

快消企业决策支持财务分析（1）

—— 通过解析财务指标的决策支持

Miller Zhou



快消企业决策支持财务分析系列课程

快消企业决策支持财务分析（1）
通过解析财务指标的决策支持

快消企业决策支持财务分析（2）
灵活编制财务报表分析关键因素的决策支持

快消企业决策支持财务分析（3）
掌握系统化决策工具的决策支持

目录

CONTENTS

- 1 概述关键财务指标及其计算
- 2 关键财务指标的实践运用
- 3 选择战略合作伙伴的案例分享



01

概述关键财务指标及其计算

通过解析财务指标的决策支持



杜邦方程式统领关键财务指标

$$\text{权益回报率} = \text{净利润} / \text{所有者权益}$$

净利润率

资产周转率

财务杠杆

净利润

销售收入

销售收入

资产

资产

所有者权益

主要财务指标的计算与运用：获利能力

财务指标	计算公式	运用
销售毛利率	毛利/销售收入	- 度量企业销售扣除成本后，能支付其他费用和形成盈利的能力 - 越高越好
营业利润率	营业利润/销售收入	- 度量企业获取息税前利润能力 - 越高越好
销售净利率	净利润/销售收入	- 度量企业获取息税后利润能力 - 越高越好
资产净利率	净利润/资产总额 资产总额=（期初+期末）/2	- 度量企业当期总资产之获取息税前利润能力 - 越高越好
净值报酬率 （净资产收益率）	净利润/净值 净值=（期初所有者权益合计+期末所有者权益合计）/2	- 度量企业自有资本之获取息税后利润能力 - 越高越好
* 人均创收	销售收入/员工平均人数	- 度量企业人均销售效益 - 越高越好
* 经营杠杆系数	边际贡献/（边际贡献-固定成本）	- 经营杠杆高低只反映企业的经营风险大小，不能直接代表其经营成果的好坏 - 预测未来的利润



主要财务指标的计算与运用：运营效力

财务指标	计算公式	运用
存货周转率	销售成本/平均存货	衡量产销效能，存货周转速度及存货水平 / 越高越好
存货周转天数	360/存货周转率	衡量企业销售存货的平均天数 / 越短越佳
应收账款周转率	销售收入/平均应收账款	衡量收款能力 / 越高越好
应收账款周转天数	360/应收账款周转率	衡量收款的平均天数 / 越短越佳
应付账款周转率	销售成本/平均应付账款	衡量付款周期的长短 / 越低越好
应付账款周转天数	360/应付账款周转率	衡量付款的平均天数 / 越长越佳
资金积压期间 (即营运资金周转天数)	存货周转天数+应收账款周转天数-应付账款周转天数	衡量企业营运资金周转速度 / 越短越佳
流动资产周转率	销售收入/平均流动资产	衡量企业流动资产周转速度 / 越高越好
固定资产周转率	销售收入/平均固定资产	衡量企业固定资产运用效能 / 越高越好
总资产周转率	销售收入/平均资产总额	衡量企业总资产运用效能 / 越高越好



主要财务指标的计算与运用：偿债能力

财务指标	计算公式	运用
产权比率	负债总额/股东权益总额	- 测度企业债权人投入的资本受到股东权益的保障程度 - 无一定标准，视理财策略而定
资产负债率	负债总额/资产总额	- 测度企业总资产中负债所占的比重 - 无一定标准，因行业特性而定；保守比率不高于0.5
有形资产债务率	负债总额/（股东权益-无形资产净值）	- 测度企业在清算时，债权人投入的资本受到股东权益的保障程度 - 从长期偿债能力来看，越低越好
固定资产比率	固定资产/资产总额	- 测度企业总资产中固定资产所占的比重 - 无一定标准，因行业特性而定；就资金运用角度而言，越低越好
固定资产对净值比率	固定资产/净值	- 测度企业自有资本中固定资产所占的比重 - 就资金理财观点而言，越低越好
固定资产对长期资金比率	固定资产/（净值+长期负债）	- 测度企业中长期资金中固定资产所占的比重 - 就资金理财观点而言，越低越好
财务杠杆系数	息税前利润/税前利润	- 测度企业产生财务杠杆作用的倍数 - 就资金运用观点而言，越高越好
已获利息倍数	息税前利润/利息费用 （利润总额+财务费用）/（财务费用中的利息支出+资本化利息）	- 测度企业经营获利偿付利息的能力 - 就银行债权保障观点而言，越高越好



