

■ 财务分析实战训练营 ■

财务分析模版实战解析



# 如何撰写一篇漂亮的财务报告？

- 要清楚明白地知道报告阅读的对象及报告分析的范围
- 了解读者对信息的需求，充分领会领导所需要的信息是什么。
- 报告写作前，一定要有一个清晰的框架和分析思路。
- 财务分析报告一定要与公司经营业务紧密结合，深刻领会财务数据背后的业务背景，切实揭示业务过程中存在的问题。
- 财务分析报告的分析手法
  - 分析要遵循差异—原因分析—建议措施原则

# 文字化

- 报告写作前，一定要有一个清晰的框架和分析思路
  - 报告目录
  - 重要提示（要点）和/或报告摘要
  - 具体分析
  - 问题重点综述及相应的改进措施
- 避免使用含糊不清、笼统的描述的语言，如：销售总的来说是好的
- 使用最经济的篇幅，比如：
  - 具体岗位一页
  - 主管二页
  - 部门经理三页
  - 全公司最多四页

# 图示化

数据关系	应用场景举例	建议图表
分类对比	本年各产品销售同比情况	柱形图
	业绩排名前5名的门店	条形图
	五大业务/财务指标对比	旋风图/雷达图
业务地区分布	东北、华北、西南地区本年销售业绩	地图
时间序列	本年1-12月水电费变化趋势	折线图
总体构成	公司主要成本占比	饼图
	公司各项销售业务占比	环形图
差异分析	公司预算利润与实际利润差异	瀑布图
	公司本年利润与上年利润差异	
	本年实际利润与预算利润比	双轴柱形图
完成情况	本年收入/利润完成率	仪表盘
关联关系	变动成本与销售量之间的线性关系	散点图

# 附件

- 支持文字报告的具体分析依据
  - 从原始数据中抽调的表格数据
  - 加工后易于阅读、直观的图表
- 具有说服力的原始单据复印件 – 必要时
  - 严重违规的原始单据
  - 遵循公司制度、具有逻辑性的典型正面案例
- 重申集团的方案 – 必要时
  - 强调战略方案
  - 强调预算
  - 强调制度、政策

# 文字报告封面(word版)

## 年度简要评论

### 一、收入与利润

2003年全年公司共实现销售收入17.6亿元,其中手机产业16.6亿元,数据产业8千3百万元,系统产业162万元,市场总部实现海外销售1千5百万元。

公司本部实现净利润-3.16亿,其中手机产业亏损2.35亿,系统产业亏损3千5百万元,海外销售亏损了92万元,数据产业实现盈利10万元。

将从合资企业获得的投资收益纳入计算后,公司全年共实现净利润2.27亿元。

### 二、销售与市场

2003年全年共销售手机154万台,实现了年初预算的一半销量,7月份以后终端销量出现了明显的下滑。

全年上市手机共21款,其中自主研发6款,其余均为OEM手机。

全年的手机平均促销费用为60元/台。

数据产业全年在3A、系统集成和GPRS卡方面共取得了6千4百万元的收入。

### 三、生产

2003年全年共生产手机1,734,546台(其中自主研发手机648,806台,OEM手机868,301台,Q系列贴牌手机217,439台),另外提供客服等机头243,801台,全年升级手机323,913部。

全年手机制造费用平均为20元/台(含自产与OEM及贴牌手机),手机的制造成本仍然比较高,我们的标准成本是自产21元/台,OEM的6元/台,按标准成本来计算,2003年全年的手机制造费用平均应为12元/台。

制造成本较高的原因在于,一方面,由于手机生产线为维修手机投入了大量资源,而这部分资源也计入了手机的制造成本中;另一方面,生产需要进行精细化管理,生产的整体控制水平有待提高。

### 四、存货

至03年12月底,公司存货总额达10亿元,比2002年年底翻了一番,全年平均的存货周转

次数为2.54次。

存货主要由手机产业的存货构成(9.8亿元),其中原材料、半成品、产成品各占约3分之1,

➢ 想象一下:假设04年的销售状况不变,以03年全年手机销售收入16.6亿元来计算,03年12月底的存货全部转化为产成品的话,可供销售7个月。

但约1/5的存货(2亿元)需要进行专项的分析与处理。

显然,存货的消化需要市场与销售的有力提升来拉动,但是从公司的存货构成来看,原材料与半成品占到了60%以上,说明生产与采购计划能力急需进一步提高,否则,随着销售状况的改善、销售收入的增加,存货规模将会进一步加大,对资金的占压将会更加明显。

### 五、投资

至2003年底公司固定资产净值达1.15亿元,2003年全年共增加固定资产投资1千7百万元,与2003年年初的预算9千4百万相比,仅占年初预算的18%。这是由于一方面公司的整体生产与销售完成情况与年初相比有差距,所以资产的扩张也是有限的;另一方面,公司在下半年对资产投资和费用进行了控制。

