



2021年计划、预算及
预测全球调查
行业洞察报告



目录



前言



关于本调查



01 新冠疫情影响



本地联络人



02 可持续财务



03 工具和技术运用

前言



前言



01 新冠疫情影响



02 可持续财务



03 工具和技术运用



关于本调查



本地联络人

我很高兴与大家分享我们最新的全球计划、预算和预测调查结果。

本次调查旨在了解计划、预算和预测在助力组织有效管理绩效和改善决策方面发挥的关键作用。

今年的调查覆盖以下七个主题，这份报告将在接下来的几个月里随着每个主题的发布而更新。第一次发布侧重于三个主题：新冠疫情影响，可持续财务，工具和技术运用。我们主要的发现是：

1. 新冠疫情影响 — 在全球新冠疫情期间，计划、预算和预测流程备受关注，因为各组织需要持续地针对不同情况制定计划。在疫情之前，流程、模型和支持技术已经过时，因此，超过60%的受访者现在正计划改变其组织的工作方式。

2. 可持续财务 — 我们必须立即采取行动应对气候变化。考虑到计划、预算和预测在绩效管理和资本分配以推动创新和投资方面发挥着关键作用，将可持续性考虑其中是至关重要的。领先的组织现在正在采取措施，不只是将传统的财务指标作为管理信息的一部分，而是确保可持续性指标和措施纳入到他们的计划过程中。

3. 工具和技术运用 — 电子表格仍然占主导地位，但在计划、预算和预测方面使用电子表格的情况正开始减少。通过一组完全不同的电子表格，很难实现基于数据驱动的预测算法以快速模拟场景和连接整个组织的计划的愿望。企业现在也越来越多地使用一种以上的工具——在大多数情况下，这是因为各部门在云端自行采购工具。

