

战略决策中的财务分析支持：高级会计师的视角与实践

千圆

330226*****2409

摘要：战略决策是企业发展的关键环节，高级会计师主导的财务分析通过数据洞察与专业判断，为战略决策提供精准支撑。当前部分企业存在财务分析与战略脱节，如仅关注短期数据忽视长期规划；分析维度单一，缺乏对资源配置、风险防控的综合考量；数据利用不充分，未挖掘数据背后的战略价值等问题，易导致战略决策偏离实际。本文从高级会计师视角展开，系统梳理战略决策中财务分析的核心维度、方法体系、实践路径，分析现存问题，探索优化方向，旨在为高级会计师更好发挥财务分析价值、助力企业科学决策提供思路，推动企业战略落地与可持续发展。

关键词：战略决策；财务分析；高级会计师；分析维度；实践路径；优化方向

DOI：10.69979/3029-2700.25.12.095

引言

在市场竞争加剧、经营环境复杂的背景下，企业战略决策需依托精准的财务数据与专业分析，高级会计师作为财务领域的核心力量，其主导的财务分析是战略决策的重要支撑。然而，部分企业中财务分析仍停留在基础核算层面，缺乏对战略需求的适配，如仅关注短期财务指标，忽视长期战略价值，导致战略决策缺乏长远考量；分析方法传统，依赖静态报表分析，难以应对复杂的战略决策场景，无法及时捕捉市场变化对战略的影响。这导致财务分析无法充分发挥作用，甚至误导战略决策。因此，从高级会计师视角研究战略决策中的财务分析支持，明确分析要点与实践路径，成为解决当前财务分析与战略脱节问题、提升企业决策质量的关键。本文从分析维度、方法体系、实践路径、现存问题、优化方向五个层面构建框架，为高级会计师提供实践指引。

1 战略决策中财务分析的核心维度（高级会计师视角）

1.1 基于战略目标的企业盈利能力与可持续性分析维度

高级会计师需围绕企业战略目标，从盈利质量与可持续性两方面展开分析。盈利质量分析不仅关注净利润规模，更需拆解利润构成，如主营业务利润占比，判断利润是否依赖非经常性损益，确保盈利与战略核心业务匹配。可持续性分析则结合行业趋势与企业资源，评估盈利模式的长期可行性，如通过分析客户结构、市场份额变化，判断企业是否具备持续获取利润的能力。同时，关联现金流指标，如经营活动现金流净额与净利润的匹

配度，避免盈利虚高导致战略误判，为战略决策提供真实的盈利支撑。

1.2 支撑战略布局的资源配置与资金供需平衡分析维度

该维度需聚焦企业战略布局下的资源分配合理性与资金流动性。高级会计师需分析现有资源如固定资产、无形资产的配置是否契合战略方向，如战略聚焦新能源业务时，需评估相关研发投入、设备采购的资源占比。资金供需分析则结合战略实施节奏，预测不同阶段的资金需求，如市场拓展期的营销费用、产能扩张期的建设投入；同时评估资金来源的稳定性，如自有资金、融资渠道的支撑能力。通过平衡资源配置与资金供需，避免战略实施中因资源错配或资金短缺导致推进受阻，保障战略落地。

1.3 适配战略风险的财务风险识别与抗风险能力分析维度

高级会计师需结合战略方向识别潜在财务风险，如战略布局海外市场时，需分析汇率波动、地缘政治带来的风险；战略转型创新业务时，需评估研发投入过高、盈利周期长的风险。抗风险能力分析则通过财务指标如资产负债率、流动比率，判断企业应对风险的财务韧性；同时分析风险应对预案的可行性，如是否有充足的应急资金、对冲风险的金融工具。通过风险识别与抗风险能力评估，为战略决策提供风险预警，帮助企业制定风险防控措施，降低战略实施风险。

2 高级会计师主导的战略财务分析方法体系

2.1 融合战略地图的财务指标与非财务指标联动

分析方法

战略地图将企业战略分解为财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度，高级会计师可依托此工具实现财务与非财务指标联动分析。财务指标如营收增长率、投资回报率，反映战略实施的财务成果；非财务指标如客户满意度、研发投入占比，体现战略落地的过程支撑。通过联动分析，如将客户满意度提升与营收增长关联，判断客户维度改善对财务目标的推动作用；将研发投入与新产品营收占比结合，评估学习与成长维度对战略的支撑效果，避免单一财务指标分析的局限性，全面反映战略实施状态。

