

基于业财融合的滚动预测体系构建与动态管控实践

关山

广州雅芳制造有限公司，广东 广州 510900

DOI:10.61369/SE.2026010048

摘 要： 本研究以 A 制造有限公司为背景，剖析其应对市场敏捷性挑战时传统预算管理的局限。研究聚焦于该公司如何构建并实施一套以关键业务驱动因子为核心的滚动预测体系，以此打通业财数据与决策壁垒。论文详细阐述了从共识塑造、模型搭建到闭环管控的全流程实践，揭示了财务职能从静态核算向动态业务伙伴转型的关键路径。案例表明，有效的滚动预测不仅是预测工具，更是驱动资源配置优化与组织协同的管理流程再造，为同类型制造企业的财务转型提供了具象化参照。

关 键 词： 业财融合；滚动预测；动态管控；财务业务伙伴；制造企业转型

Construction of a Rolling Forecasting System and Dynamic Management Practices Based on Industry-Finance Integration

Guan Shan

Guangzhou Avon Manufacturing Co., Ltd., Guangzhou, Guangdong 510900

Abstract： This study, set against the backdrop of Manufacturing Co., Ltd., analyzes the limitations of traditional budget management in addressing challenges related to market agility. It focuses on how the company constructed and implemented a rolling forecasting system centered on key business drivers, thereby bridging the gaps between operational and financial data and decision-making. The paper elaborates on the entire process, from consensus-building and model development to closed-loop management and control, revealing the critical path for transforming the finance function from static accounting to dynamic business partnership. The case demonstrates that effective rolling forecasting is not merely a forecasting tool but a management process reengineering that drives resource allocation optimization and organizational synergy, providing a tangible reference for the financial transformation of similar manufacturing enterprises.

Keywords： industry-finance integration; rolling forecast; dynamic management and control; financial business partner; manufacturing enterprise transformation

引言

市场从未像今天这样，将“不确定性”作为一种确定的常态馈赠给企业。对于一家像 A 制造有限公司这样的老牌化妆品工厂而言，这份“馈赠”来得尤为真切且充满转折。它曾是国际美妆巨头在亚洲的制造基石，2019 年一场并购交易，使其所有权移交给 C 集团。这次转变不仅仅是资本的易主，更是一场深刻的身份重构：公司从单一品牌的自有工厂，转型为服务于原东家 B 品牌商与新东家 C 的“双轨制造中心”。当多客户订单的波动性取代了过往相对稳定的生产计划，当集团化管理的要求遇上本土制造的灵活性需求，沿用多年的、以年度为周期的静态预算体系，其反应迟缓的弊端被急剧放大。财务报告上的差异分析，常常沦为对已发生问题的“精致解释”，却无力为下一次产能调配或成本决策提供前瞻导航。变革的需求，在业务复杂度提升与集团协同要求加强的双重压力下，变得无比迫切^[1]。本研究便从这现实的张力出发，记录一场发生在广州 A 制造企业内部的、旨在让财务数据与多变的制造订单同频共振的管理实验。

一、多轨制运营下的预算失灵：A 制造企业的管理现实痛点

完成并购后的广州 A 制造，其运营模式呈现出典型的“多轨制”特征。一方面，它必须履行与原品牌方 B 签订的长期《制造和供应协议》，保障其订单的稳定交付；另一方面，它需要承接 C

集团旗下多个品牌（可能涵盖大众线与高端线）的生产任务，以最大化其现代化产能的利用率。这种模式带来了新的挑战：客户的订单节奏、产品标准、成本要求和付款周期各不相同，如同一场需要同时指挥多个声部的复杂交响乐。

传统的年度预算体系在这场交响乐中时常“慢半拍”。预算的编制往往基于对年度订单总量的粗略预测，一旦某个主要客户

的推广计划调整或某个新品牌上市进度延迟，年初设定的采购预算、生产排班和费用计划就会迅速与实际脱节。一个典型的困境在于：C集团内部某个品牌为抢占市场窗口，要求紧急插单生产一款新品，但生产线已按原计划为品牌商B订单排期。财务部门难以在短时间内，基于静态的部门预算，模拟出调整排产对整体毛利率、现金流以及客户合约履约风险的综合影响。决策因此陷入两难：要么拒绝内部协同机会，要么承担难以量化的财务与运营风险。