我们希望您在探索未来计划、预算和预测的各种机会时能喜欢这份报告。与往常一样，我们乐于倾听您对当前趋势的看法，如您希望后续对标报告纳入新的内容，也欢迎联系我们。

如您希望就调查结果探讨贵组织的潜在机遇，我们的计划、预算及预测专业人士将很乐意与您交流。请联系当地专家了解更多信息。



Martin Jermyn
计划、预算及预测
全球调查领导人
+44 20 7007 3240
mjermyn@deloitte.co.uk



新冠疫情影响



前言



01 新冠疫情影响



02 可持续财务



03 工具和技术运用



关于本调查



本地联络人



新冠疫情影响



前言

01 新冠疫情影响

02 可持续财务

03 工具和技术运用

关于本调查

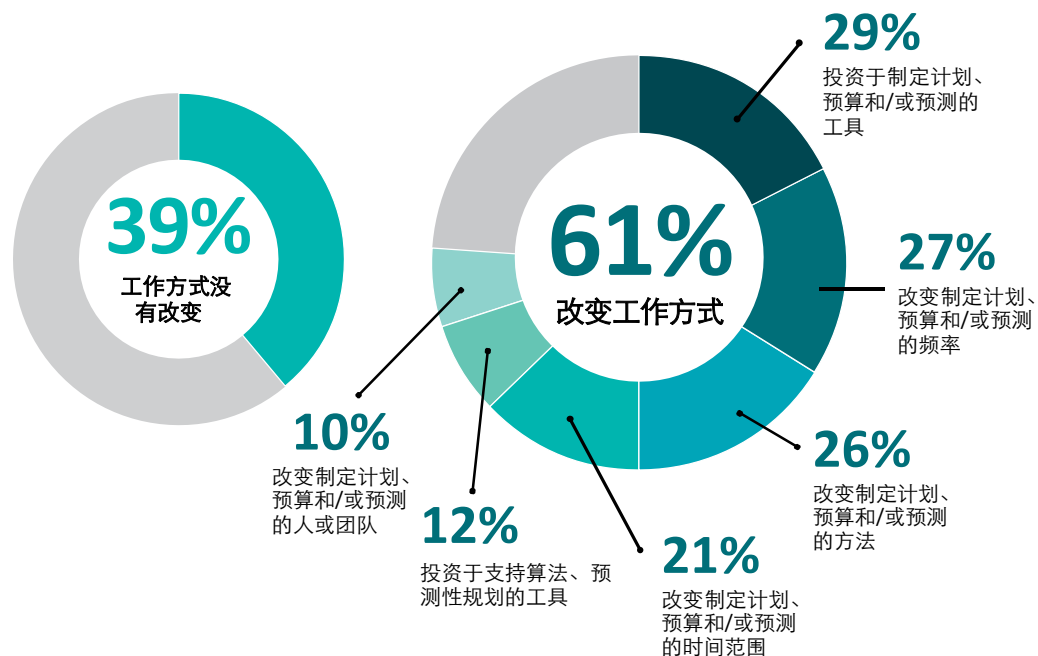
本地联络人

2020年3月11日，世界卫生组织（WHO）宣布新冠肺炎(COVID-19)为全球性流行病。随着疫情带来的不确定性加剧，计划、预算和预测变得更加重要，也更加具有挑战性。

新冠疫情影响下，随着传统财务、规划和分析（FP&A）流程和输入的缺点暴露，**不完整的计划、预算和预测流程备受人们关注**。新冠疫情也带来了新的挑战，包括需要不断地运行相关场景、计划或有事项，同时创建新模型、重新思考数据源和策略——所有这些都是远程工作的情况下进行的。

超过60%的受访者正在改变或计划改变其组织的工作方式，这是新冠疫情的直接结果——特别是在计划、预算和预测是基于先前假设，模型和数据，这已无法使用，特别是在新冠疫情爆发的早期阶段。

新冠疫情如何改变工作方式





前言



01 新冠疫情影响



02 可持续财务



03 工具和技术运用



关于本调查



本地联络人

29%的受访者考虑投资工具和技术；27%的受访者正在考虑改变制定计划、预算和预测的频率；26%的人正在考虑改变他们使用的方法。同时，我们期望更多的使用基于场景的预测，来帮助企业组织找到一种评估不同可选方案的方法。

在那些希望做出改变的受访者中，大多数都寻求对业务流程进行改变，或者在投资于工具和技术的同时对业务流程进行改变。**投资于工具和技术本身并不是一个高招**，往往不能达到预期的结果。这就是为什么我们担忧政府及公共部门行业（28%）及能源及资源行业（27%）的大部分受访者只考虑投资于工具和技术。

这场全球新冠疫情产生了重大影响。面对新冠疫情和其他挑战，CFO和FP&A负责人将需要改进计划、预算和预测，使之更灵活、更大规模，以适应不断变化的业务需求。

根据与首席财务官（CFO）和财务规划与分析（FP&A）负责人的讨论，我们看到了领先组织：

- 逐渐将重点放在首先构建场景，然后思考它们对业务的影响；
- 更关注于来自现场的原始数据和见解，而不是数据的聚合；
- 要求将外部数据与公司数据进行整合，以产生可操作的见解。

此外，业务领导者希望FP&A团队执行一个更敏捷和有效的计划流程，以帮助他们适应不断变化的业务情况。这促使CFO和FP&A负责人重新思考财务分析工作、工具、技能和工作地点，以适应未来的需求。





可持续财务



前言



01 新冠疫情影响



02 可持续财务



03 工具和技术运用



关于本调查



本地联络人

可持续财务

我们在调查中使用了“可持续财务”一词来涵盖各种主题，如环境、社会、治理问题（公司战略集团ESG），以及要求首席财务官（CFO）和审计委员会的关注的、与气候相关财务信息披露工作组（TCFD）一致的非财务报告和披露。

