

快速准确关帐 的关键

解决财务关帐时间延长的问题

白皮书

发行人



V E N T A N A
R E S E A R C H

揉合商业和信息技术，提升业绩表现

Ventana Research

2603 Camino Ramon, Suite 200

San Ramon, CA 94583

info@ventanaresearch.com

(925) 242-2579

www.ventanaresearch.com

目录

实现快速关帐的关键.....	3
对速度的需要	3
关帐时间可以缩短	4
专用技术的重要性	4
将流程归档并使用正确的软件.....	5
流程改善的下一步	5
解决技术问题	6
有关 Ventana Research 的资料.....	7

实现快速关帐的关键

关帐账目和呈报财务业绩是财务部门的主要职责。关帐不仅对财政治理至关重要，而且行政人员和管理人员也会使用这些量化的经营成果来评估业绩表现和找出需要注意的问题和机会。由于快捷性是重要的竞争能力，通过尽快完成关帐和编制财务报告来缩短反应时间是非常有价值的。此外，几乎所有向美国证券交易委员会（证监会）提交财务报告的公司都必须使用可扩展商业报告语言（XBRL）标签，以交互式数据格式提供财务报表信息。使用标签需要花费更多的时间，因此更需要缩短关帐过程。

我们通过基准研究发现，实现快速准确（零错误）关帐的两项最重要因素是注重流程管理和使用合适的技术。这两者相互依赖：采用合适的信息技术工具可改善流程的执行。如众多业务流程一样，取得最佳的财务关帐表现需要持续的改善。企业须专注于关帐工作的执行情况以及从流程到其最小环节元素的设计，而在这方面也有合适的软件可以提供帮助。

对速度的需要

经过十多年的实践，会计和财务领导者、顾问和很多高级财务部门行政人员已赞同加快会计周期这一目标。但 Ventana Research 近期的基准研究发现，相较于 2007 年的情况，公司关帐需要更长时间。目前仅有 38% 的企业在 6 个营业日内完成季度或半年财务关帐，低于 2007 年的 47%。我们预计，现在公司的关帐时间平均增加了半天。只有一半的企业能在 6 个营业日内完成月度财务关帐，低于 2007 年的 70%；我们认为这是一个令人担忧的大倒退。

快速准确实施财务关帐是一项衡量财务机构效率的重要指标。

我们认为快速准确实施财务关帐是一项衡量财务机构效率的重要指标。此外，如果可以用较少的资源执行该核心职能，财务部门将有更多的时间来履行那些可增加本部门战略价值的职能，如制定见解独到的分析和趋势评估，更好的或然情况计划或更彻底的风险管理。相反，关帐时间的延长常常显示首席财务官需要解决妨碍部门表现的基本问题。

就我们而言，最低的合格标准是关帐完成时间不超过一周。近三分之二的研究参与者表示，他们的月度关帐时间长于预期，且大部分参与者表示其季度关帐应该加快。调查发现五分之四的财务专业人士称加快关帐属重要或非常重要，这暗示着他们不满意目前的结果。他们认为重要的主要原因是，在业绩公布前需要更多的时间来进行分析（34% 的人表示），以及需要让管理层更快获得会计和财务资料（27%）。有关公司业绩表现的及时、准确的资料对有效管理至关重要，其也有助于从容应对目前的监管环境。

在多数情况下，关帐时间可以缩短。我们的基准研究显示，公司预计其月度和季度关帐时间平均可以缩短至少一天或两天。为达致此目标或更大的目标，公司必须解决关帐方面的人员、流程、资料和技术问题，因为仅专注于当中一个因素的解决方案几乎可以肯定没有整体方案那么有效。在精简财务关帐方面，流程和技术问题一般最为主要。

