

# IMA《高效财务规划与分析的关键原则》评析

彭宏超(副教授)

**【摘要】**2019年7月,IMA发布《高效财务规划与分析的关键原则》,通过分析高效财务规划与分析的12项关键原则、人员能力和技术系统支持,并探讨如何向高级管理层推荐改进的财务规划与分析方案,以及从何处着手进行财务规划与分析,希望能借此完善我国相关管理会计应用指引,同时提升我国企业的财务管理水平,使财务管理更好地适应战略及经营需要,并持续提高企业的竞争力。

**【关键词】** IMA; 财务规划与分析; 关键原则; 财务激励

**【中图分类号】** F275      **【文献标识码】** A      **【文章编号】** 1004-0994(2019)21-0034-5

2019年7月美国管理会计师协会(IMA)公开发表了新管理会计公告——《高效财务规划与分析的关键原则》<sup>[1]</sup>(简称“IMA财务规划与分析原则”),其中提供了12项关键原则,它们对企业的发展至关重要。该公告从基本原则着手分析,然后转向其他原则,这些原则有助于培养问责文化,并有效地将关键业务驱动因素整合到财务规划与分析(FP&A)中,但有效的FP&A不仅仅是问责制和关键绩效指标。FP&A的人员方面,可以使任何管理会计师成为更有价值的战略合作伙伴;关键技能方面,包括了解业务、在财务之外建立有效的工作关系以及有效地沟通。在进行任何改进之前,财务专业人员有必要向上级管理层推荐改进后的FP&A并说明其价值。该公告提供了关于财务规划及分析的一种详细而创新的方法,有必要对其进行评析。

## 一、IMA财务规划与分析原则概况

FP&A是一个决策平台,包括报告和分析、计划和预算、预测和财务建模,是管理会计知识体系的重要组成部分。IMA财务规划与分析原则将FP&A的原则分为12个有效原则,规定了如何确定它们的优先级,并详细说明了最佳运营组织FP&A的不同做法,还讨论了技术的作用、所需的能力、如何开始,以

及如何向最高管理层“出售”FP&A改进的需求。

FP&A相比传统的预算和预测,更专注于规划和执行。IMA财务规划与分析原则主要针对参与FP&A任何方面的财务和管理会计专业人士和高管(从分析师到首席执行官)。它不是对特定预测建模技术的检验,也不是对像零基预算等方法的评估,而是侧重于强调驱动FP&A成功的基本核心原则。

总之,表现最佳的组织会对FP&A采取更严格的方法,主要包括六个方面:紧密集成FP&A的所有组件;合并运营和财务规划;像监控财务成果一样,跟踪旨在改善运营数据举措的进展情况;促使人们对交付结果负责,包括将薪酬与绩效联系起来;将战略转化为行动,并确保在预算中为计划提供适当的资源 and 责任;足够灵活,在识别需求时进行过程调整。FP&A为组织提供的价值取决于其执行情况。如果做得好,有可能通过以下方式驱动股东和利益相关者的价值:第一,推动战略的规划和执行;第二,更好地进行费用管理和风险分析;第三,为新的商业机会创造新的想法;第四,确保资源的最佳分配。

## 二、IMA财务规划与分析原则的主要内容

### (一)表现最佳组织对FP&A 12条原则的应用

1. 基本原则——建立坚实的基础。基本原则有

**【基金项目】** 黄淮学院2018年国际商务专业硕士点培育项目“国际视野下财务人员胜任能力框架研究”

五项,旨在为FP&A提供坚实的基础,包括将战略转化为可操作的计划,确保这些计划得到适当的资源,有意识地将运营绩效和财务结果联系起来,快速识别差异及其背后的原因,并进行过程调整。如果这些原则得到适当执行和遵守,应该能使组织走上有效的FP&A实践道路。

**原则一:**制定战略性长期计划并确定执行该计划的具体举措和项目或计划。每个公司或组织都有相应的方法来制定战略。战略规划应该以组织的使命、愿景和核心价值观为基础,通常首先使用波特的“五力模型”等框架扫描外部环境,然后进行SWOT(优势、劣势、机会、威胁)分析,并对组织的目标与其现状进行差距分析,最后制定计划。从有效战略制定的那一刻开始,无论策略如何,表现最佳组织会这样做:制定具有差异化战略的长期计划(如成本领先者);确定实现战略计划的具体举措(如持续改进计划);将这些具体举措转化为可在下一财年执行的短期运营项目(如简化交付流程)。这一原则对组织的运营起到重要作用。