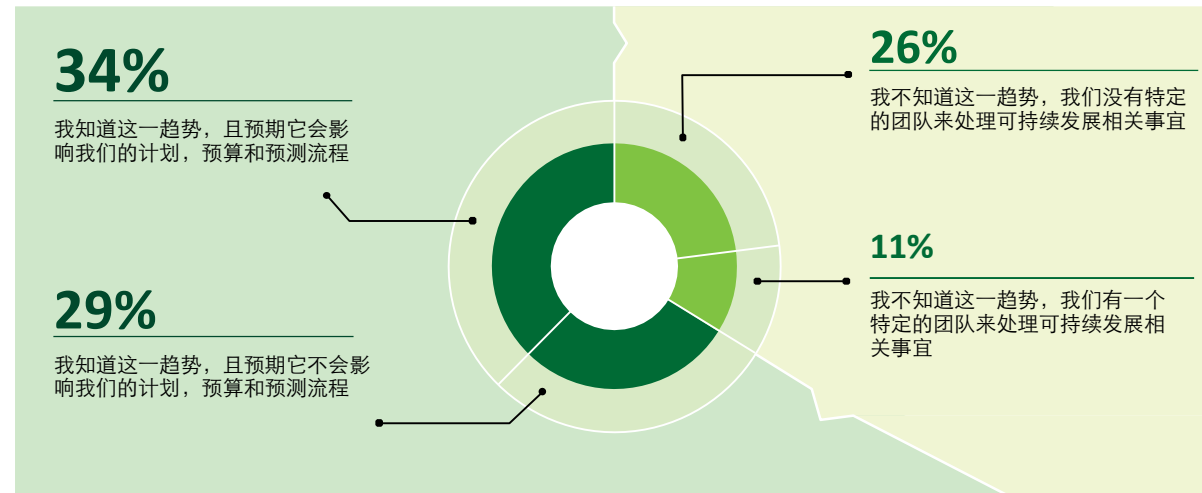
理解可持续财务对于真正肩负社会责任至关重要。世界正在要求企业进行改变。主旨很明确：满足更高的社会责任期望。承担社会责任，并认真实践。客户要求企业开展可持续财务。员工和投资者都希望如此，而且逐渐地，监管机构也会要求如此。

计划、预算和预测是组织如何管理财务和运营绩效的核心，随着时间的推移，我们希望可持续性完全融入到计划、预算和预测过程中。

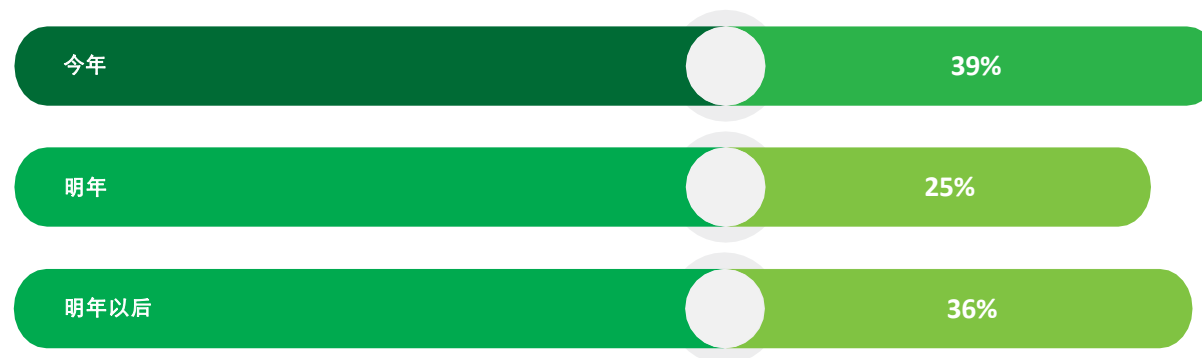
总体而言，63%的受访者了解可持续财务，但不同行业和组织规模的回答各不相同。34%的受访者了解可持续财务，并预期它会影响计划、预算和预测流程，其中64%的受访者预期这种影响将在今年或明年发生。

