



企业经营分析与问题诊断 研究报告

更多研究报告，请联系：
021-51855318
club_cs@gaodun.com

报告简介

大量的经营分析仅仅停留于传统的财务分析，经营分析人员对经营分析的思路、工具与方法缺乏系统的了解，缺乏对客户、业务、竞争方的深入分析，做出来的经营分析价值和意义往往大打折扣，常陷入“孤芳自赏”和“顾影自怜”的两难处境，该如何破解？

此次《企业经营分析与问题诊断》的培训，高顿财税学院携手东北财经大学会计学院教授、财务管理专业博士生导师，中国内部控制研究中心副主任——池老师带领广大学员，从经营分析的思路方法入手，依次解读了投资中心的经营分析、利润中心的经营分析、收入中心的经营分析和成本中心的经营分析，使得学员在轻松愉悦的环境下，收获满满的经营分析和诊断的知识，建立经营分析新思路。

本报告根据本场培训的部分内容整理而成。

关于高顿财税学院

高顿财税学院是全国首创 O2O 财税服务平台，凭借线上线下 (online-offline) 相结合的培训模式，专注于个人和企业 (oneself-organization) 的双向发展。学员通过系统性财税培训体系和全方位会员服务机制，为企业提供系统财务能力提升的专属平台。

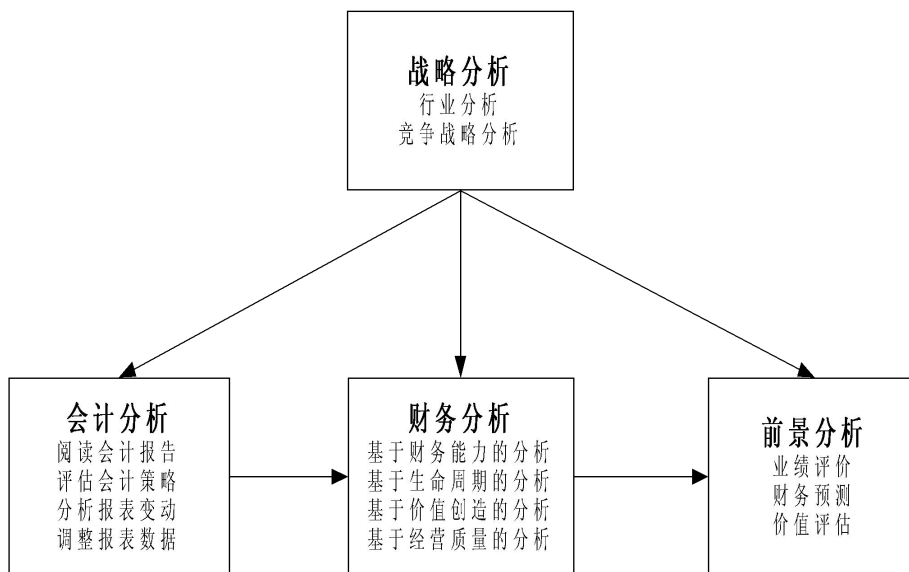
作为全球最大的财经教育机构，高顿历经十年的沉淀与发展，正在重新定义财经教育这一垂直领域。十年之际，高屋建瓴，高顿财税学员应运而生，标志着中国最高端的财务培训已经来到您的身边，学员通过提供更具针对性、灵活性、高性价比的财税学习方案，助力企业财务体系应对经济形势转型，在竞争与变革的浪潮中适应快速发展带来的财税挑战。

研究催发创新，创新引领实践。正是基于这一宗旨，高顿财税学员总结十年研发经验，秉持系统财务培训理念，集结顶级财税培训师资，突破传统单一培训模式，大道至简，深入浅出地传播企业财税管理最佳实践与成功经验。同时，凭借得天独厚的财税资源，学员汇聚各地政策制定者、财税翘楚、专家学者打造学员专属交流平台，全方面、多形式地给大家带来快速的知识迭代和密集的经验聚合，为企业发展提供增值。

报告目录

企业经营分析与问题诊断.....	4
第一部分 经营分析的思路方法.....	4
■ 经营分析的必要性.....	4
■ 经营分析中存在的问题.....	4
■ 经营分析核心思路 I.....	4
■ 经营分析核心思路 II.....	4
■ 经营分析核心思路 III.....	4
■ 经营分析核心思路 IV.....	4
■ 经营分析的目的.....	4
■ 哈佛经营分析框架.....	5
■ 经营分析的内容体系.....	5
■ 经营分析核心思路.....	5
■ 经营分析作用.....	6
■ 制造管理业企业管理报告体系示例.....	6
■ 责任中心的类型与划分.....	6
■ 构建并整合全公司范围财务分析报告的框架结构.....	7
■ 快速消费品企业集团财务分析报告内容框架的示例.....	7
■ 零售业集团管理报告体系的内容和层级的设计.....	7
■ 经营分析的七种基本方法.....	8
第二部分 投资中心的经营分析.....	8
■ 公司价值三角分析框架.....	8
■ 公司价值三角分析框架思路.....	9
■ 评价企业综合绩效的财务指标.....	9
■ 公司价值三角分析框架指标选择.....	9
■ EVA 分析框架.....	9
■ 波士顿矩阵分析框架.....	12
第三部分 利润中心的经营分析.....	13
■ 管理利润表分析.....	13
■ 利润中心的作业成本管理分析.....	15
■ 客户盈利分析.....	16
■ 杜邦分析体系框架.....	16
第四部分 收入中心的经营分析.....	17
■ 销售收入分析框架.....	17
■ 6 个月纵向分析法.....	19
■ 区域分类分析法.....	19
第五部分 成本中心的经营分析.....	19
■ 标准成本管理框架下的经营分析.....	19
■ 标准成本框架下的生产成本分析.....	20
■ 工厂营业资本效率分析.....	22
■ 应付账款分析.....	23
■ 营运资金管理与现金转化周期.....	23