主要财务指标的计算与运用：变现能力

财务指标	计算公式	运用
流动比率	流动资产/流动负债	- 度量企业短期偿债能力 - 就流动性观点而言，越高越好；国际公认比率2，我国一般认为1.5较佳
速动比率	(流动资产-存货)/流动负债	- 度量企业短期快速偿债能力 - 一般比率1，就流动性观点而言，越高越好
超速动比率	(现金+短期证券+应收账款净额)/流动负债	- 度量企业短期最快速变现资产偿债能力 - 视情况而定
净营运资金	流动资产-流动负债	- 度量企业偿还全部流动负债后剩余的营运资金 - 一般而言，越多偿债能力越强



主要财务指标的计算与运用：经营活动现金

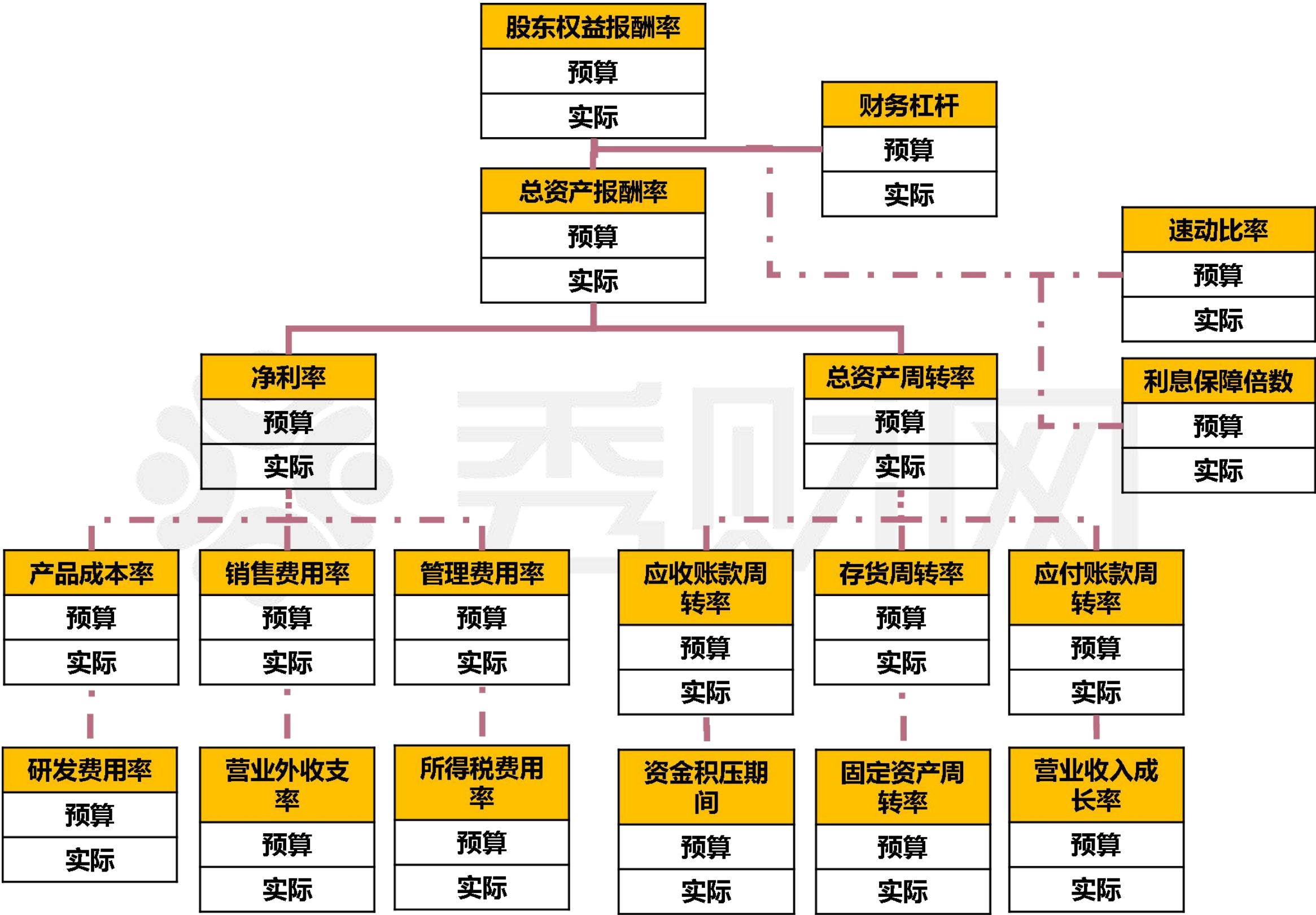
财务指标	计算公式	运用
现金到期债务比	年经营活动现金净流量/本期到期债务	- 从现金流量角度度量企业偿还到期债务能力 - 一般而言，越高越好
现金流动负债比	年经营活动现金净流量/期末流动负债	- 从现金流量角度度量企业短期偿债能力 - 一般而言，越高越好
现金负债比	年经营活动现金净流量/期末负债总额	- 从现金流量角度度量企业偿债能力 - 一般而言，越高越好
销售现金比	年经营活动现金净流量/年销售收入	- 从现金流量角度度量企业收现能力 - 一般而言，越高越好
每股经营现金流量	年经营活动现金净流量/普通股股数	- 从现金流量角度度量每股的收现能力 - 一般而言，越高越好
全部资产现金回收率	年经营活动现金净流量/期末资产总额	- 从现金流量角度度量企业资产的收现能力 - 一般而言，越高越好
现金股利保障倍数	年经营活动现金净流量/现金股利	- 从现金流量角度度量现金股利的支付能力 - 一般而言，越高越好



