

500强企业 财务分析实务



一切为经营管理服务

- 外企财务达人详解财务分析
为谁做、做什么、如何做、谁来做
- 从业务分析出发
理论结合实务与案例透彻解答

李燕翔◎著



500强企业 财务分析实务



一切为经营管理服务

李燕翔◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

500 强企业财务分析实务：一切为经营管理服务 / 李燕翔著. —北京：机械工业出版社，2015.3

(财务知识轻松学)

ISBN 978-7-111-49495-9

I. 5… II. 李… III. 企业管理—会计分析 IV. F275.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 045059 号

还在做无趣的数字收集与搬运游戏？你困惑的问题，本书全有解答。

本书作者李燕翔在 500 强企业打拼多年，积攒了大量财务分析秘籍，从财务分析“为谁做（第 1 章），做什么（第 2～6 章），如何做（第 7～11 章）以及谁来做”这样的大事，到财务分析师的管理报告如何写，PPT 应给出概括句这样的小细节，全都写到了本书中。

本书的基调是财务分析要为经营管理服务，因此每一章作者都手把手介绍财务人员应如何基于财务报表，又能大幅跳出财务报表的框架，深入了解业务运营，成为领导和其他部门的业务伙伴。书中的案例、图表和分析方法，主要来自作者在外资企业的工作积累，以及在从事财务管理咨询工作中参与或调研的大型集团企业财务分析与报告实践。

500 强企业财务分析实务： 一切为经营管理服务

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：左 萌

印 刷：三河市宏图印务有限公司

开 本：170mm×242mm 1/16

书 号：ISBN 978-7-111-49495-9

责任校对：董纪丽

版 次：2015 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

印 张：17.75

定 价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

前 言

Preface

企业财务分析之“惑”

企业财务分析，从表面字义来看是分析企业的“财务”状况，简单地说“财务分析”的内容都跟钱和数字有关，但具体涉及哪些方面，答案众说纷纭——企业的盈利水平、资金水平、投资回报、资本增长规模……每个方面都是一个复杂的专业领域，因此，财务分析师常常困惑不知道该分析什么，原因不是需要分析的太少，而是需要分析的太多！

在企业里，我们常能听到如下声音：

（1）企业管理者

- 到了月末，财务部送来厚厚的财务报表给我，我哪有时间看完，连翻完都困难！于是我把它们推到一边，就问一个问题：账上还有多少钱？
- 翻开财务部门送来的财务报表，满眼都是数字，我本来对财务就懂得不多，看着通篇的数字，摸不着头脑。我不知道那些数字的含义是什么，只知道这不是我想要的信息！

（2）企业财务人员

- 我们一直在加班，工作强度很大，做得特别累。尤其是

月末和月初，要出报表，还要写分析，报表的结果我敢说一分钱的差错都没有。可拿到总经理那里还是不满意，也不知道他到底想要什么？

- 我们的财务报表都是按国家会计准则做的啊，该出的报表我们都出了，我们都很尽职尽责。至于总经理能不能看懂，那要看他的财务水平了，但我们总经理好像一点不懂财务，我们没办法和他沟通！

对于业务规模大的上市公司和被投资收购的企业来说，重要的投资者或收购方也会产生除例行披露的财务报告以外的财务分析需求，例如需要看一些经营层面的管理分析，此时企业财务分析师的苦恼又出现了：上市公司年/半年报常常涉及很多审计调整，没有审计师的协助财务部门不可能每月都做这些调整，但将日常会计核算产出的报表加工后编制出的财务分析报表又总不能让投资者满意，可很多企业的内部管理报表的很多项与国家会计准则口径不同，常常和投资者或收购方的要求不同，那么除了对外出具的标准法定报告，财务分析师到底应该给这些外部重要的“利益相关方”（stakeholder）看什么？