2.2 依托业财数据整合的多维度对比分析方法（横向/纵向/行业）

高级会计师需整合业务数据如生产产量、销售订单与财务数据如成本、收入，开展多维度对比分析。横向对比将企业财务指标与同行业标杆企业对比，如毛利率、费用率，识别企业在行业中的竞争优势与差距，为战略定位提供参考；纵向对比分析企业历年财务数据变化趋势，如近三年营收增长率、资产周转率，判断企业战略实施的持续效果；行业对比则结合行业发展数据，如行业增长率、市场集中度，评估企业战略与行业趋势的契合度，避免战略偏离行业发展方向，提升分析的全面性与精准性。

2.3 结合情景模拟与敏感性分析的战略决策预判方法

面对不确定的经营环境，高级会计师可通过情景模拟设定不同战略实施场景，如市场增长、稳定、衰退三种情景，预测每种情景下的财务指标如利润、现金流，评估战略在不同环境下的可行性。敏感性分析则聚焦影响战略的关键变量，如产品价格、原材料成本，分析变动对财务结果的影响程度，识别战略实施的关键风险点。通过两种方法结合，预判战略实施可能面临的结果与风险，为企业选择最优战略方案、制定应对措施提供依据，增强战略决策的前瞻性与稳健性。

3 财务分析支持战略决策的实践路径（高级会计师实践）

在战略制定阶段，高级会计师需牵头对各备选战略方案开展系统性财务可行性论证，为决策提供科学依据。首先联合市场、业务部门收集各方案的核心数据，包括目标市场规模、潜在客户群体、前期固定资产投入、运营成本结构、分年度预期营收与利润等，确保数据全面

且贴合实际；接着运用净现值(NPV)、内部收益率(IRR)、投资回收期等财务模型，精准计算各方案的盈利性与投资回报水平，同时结合企业现有资金储备、融资能力，分析方案所需资源与潜在资金缺口，判断企业是否具备持续实施的条件。例如面对“开拓新区域市场”与“深耕现有市场升级产品”两个方案，需分别测算前者的市场调研费、渠道建设费、初期亏损周期，后者的研发投入、生产线改造费、溢价销售预期，通过对比两者5年内的净现值、风险系数，选出财务可行且与企业资金实力、发展规划契合的方案，避免因缺乏数据支撑盲目制定战略，导致资源错配。

3.1 战略执行阶段：财务分析对战略落地进度与效果的动态监测路径

战略执行过程中，高级会计师需搭建“业务 - 财务”联动的动态监测机制，实时跟踪战略落地进度与实施效果。进度监测方面，通过定期分析业务数据（如重点项目进度、订单签订与完成率、渠道拓展数量），并关联对应财务数据（如项目资金拨付进度、成本发生明细、费用报销情况），判断战略实施是否按计划推进，例如若某区域市场开拓项目已投入80%预算，但订单完成率仅达40%，需及时预警进度滞后问题；效果监测则以战略目标为基准，对比实际财务指标与计划指标，深入分析偏差原因，如营收未达标是因新市场客户拓展不及预期，还是产品定价过高影响销量。

3.2 战略调整阶段：财务分析对战略偏差的原因诊断与优化建议路径

当战略实施出现明显偏差时，高级会计师需通过多维度财务分析精准诊断偏差根源，并提出可落地的优化建议。首先从财务维度拆解偏差，例如利润未达预期需区分是营收增长乏力还是成本失控导致，若为成本问题，进一步细化至原材料采购成本、生产制造费用、销售费用等分项；再结合业务数据深入挖掘核心原因，如原材料成本超支是因全球供应链涨价，还是采购渠道单一缺乏议价权，营收不足是因目标市场需求萎缩，还是营销活动覆盖面不足。诊断完成后，针对性制定优化方案，如成本超支时建议联合采购部门拓展优质供应商、签订长期定价协议降低采购成本，收入不足时建议调整营销策略（如推出限时优惠、与头部KOL合作推广）。

4 战略决策中财务分析支持现存的主要问题

4.1 财务分析与业务战略需求适配性不足，缺乏战略导向的问题

部分企业财务分析仍以核算为核心，未围绕战略需求开展，如战略聚焦创新业务时，财务分析仍重点关注传统业务指标，忽视创新业务的研发投入、市场培育等关键数据，导致分析结果无法支撑创新战略决策。同时，分析缺乏前瞻性，仅总结过去财务状况，未结合战略目标预测未来趋势，如未预判战略实施中的资金需求变化，无法为战略调整提供提前预警，使得财务分析与战略需求脱节，难以发挥支撑作用。