更深层的痛点源于“数据孤岛”与决策节奏的错配。如市场端与客户端的订单波动是高频且连续的，而传统的财务报告周期是月度甚至季度的。这中间存在一个显著的“管理盲区”。在盲区内，生产与采购部门依据不完整的信号行动，而财务数据则像迟到的“检验报告”，只能在事后解释毛利为何受损或现金流为何紧张。月度经营分析会上，管理层追问为何产能利用率未达预期时，根源可能需追溯到数周前某个未被及时协调的多客户订单冲突。这种滞后的、指向性的讨论，消耗了管理精力，却无益于构建面向未来的敏捷响应能力。问题的本质是系统性的：预算与考核紧密挂钩，导致各部门倾向于维护自身预算的“安全区”，而非从公司整体价值最大化出发进行动态协作^[2]。财务部门被定位成“核算员”与“守门员”，疲于事后记账与解释，远离了前端订单组合与生产资源优化这一价值创造的核心环节。

二、内核解构：滚动预测作为多轨制运营的融合枢纽

面对多客户、波动性强的运营环境，广州A制造的管理层意识到，必须用一种能够连接销售订单、生产计划与财务资源的动态管理工具，取代僵化的年度预算。滚动预测进入了视野，但公司清醒地认识到，核心不是对预算做简单的频率加速，而是进行一场以“订单流”驱动“价值流”的管理逻辑重构。

滚动预测在此语境下的核心价值，在于它建立了一个“基于假设的持续对话”平台。它不再追求锁定一个僵化的年度利润数字，而是通过周期性地刷新对未来数个季度的订单、产能与成本的预估，持续校准资源部署的方向与力度。财务部门的角色必须从成本的“事后控制者”，转变为订单盈利性的“事前模拟者”与资源冲突的“协调评估者”。

具体到广州A制造公司，其需要构建的滚动预测体系，应是一个紧密咬合的业务闭环（如图1所示）。起点是动态的销售订单与预测，这不再只是销售部门的数字，而是融合了来自B品牌商的协议采购量、C集团内部品牌的滚动预测以及潜在新客户意向的多元信息。核心是集生产与供应链响应的财务模拟，这是体系的关键引擎，它需要回答：若接受一组新的订单组合，对现有排产计划、原材料采购成本、直接人工与能耗将产生何种连锁影响？最终输出的毛利率与现金流预测是否在可接受范围内？终点是导向资源调配的决策，根据模拟结果，决定是否承接订单、如何调整生产资源、是否需要启动集团现金池支持等。这个闭环将财务语言深度嵌入接单与排产决策的前

端，实现了从“业务驱动”到“财务评估”再到“管理行动”的连贯逻辑。

一个至关重要的见解是，对于A公司这类制造企业，滚动预测的成功不取决于财务模型的复杂程度，而在于“业务驱动因子的可信度”与“跨部门协同的可靠性”。预测的起点必须是业务部门能够负责且清晰解释的订单与生产假设，而非财务部门凭空推算的数字。这要求财务人员必须懂生产、懂供应链，能用共同的“制造语言”与业务部门对话，共同构建预测的基石。



图1：以订单与产能驱动的滚动预测业务闭环

三、构建实践：从订单到现金流的动态预测体系搭建

A公司的体系构建设没有追求一步到位的颠覆，而是采取了紧扣其“多轨制造”核心痛点的渐进式三步走策略。

（一）共识破冰——定义“预测”为导航仪，而非考核表

任何变革的最大障碍是旧有惯性与部门墙。项目组没有强行推广新流程，而是从一系列“订单盈利性分析工作坊”开始。会议让生产、销售、供应链和财务坐在一起，复盘历史订单，例如，共同分析一次为C集团某品牌紧急插单的生产：虽然满足了销售要求，但因打乱原计划导致换线成本激增、原材料紧急采购溢价，最终订单实际毛利为负。通过具体案例，各部门直观感受到信息割裂带来的隐性损失。由此，项目组与高层共同确立了首要原则：初期滚动预测的核心目标是“模拟与导航”，其数据不与短期绩效考核强制挂钩。这一安排显著降低了业务部门的防御心理，将关注点从“如何完成预算”转向“如何做出更优决策”。