关帐时间可以缩短

经过我们的基准研究和与财务从业者的不断交流，我们发现很少能快速解决缩短关帐时间的问题。在那些表示已缩短关帐时间的公司中，成功的原因主要有三个。他们最常提到的是更有效和一致地控制关帐流程，实际上就是管理流程，不断将其改善。通常这从找出并解决延长或延迟关帐的因素开始。根据我们的经验，这些因素通常为一些细节，而不是一个大的方面。参与者亦表示，集中更多的会计功能和改变结构可透过更好的交流、协调和简化来改善流程的执行。且他们还提到透过标准化、简化及 / 或自动化的一些综合来优化分类帐的使用。上述每项变动通常都可帮助改善速度、减少错误和提高控制能力。

设定明确目标是实现缩短关帐时间的第一步。

在制造业，持续的流程改善需要不断对细节进行分析，以找出流程问题的根源。金融方面，记录结算至呈报周期每一步的职责和责任以及公布（和定期审阅）未来四个或五个季度日常关帐行事历（以预测假期和其他潜在冲突）等小事可令流程执行更为顺利和快速。

我们的研究亦显示，相较于那些不设定缩短关帐时间目标的公司，设定缩短关帐时间目标的公司实现该目标的几率更高。这似乎属于常识，但专注确实能带来帮助：为极大地提高成功概率，机构必须制定非常明确的目标，不断重申达成这些目标的重要性，并定期衡量在达成这些目标方面所取得的进展。

由于存在很多会拖慢关帐流程的细小事情，因此要求参与人员找出流程问题的来源和原因至关重要。之后召开例会对此进行讨论，因为经验显示永远存在需要注意的东西。再次强调，研究显示相较于那些偶尔或从未进行这方面检查的公司，那些按月或按季定期检查关帐状况的公司更有可能缩短关帐时间。实际上，我们发现对于偶尔做检查和完全不做的公司而言，其结果没有什么差别。

专用技术的重要性

关帐是一个流程，因此提升其设计和管理对获得改善而言至关重要。但就其本身而言，仅仅改善一个流程是不够的。我们的研究显示，技术可对一家公司完成其会计周期的速度产生重大影响。相较于那些主要使用企业资源规划系统和计算机电子表格的公司而言，使用专有合并软件管理结算的公司更满意其结果。四分之三（78%）的合并软件用户表示他们非常满意或满意，而企业资源规划用户的满意率为 68%，电子表格用户仅为 32%。

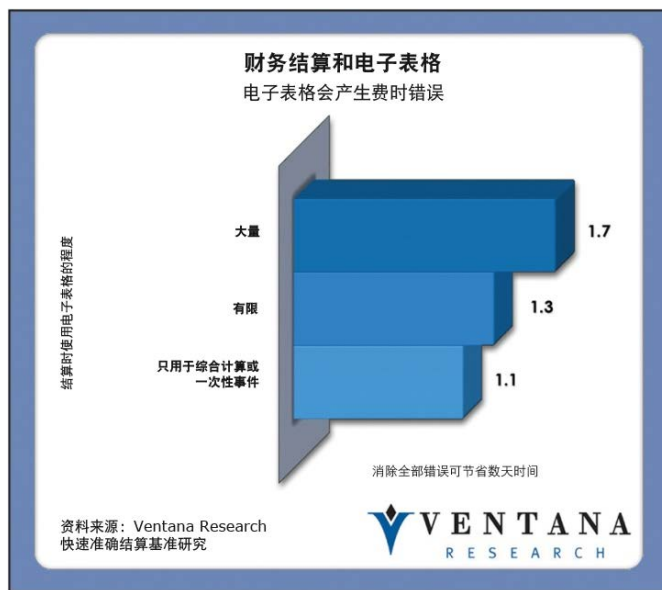
虽然对缩短关帐期有帮助的因素有很多，但使用合并软件是令其可行的先决条件。该结论有趣的一点是，使用合并软件的公司一般较为大型，公司结构和信息技术环境更为复杂（如来自多个卖方的企业资源规划系统及 / 或大量实例）。表面上看，更大更复杂似乎会令关帐时间延长。然而，我们认为至少有一个原因可以解释为什么结果会相反，那就是大型公司（拥有 10,000 名或以上员工和超过 10 亿美元的年收入）有充足的资源（即软件和人员）处理他们的规模问题。小型机构（复杂程度一般较小）可能没有相同的资源实现加速关帐。

