

思维变革：预算改革

2014年7月

普华永道金融机构研究院
发布



目录

1.我们的观点	4
2.案例分析	9
3.预算框架	10
4.普华永道如何帮助您	13
5.实施案例介绍	15

1.我们的观点

多数传统意义上的预算收效甚微,许多预算在财年开始之前就已经失效过时。

年度预算陈旧过时,无法跟上商业环境的发展需求

- 许多年度预算和计划周期的成果用处非常有限,因为它们经常在使用者需要之前已经过时了。然而,人们依然在花费时间,反复汇报,分析,解释这些成果。
- 企业倾向于利用并依赖以前年度的预算数据,而不是探索新的预算流程和路径(如滚动预测)。
- 如逢环境突变,年度预算更加容易过时。最近的一个例子是,2009年的规划周期恰逢重大市场波动以及融资市场和流动性的格局剧变,许多的传统预算在财年未开始之前就已经过时失去意义:
 - 70%的CFO表示他们无法成功预测一个季度¹
 - 三分之二的主管人员预计其年度预算会在财年开始的6个月之内过时²
 - 28%的主管人员报告认为其预算在财年开始前就已经失效³

1. Vincent Ryan, "Future Tense," CFO Magazine, December 1, 2008.

2. Jack Sweeney, "The Budget (1922-2009)," Business Finance, June 1, 2009.

3. Ibid

高管和股东长期轻视了预算和规划。

早在次贷危机开始前的2007年，传统预算和规划流程之间的相关性已经饱受争议。

“预算是个不必要的魔鬼。”—Jan Wallander,瑞典商业银行前总裁 (2003)¹
“预算如同美国企业的祸根，根本就不应该存在。制定预算就是在做最小化，也就是说，显示出你没什么可做的”—Jack Welch, GE前总裁 (2006)²

根据PwC 2007年针对年收入20亿美元以上企业所做的调查：



- 只有17%的主管对企业现有预算表示非常满意。
- 只有32%的主管表示认为现行预算流程与企业实际绩效高度契合。
- 约44%的主管认为迫切需要将预算与战略规划相结合。

来源: PwC, 2007 预算预测研究

快进几年，预算制定和规划之间的问题仍然存在：

“预算流程是管理中最没有效率的一项工作” —Jack Welch, GE前总裁(2009.2)³
通过强调预算制定和规划流程之间的无关性，分析员和股东们极大地忽视了预算的其他可圈可点之处。要重新获取这种信任，金融机构的财务部门需要考虑着手重大变革使预算程序相关且有效。

1. Harvey Schachter, “CEOs often get tripped up by their leadership traits,” The Globe and Mail, May 14, 2003.
2. Alexander Mersereau, “Pushing the art of management accounting,” CMA Management, February 1, 2006.
3. “Managing in the Fog,” The Economist, February 28, 2009.

预算流程耗时费力，未能给投资带回相应回报，且不一定与股东利益相契合。

传统预算和规划流程耗时费力。

- 传统预算和规划耗费大量财务部门和其他部门的时间和资源，收效甚微。收入在10亿美元及以上的企业每年花费在预算流程上的费用超过1200万美元。¹
- 在PwC主导的2007财务分析中，只有12%的企业可以在两个月之内完成预算流程，而60%的企业需要耗费3个月以上的时间。²
- 数十年以来，金融机构都一直在重复通盘的，由下至上的预算和测算，对于基本流程极少关注。即使存在诸多不足，很多金融机构都没有及时修正或者舍弃那些陈旧传统的预算模式。

企业把大量的注意力放在预算上，而没有把注意力放在绩效管理上

- 2007年的分析中显示，53%主管认为预算作为绩效工资的驱动之一，导致了一些不利于企业最终利益行为的产生。³
- 目前仍不清楚传统的预算如何帮助实现有效的管理成本。除了能降低直接变动成本，极少的企业认为编制详细的成本预算能推动企业发展。一旦预算不能实现这一目标，则基本可以认为这一流程为冗余的。
- 预算流程主要关注损益表和资产负债表的项目，对于非财务类指标涉及较少。
- 预算一经完成，大量人力和资源又需要去解释差异，这些分析主要聚焦在过去事件，对管理层未来的发展和策略提供帮助较小。

