

# 基于业财融合的高质量经济运行分析体系实践

## ——以北方材料科学与工程研究院有限公司为例

刘倩倩<sup>1</sup> 张宣洪<sup>1</sup> 郝平<sup>2</sup>

(1. 北方材料科学与工程研究院有限公司, 济南 250031;  
2. 中国兵器工业集团第五二研究所, 烟台 264030)

**摘要:** 如何将财务与业务充分融合, 分析和解决存在的问题, 开源节流、降本增效, 向管理要效益, 不断提升管理的价值创造能力, 支持理性决策、科学决策, 是开展经济运行分析体系建设的难题。着重介绍“小总部、大板块”管理模式下, 通过制度建设搭建经济运行分析管理网络; 建立个性化的信息平台, 进行经营数据的收集, 使财务核算、全面预算与经济分析有效结合; 将综合分析、对标分析、专题分析等多种形式的分析手段应用于管理的价值创造过程, 探索高质量开展经济运行分析的路径, 助推企业高质量发展。

**关键词:** 经济运行分析; 高质量发展; 业财融合; 价值创造

## 0 引言

我国提出了经济高质量发展要求, 而经济高质量发展归根结底要通过企业高质量发展得以实现。经济运行是指企业在一定时期内围绕中长期规划等总体发展目标, 合理利用人员、设备等各种生产资源要素, 有效组织生产、流通、分配、消费等各类经济活动的过程。业财融合的本质是“业务经营牵引财务发展, 财务发展支撑业务经营”, 业财融合是业务与财务相互融入的双向过程<sup>[1]</sup>。在业财融合背景下建立经济运行分析体系, 夯实经济运行管理基础, 是现阶段企业经济运行工作的重点。为提高经济运行质量, 促进企业经济运行优化和规范管理, 通过信息化手段提升经济分析能力, 对企业经营管理来说迫在眉睫。

在跨地区经营和不同体制并存的管理现状下, 北方材料科学与工程研究院有限公司(以下简称“材料院”)根据实际情况, 选择“小总部、大板块”的管理模式, 总部工作定位为“总策划、总督导、总协

调”, 各单位工作定位为“抓落实、提效率、出效益”。如何在新的管理模式下开展经济运行分析工作, 为领导提供及时、准确的决策依据, 是摆在财务统计人员面前的重大课题。建立适合材料院特点的经济运行分析体系, 基于业财融合高质量开展经济运行分析工作尤为重要<sup>[2]</sup>。目前, 材料院已形成以经济运行分析工作为纽带, 总部与各单位深度融合、相互补充、条块结合的管理格局。材料院经济运行分析是总部与各单位、财务部门与业务部门共同参与的一项工作, 汇集了科研、生产、管理的各项有效信息, 打破子集团跨地区经营及研究所与企业不同体制并存的壁垒, 是材料院总部充分发挥“总策划、总协调、总督导”职能的重要抓手, 是深入推进业财融合、提升财务管理价值创造能力的一项重要举措。

## 1 基于业财融合的高质量经济运行分析体系介绍

经济运行管理与战略规划、全面预算等管理工具

相辅相成。战略规划是为达成长期的生存、发展战略目标，在综合分析内部条件和外部环境的基础上做出的带有全局性和长远性的谋划。年度经营目标是以战略规划为起点，按年度对经营指标进行的分解。全面预算是在年度经营目标的基础上，合理配置资源，制定业务预算、资本预算、筹资预算和财务预算等各项详细预算，是促进企业落实发展战略的重要抓手<sup>[2]</sup>。经济运行管理侧重于关注年度内经营目标是否得到有效达成，是战略规划落地实施的强有力的保障。年度经营目标、全面预算、经济运行管理实际上是通过优化资源配置达成目标的循环过程。

当业务发展到一定阶段特别需要某些财务因素做支撑时，财务作为一项独立的管理职能应运而生。加强业财融合，要将经济运行监测指标与日常管理工作紧密衔接，并纳入经济管控过程，深入挖掘数据价值。业务活动主要围绕“战略—计划—运营”展开，因此业财融合体现在经济运行管理各领域之中<sup>[3]</sup>。

基于业财融合建立经济运行分析体系，对投资、科研、生产、经营等经济活动及企业所处的市场环境、行业发展趋势等进行统筹分析，夯实经济运行管理基础，及时反映情况、披露问题、提示风险、分析原因并提出应对措施，是现阶段经济运行工作的重点。加强业财融合，要做好经济活动分析，推动信息共享，充分发挥经济运行分析“监测过程、服务管理、支撑决策、创造价值”的作用，从而对企业经营状况进行监测与预警，实现对企业经济运行的全过程管控。