（二）模型搭建——识别关键业务驱动因子，建立量化转换逻辑

共识建立后，工作转向构建可执行的预测模型。项目组遵循制造业核心逻辑，聚焦于驱动公司价值波动的关键业务因子。通过梳理，确定了五大核心驱动因子及其责任部门，并将其系统性地映射到财务指标，形成了业财沟通的“通用词典”（如表1所示）。

每月更新预测时，业务部门只需更新这些驱动因子的最新假设（例如，供应链部门更新“核心包材市场价格趋势”，生产部门更新“新产线调试进度”），系统便能联动生成对成本、存货及现金流的预测影响^[3]。这使业务部门首次清晰地看到，他们的运营决策如何具体地转化为财务结果。

表1：A 公司核心业务驱动因子与财务指标映射表

业务驱动因子	主要责任部门	关键输入依据	影响的财务核心指标
多客户销售订单 / 预测	销售 / 计划部	B 品牌协议量、C 集团内部品牌滚动预测、新客户意向	主营业务收入、应收账款余额
核心原材料 / 包材价格	供应链部	大宗商品市场分析、供应商报价、长期协议	主营业务成本、存货价值
主生产计划与产能利用率	生产计划部	订单池、设备维护计划、新品试产计划	直接人工、制造费用、折旧分摊
集团内部协同订单	集团对接部 / 销售部	C 集团旗下品牌新品上市计划、促销档期	收入结构、特殊工艺成本
客户信用与付款条款	销售 / 财务部	客户合约账期、集团内部结算规则	应收账款周转天数、经营性现金流

（三）流程固化——预测会议重塑与系统支撑

模型的生命力在于融入日常运营。A 公司革新了其月度经营会议流程。会议核心从汇报历史绩效，转变为基于最新驱动因子假设，共同研讨未来数月的运营与财务情景。会议输出物是一份简洁的“滚动预测与行动联动看板”。例如，当预测显示下季度因 C 集团下某品牌订单延迟，总体产能利用率将低于盈亏平衡点时，联动决策可能是：“主动联系 B 品牌方，确认能否将部分协议订单提前”或“启动内部成本节约项目”。预测与行动直接挂钩。

在系统支持上，公司利用现有 ERP 基础，重点建设了统一的预测数据输入平台和财务模拟工具，使业务部门能自助进行“What-If”分析，评估不同订单选择的影响^[4]。技术解放了财务人员，使其能更专注于分析商业逻辑、促进跨部门协同，真正向业务伙伴转型。

四、动态管控：集成现金流视角的资源调配闭环

对于广州 A 制造公司，预测的终点绝非一份报表，而是驱动资源灵活调配、保障现金健康的闭环管理。其独特优势在于，作为 C 集团的全资子公司，它被纳入了集团的全球化资金管理体系。

这一闭环的核心机制是“基于预测的动态授权与集团资源协同”。公司设立了与滚动预测联动的“管理弹性空间”。例如，当预测模型显示，为承接一笔高毛利的紧急订单需要短期垫付大量原材料款，可能导致子公司账面现金流紧张时，管理层可以依据预测数据，快速决策是否向集团申请启用“现金池”支持。反之，当预测显示未来将有持续的现金净流入（正如公司实际情况：由于巨额非付现折旧存在，利润亏损而现金流入），则可以主动将冗余资金归集至集团现金池，获取更高收益。这便将滚动预测从经营工具，升级为集团内资源高效配置的决策依据。

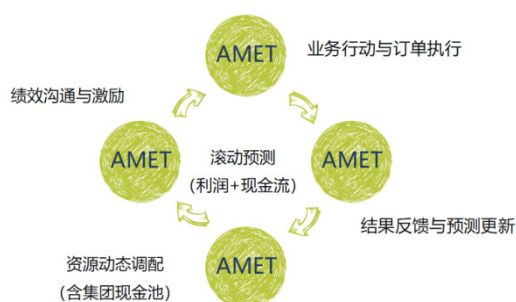


图2：集成现金流管理的动态管控闭环

绩效管理也随之优化。公司创新性地引入了“预测假设合理性”与“运营调整主动性”等柔性考核维度，鼓励业务部门不仅关注接单，更要为订单的盈利性和资源匹配度负责。管理闭环

