

基于 BTH 靶向定位法的企业经营画像的探索与研究

吴 杨

(中国联通广西分公司,广西 南宁 530000)

摘要:在数字经济时代,通信企业必须抓住产业数字化、数字产业化赋予的机遇,蓄势提能推动数字化转型,为经济发展注入新动能。中国联通广西分公司(以下简称“广西联通”)创立 BTH 靶向定位法,运用财务预算(Budget)执行评价指标、财务趋势(Trend)异动评价指标、财务健康度(Health)评价指标追踪企业经营结果,通过对指标数据的整合、分析,靶向定位企业经营中的优势与不足;同时,依托 BTH 评价指标体系,延伸建立月度经营目标管理体系、BTH 评价反馈工单、BTH 经营画像专题通报等管理会计工具,为企业经营活动风险提供预警信息,为各级管理层提供决策参考。

关键词:全面预算管理;财务指标;企业画像

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.26.019

1 研究背景及意义

我们常说,企业的核心就是财务管理,而财务管理实际上就是对企业运营数据整合、分析、解读、再利用的过程。通过财务指标进行经营画像,形象展示企业经营面貌,准确定位企业经营发展中存在的问题,有效防范企业经营发展中暗藏的危机,已成为企业各级管理者的迫切需求。

2020 年,通信企业深入践行新发展理念,坚决落实高质量发展要求,牢记国有企业初心使命,积极寻求新发展道路。基于 BTH 靶向定位法的企业经营画像帮助企业管理者、基层管理者以及其他经营管理单位预判经营趋势,防范经营风险,是持续优化企业内部经营管理激活企业发展内生动力的关键举措,是推动企业价值提升,实现管理出效益、提质量、上水平、促发展的重要抓手,是实现企业新旧动能转换和可持续效益发展的有力保障。

2 研究指导理论阐述

“凡事预则立,不预则废”。预算是一种系统的企业管理、财务管理工具,用来分配企业财物等企业资源,以实现企业既定的战略目标。全面预算管理涉及企业的方方面面,关系到企业全业务链条上的各个部门、岗位、员工,全面预算的良好运营为企业持续发展奠定了坚实基础。

全面预算管理,是指企业在预测和决策的基础上,以价值管理为核心,围绕企业战略,对预算期间内企业各项经济活动,合理预计测算并进行执行监控及业绩考核的活动。BTH 靶向定位法正是基于全面预算管理体系建立的管理工具,它着重于展现企业经营活动和财务结果的预测与征兆,着重于对企业各项经济活动中存在的风险进行预警,着重于对企业各项经营活动的执行成果进行监控。

3 研究思考及实施方案

3.1 创立“BTH 靶向定位法”

结合相关理论研读与案例实践归纳,对 BTH 靶向定位法进行定义,并对其内涵进行丰富与阐述。靶向定位,指精准定位企业经营发展中的关键节点。BTH 评价指标体系是运用财务预算(Budget)执行评价指标、财务趋势(Trend)异动评价指标、财务健康度(Health)评价指标追踪企业经营结果,通过对指标数据的整合、分析,靶向定位企业经营中的优势与不足,是真实、形象描绘企业经营画像的工具。作者把运用 BTH 评价指标体系靶向定位企业经营发展突破口的方法定义为 BTH 靶向定位法。

3.2 确立 BTH 评价指标体系的基本思路

建立科学有效的企业经营画像,主要是通过 BTH 靶向定位评价指标体系对企业生产经营情况进行动态监控与预警,聚焦预算执行偏离度、趋势变化异动、财务状况健康度,及时反映运营管理过程中存在的短板与不足,精准定位问题,为企业经营发展提供预判依

据,为各级管理层提供决策参考。

3.3 明确 BTH 评价指标体系设计原则

BTH 靶向定位法的应用是否切合企业实际情况直接关系到运行效果,因此,企业总体思路应遵循全面性、预见性、可比性、灵敏性等原则,确保 BTH 靶向定位法能准确反映经营管理活动的内在联系,展示企业经营面貌,客观反映财务及经营潜在风险。