1. PwC Finance Effectiveness Benchmarking research, 2010.
2. PwC, 2007 Budgeting and Forecasting Study, http://www.pwc.com/en_CZ/cz/studie-analyzy/budgeting-and-forecasting-2007.pdf
3. Ibid

很多企业在改良预算和财务预测流程上阻碍重重。

员工薪酬应与他们对公司盈利做出的贡献度直接挂钩，而不是依据他们如何应对预算。

超过50%的受访公司认为预算职工薪酬的重要驱动之一。直到企业找到与绩效和薪酬挂钩更有效合理的指标之前，传统的预算流程将仍会维持原样。这也是传统年度预算流程长盛不衰的原因。

重大的变革需要公司和业务部门的大力支持。

当一个企业缺乏集中性的预算和财务预测流程时，各业务部门中会产生独立的预算方法论和系统，从而极大地增加成本。各预算部门可能会使用完全不同的系统，假设，准则和维度，甚至时间段和更新频率都不一致。在流程标准化或者精简遗留流程的过程中，企业和业务部门的大力支持相当关键。

如何使用信息技术来设计和定义新流程是关键。

技术进步使得企业可以存储和处理大量数据，也可能导致不良的预算操作。举个例子来说，在很多国家，强大技术能力使得预算中涉及到的层级更加繁复，导致更多的成本和更不灵活的操作流程。管理层应该首先关注如何设计和定义新流程，并且中断那些旧式的步骤和手段。否则的话，管理层就只是在新的平台上重复当前的流程，或者是换了一种方式处理更大量的数据而已。

1. PwC, 2007 Budgeting and Forecasting Study, http://www.pwc.com/en_CZ/cz/studie-analyzy/budgeting-and-forecasting-2007.pdf

用滚动预测和持续性绩效管理取代传统由下至上的预算流程。

	现状: 预算和预测		未来: 规划和预测
偏离方向的动机	<ul style="list-style-type: none"> 职工薪酬与年度预算, 静态数据和通常无关的预算相挂钩 	一致性	<ul style="list-style-type: none"> 薪酬与真正的企业目标挂钩, 而不是陈旧过时的预测数据 相关的非财务指标和外部指标也被纳入考核体系绩效管理基于可衡量的指标加权 鼓励促进不断提升的企业文化, 进一步降低成本, 使预算转型为自给自足且增加价值的一项活动
窠臼	<ul style="list-style-type: none"> 过分依赖以往数据和趋势 	灵活和相关	<ul style="list-style-type: none"> 业务部门灵活性提高, 以应对预算要求 合并预算缩短至6个工作日

传统的由下至上预算流程需转化成滚动预测和持续性绩效管理 (续)

	现状: 预算和预测		未来: 规划和预测
缺乏效率	<ul style="list-style-type: none"> 耗时 (一般60-120天) 严重依赖手工操作 占用太多人力 	有效	<ul style="list-style-type: none"> 2-3周的周期 精简手工输入和无意义的数据采集和处理 只有企业内负责战略策划的管理人员需要涉及 资源利用与目标设定, 分析和指标考核保持一致 减少费用的细节性解读
由下至上	<ul style="list-style-type: none"> 无法与核心业务驱动因素保持一致 管理层花费太多精力“协商”他们能花多少 	整合	<ul style="list-style-type: none"> 可以监控和追溯战略举措的结果 完全与管理层战略计划保持一致 在企事业部之间, 财务和业务操作中, 加强成本管理上的合作和透明度 在由上至下战略规划中纳入资本配置 由上至下的成本管理

