

# 信息化背景下传统财务分析到经营分析转变的研究

霍蜂姑

(福建橙黄橘绿工程咨询有限公司, 福建 福州 350200)

**摘要** 企业经营目标确定后, 下一步就是实施, 而实施过程中, 核心是通过数据分析手段进行跟踪。传统的财务分析经常仅仅将财务数据进行罗列和对比, 实际上这并不能全方位地展示财务状况、挖掘财务分析的价值, 为企业的经营决策提供的参考有限。现在各行业都希望通过业财融合找到破局之道, 然而运营实务中财务真正对业务了解甚少, 从价值输出的角度来说, 经营分析其实更加具备价值。那么如何将财务分析的视角转变为经营分析的视角? 变什么? 这是值得财务人员思考的问题。本文从以终为始的视角出发, 在了解业务目标的前提下, 进行数据逻辑搭建和拆解, 通过包括但不限于财务数据来展现分析视角和剖析问题, 将信息化思维与经营分析融合, 探讨财务分析如何向经营分析转变。

**关键词** 财务分析; 经营分析; 经营决策; 财务 BP

中图分类号: F275

文献标识码: A

文章编号: 1007-0745(2023)03-0073-03

## 1 传统财务分析的问题

传统的财务分析都是站在财务人员的视角, 从经营绩效概况、营业收入分析、销售毛利分析、销售费用分析、应收账款逾期、库存状况分析、销售预测分析等方面着手, 惯用的方法如横向分析法、纵向分析法、线性回归法、比率分析法、敏感性分析法等, 主要依托于各类财务指标<sup>[1]</sup>, 通过对报表的解读, 用事后数据反馈目前的财务状况。

不可否认的是, 传统的财务分析为财务管理活动提供了一种标准, 让目前的经营活动风险可以有效地降低, 然而重复性较高且技术含量相对较低的工作更多的锻炼的是财务人员对该项工作的熟练度, 但是对各项数据所代表的具体意义理解并不深入, 导致传统的财务分析只是浮于表面, 并没有深入企业业务活动中的痛点, 如增收不增利, 疫情环境增长面临瓶颈如何挖掘新机会点, 资金困在存货中如何抉择, 又如客户回款越来越难, 现金流越来越吃紧等问题<sup>[2]</sup>。

传统的财务分析未能暴露经营结果背后的本质问题, 或者分析没有抓住要点, 找不到经营根因和有效改进措施, 这就使得传统分析在企业经营管理与决策中没有充分发挥其作用, 出现月月分析都一样, 每次都是熟悉的问题在老生常谈, 也找不到改进的办法, 分析落入无指导性结论的窠臼, 分析是分析, 业务执行是业务执行, 分析和业务执行两张皮。

## 2 传统财务分析问题的原因

传统财务分析难以对企业的经营决策产生深层次作用主要是企业的财务和业务的脱节。

首先, 传统环境下的财务管理工作更重视企业内部各项财务数据信息的核算与报告, 这对数据的准确性要求很高, 财务人员需要在核算上投入很多的时间, 重复的工作可以让财务人员更加熟练, 却锻炼不了财务人员的全盘思维能力, 财务容易着眼于细节, 难以从全局的角度看待问题。

例如看应收账款周转率这个指标, 传统的财务分析会从财务风险角度出发, 认为这个指标越低越好, 然而在企业经营实务中往往需要变通思路, 若通过给对方更长的账期达到让客户多拿货的目的, 获取市场优势份额进而获取市场定价权, 或者营收的增长大于应收账款资金占用的增长, 应收账款周转率不是不可以适当提高。

其次, 是财务分析输出的结果专业性较高。由于“语言”不通, 财务部门很难与其他部门有很好的联动。许多高层往往并不都是财务出身, 例如传统企业大多是业务营销部门出身, 而科技行业大多是技术研发出身, 他们的精力主要集中于企业的经营和业务活动, 能够理解基本的财务三张报表, 但是难以对财务各项指标有深刻的认识。

最后, 财务部门与业务部门的联系较少。财务人

员对企业的商业模式、业务运营没有全面的认识，导致输出的分析比较固化，没有主动贴紧行业，没有主动靠近业务，也就难以触及企业的经营实质，最终难以为企业的经营管理决策起到指导作用。表面上是各部门工作性质的不同，深层原因是财务部门的定位问题，如财务仅定位自己是核算的角色，那与业务之间的鸿沟将越来越大。

### 3 传统财务分析如何向经营分析转变

经营分析作为企业财务管理中的重要内容，对健全财务管理制度、提高财务管理水平以及企业整体经营能力具有至关重要的作用<sup>[3]</sup>，不同于基于财务报表的传统财务分析，经营分析更加注重与宏观环境、市场经营、公司发展战略结合，深入业务，给公司经营管理层传递的信息更为广泛，除了财务数据外，还包括能力、效率等方面的信息。