(1)全面性原则:从不同角度选取可以反映企业经营健康状况、运行状况的指标,客观反映企业经营状况,保障评价指标的有效性、准确性、完整性。

(2)预测性原则:根据所选指标预测企业经营发展变动趋势,预判企业经营发展方向,及时发现企业经营危机征兆,提醒经营者早做准备或采取对策,避免潜在的风险演变成现实的损失,未雨绸缪,防患于未然,保证企业生产经营处于既定发展态势的合理界限。

(3)可比性原则:选择评价指标时,指标口径和计算方法应具有纵向可比性和横向可比性。纵向需与自身不同期间的数据进行对比;横向要依据聚类分档情况与兄弟单位进行对比。

(4)灵敏性原则:指标的敏感度对企业经营发展趋势判断十分重要,所选评价指标能够灵敏的反映企业财务运行状况和经营过程中的波动,及时发送预警信号,以保障企业财务状况的变动处在合理的置信区间内,保障企业稳定运行。

3.4 建立 BTH 评价指标体系

建立科学有效的评价体系的关键在于指标的选择是否得当。由企业常用的、可控的经营状况评价指标切入,进一步挖掘影响企业长期效益的持续性指标和先行性评价指标价值。

(1)B-Budget,代表预算执行评价指标。它主要是结合年度预算分解结构,围绕预算完成率指标,对各市分公司、各明细项目预算执行情况进行监控,直观展示预算完成缺口,精准定位预算执行偏差症结,对资源配置合理性进行评价,对资源使用合理性进行评价。

(2)T-Trend,代表趋势异动评价指标。它主要是通过同比波动率、环比波动率指标,对财务预算指标异动情况进行趋势分析,同时,实现了各市分公司、各预算明细项目的问题拆解,准确定位异动来源。在此基础上,还建立了“双劣”指标重点预警,即对同比、环比趋势均劣化的经营单元发出红色警告,进一步提升预警等级,提示相关单位关注恶化趋势,及时“止损”。

(3)H-Health,代表健康诊断度评价体系。它主要是围绕企业发展能力、获利能力、营运能力、现金流管理能力、资产管理能力五个维度设置指标。

发展能力指标:主要关注主营业务收入增长速度、收入市场份额占有情况、用户离网情况等。

获利能力指标:主要设置收入利润率、EBITDA 率、市场毛利

率、各专业成本占收比指标,全方位关注企业盈利能力。

营运能力指标:着重关注企业坏账、欠费、应收账款、预收账款占主营收入比的情况。

现金流管理能力指标:设置现金收入比,着重关注现金流流入能力;设置自由现金流评价指标,着重评价企业净现金流管理水平。

资产管理能力指标:通信行业先天存在“重资产运营”特点,资产管理,需重点关注单位资产创收能力、各类单位资产网络维护/运行成本等。

BTH 评价指标体系具有开放性,评价指标将根据企业所处阶段及实际工作需要动态调整。评价体系指标设定后,还应注意规定评价指标的收集渠道、口径和报警规则。

3.5 通过 BTH 评价指标体系应用输出企业经营画像

全面预算管理是企业财务管理体系的核心,是企业管理体系中的综合性战略管控工具,是落实企业战略目标的重其在预算管理、经营管理、风险管理方面的全方位应用。BTH 评价指标体系依托全面预算管理平台输出企业经营画像,为企业经营发展提供指导。

(1)BTH 评价指标体系在预算管理中应用。按月跟进全区各经营单元收支进度完成情况,为绩效考核执行提供数据支撑。同时,配合 BTH 评价指标体系,配套建立月度经营目标管理机制,按月进行经营目标的分解、规划,监控企业走在年度经营预算目标主航道上不偏离。