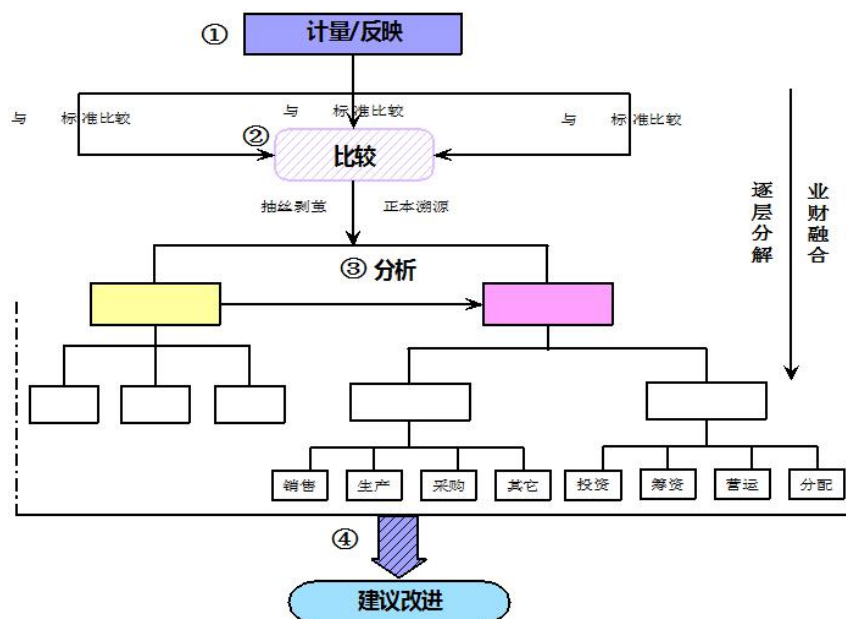
■ 哈佛经营分析框架



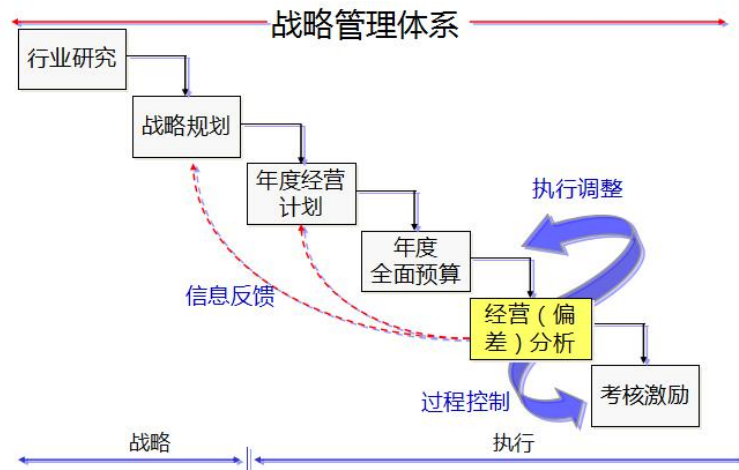
■ 经营分析的内容体系

- 完整的经营分析内容体系应包括微观、中观和宏观三个层面
 - **微观经营状况分析**：主要分析公司内部经营状况，包括对于各部门 KPI 指标的分析等；
 - **中观行业市场分析**：主要分析行业和市场的状况，比如行业政策、用户消费情况、竞争者动态等；
 - **宏观外部环境分析**：主要分析宏观环境的状况，比如国家经济发展、区域经济政策等。
- 宏观因素对行业的影响
 - 原材料价格上涨；劳动力成本上升；新《企业所得税法》颁布实施；出口退税政策调整；环保政策；人民币升值

