



滚动预测的力量



执行摘要

7X24小时的业务运营影响造就了一个持续而又瞬息万变的环境。风险、波动和不确定性持续不断。公司不仅要预测并响应传统的竞争性活动，还要在中国、俄罗斯或印度等地展开日趋激烈的争夺。并且，任何经济动荡都具有近乎实时的深远影响。就以美国投资银行为例，在一周的时间内，这一经济支柱性产业土崩瓦解，并在全球范围内引起多米诺骨牌效应。

毫无疑问，对于这种变化感受最深的是CFO和财务部门。虽然业务战略、产品定位、运营时间和产品线改进的决策可能是在财务部门外部做出，但制定这些决策的基础是财务团队使用绩效报告和预测提供的关键数据和分析。具有前瞻性的财务团队意识到传统的战略预测不能完成这一任务，他们正在迅速采用更加动态的、滚动的和基于驱动因子的方法。

显然，规划和预测未来绩效的一个可靠而又灵活的方法是，确保企业能够为计划外情况做好准备。问题在于，什么是替代方案，如何实施？在2009，IBM Cognos绩效管理创新中心在欧洲各地实施了一系列的专题研讨会，来讨论这些话题。

接下来将介绍这些研讨会讨论的要点。这次研讨会的组织者是IBM Cognos创

新中心的主管Christoph Papenfuss，以及来自IBM Cognos创新中心的Stephen Brook。

当今的企业站在何处

该研讨会的领导者询问代表的意见，现在与10年前相比，能够更多地预测未来业务活动还是更少的预测。所有的代表都认为能够进行的预测显著减少。但是，当问及他们的计划和预测过程在同期是否有显著的改变，大多数代表回答没有实质性的改变。大多数听众仍然缺乏一个传统的年终预算和季度预测过程。

挑战在于预算被批准并实施的时候，一些在三个月以前由业务经理录入的数字已经过期了。当然，12个月以后，即使最好的计划和最明智的预测也不再相关。这就是70年前建立预算的方式，但如今它已不够适用。

企业面临的挑战在不断演变，在这个环境中优化绩效的方法也必须随之变化。改变预测模型是其中的关键，并且财务部门有责任推动它向前发展。

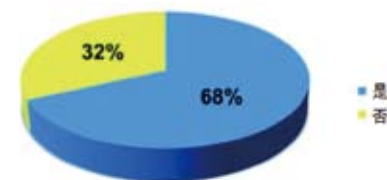
研讨会的组织者想要弄清楚的一件事是事件预测的主要焦点是什么。它主要确定未来最可能会是什么样子。基于此展望，业务经理能够对如何反应做出正确的决策。另

一方面，计划和预算详细说明未来将会是什么样子。这两个过程之间有明显的区别，公司应该将它们分开。

代表的简单分析

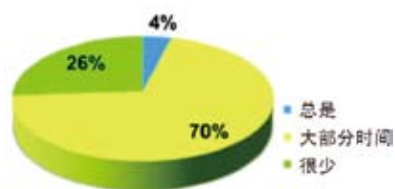
此次研讨会之前，IBM Cognos绩效管理创新中心给所有与会者分发了一份调查问卷。

1/ 业务经理是否将计划视为一个高价值活动？



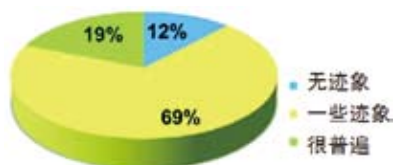
该调查显示，接近三分之一的业务经理没有将计划看作是一个高价值活动。这是一个很严重的问题。尽管财务团队有责任管理驱动业务决策制定的预测过程，但是业务本身提供并拥有这些数据。业务经理越少地参与到该流程中，他/她就会有更少的时间致力于提供准确的未来展望。不准确的数字使得业务关键过程变得毫无意义。问题在于它被看作是一个结算过程，而不是一个帮助他们的业务过程。应该将它看作是一个退后一步并考虑影响其业务的机遇和挑战的机会。事实上很多经理没有这样做，这着实令人担忧。

2/ 业务经理对结果是否有信心?



预测意在强调未来决策和指导表现,但令人担忧的是四分之一以上的人不信任他们。Papenfuss还指出一点,70%的人说其预测“大部分时间”都是正确的,这并没有让人宽慰多少。他的观点是,预测在“大部分时间”正确是出于运气。Papenfuss先生认为,如果市场一直波动不定,或者如果一个竞争者做出了一个出乎意料的举动,这些预测将不会帮助预测这个可能的结果。只有4%的人相信结果总是在预料之中。然而,低于1/25的企业对他们的预测数字完全有信心。

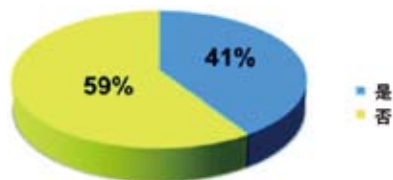
3/ 经理是否有协商计划或沙袋预算的积极性?



