

浅议企业基于管理者决策与控制生成的财务分析

马艺菡

(云南昆岭薄膜工业有限公司, 云南 昆明 650000)

摘要: 随着我国社会经济的不断发展以及行业内竞争的日渐激烈, 财务分析对企业战略决策和经营管理所能起到的作用已经有目共睹。但是从实际情况来看, 很多企业还明显存在财务分析不足、非财务信息利用程度不高、缺乏合理的财务指标体系以及财务工作人员素质不高等现实问题, 很大程度上对企业的发展带来严重的影响和制约。基于此, 本文以“企业基于管理者决策与控制生成的财务分析”为主要研究对象, 首先分析了当前企业财务分析存在的主要问题, 然后探讨了基于管理者决策与控制生成的财务分析的内部报告与分析体系, 以期相关研究内容能够为广大工作人员带来参考、启示。

关键词: 企业管理; 管理者; 决策; 财务分析

中图分类号: F279

文献标识码: A

DOI: 10.12317/j.issn.1673-3169.2022.01.025

0 引言

对于如今的企业而言, 其内部存在多样化的经营活动, 为了顺利地推进相关活动, 往往需要可靠的财务分析为其提供数据决策支持, 进而为后续运营决策提供扎实的基础。作为一个系统、全面的分析系统, 财务分析以报表、核算以及各式业务数据为基础, 应用系统化的方式展开分析和管理工作, 从而帮助企业更好地了解企业的发展现状, 对其未来的发展趋势做预判, 最终在企业管理决策中发挥着极为重要的作用。

1 当前企业财务分析存在的主要问题

总结实际情况来看, 当前围绕企业财务分析存在的问题表现在这样几个方面。

(1) 同行业对比存在巨大的困难。因为行业竞争的不断加剧, 行业内进行信息和数据共享的可能性并不高, 多数企业只能根据自身的发展轨迹纵向寻找和对比数据, 并不能很好地判断企业的行业地位以及市场环境信息^[1], 作为管理者, 其最终所能获取的信息非常单薄。

(2) 财务分析模式相对固化, 并不能适应企业发展的真实需要。企业所处的发展阶段不同, 其具体所要进行的财务分析需求也存在很大的差别。比如当企业处于快速发展时期时, 财务分析的重点就是内部控制建设、融资、提高获利能力, 强调如何可以让企业在实现快速发展的过程中, 更多地规避各类风险; 如果企业已经进入稳定发展的阶段, 财务分析就要以行业动态和市场环境为重要分析对象, 进而确保企业能够在维系发展现状的基础上, 寻找新的市场。但是就实际情况来看, 很多企业在财务分析方面, 没有考虑自身的特殊

性以及和财务分析模板的契合情况, 最终导致所谓的财务分析不过是机械式地完成工作任务的过程, 而不是辅助企业进行战略决策的行为。再加上其本身财务分析的维度比较单一, 绝大多数情况下仅仅是围绕经营层面和已有的财务报告展开分析, 久而久之分析的局限性导致了管理的维度更加有限, 很难将财务分析真正提升至战略决策的高度。

(3) 财务分析缺乏深度, 不能反映深层次的问题。企业虽然是具有综合性的存在, 但内部各个部门的数据、经营业绩以及财务指标等信息却又是彼此独立的, 所以在应用过程中很容易暴露出一定的局限性。而且从管理者的角度来说, 单纯对财务数据进行分析很大程度上只是简单反映了企业利润与收支成本之间的逻辑关系, 忽略了业务数据, 也没有办法探寻营业收入下降的真正原因, 更不能为决策层提供应对措施。任何成功的分析必然需要数据整合来解决问题, 倘若无法让财务和业务进行有机融合, 无法让业务部门以及职能部门进行深入的沟通, 就有可能导致分析缺乏针对性和有效性, 更不能为企业决策提供有价值、有意义且有效的参考信息。

(4) 企业内部的管理层对于财务分析工作不够重视。很多企业出于对利润最大化的追求以及在控制绩效考核周期目标的引导下, 会在企业内部将资源倾斜于能够创造利润和价值的部门, 忽略了以财务部门等为代表的保障部门, 进而影响了财务部门的发展和建设。而因为受到这种运营管理环境的影响, 财务部门很有可能需要将很有限的资源对外进行倾斜, 比如审计、纳税等, 这样反而让财务分析显得“不分轻重”。与此同