主要财务指标的计算与运用：成长与回报

财务指标	计算公式	运用
销售增长率	$(\text{本年销售收入} - \text{上年销售收入}) / \text{上年销售收入}$	- 反映市场营销策略制定的正确与否和执行的是否到位 - 越高越好
资本积累率	$(\text{期末净资产} - \text{期初净资产}) / \text{期初净资产}$	- 指标越高，所有者权益增长越快，资本积累能力越强，保全情况好，持续发展能力越大
资本保值增值率	$\text{年末所有者权益} / \text{年初所有者权益}$	- 指标越高，资本保全情况越好，企业发展潜力越大，债权人利益越有保障

案例：公司层级绩效指标架构图



案例：CBU层级KPI

Market share (volume and value)	市场份额 (数量和金额)
Sales Volumes	销量
Net Sales	净销售收入
Margin on operations Advertising Overheads (sales force, HO, R&D) Operating income OI / NS (%)	毛利 广告 管理费用 (销售团队, 总部, 研发) 息税前利润 息税前利润 / 净销售收入 (%)
Capex Capex / NS (%)	固定资产 固定资产 / 净销售收入 (%)
Working capital Operating Free Cash Flow OFCF / NS (%) ROIC (%)	营运资本 经营活动现金流 经营活动现金流 / 净销售收入 (%) 投资回报率 (%)

02 关键财务指标的实践运用

通过解析财务指标的决策支持



财务指标的运用——利润表关键指标

经营毛利率 = 经营毛利 / 净销售收入

- 经营毛利率决定了公司的盈利能力，只有高毛利产品才能更好的吸收其他成本，由此产生利润；
- 高毛利是新产品上市或者成为关键品牌的标志之一。

Strategy / Rationale: Recruitment xxx new users, Extend users IMF journey in xxx and defense brand switch from competitors in cross-stage period.