在很多企业中,预测不仅仅用于指导决策制定,它还用于设置奖金分发的基准。然而,这致使业务经理们“研究此系统”来确保他们在年底获得物质奖励。当业务经理提交他们对销售的预测时,他们经常轻描淡写,或者“沙袋化”预计的数字来确保轻易达到这些数据。然而,这种不精确导致未来业务的一个不现实的构图,而它会使有潜在危害的决策被制定出来。试想一下,

如果一个销售团队认为他们能够在一个季度内达到100的销售量,但预测销售量为80。基于这个信息,制造商仅仅会购买制造80个产品所需的原材料,并且可能丢失25%的销售机会。

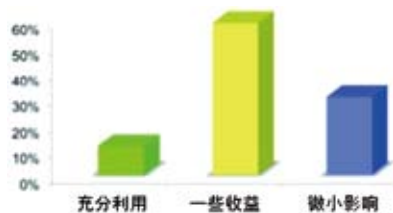
4/ 计划是否能够确定所有主要方案对关键措施的影响?



研讨会的组织者认为,每个企业需要能够将每个新的项目或方案直接联系到当前或将来的资产负债表或者盈亏账目上去。然而这个调查突出显示了2/5的企业忽略了那些会在实质上影响将来数据的项目。

举例来说,当与会者被问及他们是否制定预测或追踪他们的技术投入是否会影响业务时,大多数人承认他们没有预见到这些。这些遗漏将对未来绩效产生一个不完整的看法。

5/ 技术带来的全部好处有多少?

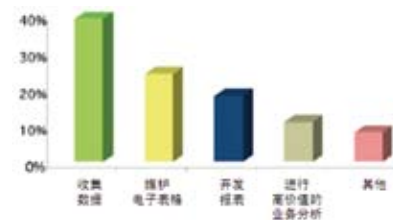


虽然很多受访者通过引入新系统改善过程,通常只有一部分收益被实现。

在过去十年里,技术已经极大地、积极地影响到我们个人的生活和工作——比如BlackBerrys、移动电话、社交网站和卫星导航。对旧工具的持续依赖性在一个越来越多地依赖技术的世界中是有违常规的。

从与会者得知,远离电子表格是一个文化上的挑战。太多的员工不愿意远离过时的电子表格而转移到现代技术上去。太多的人在其整个工作生涯中使用电子表格,他们认为很难再去使用另一个解决方法。

6/ 分析师将他们的时间花在哪里?



调查结果显示,分析师花费了大多数时间在低增值任务上。Papenfuss先生和Brook先生认为这种情况必须予以扭转。分析师必须花费更多的时间来进行高价值的分析和其他活动,如会见他们的业务合作伙伴。出现该调查结果的原因在于对电子表格的大量使用。另一方面,现代的绩效管理技术提供自动化许多低价值工作的方法。

绩效管理解决方案不是手动准备电子表格,并通过实际的滚动时间范围加载它们,而是提供能力来集中维护模型、自动化数据装载,并利用标准的机制来执行复杂数据的月度处理。

C) 新的世界, 新的方法

很显然, 我们需要一种新的预测方法, 但是这里有一个问题, 就是那应该是什么?

在决定新的方法之前, 该研讨会的组织者询问讨论组, 预测应该达到什么目的:

预测是定期更新对未来绩效的当前观点, 以反映新的或变化中的信息的过程。它是基于分析当前和历史数据来决定未来趋势的过程。

为了将它分解开来, Papenfuss先生认为一个预测应当是对中期预测的准备和巩固。这通常包含外部市场因素, 如市场规模和份额、销售额、资本支出、生产和运营费用, 以及其他关键业务度量。

他认为当前的静态预测方法不再适应如今的业务环境。当竞争者不那么活跃、客户更加可预测且市场不再那么波动时, 每12个月预测新的数据足够反映新的或改变的信息。然而, 这对于管理如今的业务挑战来说不够频繁。

D) 远离12个月预测的挑战

很显然, 研讨会中的大多数财务总监都能够理解年度预测不够好。然而很少人提出替代方案。在考虑这些替代方案将会是什么之前, 研讨会的组织者审视了一下这么多公司仍然依赖于静态预测的原因。

