

# 公司业财整合分析框架初探

赵团结 冉秋红

**摘要：**为了加强业财融合及其分析，本文提出业财整合分析的基本框架，分别从战略、经营、财税、社会责任和管理体系五个维度分析企业的整体状况，从而可以为管理层及相关阅读者提供切实可行的相关建议。在此基础上，通过有效管理，在合法合规的前提下，可实现公司战略明晰、经营高效、改善财务绩效、有效防范风险的目标，以帮助公司全面整合业务和财务，真正实现业财一体化。

**关键词：**业财融合；财务报表分析；整合框架

借鉴COSO《企业风险管理——整合框架》和《管理会计基本指引》及《管理会计应用指引》(征求意见稿)的理念，笔者结合业务和教学实践，构建出公司业财整合分析框架(见图1)。

## 一、框架的适用对象

公司业财整合分析框架主要运用于经济主体，既可以在集团公司内应用，也可以在子公司、业务分部、业务单元应用。需要注意的是，为了提高业财整合分析的质量，基础数据的质量需要得到有效的保证。这就要求一个集团内的数据规则是一致的。如果不一致，则需要做适当的调整。

## 二、业财整合分析的重点内容

业财整合分析的起点并非业务或者财务，如果直接从业务或者财务开始，很可能会陷入“只见树木，不见森林”的尴尬境地。因此，笔者设计该框架的逻辑思路是：首先，通过公司内外环境的客观分析，前瞻性地明确公司战略，这其实也是公司的定位，公

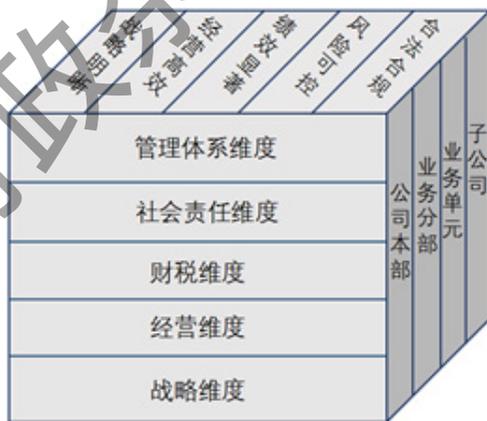


图1 公司业财整合分析框架

司战略是公司业财整合分析的出发点。其次，是经营维度的分析，这是财务绩效达成的基础，注重强调经营的高效。如果经营有方，财务绩效的达成可谓水到渠成。但在分析财务绩效时，出于对税务重要性的考虑，笔者将公司税务也纳入分析范围。再次，企业作为一个社会的组织单元，需要承担一定的社会职责，这就是社会责任维度。最后，为了实现公司战略的落地，需要一系列管理体系予以保障，

这就是管理体系的维度。具体而言：

1. 战略维度。公司战略就像企业的灯塔，直接关系到企业发展的方向，基于此，公司战略的制定和及时修订就变得至关重要。在制定公司战略时，可以借助于波特五力模型、钻石模型、利益相关者分析等管理工具，还需要客观、全面分析企业所处的环境，并结合企业发展的阶段拟定公司的使命和愿景。另外，公司战略制定后也并非是一成不变的，需要结合企业内外

环境的变化进行适时调整。

2. 经营维度。无论从短期或者长期而言,公司经营的好坏直接决定着企业的财务绩效。公司经营主要取决于企业的盈利模式。因此,在激烈竞争的市场经济环境下,需要从行业价值链的角度去审视企业所处的发展阶段和行业地位。基于此,可以借助企业价值链这一工具分析企业的运营状况,除了分析企业内部的设计、生产、库管、销售和售后服务外,还可将视角拓展到以下环节:

首先,从供给侧角度而言,需要对自己的产品和服务进行准确定位。可以通过产品(或服务)盈利能力分析,将分析的结果以波士顿矩阵(BCG)的形式予以表述,明确各产品(或服务)对公司价值的贡献。然后,利用安索夫矩阵将企业的产品(或服务)与市场进行有效组合。

