

VUCA时代对财务管理 体系建设的几点思考

都炳强 ■

VUCA是指Volatility(易变性)、Uncertainty(不确定性)、Complexity(复杂性)、Ambiguity(模糊性)。“变化”与“不确定性”已成为这个时代的重要特征。在VUCA时代,企业的经营环境充满了未知和不确定性,财务管理如何赋能企业可持续经营与高质量发展已成为公司治理层和经营层面面对的重大课题。

一、重新审视财务管理的发展趋势并确定未来的财务管理模式

随着企业规模的不断扩大和外部竞争的日趋加剧,企业各业务部门开始逐步建立和使用信息系统进行业务处理。此时采用授权审批后的交易单据进行系统录入已不能满足发展需求,因此财务系统通过接口接入业务数据生成会计凭证和报表成为信息化时代的典型特征,为财务管理的事中算账、管理现在、运筹未来奠定了基础。

面对企业经营中出现的 uncertainty,财务管理工作应与时俱进、转变观点,不断满足治理层和经营层的需求。未来,财务管理工作应重点培育和发展“四个预”的策略和能力:一是强化全面预算管理职能,优化全面预算模型和算法,充分将“事前算赢,管理未来”作为全面预算管理的终极目标。二是培育财务人员的预测能力,通过预测与实际的差异对过程偏离程度和目标差距进行有效指导和改善。三是提升财务团队的内部控制与

风险管理能力,建立内部控制与风险管理模型,对可能存在的风险进行事前提示和预警,由相关责任主体进行有效防范。四是培养“以终为始、制定预案”的能力,根据财务分析报告和相关预测制定切实可行的目标达成方案,以赋能治理层和经营层决策。

二、转变财务管理的目标

过去通常将净资产收益率作为财务管理的终极目标。该指标相对有静态的特点,并且更多的反映了公司过去的综合获利能力,未来的财务管理活动应当由管理过去和现在走向管理未来。因此,应在净资产收益率的基础上增加增长率和自由现金流两项指标,并将以上三项指标归纳为企业价值创造指标。在具体落地实施上可以从以下三个方面进行展开:

(一) 净资产收益率管理

净资产收益率由销售净利率、总资产周转率和财务杠杆三项指标构成,在VUCA时代我们应重新审视指标构成要素的适用性和可靠性。在销售净利率指标中,我们倡导不断提升销售量、客单价、降低成本费用、增加投资和理财收益、减少资产和信用减值损失。特别在降低成本费用方面我们应重视会影响到企业未来的研发、品牌、人才培养等支出,以规避短视行为对企业未来产生不利影响。在总资产周转率指标中,一方面应考虑销售及持续增长最大化,另一方面应考虑应收账款、存货以及非流动性资产

占用的最小化,以实现总资产周转率的最大化目标。但在VUCA时代,供应链物资供给和保障能力充满了不确定性,零库存管理已经不太适合当下环境,各个企业在供应链物资的储备方面应重点思考安全库存量,为商品流通留下充足的弹性空间。在财务杠杆管理方面,当销售增长率明显大于内含增长率并且企业的实际负债率低于最优负债率时,可考虑增加一定的杠杆。

(二) 增长率管理

VUCA时代要坚持增长是底线,从产品和市场组合双重维度去不断挖掘增长空间,具体做法可以总结为四个方面:一是原有产品在原有市场是否有进一步提升市场占有率以实现增长的空间,即市场渗透战略;二是通过新产品投放在原有市场的方法寻找增长空间,即产品开发战略;三是通过新市场的开拓销售原有产品实现增长,即市场开发战略;四是将新产品在新的市场进行销售实现增长,即多元化经营战略。要通过预算和绩效管理,在目标——过程——结果方面不断进行分析和测量寻找新的增长点;在销售量、销售额、销售毛利、产品边际贡献、责任主体经营利润等方面不断挖掘增长(量)空间;规避增量不增额、增收不增利、资产和信用减值等不利因素。

