

通用行业

针对非财务工作人员的财务管理知识培训

培训目标

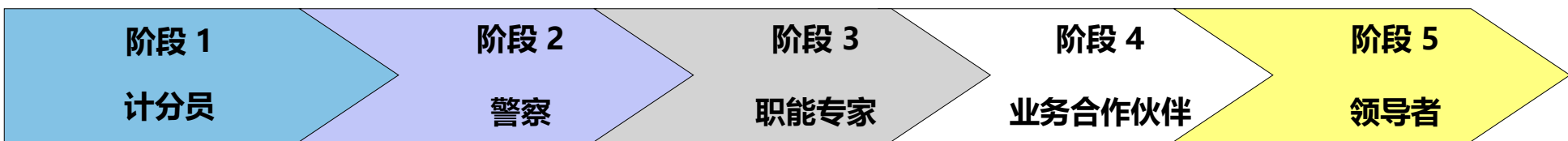
- 更好地理解财务管理应起的作用以及如何实现这些作用
- 介绍基本的财务概念
- 学会如何阅读财务报表
- 介绍预算工作的基本目的和流程
- 介绍基本的财务管理分析概念和工具

课程概要

- 现代财务的职能与组织
- 基本财务概念的介绍
- 基本财务报表的介绍
- 预算工作的基本目的和流程
- 基本的财务管理分析概念和工具
 - 盈利分析
 - 成本分析
 - 投资分析

现代财务的职能与组织

财务管理发展成熟的过程中将会经历过五个阶段，现在神威内部的财务管理水平大约处于下列表中的第一和第二阶段之间



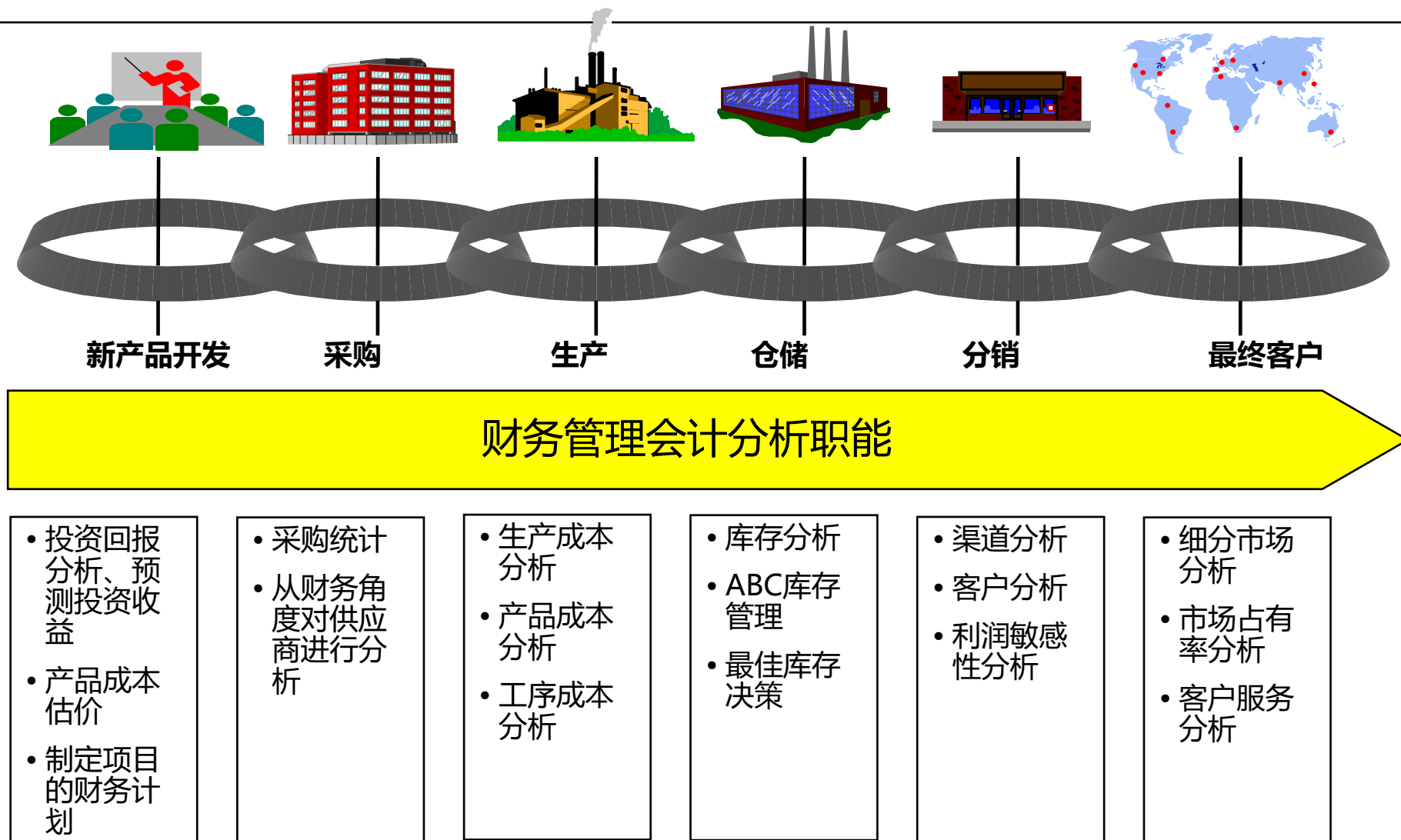
特点:

- | | | | | |
|------------|--------------|------------|-------------|--------------|
| • 内部导向 | • 受控程度较高 | • 具备流程化的趋势 | • 流程化 | • 自动化的流程 |
| • 高度的手工作业 | • 缺乏系统一致性 | • 分散的应用平台 | • 跨职能 | • 跨职能 |
| • 提供最基本的报告 | • 分散的报告 | • 分析型报告 | • 功能较为强大的报告 | • 客户导向 |
| • 数据难以获取 | • 数据一致性不够 | • 业务专业性较高 | • 业务敏感性 | • 较高程度的技术整合 |
| • 分离的独立系统 | • 具有一定的技术竞争力 | • 职能间互动不够 | • 团队运作 | • 一致的和可获取的数据 |

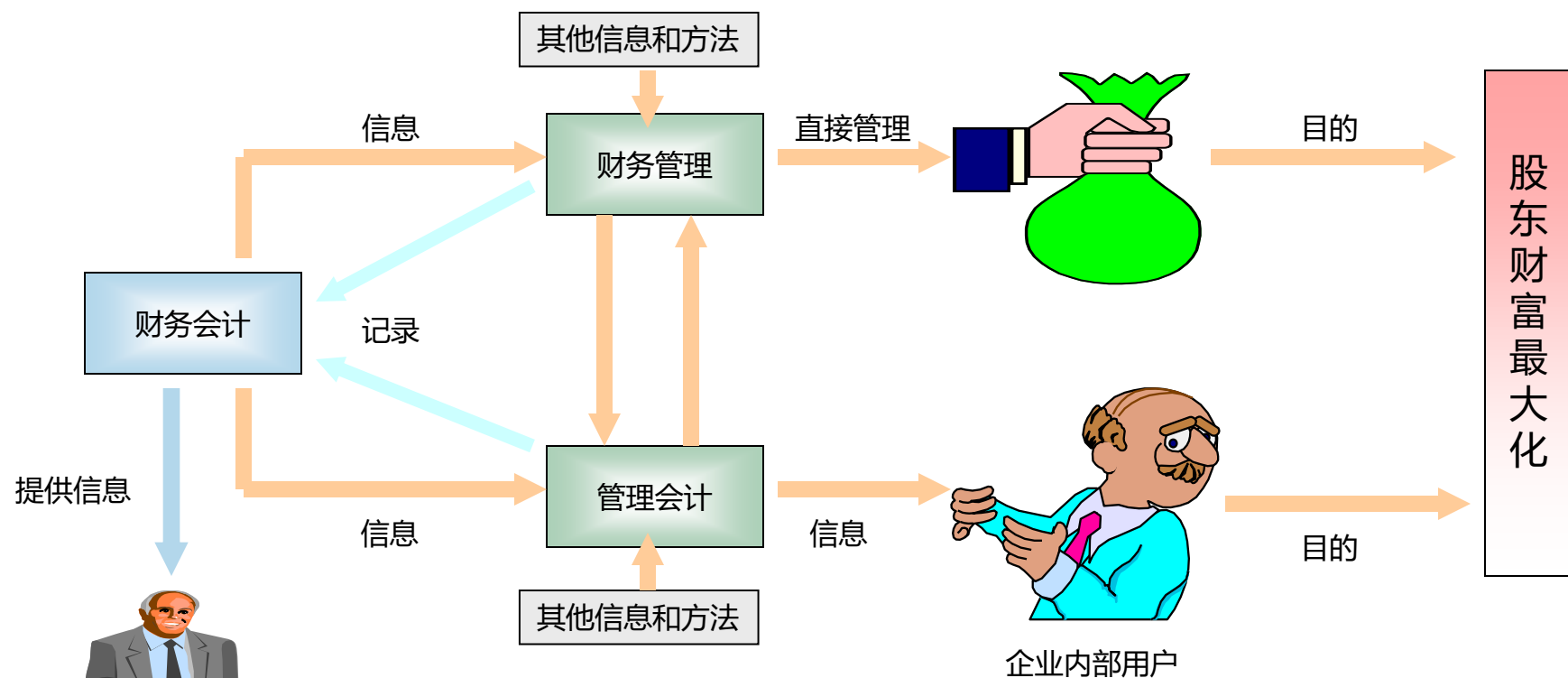
代表性企业:

