



提升财务人职业价值

经营分析的思路与方法（1）

财务第一教室e讲堂

讲师：袁国辉

Web: www.cfoclass.com

Tel: 400-600-2148



提升财务人职业价值

经营分析的思路与方法（2）

财务第一教室e讲堂

讲师：袁国辉

Web: www.cfoclass.com

Tel: 400-600-2148



提升财务人职业价值

经营分析的思路与方法（3）

财务第一教室e讲堂

讲师：袁国辉

Web: www.cfoclass.com

Tel: 400-600-2148



提升财务人职业价值

经营分析的思路与方法（4）

财务第一教室e讲堂

讲师：袁国辉

Web: www.cfoclass.com

Tel: 400-600-2148



提升财务人职业价值

经营分析的思路与方法（5）

财务第一教室e讲堂

讲师：袁国辉

Web: www.cfoclass.com

Tel: 400-600-2148



提升财务人职业价值

经营分析的思路与方法（6）

财务第一教室e讲堂

讲师：袁国辉

Web: www.cfoclass.com

Tel: 400-600-2148



提升财务人职业价值

经营分析的思路与方法（7）

财务第一教室e讲堂

讲师：袁国辉

Web: www.cfoclass.com

Tel: 400-600-2148



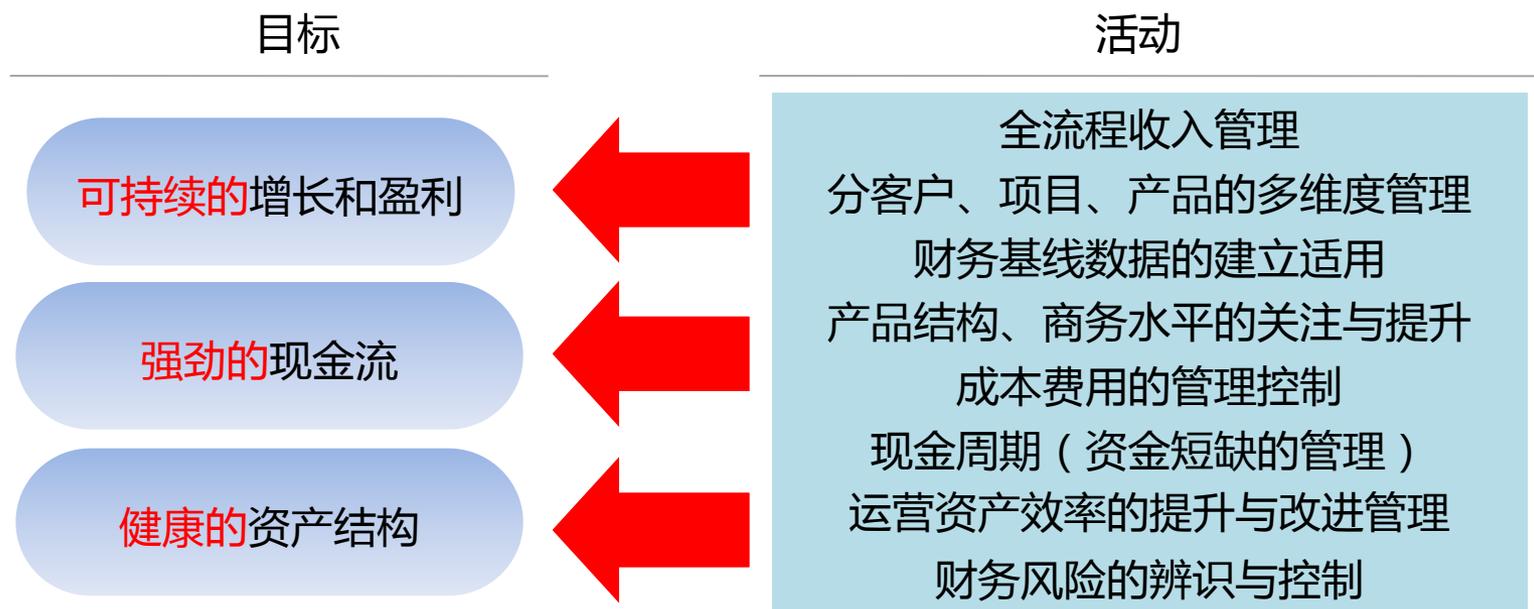
目

录

- 1 财务分析的理念 
- 2 财务分析的方法
- 3 华为经营分析的思路
- 4 财务分析与经营分析的异同
- 5 总结



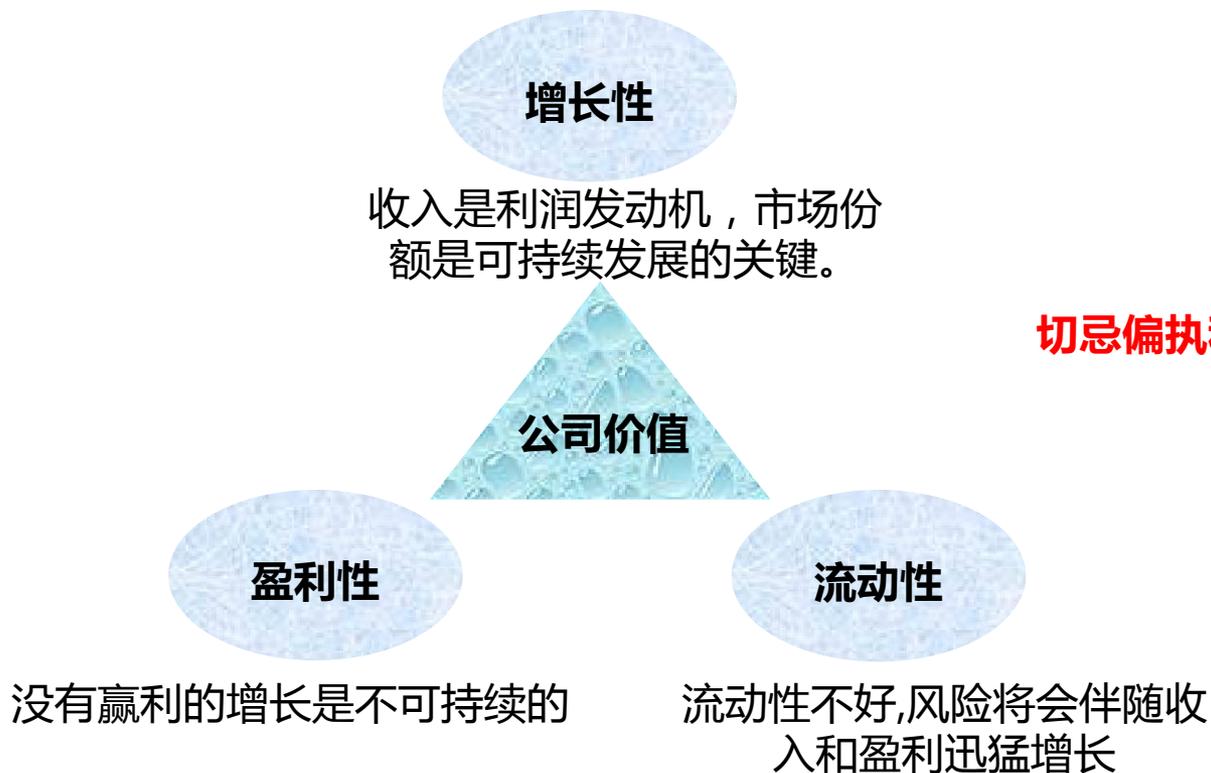
➤ 财务管理的目标



及时、准确、合规的会计核算，资金管理是进行财务管理，有效达成财务目标的基础。
财务管理的目标体现在财务金三角的平衡。



➤ 财务分析需要具有平衡的眼光



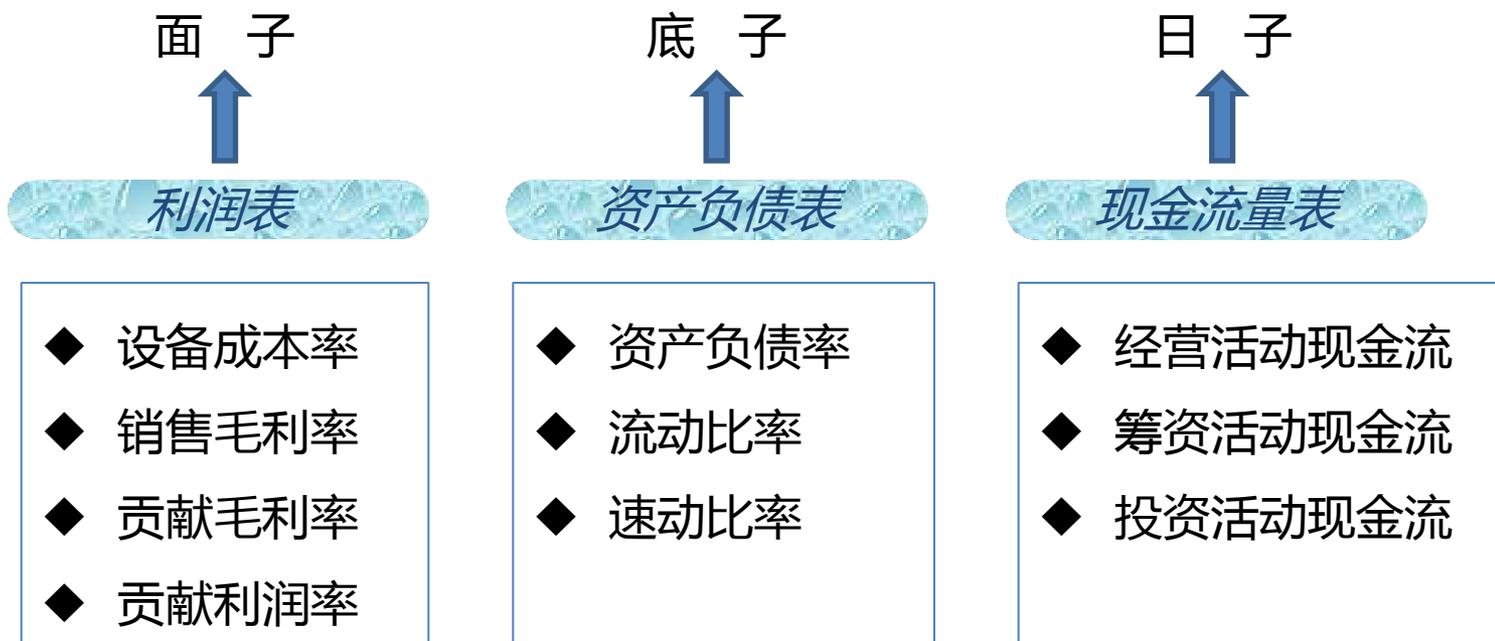