下面是一些原因:

预测是一个耗时的过程

许多代表说他们发现预测和计划过程耗时、昂贵并且集中于细节。

一个对与会者的调查显示, 创建下一财务年12个月的详细预测需要平均花费三到四个月的时间。这显然使得常规的预测成为一个逻辑上的挑战。

文化挑战

许多公司将预测视为一个计划更新。一个提交的预测变成一个新的目标。这会导致危险的博弈行为。预测人员不再提供客观的视角, 而是提供一个他们感到舒服的数据。举例来说, 一个销售经理将提交能够达到的销售数据, 而不是逼真的市场评估数据。如果销售量变高, 这将相应地导致问题: 产品和资源短缺将产生问题。

技术

人们在他们的整个职业生涯中使用电子表格, 他们不情愿离开他们认为“足够好”的工具, 更重要的是, 这些工具对他们来说更熟悉。

在强大的绩效管理软件出现之前, 缺乏足够的技术成为实现最佳预测的一个障碍。当今, 技术具有集成、灵活和易于使用的特点, 正如IBM Cognos 8能很好地用于支持预测的最佳实践流程。这些平台使公司们能够显著加速其流程并自动化处理步骤。这就使分析师和业务经理能够花费更多时间在高价值工作上面, 而不是简单的数据采集和电子表格维护。

结论是, 限制预测价值的不是技术的潜力, 而是操作业务的过程。

E) 滚动预测

很显然我们需要一个固定的预测方法来支持决策制定。

为应对这一需求, 许多公司正在逐步采用滚动预测方法。

远离静态预测方法的公司往往有更高的预测精度, 更快的循环时间, 更少对财务团队的管理, 更好的业务参与度和更多明智的决策制定。

研讨会的组织者阐述了企业们采用滚动预测时会体验到的一些关键收益。

确保一个一致的未来时间范围: 研讨会的组织者使用驾驶比喻来说明这一点。在驾驶的时候, 您需要一个对前方马路的一致视角, 这样才能够有足够的时间对没有预料的障碍或危险做出反应。对业务绩效的前瞻性预测也是如此。如果对一个业务绩效的年度预测截止到12月31日, 在12月中期财务团队没有对于1月1日预期的看法。业务不会在任意时间停止, 并且预测必须能够反应这一点。

为未来计划周期提供一个基线: 一个滚动预测是持续更新的, 因此当到了汇集年度计划和预算时, 财务团队将已经对未来有一个基准的“照常营业”看法。这在整个过程开始时需要大量艰辛工作来搜集数据。

捕获变化带来的长期影响: 一个项目很少正好适合一个财务年或财务周期, 但是很显然您在获得一个项目结果之前必须花费资金。一个传统的预测为实现结果的时间人为地设定一个最后期限。例如, 在一个财务年, 资金经常用于一个技术实现, 而回报在接下来的一个财务年之前是看不到的。结果, 长期的和具有潜在利益的项目会在削减成本的时候被取消。在经济困难的时候, 这是尤其可能的。

对于未来的现实看法: 当被问及在一个触发事件(如竞争者的产品发布)以后开发一个新的预测需要多长时间时, 42%的人说需要7天或者更长时间。然而, 代表们认为业务必须能够更快地基于事件或者外部影响建立一个新的预测。例如, 如果一个竞争者发布一个新的产品。或者如果银行提高或降低利率, 影响消费者支出和/或业务本身偿还贷款的能力。这些是可能会改变业务将来绩效的事件, 必须迅速认识到这些事件。与静态年

度预测相比，滚动预测能够在觉察到业务决策制定的时间点得到定期更新。

减轻财务团队巨大的行政负担： 预测过程是劳动密集型的耗时过程，财务团队的士气可能受到影响。最好的预测方法不仅仅需要更频繁地生成预测，而且要移除过程中不必要的细节。在一个每周预测中包含预测的租金或薪金成本是没有意义的，因为这些项目不会每周都改变，它只会使报告陷入困境。所有这些因素降低用在管理上的总时间，并提高专注于战略活动上的时间。同样地也需要有更好的技术来支持这个过程，因为电子表格不能应对一个更加严格和定期预测的过程。

F) 理解滚动预测的局限性

虽然许多企业能从滚动预测中获益，但它并非对所有企业适合。或许会有一些行业，对它们来说12个月的静态预测就足够了，然而，这些情况越来越少。

重要的是，对于这些考虑迁移到滚动预测的企业来说，理解没有一个“一刀切”的方法很重要。处理变更的正确方法完全依赖于您的业务和它的决策制定需求。每家公司必须制定决策，来为他们特定的业务服务。