**原则二:**确定实施项目或计划所需的资源并将其纳入预算。许多精心设计的项目实际上可以推动计划的预期结果,但却并未实现。最常见的原因是资源如金钱和时间的不足。当开发或领导这些项目的人无法确定执行项目所需的特定资源时,就会发生这种情况。另一个常见的原因是预算编制过程经常与战略规划过程脱节。表现最佳的组织会这样做:确定执行将推动结果的运营项目所需的资源;将这些资源需求纳入预算。FP&A激励资源管理应用,合理安排财务和人力资源;有效的FP&A可以指导公司以最恰当的方式使用有限的资源;可以控制批准方的行为,使其具有评估和分析的思维模式,而不仅仅是批准。

**原则三:**了解运营计划如何推动财务业绩并监控这些计划的进展。表现最佳的组织了解运营决策和行动将影响其财务业绩,不同的是,这些组织明确表达了这些联系:他们清楚地了解其运营项目将如何影响其财务结果,并监控这些项目的进展情况。这些组织在每月审核流程时通常会将财务绩效与计划绩效进行比较。并且每月的审核流程还应包括关键项目的更新,以确保项目按计划进行。如果项目延迟,还要查找延迟的原因。

**原则四:**快速确定计划与实际财务差异背后的原因。虽然该差异通常被视为可以避免的,但其对于

理解业务中发生的事项非常有帮助。然而,仅有比较并不能说明整个问题。表现最佳的组织会迅速做到:确定计划与实际的财务差异;确定计划与实际产生财务差异的原因;分析可以揭示真实的业务问题,并促进企业的持续改进。环境是高度动态的,所以计划在完成后很快就会过时。同样,差异分析的频率取决于可控性的程度和结果的可变性。投资支持此类分析的系统将获得许多好处,即使对于较小的公司也是如此。

**原则五:**在落后于财务或运营目标时进行过程调整。表现最佳的企业不仅会向下调整预期,而且会迅速地做出调整;不仅关注财务进步,而且关注运营目标的进展,使运营主动地回到正轨。而表现较差的公司的FP&A报告往往只显示财务报告差异。需要注意的是,预测不应仅仅关注财务,还应评估项目或计划的进展情况。这种类型的分析需要了解业务和计划,超出了对财务模型的理解,可能需要对FP&A员工进行额外的培训和开发。

**2. 问责原则——建立问责文化。**接下来的三项原则旨在帮助组织培养问责文化。任何计划再完美,也需要人们来实施。人们确实关心组织是否能实现目标,但更关心是否能实现自身的目标,特别是存在经济动机时。因此,有必要探讨如何培养问责文化。

**原则六:**将组织内的财务和非财务运营目标统一到更具体的目标上。表现最佳的组织整合了财务和运营计划,并延伸到组织中的不同层级目标。目标的层叠是建立问责制的关键因素。虽然一些公司将财务目标列为级联,但表现最佳的组织也会实现运营目标。与非上市公司或非营利组织相比,上市公司更有可能将财务目标从高到低排列。原因有二:其一可能是上市公司对股东和分析师达成财务目标的需求特别高;其二可能是上市公司运营目标实现起来更难。

**原则七:**促使财务人员对其提供的财务结果负责,并将其与财务激励挂钩。表现最佳的组织将战略转化为可行的举措,然后进一步完善具体项目,并促使财务人员对其提供的财务结果负责,进而将这些财务结果与财务激励联系起来。需要解决的一个问题是如何处理影响财务业绩的事件,但不受那些对实现目标负责的人的控制。为了解决这个问题,将可控性作为绩效评估和财务激励的关键考虑因素。良好的个人业绩指标一般应满足四个要求:使员工的目标与组织的关键成功驱动因素保持一致;提供有

关员工行为或决策的相关信息,这些信息具有高可控性和低相互依赖性;易于理解,衡量和沟通;及时提供。要注意的是,没有完美的性能指标,总是存在一定的权衡。理想情况下,将激励与特定、可衡量、可操作、相关和有时限(统称为“SMART”)的目标联系起来是最佳的。