(2)BTH 评价指标体系在经营管理中应用。一是在月度经营分析建立 BTH 财务评价指标体系专题通报模块,运用评价指标,通过财务视角对公司业务发展中存在的短板、不足以及其他潜在危机信号进行解、提示。二是每月将 BTH 评价指标体系点对点推送市分公司,为市分公司生产经营提供决策参考。三是制定重点问题反馈工单流程,建立“指标预警-成因研判-专项整治-常态防范-信息反馈”的闭环管理机制,协同相关责任单位共同对企业生产经营中存在的问题及时纠偏,推动管理出效益。

(3)BTH 评价指标体系在风险管理中应用。BTH 评价指标体系作为财务检查的重要手段之一,有效帮助市分公司客观认识自身的优缺点,通过评价指标掌握经营活动中存在经营风险,及时整改落实。另外,根据风险预警等级,上级单位在必要时开展督导或现场调研,尽快检查发现问题出现的环节和产生的主要原因,指导基层单位制订针对性改进措施,提出整改措施和整改进度安排,逐月追踪落实情况,防患于未然。

4 应用效果

从经营发展上看,经过半年的实践应用,广西联通盈利能力有所改善,效益改善趋势初步显现。EBITDA 同比增幅及 EBITDA 率同比改善幅度均在 31 省中名列前茅。

从管理机制上看,主要成效提炼如下:

第一,构造数据支撑体系,提升企业经营决策能力。全面预算管理作为现代企业的管理工具,是实现企业科学管理,促进企业科学决策的有力抓手。基于全面预算管理构造企业源于财务管理、经营管理、投资管理、人力管理等方面的数据支撑体系,全方位地为企业经理管理者提供决策参考。

第二,挖掘经营数据价值,赋能企业内生发展动力。企业发展的根本目的是盈利,因此,提升企业盈利能力才是企业发展的根本内生动力。本研究成果有效帮助企业定位发展瓶颈,推动企业创新突破。

第三,营造良好经营氛围,强化企业完善风险管控。基于 BTH 靶向定位法的企业经营画像一方面保障企业战略目标有效落实,另一方面通过数据指标提前把控企业经营发展中的风险隐患,提高市场预见性。

第四,提供财务专业支撑,助力企业实现预算目标。本研究成果将财务语言通俗化,将财务约束转变为财务支撑,推动企业经营发展始终走在预算的主航道上。

第五,提出财务视角建议,促进企业持续健康发展。基于 BTH 靶向定位法的企业经营画像帮助企业树立效益观念,聚焦价值创造与价值提升,推动企业实现高质量发展。

5 结束语

基于 BTH 靶向定位法的企业经营画像是实现公司管理目标的重要抓手,对财务报表数据更深层梳理和比较后的直观展示,对其推广应用可监控公司对预算的落地执行及经营波动情况、发现经营管理中潜在风险和经营短板、及早发现问题及时纠偏,有利于提高经营效率和效果,促进企业实现发展战略。但由于相关指标及项目仍需手工干预,暂时无法直接对接到相应的业务管理系统直接取数,目前仅能按报表生成的自然月进行分析和跟踪,数据信息可靠性存在缺失且更新不够及时完整,信息化支撑能力有待提高。

参考文献

- [1]唐先胜.浅析企业财务业绩评价指标体系[J].知识经济,2020(19):77-78.
- [2]朱吉超.企业经营业绩的财务评价指标体系研究[J].纳税,2020,14(17):188-189.
- [3]李佳梁.加强企业财务危机预警研究探究实践[J].现代经济信息,2019(21):211.
- [4]相广进.如何构建企业财务管理指标体系[J].企业改革与管理,2019(14):170+172.
- [5]沈弘斐.以财务指标评价上市公司成长性——以京东公司为例[J].纳税,2019,13(05):119.

作者简介:吴杨(1987-),女,汉族,广西南宁人,中国联通广西分公司财务部预算管理室经理/经济师。