切忌偏执和极端

一个健康的公司必须在成长性、盈利性和流动性之间找到最佳的平衡！

经营分析就是要揭示成长性、盈利性和流动性平衡中的短木板。



➤ 财务分析的依托：会计报表

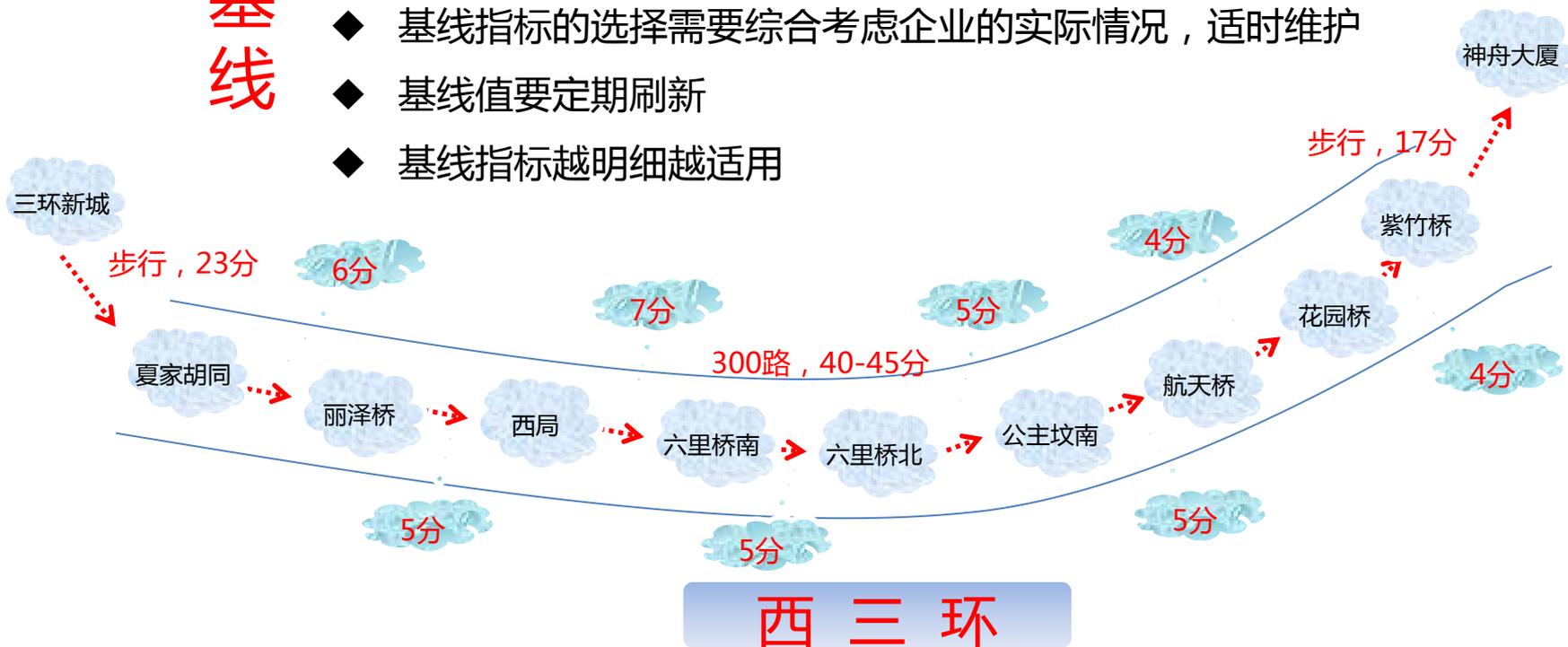




➤ 基线数据库是财务分析的有力支持

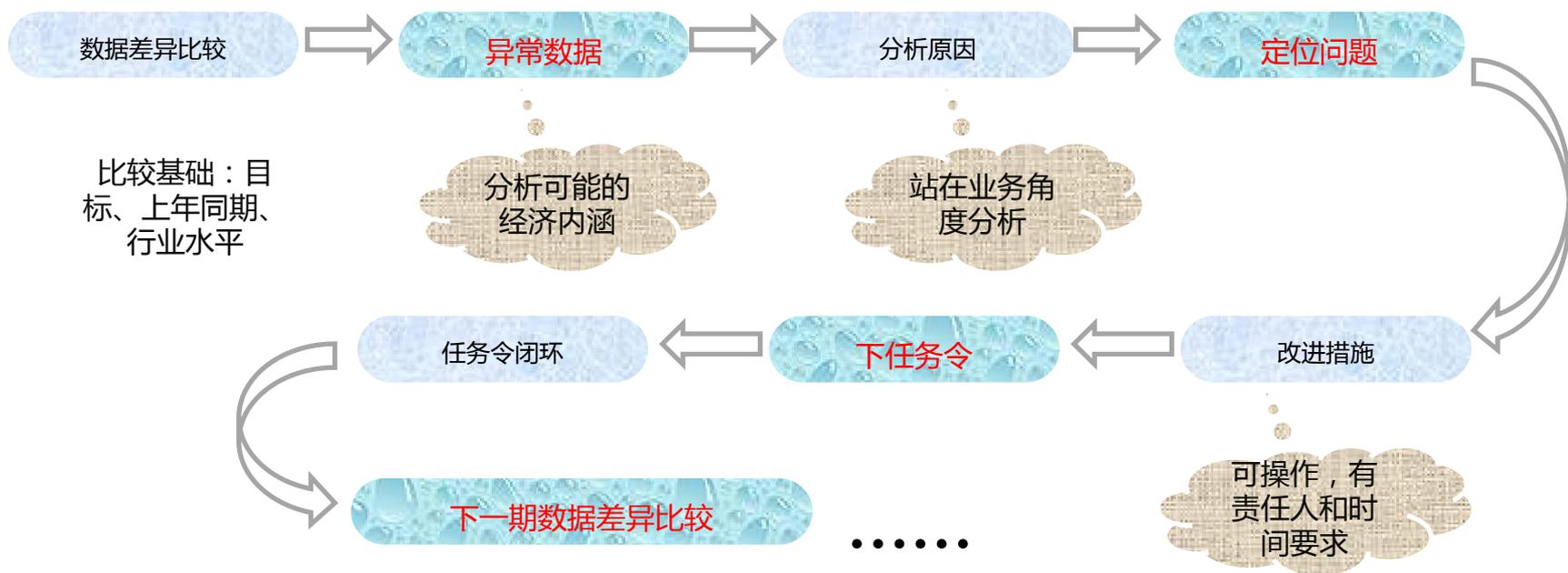
基线

- ◆ 基线是一组基于历史数据或行业平均数据的参照系
- ◆ 基线指标的选择需要综合考虑企业的实际情况，适时维护
- ◆ 基线值要定期刷新
- ◆ 基线指标越明细越适用