“财务分析”是“经营分析”的重要组成部分，“经营分析”是财务与业务融合后，有业务措施，有预测，聚焦结果的闭环管理工具。然而财务与业务之间的鸿沟经常难以跨越，财务分析如何向经营分析转变呢？这里需要引入财务BP这个角色，通过以终为始的视角，在了解业务目标的前提下，进行数据逻辑搭建和拆解，通过包括但不限于财务数据来展现分析视角和剖析问题，为企业提供高质量的运营监控手段，进而提高企业决策制定的科学性与高效性。

## 4 经营分析优化策略

### 4.1 转变财务人员思维方式

从传统的核算数据，到财务分析，再到后来的经营分析，可以看出转变其实是财务人员思维和认知在不断地转型升级。那么新的商业环境下对财务BP有什么新的要求呢？结合经营实务，本文认为以下三点是财务BP需要具备的核心能力。

1. 发现问题的深入剖析能力。财务BP要始终明白公司的目标所在，并根据经营目标对关键财务指标进行逐级拆解，同时需要具备指标重要性排序的判别能力，在时间约束下抓取主要问题，在资源聚焦下解决主要问题。例如财务BP发现最近销售端业绩明显下滑，通过与业务沟通和根因分析，发现他们不愿出差，原因是公司的财务报销时间太长，有时达到两个月，造成业务垫资的情况，因此业务出差的积极性较差。明白销售业绩是企业经营的根本，不能因为差旅报销时间长而影响业绩，需要分析是公司财务报销制度存在问题，还是业务端薪酬设计不合理，针对这两种可能，财务BP需要深入进行了解，针对性出具解决方案，促

使问题得到解决。

2. 勇于举手提出问题的勇气。勇气不仅仅是敢于说话敢于“揭盖子”，勇气需要有一锤定音的底气，需要对宏观和中观行业走势的跟踪研究能力，需要有结合业务和财务数据的洞察分析能力，还需要提出问题后和业务部门PK的高段位情商能力。例如业务部门反馈因为疫情导致企业经营业绩下滑，可以综合宏观GDP增速数据、消费者消费支出情况，以及中观同行业同种业务的业绩情况、同行业开机率和进出口整体数据、上下游产品价格走势情况，同财务数据进行交叉分析，这样的经营分析能够增加举手“揭盖子”的勇气。

3. 提出协同解决方案的提案能力。发现问题后，更重要的是协同提出解决方案，而且解决方案要能落地，做到四个兼顾，兼顾市场环境和企业内部，兼顾财务目标和非财务目标，兼顾短期目标和长期发展，兼顾问题解决和建章立制，同时解决方案还要考虑资源瓶颈和管理环境，而且解决方案最好有plan B。例如通过财务效率指标分析出回款与应收款存在问题，那么短期内就要联合业务部门、售后部门、生产部门成立联合专项组，收回款项，及时止血，避免企业耗损太多，中长期就要建章立制建立应收账款管理体系和相应流程，保障业务交易“优生优育”。

### 4.2 搭建高质量经营分析内容体系

1. 明确分析的方向性。经营分析要做好经营的正确定位，站在以终为始的角度，最重要的是符合公司的战略目标，明确阶段内经营管理的重点方向，输出结果能满足管理层经营决策的要求。经营分析一定要结合公司的商业模式、预算目标，将主业和对应的预算目标逐渐拆解，结合不同市场的实际业务进行分析和讨论，如大众市场的消费类电子行业，如利基市场的汽车零部件行业，如区隔化市场的汽车后市场，如多元化市场的电商及金融、云服务行业。在目标实施的过程中，尽可能地控制实现过程的成本，包括时间成本，同时需要考虑资源约束条件。

2. 用指标说话。除了财务分析常用的指标外，经营分析需要深入业务，紧抓业务重点指标的牛鼻子，如化工企业经营分析要重点盯住单耗指标，商超行业要重点关注坪效比，餐饮行业要重点关注翻台率，搭建包括财务和业务关键数据在内的数据分析架构，例如偏差预警，哪些偏差是重要的，是否需要预警，是否及时追加投放，新的策略下时间是否来得及。保障预算目标实现，解决方案是什么（解决方案要有具象化的措施，新的约束完成时点等、新的待办事项以及计划的举措、所需资源支撑）。

3. 输出数据的逻辑性。数据分析架构要有逻辑,有说明,阅读起来不需要过多解释,也就是有效率地进行沟通,能量化的尽可能量化,不能量化的尽可能细化。量化可以运用 smart 原则: S 代表具体 (Specific),指绩效考核要切中特定的工作指标,不能笼统; M 代表可度量 (Measurable),指绩效指标是数量化或者行为化的,验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的; A 代表可实现 (Attainable),指绩效指标在付出努力的情况下可以实现避免设立过高或过低的目标; R 代表相关性 (Relevant),是指年度经营目标的设定必须与预算责任单位的职责紧密相关,它是预算管理部门、预算执行部门和公司管理层经过反复分析、研究、协商的结果,必须经过他们的共同认可和承诺; T 代表有时限 (Time-based),注重完成绩效指标的特定期限<sup>[4]</sup>。不能量化的可以细化到可追溯,如里程碑节点法、定性评估法等。