神威	宝刚益昌	欧莱雅	宝洁公司	思科公司
----	------	-----	------	------

现代管理流程化的企业中的财务职能远远不只是个企业的记帐员，财务管理的内容较以前的会计的需求有很大的不同，增加了很多管理的功能



现代优秀企业的财务管理体系介绍



传统财务会计主要服务于企业外部用户，它通过向管理会计和财务管理部门提供所需信息间接地起到对企业内部管理的作用。而财务管理是对企业资金运动全过程的直接管理，管理会计是会计与管理的直接结合。整个财务、会计体系以实现股东财富最大化为目标

财务的基本功能和管理功能

会计帐务处理

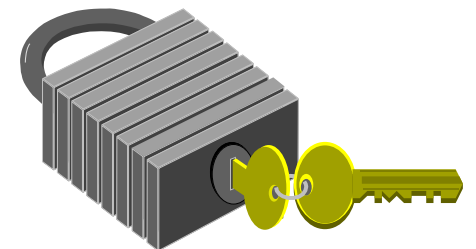
- 营销预算、管理费用预算与实际发生的费用的对比
- 个人开支帐目
- 采购帐目（应付款）
- 顾客帐目（应收款）
- 公司间帐目
- 固定资产帐目
- 资产负债表 + 损益表

财务管理与内部控制

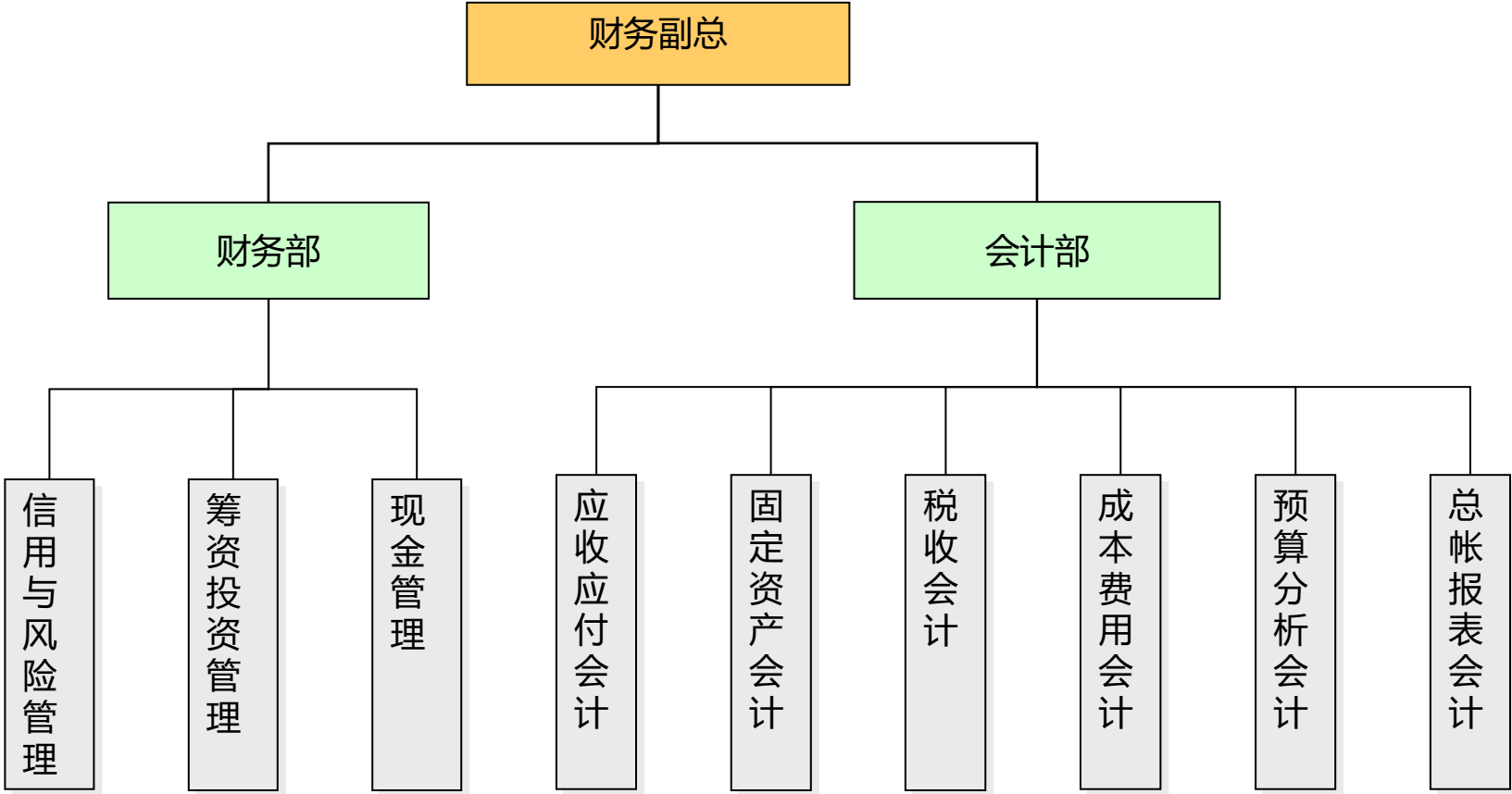
- 财务管理功能是对资金运动全过程涉及筹资、投资管理、股利分配等内容
- 保持良好的财务记录
- 确保安全有效的内部控制
- 保证我们的处理方法能与系统能对瞬息万变的商场作出及时的反应

商务上的领导作用

- 协助制定目标决策
- 从财务角度出发/分析商业运作
- 协助制定商业决策、战略规划与竞争分析
- 通过管理公司的财务事务来得到最理想的长期利润、现金流和投资回报

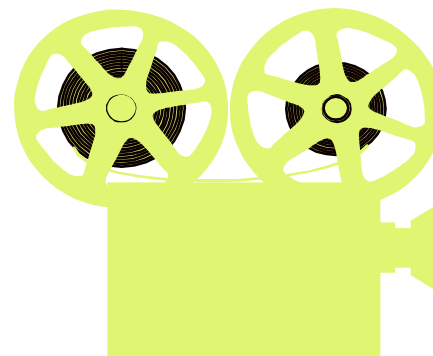


有代表性的财务部门组织结构



会计职能

- 营销预算、管理费用预算与实际发生的费用的对比
- 个人开支帐目
- 采购帐目（应付款）
- 顾客帐目（应收款）
- 公司间帐目
- 固定资产帐目
- 资产负债表 + 损益表



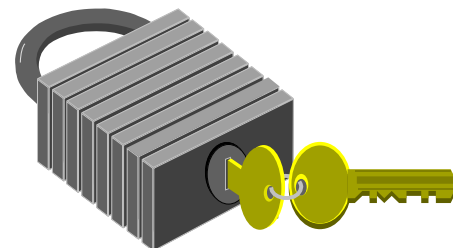
资金管理职能

- 长期融资
- 短期现金管理
- 管理汇兑风险
- 管理利率风险
- 给供应商付款



内部控制职能

- 保护公司财产
- 改进政策 / 系统 / 流程
 - 检查运作和效率
 - 提出改进意见
 - 提供咨询服务



税务职能

- 最大程度地降低整个企业所需缴纳的税金（在合法的前提下）
 - 针对近期发生的亏损确保减免税收
 - 通过构建恰当的企业结构来降低公司收购与兼并的成本
 - 降低税后的融资成本

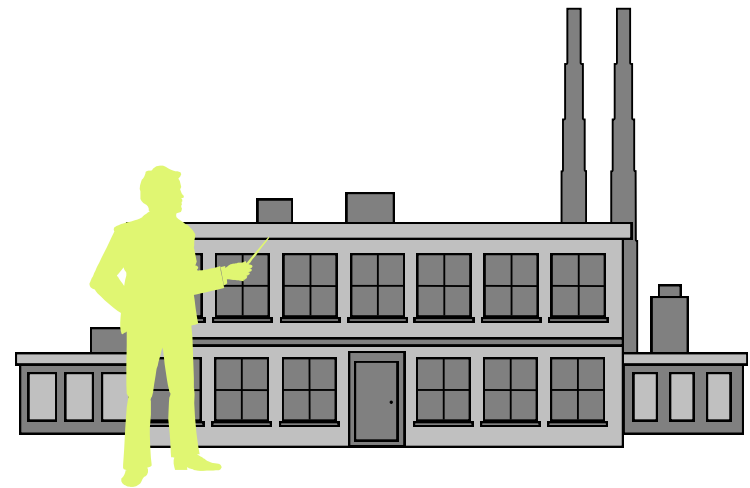
财务分析职能 - 总部

- 参与制定业务目标
 - 总公司
 - 分支机构
 - 分类别/品牌
- 中期财务计划
 - 业务计划/公司计划
- 提高业绩
 - 利润预测
 - 总分析表
 - 基准比较
 - 成本(市场支持活动/销售、研发和管理/含运输费的总成本)
- 投资建议/评估项目
 - 新产品投入
 - 资产投资
 - 竞争分析



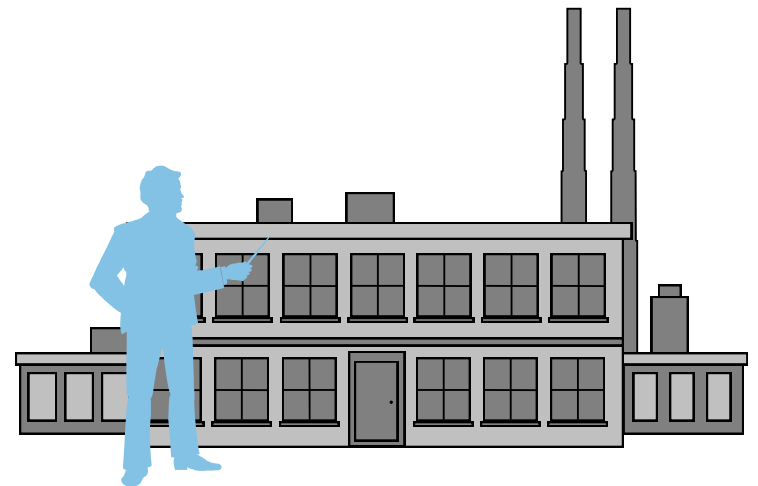
财务分析职能 - 供应链

- 财务支持整个产品供应过程（生产、包装、运输）
- 职能
 - 产品成本会计与分析
 - 固定资产管理
 - 库存管理（原料与产成品）
 - 运输成本会计与分析