➤ 闭环管理是做实财务分析的前提





2

财务分析的方法



财务分析方法

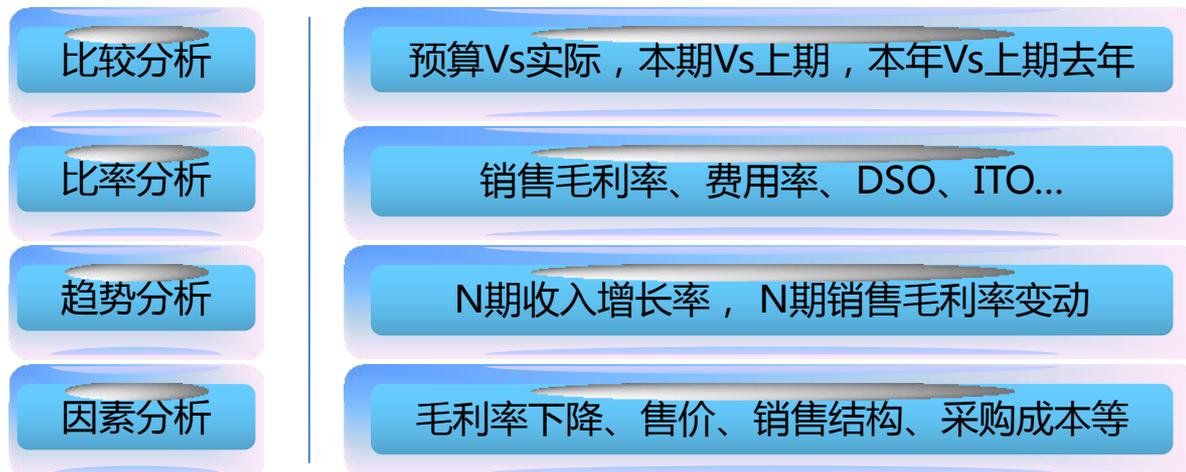
- 比较分析法
 - 年(月)度变动分析
 - 定基百分比法
- 趋势分析法
 - 绝对数趋势
 - 相对数趋势
 - 比率趋势
- 因素分析法
 - 连锁替代法
 - 差额分析法
- 异动分析法
- 回归分析法
- 杠杆分析法
- 比率分析法
 - 单个比率分析法
 - 雷达图分析法
 - 杜邦分析法

兜售的方法
太多了!



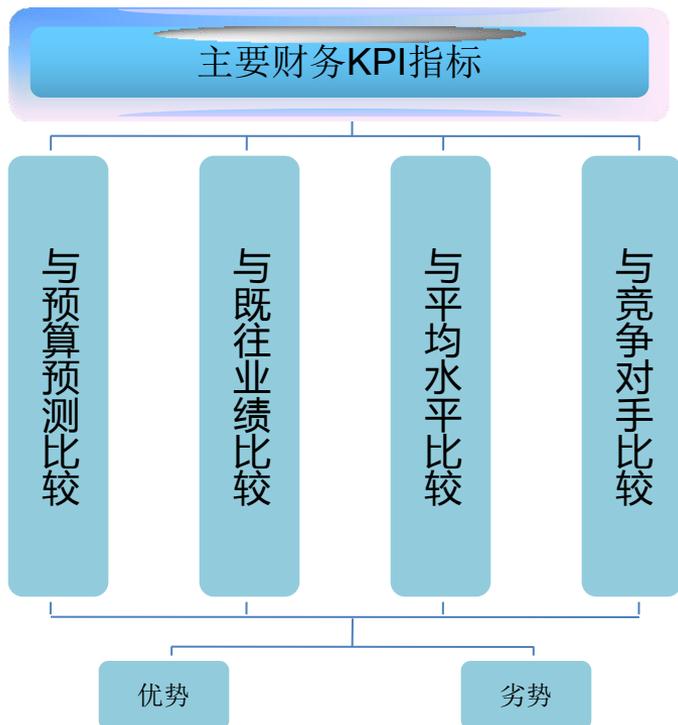


➤ 财务分析的常用方法





➤ 比较分析法



比较需要立足 可控 指标

- ◆ 和目标比较，找准努力的方向
- ◆ 和上年同期比较，从趋势上找到乏力点
- ◆ 和集团平均水平比较，发现薄弱环节
- ◆ 和竞争对手比较，发现自己的优势和劣势
- ◆ 相关指标的比较：回款/收入，采购/成本