2. 案例分析

一些金融机构已经通过转型其规划流程，取得了可量化的效益。

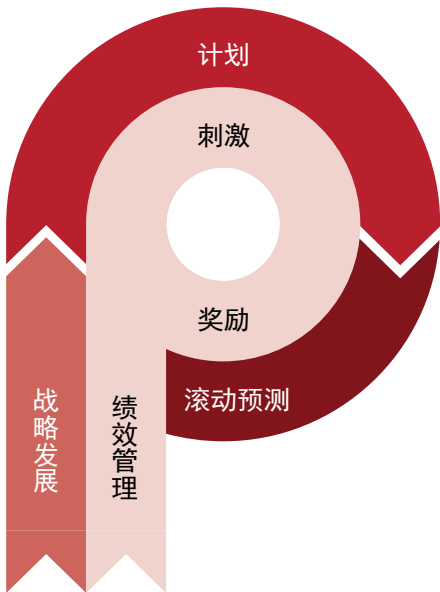
金融机构案例			
	世界性银行	多元化金融服务机构	多条线保险公司
驱动	<ul style="list-style-type: none"> 客户导向战略导致过于松散的运营结构 官僚体制和市场开销导致成本上涨 	<ul style="list-style-type: none"> 各业务部门流程不一致（时间和细节维度） 预算制定存在太多反复 过于依赖去年的预算和历史数据分析 	<ul style="list-style-type: none"> 细节性的预算开始于7月底并于次年年初结束 董事会批准的总体预算和细节预算不平衡 规划过程沦为解决预算差异
方案	<ul style="list-style-type: none"> 停止传统的由下至上的预算模式 相关的绩效考核系统 地区和分行设立目标 每季度准备滚动现金流预测 按收入的占比控制费用 	<ul style="list-style-type: none"> 流程简化 每个业务部门都要识别关键的绩效驱动因素，并基于此制定模型 主动且界定明确的沟通策略 实施标准化预算系统 滚动预算并行 报废一些旧式的预算系统 	<ul style="list-style-type: none"> 废除细节化的费用预算流程 基于基础假设，制定“五季度”，“五年”和“十年”规划 将随机建模与情景分析相结合 月度在模型中更新数据 将合适的驱动因素分解至KPI进行绩效管理 KPI和薪酬挂钩
效益	<ul style="list-style-type: none"> 总经营成本下降近60% 最近7年，股票收益回报率领先竞争者 	<ul style="list-style-type: none"> 业务部门灵活性提高，以应对预算要求 合并预算缩短至6个工作日 	<ul style="list-style-type: none"> 一旦经济环境和外部市场产生影响，模型可以迅速被修改 管理团队更加重视会影响KPI的事件 CEO预计节省150万美元

