

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.09.040

# 中小企业财务分析困境与思考

任瑞宁

(北京华宇亿康生物信息技术有限公司,北京 102299)

**摘要:**财务分析是企业运营的重要管理工具,也是财务管理的核心工作之一。在严峻的国际和国内经济环境下,降本增效已成为中小企业迫切落地的管理目标。中小企业财务分析的落脚点应该是,在包含财务分析人力、工具硬件、工具软件、组织管理等有限的成本投入前提下,中小企业需要摆脱财务分析的指标困境和时效困境,充分发挥财务分析价值,输出有理有据、数据扎实、切实可行、及时有效的降本增效落地方案,助力企业降本提效。本文以财务分析的重要性和发展趋势切入,从财务分析的工具运用、数据基础、输出结论三个方面总结不足和问题,剖析原因,在财务分析工具、企业数据标准、企业组织管理三个方面提出应对之策,以求推动企业数据资产管理意识普及,推进企业围绕人做好经营管理,重视企业数据标准化、智能化建设,创新组织形式,以项目制等灵活组织形式,用好、用对财务分析人员,实现财务分析的快速响应和协同管理,提升财务分析工具的有效运用和创新运用,以求提升财务分析工作的价值输出。

**关键词:**财务分析工具;数智化;降本增效

## 一、财务分析的重要性和发展趋势

盈利性企业的重要目标是实现经济效益的增加,这是企业区别于其他组织形式的重要性质。企业经济效益的持续增加,得益于优秀的运营管理。企业运营管理中,技术、产品、人员等是其基本管理要素,管理工具作为企业的管理手段,也是企业运营管理的重要管理要素。有别于业务分析侧重某一特定业务领域,财务分析覆盖投融资、供应链、生产、销售、研发等企业运营管理的各个业务领域,涉及资金、人力、存货、资产、合同等各个管理环节,是覆盖业务领域最全、管理环节最多的管理工具。

在严峻的国际和国内经济环境下,原本处于弱势地位的国内中小企业所面临的市场竞争更为激烈,降本增效已成为中小企业迫切落地的管理目标。国内医疗器械行业,中小型医疗器械企业众多,面临国际巨头企业、国内龙头企业以及众多新进企业的多重竞争压力,也逐渐失去灵活性、先发性的竞争优势。社保控费下的医疗产品集中采购政策的普遍推行,将让医疗器械产品的销售价格呈断崖式下跌,产品毛利会严重缩水甚至出现成本倒挂,而经营成本不断上涨,企业良性的持续发展将面临挑战。挑战与机遇并存,中小企业要在有限的数智化成本投入下,不被技术工具的门槛拦路,不被高技能人员的短缺束缚,摆脱财务分析的指标困境和时效困境,以小投入和小改变,输出切实可行、及时有效的降本增效落地方案,助力企业良性发展。<sup>[1]</sup>

数智化已然进入企业管理者视野,不同于以往静态、滞后、单维、讲解式的财务分析,动态、实时、多维度、自助式的财务分析工具日渐兴起。企业级的商业智能(BI)管理工具层出不穷,这类工具对使用者技术水平要求不高,强调自助式、快速实时的可视化

呈现方式,输出满足不同管理需求的分析报告。商业智能工具大致有四类情形,其一是市场成熟的标准产品:国际的有Tableau Software,微软的Power Query、Power View、Power BI等Power系列,国内有用友、金蝶这类企业嵌入或者独立于传统ERP开发的智能数据报表或者平台,也有像元年这种定位于“数据驱动业务和管理”的企业开发的各种数字化业财工具;其二是基于市场成熟的产品定制化开发,满足企业个性化需求;其三是企业自主开发商业智能工具,以满足特有需求和数据安全性等要求;其四是综合性运用,既有市场成熟标准产品,也会基于标准产品做定制化开发,同时会与自主开发的软件系统、RPA工具系统对接。

相较于财务分析工具和管理技术,财务分析指标体系并未出现较大变化,仍是基于杜邦分析展开,从上市企业的年报披露指标可见一斑。

## 二、中小企业财务分析中存在的问题剖析

财务分析工作在企业日常管理中,主要由本企业财务人员承担,而财务人员技能偏向于账务处理,技能更是偏向会计核算,管理会计方向人才缺乏,财务分析工具运用不足,分析结果滞后,拘泥于指标的简单罗列,分析结果偏离业务实际,不能有效落地。

### (一)财务分析工具运用不足

市场上可用的财务分析工具、管理工具以及自动化技术层出不穷,而能够被财务人员知悉、掌握并能够灵活运用到工作中的少之又少,当管理者有财务分析需求时,财务人员不能熟练运用分析工具,堆叠数据做出的分析报告费时费力且不能闭环落地,或者分析数据很全面、展示效果很差,不能与其他部门或者管理者形成有效沟通,导致财务分析工作效率低、含金量低。其中的主要原因有以下几个方面。

