

行业新形势下财务管理如何助推企业经营目标实现

刘志刚

(中国海洋石油国际有限公司伊拉克公司,天津 300457)

摘要: 本文将以案例分析的方式,总结甲公司近二十年的经营发展变化历程;以及在甲公司发展期间,其财务管理工作如何以价值与服务为宗旨,坚持创新、紧跟实际,为公司战略实施和目标实现发挥自身价值。近年甲公司行业处于深度调整期,公司处于后续产能乏力、资本投入放缓,产量规模递减,成本压力陡增的局面。因此,财务管理工作更应有效、有力、有的放矢、有所作为。本文通过梳理公司发展历程的四个阶段,回顾在实现企业经营目标过程中财务管理工作的创新实践,利用归纳分析的方法总结出如何利用有效的管理手段发挥财务价值。本文认为财务管理工作应始终围绕公司经营目标,聚焦管理和服务,重点围绕利润核心、强化预算引导、优化管理会计体系、做实 KPI 指标评价开展工作,助推公司经营目标的顺利实现。

关键词: 企业经营目标;利润核心;预算引导;管理会计;KPI 指标

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.05.085

1 甲公司发展概况

1.1 企业背景与经营发展变革

甲公司是中外共同出资成立的中外合作企业,其在中国境内进行生产经营活动。

2001-2020年,公司累计生产产量约6000万吨,实现利润约100亿,实现了较好较快的发展;年均单位产品成本约30元,保持了一定的成本优势。但近年随着后继储备产能乏力、投资放缓,产量自峰值后逐年回落,成本优势不在、压力陡增。

根据经营指标和成本态势,可以将公司的发展划分为四个阶段。

1.1.1 生产经营管理的四个阶段

低成本期(2001-2008):项目A和项目B投产,公司稳步上产,年产量规模平均260万吨;销售单价处于较低水平,年均单位产品成本20.3元,年均主要成本1为3.3元。

成本上升期(2009-2012):项目C投产,年产量规模平均330万吨;销售单价快速上涨推动成本上升,年均单位产品成本38.2元,复合增长15%,年平均主要成本1为6.8元,复合增长22%。

成本管控期(2013-2016):项目D投产,年产量规模平均420万吨;年均单位产品成本34.5元,年均主要成本1为7.3元;得益于有效的成本管控以及产量规模效应,单位产品成本下降47%至2016年的23.7元,主要成本1下降25%至2016年的6.4元

成本上涨期(2017-2020):维持现有生产设施,年产量规模平均在370万吨;尽管成本总额稳定,但产量下滑使得主要成本1上涨迅猛,2020年突破10元关口,单位产品成本突破30元。

1.1.2 成本发展变化的四个阶段

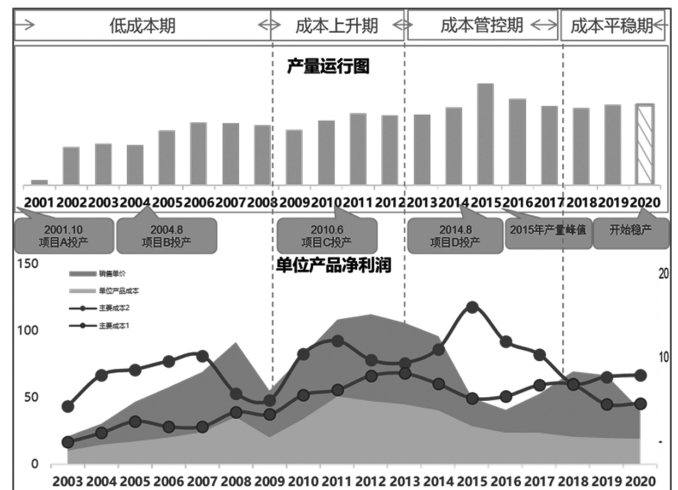


图1 生产经营管理四个阶段

低成本期(2001-2008):桶油主要成本1年复合增长率8%,年均3.3元。公司产量上升期,规模效应明显。

成本上升期(2009-2012):桶油主要成本1年复合增长22%,年均6.8元。公司产量稳步上升,高销售单价带来成本上涨。

成本管控期(2013-2016):桶油主要成本1年复合增长率-10%;年均7.3元。提质增效迭代深化,降本增效不断巩固;产量逐年递增,规模效益显著。

成本上涨期(2017-2020):公司投资放缓,生产实施老化,产量逐年递减,规模效应递减。提质增效降本增效空间不大,加上通货膨胀,单位产品成本呈逐年上升趋势。

2 财务管理概述

在现代企业管理当中,财务管理是一项涉及面广、综合性和制约性都很强的系统工程,是企业一定的战略目标下,企业经营活动和投融资活动实施价值化管理的体系;其以企业价值最大化为中心,通过预算管理、成本

管理、报告体系等手段在企业运营管理的决策、预算、记录、评价、分析、考核、预警等环节链条上形成循环和闭环。在日常企业管理方面只有加强财务管理,才会增加企业竞争能力,提高企业抗风险能力,扩大企业盈利能力,财务管理的有效和规范是企业可持续发展的前提。