Objective: Transfer 12mon baby to stage3 and keep existing users stay in xxx.(FCST recruit 302k xxx users in Y14)

Project description: Launch new product 200g free sample in Q2

Products / Claim & benefits:

- Quality commitment (w/ Traceability)
- Precision Nutrition

Success Criteria / Competitive advantage:

- 1st. 200g sample for Stage3 in 4 big brands.

Lead country / other countries involved : China

Financial data

	Total Year 2014	Incr. Year 2014
Volume (Tons)	1,819	-
Net Sales (M€)	213	-
Gross Margin (%)	66.5%	-

Budget

R&D FTE	External costs	Industrial trials costs	CAPEX	Pay back
	-	N/A	N/A	N/A

Recent Tasks Completed:

- Cost Simulation is ready.
- Financial Data is ready.

Project and product risk assessment

财务指标的运用——利润表关键指标

息税前利润率 = 息税前利润 / 净销售收入

- 销售利润率代表每一笔销售所产生的利润；
- 为了改善此指标，在销售增长的同时，必须有利润的增长，这意味着，公司需要与此同时改善效率和效能。

(mio CNY)	YTD Feb.	YTD Bgt	var.	YTD Feb. 06	vly
Net sales	313.3	306.0	2.4%	299.4	4.6%
Contribution	174.7	168.0	4.0%	169.3	3.2%
<i>Contribution margin</i>	55.8%	54.9%		56.5%	
Advertising & Promotion	45.4	59.5	-23.6%	33.7	34.8%
<i>A&P margin</i>	14.5%	19.4%		11.2%	
Fixed Costs	43.7	51.6	-15.3%	35.4	23.4%
<i>Fixed Costs margin</i>	14.0%	16.9%		11.8%	
Depreciation	3.2	3.4	-6.2%	3.2	0.1%
EBITA	82.4	53.5	54.0%	97.0	-15.1%
<i>EBITA margin</i>	26.3%	17.5%		32.4%	

财务指标的运用——营运资本



除了拥有土地和厂房，开展业务运营
还需要：**现金**。



销售 + 存货 - 供应商



营运资本需要有效、高效的使用

营运资本的KPI - 应收账款周转天数

$$\text{应收账款周转天数 (DSO)} = \frac{\text{平均应收账款}}{\text{年度销售收入}} \times 360 \text{ 天}$$

➤ 运用与意义：

- ✓ 反映公司经营能力的一个综合指标；
- ✓ 反映实现销售（赊销）后到收回现金的所需时间周期；
- ✓ 天数越短，收款能力越强，管理效率越高；

营运资本的KPI - 应付账款周转天数

$$\text{应付账款周转天数 (DPO)} = \frac{\text{平均应付账款余额}}{\text{主营业务成本}} \times 360 \text{ 天}$$