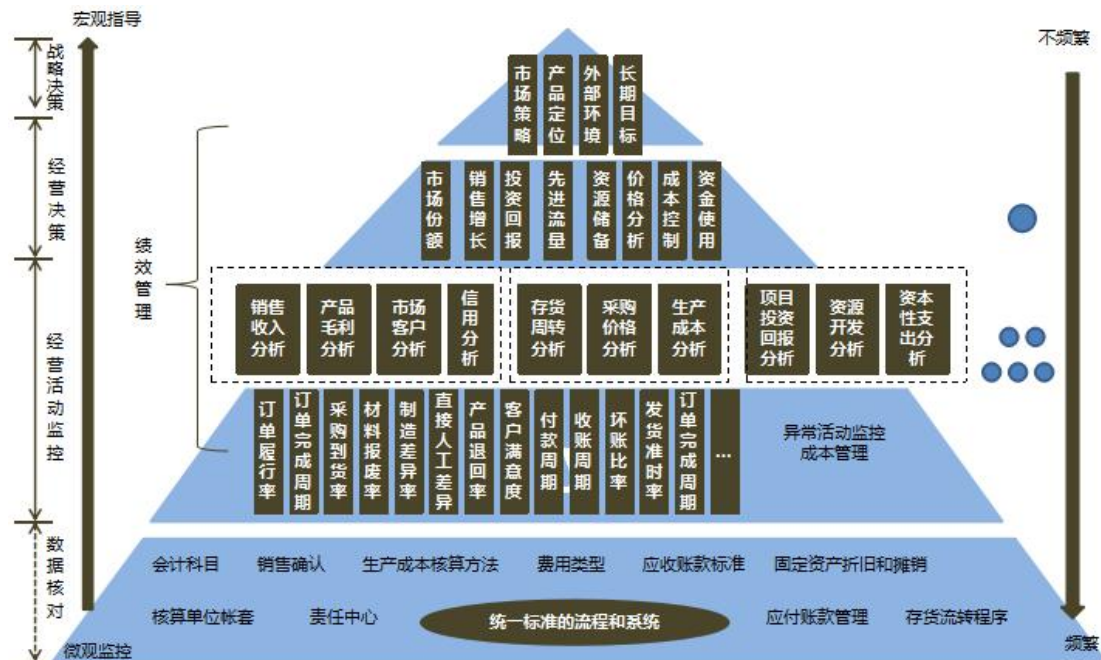
■ 经营分析核心思路



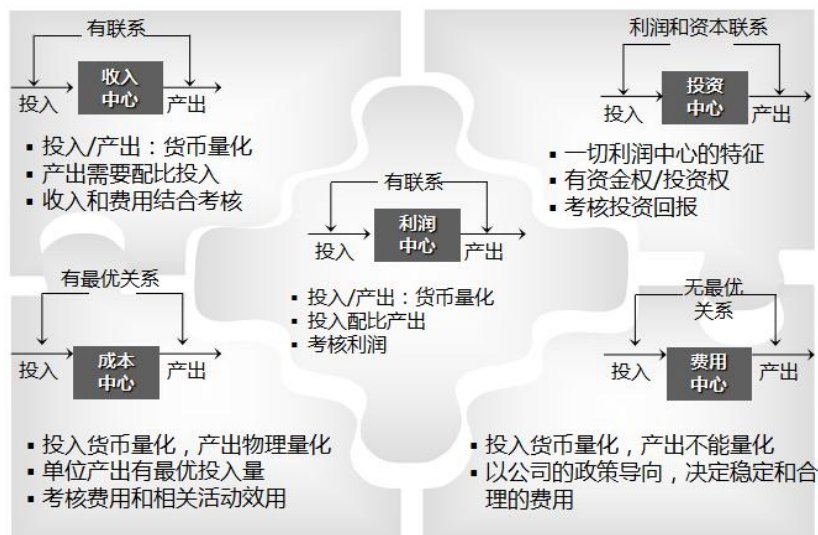
■ 经营分析作用



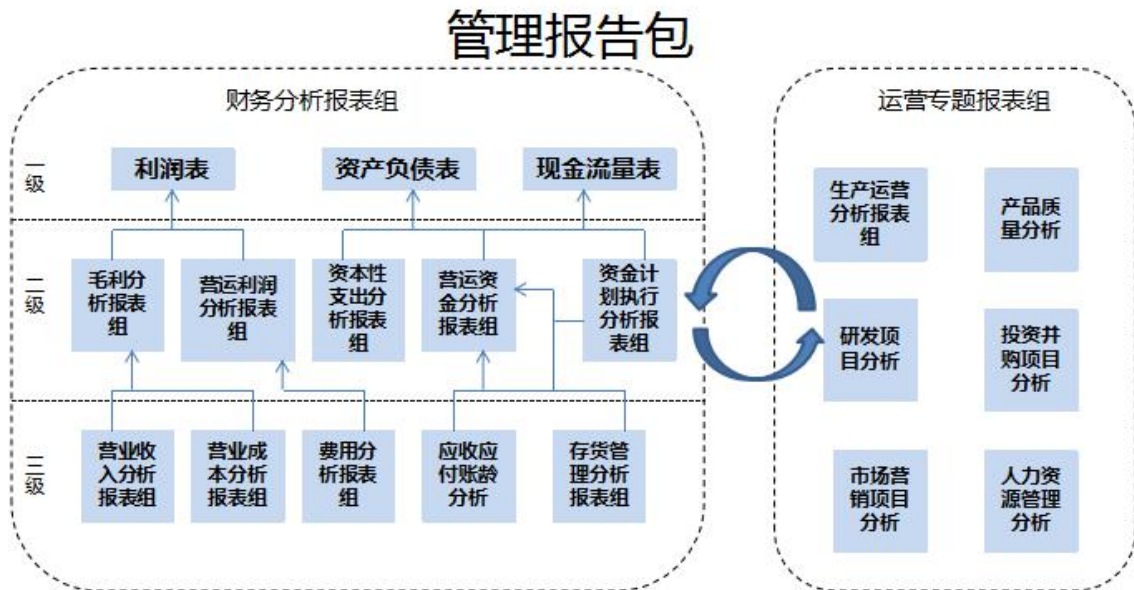
■ 制造业企业管理报告体系示例



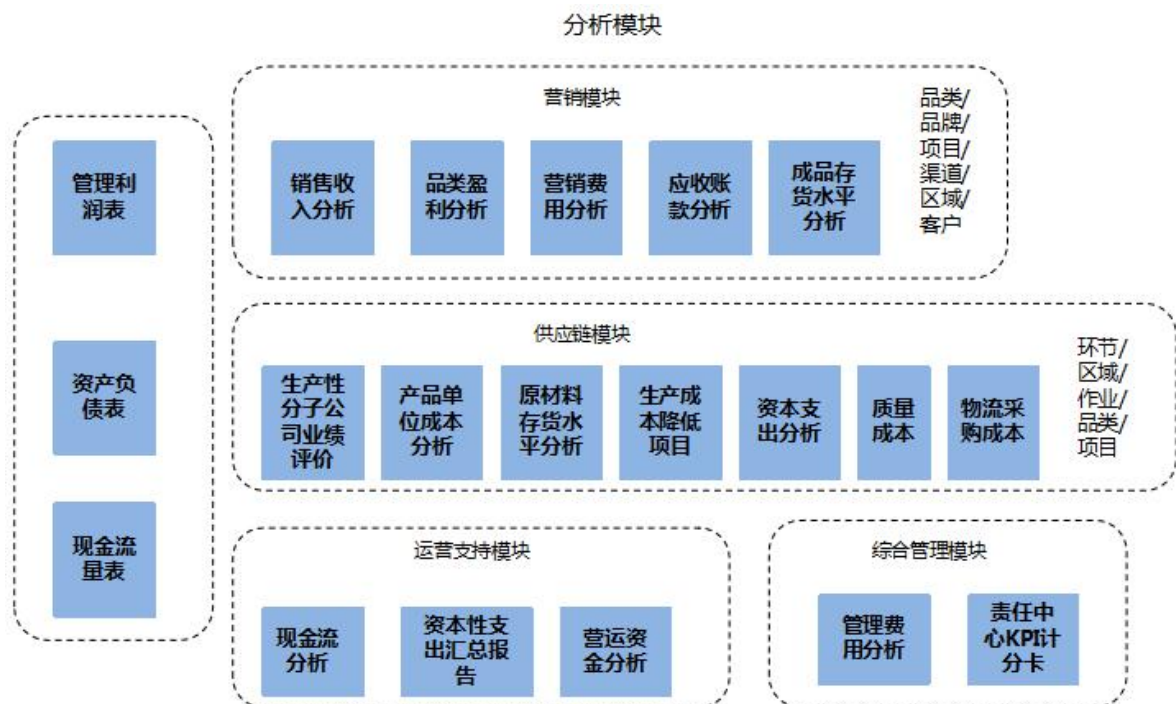
■ 责任中心的类型与划分



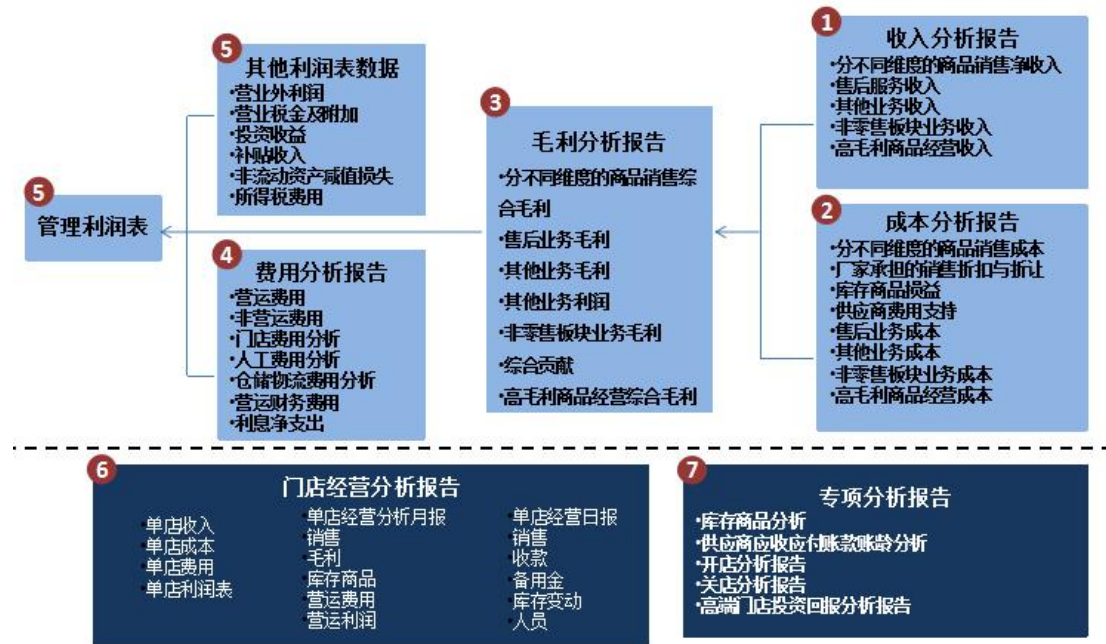
- 构建并整合全公司范围财务分析报告的框架结构



- 快速消费品企业集团财务分析报告内容框架的示例



- 零售业集团管理报告体系的内容和层级的设计

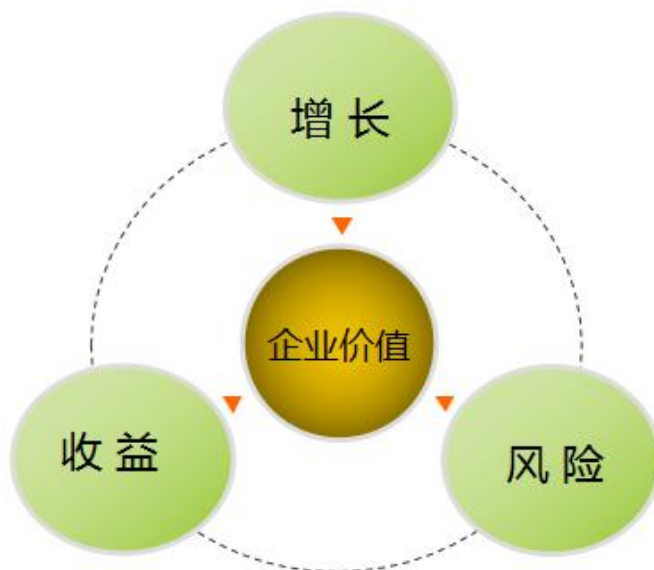


■ 经营分析的七种基本方法

- 水平分析法—对比分析，发现差异
- 结构分析法—二八分析，确定重点
- 趋势分析法—总结规律，预测未来
- 比率分析法—对标分析，寻找差距
- 因素分析法—关系分析，找出根源
- 综合分析法—总体掌控，联动分析
- 图解分析法—直观表达，一目了然

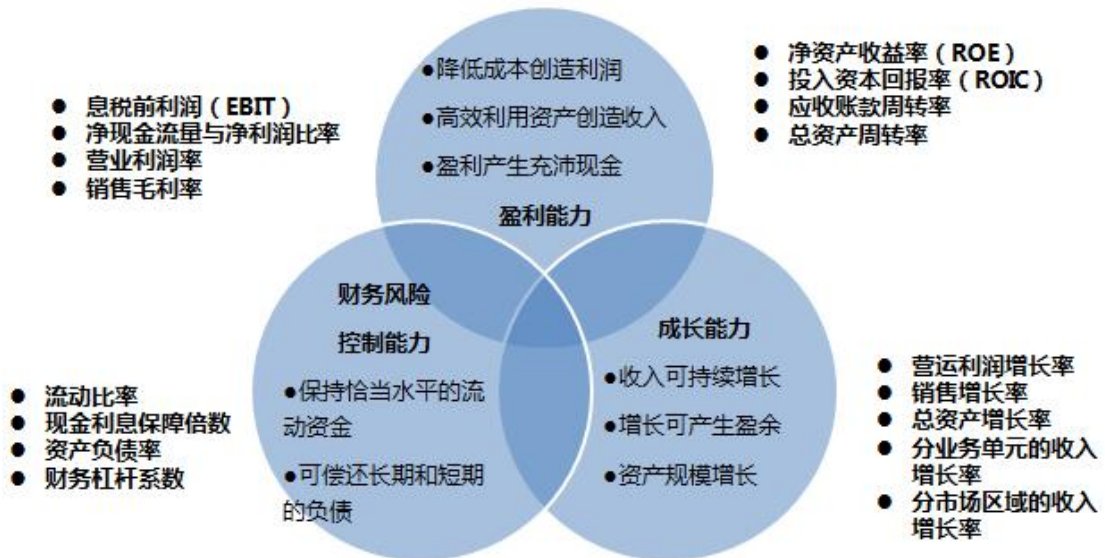
第二部分 投资中心的经营分析

■ 公司价值三角分析框架



- 企业价值的决定因素：收益、增长与风险

- 公司价值三角分析框架思路
 - 盈利分析
 - 增长分析
 - 风险分析
- 评价企业综合绩效的财务指标



■ 公司价值三角分析框架指标选择

维度	角度	核心指标
增长		
盈利		
风险		

■ EVA 分析框架

- $EVA = \text{税后净营业利润 (NOPAT)} - \text{资本成本}$



- 国资委规定的公式

▶ $\text{经济增加值} = \text{税后净营业利润} - \text{资本成本}$
 $= \text{NOPAT} - \text{调整后资本} \times \text{平均资本成本率}$