首先是角色定位局限。中小企业的财务人员角色定位偏传统,侧重于会计核算,简单的表格运用基本能够满足岗位需求,个人成长诉求不足,没有足够的动力去学习、运用新的分析工具。

其次是经验局限。财务人员流动不足,履历经验局限于本企业的管理需求和分析工具运用,职业视野有限,很难拓展现有的认知边界,对业务场景和分析工具的适配很难有创新。

再次是需求不足。在行业普遍高利润时期,企业管理相对粗放,以中高层管理岗位人员的个人经验决策为主,财务分析主要用于业绩总结和考核参考,价值挖掘功能不被重视,对财务分析的需求不足,从而导致财务分析工具的使用需求不足。中小企业的财务人员一般数量有限,以医疗器械行业为例,财务人员占企业总人数一般在2%左右,数量众多的小型企业的财务人员多以出纳、总账的人员配置为主。人员技能偏弱,陷于日常财务文员工作,对所在行业认知有限,即便有可用的分析工具,不能发掘可用的业务场景并灵活运用,导致财务分析人员使用分析工具的需求不足,财务分析工具对这类人员而言只是一项高大上的技术名词,不是工作中的利器。<sup>[2]</sup>

### (二)财务分析的数据难整理

巧妇难为无米之炊,企业数据基础较差,再强大的分析工具和高层次技能人员也无法完成数据收集、清洗和分析。具体有以下几方面:

第一,中小企业以业务为导向,人员配置有限,管理支持需求弱化,财务话语权不足,而基础业务数据由业务部门生成,一方面业务数据冗杂、非结构化、非标准化,数据难用,需要财务作跨部门沟通,另一方面因为标准不统一,财务分析呈现的报告与业务口径不一致,业务看不懂,报告结论难落地。

第二,基础数据可用性差,数据标准不统一且时效滞后,企业数据管理缺少标准化、数字化思维。作为财务分析用途的数据完整性、规范性欠缺,企业现有的基础数据管理各自为政,缺少标准化管理角色。数据纸质存放、数据跨系统、数据保密性等原因,导致数据难以及时获取和使用RPA等工具自动化获取、清洗整理、分析,也是财务分析滞后的重要因素。

第三,财务分析模式不成体系,自动化不足,数据整理效率低,企业数据管理缺少智能化思维。中小企业的财务分析目前存在三种模式,一是经营结果按照传统财务指标列示报告给管理者。该模式看似成体系,实则远离企业实际,对于非财务背景的管理者而言,决策参考意义有限。二是管理者提出关注点,财务分析以该点为核心展开。该模式就事论事,缺少关联,会导致得出片面分析结论,应该作为财务分析体系的补充而不是全部。三是财务分析人

员与管理者、业务部门达成共识,确定本企业适用的传统分析指标,甚至创新财务分析指标,自主开展分析,同时根据异常指标,动态调整分析维度,输出可落地方案建议。该模式已经成体系,但仍局限于指标层面和报告层面,缺乏一体化的智能化思维,未将数据获取、整理、呈现等环节落地成自动化数据报告,分析过程和结果落地不能有效协同管理,容易落入频繁的数据整理、分析以及无休止的跨部门沟通的低效陷阱。<sup>[3]</sup>

### (三)财务分析结果落地性差,难以闭环

现实中,财务分析人员多与业务分离,未深度参与过业务,导致分析结果不能切中业务需求,甚至触动业务利益,导致分析不能闭环落地。比较明显的原因有以下三点:

第一,业财分离。财务分析人员基本是专业背景出身,除了大企业的管培生之类的会有轮岗计划,中小企业很难做到财务人员与业务人员的岗位轮动。作为对接各个部门、各个业务环节的财务分析人员,对企业的了解,只是通过数字、文件、报告等获取,不了解业务实操细节,所做的分析过程和分析结论,很难与业务需求契合,分析点不符合业务需要。比如企业同一个产品存在多种规格,且文字表述上是同一规格的产品其实是两个产品,存在两个产品编码,而业务操作除了使用系统本身的产品编码外,还会使用货号区分不同产品以及同一产品的不同规格,这就要求财务分析人员清晰知晓货号的编写规则,如何通过货号提取不同产品维度、同一产品的不同规格维度进行产品分析。

第二,数据演绎不符合业务实际。财务列出的数据异常可能是业务的正常场景或者数据冗杂了特殊业务,而财务分析人员不能够有效甄别此类数据。比如年度分析中,销售收入下滑,而销售量却大幅攀升,财务分析基于此类数据得出的结论是“调价是销售收入下滑的主要因素,且价格下调不合理”。实际情况是,销售收入中包含一类销售量占比大、价格低的产品,此类产品的销售量是下降的、价格稳定,该产品是非常规业务。另外企业产品需要区分高值和低值产品,高值产品有技术优势、客户对价格不敏感;低值产品无技术优势、客户对价格敏感。年度低值产品的销售量增加,价格下降,销售收入基本持平;高值产品的销售量下滑,价格下降,销售收入下滑。所以精准的结论应该是“价格下调导致的产品结构变动是销售收入下滑的主要因素,低值产品增量未增收,高值产品降价未增量”。