➤ 运用与意义：

- ✓ 反映公司经营能力的一个综合指标；
- ✓ 衡量付清供应商欠款所需的天数；
- ✓ 天数越长，反映公司的综合采购能力越强；

营运资本的KPI - 存货周转天数

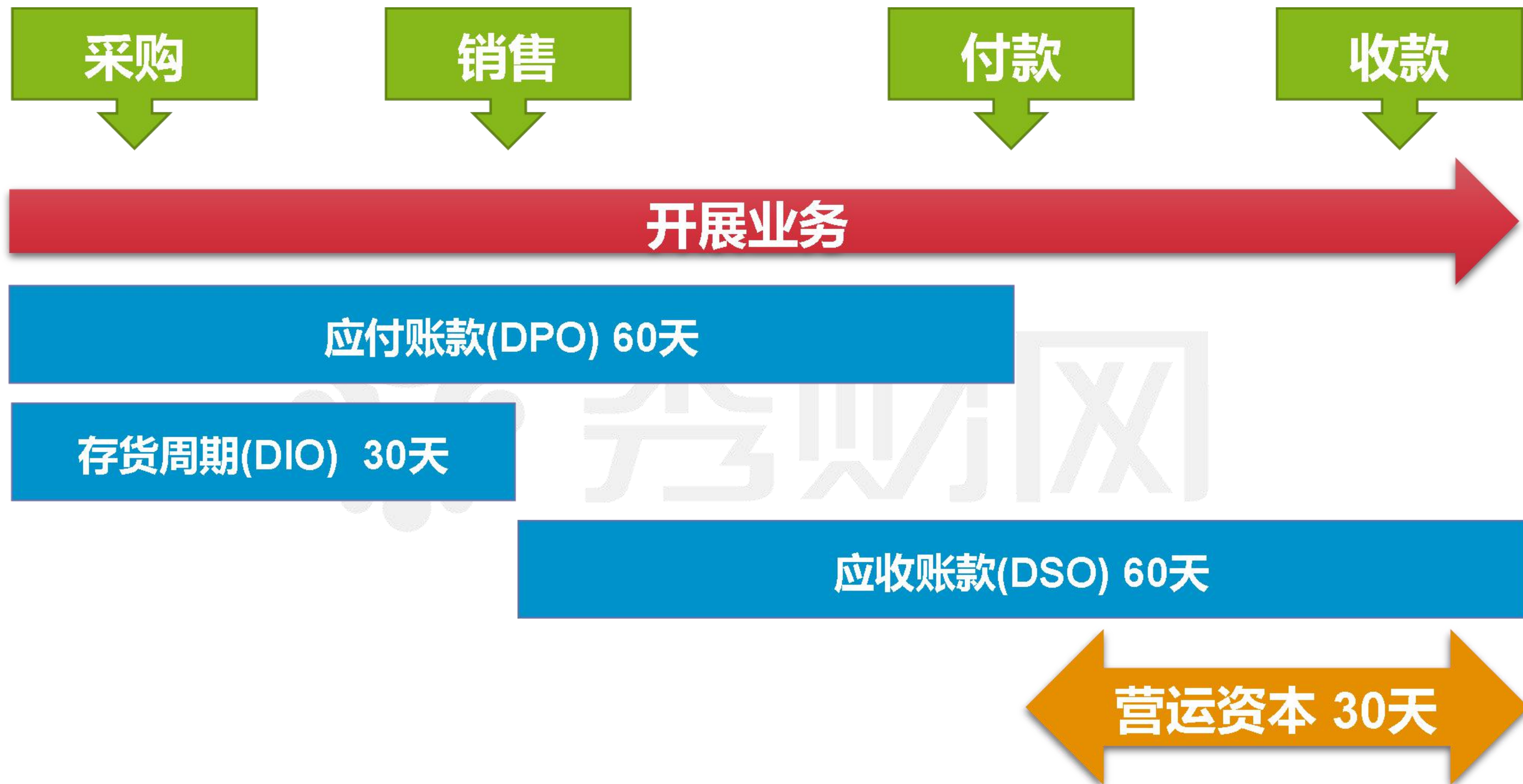
$$\text{存货周转天数} = \frac{\text{平均存货余额}}{\text{销货成本}} \times 360 \text{ 天}$$

(DIO)