在调查中，29%的企业组织意识到可持续财务，但并不预期它对计划、预算和预测有任何影响。

企业组织如何了解到可持续财务，以及它对计划的影响



企业组织认为何时可持续财务将影响并改变计划流程



前言

01 新冠疫情影响

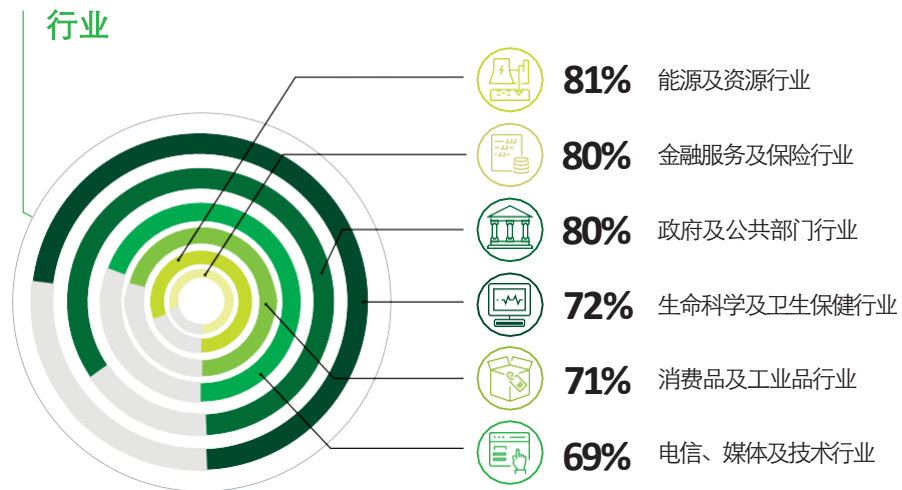
02 可持续财务

03 工具和技术运用

关于本调查

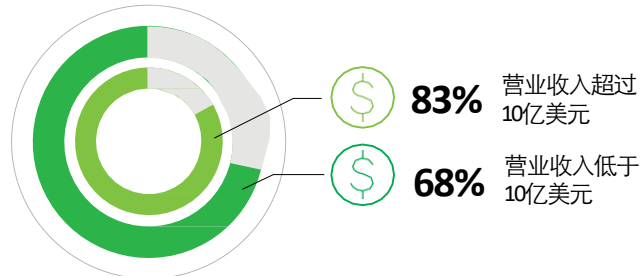
本地联络人

不同行业类别对可持续财务的了解



对可持续财务的认知在所有行业中都是广泛一致的。我们毫不意外地发现，能源及资源行业的受访者（81%）比其他行业的受访者略微更了解可持续财务及其影响。

不同组织规模的企业对可持续财务的了解
营业收入超过10亿美元/低于10亿美元



根据与首席财务官（CFO）和财务规划与分析（FP&A）负责人的讨论，我们看到了领先组织：

- 将可持续发展指标和措施纳入计划、预算和预测流程和审查周期中；
- 不局限于传统的财务指标，将社会和环境信息作为其管理信息的一部分；
- 调整资本投资评估过程，以整合社会和环境问题。

工具和技术运用



前言



01 新冠疫情影响



02 可持续财务



03 工具和技术运用



关于本调查



本地联络人



工具和技术运用



前言

01 新冠疫情影响

02 可持续财务

03 工具和技术运用

关于本调查

本地联络人

随着技术的不断进步，新的工具和技术不断涌现，组织可以利用这些工具和技术，而且基于云的解决方案通常更容易访问，因此组织可以更方便地利用这些工具和技术。

电子表格仍然在计划、预算和预测方面占据主导地位，但它们的使用正在减少。电子表格继续为财务专业人员提供最大的灵活性，但随着组织寻求标准化、协作性、以及连接财务与非财务职能，其他工具和技术将更加适合。