其次,从需求侧角度而言,可以重点考察公司对供应商的管理情况,主要包括供应商的可替代性、采购方式、付款周期、质量管理等。

最后,从技术角度而言,应分析企业的研究与开发。创新是企业成长的动力源泉,只有不断投入新产品和新技术的研发,才能保持核心竞争力。在分析企业的研发支出时,需要区分研究阶段与开发阶段的投入,以甄别其对公司财务绩效的影响。

3. 财税维度。财务和税务的分析是该框架的核心内容。财务分析指标至少应当包括获利能力、偿债能力、资产管理效果、现金流量及其他相关指标的分析,以便和经营角度的指标互相印证。税务视角的分析是该框架的新增内容,主要考察企业的税负水平及其所反映的税务筹划能力。公司的平均税负水平可从两个维度进行比较:横向而言,和同行业内的企业进行对比,了解其是否符合行业特点;

纵向而言,通过近几期税负水平的变化,观察其税务管理的能力,也可以反映出公司对税务风险的态度。在对企业税务进行分析时,需要重点关注企业研究开发费用的情况。原因在于,研究开发费用具有所得税抵免效应,同时也是申请高新技术企业的重要条件。

4. 社会责任维度。近年来,我国高度重视企业的社会责任,目前我国围绕社会责任进行的讨论主要表现在:加强诚信、保护环境、建设文化、发展慈善事业、保护职工健康、可持续发展、重视创新、客商满意等。越来越多的公众公司也愿意主动披露企业的社会责任,以倡导公司力所能及地承担更多的社会责任。

5. 管理体系维度。公司应从以下几个角度考虑建立自己的管理体系:第一,内部控制体系。内部控制体系作为企业健康运营的基础性保障体系,应当逐步建立和完善。在此过程中,可以结合企业实际,参考国家发布的企业内部控制应用指引及同行的体系,加快内部控制体系的建设。第二,质量控制体系。对于生产产品或提供服务的企业而言,质量管理体系不可或缺。目前,ISO9001:2008是企业普遍采用的质量管理体系。第三,职业健康安全管理体系。近几年颇为流行的是OHSAS18000系列标准。相应地,中国国家标准《职业健康安全管理体系要求》已于2011年12月30日更新至GB/T28001-2011版本。第四,其他相关标准,如信息安全管理实用规则和食品安全体系等。

### 三、业财整合分析框架的总体目标及具体应用中需注意的问题

1. 总体目标。通过该框架的分析及其对公司的反馈,公司可不同程度地实现以下几个目标:战略明晰、经

营高效、绩效显著、风险可控、合法合规。其中,战略明晰可从战略高度整合公司现有的资源,积极引导资源投入到公司价值最大化的业务上,也是其他几个目标实现的基础;经营高效主要通过企业内部的分级授权体现;绩效显著除了经营指标外,最终仍旧落实到财务指标;风险可控主要通过企业的管理体系而实现,而企业风险矩阵则是企业各项管理体系建立的基础;合法合规是企业经营的基础,牵涉到企业的价值取向和职业道德,是每个企业生存必须遵守的底线。

2. 具体应用中需注意的问题。第一,培养具有开阔视野、业务全面的人才。加强人才的培养和运用不但是企业长期持续健康发展的根本保证,也是公司业财整合分析框架得以良好运用的前提。

第二,提高企业信息化整体应用水平。公司业财整合分析框架整合了企业的多维度信息,信息的质量直接决定了分析的成效。当前,企业信息化的整体状况并不乐观,企业内“信息孤岛”的现象依然普遍存在,企业信息化尤其是基于内部管理的企业信息化水平有待提高。

第三,加强企业间的标杆管理。在开展公司业财整合分析时,通过同行业同业务的比较,可以找出企业与同行业优秀公司的差距,从而可以设定合适的目标以逐步缩小差距。从发挥企业的相对优势角度而言,唯有在细分市场将自己的优势充分发挥,才能保持企业的核心竞争力。

(本文系湖北省会计学会第六批会计科研重点课题《提升技术创新动态能力的管理会计控制体系研究》<HBKJ2016z01>的阶段性研究成果)

(作者单位:上海国家会计学院  
武汉大学经济与管理学院)  
责任编辑 刘黎静