2.1 预算引领

预算是企业运营和发展的起点与基础,预算管理是企业对未来一段时期的经营目标、经营思路、经营决策的部署和遵照。预算引领的作用体现在一是团结各单元部门协调一致、调动企业上下一心,二是科学优化配置资源,三是预算覆盖企业内部经济活动各个方面、具有全面性和概况性。发挥预算管理在企业中的引领作用,对企业全面稳定发展具有重要意义。

2.2 管理会计

管理会计是整合企业中非财务和财务信息的一种持续增值的改进过程,是企业组织中决策、改进和控制的基本信息来源;有效的管理会计系统能够提供组织成功所需活动及时、准确的信息,为企业经营创造价值。

管理会计的起源可追溯到 19 世纪早期企业管理层对内部计量的运用。在 20 世纪初期,美国在其得天独厚的经济环境与科技环境的影响之下,率先在成本控制方面寻找到拓宽会计参与公司管理的通道。管理会计将业务底层的基础信息采集、加工、提炼,汇总上报到管理层,管理层再结合外部的政策、行业、对标公司和有关企业财务、长期竞争表现、市场状况、客户和技术等多方面信息形成综合经营、管理和战略信息的结论和判断,然后将这些信息通过相应组织系统追溯贯彻执行下去。随后根据组织部门的执行情况进行分析和考核,为周而复始的信息沟通提供改进的依据。

3 新形势下甲公司财务管理的创新与实践

面对行业新形势与自身发展特点,甲公司必须巩固落实好发展的成果,继续推进改革创新,主动应对和积极备战,继续推进降本增效,提高企业竞争力,提升创造效益的空间,增强抵御风险的能力,保持健康发展,最终实现公司中长期可持续高质量发展目标。

财务管理工作始终围绕公司经营目标,聚焦管理和服 务,在甲公司成本管控期重点围绕强化利润目标、管理会计体系优化和主要成本 KPI 指标深入开展工作,助推了公司经营目标的顺利实现。

3.1 强化利润目标

财务管理工作以价值管理为导向,切实发挥财务记录、跟踪、反馈、预警职能,围绕“利润”二字开展工作,强化利润目标对公司生产经营活动的引领作用。以利润表编制为基础和突破口,依据统一核算原则,每月编制公司利润表,在编制利润表的过程中,摸清销售单价、产量、成本等关键因素对利润的相关性,掌握主要成本 1、主要成本 2、单位产品成本的计算;以利润为核心,每月出具财务

分析报告,对公司量本利、资产回报和现金流进行全面分析,对生产经营进行跟踪、反馈与预警。

财务管理优化了公司内部责任体制,在成本控制的事前、事中和事后环节都出台新举措:事前控制,在公司层面预留机动费,集中管理规避风险;过程控制,将责任单元细化到基层生产单元,设立多级责任中心的管控模式,机关管理部门作为二级成本中心对生产成本与费用进行统筹管理,基层生产单元作为三级成本中心配合机关管理部门实现费用控制和责任指标的完成,保证了成本控制的有效性;反馈控制,优化完善季度目标责任指标完成情况报告。

利润作为核心指标的强化,推动公司在投资决策、生产运营、考核评价全过程进行转变;利润引领突出成本效益原则和产量边际利润贡献原则,引导生产单位实现“产量增长、成本有效、利润提高”的发展局面。

经营过程	管理重点		实现全过程动态控制
	成本中心	利润中心	
投资	IRR、NPV	IRR、NPV、NPVR、投资利润率	←
生产	产量、成本	产量、成本、收入、利润;全面预算管理	
考核	产量、成本	产量、税前利润、利润率	

图 2 利润引领贯彻经营管理全过程

3.2 管理会计体系优化

甲公司 2018 年的财务管理工作重点是优化管理会计体系,以利润驱动为核心,以服务生产为导向,以财务报告为抓手,围绕研究财务准则、编制分析报告、深入分析动因、紧密服务生产开展具体工作,不断完善管理会计报告体系。

管理会计报告体系以报告分析为推手,促进财务管理前移,在会计核算准确记录、事后分析的基础上,围绕利润预测、因素分析和均衡性管理等方面进一步做到事前预警与过程控制。年初,以公司下达的利润考核目标为参照,按照因素变动法测算利润值,对两者差异进行逐项比对并剖析原因,反馈管理层与管理部门;跟踪关注产能评估变动等重要因子,详细测算其对主要成本和利润的影响;年末,依据费用的滚动预测和摸底情况,做好利润的预测和销售单价等关键参数的因素分析。年内,按照公司加强费用执行管控的要求,通过深化密切财务与业务的主动沟通、持续宣贯权责发生制等核算原则、实时跟踪费用入账进度等多种有效手段,切实规避了费用剧烈波动的风险和态势。