财务分析职能 - 销售

- 财务机构支持从接单、送货、到货帐单的过程以及销售项目分析
- 职能
 - 应收帐款管理与资信控制
 - 项目分析
 - 具有战略意义的零售商的顾客经营效益分析
 - 改进分销商内部程序的影响分析



财务分析由一系列的分析工作组成，下面是最佳实践的例子

财务分析

计划和滚动预测
成本和收益管理
基于作业的管理 /计划/成本
付款历史和信用风险分析
财务报表分析

- 营运资本管理
- 现金流量分析

财务市场和投资分析

客户分析

销售计划
客户利润分析
客户分析

- 客户行为模式
- 客户生命周期价值
- 客户评分
- 客户类型

市场，销售和服务分析

供应链分析

制造成本计划
价值链分析和模拟
制造和采购成本
供应商分析
运输商分析
运输成本分析
仓储成本分析

基本财务概念的介绍

你需要了解的一些专业术语

- 财政年度
- 净销售收入
- 总生产成本
- 销售、研发、管理费用
- 市场支持活动费用
- 成本结构
- 销售毛利
- 税后营业利润
- 品种利润
- 利润结构

财政年度

一个会计期包括12个连续的月份。在每个会计期的最后将进行关帐，并计算是亏损还是盈利

有些公司的财务年度是从7月1日 到6月30日

有些财务年度都与阳历年度一样

净销售收入

净销售收入值

=

常规出厂价

-

所有的销售税收和渠道折扣

含运费的总生产成本

- **原材料**
- **包装材料**
- **直接生产费用（水、电、人工等）**
- **总厂房设备费用分摊**
- **运输/送货**
- **非生产性开支如生产管理费用**

销售、研发、管理费用

- 销售
- 研发
- 管理费用

市场支持活动费用

市场营销支持预算

销售支持预算

市场部控制

销售部控制

与价格相关

针对消费者的价格优惠

客户折扣预算
商业促销专用款
货架或医院进院费
特殊顾客回扣

与价格不相关

广告费用
消费者促销
间接性的产品支持如产品公
关活动、广告拍摄等

间接销售活动支持如年度客
户大会、销售宣传品设计等

成本结构举例

参麦注射液		占净销售收入%
	净销售收入	100%
	含运费总产品成本	17.4%
	-全部生产成本	
	-成品运输仓储费用	
	-生产管理费用	
	销售、研发、管理费用	10.7%
	-销售费用	
	-管理费用	
	-研发费用	
	市场支持费用	-
	-销售支持活动	
	-产品市场营销支持活动	

	税前利润	71.9%

费用与各职能部门的关联

销售与管理	销售 财会 营销 市场调查	人力资源 信息技术 法律
生产与供应管理	采购 计划 物流 工程	
设备维护	工厂	
产品仓储运输	区域物流中心	
研发	研发	

成本要素举例

人力成本

- 工资福利

人员开支

- 差旅、培训、会议和应酬

机器设备和通讯设备

- 折旧
- 电话, 区域网络服务

专业服务

- 外包研发.....

办公用品

- 办公用品、书报、邮递服务

销售利润率

销售利润率

举例：如果某公司销售利润1千万，销售额1亿，它的利润率是：

$$\text{利润} / \text{销售额} = 10\text{M} / 100\text{M} = 10\%$$

可以在税前或税后计算, 通常指税前

税后营业利润

税后营业利润

是在未考虑财务成本前收进口袋的净利润



品种利润举例

对于品种业务在财务反映的一种衡量

参麦注射液

对外净销售收入额	100%
包括运输费用的总产品成本	17.4%
全部生产成本	
物流管理费用	
生产供应管理费用	
销售、研发、管理费用	10.7%
间接销售费用和营销费用	-
品种利润	71.9%

利润结构举例

牛津字典的解释：利润是回报超过开支的部分

公司			利润（税后营运利润）
发票价格			20.00
-	现金折扣、次品折扣		-
-	临时性打折		-
-	税费	消费税、政府收费	-
对外净销售			20.00
-	含运输的总成本		10.75
毛利			9.25
-	销售，研发和管理费用		-
产品贡献			9.25
-	市场营销支持活动		0.20
-	销售支持活动		-
利润			9.05
-	分享	与合资者分享利润	4.525
+/-	公司内部调整	利息，公司内部管理	-
税前营运利润			4.525
-	所得税		-
税后运营利润			4.525

练习一

- I. 假设你生产和销售整篮装的礼物
(每篮包括一条巧克力、一盒饼干和一包糖果)

你以单价0.5元购入篮子，2元购入一条巧克力，4元购入一盒饼干，3元购入一包糖果，并且平均每篮装饰材料花费1元。

你雇佣5人进行包装，每人每天支付5元。他们一天能够包装100篮。
你给产品的定价是20元每篮。你每篮的利润是多少？
(所有的成本平摊至每篮)

答案

利润/每篮

售价

产品成本

劳动力

广告_____

利润

利润总值(\$)

答案

利润/每篮		
售价	20.00	
产品成本	10.50	篮子0.5 + 巧克力2.00 + 饼干4.00 + 糖果3.0+装饰材料1.0
劳动力	0.25	5人×5元(每人)/100件产品
广告	0.20	海报成本 - 20元/100件产品
利润	9.05	
利润总值(\$)	905.0	利润9.05（每篮）×总数100个

练习二

- II. 你的产品确实很有吸引力，被抢购一空。当你在买原材料是所需资金的一半时从朋友那里借来的。当时你与他约定不但会还款还会给他一半的利润。你在这笔生意中到底获利多少？

答案

利润/每篮		
售价	20.00	
产品成本	10.50	篮子0.5 + 巧克力2.00 + 饼干4.00 + 糖果3.0+装饰材料1.0
劳动力	0.25	5人×5元(每人)/100件产品
广告	0.20	海报成本 - 20元/100件产品
利润	9.05	
利润总值(\$)	905.0	利润9.05（每篮）×总数100个
净获利（\$）		

答案

利润/每篮		
售价	20.00	
产品成本	10.50	篮子0.5 + 巧克力2.00 + 饼干4.00 + 糖果3.0+装饰材料1.0
劳动力	0.25	5人×5元(每人)/100件产品
广告	0.20	海报成本 - 20元/100件产品
利润	9.05	
利润总值(\$)	905.0	利润9.05（每篮）×总数100个
净获利（\$）	452.5	（总利润905.0的一半）

基本财务报表的介绍

三大报表是什么？

- 资产负债表
 - 反映企业的资产、负债和股东权益水平的表单
- 损益表
 - 反映企业经营的结果是否盈利的表单
- 现金流量表
 - 反映企业的现金流动情况和基本现金情况的水平

资产负债表内容与结构

	年初	年末
货币资金	31823827.70	159425802.73
应收帐款	6096569.60	602953.96
其他应收款	3338248.61	16739093.78
应收款合计	9434818.21	17342047.74
存货	11642708.35	9131330.85
原材料	1307921.12	3264665.22
产成品	8128211.05	3649076.12
待摊费用	3000000.00	1255565.26
流动资产合计	55901354.26	187154746.58
长期投资	25900000.00	90268207.34
长期投资净值	25900000.00	90268207.34
固定资产原价	126156791.94	138733636.18
减：累计折旧	28192693.41	31376422.61
固定资产净值	97964098.53	107357213.57
在建工程	8097946.25	9112353.46
固定资产合计	106062044.78	116469567.03
无形资产	5709400.23	4794293.49
无形及递延资产合计	5709400.23	4794293.49
资产总计	193572799.27	398686814.44

	年初	年末
应付帐款	37886974.62	122984313.38
应付工资	2406996.79	2406996.79
应付福利费	4086923.85	6508661.88
未交税金	10770891.14	27597411.55
应付利润-股利	19102944.37	34744470.91
其他应交款	236079.63	354367.33
其他应付款	25029811.45	28343561.36
流动负债合计	99520621.85	222939783.20
长期借款	7070000.00	7070000.00
长期应付款	272387.11	258387.11
长期负债合计	7342387.11	7328387.11
负债合计	106863008.96	230268170.31
实收资本-股本	36593400.00	100000000.00
盈余公积	50116390.31	68418644.13
所有者权益合计	86709790.31	168418644.13
负债和所有者权益总计	193572799.27	398686814.44

损益表内容与结构

	2000	2001
主营业务收入	291047830.01	457151838.16
主营业务收入净值	291047830.01	457151838.16
主营业务成本	179225626.17	325133397.86
主营业务税金	2312973.31	2748409.94
营业费用	60809963.33	53323389.65
主营业务利润	48699267.20	75946640.71
管理费用	15906156.14	28775040.41
财务费用	-518016.64	-2440625.16
营业利润	33311127.70	49612225.46
投资收益		968207.34
补贴收入		2795.00
营业外收入	16942.79	116969.48
营业外支出	204730.00	143011.92
利润总额	33123340.49	50557185.36
所得税	10930702.36	16363440.41
净利润	22192638.13	34193744.95
其他调整		1237363.90
可供分配利润	22192638.13	35431108.85
提取法定盈余公积金	2219263.81	3543110.88
应付法定公益金	1109631.91	1771555.44
可供投资者分配的利润	18863742.41	30116442.53
提取任意盈余公积金	11096319.07	12400888.10
应付普通股股利	7767423.34	17715554.43