（如图2所示）得以流畅运转：滚动预测指导资源调配与绩效对话，执行结果与新的订单信息又反哺下一轮预测^[5]。财务管理的价值，在这个闭环中得以生动体现：它不仅是业务的记录者，更是资源流动的调度者与价值创造的护航者。

五、成效、挑战与启示：一家制造型子公司的转型冷思考

体系运行一段时间后，其成效与挑战均清晰浮现。

成效首先体现在运营协同效率上。针对多客户订单冲突的协同决策时间大幅缩短，产能利用率的波动性有所平滑。更关键的是财务洞察的前置。在最近一次集团内部品牌的新品成本审议中，财务部门凭借滚动预测模型，在研发阶段就模拟了不同配方与包材选择对最终单件成本的影响，将价值工程分析提前了数月。尤为重要的是现金流管理的主动性。正如公司实际情况所印证，在清晰预测的指引下，管理层能够准确判断账面利润与现金流的差异，主动管理集团资金头寸，实现了即使在投入期，也能保持健康的现金净流入，并成为集团现金池的贡献者，这极大地巩固了其作为集团战略制造基地的地位^[6]。

挑战依然存在。数据治理是长期课题，历史数据质量制约了模型进一步精细化。业务部门的预测能力仍需培养，部分团队仍习惯提供单一数字，而非附带依据的假设区间。最大的挑战或许是“双轨思维”的惯性：团队需要同时在滚动预测的敏捷逻辑与集团必要的年度预算框架下工作，这对管理艺术提出了更高要求。

从 A 公司的实践中，可以提炼出对同类制造型子公司的核心启示（如表2所示）：

1. 紧扣核心痛点出发：转型必须解决业务最迫切的协同与盈利性问题，而非追求技术完美。
2. 善用集团化优势：将子公司运营与集团资金、资源管理政策（如现金池）深度结合，能极大增强体系的威力与韧性。
3. 财务扮演集成者：财务部门的成功关键在于成为业务语言与集团管理要求的“翻译者”和“集成者”。

表2：A 公司滚动预测实践的关键启示

维度	核心启示	对制造型子公司的意义
体系定位	从“财务预算工具”升维为“业务运营协同平台”。	解决多客户、多订单下的内部资源冲突与决策迟缓问题。
数据核心	业务驱动因子的质量远重于财务模型的复杂度。	确保预测的根基是业务可控、可信的运营假设。
资源整合	与集团财务管理体系（如现金池）联动，放大价值。	将运营敏捷性转化为集团整体的资金效率与竞争优势。
财务角色	从成本控制者转变为价值集成者与业务合作伙伴。	在业务与集团管理层之间，构建基于数据的信任与协同桥梁。

六、结论

A 公司制造的实践表明,对于一家身处集团架构中的制造子公司,基于业财融合的滚动预测体系,其意义远超预测本身。它是子公司穿透内部运营复杂性、主动对接集团战略资源、证明自身独特价值的一套核心管理机制。通过将订单、产能与成本数据

转化为前瞻性的财务语言,公司不仅提升了自身的运营敏捷性与盈利透明度,更在集团内部确立了其作为“可靠价值创造单元”而非“成本中心”的定位。在不确定性成为常态的今天,这种将财务洞察深度嵌入运营神经末梢的能力,正是制造企业从“被动执行”走向“主动管理”、实现韧性增长的关键所在。

参考文献

-
- [1] 杨有红. 财务业务一体化管理的内在逻辑与实现路径 [J]. 北京工商大学学报 (社会科学版), 2023, 38(06): 1-8.
- [2] 王纯玉. 财务 BP 在业务部门运营中的价值赋能与协同机制 [J]. 中国会展, 2025, (21): 133-135.DOI: 10.20129/j.cnki.11-4807/f.2025.21.047.
- [3] 戴颖. 基于战略的现代企业滚动预算管理探析 [J]. 市场瞭望, 2025, (23): 148-150.
- [4] 黄瑛翔. PDCA 在财务滚动预测管理中的应用探索 [J]. 纳税, 2021, 15(29): 127-128.
- [5] 刘冬晓. 企业规范化管理体系构建与优化策略研究 [J]. 活力, 2025, 43(23): 136-138.
- [6] 丁莹莹. 业财融合背景下制造业企业财务管理存在的问题及优化策略 [J]. 上海企业, 2025, (12): 260-262.