3. 预算框架

有效的战略规划和滚动预测：核心特征



战略规划和滚动预测需与核心商业目标及绩效管理体系紧密结合。



战略发展

- 年度
- 考虑外部动因：竞争者，监管，市场，客户
- 制定出一个能够分解至各业务部门计划中去的全方位战略，且可以有效考核

规划

- 年度
- 将六季度滚动预算作为始发点
- 将企业和部门战略转化为部门业务计划
- 确保战略发展阶段中及时更新的部门目标和业绩目标体现在六季度滚动预测中

滚动预测

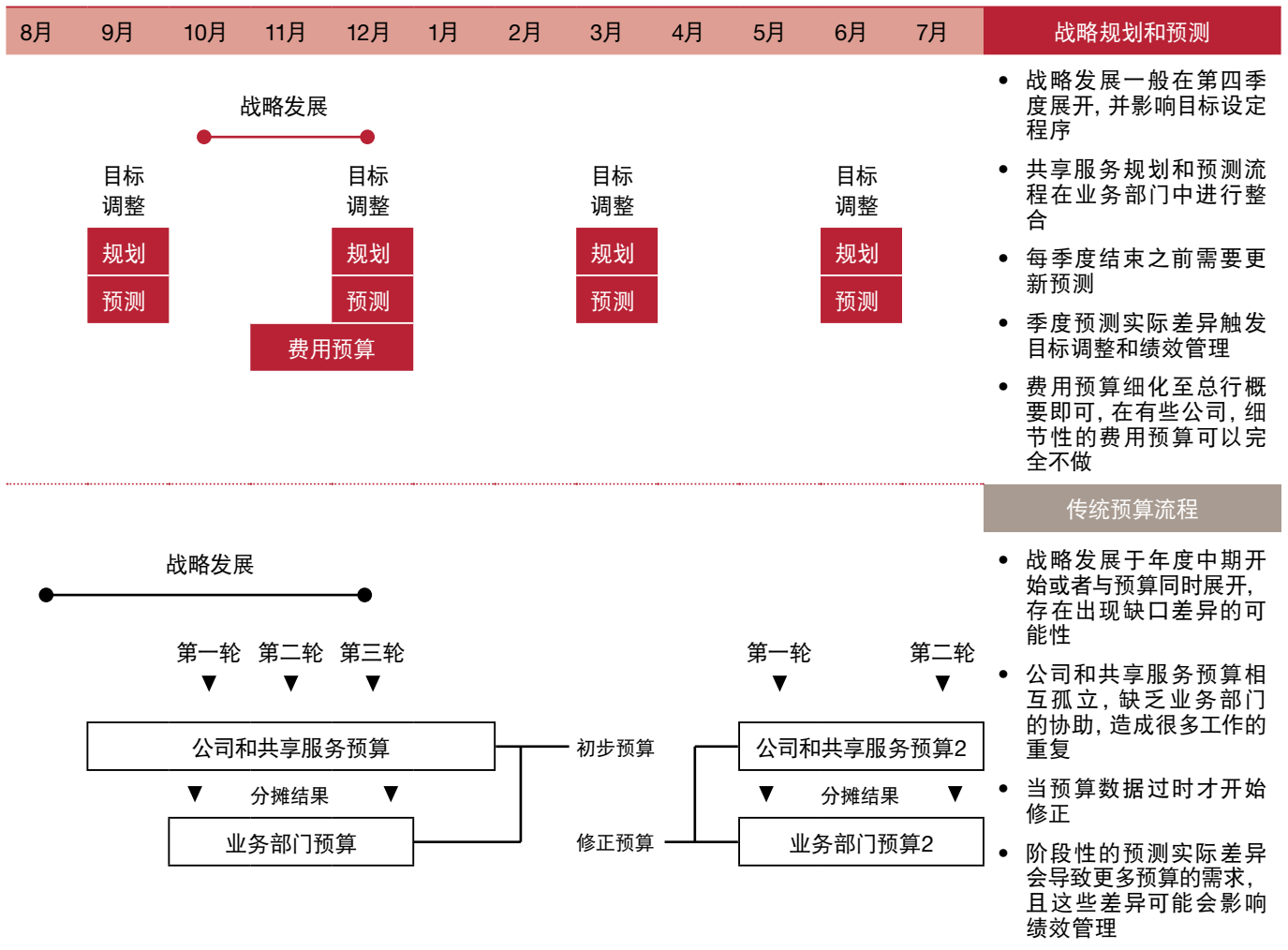
- 季度
- 一般在六个季度内发生
- 与年度规划流程高度整合
- 不断刷新年度计划

绩效管理

- 持续且灵活
- 与战略发展及滚动预算保持高度一致
- 基于一系列计划目标，预测目标，财务与非财务指标
- 奖励基于计划实际差异，预测实际差异，及可控的KPI

一个与战略发展整合的滚动预算，是与战略目标相关联，及时的且有效的。

滚动预算耗费的整体工作比传统预算要少，相关工作量均匀地分布于全年。从前反复修正过时预算的工作被滚动产生的新KPI所取代。过度的费用预算被舍弃。六季度滚动预算将会成为年度战略发展的推力，总而言之，金融机构制定下年计划会变得更加容易。



以下是实现有效战略策划，滚动预算和绩效管理的主要因素。

		战略发展	规划和滚动	绩效管理
作出改变	战略	考虑外部动因对战略目标的影响，如竞争者，市场，监管，客户等	保证计划开发和滚动预算流程的持续性和整合性	将考核指标和奖励与企业真正的目标保持一致
	构架	将可控的财务及非财务绩效指标与企业战略目标相结合	基于滚动预算制定年度计划，结合高阶费用预算和一般工作流程及工具	基于一系列计划目标，预测目标，财务与非财务指标制定奖励机制
	流程	将这些指标镶嵌入预财和规划流程，并与薪酬相挂钩，同时将资本配置纳入整体战略计划	取消冗余数据的收集，在业务部门内整合共享服务计划和预测流程，将成本预算与商业动因相挂钩	绩效考核中和薪酬核定中，考虑可控与不可控成本的比重
	人员	只涉及那些主管战略目标的管理人员	重新在目标设定，分析和衡量中安排企业资源，在企业中将计划和预测流程标准化	在企业中渗透核心绩效指标（一般为小于10个的KPI），并挂钩经理的薪酬核定
	技术	方法论和流程固化之后再考虑核心技术投入	合理说明数据结构和数据管理流程	简化所有流程和报告，尽可能取消手工处理
促使改变	变革管理	寻求公司，CFO和业务部门强有力的支持	考虑迂回转型，允许由下至上的费用预算在周期开始阶段校正修改	制定针对绩效和薪酬全面的沟通计划
	项目交付和设计管理	制定出可以获取，衡量并沟通效益的方法论	以在每个阶段分布实现效益，最大化资金自给为目标	确保薪酬体系与预测流程重新设计时的联动性