场景规划、实时报告和预测规划的使用逐渐增多，这也推动了更复杂工具和技术的采用

利用工具和技术进行计划、预算和预测

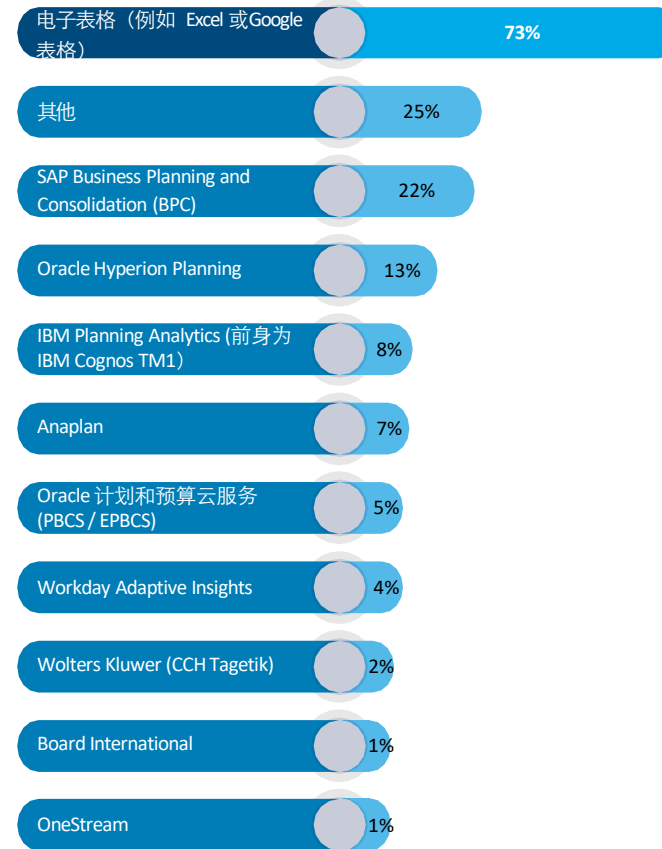
30%的组织只使用电子表格来准备计划、预算和预测——这一比例从2014年的37%下降。这表明电子表格仍然是最广泛使用的工具，尽管它们的使用有下降的趋势。

我们也看到越来越多的人使用软件即服务（SaaS）工具，这些工具来自供应商，如Anaplan和Oracle。这些工具具有定期更新特性和功能的额外好处，而且不需要进行昂贵和耗时的升级。

我们的调查表明，工具和技术的使用随着公司的规模而增加。大多数营业收入低于10亿美元的组织只使用电子表格。相比之下，对于营业收入超过100亿美元的组织而言，这一比例仅为9%。这些调查结果在所有行业和地理区域都是一致的。