## 2 材料院建立经济运行分析体系的背景及必要性

### 2.1 实现集团型企业经济运行管控的需要

材料院是以军工科研院所为主的集团企业，由3家性质不同、发展基础不同、地域跨度较大的研究所及企业重组而成，科研事业单位财务制度与企业财务

制度不同体制并存。根据实际情况，在“放、管”相结合的管理模式下，集团型企业需要打破地域局限与历史格局。为保障战略、经营目标的顺利落实，材料院应进一步加强经济运行管控，抓好战略规划，聚焦主业，探索和建立经济运行分析体系，以提升战略管控地位，使管理工作和日常科研生产聚焦重点任务，适应经济发展新常态，增强控制力、影响力和抗风险能力。

### 2.2 提升企业核心竞争力的需要

经营管理决策是保障企业管理能效的关键，一旦决策失误，就有可能对企业形成致命打击。近年来，材料院实现快速发展，业务领域不断拓展，经营任务日益繁重，总部及各单位经营管理者的决策工作量日益增加。在企业经营管理决策的制定中，经济运行分析起到了关键作用，尤其是在新产品开发、科研项目竞标、民品产业发展等活动中。企业建立经济运行分析体系，能够整合和优化企业资源配置，以经济效益为中心，充分挖掘内部潜能，提升运行效率，促进核心竞争力的提高，实现稳定发展。

### 2.3 推动企业高质量可持续发展的需要

材料院作为中央企业的材料工艺创新型军工子集团，既要承载高质量发展对中央企业赋予的硬要求，又要充分体现履行强军首责使命。在产业布局上，材料院以军品研制、生产为核心，提供装备保障服务；民品产业主要是在军工技术基础上研制、培育“专精优特”的军民融合产品，与一般民品产业相比具有特殊性。“十四五”时期，材料院坚持“专业聚焦、能力形成、产业突围”的发展思路，统筹推进军品和民品协调发展，促进科技创新突破，厚植武器装备供给保障能力，发展现代民品产业体系，对管理又提出了更高要求。材料院需要进一步构建并完善经济运行分析体系，突出军工集团保军强军责任，对照国内一流企业标准，找出差距，发展战略以问题为导向，持续追求改善，进一步补短板、抓落实、激活力、提效益，

实现高质量、可持续发展。

### 3 材料院经济运行分析体系平台研究与搭建

#### 3.1 建章立制，搭建经济运行分析工作管理网络

各项管理制度是工作正常开展的有力保证，材料院成立后首先建章立制，建立了统一领导，分口、分级负责的经济运行分析工作体系<sup>[4]</sup>。总部与各单位“两级”联动，形成总部经济分析人员与各单位经济分析人员、综合统计与专业统计上下贯通、纵横交错、相互补充、条块结合的经济运行分析管理网络，为经济运行分析工作的开展奠定基础。

材料院先后制定了《经济信息管理办法》《统计工作管理办法》《统计报表制度》《经济运行分析工作管理办法》《统计工作考核办法》等一系列管理制度，并根据实际运行情况对相关制度进行及时修订，规范经济信息管理和统计工作，理顺统计口径和报表收集流程，统一方法、统一步调，保证经济运行分析采用数据的真实性、准确性、完整性和及时性；明确经济运行分析工作遵循的原则、形式、工作程序及要求，为全面开展经营分析和统计评价工作打下坚实基础；明确经济运行分析工作的考核内容、考核原则及考核细则等，使经济运行分析工作形成闭环管理，解决“谁去做”“做得如何”“做得不好怎么办”等问题。

#### 3.2 全面推进信息化建设，搭建经济分析平台

数据收集是经济运行分析的重要组成部分，如何通过信息化手段保证数据的及时性、准确性和完整性，提高信息收集效率及质量，是材料院首先要关注的方面。根据信息化现状，材料院研究和探索财务核算、全面预算及各业务部门数据与经济运行分析相关数据之间的联系，以子集团内部局域网为基础，与集团公司信息中心合作，利用集团公司综合报表系统管控平台，对本院综合报表系统平台进行个性化开发和应用，

对综合报表系统数据进行有效扩充。材料院根据经济运行分析需要的数据资料，设计和制作相应的信息提取表样，将数据最终全部集成到综合报表系统平台，搭建经济分析平台，打通各部门、各单位的数据传送渠道，提高数据收集效率及信息精度。