现金流量表内容与结构

经营活动产生的现金流量		2001	将净利润调节为经营活动现金流量		2001
	销售产品提供劳务得到的现金	540,442,771.54		净利润	34,193,744.95
	收到的税费返还	2,795.00		固定资产折旧	3,183,729.20
	现金流入小计	540,445,566.54		无形资产摊销	565,106.74
				待摊费用减少	1,744,434.74
	购买产品和劳务支付的现金	282,987,761.76		财务费用	-2,440,625.16
	支付给职工的现金	3,068,000.00		投资损失	-968,207.34
	支付的税费	106,903,860.64		存货减少	2,511,377.50
	支付的其他与经营活动有关的现金	3,743,489.87		应收项目的减少	-7,907,229.53
	现金流出小计	396,703,112.27		应付项目的增加	123,419,161.35
				其他	-10,559,038.18
	现金流净额	143,742,454.27		经营活动现金流量	143,742,454.27
投资活动产生的现金流量			不涉及现金的投资和筹资活动		0.00
	取得投资收益收到的现金	968,207.34	现金与其他现金等价物净增加情况		
	现金流入小计	968,207.34		现金期末余额	159,425,802.73
				现金期初余额	31,823,827.70
	构建固定资产、无形资产、其他长期资产所支付的现金	12,576,844.24		现金及现金等价物净增加值	127,601,975.03
	投资所支付的现金	64,368,207.34			
	现金流出小计	76,945,051.58			
	现金流净值	-75,976,844.24			
筹资活动产生的现金流量					
	吸收投资所收到的现金	63,406,600.00			
	现金流入小计	63,406,600.00			
	分配股利、利润或偿还利息所支付的现金	3,570,235.00			
	现金流出小计	3,570,235.00			
	现金流净值	59,836,365.00			
汇率变动的影响		0.00			
现金及现金等价物净增加值		127,601,975.03			

练习三

- 年终企业应付帐款是多少？
- 年终企业应收帐款是多少？
- 年终库存水平有多高？
- 年终企业的固定资产有多少？
- 2000年企业的销售收入是多少？
- 去除了销售税金和销售费用后的毛利有多少？
- 公司2000年的营业净利润是多少？
- 年末企业的现金及现金等价物有多少？
- 2000年由于经营所得到的现金流量净额为多少？

预算工作的基本目的和流程

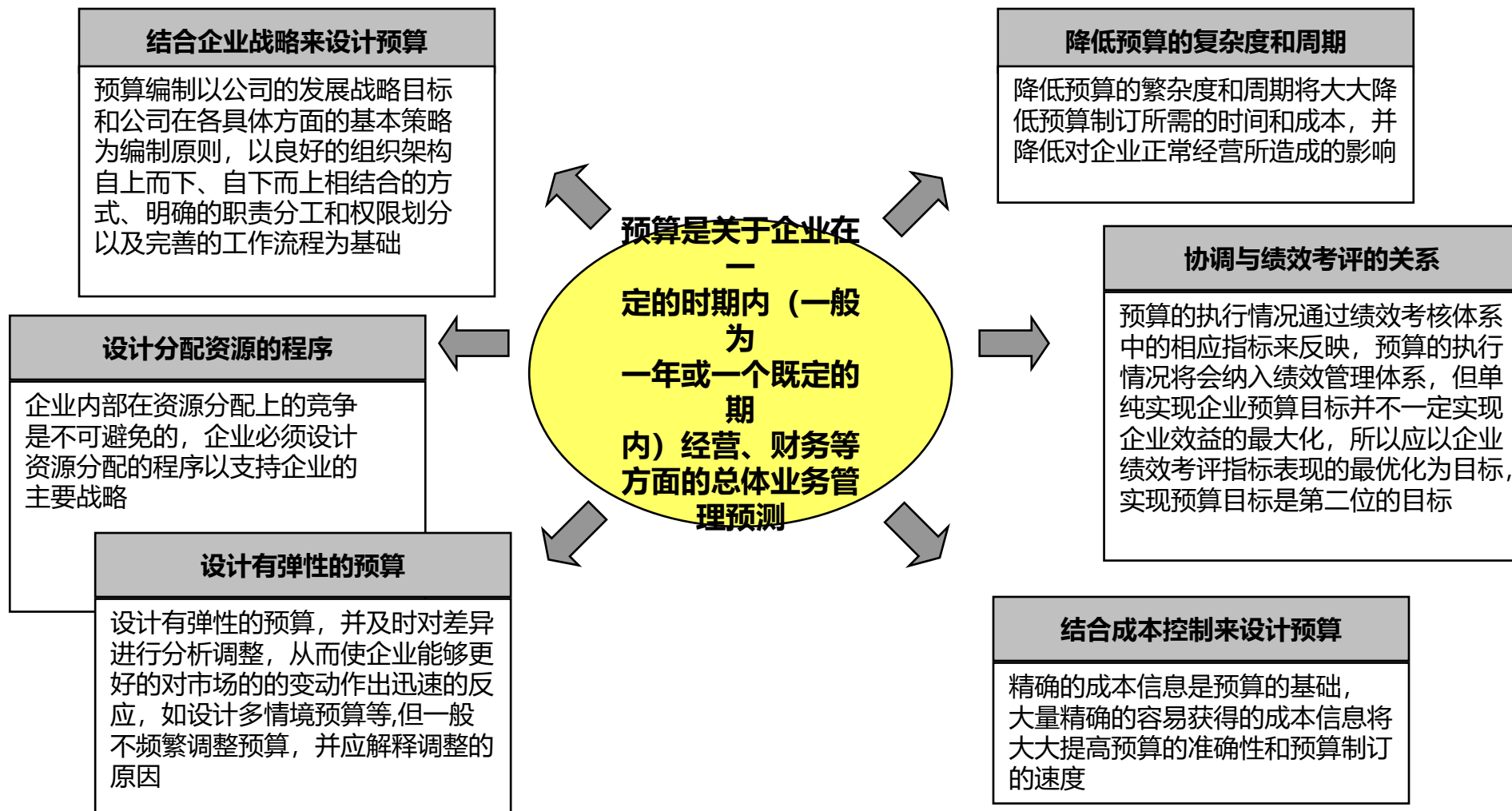
预算的概念及作用

- 预算是一种公司整体规划和动态控制的管理方法，是对公司整体经营活动的一系列量化的计划安排
- 细化了公司整体战略发展目标和年度经营计划
- 预算涉及公司所有分、子公司和部门以及各项经营活动，其有效推行为各分、子公司和部门确定了具体可行的努力目标，同时也建立了他们必须共同遵守的行为规范
- 预算是进行事前、事中、事后控制的有效工具，便于管理层在过程中控制和监督业务执行情况，及时发现执行中存在的偏差并确定偏差的大小，预算是执行过程中进行管理监控的基准和参照
- 预算也是分、子公司和部门绩效考核的基础和比较对象

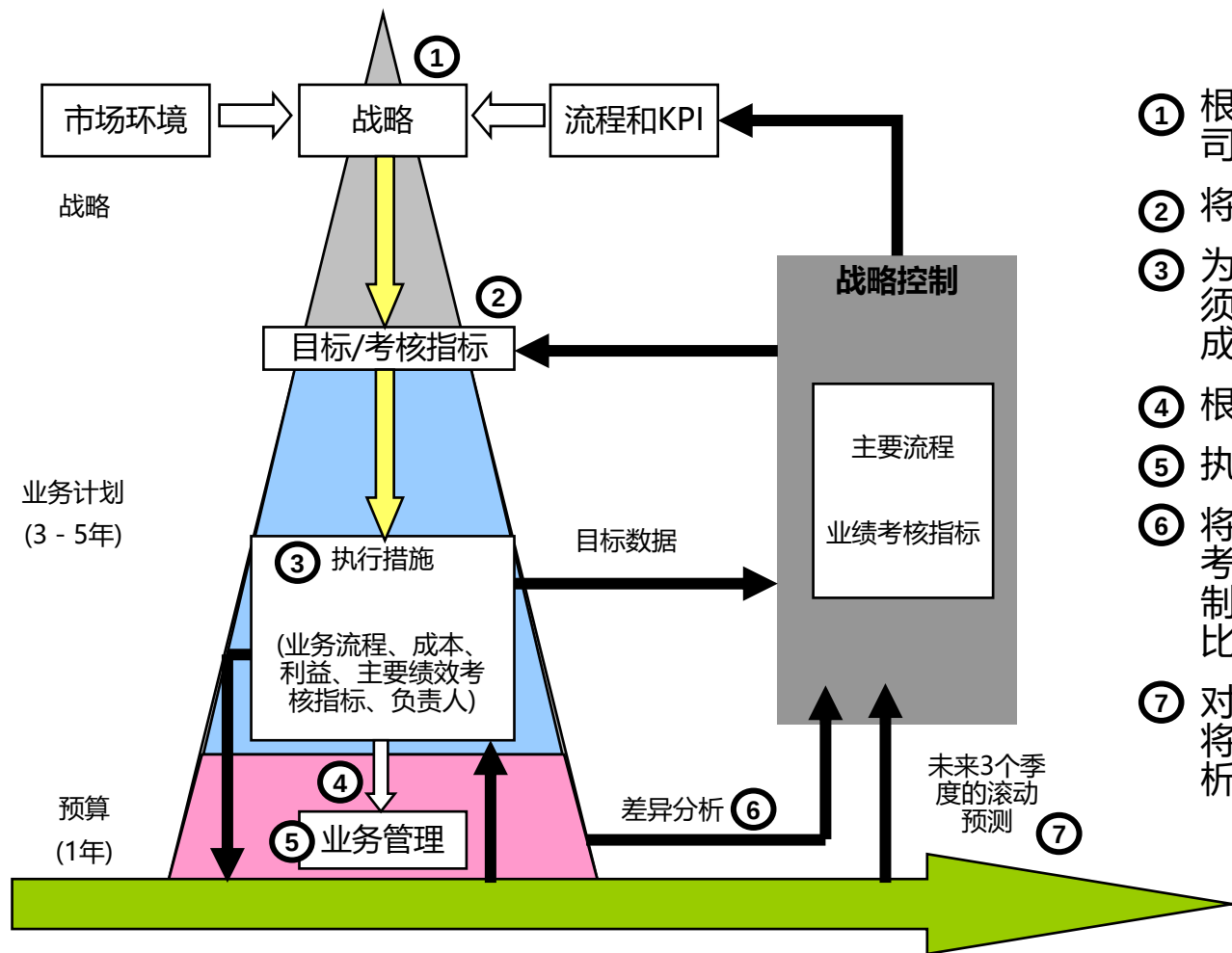
为什么公司要进行预算规划？

- 企业要求领导者制定能实现财务目标的商业计划和预算计划
 - 对于大公司而言是实现利润目标不可缺少的计划手段
 - 了解商务决策的财务影响的关键手段
 - 促使管理者针对有限的资源进行选择
 - 在短期利润管理中，明确容易进行管理的事项
- 股东期望利润和现金收入的增长，良好的计划必不可少
 - 他们依靠公司年复一年稳定的增长
- 需要做出最优的现金投资或是借贷的决定
- 在发放贷款给公司前，债权人要求借款方提供完好的财务规划
- 为制定商务决策提供数据