时，一些企业的财务部门因为缺乏对企业整体运营情况的详细了解，财务人员也缺乏财务管理以及数据分析的实践能力，很大程度上会影响财务分析的效果。但事实上，作为企业管理的核心所在，财务分析对企业管理的重要意义不言而喻，而通过及时的分析和总结，不难发现针对企业运营管理过程中存在的问题以及隐患，通过对企业未来经营状况进行预测和规划，可以为决策生成提供强有力的支持。但企业当中财务人员本身的工作能力和综合素质存在一定程度的短板，会导致财务人员不懂业务、业务人员不懂财务，财务和业务也不能很好地衔接，导致其在各自开展工作的过程中只能局限于单方面的视角，无法跨界和融合沟通，不能以协同之力共促企业战略目标的最终实现。

2 基于管理者决策与控制所生成的财务分析

2.1 基于管理者决策与控制的财务分析内部报告生成

2.1.1 财务报告信息是财务分析的基础所在

基于管理者决策与控制生成的财务分析，可以让其作用和目标更加清晰，但是在需要财务分析进行支撑的情况下，如果仅围绕财务分析本身进行决策显然又是不足的。企业内部报告是相对于外部报告而言的，企业内部的工作人员往往会将财务信息报告处理成内部信息以及外部信息两部分内容，整体来说，目前新会计准则当中的报告是指外部报告。而较之外部报告，内部报告则是由企业内部编制并且在内部传递，能够为管理者和其他员工所用的、对于企业决策和控制都至关重要的存在，是能够助力企业战略目标实现的信息报告。

2.1.2 企业内部报告系统的组成要素

在现代化的企业管理和运营体系当中，企业管理和经营决策大体可以分为资本、资产、商品以及生产四个层次。四个层次会相应地形成四个经营责任中心，并最终生成资本经营报告、资产经营报告、商品经营报告以及生产经营报告。

(1) 资本经营报告系统。所谓资本经营是指企业以资本为基础，借助优化配置的方式来切实提高企业经营效益的活动，主要包括收购、流动、重组、控股以及参股等能够实现资本增收的行为，进而让企业通过投入一定的资本，取得更多的资本收益。要想实现企业的资本经营目标，一方面需要搞好资本运作、切实降低资金成本以及负债成本，另一方面则要提高企业的总资产报酬率，在不断优化资本结构的过程中，借助税收政策达到合理避税的目的与效果^[2]。

(2) 资产经营报告系统。其实质是企业以资产为基础，借助合理的配置来使用资产，通过一定的资产投

入，来确保更多的收益。对于企业而言，要想加大资产经营力度、提高资产经营效果，一方面是要提高商品的盈利能力或者销售利润率，另一方面则要加强资产的重组和配置，不断提高企业的资产使用率，进而加速资产的周转。企业要想加快资产周转速度，必须对资产结构进行优化，避免资产闲置带来损失浪费，也需要确保所有的资产都能充分发挥作用和价值。

(3) 商品经营报告系统。商品经营强调企业以市场为导向，积极组织各种有益于促销的活动，通过一定的人力、物力投入来尽可能地推广、销售为社会所需的产品，进而帮助企业获得更多的利润。经营利润率是能够反映商品经营效果的核心指标，企业需要通过扩大销售规模与水平、提高经营利润率，实现企业利润最大化的目标。

(4) 生产经营报告系统。生产经营是指企业在统一的战略指导和经营理念下，通过一定的人力、物力损耗，保质保量地进行产品的生产。

2.2 基于管理者决策与控制生成的财务分析体系

基于管理者决策与控制生成的财务分析体系具体包括资本经营、资产经营、商品经营以及财务经营四个领域的财务分析^[3]。

2.2.1 资本经营领域

(1) 资本经营情况分析。其通过对所有者权益变动表、资本构成表、负债报表等进行分析，可以了解企业的资本结构状况和资本规模。

(2) 资本经营风险分析。其主要是针对企业所面临的财务风险进行分析，包括由负债规模以及负债结构变化等因素引起的财务风险，是风险管理和控制的核心所在。

(3) 资本经营效率的分析。其主要围绕企业当中能够反映资本盈利情况的净资产收益率展开分析，具体分析内容包括企业间的对比、行业对比、不同时期的对比等。

除此之外，与资本经营相关的效率分析指标还包括资本收益率、经营贡献率、每股收益以及市盈率、资本成本率等，其中资本经营效率分析是企业进行资本经营决策的依据和重要参考。

2.2.2 资产经营财务分析

(1) 资产经营风险分析。其主要通过对企业资产经营过程中的种种不确定因素有可能给企业经营所带来的不利影响进行判断，来达到资产经营风险分析的目的。结合实际情况来判断，企业资产经营过程中所包括的风险主要来自于两个方面，一是因为企业负债经