#### 3.2.1 应用综合报表平台信息集成功能，充分整合与共享信息

材料院经济运行分析的职能设在财务预算部，由总会计师分管全院的财务、统计工作，经济运行分析工作全程参与财务核算、全面预算的业务过程，提升了本院驾驭经济运行全局的能力。财务预算部利用综合报表平台等信息化渠道，建立包括材料院内部统计报表平台、全面预算报表平台、财务核算报表平台在内的个性化综合报表系统平台；设计制作主要经营指标完成情况表，表样信息包含重点指标、主要经营指标的年度预算目标、累计完成情况、与上年同比增减比率、年度目标完成率等，涵盖经济运行分析所需要的财务核算数据和全面预算数据，使财务核算、全面预算充分为经济运行分析服务。通过综合报表平台的信息集成功能，材料院实现全级次提取经济运行分析需要的经营数据，充分整合与共享信息，改变手工提取数据的传统模式，达到准确、快速反映经济运行情况及预算执行情况的目的。

#### 3.2.2 进行综合查询、分析和利用，统一整合业务部门专业数据信息

材料院按照集团公司的统一部署，将人力资源、运营、绩效、质量、采购、能源环保、安全生产、合理化建议、对外捐赠等专业统计报表纳入综合报表平台，并根据自身运营管理及经济运行分析需要，设计和制作科技、生产、战略等专业内部个性化指标报表并将其纳入信息平台。各部门每月或每季度定期在信息平台上更新在研科研项目、科研项目策划论证、专利申请授权、军品试制生产销售及合同签订、投资项目执行等情况。主管经济运行分析的部门利用综合报

表系统平台可实时对专业统计数据进行综合查询、分析和利用，及时掌握全院的经济运行状况。统一整合业务部门专业统计数据信息，改变了传统的电话催要及手工归集模式，并充分共享业务部门的数据，对业财融合起到一定的推动作用。

## 4 材料院经济运行分析体系实践路径

### 4.1 按业务类型制作标准化与个性化相结合的分析报告模板

根据“小总部、大板块”的管理现状，材料院月度经济运行分析工作在成员单位、业务管理部门、本院3个级别进行，挖掘各部门、各单位业务潜能，优化、细化经济运行分析工作流程，最终形成经济运行分析报告（以下简称“分析报告”）。为全面了解经济运行情况、及时把握市场动态，材料院对分析报告应涵盖的内容提出详细要求，并按业务类型制作标准化与个性化相结合的分析报告模板。分析报告模板的设计以向管理要效益为核心，充分结合各部门的职能、各单位的业务特点，已经成为开展经济运行分析工作的重要方式。经济运行分析采用“固定+弹性”相结合的形式，鼓励经济分析人员在不改变分析报告模板大框架的前提下，不断发挥聪明才智，进行业务创新。

### 4.2 经济运行分析按照工作定位分层次、分阶段实施

根据各单位和业务部门的工作定位，材料院经济运行分析工作3个阶段的任务按以下路线实施：各单位定时开展月度经济运行分析活动，以分析报告的形式向总部反馈经济运行情况，包括经营过程中的亮点及不足。分析报告应涵盖的内容要求统一固化：一是要对本单位主要预算目标执行情况，重点军品科研生产任务、重点民品经营及其他重点专项任务完成情况，经营效益、运行质量、债务风险等情况进行分析；二是要总结本单位经济运行特点，提出经济运行中面临的困难和突出问题及相应的措施；三是要分析宏观政

策调整、市场环境变化、行业发展趋势对本单位当期经营和未来发展的影响。

总部各相关部门对照材料院年度总体要求和主要任务、全面预算、目标责任书、月度重点工作计划、综合计划和行业发展状况等进行检查评价，编制形成各部门专项分析报告。财务预算部结合各部门分管业务特点，对分析报告应包含的内容提出详细要求。例如，人力资源部负责提供人员情况及人才流动、构成情况；科学技术部负责提供重点科研工作情况，军品科研策划论证，型号项目管理，科研经费争取、核心关键技术攻关进展等情况；军品保障部负责提供军品生产任务落实情况、生产配套、市场开拓等重点工作情况；能力建设部门负责提供总体规划与条件建设规划工作情况、固定资产投资项目进展情况等。

财务预算部主抓总体运营状况分析，依据财务、统计、预算等报表资料，对经济运行总体情况、主要指标完成情况及经营效益、运行质量、债务风险情况进行详细分析；收集、加工、提炼各部门、各单位的经济运行分析资料，对重点科研及军品和民品任务完成情况进行分析，并总结经济运行特点和存在的突出问题，从财务统计专业的角度提出解决问题的措施和下一步工作建议，最终对总体运营状况做出分析和评价。