Papenfuss先生警告说，小心那些想让您迁移到滚动预测的人，并列出一一些需要牢记的方面：

了解您的业务节奏： 尽管滚动预测允许您提出一个业务经常调整的看法，但时间范围必须与您的业务自然节奏相符。例如，制药公司有一个特定药物赢利的17年滚动预测，可

作为产品专利的持续时间长度。但是其他业务不应将这个时间范围作为一个指导。考虑一下投资银行和零售银行吧。尽管90天的预测对零售银行就足够了，但它对于投资银行快速变化的世界来说是不够的。

了解您的预测能力： 每个人都希望有个水晶球去预测将会发生什么，但这是不可能的。尝试去预测销售团队12个月的花费是没有意义的。首先，这几乎是不可能的，因此得到的数据很有可能是错误的。其次，不太可能有任何需要去事先了解这12个月的数据。预测的详细程度应该由决策制定的需求来决定。仅仅预测您制定下一个决策所需要的数字。企业不应该尝试过度提高目标并为此预测数据。

避免在年度性能指标方面制造混乱： 在很多的企业中，获得奖金取决于是否达到预测的数字。该研讨会的组织者相信这个想法是非常危险的。首先，它可能导致夸大预测。其次，如果竞争者的增长速度比您的企业要快，即使您达到了预测的数字，但相对于市场来说并不是一个好的绩效。甚至您最终要奖励那些表现处于市场平均水平以下的员工。反之亦然。可能会出现很困难的市场局面，您没有达到目标。然而，如果您的增长速度比您的竞争者要快，那么员工应该受到奖赏。结论是，预测数字必须与奖励奖金分开。

G) 设计滚动预测

如前所述，没有一刀切的滚动预测。对于各个企业来说，有些方面企业在设计一个适合他们的方案时必须加以考虑。

目的

在考虑一个不同的预测因素之前，必须很清楚地定义它的目的。只有这样业务经理才能提供正确的信息。目的必须概述了所设计的预测要支持的业务决策或计划。这有助于让预测完全关注于支持相关的决策制定。

内容

定义准确的预测变量很关键。首先，研讨会的组织者认为很多企业在与决策制定无关的预测项目上花费了太长的时间。例如，他们让销售团队去预测房租或者电费。由于业务经理很少涉及这些领域，这将导致他们更少地参与到这个过程中去。实际上，财务团队需要确定准确的驱动力和信息需求，从而最好地支持开发有意义的预测。因此，他们需要使用业务员工理解的语言来询问预测意见。例如，您相信您能够留住多少客户，或者您在下一个季度需要参加多少次展销会？这会让业务经理更多地参与到预测过程中。

预测相关的项目也是一个问题，而不是这些财务部门只是简单地形成预测的习惯。研讨会的组织者也鼓励企业去考虑新的预测度量标准，如用户满意度或客户有效期。这些都会对绩效造成实际的影响。

时间范围： 对于财务团队来说，定义预测的周期很关键。不同的企业之间，以及同一企业内不同项目之间，周期都是不同的。例如，预测甚至可能只是一个星期的问题，如圣诞节期间的零售，也可能是很多年的问题，如某个地区的人口增长。





还要关注固定的结束日期；一个滚动结束日期（如第四季度）或者基于其他变量可变的结束日期，如销售旺季。

详细程度

就像前面所说的那样，要满足预测能力可提供详情的需要，来帮助设置合理的极限，这是很关键的。企业越想展望更遥远的未来，就越有可能犯错，如下图所示。

在预测的需要和现实之间实现平衡是一个挑战。它应该是以下内容的完美平衡：

- 需要何时做出决策？
- 为了做出决策，最少需要多少信息？
- 做错会产生什么后果？

场景

最基本的场景是基于现有内部和外部影响者的信息，来预测未来最可能的产出。但是没有哪个新技术能够进行完全准确的预测。因此，最佳实践是企业使用场景进行规划。应该要求一个业务经理去思考可能影响绩效的诸多场景，而不是仅仅提供一个预测。这可能会包括经济状况非常差或者非常好的时候，他会思考企业如何动作。或者，一个场景