4. 普华永道如何帮助您

通过战略规划和预测，全方位实现财务转型

我们的财务团队致力于战略定义，更有效率的预财实施，持续的绩效管理，和预算流程的简化。我们的经验可以帮助您减少低价值的活动；定义新的流程输入输出和模型；记录并制定这些流程所需的工具和模板，使公司未来可以不断的改进这些流程。

公司业绩管理	发展相关且可操作的绩效指标，准确的成本管理信息，与KPI挂钩的奖金体制，是实现一个注重绩效的工作文化的重要步骤。
司库和资本管理	良好的流动性，风险和现金管理十分重要，需要较强的资本支出预测能力相辅助。资本管理应为整体战略规划和预测解决方案的集成。
可持续的成本下降	优越的成本管理信息能够帮助主管们识别减少成本的机会，并提供更多的透明度。更重要的是，这些信息为需要嵌入规划流程的管理报告奠定了基础，有效确保了成本降低的可持续性。
共享服务	很多企业和业务部门的领导忽视共享服务机构贡献的效益，成本和服务。需要考虑共享服务相关的费用驱动因素和成本分摊方法论。
财务系统实施	重建规划和预财流程时，公司应该考虑如何最好地利用现有的和新应用的技术。财务部门中应用的技术应能最大限度地创造一个整合财务平台，致力于自动化的最大化，提升数据质量，并在合理成本的前提下加强控制。
数据管理	成功地数据管理对实施可重复的规划和预测流程非常重要。为保证标准化且持续的报告功能，需要解决数据不一致的定义。
人员和变革	任何对规划流程有价值的变化都需要变革管理。无论是更核心的利益相关者/股东管理，还是重新设计奖金体系，变革管理能帮助财务转型有序进行。
企业并购整合	并购通常导致对模拟财务信息的需求，但同时需要规划流程更加灵活且更有洞察力。规划方法需要考虑每一个阶段的特殊性。



普华永道定制的方案会在战略规则及预测要求的基础上，注重于识别并沟通背后各职能间的业务驱动因素。

通过战略规划和预测，全方位实现财务转型

普华永道为世界前50银行中的44家和前50保险公司中的46家提供咨询服务，并且为全球范围内的投资经理，养老基金和对冲基金提供行业领先的服务。如此多样化的客户群使得我们可以通过独一无二的渠道获取同业见解，并使得我们能够制定应对各种客户特殊环境和条件的适用方案。

经验

我们的财务咨询团队拥有在财务转型各个领域中的专家。我们的财务变革服务整合了大型转型项目中的人力，技术和各项流程，并包含制定战略性规划流程，重建预算流程，和绩效管理体系的实施。我们将这些方案与ERP或其他优秀的分析应用程序和业务智能工具的结合。最重要的是，我们的服务考虑到了人员变革和相关利益者的管理，我们的方案确保使得这些变革得以稳固和持久。

思想领导地位

普华永道拥有先进的思维方法。我们的咨询团队屡次发表关于财务成本减少，绩效管理，流程优化等方面的白皮书，并一直在主要的行业会议和论坛中进行展示。我们及时的，深入且信息丰富的成果为影响金融服务领域的趋势提供了新思路，新观点和新的分析。

方法论和工具

普华永道对于驱动企业中的重大变革有一套详尽的方法论。大规模改革需要一个有序且灵活的处理方式。我们的变革转型方法论为管理层提供了实现财务变革成果的必要步骤。最重要的是，我们的方法论可以基于客户不同的企业文化，全球业务分布，时间表进行定制。这个变革转型方法论都配有相应的工具，模板和项目参考，以促进项目进程并保证质量。