第三,分析结论的对策缺乏业务实操性。对于市场规则不理解,财务分析人员根据分析数据结论提出的对策是所谓的数据合理性结论,缺少可行性。比如企业产品规格较多,单一规格存在少量、多批生

产,生产成本低,建议缩减规格。然而不同规格的产品适配客户不同的仪器,企业产品的规格对应的是市场上主流的仪器型号,缩减规格就面临丢失业务。

### 三、针对上述问题的应对措施

(一)灵活运用财务分析工具,引导财务分析人员的成长

企业需要树立数据管理意识,确定兼职或者专职的数据管理角色,比如转变对于财务人员的定位,将财务人员的角色定位从核算转向该角色,让财务人员发挥本身的专业优势,以财务这一综合对接部门为抓手。该角色的职能是,承担企业数据分析、数据管理等工具的引进、普及和消化吸收再利用。

鼓励财务分析人员的成长性流动,对于财务分析人员的培养、招募,可以不局限于从事财务的人员或者从事本行业的人员,比如业务部门的骨干人员也可以胜任财务分析角色,只要引入了合适的财务分析工具、建立了财务分析体系,了解业务的人员比财务人员可能更胜任该职位。同时以企业行业协会为载体组建人才交流俱乐部,鼓励优秀人才的跨企业流动、交流,使企业与个人双赢。

企业需要鼓励中高层管理人员、业务骨干,主动发掘分析场景,由需求倒逼财务分析人员寻找、使用分析工具,提升工作效率和质量。财务分析工具的运用,往往是使用者和数据整理者的互动,双方由于工具的运用带来的沟通,能弥补中小企业财务分析人员配备不足、能力偏低的短板,合理运用分析工具、挖掘应用场景,能够让全企业骨干人员都能够成为财务分析的支持人员。

(二)建立企业标准化数据,以数字化思维建立财务分析体系

不是所有的改革都需要大的成本投入,小的改变也能带来大耳目一新的变革,标准化管理就是低成本应对数据可用性差的有效手段,同时能够降低沟通成本。企业需要设立标准化管理角色,就如同“车同轨、书同文”,企业数据标准化就是财务分析的快车道、加速器。财务分析人员是标准化的需求方,专职或者兼职的标准化管理员是标准化管理角色,执行者是各个业务岗位。比如企业的产品信息、客户信息等结构性数据的标准化,合同、客户需求等非结构性数据的标准化。

财务分析工具的运用和标准化的推行目的是为了财务分析的提质增效,而提质增效的关键在于建立数智化的财务分析体系。这里的数智化并非指华丽的报表、精美的仪表盘数据、高端的软硬件配套,这里的数智化是指将企业的业务数据完成数字化输出,完成相对自动化的数据提取,建立相对固化的财务分析体系,形成良好结论的报告输出。固化是指分析模式、思路、呈现方式的固化,对于指标、模型、

对策可根据实际需要由需求方和财务分析人员灵活处理。<sup>[4]</sup>

(三)以项目制推动业财融合,让财务分析活动真正覆盖业务全流程

让财务分析落地开花,打破企业分工界限,破除业务隔离,让业务走近财务;财务走近业务。中小企业受限于人员成本,专设业财岗位的成本较高,可以引入临时项目制,让业务、财务人员相互走近,加强交流,实现变通的业财融合。

对于财务分析体系的搭建,需要业务的深度参与,而不是等分析报告出来业务再参与。如此才能建立精准的分析模型,提高财务分析的精准性、复用性、可用性。

财务分析过程中,充分运用管理协同工具,在各自不脱产的前提下,完成财务分析中的闭环沟通,将财务分析报告做成决策选择题而不是数据讨论会。

### 四、结语

数据中台的大数据思维和管理模式、高端软件产品不适用于中小企业,尤其是小企业,其成本付出较多,对团队的技术水平和管理水平要求很高。中小企业要在控制成本的前提下,运用财务分析工具达成降本增效的管理目标,就要注重培养财务分析人才,引入并灵活运用分析工具和管理工具,提升中高层管理人员的数据资产管理意识。

### 参考文献:

- [1]王德念.新常态下浅谈中小企业财务分析中的问题及对策探讨[J].财经界,2020(6):210.
- [2]何庆芳,郭睿.RPA背景下企业智能财务建设研究[J].经济师,2021(11):97-98.
- [3]张学东,刘春英.基于PowerBI的某行业上市公司财务报表可视化分析[J].中国商论,2021(24):150-153.
- [4]罗志伟.企业财务管理人员跨部门沟通的困境及对策探讨[J].中国商论,2021(11):157-159.