不难看出，上述财务分析之“惑”，都与如下几个问题有关：

- (1) 财务分析要**为谁做**？——Whom
- (2) 财务分析要**做什么**？——What
- (3) 财务分析要**如何做**？——How

本书将从企业财务分析的体系框架出发，以理论结合企业实务案例的方式解答企业财务分析师的这几个问题。

为谁做 (Whom)：这是本书开篇便要强调的问题，第1章“企业财务分析体系概览”将着重介绍财务分析结果的不同受众，以及他们阅读和使用财务分析结果的目的和关注点，以便企业财务分析师明确不同需求后为财务分析报告的阅读者“量体裁衣”。

做什么 (What): 指标是财务分析的核心内容, 针对不同的分析目的和阅读对象制定不同的分析指标和项目, 是一份财务分析报告质量高低的关键。本书第二篇将详细介绍财务分析指标与项目的设计, 其中第 2 章介绍了关键业绩指标 (KPI) 的制定原则和财务类指标的选择标准, 第 3 章属于财务报表层面的分析, 旨在综合评价企业的整体绩效, 第 4 ~ 6 章是属于经营财务分析范畴, 旨在从不同角度评价分析企业中不同类型组织和部门的经营绩效。

如何做 (How): 在明确财务分析的指标和项目后, 本书第三篇将讲述各类财务分析的技术与方法。其中, 第 7 章将讲述财务分析的常用技术, 第 8 章将面向企业外部的财务报表使用者, 介绍企业财务绩效的综合评价方法。对于企业财务分析师而言, 更多的工作是被要求对企业内部管理者定期提交经营管理层面的财务分析, 本书第 9 章与第 10 章将针对这个内部需求, 讲述如何为企业内部的不同阅读对象编写不同的“管理报告”。然而, 定期向企业管理者和业务部门提交例行的管理报告只是财务分析师的基本职责, 更能体现财务分析价值的是为经营管理者的决策提供支持, 扮演“业务伙伴”(business partner) 的角色, 这种财务分析工作更趋近“业务分析”(business analysis), 因此第 11 章将从管理会计的角度出发, 介绍在一些常见的业务决策中用到的财务分析方法。

除了上述三个问题, 还有一个关键问题是誰来做财务分析(Who), 由于除了企业财务人员外, 企业外部也有熟稔财务分析的专业人士, 如投资分析师与从事并购交易尽职调查的注册会计师, 因此在商业环境中所处立场不同, 财务分析师做什么(What)与如何做(How)的答案亦有所不同。故本书结合外部分析师关注的财务报表分析与企业内部财务经理人关注的业务分析(BA), 希望给广大读者展现一个“企业财务分析”的完整框架。

本书中引用的案例有许多是来自于笔者在外资企业运营实体单

位从事财务分析期间接触的实务，以及在从事财务管理咨询工作中参与或调研的国内大型集团企业财务分析与报告实践。在本书即将出版之际，特别感谢赵陆艳、苏锦、丁晓春、张天、葛梦遥、叶萌和文理提供的建议和见解，他们都是任职于国际知名跨国企业与专业机构的财务管理专业人士。

由于笔者自身经历的行业与企业有限，而行业与企业的特性又常常是形成企业财务分析工作不同的主要原因，所以本书难免不能覆盖所有企业财务分析的需求，并且仅基于制造、消费和零售等传统行业的运营模式，未能深入触及服务业、高科技产业、互联网等新兴产业和其他新商业模式。凡笔者在财务分析领域学识不足、见识有限之处，恳望广大读者和财务分析专家理解并不吝赐教，也欢迎读者来信进一步交流探讨。我的邮箱是 yxmi_li@163.com，谢谢！