如预期，由于业务的规模和复杂性，以及需要推动跨部门和地域协作，大型组织可能需要更复杂的工具。

在制定计划、预算和预测上使用的工具



前言

01 新冠疫情影响

02 可持续财务

03 工具和技术运用

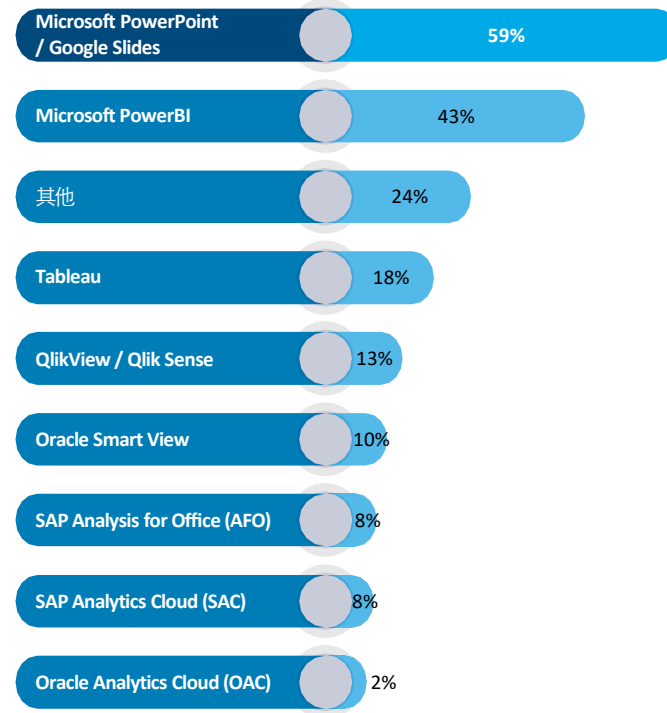
关于本调查

本地联络人

管理信息 (MI) 工具和技术的使用

传统上，开发MI和识别商业见解是一个手工、繁琐且耗时的过程。随着内部和外部数据的激增，企业组织越来越多地寻求利用工具来提供自助服务的能力，以实现及时的决策。

生成管理信息的工具



前言

01 新冠疫情影响

02 可持续财务

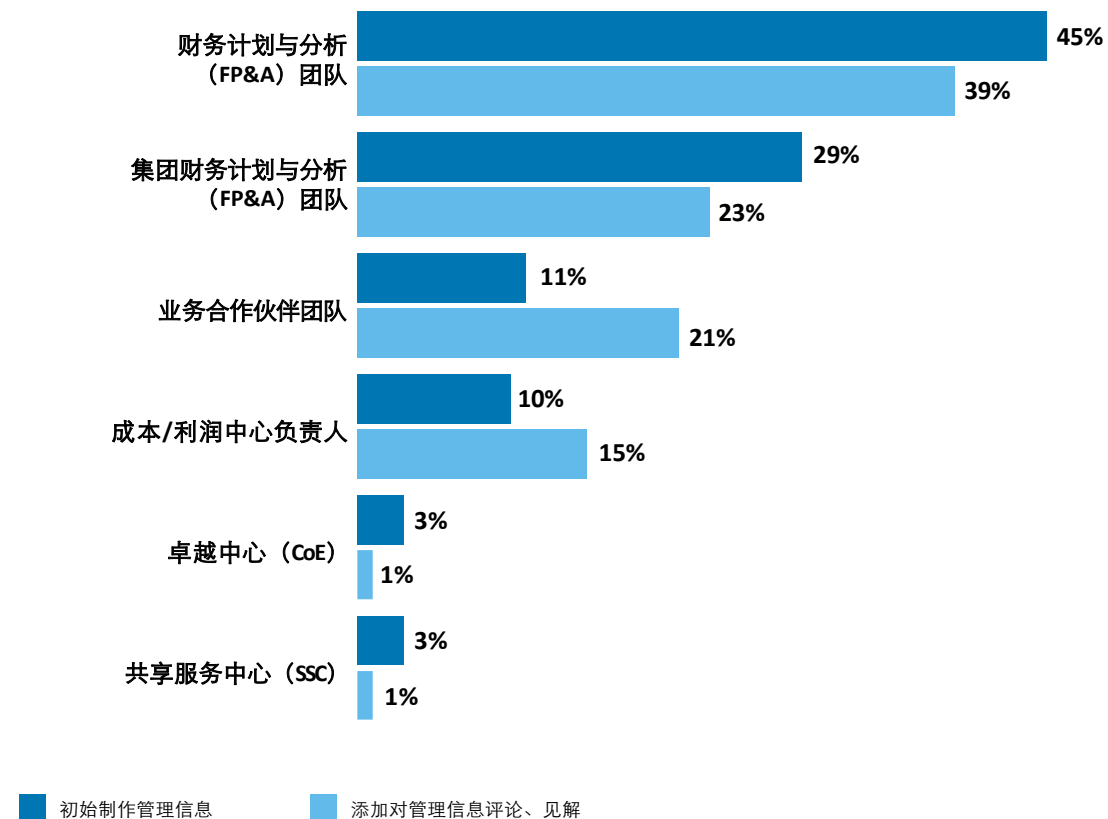
03 工具和技术运用

关于本调查

本地联络人

绝大多数受访者使用自动和手动混合的方式生成管理信息（85%），并具有一定的自助服务能力（80%）。财务计划与分析（FP&A）团队通常负责MI的初始制作（45%）和添加评论/见解（39%）。

负责管理信息的初始制作，和添加评论/见解



根据与首席财务官（CFO）和财务规划与分析（FP&A）负责人的讨论，我们看到了领先组织：

- 增加对基于云的工具的投资，以支持向更敏捷和高效的规划流程（如场景规划）的过渡；
- 转向人工与数据驱动、预测算法结合的预算工作流程；
- 采用自助服务和智能代理，以了解个人需要什么业务信息，并主动交付这些信息。