我们的研究显示，技术可对一家公司完成其会计周期的速度产生重大影响。

正确的软件对有效管理流程而言不可或缺。对于合并一间组织的财务而言，在替代人们使用的纸张表格方面，电子表格被视为是一项重要的进步。但虽然电子表格对财务专业人士的一些工作而言依然属于有用的工具，但它们已不适用于任何具合作、重复性质的流程，例如对一家公司的财务报表做合并及结算。

我们的研究显示，拥有复杂公司和信息技术环境的超大型公司较不可能使用电子表格，因为他们拥有合并软件或采用了一些其他企业系统。公司和信息技术环境简单的公司（即只有一个企业资源规划软件供应商）可以很容易地将合并能力构建到企业资源规划系统。但我们的分析显示，相较于那些使用企业系统管理流程的公司，一直使用电子表格管理关帐流程的公司需要花更长的时间完成关帐。

很多使用企业系统管理关帐的公司也仍然会在关帐中广泛使用计算机电子表格。对此，我们主张尽量不要使用电子表格。在关帐中大量使用电子表格的公司只有 16% 能在四个营业日内完成关帐流程，而限制使用电子表格的公司为三分之一（32%）。



数据错误是关帐延长的一个常见于原因，而众所周知电子表格容易出错。将它们屏蔽是公司能够缩短关帐流程的一个重要方式。一半（53%）的公司表示如果他们能够消除所有错误，其关帐流程指数可以缩短一天或两天，而 15% 的公司预计他们能够缩短三天或以上的时间。如果可以消除所有错误，大量使用电子表格的用户平均可以缩短 1.7 天的关帐时间，而限制使用的用户可以缩短 1.3 天，只在一次性事件中使用的用户可缩短 1.1 天。

将流程归档并使用正确的软件

缩短关帐期和提高流程效率应为组织首席财务官及/或主管的首要职责。毫无意外，研究显示那些明确决定缩短关帐的公司几乎通常都是那些能实现的公司。如果您的公司不能在月度或季度结束后五个营业日内完成整个公司账目的关帐，那就需要寻找办法加快该流程。而且即使可以在第一周完成关帐的公司也应该寻找机会提高工作效率，以令财务和会计部门人员的工作更有成效。

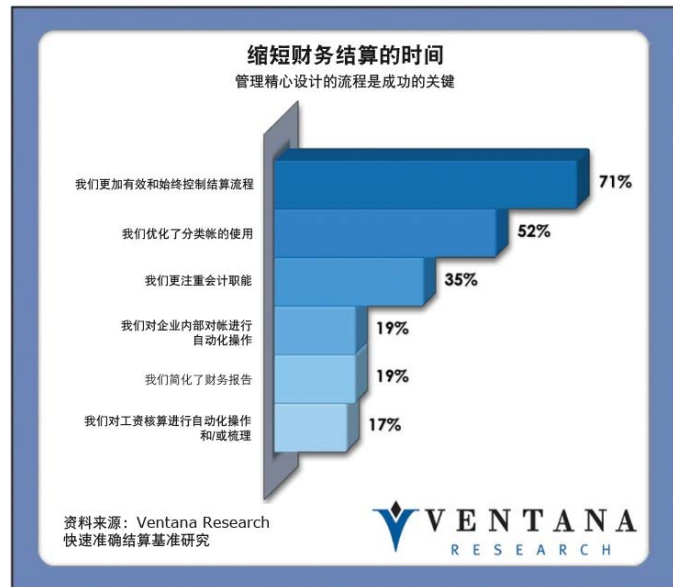
除了将此作为首要工作外，还有我们之前提过的加快关帐流程的其他两个先决条件，即有效管理流程和影响流程的信息技术因素。对此，这里有一些建议。

流程改善的下一步

研究显示实施系统流程（而非“普通”流程）相当重要，这可帮助解决妨碍缩短关帐时间的问题或令流程更有效率。需要的实际变动因公司而异。然而如上文所述，可缩短关帐的参与者更能够有效和一致地控制关帐流程。