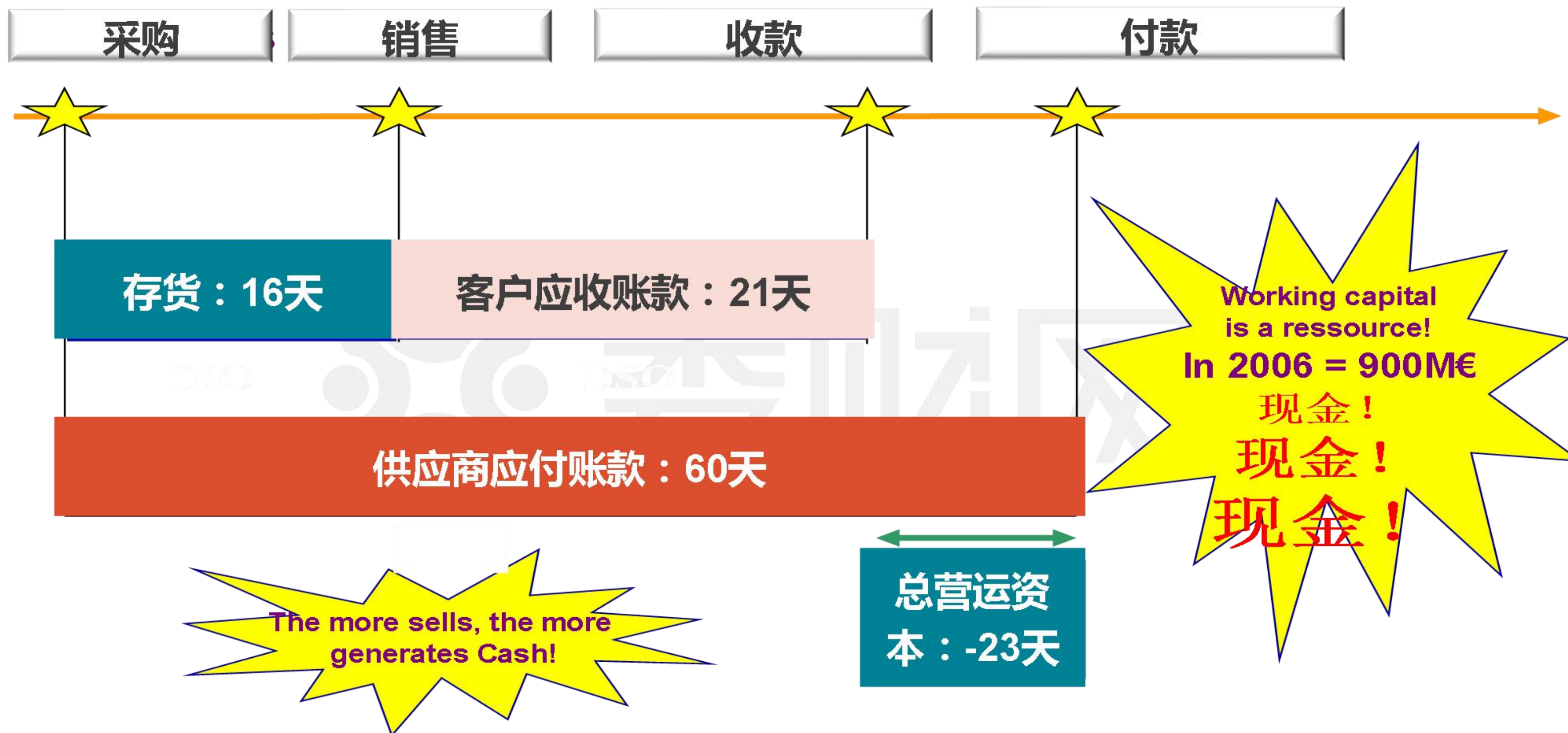
➤ 运用与意义：

- ✓ 反映公司营运能力的一个综合指标；
- ✓ 衡量企业的存货变现能力，评价存货的管理能力；
- ✓ 天数越短，资金占用越少，存货管理效率越高；

总的营运资本的周转天数计算



案例：负值的营运资本直接带来的是现金



财务指标的运用——现金流量表关键指标

销售现金比 = 净营运现金流 / 净销售收入

- 销售现金比代表每一笔销售所产生的现金；
- 衡量经营活动中现金的收入质量，企业需要通过分析，决定销售业务的赊销比，及现金收支的条件等政策。

CNY'M	YTD				Growth in value		
	2012 EFY	2011	2010	2009	vs.2011	vs. 2010	vs. 2009
ROP	1,494	1,370	1,274	930	124	97	344
NOPAT	1,104	1,033	910	743	71	124	167
Cash Flow provided by Operations (MBA)	1,174	1,099	1,008	760	75	91	247
Capital Expenditure (Outside Group)	-38	-38	-24	-73	0	-14	49
Operational Working Capital variation	104	117	47	78	-13	70	-31
Operating Free Cash Flow (OFCF)	1,215	1,187	1,128	765	28	59	363
OFCF/CANN	23.3%	25.6%	27.4%	23.0%	-2.3%	-1.8%	4.4%
CANN	5,222	4,642	4,117	3,327	581	525	790

03 选择战略合作伙伴的案例分享

通过解析财务指标的决策支持



案例：通过解析关键财务指标，选择战略合作伙伴

案例背景：

当今，零售店不断关闭，K/A并购，线上线下整合风起云涌。企业的情况错综复杂，良莠不齐，道听途说，定性分析是不能帮助决策的。这些数字的背后透露出企业的什么情况？风险程度如何？如何通过关键财务指标综合评估选择长期战略合作伙伴？