4.2 业财数据融合不充分，分析数据滞后且维度单一的问题

当前部分企业业务与财务系统独立，数据口径不一致，如业务部门统计的销量与财务部门核算的销量存在差异，导致数据整合困难。财务分析多依赖滞后的财务报表数据，无法实时获取业务动态数据，如无法及时掌握生产进度、库存变化对财务的影响，导致分析结果滞后，无法满足战略决策对实时性的需求。此外，数据维度单一，多聚焦财务数据，缺乏客户、市场、研发等非财务数据，难以全面反映战略实施的综合情况，限制分析的深度与广度。

4.3 高级会计师战略思维不足，分析成果转化决策建议能力欠缺的问题

部分高级会计师仍局限于财务专业领域，缺乏对企业战略、行业趋势的深入理解，如不熟悉业务模式对财务的影响，导致分析仅停留在数据层面，无法挖掘数据背后的战略意义。同时，分析成果呈现以数据报表为主，缺乏对数据的解读与战略关联，如仅展示营收下降数据，未分析下降与战略实施的关系，无法将分析成果转化具体、可行的决策建议，使得管理层难以通过财务分析获取战略决策支持，降低财务分析的实用价值。

5 提升战略决策财务分析支持效能的优化方向

5.1 构建“战略 – 财务”双向联动的分析机制，强化战略导向优化方向

企业需建立战略与财务部门的定期沟通机制，如战略制定前财务部门参与需求研讨，明确战略对财务分析的要求；战略执行中双方共同跟踪进度，财务部门及时反馈财务数据对战略的影响。同时，将战略目标分解为财务指标与非财务指标，如将“市场份额提升”战略分解为客户增长数、营收占比等指标，确保财务分析围绕战略目标展开，实现“战略指引财务分析，财务分析支撑战略决策”的双向联动，提升分析的战略导向性。

5.2 依托数字化工具实现业财数据实时整合与智能分析优化方向

企业需引入业财一体化平台，打通业务与财务系统数据接口，统一数据口径，实现生产、销售、财务数据实时同步，如业务部门录入销售订单后，财务部门实时获取数据并核算收入。同时，利用大数据、人工智能工具开展智能分析，如通过算法自动识别财务数据异常，预测战略实施的财务趋势，减少人工分析的滞后性与误差。通过数字化工具，提升业财数据融合效率与分析实时性，为战略决策提供及时、全面的数据支撑。

5.3 提升高级会计师战略思维与决策建议转化能力的培养优化方向

企业需加强对高级会计师的战略思维培养，如组织战略培训、行业研讨，让其深入了解企业战略、行业动态与业务模式，提升对战略的理解与把握能力。同时，通过项目实践锻炼其分析成果转化能力，如要求高级会计师在分析报告中不仅呈现数据，更需解读数据与战略的关联，提出具体的决策建议，如针对成本超支提出优化供应链的具体措施。此外，鼓励高级会计师参与战略决策会议，增强与业务部门的沟通协作，提升将财务分析转化为决策建议的能力。

6 结论

本文从高级会计师视角出发，围绕战略决策中的财务分析支持展开研究，明确了财务分析的核心维度需聚焦盈利可持续性、资源配置与风险防控，构建了融合战略地图、多维度对比、情景模拟的方法体系，梳理了战略全周期的实践路径，并指出当前存在的适配性不足、数据融合欠缺、战略思维薄弱等问题。未来需通过双向联动机制、数字化工具、能力培养三大优化方向，提升财务分析对战略决策的支撑效能。这一研究可为高级会计师提供实践指引，帮助其更好发挥专业价值，推动企业战略科学制定与高效落地，实现可持续发展。

参考文献

- [1] 华景鲜. 高级会计职能在财务决策中的作用与实践 [J]. 财讯, 2025, (08) : 143-145.
- [2] 范娜娜. 新时期高级会计人员做好财务管理的思考 [J]. 销售与管理, 2025, (04) : 51-53.
- [3] 朱芳影. 新的政府会计制度下事业单位财务分析指标体系优化探究 [J]. 市场周刊, 2025, 38(25) : 122-125.