在该情况下“一致”指流程清楚定义了职责、责任和期限。每名参与人员均知道须完成的内容和时间，或可以容易查找。如果您认为您有该流程，但人员持有的手册充满了杂乱的便笺或铅笔做的修改，您可以仔细了解一下。您的流程可能属于“零散”流程，严重依赖于每名人员“知道”需要做什么。有时贯彻执行所述流程的能力可以通过使用更高自动化和更高效的信息技术系统（有关详情载于下文）来增加。

通过对关帐流程进行正式和持续的审阅，找出导致延迟或低效的行为，可实现效率的提高。即使您公司关帐账目的速度达到您需要的程度，设立一个常设小组来寻找可以节省时间的瓶颈和机会也未尝不是一个好提议。这些阻碍可能与人有关，如缺乏培训。它们可能与信息有关，例如必须找出和纠正错误的计算时间或延迟。它们可能与系统有关，如任务中有过于复杂或错误的软件。或障碍可能是流程本身：有关关帐的步骤和事件的实际时间。我们的研究发现，在过去两年能成功缩短关帐时间的公司大部分拥有一个经常使用的正式流程，以寻找机会消除障碍和找出加快关帐的机会。



解决技术问题

了解关帐流程的技术基础也相当重要。我们的研究显示，相较于那些使用企业资源规划系统或使用电子表格的公司而言，使用专门合并软件的公司，其关帐时间更快。如果您的公司使用多个供应商提供的企业资源规划系统，特别是如果您拥有很多法人实体或复杂的企业所有权结构，您可能会发现使用专门的工具可以更容易管理关帐流程和加快完成关帐。如果您的公司正在使用电子表格管理流程，我们建议您更换为其他方式，因为这可能会令流程被无谓地拖慢。虽然电子表格是“免费”的，但它们浪费的时间可都是很宝贵的。这个浪费不单您公司的人员会产生，负责反复核查这些电子表格的外部审计师和其他第三方（他们会就遇到的不便向您收费）也会产生。

尽管您的公司本身并未使用电子表格来管理关帐流程，但可能需依赖它们来提供支持。我们的研究显示，相较于有限制的使用电子表格的公司，在关帐流程中广泛使用电子表格的公司会有更多的数据质量相关问题。我们建议寻找其他方式来汇总和分析资料。例如十年前，将数据从一个系统直接传输到另一个系统或将经常性分配例程编入企业系统是相当困难和昂贵的。而在今天则非常容易，成本也很低。任何加快关帐的计划都必须分析是否可使用信息技术解决瓶颈、延迟和错误问题。

采取流程和技术改善这一双管齐下的方法，并以系统的方式进行管理，可在每次完成后梳理您的关帐行为。这反过来可令您的财务专业人员腾出时间了处理更具战略性质的工作，令您的决策人员可以更快地获得相关资料。

有关 Ventana Research 的资料

Ventana Research 是一家最具权威和最受敬重的基准商业技术研究和顾问服务公司。我们通过一套独有的研究服务对主流和突破性技术提供见解独到的专家指引，这些服务包括基准研究和技术评估、教育工作室和我们的研究及顾问服务部 Ventana OnDemand。我们在优化业务流程和绩效及最佳实务指导时对技术的独特见解是建立在各行业业务和信息技术职能间严格的人力、流程、信息和技术研究标准之上。凭借基准研究、我们的市场覆盖和对众多技术供应商的深入了解，我们可以向客户提供教育和专长，以增加技术投资所产生的价值，同时减少时间、成本和风险。

Ventana Research 可提供业内最为全面的分析和研究覆盖范围；全球的商业和 IT 专业人员、知名媒体和协会合作伙伴均为我们的团体成员，他们可受益于 Ventana Research 独到见解。我们的观点和分析会通过博客和社交媒体渠道每天发布，这些渠道包括 [Twitter](#)、[Facebook](#)、[LinkedIn](#) 和 [Business Week's Business Exchange](#)。

欲了解 Ventana Research 如何通过基准研究、培训和顾问服务来提高企业使用信息和技术的成熟度，请访问 www.ventanaresearch.com。