原则八:让人们对其提供的运营结果负责,并与财务激励相关联。表现最佳的组织将战略转化为可行的举措,然后进一步完善具体项目。进而让人们对其提供的运营结果负责,并更进一步地将这些结果与财务激励联系起来。问责制不仅仅涉及实现财务目标,而且还涉及实现最终推动财务目标的运营目标。由运营变化推动财务业绩,表现最佳的组织能做到:确定负责实现特定运营目标的人员;为他们提供与实现其运营目标相关的财务激励。组织可以使用战略地图来确保运营目标与因果关系中的财务结果明确相关。指标应包括绩效的领先和滞后指标,最终实现预期的财务结果。

**3. 高级原则——将FP&A提升到新的水平。**最后四项原则侧重于业务驱动因素并将其集成到FP&A中。组织的战略应侧重于将关键驱动因素推向正确的方向。要做到这一点,组织必须了解推动业务成功的因素,并为这些驱动因素定义措施和制定目标。在这一点上,战略变得“实用”,因为它专注于那些会推动其成功的事物。

原则九:确定推动业务成功的因素,并为这些驱动因素制定关键绩效指标(KPI)。表现最佳的组织通过相关措施对其业务成功进行编纂或形式化,以便于理解和广泛分享。具体而言,这些组织能够做到:确定推动业务成功的因素;为这些因素制定明确的措施。不仅要计算绩效指标,更应该跟踪关键绩效指标,表现最佳的组织还会针对这些KPI做出具体可行的计划。

原则十:制定关键绩效指标的长期和短期目标。正如前面所述,表现最佳的组织在识别和衡量推动其成功的因素方面做得更好,会紧密集成这些因素,而不是松散地配置FP&A的各个方面。为了利用这些因素的关键绩效指标,表现最佳的组织能够做到:制定关键绩效指标的长期目标;为这些措施制定短期(通常是年度)目标。此外,这些组织通过为这些驱动因素确定长期和短期目标,促使这些因素工作,希望能采取一些措施来实现长期目标,但也可以通过制定短期目标来“实现”。

原则十一:开发计划和运营项目以实现KPI目标。为了帮助建立问责制,表现最佳的组织会这样做:监控关键绩效指标的结果,以实现其目标;为实现目标而制定激励措施。这里强调的是:实现目标的可能性随着明确的计划而增加,而不仅仅是一厢情愿的想法。这对于制定实现组织长期目标的战略举措以及制定可行的运营策略以实现相关的短期目标至关重要。

原则十二:监控关键绩效指标的结果并链接到财务激励措施。一旦表现最佳的组织定义了其驱动程序并设定了目标,就会制定战略举措以实现长期目标,确定实现短期目标的运营项目和计划。为避免对系统进行博弈、管理者以牺牲组织为代价来优化自身绩效,激励措施应基于财务和非财务目标,并包括个人和公司范围的指标。与其他原则相比,相对较少的组织将激励与实现目标联系起来,而将激励与SMART目标联系起来是最佳的。

## (二)FP&A 12项原则的支持性研究

本文对FP&A12项原则价值的支持性研究进行了分析,限于篇幅,统计数据及研究结果略。研究发现,与表现中等或最差的公司群组相比,表现最佳的公司群组更有可能遵循相关原则及其相关实践。在平均水平上表现最佳公司的执行者比其他群体遵循了更多的具体实践:最好执行者(9.1分),中间执行者(7.4分)和最差执行者(5.1分)。

最佳公司执行者区别于其他公司执行者的实践做法包括:①差异:快速、自信地确定计划与实际的财务差异(原则四)。②责任:在公司的年度计划中明确指出负责实现财务目标的人员(原则七)。③问责制:促使这些人员明确其要负责实现的财务目标(原则七)。④运营:为负责实现运营目标的人员提供财务激励(原则八)。⑤目标:制定关键绩效指标的长期目标(原则十)。⑥举措:制定战略举措以实现关键绩效指标的长期目标(原则十一)。

## (三)FP&A中的管理人员要求

在管理FP&A流程中,应在许多方面匹配流程和管理人员。主要FP&A技能和能力包括:①了解基础业务;②在财务和会计之外建立有效的工作关系;③了解他们支持的特定领域或部门;④沟通技巧;⑤技术技能(如会计、使用电子表格等)。在这项研究中,笔者将表现最佳的组织与六个关键FP&A技能领域中表现最差的组织进行了比较。发现以下关键能力最能区分群体中表现最佳的群体(按顺