2003年全年公司所有部门所发生的折旧费用合计为1千6百万元,占到了公司总费用的5%,仅次于公司的人员费用和市场促销费用,在目前的情况下,如何有效地利用现有资产能力比进一步增加投资显得更为重要。

### 六、资金状况

由于存货与应收账款在03年全年有了大幅的增加,占压了大量资金,公司的资金情况非常紧张。至03年12月底公司的贷款余额为11.92亿元,较年初增长了8亿元,其中需在未来12个月内支付的银行借款达11.63亿元。

公司面临着资金方面的巨大挑战。

### 七、公司人员

2003年全年共新招聘人员295人,员工离职148人,解除劳动关系18人,至03年12月底公司人员达1152人,员工离职率达到了10%以上。

2003年度人员费用占公司整体费用的31%。

# 如何让我们的工作更有价值

1. 谁使用这个报告？（需要使用报告的人都拿到了相关的报告吗？）
2. 什么时候用？（在最急需的时候，他们能拿到需要的报告吗？）
3. 在什么场合，做什么用？  
（在公司或部门的管理会上，是否展示和讨论这些内容？）
4. 他们需要的报告内容都在这里吗？
5. 他们不需要的内容在这里吗？
6. 分析指标与他们的考核、管理、决策有关系吗？
7. 他们能容易地解读和使用这份报告吗？

一、	整体任务完成情况（所有数据单位均为万元）	2
1.1	收入毛利完成情况	2
1.2	费用使用情况	2
二、	基本财务情况分析	3
2.1	与09年同期的比较分析	3
2.1.1	资产状况	3
2.1.2	合同未收款分析	4
2.1.3	负债状况	5
2.1.4	现金流量情况	6
2.2	与**公司财务报表的比较分析	7
2.2.1	主要财务数据及财务指标的比较分析	7
2.2.2	财务数据分项比较分析	9
三、	总部财务数据统计及分析	13
3.1	人员到位情况	13
3.2	毛利构成情况	13
3.3	退税收入情况	13
3.4	费用使用情况	14
3.4.1	整体费用情况	14
3.4.2	各机构明细情况（与09年同期比较）	16
3.4.3	各机构费用明细情况（与预算比较）	19
3.4.4	人均费用情况	23
四、	分支机构财务数据统计及分析	23
4.1	各分支任务完成情况	23
4.2	销售情况分析	25
4.2.1	签单毛利完成情况分析	25
4.2.2	销售人员签单情况分析	26
4.2.3	大客户工作开展情况分析	27
4.2.4	合同未收款金额统计	29
4.3	运营情况分析	30
4.3.1	已确认毛利情况（实施情况统计）	30
4.3.2	费用情况	31

# 如何做出一份高水平财务报告？

1. 财务分析重在有用，不要过分追求专业形式。
2. 财务分析要“客户导向”，抓住主要需求，不要过分追求全面。
3. 一份迟到的完美报告没有任何用处。
4. 财务分析报告应当精简。在多数情况下，不要超过10页。如果实在需要较长的篇幅，务必开门见山列出主要结论，让人一目了然。
5. 不要因为自己的需要而给业务部门造成过大的压力，他们的主要责任不在给你提供数据，而是打拼市场。
6. 财务分析不要停留在“就数字论数字”的层次，要更进一步，探求数字背后的原因。
7. 财务分析要做到“范式的报表，个性的解读”。
8. 不理解业务模式的财务人员撰写不出高质量的财务分析报告。
9. 财务分析的最终目的应当是促成行动。所以，最好在报告的结尾加上你的建议。

# 财务报告有哪些作用？

- 范围：财务部对领导或者公司，股东，利益相关人做的信息披露
  - 财务数据沟通，解释原因，并做预测
1. 沟通信息（告知、总结）
  2. 发现问题（监控、分析）
  3. 提出建议（责任、劝说）
  4. 解决问题（督促、协调）
- 这里面提到的报告人指公司财务方面的负责人（可以是财务经理、总监、CFO等等）



# 财务分析报告注意事项

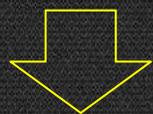
- 做哪些准备
  - 财务报告是一个组织的事情而非一个人的事情，要让人参与、各负其责
  - 不要做成额外的工作，要养成例行公事的做法
- 常见问题
  - 急于求成，期望领导的反馈与决策的立即出现
  - 表达能力，半成品现象，木头人情景
  - 过于结论化，忽略信息沟通，只进行问题和请示沟通，结果与过程
- 平时的积累
  - 多了解企业的经营
  - 多了解企业架构和部门职责
  - 多了解部门领导、上级领导、同事的沟通风格
  - 多了解公司战略