可以考虑一个具体事件，如两个竞争对手的合并或者一次主要恐怖袭击。在场景中思考会让企业开发一个更全面的蓝图，能为风险和机遇做出反应打下更好的基础。

频率

一个滚动预测一年预测不止一次，但实际的预测执行频率如何？这同样取决于业务。该研讨会的组织者指出三种不同的因素会影响决策：

- 外部需要—报告给股东、投资者和市场
- 管理决策制定需求—关键的预测驱动力
- 运营需要（与业务资源分配相关）

该研讨会的组织者强调，企业不应该允许他们向外部报告的承诺来过多地支配他们的前瞻性预测。最终预测应该用于业务决策制定，而不是要满足外部的需要。例如，像谷歌或可口可乐这样的公司甚至不会提供关于未来绩效的外部指示。谷歌首席执行官Eric Schmidt声称：

“我了解，不去提供指导会产生费用。我们不这么做是因为我们的业务在不断变化，我们必须覆盖很宽的范围，并且我不认为那样做会有用的。”

过于关注未来外部需求的报告，这将会蚕食掉花费在管理报告和指导决策制定上的时间。

参与

在很多企业中，财务有责任去编排和准备预测。尽管业务经理可能会提供有限的输入，可担子会落在财务团队身上。有公司报告说这种方式导致了两个潜在的问题：

- 从业务中有限的买入。
- 财务团队忙于进行数据收集，而不是分析。

企业正在向一个高参与的模型转型。业务经理创建一个预测，财务团队提供有价值的观点。这种方法加速了这个进程。作为一个团队来运作，在确保业务经理参与的同时，还有助于确保预测内容更加相关。这需要很长的时间才能确保他们不仅仅是将预测过程看作是一个重要的业务活动。

H) 改变并驾驭差异

针对企业进行滚动预测并选择正确的技术平台来支持它，这是制定决策的一个方面。然而，改变一个长期存在的过程是另一方

面。它需要很谨慎地规划，并且关键的是，它必须有高级别的买入来增加它的认可度。

该研讨会的组织者相信，这种挑战是强调高管和业务经理的关键利益。一个需要记得的关键点是高级经理必须看到投资回报。而业务经理需要看到这个改变将为他们业务过程带来的价值。

根据以往的经验，推荐以下三件事：

1/ 通过参与来做出承诺：不要仅仅展示或告诉业务主管新预测方法的优势——让他们参与到改变的过程中去。如果高管能够在实际操作中看到潜在的利益，他们可能会更加支持这个项目。

2/ 检查预测的状况：做法最好的公司会度量并监控特定的性能指标，来评估其预测过程的状况。这有助于发现问题。关键的度量是：预测准确度（实际值和预测值），处理周期时间（过程开始到结束的时间），以及高管的自信度。度量必须经常进行，并且应沟通结果。公司会发现这些度量有助于促进改变。

3/ 最大限度利用财务团队资源：财务团队应该专注于三件事——事务处理支持、风险管

理和决策制定。关键在于向业务领导强调对后两个对业务和绩效的价值最大，但是大多数财务团队的时间是被事务处理支持所占用的。滚动预测将改变这点。另一件需要强调的是，转向滚动预测有助于将员工保留在财务团队中。聪明的财务主管不会将其时间用在管理和事务处理支持上，如果强迫他们做这些事情，他们会离职。

4/ 快速获得动力：太多的项目在启动时会产生很多让人兴奋的事情，但是好几个月都不会有交付成果。这对于一个项目来说肯定是一个煎熬的过程，它会让人丧失动力。一个好的做法是确保每三个月都会交付有意义的、明确的结果。然后，您的市场营销精力应该集中在广泛宣传这些成功，确保人们充分了解它。

结束语

所有的与会者都同意，在当今逐渐增长的且不稳定的、复杂的、充满竞争的全球市场中，实现绩效管理更像一个挑战。

在这种环境中，预测变为一个极其重要的管理过程。为了抓住正确的机遇，为了满足

投资者的要求，以及在风险出现时对其进行识别，很关键的一点就是深入了解潜在的未来发展。管理不能再依赖于传统的管理工具，这些工具在50年前，或者甚至10年是有用的。

在应对过程中，越来越多的企业已经或者正准备从静态预测模型转型到一个利用滚动时间范围的预测模型。该研讨会的参与者认为这将会更好地支持决策制定过程。

然而，这不会在一夜之间发生，因为它需要过程、文化和技术的改变。为了实现变更管理，谨慎地规划、领导能力、市场营销技巧、业务支持以及最佳实践技术都是需要的。然而，有了正确的技术和献身精神，成功引入滚动预测是可以完成的，并且全球成千上万的企业已经从中受益匪浅。

更多的资源，请咨询：

i) 规划和绩效管理的最佳实践，

David Axson

ii) IBM Cognos 绩效管理创新中心：

cicpm@us.ibm.com





© 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。