序):①在财务和会计之外建立有效的工作关系;②了解他们支持的特定领域或部门;③书面沟通;④口头交流。有关FP&A专业人员特定关键能力的更多信息,可以参阅IMA管理会计能力框架中的“战略、计划和绩效”部分。

#### (四)将改进后的FP&A方案推荐给高层管理人员并说明其价值

要使高管相信改进后FP&A方案的价值,可能比预期更困难。大多数行政举措的好处都很难衡量,那么如何衡量投资FP&A的预期价值呢?通过具体定义FP&A的改进情况,可以估算运营甚至经济效益。包括四个步骤:①衡量改进的FP&A的好处;②定义测量并收集数据;③计算改进的FP&A的净价值;④优化和评估测量过程。通过定期审核、流程满意度评估、项目后审计,估算FP&A改进计划的成本和收益,继续与其他部门和高层管理人员合作,优化估算过程,通过校准技术可提高估算技能。若随着时间的推移效益估计值是可靠的,则高管更可能签署未来的改进计划。

#### (五)技术在财务规划与分析中的作用

FP&A是一个决策平台,技术需要利用该平台。以下提供了一些指导原则,以帮助组织确定支持IMA财务规划与分析12项原则所需的技术推动因素。系统应满足:①是集成的,或本身就包含项目管理软件(如MS Project);②兼顾长期和短期规划;③支持使用非财务或统计和运营数据;④支持使用叙述方式,以捕捉关键差异背后的原因;⑤支持情景规划和假设分析,以模拟业务中的关键潜在变化;⑥支持预测分析,以预测关键变化;⑦可以轻松地在任何级别“压缩”或“解压缩”目标;⑧涵盖财务和业务目标;⑨与人力资源和绩效管理系统相结合,以捕获个人目标,跟踪业绩并计算奖励;⑩与仪表板功能集成或提供仪表板功能。

#### (六)从何处着手进行财务规划及分析

除了评估,进行财务规划与分析要考虑以下具体行动:①重新设计计划日历,以便更好地将战略计划与年度运营计划同步。②为高管提供讲习班,以便记录“驱动这项业务取得成功的因素”并跟进针对这些驱动因素的措施。③采取初步措施,记录这些驱动因素与企业财务模型之间的联系。④通过确定结果和时间来建立年度运营计划目标。⑤第一年从基础做起。将两到三个重要项目纳入年度运营计划或预算,并利用这些项目建立经验和信心,将运营与财务

结果联系起来,并跟踪项目进度。⑥建立一个真实的后续机制,以评估回答问题的进展。⑦与人力资源部门合作,了解当前的可变薪酬结构,并开展关于纳入相关原则的对话。⑧下载IMA管理会计能力框架并将其作为基础,以了解能力模型是什么以及如何将其应用于FP&A组织。⑨制定人员轮换计划,将业务人员纳入FP&A。⑩培训基础项目管理人员。⑪为财务人员提供FP&A培训,以便与财务部门以外的人维持有效的工作关系。⑫开发或加入FP&A原则圆桌会议小组,以分享和学习他人的经验。

### 三、对IMA财务规划与分析原则的评价

#### (一)整合并提出了财务规划与分析的12项关键原则

IMA财务规划与分析原则在对最佳公司的财务规划与分析做了调查及统计研究后,总结了高效财务规划与分析的12项关键原则,并整合为:基本原则(5个)、问责原则(3个)和高级原则(4个),给出了每个原则的具体规定和应用说明。这12项原则是财务规划与分析的灵魂,是IMA经过统计调查和研究得出的经验总结,是指导财务规划和分析的基本原则,也是衡量一个组织财务规划和分析工作是否有效的标准。这12大关键原则是建立财务规划与分析管理系统的基础概念,规范整个公司或其他组织的财务规划与分析过程,并为其高质量运行提供了可靠性保证。

#### (二)优化了财务规划与分析人员应具备的能力

为了更好地实施财务规划与分析,IMA财务规划与分析原则还规定了财务规划与分析人员应具备的主要技能及能力、关键能力。这些能力拓展了传统财务人员的能力:除了财务专业技能,财务人员还必须具备了解经营、建立财务之外的部门关系、沟通能力。这些拓展能力的规定,为财务规划与分析的有效执行提供了保证,有利于提升财务规划与分析在企业经营管理中的地位及作用。