# 理解财务分析与报告

- 财务分析不是数学分析
- 财务报告不是文章
- 财务自说自话要不得



图示化文字



直观表达

结构化思维



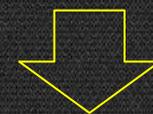
捋顺思路

结构化数据



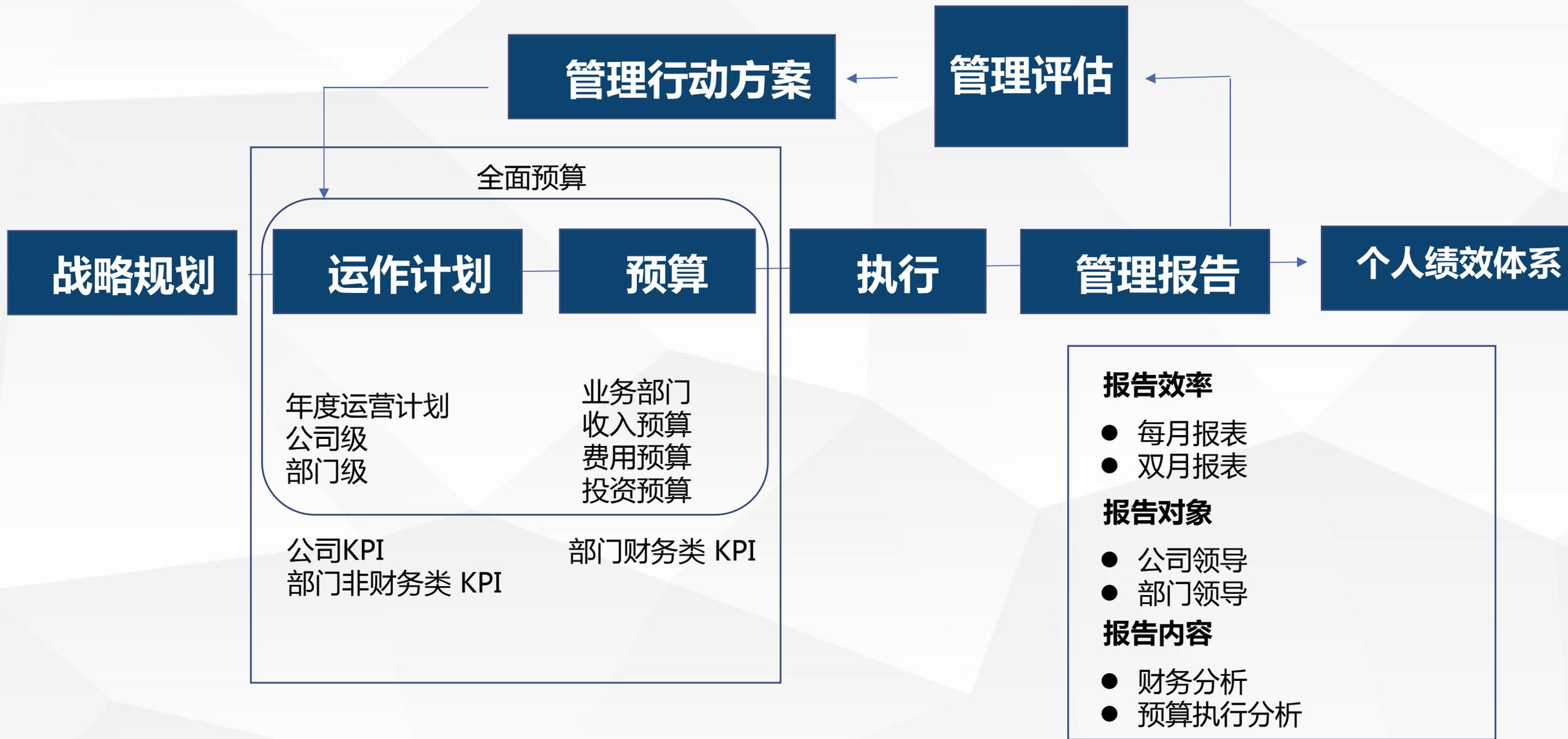
将其可数据化

结构化业务数据



落地贴合业务

## 实战导入



# 报告一般包含哪些内容

- 比较资产负债表
- 比较损益表
- 资金与信贷计划表
- 收入与市场份额分析
- 产品（与服务）盈利能力分析
- 客户盈利能力分析
- 项目盈利能力分析
- 费用分析
- 存货分析
- 应收帐款分析

# 一家制造型外企的分析框架

1. 经济环境分析
2. 新订单分析
3. 收入分析
4. 销售成本和毛利分析
5. 净利润分析
6. 营运资本分析
7. 运营分析
8. 固定资产投资情况
9. 产品质量情况
10. 竞争对手的发展状况（新产品，新服务，价格策略，新技术，新市场策略）