附录：实施案例介绍

公司绩效管理评估和路径 图一 一家大型且多元的保险集团

问题	<p>客户的绩效管理报告体系依赖于非标准化且过于复杂的流程，缺乏数据和系统的整合。具体的挑战有：</p> <ul style="list-style-type: none">• 公司技术支持的报告工具并未被广泛使用，导致公司和业务部门规划和预算的流程缺乏标准化。• 管理报告有多个数据存储库，费用管理数据却缺乏整合。• 分摊程序设计得非常复杂，但是业务部门对此却缺乏理解。
方法	<p>普华永道财务功能的快速审查方法论和企业绩效管理工具使得普华和客户能在9周的时间内完成以下内容：</p> <ul style="list-style-type: none">• 开展超过35个横跨公司，业务部门和技术团队的访谈。• 设计出各种适用的流程图。• 识别关键原因，包括金融数据仓库和工具不被广泛应用的原因在于数据质量问题和数据缺口问题。
效益	<p>9周评估项目结束之时，以下的成本节约建议被主管们纳入年度计划：</p> <ul style="list-style-type: none">• 简化服务共享成本分摊方法论。• 为金融数据仓库提供更多的数据来源。• 停止使用过去的报告方式。• 将费用管理分析和金融数据仓库的报告环境相整合。• 停止使用旧式企业规划系统，并整合业务部门流程。

规划系统实施 — 一家大型的美国保险公司

问题	<p>客户原有的预算维护流程非常耗时，且由于使用者过于分散，导致工作高度重复。因此，更多的时间没有花费在分析上，而是耗费在系统和数据管理上。客户在新系统尝试上线失败8个月之后，寻求普华永道在项目管理上的帮助，以求成功实施其新的预算系统。</p>
方法	<p>普华永道帮助客户展开了快速评估，挖掘导致上线延迟和失败的根本原因。</p> <p>主要需要提及的方面包括：</p> <ul style="list-style-type: none">• 缺乏对项目关键路径的关注• 测试和培训上缺乏投资• 在项目范围上缺乏明确界定 <p>普华永道利用了现有的团队和结构，重新整合了资源。通过加强项目管理，保证了对于业务范围的有效控制。</p>
效益	<p>系统实施之后，平均每个分析员可以空余出25%更多的时间，用于分析工作。</p>

战略转型和实施 — 一家领先的欧洲人寿保险公司

问题	为了制定未来3-5年发展规划，客户需要调整长久以来实施的成本抑制政策，客户需要普华永道帮助制定可以协助实施新计划的框架。
方法	<p>普华永道和客户精诚合作，利用战略转型模型将战略愿景转化成具体的目标，指标和项目。作为工作的一部分，普华永道对客户现有业务组合中超过300个项目进行评估，以确定这些项目可量化的效益，及评估它们是否与总体战略保持一致。结果，重新调整了该组合中的项目，并相应变更了其优先级。</p> <p>同时，普华永道帮助客户重建了预算和规划流程。滚动预算和项目组合再平衡流程的实施协助增强了灵活性，使得客户可以更自如应对市场变化。</p> <p>普华永道同时帮助定制了一个具体的预算时间表，这个预算时间表包括项目实施路线图并将它们和每一项的截止日期联系起来。</p>
效益	战略转型模型的实施和相关项目组合评估使原有组合中的项目由原先300多个降至70个。重新整合后，为了实现预计利润而需要投入的资本投资大约下降了30%-35%，极大提升了财务业绩。滚动预算能提供持续的，多元的和较短期的目标，催生及时且相关决策制定的支持信息。

战略转型和实施预算诊断和路径图 — 一家美国商业银行

问题	由于一直受困于过度分散的财务体系和大量依赖手工操作的预算流程，客户寻求提升速度和准确性，缩短周期时间。考虑到转型项目的规模，客户要求普华永道迅速做出一个评估，以诊断出导致低效率的根本原因，并提供改进建议和初步路线图。
方法	普华永道设计出一个在线信息调查以识别和诊断现行流程中软肋及其根本原因。基于35位财务高管的匿名反馈，普华永道得以设计出一个得到股东确认并改善过的路线图。这些诊断和路径图设计耗时三周。
效益	初期的评估和诊断提升了财务部门利益相关者（股东）对项目的认可程度。不仅如此，这还帮助我们确认了许多潜在的，之前并未纳入的问题，以及将这些问题一并纳入解决方案的重要性。比如，这个调查凸显了以往模糊不清的问题，反映了以过度依赖于历史数据形成未来预测，企业内部考核指标不一致等问题的担忧。