(三) 自由现金流管理

战略周期内的资金稳定供给是企业生存的基本保障,这在VUCA时代

显得尤为重要。企业破产清算的主要原因是资金链断裂，而造成资金链断裂的主要原因是多元化扩张等。企业应当坚持主业发展，以提升自己的核心竞争能力和风险抵抗能力。在自由现金流管理方面，中长期预算和预测技术如同“行车导航仪”指导企业进行投融资管理，其遵循的路径为：首先，通过资金预算确定战略周期内资金需求。其次，确定资金的来源：是正常营业现金流、留存收益，还是外部融资。融资渠道选择的原则是“先内后外、先债后股”，即先考虑正常经营产生的现金净流入是否满足资金需求，若满足不了再考虑是否有可动用的历年留存收益，最后考虑债务融资和股权融资。

三、建立上承战略下接绩效的全面预算管理体系

在VUCA时代，公司的治理层和经营层应发挥全面预算在公司中长期发展战略、工作计划、年度预算、绩效评价的体系协同作用，建立上承战略下接绩效的全面预算管理体系是企业战略和经营活动重要的抓手和切入口，也是赋能企业实现高质量发展的有效方法。

将企业的战略与经营管理分为四个模块可有效发挥协同效应，即战略规划、经营计划、年度预算和绩效评价。企业根据外部环境分析并整合内部资源确定战略目标，在此基础上进行分解形成年度经营计划，对年度经营计划进行数量和金额的反映就形成了年度预算，最后通过测量分析等方法对战略及目标值、经营计划及目标值、预算与实际的偏离程度进行分析与考核并兑现激励，形成绩效评价，其结果也作为持续改善的依据。

综上所述，该管理理念可以归纳为：以经营计划落实公司战略，以预

算管理保障经营计划，以绩效驱动促进预算管理，以持续改善推动价值创造。VUCA时代财务管理工作应特别关注全面预算管理体系建设，建立上承战略下接绩效的全面预算管理体系是赋能企业高质量发展较为有效的方法。

四、构建行车导航式的经营分析报告体系

以“行车导航式”思维模式实现管理层对经营数据的需求是应对变化的可行方式，可以按以下两条路线推进：

一是针对经营管理所需的数据，按照经营管理层的需求事先设定模板并在业务发生时从业务系统第一时间抓取，生成相关的图表数据供经营管理决策。如销售目标达成情况图表，可以将目标值事先放在报表模板中，实际值通过系统接口抓取，生成目标达成率或差异分析图表，管理者根据该图表落实相关的责任部门、责任人、完成时间以推动业务改善。该模式下未经结账和对账生成的图表差异可以在月度财务结账时进行调整。二是针对财务报告、纳税申报表和各类政府统计报告所需要的数据，按照企业会计准则、税收相关法律、统计要求等设置报表模型嵌入到信息系统内，在规定时间内完成报送。

因此，构建行车导航式的经营分析报告体系更能满足VUCA时代下的经营管理要求。在按照正常结账对账出报告的会计思维不能满足时效性需求的前提下，可以先采用事先设定的模型出具经营管理报告满足经营管理需要。对于财务报告可以按会计准则和税务等相关法律法规的约定事后出具。

综上所述，在充满未知和不确定的时代，财务管理工作应主动拥抱变化，重新审视所在行业和企业的外部

环境、内部资源、财务管理的发展趋势等方面来构建适合本企业特点的经营财务管理体系；经营财务管理的目标定位要有前瞻性、全局性，可在净资产收益率指标的基础上增加逐年增长率指标、自由现金流指标，形成具有稳定性架构的企业价值创造指标；以全面预算作为企业战略与经营活动重要的抓手和切入口，通过纵横贯通的全面预算牵引机制，推进责任中心经营绩效评价体系建设；通过“先管理会计后财务会计”的思维即时、在线、可视化出具管理会计报告用于经营决策与持续改善。□

（作者单位：杭州老板电器股份有限公司）

责任编辑 李斐然 穆雍韬

主要参考文献

[1] 国资委. 关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见[S]. 2022.

[2] 马成刚. 全面预算管理在民营企业中的应用策略探讨[J]. 企业改革与管理, 2022, (5): 148-150.

[3] 刘勤等. 智能财务、打造数字经济时代财务管理新世界[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2021: 46-52.

[4] 朱皑绿, 邓轶群. 管理会计实务应用案例详解[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2021: 23-28.

[5] 史永翔. 全面预算之美: 连接战略与经营的利器[M]. 北京: 机械工业出版社, 2017: 35-40.