# HW分析框架

- 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

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

务分析的落脚点。  
议将KPI指标作为财  
本着务实的原则，建

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。

# 某企业管理报表目录

系统分类	序号		报送对象	报送时间	编制部分
一、传统财务报表	1	资产负债表	各位高管	次月5日	财务部
	2	利润表	各位高管	次月5日	财务部
	3	现金流量表	各位高管	次月5日	财务部
二、成本管控报表	4	比较管理费用表	各位高管		财务部
	5	比较销售费用表	各位高管		财务部
	6	比较制造费用表	各位高管		财务部
	7	比较财务费用表	各位高管		财务部
	8	可控费用明细统计表	各位高管	次月5日	财务部
三、销售管理类报表	9	销售、回款及费用同期比较分析	各位高管	次月2日	销售部
	10	销售计划完成情况分析	各位高管		销售部
四、往来款管理类报表	11	销售回款统计表	各位高管	次月5日	销售部
五、货币资金分析类报表	12	货币资金明细表	各位高管	次月5日	财务部
六、成本利润分析报表	13	应付账款分析	各位高管	次月5日	财务部
	14	销售收入综合分析	各位高管	次月5日	财务部
七、存货分析报表	15	生产成本综合分析表	各位高管		生产部
	16	存货规划表	各位高管		生产部
	17	原材料价格变动表	各位高管		采购部
八、资金分析报表	18	动态资金需求表	各位高管		财务部
九、预算管理类报表	19	预算执行报告(含各业务单元)	各位高管	次月5日	财务部
十、文字分析	20	经营效益分析报告	各位高管	次日6日	财务部

# 如何找到为什么？

凯多公司在进行2011年年度财务分析，财务分析部新来的小王在撰写财务分析报告时，有这么一部分内容：

“消费电子事业部2011年销售收入为1200万元，仅完成全年预算额的 60%。在2011年4个季度销售收入增长率分别为：21%、12.65%、-10.9%、-20.18%

由此可见，消费电子事业部四个季度的销售增幅逐季下降，尤其是第四季度，下降幅度高达20.18%。”

小王仅仅就写到这一步，当他的部门经理看到后就追问小王：“那么，消费电子事业部的销售收入为什么逐季下降呢？你了解下降的原因了吗？”小王就给消费电子事业部的经理打电话，询问为什么该部门销售收入逐季下降，而且仅仅完成了全年预算的60%。

消费电子事业部的经理就回答说，他们部门收入下降的原因是人员流动太大，对于新招聘的销售人员来说，很难在短期内就能拿到订单。

了解到这一情况，小王就在财务分析报告中加上这么一句话：“消费电子事业部之所以收入逐季下滑，全年未完成预算的主要原因是该部门人员流动太大，很多招进来的销售人员干了几个月就辞职了，新员工又不能在短期内拿到销售订单，由此导致了该部门的销售业绩下滑

小王以为这次找到原因了，经理应该满意了吧

但是财务分析经理看到小王修改后的报告，又问：“为什么他们部门的人员流动那么大呢？为什么那些销售人员干几个月就纷纷辞职呢？这其中一定另有原因啊

# 如何找到为什么？

小王无奈，之后再次给消费电子事业部的经理打电话，消费电子事业部经理回答说：“之所以他们干一段时间都辞职，是因为他们感觉压力太大，完不成任务，扣奖金、扣工资，所以一般经过两三个月，他们就顶不住了，只有辞职。”

当小王把这一信息再次写入报告时，财务分析经理仍然不满意，他问小王：

“为什么消费电子事业部的销售人员大多数都完不成任务呢？”

小王通过和消费电子事业部其他的员工沟通后才发现，原来是该部门的年度预算任务定的太重，以他们部门的人员和能力很难完成，那么又是什么原因导致年度预算任务给他们定那么高呢？再经过深入了解，小王才发现，这个部门的事业部经理是年初刚刚从销售员提升为经理的，一是没有管理经验，二是性格偏弱势，对于集团公司下达的预算指标，虽然感觉有些高，但他并未提出异议，由此才导致一年后的一系列结果的出现。

当小王把这些了解的信息全部写入财务分析报告时，财务分析经理终于露出了满意的笑容。后来经过协商，下个年度制定预算时，结合消费电子事业部的实际情况，对其预算任务做了减少。

可以看出，这个财务分析经理就是坚持了一条原则，那就是不断地探寻差异变化的原因，刨根问底，找到根本原因，最后找到解决的办法。

# 如何找到为什么？

差异

- 消费电子事业部未完成任务，销售收入逐季下降

为什么

- 部门人员流动太快，新进入销售人员短期难出单

为什么

- 多数销售人员完不成任务，被扣工资奖金，迫于压力辞职

根本原因

- 预算指标过高，新上任销售经理缺乏经验

借鉴措施

- 下年度定预算时，视情况减少该部门预算任务



谢谢观看