营给自身带来损失和风险；二是在企业经营过程中所面临的种种不确定因素带来的损失。

(2) 资产经营效率分析。资产经营效率的提升是企业经营管理的重要目标之一，主要围绕企业的资产盈利能力、总资产报酬率、资产营运能力等，对总资产周转率展开分析，具体涉及的指标包括存货周转率、流动资产周转率以及固定资产产值率等。不可否认的是，企业的资产经营效率是企业进行资产配置、资产存量等决策的基础和重要依据，也是开启业绩评价、制定资产管理和控制标准绕不开的一环。

(3) 资产经营状况分析。企业通过对比不同时期的各类资产报表，合理揭示资产规模的变动程度。一般情况下，企业可以借助会计分析当中的垂直分析法对资产结构展开分析，进而反映不同类型的资产变化，以及根据结构变化情况来直接反映企业的资产配置情况，明确资产管理的重点和关键，通过资产项目分析强化资产管理的效果^[4]。

2.2.3 商品经营财务分析

(1) 商品经营风险分析。其主要包括应收账款账龄分析、应收账款周转率分析以及市场风险分析等内容。

(2) 商品经营情况分析。其主要包括对企业的产品销售价格、营业收入规模结构、市场占有率以及产销平衡情况等进行分析。

(3) 商品经营效率分析。其主要是针对企业的营业成本利润率和营业收入利润率进行分析，具体包括营业收入净利润率、成本费用利润率、百元收入成本率、营业收入税前利润率等。

2.2.4 生产经营财务分析

(1) 产品经营状况分析。其主要是指通过水平分析或者垂直分析办法，对产品结构、生产规模、生产成本以及生产质量展开分析。

(2) 产品经营效率分析。其包括对技术效率、成本效率以及生产效率等指标进行分析，用以反映企业生产过程中的投入产出效率。

(3) 产品经营风险分析。其主要是借助废品损失率、生产停工损失率、产品积压率等来对企业产品生产过程中的所面临的风险展开判断。

2.3 基于管理者决策与控制生成财务分析的各项保障措施

2.3.1 搭建为企业所用的内部及外部数据信息库

企业需要建立包括预算管理、成本控制、人力资源

管理、财务管理、管理报告分析等在内的数据信息库，不断满足企业多维度、高效、准确获取数据和信息的诉求。与此同时，企业需要善于捕获同行业的龙头数据，整合多方面信息构建完备的资源库，及时对比和发现其中的差距所在。

2.3.2 打造一支高质量、善于沟通的管理团队

企业有必要跳脱自身的业务领域，站在战略高度审视当前管理过程中存在的问题以及不足，从长远发展需要出发打造一支质量高、沟通能力强、专业性强的管理队伍，确保其能够在专业优势之下，通过学习企业的业务、生产组织方式，借助财务分析及时洞察企业在管理过程中存在的薄弱环节，进而针对问题及时提出更改建议。与此同时，队伍的组建必须要以业财融合为基础，确保财务人员能够熟知业务流程以及操作方式，业务人员也能理解财务分析的流程、内容以及执行方式，如此企业内部的财务和业务工作才能站在同一个频道上进行对话，进而达成共识、形成合力，共同为企业发展助力^[5]。

3 结论

总而言之，在市场经济条件下，伴随企业发展目标以及财务管理目标的变化，为了确保企业增值目标得以实现，其必然在投融资、经营管理以及分配环节面临着诸多的决策，这也成为企业现代化管理的关键所在。在企业管理过程中，无论哪一种决策抑或是管理控制手段，都需要财务分析信息的支撑。但是因为一般应用企业财务分析的人员都是来自外部的投资者，所以随着管理者决策和控制对财务分析信息需求的转变，分析工作也在某种意义上面临着冲击和挑战，因此，企业更需要科学的财务分析为其提供数据决策支持，进而为后续运营决策保驾护航。

参考文献

- [1] 胡雪蓉.基于核心竞争力视角的企业财务战略决策分析[J].产业与科技论坛,2021,20(5):210-211.
- [2] 孙佳琪,景刚.企业财务分析存在的问题与对策研讨[J].商场现代化,2019(7):127-128.
- [3] 单晓栋.关于新经济时代下企业财务管理的深思[J].财会学习,2019(12):55,57.
- [4] 王娜.论管理会计在企业财务管理中的应用分析[J].经济管理文摘,2021(8):135-136.
- [5] 史红红.行政事业单位经济管理中内部控制的应用研究[J].首席财务官,2020,16(1):5-6.