对比较后的结果要有甄别，剔除异常！

“比较分析法”是其他分析法的基础

经营分析的思路与方法



➤ 比较分析法（利润表比较释例）

单位：万元

项目	05	06	07	08
销售收入	2850	3135	3323	3389
减：销售成本	1425	1581	1685	1966
毛利	1425	1554	1638	1423
减：期间费用	400	430	600	520
营业利润	1025	1124	1038	903
加：营业外净损益	75	65	117	67
税前利润	1100	1189	1155	970
减：所得税	363	392	381	320
税后利润	737	797	774	650
加：年初未分配利润	263	557	875	1185
可供分配利润	1000	1354	1649	1835
减：提取公积金	74	80	77	65
股利	369	399	387	325
年末未分配利润	557	875	1185	1445

该公司要注意的两个
问题

规模增长的问题

盈利能力下降的问题



➤ 比率分析法

比率分析是运用最广泛的财务分析工具，是把财务报表中的有关项目进行对比，用比率来反映它们之间的关系，以揭示企业财务状况的一种方法。

如何理解一个财务比率？计算式子：

- ◆ 经济含义？
- ◆ 谁需要？
- ◆ 大了好还是小了好？
- ◆ 行业水平？
- ◆ 过去水平？
- ◆ 横向比？纵向比？

从中不仅要发现是什么，而且要发现为什么。





➤ 常用的财务比率—反映偿债能力

短期偿债能力分析

- ◆ 流动比率=流动资产/流动负债，参考值为2
- ◆ 速动比率=速动资产/流动负债，参考值为1
- ◆ 现金比率=现金性资产/流动负债，参考值 > 20%
- ◆ 利息保障倍数=息税前利润/利息

长期偿债能力分析

- ◆ 资产负债率=负债总额/资产总额，参考值 < 70%
- ◆ 权益乘数=资产总额/股东权益，参考值 > 3.33



➤ 常用的财务比率—反映盈利能力

- ◆ 销售毛利率 = $\frac{\text{销售毛利}}{\text{销售收入净额}}$
- ◆ 销售利润率 = $\frac{\text{利润总额}}{\text{销售收入净额}}$
- ◆ 成本费用利润率 = $\frac{\text{利润总额}}{\text{成本费用总额}}$
- ◆ 总资产收益率 = $\frac{\text{利润总额}}{\text{资产平均总额}}$
- ◆ 净资产收益率 = $\frac{\text{利润总额}}{\text{平均股东权益}}$



➤ 常用的财务比率—反映周转能力

- ◆ $DSO = (AR \text{平均余额} \times \text{计算期天数}) / \text{收入净额}$
- ◆ $ITO = (\text{存货平均余额} \times \text{计算期天数}) / \text{销货成本}$
- ◆ $\text{流动资产周转率} = \text{销售收入净额} / \text{流动资产平均余额}$
- ◆ $\text{固定资产周转率} = \text{销售收入净额} / \text{固定资产平均余额}$
- ◆ $\text{总资产周转率} = \text{销售收入净额} / \text{总资产平均余额}$

从不同的角度反映了公司经营能力的高低, 这些指标及公司上期与同行业其他公司的平均水平相比越高越好。



➤ 比率分析法释例（存货结构）

例子：某上市公司1998年报中存货结构分析

	期初	比重	期末	单位：万元	比重
原材料	626	23.50%	307		7.90%
低值易耗品	44	1.70%	52		1.30%
库存商品	2039	74.80%	3513		90.80%
合计	2079	100%	3872		100%