平均所有者权益 + 平均无息流动负债 - 平均在建工程

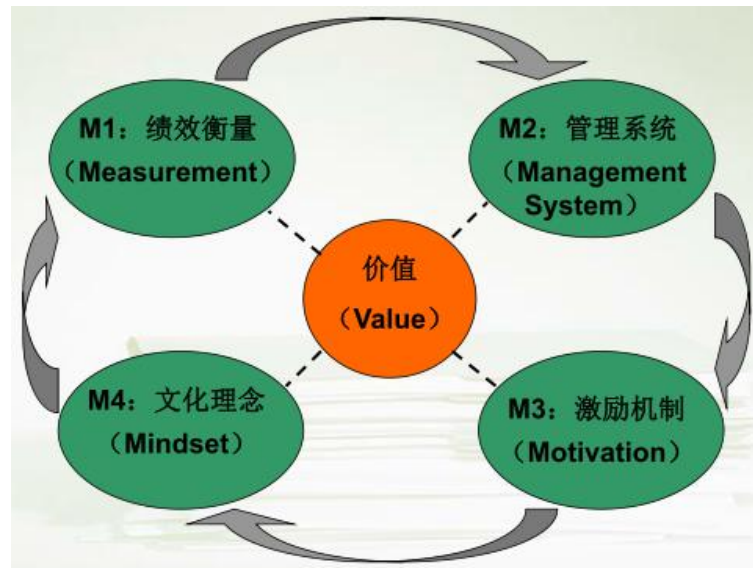
$\text{净利润} + (\text{利息支出} + \text{研发费用} - \text{非经常性收益}) \times 75\%$
 $\text{调整项} - \text{调整项} \times 50\%$

- **税后净营业净利润的调整**
 - 调整的基础是：净利润
 - 调整事项 1：利息支出
 - 调整事项 2：研究与开发费用
 - 调整事项 3：勘探支出
 - 调整事项 4：非经营性收益

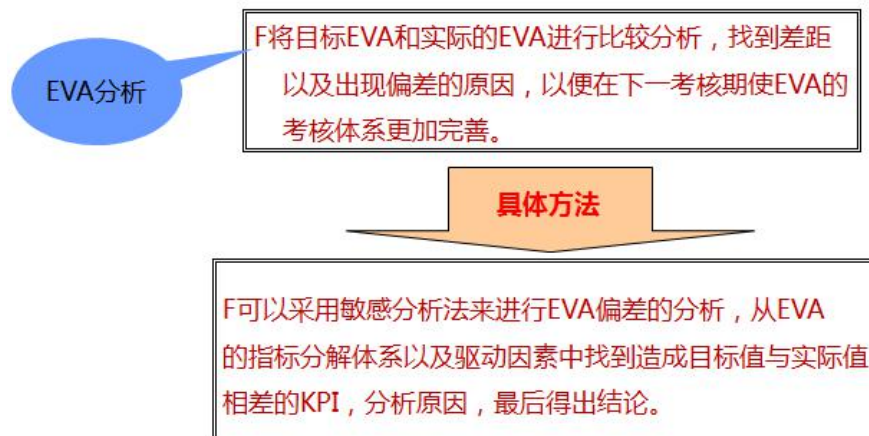
- **非经常性收益调整项包括**

调整项	主要项目
变卖主要优质资产收益	减持具有实质控制权的所属上市公司股权取得的收益 企业集团转让所属主业范围内资产、收入或者利润占集团总体 10%以上的非上市公司资产取得的收益
主业优质资产以外的非流动	企业集团转让股权（产权）收益 资产（含土地）转让收益
其他非经营性收益	与主业发展无关的资产置换收益 与经营活动无关的补贴收入

- **资本占用的调整**
 - 调整的基础：平均负债+平均所有者权益
 - 调整事项 1：无息流动负债
 - 调整事项 2：在建工程
- **资本成本的确定**
 - 中央企业资本成本率原则上定为 5.5%
 - 对于军工等资产通用性较差的企业，资本成本率定为 4.1%
 - 资产负债率在 75%以上的工业企业和 80%以上的非工业企业，资本成本率上浮 0.5 个百分点
 - 资本成本率确定后，三年保持不变
- **EVA 提供了一种整合全公司活动的方法和沟通语言，保证战略实施**
 - 采购：低单位成本、最小采购差异
 - 生产：完成目标、情况固定、成本分摊
 - 物流：最佳采购批次
 - 销售：毛利率、销售收入增长
- **EVA 管理的 4M 框架**