李燕翔

2014年9月16日

目 录

Contents

前 言

第一篇 财务分析要为谁做：WHOM

第1章 企业财务分析体系概览 2

情景聚焦 集团企业的财务分析要做给谁看？财务分析有哪些类型？ 2

1.1 什么是企业财务分析 3

1.2 广义财务分析与狭义财务分析的联系与区别 3

1.3 财务分析的使用者及其关注领域 4

第二篇 财务分析要做什么：WHAT

第2章 企业财务分析指标 8

情景聚焦 财务部门应参与制定和分析哪些业务部门的绩效考核指标？ 8

2.1 财务分析指标包括哪些 10

2.2 关键业绩指标体系综述 10

2.3 财务关键业绩指标的制定方法与原则 12

2.4 什么是分析维度 14

第3章 企业综合绩效的财务分析指标 16

情景聚焦 如何设计和选择能够综合评价企业绩效的财务分析指标? 16

3.1 反映企业综合绩效的财务分析基本框架 17

3.2 评价盈利能力的财务分析指标 20

3.2.1 评价盈利总体水平 20

3.2.2 展示更具分析意义的盈利 22

3.2.3 揭示驱动盈利的因素 24

3.3 评价财务风险控制能力的财务分析指标 25

3.3.1 短期偿债能力 26

3.3.2 长期偿债能力 27

3.4 评价成长能力的财务分析指标 28

3.4.1 评价成长水平高低 28

3.4.2 展示更具分析意义的成长 28

3.4.3 揭示驱动成长的因素 29

第4章 利润中心业务单元的财务分析指标 32

情景聚焦 以什么组织为单位做经营财务分析? 如何针对管理和绩效考核的需求设计内部管理报表和经营财务分析指标? 如何进行多维度盈利分析? 32

4.1 经营财务分析的主体: 责任中心 38

4.2 利润中心的管理利润表结构与盈利性分析 40

4.2.1 与常规利润表不同的管理利润表 40

4.2.2 营业收入分析 44

4.2.3 营业成本与毛利分析 47

4.2.4 期间费用分析 48

4.2.5 营运利润分析 53

- 4.3 作业成本管理在盈利分析中的应用 53
 - 4.3.1 什么是作业成本管理系统 53
 - 4.3.2 作业化利润表：帮你分析价值链完全成本 55
 - 4.3.3 客户盈利分析：谁才是“大客户”？ 58
 - 4.3.4 实行作业成本管理系统的局限性 59
- 4.4 利润中心营运资本效率分析 60
 - 4.4.1 应收账款分析 61
 - 4.4.2 现金流量分析 62
- 4.5 行业特定分析指标 64
 - 4.5.1 传统零售行业的损益分析（下游渠道） 64
 - 4.5.2 消费品制造行业的损益分析（上游厂商） 66
 - 4.5.3 关键资源约束与资源约束指标 68

第5章 制造业务单元的财务分析指标 70

- 情景聚焦** 生产型企业的成本分析与成本核算是什么关系？采用标准成本核算的优缺点是什么？如何分析积压呆滞存货？如何在流程上实现区分资本性支出？ 70
- 5.1 更具个性化的制造单元管理利润表 75
 - 5.2 标准成本框架下的生产成本分析 78
 - 5.2.1 标准成本的制定：正确认识“标准” 79
 - 5.2.2 成本差异的计算和分析：与绩效考核相结合 83
 - 5.2.3 成本差异的账务处理 87
 - 5.2.4 标准成本法下的期末成本分析：实际成本去哪了 88
 - 5.3 工厂营运资本效率分析 92
 - 5.3.1 存货分析：不只是周转率那么简单 92
 - 5.3.2 应付账款分析 102
 - 5.4 固定资产与资本性支出分析 102