公司绩效管理实施 — 一家大型 的金融担保公司

问题	普华永道协助提升客户预算和预财的流程和应用, 提升客户获利率和渠道获利率的能见度。
方法	普华永道的财务绩效团队通过和与一系列重要高管的访谈, 帮助完成需要支持分析性报告和规划要求所必须的信息需求和功能性需求。普华和客户通过设计一套新的预算和报告模型, 有效改善了数据流转和时间表问题。之后, 由一领先的绩效管理供应商主导了概念验证测试阶段, 实现新流程和模型的实施。普华协助客户完成设计, 并推动新流程和应用的上线。
效益	开始使用一个新的规划和企业绩效管理系统, 能够提供及时的关键信息和指标。预财精准度上升, 整体的预算时间和工作量大量被压缩。

管理信息快速实施 — 一家全 球性领先保险经纪公司

问题	由于管理信息存在时间有效性和实用性上的严重短板, 客户新的CEO和管理层迫切需要提升管理信息从而帮助他们更好的进行经营决策。
方法	普华帮助客户识别了问题和两个相关的工作流程: <ul style="list-style-type: none">• 对于关键绩效考核指标 (KPIs) 进行优先级划分: 对于提出的KPIs进行评估, 使KPIs可以很好地对经营策略和关键驱动力进行支撑。• 管理信息设计: 设计一个可以监控KPIs和为管理层纠正措施提供预警的经营仪表盘。
效益	新的管理信息数据流使得客户可以更加以顾客为导向, 且在目标市场选择战略上更加深思熟虑。它帮助管理层减少花费在研究历史数据上的时间, 更加关注前瞻性的事件。结果, 客户养成了持续精进的风气, 不断学习行业领先做法, 进一步持续提升管理流程。

滚动预算设计和实施——一家大型的欧洲投资银行

问题	核心股东需要5个月左右的周转时间才能就内部目标达成一致，使得客户受制于繁琐的预算流程和过时的预算数据。另外，一些波动性较大的交易无法进行预算预测和监控。客户希望普华设计一套问卷调查和目标预算模型来帮助其更好地理解行业领先实践的滚动预算的方法和方式，从而解决他们预算相关问题。
方法	普华永道设计了一个针对于金融领域和投资银行的滚动预测行业调查，这份调查通过网络，电话，和选择性面对面的方式进行。 普华永道也帮助客户重新设计了预算流程，其中包括了一个定制的滚动预算模型，这个模型融合了行业调查结果，“普华永道全球领先实践”方法和客户的愿景。
效益	问卷调查显示不存在一个放之四海而皆准的滚动预测方法。调查的结果和随后的设计对获取管理层支持，以及优化预算流程至关重要。 其中一个显著的收益是，CFO、公司管理部门和业务部门领导开始定期地针对于预算进行会议。这些会议对于提升预算信息质量有回溯检测的功效，同时也使得战略和经营性实施得到了更紧密的联系。

预算和报告流程优化——一家全球性的私募基金

问题	一家私人运输、物流公司在被收购之前的尽职调查中，被指出存在财务报告机构和IT系统等方面的问题。结果，私募基金对于其被收购之后提交的预测报告质量表示质疑。
方法	该私募客户聘请普华永道制定了一个100天计划，其中包括优化目标公司的预算，关账，合并报表和报告的职能。普华永道着重于提升管理报告和对会计科目进行标准化处理从而满足机构间报表合并的需求。 普华永道提出了很多建设性的意见，以协助流程化关账，重新设计预算，并配以指标报告和核心KPI。标准会计科目表中定义了报告要求，划分了需要合并信息中财务指标和非财务指标的优先级。同时评估了技术平台和公司绩效管理方法是否能够实现企业目标。
效益	目标公司的月结和合并报表流程有了显著的提升。原先他们需要25天来进行月结和相关的报告事宜。经过普华的努力，时间缩短了超过50%，将原来的天数缩短到了12天之内。同时，月度预算也变得更准确及有效。除此之外，由于实施了新的技术，公司可以更好地满足私募提出的分析和报告的需求。

联系我们

蔡欣溢 **Vincent Cai**

+86 (21) 2323 3256

vincent.x.cai@cn.pwc.com

关赫 **Herman Guan**

+86 (10) 6533 7653

herman.guan@cn.pwc.com

www.pwccn.com

© 2014 普华永道管理咨询（上海）有限公司。版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。
详情请进入www.pwc.com/structure。