管理会计报告体系以利润为核心,每月出具财务分析报告,对公司量本利、资产回报和现金流进行全面分析,对生产经营进行跟踪、反馈与预警,实现将一手的经营数据通过收集、加工、筛选、反馈上溯至管理层,为公司

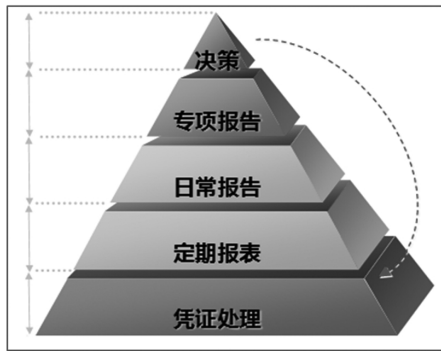


图3 管理会计报告体系数据传递

运营决策提供支持。

3.3 主要成本 KPI 指标搭建实施

甲公司 2019 年财务管理工作创新性建立内部主要成本 KPI 指标体系,结合公司下达的考核指标,依据管理特点和职责权限,公司对内部各责任单元形成一套 KPI 指标体系,并逐月跟踪反馈,通过专业、管理和财务指标的相互结合更好地实现单元目标责任制的立体化和实际性。

通过对不同费用的实际情况进行分析,结合业务单元的专业意见,同时考虑数据采集的可行性,形成公司层面的主要成本 KPI 指标体系。该体系已应用和推广于预算预测编制、实际费用执行跟踪和横向同行纵向历史的对比分析。通过 KPI 指标体系的搭建,在精细合理编制预算和加强成本控制两方面深入开展工作,实现公司生产成本从预算、预测到实际执行更加合理化、精确化。

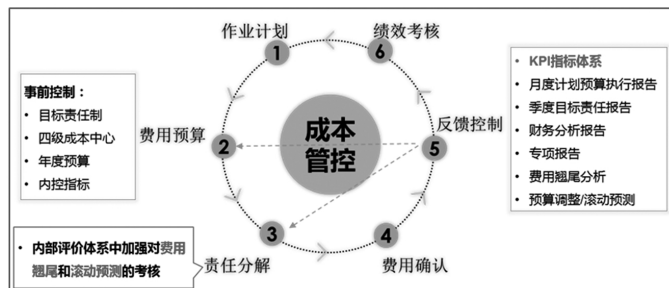


图4 主要成本 KPI 体系架构

4 未来公司财务管理的思路与方向

尽管近期销售单价有所回升,但行业仍处于调整波动期,甲公司还面临行业新常态、监管收紧、政策变化等外部风险和后继储备产能乏力、产品成本上升等内部压力,这也给财务工作带来新的挑战 and 更高要求。在公司成本上涨期,财管管理工作需更加聚焦预算引领、成本精益化和指标评价反馈,提升工作质量和管理价值,发挥财务管理的内脑作用。

首先是以效益驱动为原则,加强精细化预算和全面预算管理。预算是全年工作的源头,是生产经营的基础依据。预算管理将引导费用预算到效益预算的转变理念,预算编制不仅是各项费用的汇总归集,更应坚持效益驱动

原则,考量每项工作计划和费用预算是否能够产生效益,在预算大盘缩紧的情况下,要优选效益高的工作计划和费用预算。

重点是深入开展成本精益化管理工作,以精益化和全员参与的工作思路,切实促进财务数据与业务数据联姻,挖掘整合沉淀在管理各链条上的数据。首先做好主要成本和重点费用的细化核算工作,保证基础数据真实有效、可靠可用,由财务部门和费用管理部门联合做好成本动因分析和成本效益分析;继而,形成模板,择机推而广之。

最后还要通过 KPI 指标的追踪观察,加强对生产经营关键节点的重点关注和管理。进一步升级完善月度计划预算执行报告,重点突出强调管理层关切,以管理层关注点为导向,以降本增效促生产为线索,将历史生产单位成本、业务指标和管理指标融入到分析报告中,通过各项指标的对比,追本溯源,更深层发掘成本变动的原因及趋势,为管理层决策提供参考。

5 结束语

总之,本文通过总结分析甲公司经营发展的四个阶段,提炼分析财务管理在企业经营过程中的实践创新与价值作用,进一步明确了在行业新形势下以利润目标为引导、以全面预算为基础、以管理会计为重点、以指标考核为抓手,财务管理就可以深化自身管理价值,持续助推企业经营目标的实现。

参考文献

- [1]王皓雪.企业财务管理中业财融合提升路径研究[J].商场现代化,2021(24):164-166.
- [2]耿侠.企业财务管理职能的转变与创新研究[J].商场现代化,2021(23):126-128.
- [3]郭芮岑,常远,杨雨铄.现代企业全面预算管理存在的问题分析[J].中国市场,2021(34):102-103.
- [4]牛富贤.探讨企业财务成本管理问题及其对策实践[J].中国市场,2021(34):159-160.

作者简介:刘志刚(1983,1-),男,河南信阳人,汉族,本科学历,经济学硕士学位,经济师,会计师,研究方向:财务管理、管理会计、内控审计等。