下表为五家企业的部分财务指标（企业名称均为虚拟）。

	速动比率	应收账款 周转天数	资产负债率	付款天数	库存 周转天数	净利润率
沈阳龙腾	60%	100	80%	100	155	0.4%
青岛长信	190%	130	60%	175	24	2%
上海好买	30%	5	75%	71	98	13%
江苏久实	90%	65	65%	47	8	12%
广州惠达	40%	68	110%	49	90	-1.5%

沈阳龙腾的财务指标

	速动比率	应收账款 周转天数	资产负债率	付款天数	库存 周转天数	净利润率
沈阳龙腾	60%	100	80%	100	155	0.4%
青岛长信	190%	130	60%	175	24	2%
上海好买	30%	5	75%	71	98	13%
江苏久实	90%	65	65%	47	8	12%
广州惠达	40%	68	110%	49	90	-1.5%

- ✓ 沈阳龙腾资产负债率高，库存积压严重，流动性较差，导致对供应商付款迟缓，获利能力也很弱；
- ✓ 如果与之做生意，很可能收款被延迟，而这很难通过收款人员的积极工作有所改善。

青岛长信的财务指标

	速动比率	应收账款 周转天数	资产负债率	付款天数	库存 周转天数	净利润率
沈阳龙腾	60%	100	80%	100	155	0.4%
青岛长信	190%	130	60%	175	24	2%
上海好买	30%	5	75%	71	98	13%
江苏久实	90%	65	65%	47	8	12%
广州惠达	40%	68	110%	49	90	-1.5%

- ✓ 青岛长信虽然应收账款回收时间较长，但总体流动性不错，可是对供应商的付款时间却最长，资产负债率一般，获利能力也不强；
- ✓ 初步判断这是其不良的付款习惯所致，收款人员的努力可能会在此客户上显现效果，但这是一个需要不断催收施压的客户，管理成本较高；

广州惠达的财务指标

	速动比率	应收账款 周转天数	资产负债率	付款天数	库存 周转天数	净利润率
沈阳龙腾	60%	100	80%	100	155	0.4%
青岛长信	190%	130	60%	175	24	2%
上海好买	30%	5	75%	71	98	13%
江苏久实	90%	65	65%	47	8	12%
广州惠达	40%	68	110%	49	90	-1.5%

