性并确保配置模式的清晰、专注、以及端到端的完整性

4

2.设计、构建数据模型，提高分析效率

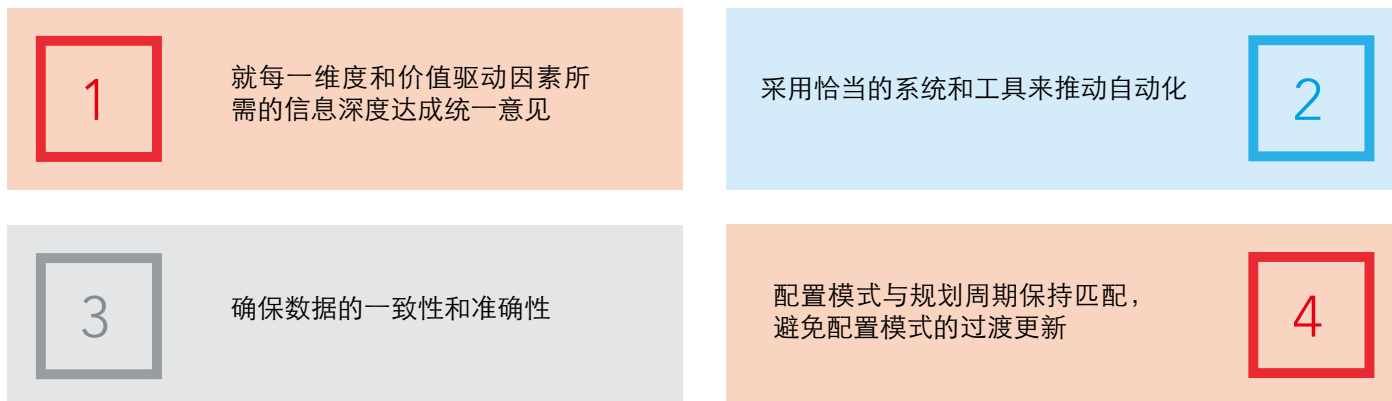
企业绩效管理：

对于大多数企业来说，应当积极探索以下一些关键原则，通过成本/收益的合理分配来推动企业价值：

- 分配将会形成哪些更合理的决策？
- 是否会推动正确的行为？
- 是否有必要采取强制性措施实施分配（如涉及法律或监管规定）？
- 基线成本是否已经在源头得到了有效管理/收入数据在记录时的准确性是否可信？
- 分配基准是否与成本消耗或收入取得基准存在着某种关联？
- 是否已具备真实准确的耗用规模记录基准，由此推动分配？
- 分配基准是否务实？是否过于复杂？

使用手工/临时分类账（31%的受访者）和手工Excel表格等手工流程来整合、分析数据，削弱了企业财务部门有效交付盈利水平和成本分析报告的能力。近一半（45%）受访者表示，其所在企业尚未购买相关应用软件，这说明电子表格的应用仍较广泛。

根据企业规划周期，每个年度/季度、历经每个重大事件都进行一次全面分析，一般就足够了。不过，调查结果表明，近40%的企业每个月都会进行一次详细分析。过于频繁刷新分析模式可能会破坏价值，原因在于，数据资源会把关注点从洞察力分析和决策支持转向数据整合，而且分析过程将更关注环比变化，而非关键的战略信息。相比对盈利水平和成本分析进行全面更新，企业应当采用的更恰当方法是：经常寻找关键的驱动因素/指标，由此实现预期的绩效改进（通过价值驱动因素分析来明确），并且每月通过这些关键绩效指标跟踪企业绩效。



3.优化工作组织模式

将盈利水平和成本分析的核心工作转移至卓越中心，由此形成三大机遇：

1. 流程优化
2. 明确业务责任
3. 财务和业务部门的更有效合作

利用卓越中心，企业可以在整体范围内实现通用流程的优化、加强控制力，并且充分利用各项专业知识和技术投资。

1

使业务部门担负起责任，并且厘清业务和财务两部门的各自责任

2

将关键工具和数据集中存储至一个卓越中心

3

重新聚焦于财务与业务的合作，由此提供洞见并推动业务决策

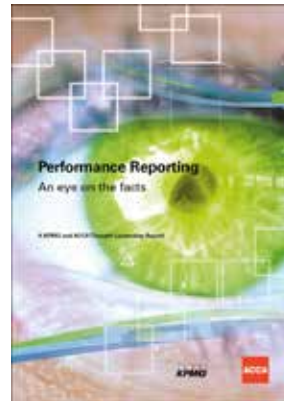
4

跨越端到端业务流程或各种产品，利用知识创建矩阵式的业务合作伙伴结构

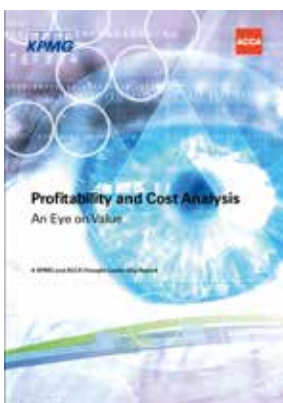
全球报告：延伸阅读



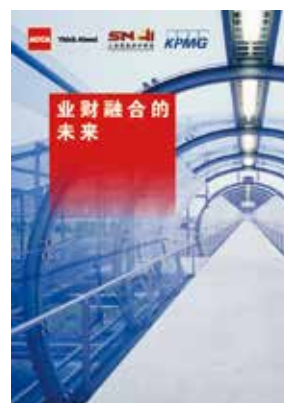
规划、预算和预测：
关注未来



绩效报告：
关注事实



盈利水平与成本分析：
关注价值



业财融合的未来