年度计划和预算的特点

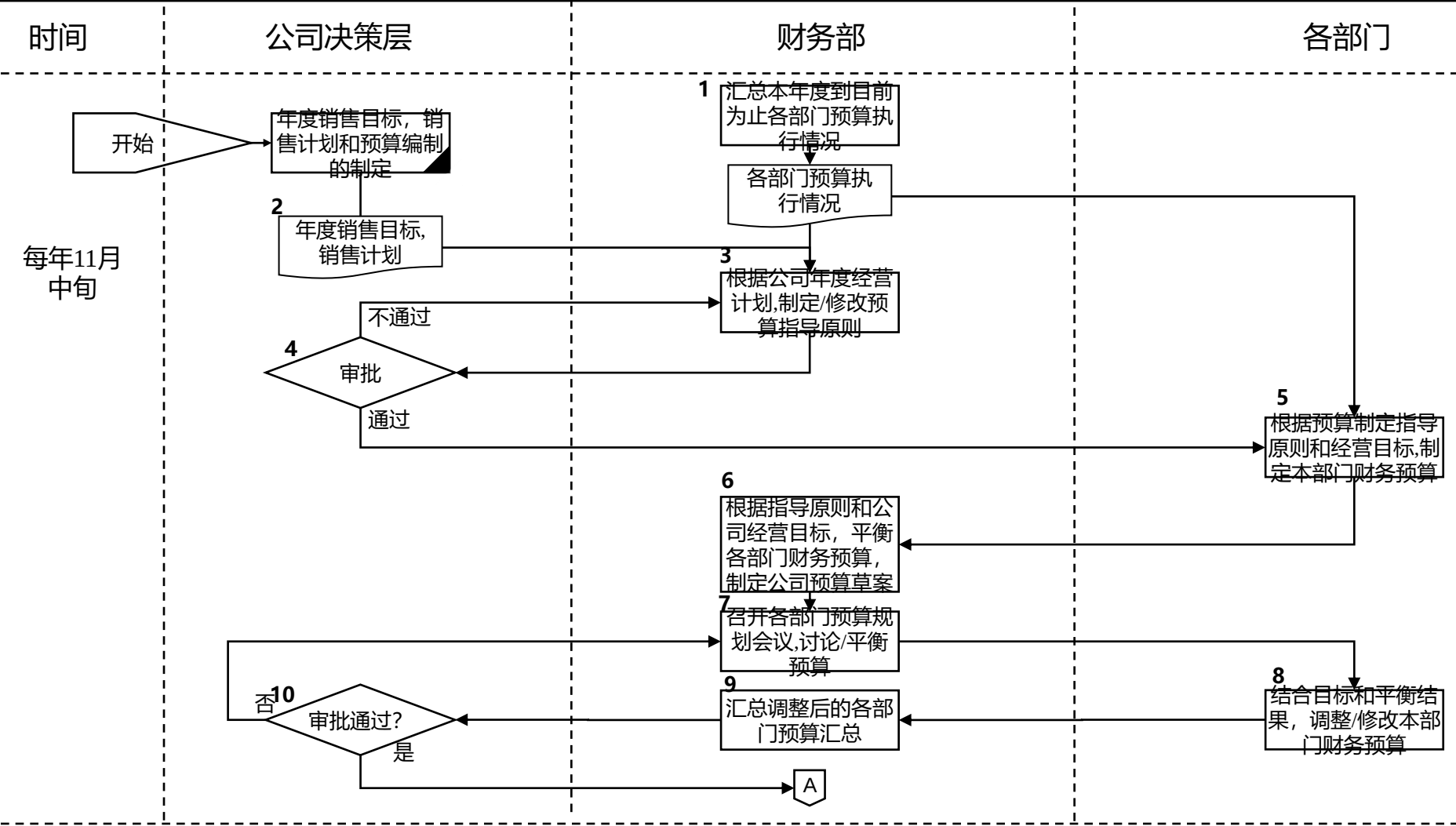


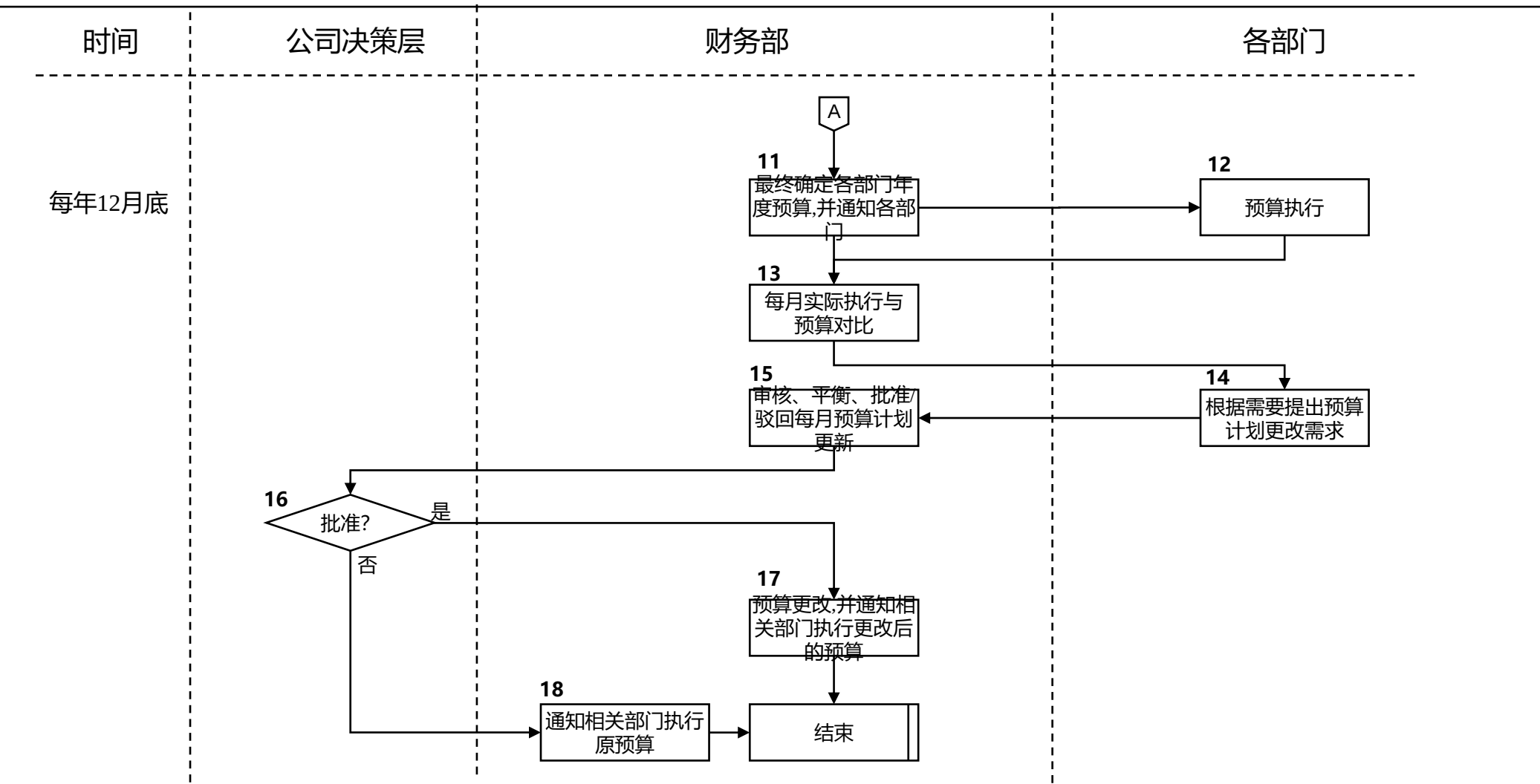
年度计划与预算的管理体系框架



- ① 根据商业环境和内部的能力制定公司战略
- ② 将战略细化到目标和考核指标
- ③ 为实现战略目标和考核指标确认必须执行措施包括业务流程、相应的成本费用、主要的负责部门
- ④ 根据确认的执行措施编制预算
- ⑤ 执行
- ⑥ 将确认的主要的行动及相应的业绩考核指标作为目标数据，并与前述制定的战略目标和考核指标进行对比修正
- ⑦ 对预算执行情况按月进行检查，并将目标数据和实践数据进行差异分析找到问题的原因从而加以改进