第6章 专题项目的财务分析指标 106

情景聚焦 对于消耗资源高的专题项目需要做哪些财务分析？在什么时间做？专项财务分析的要点是什么？如何能使项目相关部门接受和理解财务分析指标的含义？ 106

6.1 内部投资项目分析 109

【案例 6-1】购买实施物流分配系统项目 109

6.1.1 货币时间价值 110

6.1.2 计算项目现金流量 111

6.1.3 资本预算流程 113

6.1.4 投资项目财务效益的评价方法 120

6.2 新产品开发与引进项目分析 127

6.2.1 商业案例分析：让高管批准项目的途径 128

【案例 6-2】彩色数字打印机开发项目的全生命周期投资回报 130

6.2.2 新产品开发项目投入成本预算 132

6.2.3 新产品价值工程分析：提升产品的“性价比” 133

6.2.4 新产品标准成本的计算 137

6.3 市场营销活动项目分析 139

6.3.1 促销活动的财务分析 140

6.3.2 广告方案的财务分析 147

第三篇

财务分析要如何做：HOW

第7章 财务分析的常用技术 154

情景聚焦 根据什么标准解读财务分析指标的计算结果？每月更新的预测在财务分析中的价值是什么？有哪些外部行业标准或分析技术可用于评价和解读业绩？ 154

7.1 常用的财务分析技术 156

7.1.1 对比分析 156

7.1.2	趋势分析	156
7.1.3	结构分析	157
7.1.4	标杆分析	158
7.1.5	因素分析	159
7.2	预算与滚动预测在财务分析中的应用	160
7.2.1	预算管理体系概述	160
7.2.2	滚动预测	160
第8章 企业财务绩效综合评价方法 167		
8.1	采用一个具备综合性的评价指标	168
8.1.1	杜邦分析法	168
8.1.2	经济增加值法	170
8.2	采用多个评价指标进行综合评分	173
8.2.1	沃尔评分法	173
8.2.2	阿特曼 Z 值分析法	175
8.2.3	中国中央企业综合绩效评价	176
第9章 企业经营财务分析初阶：管理报告的编制 178		
情景聚焦 如何设计标准的经营财务分析报表模板和经营分析会议演示资料？如何构建全集团范围内的管理报告体系？ 178		
9.1	构建并整合全公司范围财务分析报告的框架结构	180
9.1.1	集团性企业管理报告的先进实践	182
9.1.2	步骤一：规划内容和层级	184
【案例 9-1】零售集团管理报告体系的内容和层级的设计 186		
9.1.3	步骤二：识别数据需求与获取方法	191
9.1.4	步骤三：设计模板	192
9.1.5	步骤四：试验性数据测试	193

9.1.6	步骤五：沟通与培训	194
9.2	管理报告的编制与展现	194
9.2.1	分析技术在报表编制中的应用	195
9.2.2	用电子表格设计管理报表编制模板的技巧	200
9.2.3	管理报告的展现和汇报演示	200
	【案例 9-2】汽车制造工厂产品成本分析汇报的幻灯页制作	201
9.2.4	管理报告汇报演示材料的结构	203
	【案例 9-3】零售集团管理报告的逻辑结构设计	204
9.3	数据管理与信息技术在管理报告中的作用	207
第10章 企业经营财务分析进阶：业务洞察与绩效评价 211		
情景聚焦 怎样将对业务的洞察体现在用于经营分析会议汇报的管理报告上？如何洞察业务的改进机会并与业务部门一起改进经营业绩？ 211		
10.1	企业绩效管理体系概述	213
10.2	从展现企业经营绩效到推进企业绩效改进	217
10.2.1	运用滚动预测和差异分析洞察业务绩效	217
	【案例 10-1】装备制造企业销售收入月度差异分析	219
	【案例 10-2】零售集团月度管理报告演示资料节选	221
10.2.2	绩效改进计划与绩效反馈沟通	221
10.3	企业内部多个业务单元的绩效评价	224
10.3.1	业绩计分卡	224
10.3.2	分部间业绩比较	225
	【案例 10-3】零售集团的业务分部间二维联动指标业绩比较	227
第11章 企业经营财务分析高阶：业务决策支持 233		
11.1	决策相关信息的识别与收集	233
	【案例 11-1】软件公司新产品的上市销售时机决策	234