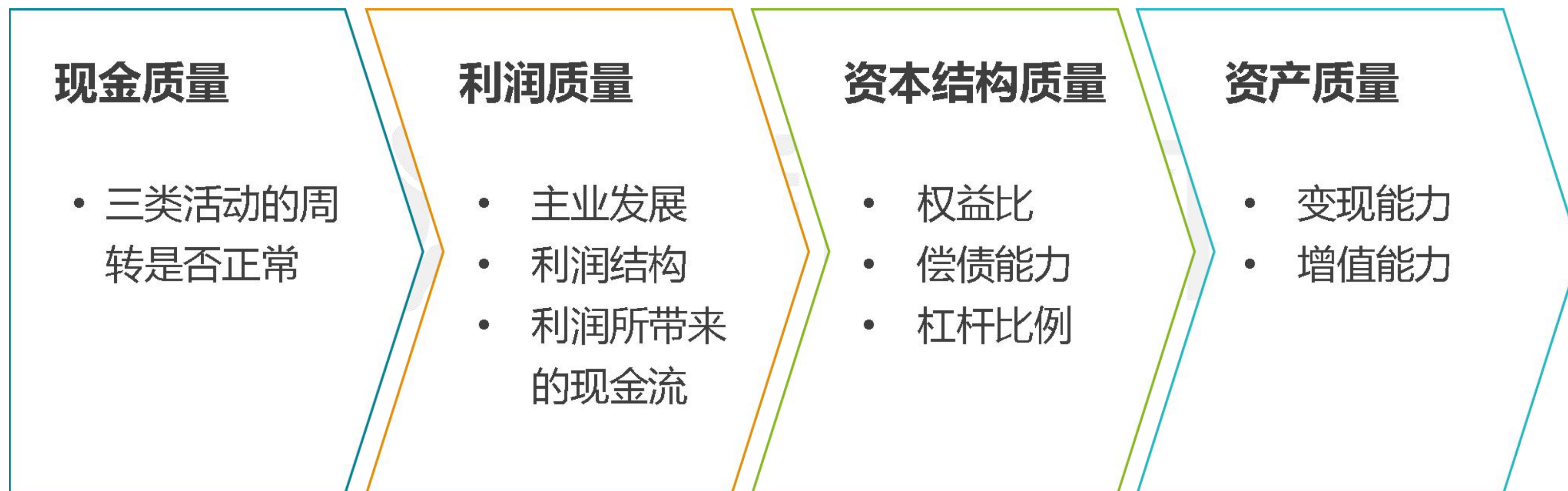
- ✓ 广州惠达虽然目前的收款天数还行，但速动比率很低，其资产负债率显示企业已经资不抵债，处于亏损状态，风险巨大；
- ✓ 如果与之交易，一旦破产，那你的货款将等到它偿付了所有的员工工资，银行贷款，再按债权人排序，所以极有可能颗粒无收；

上海好买和江苏久实的财务指标

	速动比率	应收账款 周转天数	资产负债率	付款天数	库存 周转天数	净利润率
沈阳龙腾	60%	100	80%	100	155	0.4%
青岛长信	190%	130	60%	175	24	2%
上海好买	30%	5	75%	71	98	13%
江苏久实	90%	65	65%	47	8	12%
广州惠达	40%	68	110%	49	90	-1.5%

- ✓ 上海好买和江苏久实，情况都较好，权益负债结构均在合理区间；
- ✓ 江苏久实偿债能力强，动销快，所以它对供应商的付款也较迅速；
- ✓ 上海好买库存有点高，但收款能力强，盈利能力也是最强的；

衡量企业财务质量的指标





版权声明

本网站（ www.xiucai.com ）刊载的所有内容，包括文字、图片、音频、视频、软件、程序、以及网页版式设计等均在网上公开发布。

访问者可将本网站提供的内容或服务用于个人学习、研究或欣赏，以及其他非商业性或非盈利性用途，但同时应遵守著作权法及其他相关法律的规定，不得侵犯本网站及相关权利人的合法权益。除此以外，将本网站任何内容或服务用于其他用途时，须征得本网站及相关权利人的书面许可，否则，将承担侵犯知识产权的法律责任。





谢谢观看