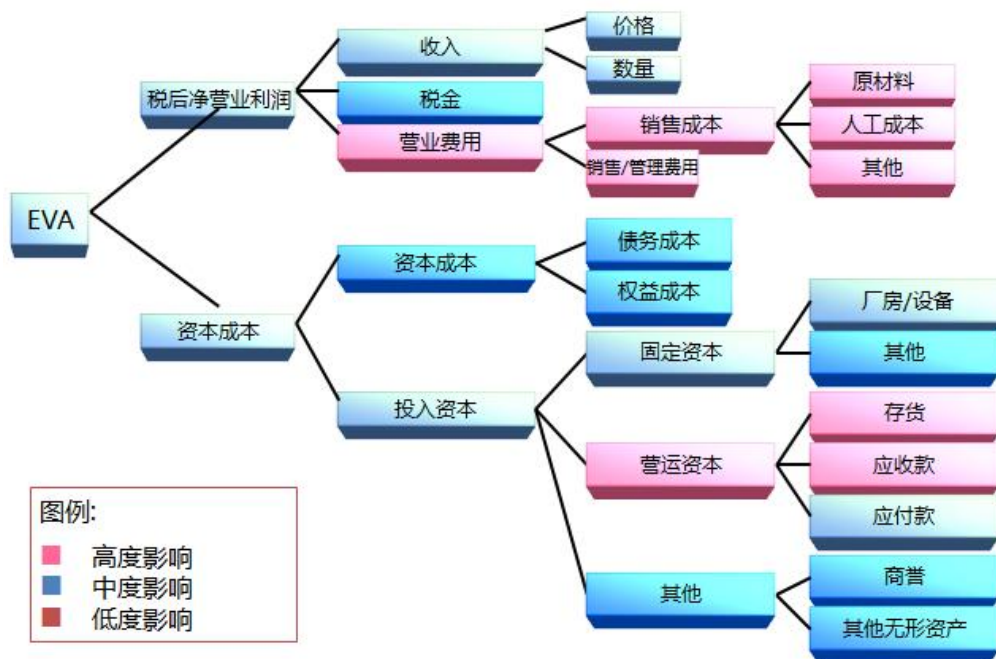
• EVA 价值树分析



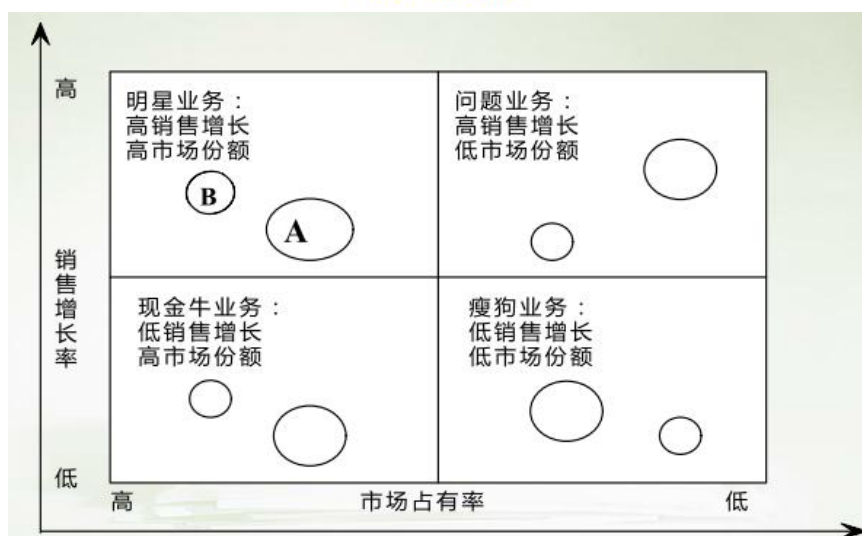
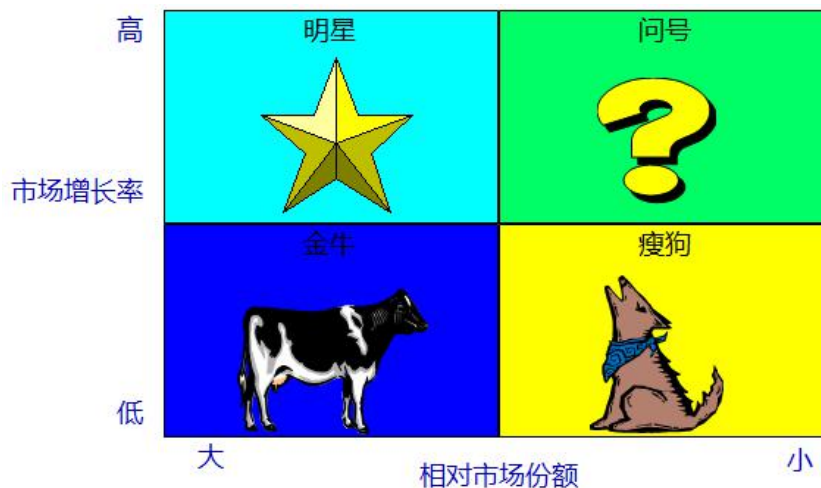
• 用价值树的方式分散各个业务的价值体系



- 利用“价值树分析”评估 EVA 对价值驱动因素的敏感性



- 波士顿矩阵分析框架



第三部分 利润中心的经营分析

■ 管理利润表分析

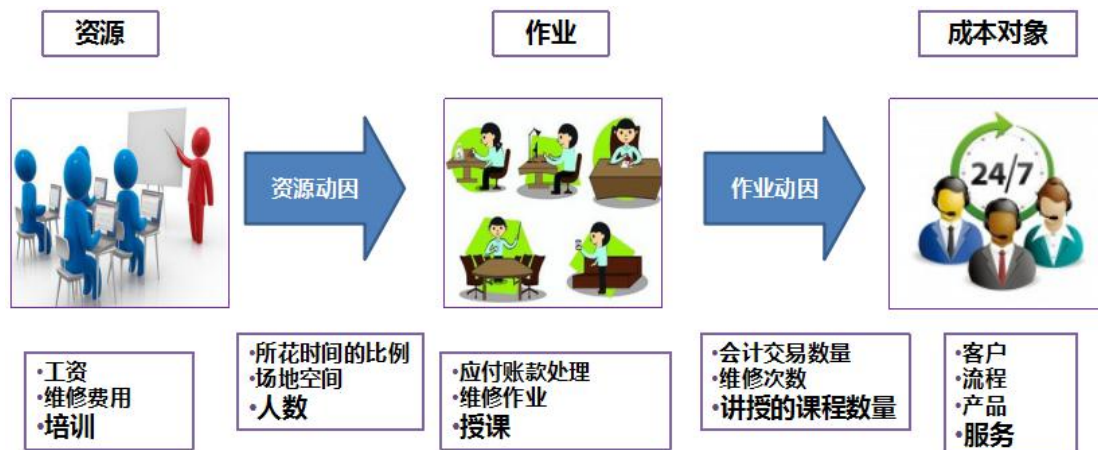
● 某制造企业利润中心的管理利润表

一级科目	责任中心
销售收入	利润中心，下属收入中心
减：销售折扣	利润中心
净销售额	利润中心
减：销售成本	利润中心，下属成本中心
实际毛利	利润中心
减：营业税金及附加	利润中心
减：期间费用—销售费用	利润中心，下属费用中心
—管理费用	利润中心，下属成本中心、费用中心
—财务费用	利润中心，下属成本中心、费用中心
减：资产减值损失	利润中心，下属成本中心
营运利润	利润中心

- 管理利润表与法定利润表的区别是什么？
 - 财务费用、投资收益、资产减值损失、公允价值变动
- 管理利润表可以如何细化？
 - 销售收入、销售费用、管理费用、毛利率、资产减值损失、营业利润率
- 营业收入分析
 - 要深入挖掘企业收入增长的动因，还需要更多的业务分析维度，需要企业各业务单元和区域经营主体在做经营财务分析时深入解释营业收入的业绩表现。
- 订单储备—前瞻未来
 - 期末订单储备额=期初订单储备额+本期新增订单额-本期确认销售收入±本期订单储备额调整
 - 销售订单储备是对当期营业收入指标的补充，及时当期销售收入业绩很好，但如何订单储备指标的余额有逐月减少的趋势，反映出未来的收入业绩成长性不足，可以对利润中心收入业绩的可持续性增长起到预警作用。
- 营业成本与毛利分析
 - 如果毛利的业绩表现和收入一样好，就意味着对营业成本的控制也是有效的。
 - 利润中心的营业成本的“钻取”和分解，是体现在下属成本中心的管理利润表上的。
- 费用构成分析：制定管理利润表的费用类别
 - 第一种：根据资源消耗属性分类

■ 利润中心的作业成本管理分析

● 作业成本管理系统的核心主张



● 作业化的利润表

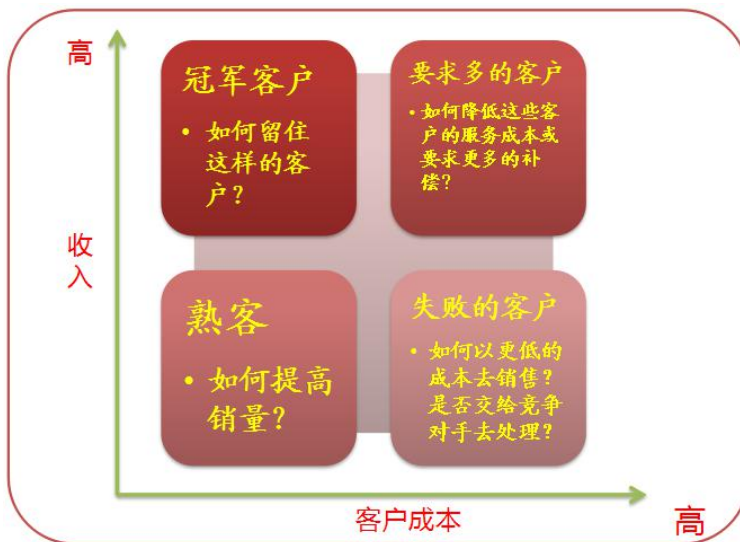
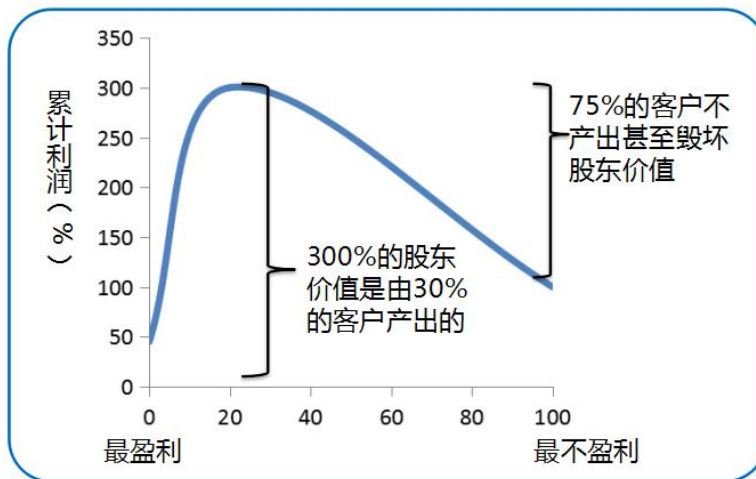
- 传统的职能化利润表是根据职能部门来归集期间费用，在进行经营财务分析实务时，容易碰到这样的难题：对“顶层”项营业收入可以直接便利地进行多维度钻取分解，但对于毛利和“底层”项营业利润却只能得到利润中心的总额，不能按业务维度（产品、客户、区域等）进行分解。
- 作业成本管理系统核算的运用打破了原有会计意义的成本与费用的区别，将原利润表中“销售成本”拆分成直接成本与间接成本，以“边际贡献”取代毛利，合并间接成本和期间费用，以作业列表形式展示为“服务成本”，从而将所有成本和期间费用都归集分配到产品、客户等不同的维度。