年度计划与预算制定的工作流程





计划与预算的信息来源

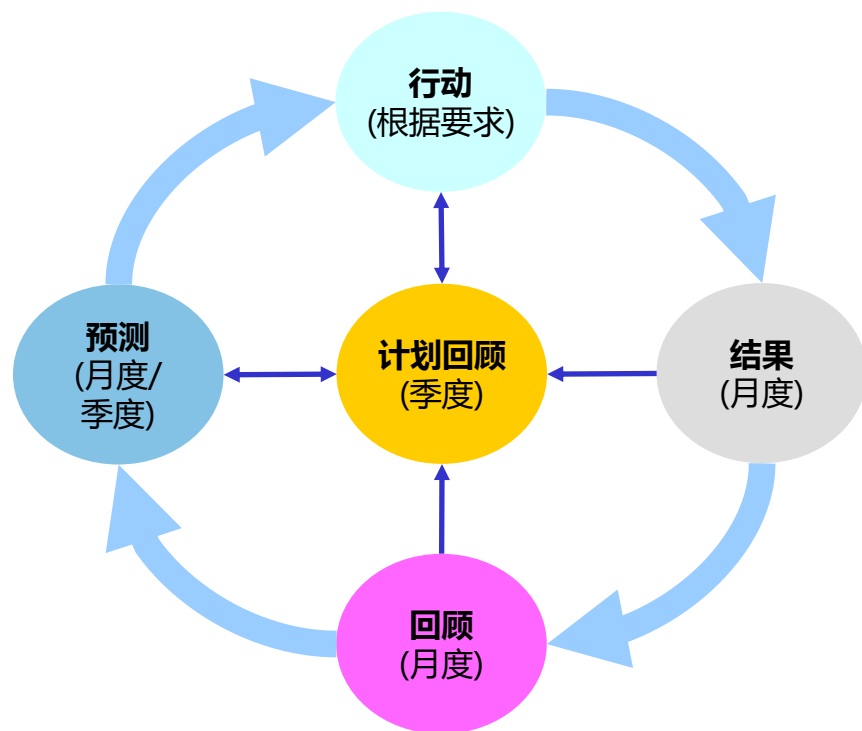
各相关部门提供以下信息：

- 销售计划
 - 根据历史的产品销售数量，结合市场趋势和产品定价，制定年销售量的预测
- 价格预测
 - 公司结合政府部门对产品的限价、公司定价策略、本年的实际价格以及业务员对未来市场的预测等等因素，制定价格预测
- 产品成本计算
 - 根据销售量计划，结合产品的生产工艺和物料单，计算产品的成本，并分析成本构成
- 间接费用计划
 - 营销部、财务部和总经理办公室等销售和管理部门制定间接费用预算

我们如何管理好预算？

- 周期性的差异分析
 - 标准成本和差异
 - 预算和实际情况
 - 预测和实际情况
- 关键是要理解驱动力
 - 时机/季节性
 - 商业环境和消费者

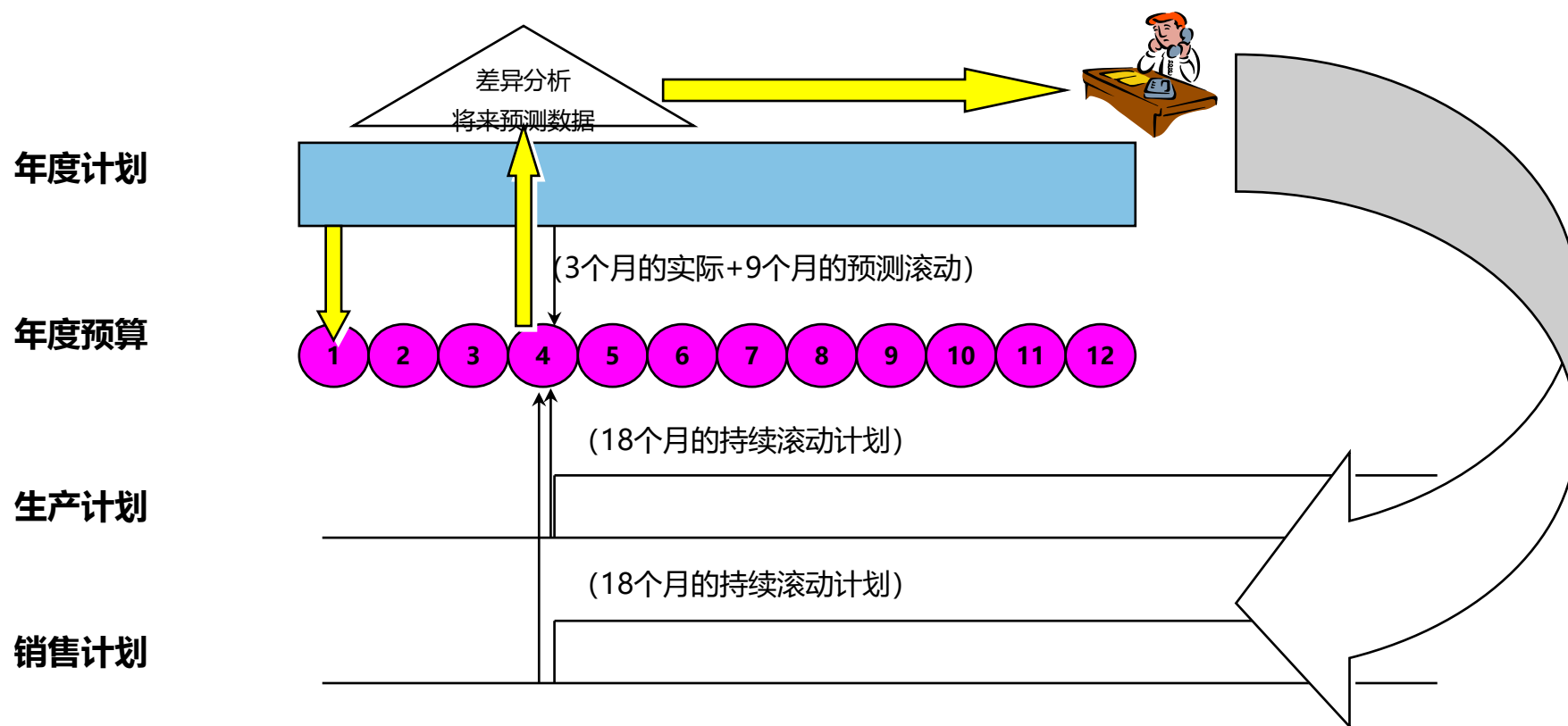
持续计划与预测



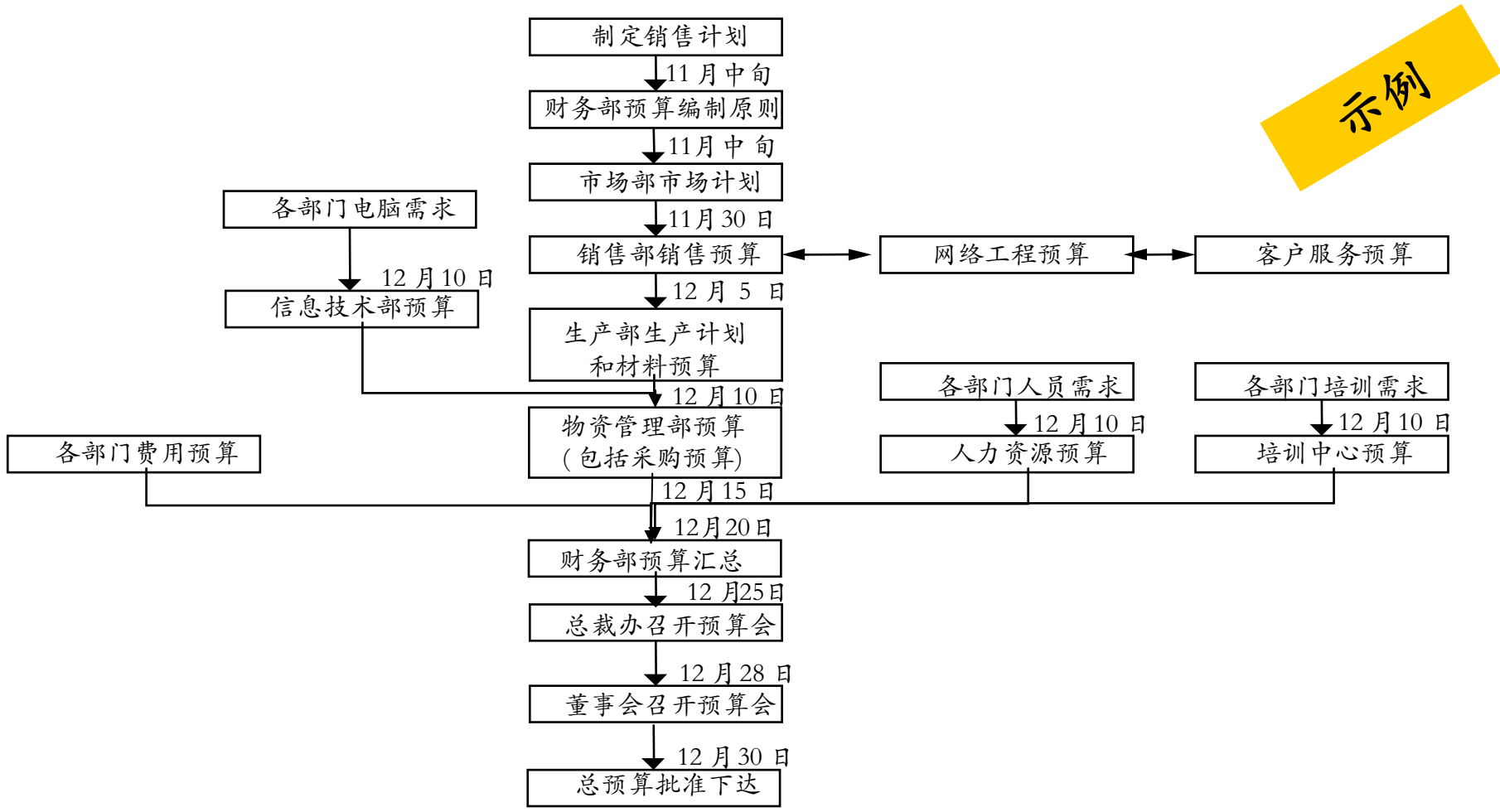
- 建议第一步是实施年度计划与预算:
 - 比方说, 每年回顾5年计划
 - 第一年成为预算 – 加入更多细节
 - 由财务控制流程但是每个领域提供它自己的数据
 - 短期内可以使用电子数据表
 - 在开发计划与预算时财务保障不同业务领域之间的协调
 - 由财务部门进行对计划与预算的关键回顾
- 持续计划与预测
 - 组织要有随市场条件变化而变化的灵活性
 - 组织预测

