



经营分析报告 企业管理者的决策利器

前言：数据冗余和信息过量带来的决策困境，对外财务报告无法针对经营实际情况进行反思，所以需要经营分析报告提炼出有效的信息和针对具体问题的分析，辅助管理者进行正确的决策。



原汁原味的经营大餐被财务人员盛在精美的盘子里呈现在管理者面前的时候，他们会不知道从何下手，繁冗的数据和庞大的信息量令决策者们手足无措。都说企业的经营状况都体现在了财务人员的“盛餐”里，可管理者就是食不果腹，举棋不定。

一、什么是经营分析报告？

经营分析报告是企业为满足董事会、管理层及员工的决策与控制需要编制的反映企业财务状况、经营成果和管理状况的信息文件。它是由财务人员、部门人员或经理编制，直接上报上一级领导的总结分析性报告。经营分析报告是一种内部报告的形式，是对外财务报表的基础与补充，综合反映了企业财务状况与经营成果的情况。

经营分析报告以一种更灵活、更详尽的方式为企业内部管理者提供企业经营的反馈信息。管理者可以便捷地结合所需求的分析报告，对某一特定阶段或是特定项目进行全面深入的了解，最有效率的做出前段时间的工作总结和下期工作的计划。

二、经营分析报告的分析方法

经营分析报告一般分为综合分析报告和专项分析报告：综合分析报告是以部门或者小组为单位，对所有的经营、投资、筹资活动进行综合性的分析并报告；而专项性分析报告是以某一核算项目为主体进行的分析报告，例如公司上半年度成本分析报告、去年A产品销售分析报告等。

以宝钢公司为例，庞大的公司数据量会让企业管理决策层无法高效的评价企业经营状况并很可能影响决策的准确性，财务人员从财务、技术、宏观经济和市场几个角度对三年来企业的经营数据进行整合分析，在保证经营数据完整性的前提下，使报告使用者更清晰的获取他们想要的信息。

一般而言，财务数据分析是经营分析报告的重要内容，也是企业管理者最关注的部分。财务分析一般分为偿债能力分析、经营能力分析和获利能力分析。经营分析报告通过从各个能力分析指标进行深入，进行横向和纵向的对比，显示出企业存在的优势和问题。报告使用者的困境在于，只注重了数据间的比较，而忽视了发展趋势下的企业经营管理方面出面的问题。

宝钢在其年度经营报告中分企业进行年度间的应收账款周转率、存货周转率和总资产周转率的跨年度比较，同行业周转次数较低，而从数据背后得出结论的是：企业资产管理工作的效率不高，并影响到了宝钢集团的资产流动性和短期偿债能力，而同时存货占用的资金较多又影响了企业的获利能力。

宝钢同样从销售利润率、权益报酬率和总资产报酬率方面分析了企业的盈利能力，选取了两家行业内竞争者，从最近三个年度分析指标存在的差异，并试图找到其处于行业内领先水平的核心竞争力和自身纵向年度内盈利能力下降的原因。

高顿研究院观点

经营分析报告通过对企业经营状况灵活针对性的分析呈现，有助于管理层做出工作总结和下期预测。

高顿研究院观点

经营分析报告向内容细分具体化，专项分析报告趋势发展；而呈现方式上多样且明晰化。

三、经营分析报告有助于管理者制定决策

无论何种经营分析报告，解决的都是企业经营管理中的阶段性反馈问题。

（一）灵活反馈企业阶段性经营成果

经营分析报告属于企业对内报表，它的性质决定了它相对于对外报表更具灵活性。对外财务报表一般有固定的编制周期，因为外部报表使用者对报表的要求，所以外部报告的资料和数据全面性延长了它的编制和报告周期，而经营分析报告正好为企业内部管理层弥补了对外报表这一缺陷，它具有更为灵活的使用范围，尤其是在报告不属于完整月份或者年度的项目上，更体现了它们的这一优势。

（二）分析结果有助于管理层做出判断

经营分析报告以内部需求为出发点，选择性进行分析报告，对特定的报告主体，以相对“经济”的篇幅呈现给企业的需求者详尽的报告内容。报告使用者可以通过数据趋势的变化结合企业的经营环境，对趋势的形成原因进行分析，以在下一步的经营决策中达到扩大发展优势或者扭亏为盈的效果。

从宝钢集团的分析报告中我们发现，虽然宝钢盈利能力处于行业内领先水平，但可以看出企业的资产周转率是比较低的，所以在一定程度上造成了企业获利能力在三年间的递减。而资金周转率低我们可以猜测是企业没有注重信用管理，对应收账款和存货的管理疏忽带来的。这时，管理层会在今后的工作中注重对存货和销售的管理，充分利用现有资源而控制对新增资产，提高已有固定资产的使用效率，同时可以考虑将多余的资产进行出租或是投资。

在具体报告内容方面，编报者可根据企业内部管理需要进行报告分析，例如本期销售额完成情况、发生成本费用、预算执行情况等的分析，向管理者反馈最想知道的内容，针对性更强。

四、经营分析报告的发展趋势

现代化的企业需要的是综合性的管理人才，但广里有专，应现代经济对企业管理者决策职能的要求，笔者认为经营分析报告的内容应更细分更具体，类型向专项经营分析报告的趋势上发展。而在内容呈现方式上面，更多的采用非单纯的数字罗列形式，利用比较、图形展示和指标分析说明帮助报告使用者在短时间内对企业前期的经营状况和未来的工作预期有整体上的框架。

从报告的两端来看，编报者应抓住报告使用者的需求点，分析过程中突出主要问题，用非财的管理者更易理解的方式和手段将分析报告呈现出来；报告的使用者应透过数据看管理，运用有效的分析方法对报告有更明确更深入的解读，打通财务困境。

经营分析报告呈现给使用者的是一个经过加工的半成品，使用者可以直接采用报告中数据的分析结论进行决策。它将枯燥，看似好像没有相关性关系的数字通过对比、分析，整合在了一起，增强了报告的可理解性，使报告的受益人群更广。企业管理者看经营分析报告，就像通过一面放大镜观察企业的运营情况，实用性更强，而且一份报告，省去了大多数报告需求者对经营数据繁琐的搜集、整理和总结分析等过程，节约了部门工作时间，提高了效率。

经营分析报告作为财务报告的一种内部需求的需求表现，越来越受到内部管理者的关注。经营分析报告通过编报者这一角色构架了企业经营情况与管理者间的桥梁，清晰有效的向需求人反馈了所需信息。

关于高顿财务培训

高顿财务培训是全球领先的财务培训机构，专注于为企业提供财务培训解决方案。我们秉承“系统”的培训理念，不断研发课程体系和培训模式，及时提供与战略相匹配的专业服务，始终关注客户成员的系统成长，确保企业稳健增长与创新能力。

高顿财务培训为10000多家大型的跨国企业、国有企业和民营企业提供培训服务。针对企业高管、财务人员和非财务人员设计了29个系列200余门课程，满足企业全员的财务发展需求，每年在上海、北京、广州、深圳等城市开设近500场公开课和1000多场内部培训。

作为财务培训行业的引领者，高顿财务培训还提供《会计师世界》杂志、高顿税务峰会（GTS）、高顿名家讲坛、在线学习社区、会计师门户网站以及网络购书平台等多种形式的学习服务，为客户成员搭建系统的财务学习平台。