## 5 材料院经济运行质量影响因素探索

自成立以来，材料院每月编制经济运行分析报告，定期召开经济运行分析会议。经济运行分析以综合分析与专题分析、对标分析相结合，探索经济运行质量的影响因素，对重点指标做好监控，对预算执行偏差度较大的指标进行警示、提醒与反馈。材料院将多种形式的分析手段应用于管理的价值创造过程，探索高质量开展经济运行分析的实施路径。

## 5.1 抓住科研和产业两条主线，加强综合数据分析

综合数据分析以财务报表及各业务部门统计数据为基础，以预算目标或责任书为对标依据。材料院充分利用雷达图、鱼骨图等分析工具，以改善经营指标为目的，突出监控和分析问题指标，在“一利五率”、“两金”占用、收入利润结构等方面延伸，建立了一套较完整的高质量发展指标体系<sup>[5]</sup>。材料院深入查找数据背后的成因，在提出异动情况及重点关注数据的同时，努力找到改善措施，降低经营风险，并及时将分析结果回馈到经营中，对经济运行全过程进行管控，有效保证了年度考核指标的落实，为经营决策及下一步工作安排提供了可靠依据。

经济运行分析兼有总结过去和预测未来的双重任务，避免过去犯过的错误，对未来做出科学预测<sup>[6]</sup>。基于经济运行分析坚实的数据积累，材料院综合利用综合统计年报、财务决算历史数据及全面预算数据进行评价和分析，对“十三五”总体规划及财务专项规划中经济指标进行科学分析与预测，对“十四五”战略规划的制定及中期调整起到一定的指导作用。材料院在综合分析过程中抓住科研和产业两条主线，对防护技术、材料技术、工艺与装备技术、计量与检测技术4个专业领域及胶粘剂与密封胶、防护与陶瓷制品、复合材料、工程塑料4个重点产业的落实情况，按板块、按部门进行分解、跟踪，为总体发展战略的落地奠定了根基。

## 5.2 开展成本对标分析，研究促进经济运行质量指标改善路径

材料院与国务院国资委发布的年度行业标准及集团公司发布的年度成本标准值进行对标，掌握自身在全国及集团公司所在的位置、发展水平及优势和不足。材料院对成本费用、运营效率、盈利能力、债务风险、经营增长、人均指标、质量成本等各类指标开展对标分析，从而梳理出优于或与对标值持平的指标及未达标指标，并迅速分析、反馈未达标指标反映出的问题，

为确定经济运行质量改善指标起到了指导作用。

以材料院2021年成本对标情况为例，实际值选取2021年财务决算数据，对标值选取“集团公司2020年工业企业平均值”和“国务院国资委2020年企业绩效评价其他工业全行业平均值”。经对标统计后发现：实际值优于对标值的有38项，实际值未达到对标值的有8项。以问题为导向，针对未达到对标值的8项指标展开剖析，其中“管理费用占主营业务收入比重”“人工成本总额占成本费用比重”“总资产周转率”“流动资产周转率”“应收账款周转率”“固定资产周转率”等指标未达到对标值。财务预算部从财务管理专业角度出发，分析各项未达对标值指标的影响因素，发现、提出存在的问题，并及时将问题传递至相关部门，为材料院及时、有效地解决问题提供了依据。

## 5.3 以问题为导向，对重点指标、瓶颈指标进行专题分析，增强风险防控能力

经济运行分析的一个重要环节是指标分析，面对多个指标，不一定面面俱到，但一定要重点关注A类指标、瓶颈指标、弱项指标和风险指标，为短板弱项精准发力提供支撑。从2022年上半年经济运行情况看，材料院应收账款连续6个月处于2.3亿元以上的资金占用状态，并且有3个月超出年度预算控制目标，经营风险增加。应收账款指标无疑被确认为材料院的瓶颈指标。

针对应收账款，材料院财务预算部从军品和民品占用情况、各单位占用情况、账龄情况等展开剖析，针对性地设计和制作应收账款情况明细表，对需求单位、产品名称、配套型号等信息进行归集与统计，按照应收账款的形成时间和原因逐项进行专题分析，并指导和协调相关职能部门，督促各单位确定每笔欠款的催收责任人及回款计划。开展应收账款专题分析工作，能及时传递应收账款信息及分析报告，使财务及业务部门各司其职，掌握和了解各单位应收账款回收

情况，进一步降低经营风险。目前，材料院已建立应收账款管理长效机制，构建了从总部到各单位的应收账款管理制度体系，明确了各管理环节责任，细化了管理流程，加强了各部门之间的沟通和协作，将应收账款管控的压力传递至业务部门及责任主体，深化了业财融合。