年度计划、预算和滚动的生产销售计划相结合

生产和销售部门制定的18个月的滚动计划汇总到财务，财务截取其中本年的计划。通过对实际和预算的差异分析和对未来预测数据的汇总，滚动建议调整年度预算。并将分析上报到管理层，管理层以这些分析报告为参考，对以后的生产销售计划和预算的调整作出决策



预算编制工具-预算编制应具备明确的时间表



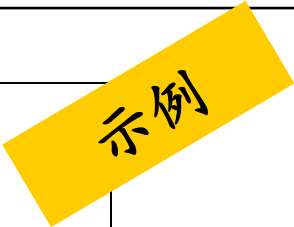
预算编制工具-预算表格示例

文件编号	文件名称	编制部门	编制人员
F-02-001-002	各部门预测目标值比较分析	财务部	部门经理
F-02-002-001	产品广告宣传费预算	市场部	部门经理
F-02-002-002	产品展览费用预算	市场部	部门经理
F-02-002-003	企业形象费用预算	市场部	部门经理
F-02-002-004	公共关系费用预算	市场部	部门经理
F-02-002-005	市场调研费用预算	市场部	部门经理
F-02-002-006	客户满意度调查预算	市场部	部门经理
F-02-002-007	产品销售收入预算一分产品	销售部	部门经理
F-02-002-008	货款回收预算一分客户	销售部	部门经理
F-02-002-009	产品销售收入预算一分区域	销售部	部门经理
F-02-002-010	销售费用预算	销售部	部门经理
F-02-002-011	固定资产需求预算	各部门制做，	部门经理
F-02-002-012	办公费预算	各部门	部门经理
F-02-002-013	咨询费预算	各部门	部门经理
F-02-002-014	差旅费预算	各部门	部门经理
F-02-002-015	部门业务招待费预算	各部门	部门经理
F-02-002-016	其他费用预算	各部门	部门经理
F-02-002-017	部 门人员需求计划	各部门	部门经理
F-02-002-018	部门人员调整计划	各部门	部门经理
F-02-002-019	部 门人员晋升计划	各部门	部门经理
F-02-002-020	部门员工培训申请表	各部门	部门经理
F-02-002-021	新研发项目预算	技术中心	部门经理
F-02-002-022	现有研发项目预算	技术中心	部门经理
F-02-002-023	分产品生产计划	计划调度室	部门经理
F-02-002-024	生产计划	计划调度室	部门经理

文件编号	文件名称	编制部门	编制人员
F-02-002-025	原辅材料需求预算	计划调度室	部门经理
F-02-002-026	生产性低值易耗品需求预算	计划调度室	部门经理
F-02-002-027	子公司投资收益预算	投资管理部	部门经理
F-02-002-028	投资变动预算	投资管理部	部门经理
F-02-002-029	投资预算	投资管理部	部门经理
F-02-002-030	投资收益预算	投资管理部	部门经理
F-02-002-031	工资预算	人力资源部	部门经理
F-02-002-032	工资附加费预算	人力资源部	部门经理
F-02-002-033	奖金预算	人力资源部	部门经理
F-02-002-034	人员招聘费用预算	人力资源部	部门经理
F-02-002-035	人员解聘费用预算	人力资源部	部门经理
F-02-002-036	人员退休费用预算	人力资源部	部门经理
F-02-002-037	人员培训费用预算	人力资源部	部门经理
F-02-002-038	人身保险费预算	人力资源部	部门经理
F-02-002-039	应付福利费增减变动预算	人力资源部	部门经理
F-02-002-040	库存物资结存	储运部	部门经理
F-02-002-041	运输费预算	储运部	部门经理
F-02-002-042	备品备件需求预算	设备能源部	部门经理
F-02-002-043	大修理预算	设备能源部	部门经理
F-02-002-044	固定资产报废清理计划	设备能源部	部门经理
F-02-002-045	资产调拨计划	设备能源部	部门经理
F-02-002-046	日常修理费预算	设备能源部	部门经理
F-02-002-047	基建、技改预算	设备能源部	部门经理
F-02-002-048	一、二次能源需求预算	设备能源部	部门经理
F-02-002-049	原辅材料采购预算	采购部	部门经理

示例

预算编制工具-预算表格示例（续）



全面预算

F-02-002-007

销售收入预算—各客户分产品

编号:

制表部门

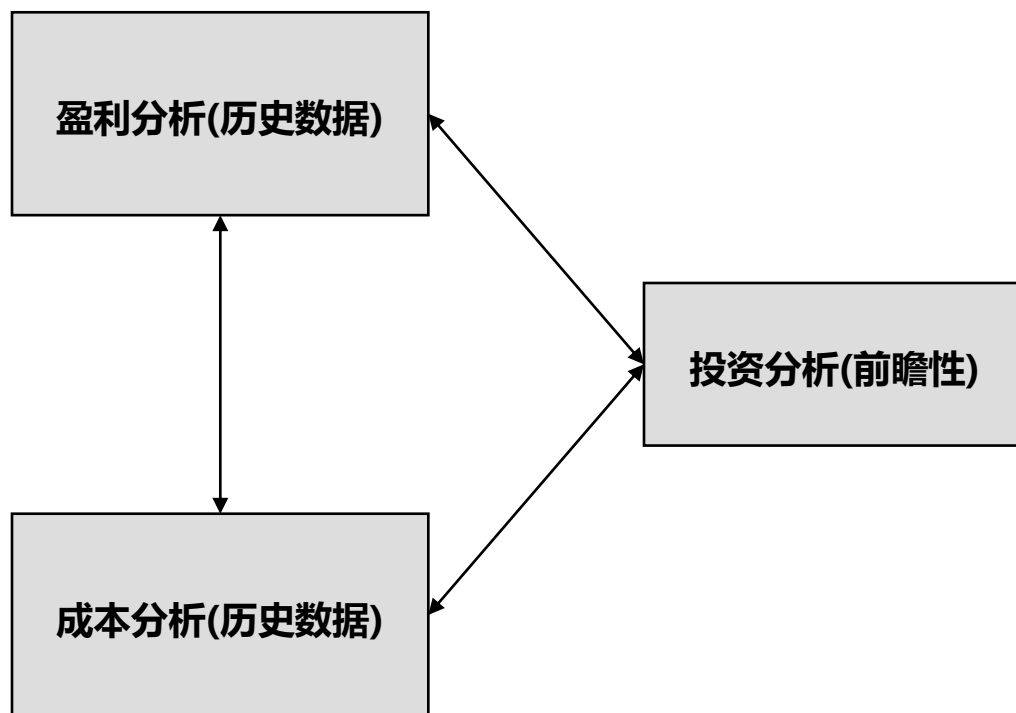
日期

单位

客户	产品项目	预算年度合计			一月			二月			三月			四月			五月			六月			七月			八月			九月			十月			十一月			十二月		
		销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入						
	产品项1																																							
	产品项2																																							
	产品项3																																							
																																								
	总计																																							
制表人																																								
部门经理:																																								
主管副总:																																								
会计主管:																																								
财务部经理:																																								
财务主管副总:																																								

基本的财务管理分析概念和工具

财务分析的目的是分析现有的问题并对短期的策略问题提出解决方案并支持企业长期的价值最大化



企业的盈利情况可以从几个层面研究

整体企业盈利情况

企业在赚钱吗?

企业一直在赚钱(亏钱)吗?

企业利润占整体销售的百分比是多少?

人均利润率是多少?

企业利润占总投入资产的百分比如何?

企业与其他企业相比如何?

为什么?

产品盈利情况

产品盈利吗?

该产品与其它产品系列相比如何?

与竞争对手相比如何?

客户盈利情况

企业在给该客户提供服务是盈利吗?

该客户对于企业来说的终身价值如何?

相对应的利润如何?

还有哪些客户是企业有价值的目标?

得到这些客户的成本如何?