#### (三)提出了建立专业财务规划与分析系统的指导原则

为了便于财务规划与分析的高效实施,IMA财务规划与分析原则还指出,进行财务规划和分析不应局限于EXCEL,最好建立专业的财务规划与分析系统。专业系统更有可能识别计划与实际的财务差异及其原因,使得财务规划与分析流程整体上更加严谨,有助于财务规划与分析专业人员专注于这些

增值活动。同时,还从12个方面提出了建立专业的财务规划与分析系统应考虑的因素,高质量的财务规划与分析系统应考虑财务信息的可用性,只有综合考虑才能最终保证财务规划与分析系统的顺利运行,为企业管理决策提供更为相关的、全方位的财务信息。

#### (四)提出了如何向管理层推介新财务规划与分析方案的可行步骤

为了更好地推行新财务规划与分析方案,IMA财务规划与分析原则还提出了如何让高级管理层接受新财务规划与分析方案的实施步骤。首先,通过以下四个步骤对新方案的成本效益分析进行评价:①测量新方案的好处;②定义测量并收集数据;③计算改进新方案的净价值;④优化和评估测量过程。其次,通过重复这四个步骤,估算新方案的成本和收益,继续与其他部门和高层管理人员合作,优化估算过程;如果新方案效益估计值是可靠的,那么最高管理层更有可能审核通过新方案。通过量化估算新方案的成本和效益,使高层确信新方案的效益大于成本,将有利于新财务规划与分析方案的实施。

#### (五)总结了表现最佳组织的财务规划与分析的七大经验做法

IMA财务规划与分析原则研究指出:表现最佳的组织倾向于对财务规划与分析采取更加严格的方法:集成了FP&A的所有组件;合并运营和财务规划,并深入了解运营指标如何推动其财务业绩;像监控财务成果一样,跟踪向正确方向靠近的具体方案运营数据的进展;促使人们对财务结果负责,并将薪酬与绩效联系起来;将战略转化为行动,并确保在预算中为计划提供适当的资源和责任;将激励与SMART目标联系起来;确定需要重新回到正轨时,他们会做出适时调整。这七点经验做法是财务分析与规划工作的实践经验总结,有利于其他公司参照执行,以提升其财务规划与分析的整体水平。

#### (六)提升了财务规划与分析的地位及作用

传统财务规划与分析主要考虑“财务”的要求,忽略了营运和战略。IMA财务规划及分析原则总结了财务规划与分析的四部分决策平台:报告和分析、

规划和预算、预测、财务建模,并提出了紧密结合公司战略、营运的12项关键原则以及一揽子实施方案,把财务规划与分析提到一个新的高度,促使人们重新思考,应如何结合相关研究成果来改进所在组织的财务规划与分析活动,专注于规划及执行,把运营和财务计划融合为一体,将其落实到具体的责任人,监控运营及财务业绩,随时修正差异,促使企业不断成功。IMA财务规划与分析原则重新明确了财务规划与分析的最佳实务及原则,提升了财务规划与分析的地位,有利于企业及组织评估战略和运营,识别最重要的决策需求,并将财务规划与分析纳入管理活动的设计和实施。

## 四、启示

自2017以来,财政部相继发布了一系列的管理会计应用指引,但和IMA财务规划与分析原则相比,我国管理会计应用指引主要集中于财务职能,过于强调财务规划与分析的操作步骤及技术方法,没有针对企业战略、运营、责任、创造价值等方面的指导。因此,我国应借鉴IMA财务规划与分析原则,建立起从财务规划到财务分析、再到财务评价的财务管理应用指引及制度,指导企业或行政单位改革传统的财务计划与分析方法;建立起服务于组织战略、运营及管理目标的专业财务规划与分析系统,提高我国管理会计的整体水平,最大限度地发挥财务信息的决策支持作用,促进企业管理会计的转型升级,提升企业竞争力。

#### 主要参考文献:

- [1] IMA. SMA: Key Principles of Effective Financial Planning and Analysis [EB/OL]. <https://www.ima-net.org/insights-and-trends/planning-and-analysis/key-principles-of-effective-financial-planning-and-analysis?ssopc=1>, 2019-07-N.
- [2] 彭宏超. “IMA管理会计能力框架”分析及启示 [J]. 新会计, 2017(1): 32~39.

作者单位:黄淮学院经济与管理学院,河南驻马店463000