此外，非财务职能，如销售、供应链和人力资源，正在对财务部门提出更高的期望，以连接企业组织并提供有意义的见解。这导致CFO和财务负责人投资于创新的工具和技术。

关于本调查



前言



01 新冠疫情影响



02 可持续财务



03 工具和技术运用



关于本调查



本地联络人

德勤2021年调查收到来自多达55个国家的750多份答卷，覆盖各行各业、各类组织。参与调查的组织规模不同，有的营收不足10亿美元，有的营收超过百亿美元。大多数受访者都负责所在组织的规划、预算及预测工作，包括首席财务官和财务规划与分析部主管。调查时间跨度为2021年1月到5月中旬。

本地联络人



前言



01 新冠疫情影响



02 可持续财务



03 工具和技术运用



关于本调查



本地联络人

孟晓凡

德勤管理咨询中国
企业技术与绩效事业群总裁
财务转型与绩效管理服务领导合伙人
denmeng@deloitte.com.cn

+86 10 85207811

项松林

德勤管理咨询中国
合伙人
slxiang@deloitte.com.cn

+86 21 23166408

陆沛

德勤管理咨询中国
合伙人
plau@deloitte.com.cn

+86 10 85207849

王冬蕾

德勤管理咨询中国
总监
dorewang@deloitte.com.cn

+86 21 61412553

黄耿

德勤管理咨询中国
财务转型与绩效管理服务
运营管理主管合伙人
anhuang@deloitte.com.cn

+86 755 33538198

杨扬

德勤管理咨询中国
合伙人
steveyang@deloitte.com.cn

+86 21 23166682

栾宇

德勤管理咨询中国
合伙人
yluan@deloitte.com.cn

+86 10 85125831

梁嘉诚

德勤管理咨询中国
高级经理
eriliang@deloitte.com.cn

+86 20 28311457

Zaya Nyamdorj /卓雅

德勤管理咨询中国
合伙人
zayanyamdorj@deloitte.com.cn

+86 21 61411008

周杰

德勤管理咨询中国
合伙人
carloszhou@deloitte.com.cn

+86 21 61412688

杨颖

德勤管理咨询中国
合伙人
megyang@deloitte.com.cn

+86 10 85207822

刘沁舸

德勤管理咨询中国
经理
nicliu@deloitte.com.cn

+86 755 33538472

金睿

德勤管理咨询中国
合伙人
mijin@deloitte.com.cn

+86 21 23166317

靳达

德勤管理咨询中国
合伙人
djin@deloitte.com.cn

+86 10 85124867

Blainey Laura Louise

德勤管理咨询香港
合伙人
lblainey@deloitte.com.hk

+852 22387701

单艺

德勤管理咨询中国
合伙人
yishan@deloitte.com.cn

+86 21 23166600

刘寅石

德勤管理咨询中国
合伙人
ysliu@deloitte.com.cn

+86 10 85125803

唐琳

德勤管理咨询中国
总监
listang@deloitte.com.cn

+86 10 85124982

注：合伙人按照所属城市和姓氏拼音排序



Deloitte.

本刊物中所含内容乃一般性信息，在依据本刊物任何内容采取或不采取行动前，您应咨询合资格的专业顾问。Deloitte LLP不对任何方因使用本刊物任何资料采取或不采取行动而导致的任何损失承担责任。

Deloitte LLP是一家注册于英格兰和威尔士的有限责任公司，注册号OC303675，注册地址为1 New Street Square, London, United Kingdom，邮政编码EC4A 3HQ。

Deloitte LLP是Deloitte NWE LLP位于英国的分支机构。Deloitte NWE LLP是德勤有限公司（一家英国私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”）的成员所。德勤有限公司与其成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司和Deloitte NWE LLP并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

© 2021 Deloitte LLP 版权所有保留一切权利。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0777570