- ◆ 公司存货中库存商品占有很大比重
- ◆ 期末存货增加系库存商品增加所致
- ◆ 公司存货出现积压、销售可能有问题



➤ 释例：ERICSSON的财务比率分析

	财务指标	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
成长性	收入增长率	-37%	-19%	12%	15%	10%
	总资产增长率	-16%	-13%	0%	14%	3%
流动性	现金周期	131	116	104	113%	120
	流动比率	2.3	2.4	2	1.9	2.2
	资产负债率	64%	65%	56%	51%	44%
盈利性	销售毛利率	29%	33%	46%	46%	41%
	营业利润率	-14.6%	-9.5%	20.2%	21.8%	20.0%
	净资产收益率	-27%	-16%	25%	27%	14.8%
运营	DSO	122	107	89	89	92
	I/O	72	60	64	73	82
	DPO	63	51	49	49	54

规模下降，但销售毛利率上升，经济含义是？

提高了价格，导致销售规模下降

剥离了低毛利的产业，更聚焦于主业



➤ 趋势分析法

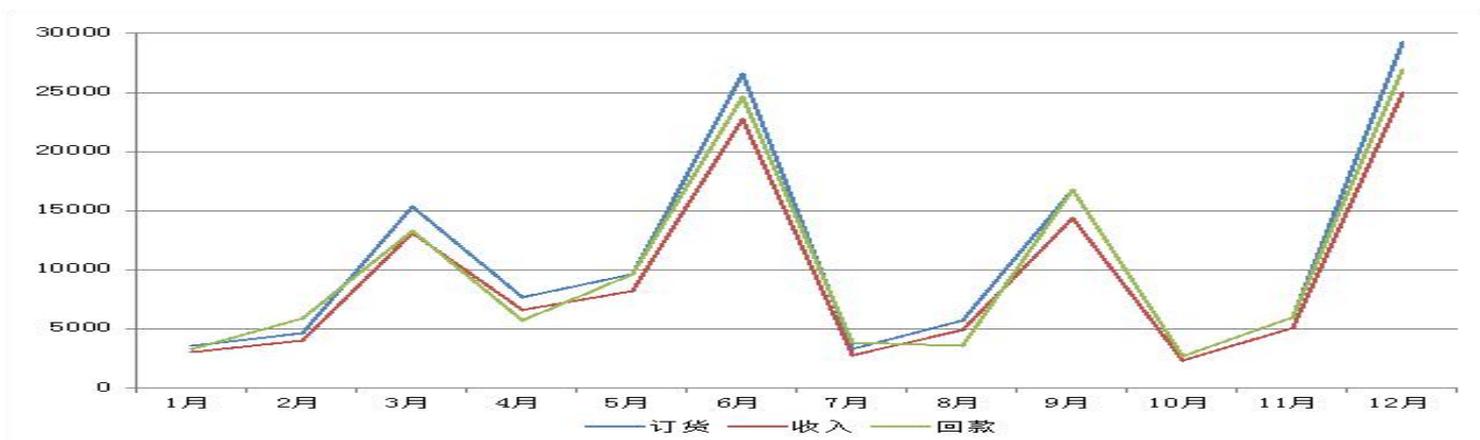
趋势分析法又称水平分析法，是通过对比两期或连续数期财务报告中的相同指标，确定其增减变动的方向、数额和幅度来说明企业财务状况和经营成果的变动趋势的一种方法。