职能化利润表		总计	作业化利润表		总计
销售收入		100	销售收入		100
销售折扣与折让		-5	销售折扣与折让		-5
销售成本		-65	购买成本：直接材料		-30
毛利		-30	加工成本：直接人工		-16
期间费用：			直接销售人工		-2
销售人工（工资、差旅）		-4	经销商佣金		-2
市场推广费用		-8	边际贡献		45
仓储物流费用		-3	服务成本：		
小计		-16	原材料采购搬运		-7
营运利润		15	原材料仓库管理		-5
			生产准备		-3
			质量检测		-2
			产品包装		-1
			产品储藏运输		-3
			退货处理		-1
			市场推广		-8
			小计		-30
			营运利润		15

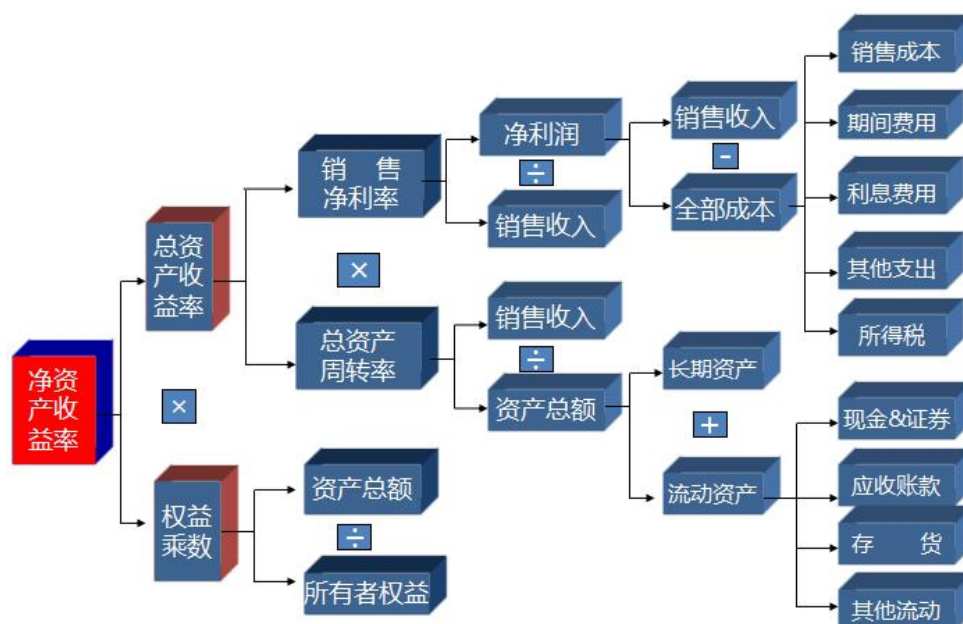
● 制造业企业价值链全成本构成

- 客户盈利分析的重点在于关注客户获得成本与客户服务成本，计算出产品甚至其他更多维度的“全成本”。
- 这个全成本淡化了会计报表中成本与费用的区别，转向关注贯穿利润中心整体价值链活动，因此用全成本计算出的盈利也是“底层”项利润而不是毛利。

■ 客户盈利分析



■ 杜邦分析体系框架



第四部分 收入中心的经营分析

■ 销售收入分析框架

● 分析主线

- 分析销售数据通常是从产品（哪个产品需要重点管理？）、区域（哪个区域需要重点巡查？）、客户（哪个重点经销商的业绩不正常？）三条主线来研究。

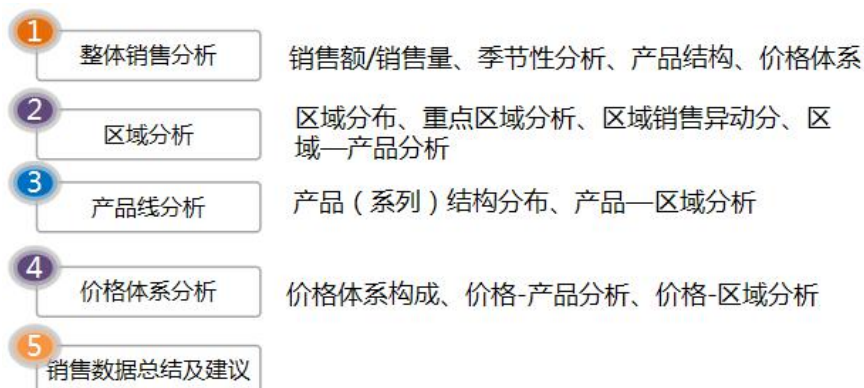
● 具体分析方法：

- 看整个公司的达成率、成长率、增长率、产品结构，发货客户数是否健康，发现任何一个指标异常，立刻要从“区域、产品、渠道”三条线往下深挖：
- **业绩滞长是哪些区域造成的：**这个区域的问题产品和问题客户是谁，最终锁定问题区域产生的原因—问题区域的问题客户和问题产品。
- **业绩滞长是哪个产品造成的：**这个产品业绩差是哪个区域造成的，哪些客户造成的，最终锁定问题产品的产生原因—问题产品的问题区域和问题客户。
- **哪些经销商业绩问题最严重：**这个问题经销商业绩差是哪个问题产品造成的，找到最终原因，管理才会有的放矢。

● 数据指标分解



● 分析步骤



● **整体销售分析—销售额/销售量：**

- 销售额增长大于销售量增长，说明增长主要来源于产品平均价格的提高，它反映了市场平均价格的提高或者是客户产品结构升级，即：结构性增长。
- 销售量增长大于销售额增长—容量性增长
- 快速消费品企业将具体经营目标“销售”分解制定关键业绩指标和岗位业绩指标示例：

公司级经营目标	销售					
价值驱动因素	渠道拓展	新产品开发	质量提升	营销活动	经销商支持	
公司级关键业绩指标	新增客户数	新产品开发数量	次品率	营销目标达成率	新增经销商数量	原有经销商保留率
	渠道销售增长	新产品销售贡献率	质量退货金额	营销费用收益比	经销商销售增长	经销商费用利润比
岗位业绩指标	直营销销售增长	新产品预算达成率	作业不合格率	销售费用超之率	经销商订单处理时间	
	区域渠道销售增长	单款新产品销售额			经销商单位费用利润额	