11.2	特殊业务订单的承接决策分析	236
	【案例 11-2】通信产品制造商一次性销售订单承接决策	236
11.3	零部件自制与外购的决策分析	240
	【案例 11-3】自行车制造商的自制与外购的多种组合方案选择	240
	【案例 11-4】自行车制造商的自制与外购的多种 组合方案选择(续)	242
11.4	产品的定价决策分析	245
11.4.1	定价中的成本考量	245
11.4.2	产品的生命周期预算	249
	【案例 11-5】记账软件产品的生命周期预算	249
11.4.3	定价决策中的其他因素	251
11.4.4	财务分析师在定价决策中的角色	252
11.5	产品、客户、业务分部的增减决策分析	253
11.5.1	生产能力约束下的产品组合决策分析	253
	【案例 11-6】两种产品的产量组合的线性规划求解	254
11.5.2	客户盈利能力与客户增减决策分析	257
	【案例 11-7】家具厂商对其新旧客户的增减方案选择	257
11.5.3	分公司或部门增减决策分析	261
	【案例 11-8】家具厂商对其不同分厂的增减方案选择	261
11.6	决策分析在实务中面临的困难与挑战	265
	【结语】把财务分析工作变得更有趣	267
	参考文献	270

第一篇

财务分析要为谁做：WHOM

第1章 企业财务分析体系概览



第1章

企业财务分析体系概览

情景 1

A公司是一家电子产品制造企业，在国内有三个工厂分别支持华北、华南、华东的销售。最近一年被某上市的多元化集团F公司投资，成为F集团的控股子公司。A公司原来没有专门的财务分析部门和岗位，随着业务的发展扩张，财务总监王总接到了越来越多对公司财务和经营状况的多种询问，要求提供更全面多元的财务分析，原有以会计核算和出具法定财务报表的财务职能越来越不能满足这些询问需求，于是王总决定从会计部门抽调一名会计师小张来专门负责财务分析工作。

王总： 小张，这个月会计部门已经结完账了，你和下面三个子公司的财务经理一起做份财务分析报告。

小张： 您是说让我将三个子公司的财务分析报告汇总成一份集团的报告，还是我单做一份集团的？

王总： 我不是和你说过嘛，以前三家子公司的财务分析都是各搞各的，我们除了它们的财务报表很多信息拿不到，把你抽调出来专门做财务分析专员，就是要求你能站在集团的高度把子公司的财务分析工作整合起来。

小张： 可是我听子公司财务经理说他们每月做财务分析是应各自公司的需求做，我们现在总部做的财务分析报告是给谁看呢？

王总： 需要看的人多了，经营评审会上李总裁常问我各种经营数据，董事会上又会问A3工厂扩建项目的数据，还有F集团也不时问我要各种杂七杂八的分析数据，所以原来子公司自己搞的那

套是不够的，你的工作不是简单的汇总。

小张：这么多需求，我们怎么在一份分析报告上全都体现？或者我们是不是应该分别做？

王总：这便是我要你来想和设计的，总之应该做得越全越好，这样才能满足所有的需求。

小张：……好吧。

焦点问题：在企业做财务分析是为谁做？受众的需求是什么？

1.1 什么是企业财务分析

企业财务分析是对企业的财务状况和经营成果进行评价，并对企业未来经济前景进行预测，进一步提出建议以提升财务状况和经营成果。

根据评价的范畴、深度和目的的不同，财务分析可以分为狭义和广义两种。

狭义财务分析即财务报表分析，以会计核算和报表资料为依据，对企业等经济组织过去和现在有关筹资活动、投资活动、经营活动的绩效进行分析与评价。

广义财务分析在财务报表分析之外还包括大量财务经营分析，即借助企业经济活动所提供的资料，对企业各种资源的配备、使用情况和经济效益进行分析和评价，以不断寻求提高经济效益的途径。

1.2 广义财务分析与狭义财务分析的联系与区别

从图 1-1 中可以看出，狭义财务分析和广义财务分析均是对企业财务状况和经营成果的评价分析，然而二者的区别比较明显，由于使用者不同，二者分析依赖的信息也不同。狭义的财务分析主要依据公司的财务报表和对外部公开披露的财务信息，并不触及具体经营领域，所以只能展示企业宏观的财务与经营业绩，广义的财务分析则需要以更深入多元的业务运营信息来辅助分析。

因此，二者的本质区别体现在分析目的不同——狭义财务分析试图回答经营情况“是什么”“怎么样”，主要是对经营成果的评价，并试图根据过去的趋势预测未来的前景；广义财务分析则相较于狭义财务分析更具有