- ◆ 分析引起变化的原因
- ◆ 变动的性质
- ◆ 预测企业未来发展前景





➤ 趋势分析法释例（订收回走势）



- ◆ 订收回趋势线走向趋同
- ◆ 订收回确认月度间极不均衡
- ◆ 季度末月冲高意向明显，6月、12月表现更明显



➤ 因素分析法

因素分析法是指通过分析影响财务指标的各因素，将财务指标本期实际数与计划数或基期数的差异分解到各因素，最终判定各因素对财务指标变动影响程度大小的一种方法。

因素分析法适用于由多种因素构成的综合性指标

- ◆ 计算指标的变动差异
- ◆ 确定影响该指标的因素
- ◆ 计算各因素对指标的影响程度

指标与各因素：
加减
关系



差额分析
法

盈利
分析

指标与各因素：
乘除
关系



连环替代
法

杜邦
分析
法



➤ 因素分解法释例（商务与盈利）

单一产品的毛利率=（收入—成本）/收入

=（销量×单价—销量×单位成本）/（销量×单价）

=（单价—单位成本）/单价

=1-单位成本/单价

综合销售毛利率=（产品A收入×产品A销售毛利率+产品B收入×产品B销售毛利率
+.....）/（产品A收入+产品B收入+.....）



◆ 提高价格水平

◆ 降低成本

◆ 提升高毛利产品销售权重

◆ 客户能答应吗？

◆ 财务能做到吗？

◆ 产业结构调整怎么做？

因素分析法
的运用



3

华为经营分析的思路



- 一 报：经营分析报告
- 一 会：经营分析报告讲解会



负责人：EMT成员胡厚崑
范 围：全球各大片区、代表处

操作模式：财务、市场、运作支持一起完成报告，一把手宣讲。



➤ 模板化是财务输出的基本要求

财务理论大众化

财务语言通俗化

财务标准统一化

财务输出模板化

思考：模板化的优点在什么地方？





➤ 财务分析报告的三个层次

作检查，找出异动指标

下诊断，揭示异动指标背后的业务原因

开药方，针对问题给出可操作的解决措施



我们做到了
哪个层次呢？





➤ 华为财务分析的框架

- 上期重大问题回顾
- 主要KPI完成情况
- 专项分析
 - 增长性分析
 - 盈利性分析
 - 流动性分析
- 本期预测
- 重要问题总结

特点是什么呢?

- ◆ 围绕三张报表进行，紧扣KPI
- ◆ 分析贴近财务金三角
- ◆ 为管理服务，闭环作业





- 第一个闭环：上期重点问题解决
本期主要问题

存在的问题	解决进展	时间节点	责任人
	子公司梳理出来的重大问题经过总部财务部确		
	认后的，要反馈解决进展		



➤ 第二个闭环：主要财务KPI完成情况

本着务实的原则，建议将KPI指标作为财务分析的落脚点。

指标名称	年度目标	实际完成	目标完成率	季度目标	季度完成	季度完成率	上年累计完成	增长率
新签合同额								
营业收入								
成本费用率								
利润总额								
净利润								
期末应收账款/营业收入								
经营活动现金净流量								

亮点：

完成明显超目标、超进度或增长较明显的指标
对亮点指标点注即可，无需大篇幅分析说明

暗点：

未完成目标、进度落后或与上年相比情况恶化的指标
对暗点指标在对应模块的专项分析中要有重点阐述

本页分析重在概述，对原因阐述可以较粗略，具体说明、措施等在专项分析模块体现。



➤ 第二个闭环：下季度及年度预测

	1季度 实际	2季度 实际	3季度			4季度 预测	年度		
			目标	预测	完成率		目标	预测	完成率
收入									
净利润									
利润总额									
经营活动现金净流量									
期末应收账款/营业收入									
成本费用率									

圈出
风险
点

风险点：（对是否完成目标存在某些不确定因素，分析同暗点）

- ◆ 预测是打通财务与业务联系的绝好工具
- ◆ 预测让财务分析的质量有了衡量标准
- ◆ 预测是强考核导向在财务上的运用

适时掌控目标完成情况，对进度滞后或不能完成目标的项目重点把关。



4

财务分析与经营分析的异同



财务分析有用吗？

- ◆ 不赞成财务人员闭门造车
- ◆ 不提倡仅财务能看懂的分析
- ◆ 立足管理，而非述职

财
务

只有财务和业务相结合，财务分析才名至实归。财务分析报告财务与业务结合的绝好工具。

业
务





➤ 经营分析与财务分析的关系





5

总结



分析报告常见的问题

- 立足点不清，把报告写成下对上的汇报
- 机械套用模板
- 把握不住重点，没能重点揭示重要的问题
- 揭示出的问题与对应专项分析不能呼应
- 就数字论数字，没有挖掘业务层面的原因
- 定性描述多，定量分析少
- 任务令表述不清晰，改进措施泛泛，定位不明确
- 预测的准确性差
- 前后期任务令无闭环

您做分析时有左边这些问题吗？





➤ 总结-要点回顾

- 平衡的思维
- 围绕KPI，立足可控指标
- 建立基线库
- 指标之间有联动效应
- 异动数据先剔除异常
- 闭环作业
- 目的在管理，不是解释





财务第一教室 提升财务人职业价值

谢谢，再见！



扫一扫，
加微信



[财务第一教室](#)

Web: www.cfoclass.com

Tel: 400-600-2148

财务第一教室 版权所有