● **整体销售分析—季节性趋势**

需要根据行业规律，为企业提出生产运作及渠道供货的合理性规划

● **整体销售分析—产品结构**

从产品结构看主导产品和产品成长合理性，企业的利润源和销售量是否对应，初步判断企业未来产品规划的调整方向。

● **整体销售分析—价格体系**

从价格结构看产品分别合理性，也可以判断目前企业现状与企业的战略发展方向是否一致。

● **区域分析—区域分布**

企业的销售区域分布看企业市场分布的合理性，企业区域分布于整体战略目标的一致性，明确下阶段企业区域布局的规划方向。

● **区域分析—重点区域分析**

从重点区域的产品比重、区域内市场分布、几个区间分布等元素来看重点市场存在的问题，提升的方向。

● **区域分析—区域销售异动分析**

通过对数据的分析，发现存在异动的区域，并分析异动发生的原因

● **区域分析—区域产品分析**

从区域内的产品动态来看区域内产品的组成变化，即区域的产品适应性，从而发现潜力产品、老化产品等。

- **产品线分析—产品线结构分析**

通过产品的构成来看企业的产品增长状况,从产品的动态来探寻企业产品的提升方向和企业增长的产品开发方向。
- **产品线分析—产品区域分析**

通过产品的区域分布分析来看产品的区域适应性和区域的产品特性,从而探寻区域产品的发展方向和产品的区域选择方向。
- **价格体系分析—价格体系构成**

从产品的价格构成看客户产品的产品组成和分布合理性,从而寻找主导价位。
- **价格体系分析—价格产品分析**

检查重点产品的价格分布,从产品和价格的联合分析看产品的价格区间分布合理性,从中探寻产品的价格和市场开发的成长空间。
- **价格体系分析—价格区域分析**

从区域的价格分布来看产品的提升空间,即不同区域的价格构成合理性,从中分析市场提升的空间和方向。
- **6个月纵向分析法**
 - **对锁定的问题产品、问题区域、问题客户可以纵向深度分析6个月数据**
 - 该区域6个月内的总销量及主要品项的达成/增长/成长率是否稳定?
 - 发货客户数和发货品项数有无异常趋势?
 - 从6个月的纵向趋势分析更容易剔除当月偶然因素,作出完整结论
- **区域分类分析法**
 - **把全国市场分类三类:**
 - 管理类市场(如:市场波动大,成功率小于5%,甚至负成长)
 - 成长类市场(如:市场稳定成长率小于50%)
 - 攻击类市场(如:市场空白较多,成长率大于50%,甚至更多)
 - 对不同类型的市场进行归类分析,除了所有市场都要求任务达成率之外,不同类型市场要关注不同指标:
 - 对管理类市场,由于市场不稳定,有负成长趋势,所以要重点关注“零发货客户”指标,小心市场萎缩。
 - 对攻击类市场,由于可开发空白较多(这类市场不应该有淡季,应该逐月增长,因为有很多空白网点待开发),
 - 要持续关注逐月增长率,同时成长率低于20%说明进攻速度放缓,应予关注,
 - 对成长类市场,重点关注成长率,保证市场稳定。

第五部分 成本中心的经营分析

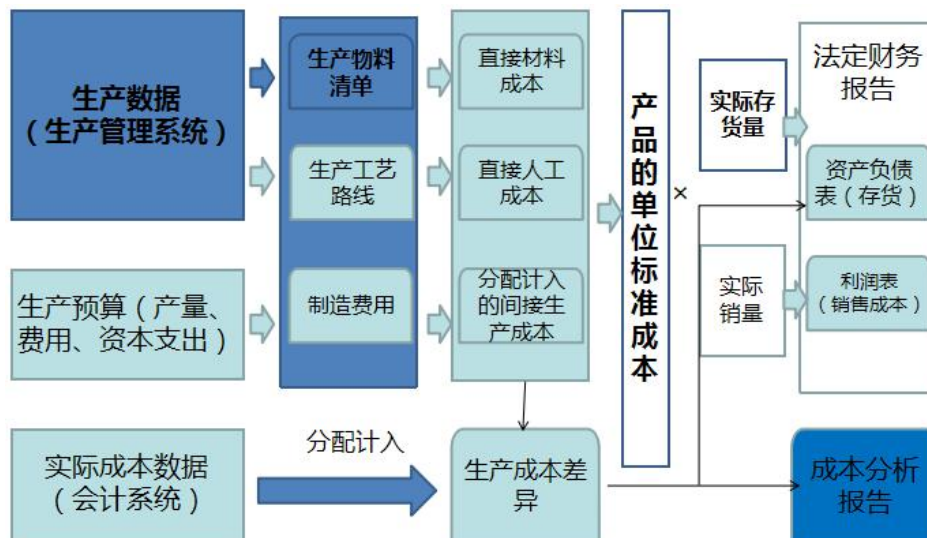
- **标准成本管理框架下的经营分析**
 - 经营分析内容:
 - 工厂管理利润表与营运利润贡献

- 本年累计总成本降低率与生产成本差异分析
- 产品单位成本降低率与重点产品的单位成本差异分析
- 工厂的营运资金效率分析
- 更具个性化的制造单元管理利润表

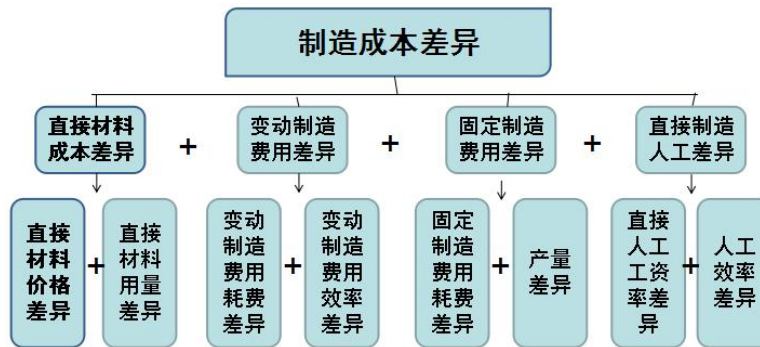
一级项目	二级项目	责任中心
标准产品销售成本		成本中心
其他生产成本		成本中心
	制造成本差异	成本中心
	生产损失	成本中心
	物料日常盘点调查	成本中心
	存货跌价损失	成本中心
销售成本贡献		成本中心
管理费用		成本中心、下属费用中心
	人工费用	成本中心、下属费用中心
	业务招待/差旅费	成本中心、下属费用中心
	办公费用	成本中心、下属费用中心
	咨询/中介费	成本中心、下属费用中心
	税费	成本中心、下属费用中心
	其他	成本中心、下属费用中心
其他财务费用		
	汇兑损益	成本中心、下属费用中心
	银行手续费	成本中心、下属费用中心
营运利润贡献		成本中心

■ 标准成本框架下的生产成本分析

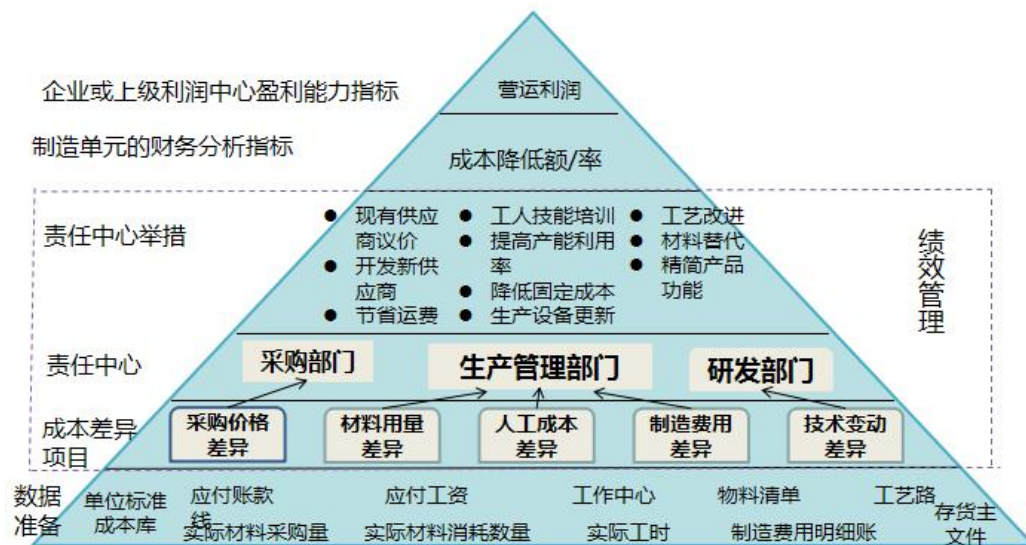
- 标准成本计算模型框架



- 标准销售成本=∑ 每种产品的实际销售量×该产品的单位标准成本
- 产品的单位标准成本=该产品单位标准消耗量×标准单价
- 标准制造费用分配率通常在预算季制定，并在一个会计年度内维持不变，直至下一个预算季和会计年度期初修订产品标准成本时一并更新。
- 成本差异的计算和分析：与绩效考核相结合
- 制造成本差异=每项成本要素实际成本-该成本要素标准成本
- 标准成本管理系统的制造差异构成