4. 决策跟踪和复盘。除了以上业务与财务数据的输出外,财务 BP 还要定期分析关键数据和预算目标的差异,跟踪目前的运营能否够保障目标的实现,预测偏差的动态趋势,总结出出现偏差度的原因、偏差是否可控,以及对目标影响值,做到“四聚焦”,聚焦问题、目标、责任、方案。例如动态偏差呈现的态势是敞口在扩大,这对目标值的影响有多大,是否需要公司投入额外的资源进行保障,其中导致运营策略的得失点有哪些,复盘是预算目标制定的环境要素出现问题,还是实际运营的时候出现了缺失,是否存在应做而没做的事情,什么原因导致这个现状,以及影响值具体是多少,同时建立经营分析台账和问题跟踪表。

#### 4.3 升级财务及业务数据系统

当今数字化正在改变人们的日常生活,同时也在重塑企业经营环境。在数字化浪潮席卷下,企业各职能包括财务部门的数字化转型,也成为企业未来的关键驱动要素,这就要求财务未来要有更多的战略经营支持角色、成为更可信赖的业务合作伙伴、掌握更强的流程治理能力、升级整合财务及业务数据系统。

其中,升级财务及业务数据系统是财务部门美好蓝图的基石。通过推进业务流程标准化、职能分工专业化、内部控制流程化、财务服务共享化,大幅减少财务人员事务性工作的数量和频次,提高事务性工作的质量与效率,便于财务团队能够更多转型财务 BP 小组<sup>[5]</sup>,财务 BP 小组则持续推进更为敏捷高效的业务流程操作,建立高度规范化的数据核心,提升业务处理的自动化,同时应用新技术,开展预测分析,探索研究业务驱动因素,提供更专业的前瞻洞见,对经营结

果产生直接影响力,更广泛地引导企业和业务部门。

这方面国内外业务领先企业已经走在行业标杆的道路上。例如麦当劳中国、泛生子、小米和戴勒姆中国等,麦当劳中国原有的烟囱式数据系统无法支持前端更趋复杂的业务需求,通过标准化业务处理和财务与业务决策支持打通各个业务节点,将外部数据如支付渠道(包括美团银联支付等)、直播平台、种草平台转化为内部数据进行分析洞察;泛生子打造的业务与数据系统整合国家医保政策、技术、产品、市场接受度等具体分析,推动传统诊断业务可视、可析、智能;小米通过业态融合系统化,建立统一的数字字典,目标将每个业务线的财务 BP 打造得像 CFO 一样,能参与产品运营的研讨与决策;戴勒姆中国由会计部牵头成立卓越中心,将财务共享服务延伸至商务服务,不断加强财务对业务运营决策的支撑和引导,未来将更进一步开展财务与业务场景模型工程。

这些财务与业务数据系统的升级打造,能够实现财务、运营及业务等各部门数据信息共享,有效结合战略目标及关键业务变量,摆脱传统财务分析的“公式化、表面化、粗浅化”,实现财务和业务数据要素的“深加工”,满足各部门个性化应用需求,进而强化财务对经营决策的支持水平。

## 5 结语

经营分析是财务与业务融合后,聚焦结果、以终为始、落地执行、持续改善的闭环管理工具,传统财务分析转变为经营分析需要“晓数据,通业务,升系统,精分析,善洞察,能预测,倡提案,辅决策,助执行”,需要财务 BP 走进业务、主动沟通,切实了解业务,懂得业务的语言,结合财务与业务数据,洞察企业经营的新机会与问题点,提出有针对性、有可行性的解决方案,同时推动企业完善信息化建设,实现现代化发展目标。

## 参考文献:

- [1] 李伟晓. 企业财务分析工作存在的问题及其对策探讨 [J]. 企业改革与管理, 2023, 438(01): 116-118.
- [2] 冯冯. 如何通过经营分析, 管好过程, 落地战略 [DB/OL]. 2022-12-12. <https://zhuanlan.zhihu.com/p/591201005>.
- [3] 郭军, 张明明, 俞红燕. 以战略为导向的经营分析在传化物流公司的应用 [J]. 财务与会计, 2015, 493(13): 30-33.
- [4] 田露. 石家庄华能电气有限公司人员绩效管理问题研究 [D]. 石家庄: 石家庄经济学院, 2014.
- [5] 邹莎莎. 试论财务 BP 在企业管理中的应用价值 [J]. 商场现代化, 2022, 978(21): 183-185.