## 6 材料院高质量建立经济运行分析体系取得的效果

### 6.1 各业务单元有效参与经济运行分析过程，深化业财融合

材料院充分调动总部各部门和各单位的积极性，细化经济运行分析工作流程，使各业务单元均参与到经济运行分析活动中，深入推进了业财融合。

### 6.2 服务公司管理，为科学决策提供可靠依据

材料院编制了分析报告，为科学决策提供了可靠依据。分析报告成为总部与各单位共同智慧的结晶，能够对经营数据统计、经营过程监控和经营业绩评价情况等进行反馈，有效发挥财务统计信息对决策的支撑作用。分析报告既是经济运行分析的重要资料，又是回馈经营的一个重要抓手。

### 6.3 建成强大的经济运行分析人才队伍

材料院总部及各单位主管财务、统计、人力资源、科研、生产、战略规划、投资等环节的相关业务人员及其负责人，直接参与到经济运行分析工作中。材料院已经建成一支相对稳定的经济运行分析人才队伍，并根据集团公司和子集团的培训计划定期组织人员培训，以提升人才的业务专业能力及分析水平。

### 6.4 建立激励考核机制，实现经济运行分析工作闭环管理

材料院财务预算部根据考核办法，从及时性、准确性、完整性、规范性及实用性等方面出发，对各单位报送的报表及经济运行分析报告情况进行记录、打

分。另外，材料院财务预算部每年度根据考核办法的量化考核得分情况评选经济运行分析工作先进个人，并进行表彰与奖励。

### 6.5 引导经营理念由重规模向重价值创造转变，提高基础管理水平

材料院以改善管理为目标、以问题为导向高质量开展经济运行分析工作，引导经营理念由重规模向重价值创造转变，促进基础管理水平提高。材料院通过对标分析、专题分析等多种形式，充分分析和利用各项信息资源，确保年度经营目标的完成及主要指标的逐步改善。材料院连续8年全面完成年度责任书考核目标；各项发展指标保持一定的增长，其中利润总额保持8.25%的年均增长率、经营活动现金净流量保持11.73%的年均增长率；多数控制约束指标保持一定的下降幅度，其中成本费用率保持0.3%的下降幅度、存货保持4.64%的下降幅度。随着经营理念的转变，材料院经营质量不断提高。

## 7 结语

在国务院国资委及集团公司加快构建世界一流财务管理体系之际，材料院高质量开展经济运行分析工作，积极有效参与重大决策全过程，提供准确、高效、多维的数据信息，主动、及时发表专业性、建设性意见，实现基于数据的科学、理性决策。同时，材料院将财务与业务充分融合，分析和解决存在的问题，将综合分析、对标分析、专题分析等多种形式的分析手段应用于管理的价值创造过程，探索、研究高质量开展经济运行分析的实施路径，不断提升财务管理的价值创造能力。材料院还将经济运行分析工作作为企业发展的“指南针”，不断提高经营质量，向高质量发展迈进。材料院经济运行分析体系实践不断深入，希望能为国有企业高质量开展经济运行分析体系建设及实践工作提供一些可参考、可借鉴的经验<sup>[7]</sup>。

## 参考文献

- [1] 齐丽丽. 关于企业经济运行分析指标体系的建立 [J]. 商业观察, 2023, 9 (33): 25-28.
- [2] 侯清萍, 包彦明, 曹晓华, 等. 军工院所经济运行评价指标体系研究 [J]. 航天工业管理, 2020 (4): 3-7.
- [3] 王斌. 论业财融合 [J]. 财务研究, 2018 (3): 3-9.
- [4] 刘丽. 公司建立经济运行分析指标体系的探讨 [J]. 经营之道, 2017 (22): 38-39.
- [5] 马刚宁. 企业高质量发展的指标分析评价体系构建研究 [J]. 商业会计, 2021 (14): 35-36.
- [6] 徐亚东. 高质量发展背景下企业加强经济运行管理的策略分析 [J]. 企业改革与管理, 2020 (10): 23-24.

- [7] 曹阳. 国有企业经济运行管理体系的构建研究 [J]. 中国商论, 2021 (1): 145-146.

收稿日期: 2023-11-13

作者简介:

刘倩倩, 女, 1984 年生, 本科, 高级会计师, 主要研究方向: 经济运行分析、财务管理、管理会计。

张宣洪, 男, 1987 年生, 硕士研究生, 高级会计师, 主要研究方向: 财务管理、经济运行分析、全面预算。

郝平, 男, 1966 年生, 本科, 高级会计师, 主要研究方向: 管理会计、经济运行、审计管理。