- 标准成本管理系统与目标管理相结合的工厂绩效管理体系



- 制造成本差异

制造成本差异类型	计算公式	确认时点	负责部门
采购价格差异	(实际采购发票价格-标准单价)*实际采购数量	采购材料入库	直接材料采购部门
材料用量差异	(实际投入材料数量-下达工单时物料清单定义的材料消耗定额)*标准单价	材料领用	生产车间
技术变动差异	(下达工单时物料清单定义的材料消耗定额-期初标准成本设定时物料清单定义的材料消耗定额)*标准单价	下达工单	工程技术部门
直接人工价格差异	(实际小时工资-标准小时工资)*工单实际投入的工时	产品完工关闭工单	人事劳资部门生产车间
直接人工效率差异	(工单实际投入工时-期初标准成本设定时工艺路线定义的工时定额)*标准小时工资	产品完工关闭工单	生产管理部门
变动制造费用耗费差异	(每单位成本分配基础的实际变动制造费用-每单位成本分配基础的预算变动制造费用)*实际产量下变动制造费用分配基础的实际耗用量	产品完工关闭工单	间接物料和燃料动力采购部门
变动制造费用效率差异	(实际产量下变动制造费用分配基础的实际数量-实际产量下变动制造费用分配基础的预算数量)*成本分配基础的预算变动制造费用分配率	产品完工关闭工单	生产管理部门
固定制造费用耗费差异	实际发生的固定制造费用-预算固定制造费用	期末成本中心费用分摊	工厂所有管理部门
产量差异	预算固定制造费用-实际产量下每单位产品吸收的预算固定制造费用	期末所有工单关闭	工厂管理层

■ 工厂营业资本效率分析

● 存货分析：不只是周转率那么简单——分季度滚动计算存货周转率

● 未来持有天数

- 站在管理会计的角度来分析存货，需要“前瞻性”的存货周转效率指标。
- 在实行科学严谨的销售-生产运营-采购循环一体化的计划机制的企业，常常使用存货“未来持有天数”。
- 未来持有天数，是利用未来一年的生产计划和订单储备的产品型号与台量数字，乘以单位标准成本计算出未来一年各个月份的“预计生产量的生产成本”与“预计发货量的销售成本”，然后和倒挤出目前的存货余额会在未来多少天被销售或耗用。

● 残次存货库龄分析

处置残次原材料一般是采购部门的职责，根据残次物料的进货批次与供应商沟通了解可修复性及索赔金额，然后对残次物料有以下几种处置方式：

- (1) 退回供应商后索赔获得红字发票抵减采购支出
- (2) 退回供应商修理后返回正常物料库
- (3) 自行修理后返回正常物料库
- (4) 不可修理经管理层核准报废出库

为追逐残次物料的处理进度，财务分析师分析残次品的库龄需要分别分析：

- 尚未出具处置方案的残次品库龄
- 已退回供应商未获得红字发票的残次品库龄
- 已退回供应商修理但尚未返回正常库的残次品库龄
- 与入修理库尚未完工返回正常库的残次品库龄

● 积压呆滞品存货跌价风险分析

- 积压呆滞品存货分析是由财务分析师发起并组织协调生产计划、采购、工程技术、销售等部门组成积压或呆滞品库存存货风险分析小组，对物料明细账中符合积压呆滞标准的材料，逐一分析它们可被处置变现的概率，即分析确定每一种积压呆滞材料的风险概率，用以计算每种材料无法耗用或变现的风险敞口；
- 积压呆滞材料跌价风险敞口=∑各积压呆滞材料的风险概率×积压呆滞数量；
- 某物料积压呆滞材料数量=该物料未来一年总需求量-现有库存数量-已订货数量；
- 每种积压呆滞材料的风险概率是由存货风险分析成员判定的，可以根据需要将风险水平分为几档，例如高风险概率为 100%，中等风险概率为 50%，低风险概率为 30%，以及无风险 0%。

● 废弃型材料风险概率

这类材料根据以下情况判断风险概率：

- 该物料是否可以向供应商取消已订货的采购订单
- 该物料是否具有通用性、可用于其余型号的产品
- 用到该物料的产品目前的订单量是否呈现连续增长趋势
- 市场部门的产品需求量预测未来是否有增长的可能

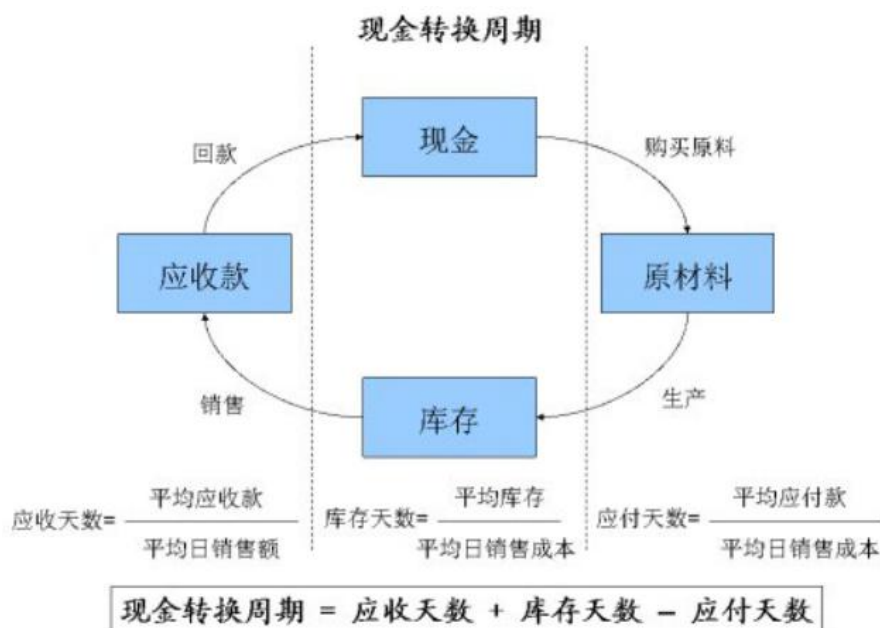
- 将该物料通过技术改造造成高需求量的替代材料是否便利可行
- 该物料是否可以折价卖给售后维修或三包服务部门

■ 应付账款分析

- 应付账款的核心分析指标是账龄,在严格执行核销发票付款的流程下应付账款的账面余额应该可以细化分解到发票,计算每笔未付发票的账龄:
- 未付发票账龄(天数)=当期报告日期-发票日期

■ 营运资金管理与现金转化周期

- 衡量 OPM 策略是否卓有成效的关键指标是现金转化周期
- 现金转化周期=(应收账款周转天数+存货周转天数)-应付账款周转天数
- 现金转化周期越短,表明企业在运营资本管理中采用的 OPM 策略越成功



免责声明:

本报告各种信息和数据等仅供参考,本报告所载的观点和判断仅代表高顿财税学院的客观分析,并不构成任何建议或实际的结果,高顿财税学院也不保证当中的观点和判断不会发生任何调整或变更,本报告所涉及资料来源及观点皆被高顿财税学院认为可靠,并不对相关资料的准确性、充足性或完整性做出任何保证,也不对相关资料的任何错误或遗漏负任何法律责任。