下列的财务指标是了解企业财务情况的最好的数据,关键是学会用这些指标进行横向和纵向的比较

比率名称		公式		代号	衡量什么?
利润率	资本回报率	=	$\frac{\text{净利润}}{\text{股东权益}}$	= ROE	衡量资本投放的效率, 如企业在投入资金和资源后得到多少的回报?
	资产回报率	=	$\frac{\text{净利润}}{\text{资产}}$	= ROA	资源的分配和调整的效率,如每元的资产产生多少的回报?
	资产周转率	=	$\frac{\text{销售收入}}{\text{资产}}$		资本密集程度,如每元的资本带来多少的销售?
	毛利率	=	$\frac{\text{毛利}}{\text{销售收入}}$	= ROS (毛)	每元销售可以进行固定成本和净利润分配的比率
	净利润率	=	$\frac{\text{净利润}}{\text{销售收入}}$	= ROS (净)	每元销售对应的利润

*净利润为税后净营运利润率

了解企业的总体盈利情况还不够,还应通过了解盈利情况的组成部分来明白为什么能盈利和如何盈利的?

$$\text{资本回报率} = \frac{\text{净利润}}{\text{股东权益}}$$

$$= \frac{\text{净利润}}{\text{销售收入}} \times \frac{\text{销售收入}}{\text{股东权益}}$$

$$= \frac{\text{净利润}}{\text{销售收入}} \times \frac{\text{销售收入}}{\text{资产}} \times \frac{\text{资产}}{\text{股东权益}}$$

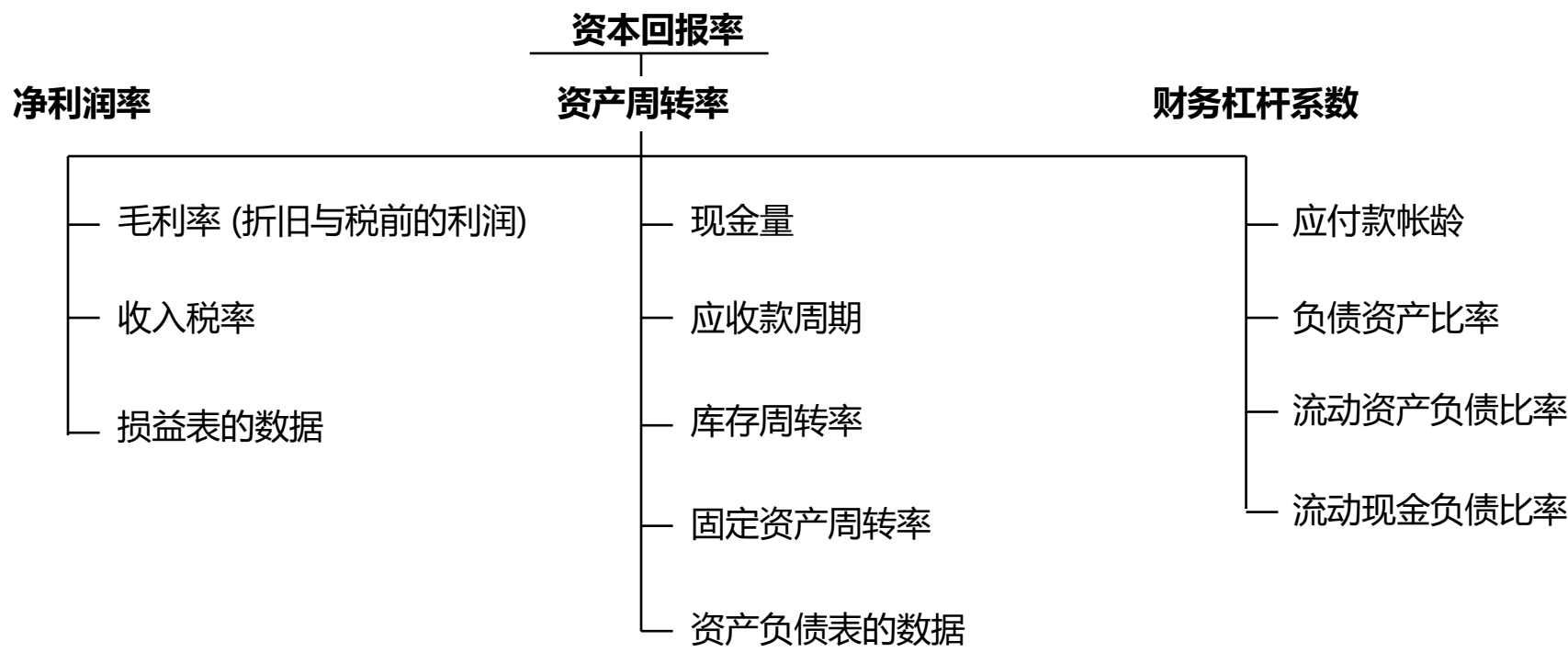
$$= \text{净利润率} \times \text{资产周转率} \times \text{财务杠杆系数}$$

管理人员可以通过三种方式影响资本回报率:

- 净利润率
- 资产周转率
- 财务杠杆系数

我们可以把指标分为三层，从上至下对于企业进行剖析

中间的三个指标表明了有哪些重要的业务指标对于资本回报率产生了重要的影响，下层的比率表明了对于资产负债表和损益表的内容的影响如何可以影响资本回报率



另外一个估量企业盈利水平的指标为经济价值创造能力，EVA

EVA 是企业资本的回报扣除资本成本后的价值

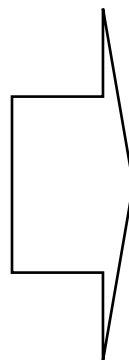
$$\text{EVA} = (r - K) * \text{资本总量} = (\text{资本投资回报率} - \text{加权平均资本成本率}) * \text{资本总量}$$

举例:

资本总量 \$1,000

加权平均资本成本率, K 15%

资本投资回报率, r 25%



$$\begin{aligned} \text{EVA} &= (r - K) * \text{资本总量} \\ &= (25\% - 15\%) * \$1,000 \\ &= \mathbf{\$100} \end{aligned}$$

进行成本分析有很多方法，根据不同的需要进行选择非常重要

业务体系

企业重要的现金和投资的成本组合如何？

与竞争对手相比如何？

是否可以在不牺牲客户利益的同时得到较为有利的成本结构？

新的技术会明显改变成本吗？

客户市场划分

不同的客户回引起成本水平的不同吗？

竞争对手的成本水平如何？

满足客户需要的的合理成本水平应该如何？

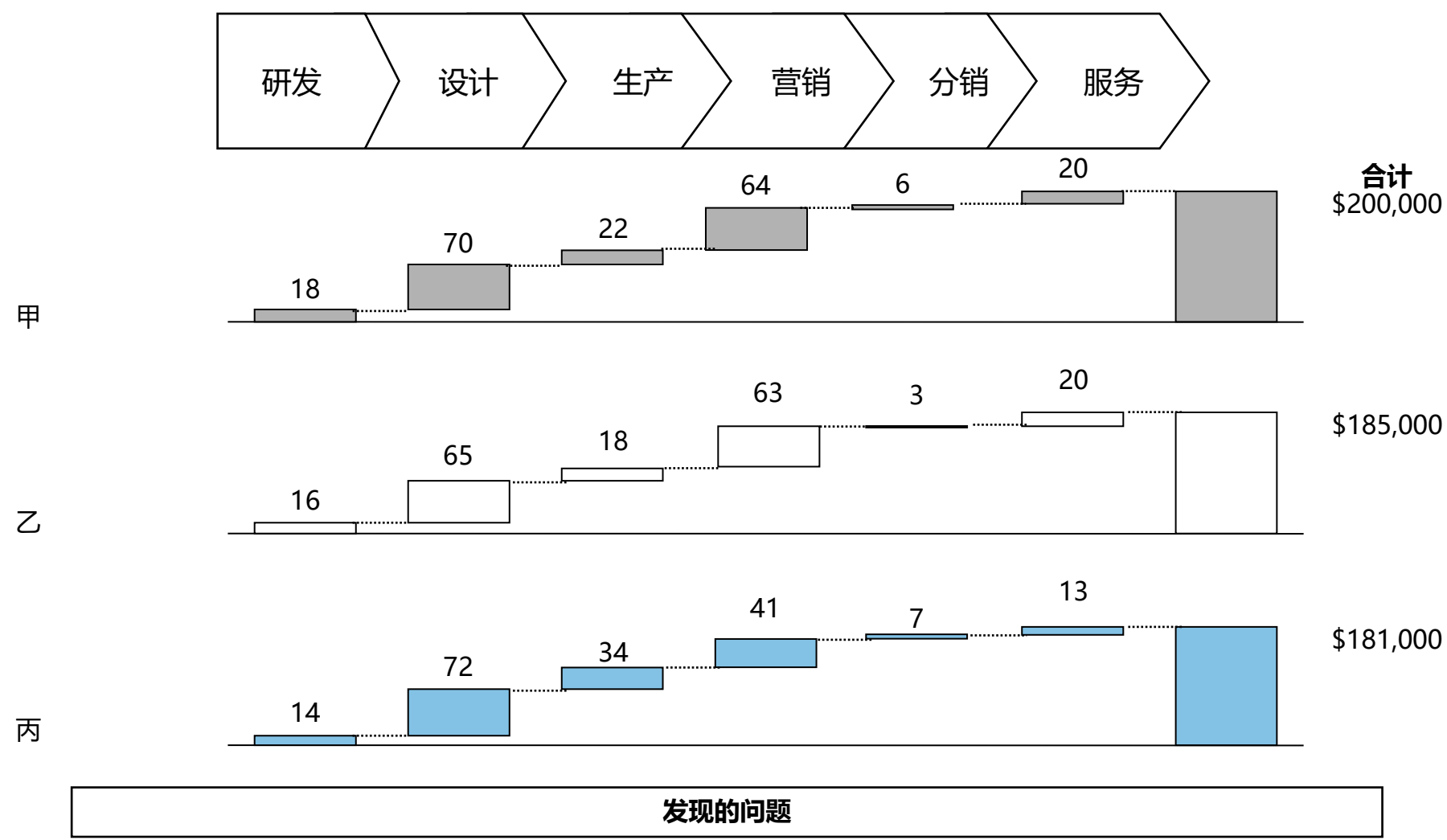
行业结构

有什么样的环境因素会对于成本结构有很大的影响？

该影响对于对手的利润和增长影响大小如何？

竞争对手的做法对于行业的成本结构有什么潜在的影响？

经济结构的比较使得可以对于整体成本和内部成本的组成进行分析



投资分析通常被用作对于投资决策的支持

投资分析可以帮助回答如下的投资问题：

1. 将来的回报在考虑了风险后是否与现在的投入相匹配
2. 分析建议的投资是否为达到目的的最有效手段

与注重于历史数据的盈利分析和成本分析不一样，投资分析注重于对于投资项目将来的价值的估计

常用的工具包括：

- 净现值法 (NPV)
- 内部投资回报率法 (IRR)
- 经济价值增加法 (EVA)

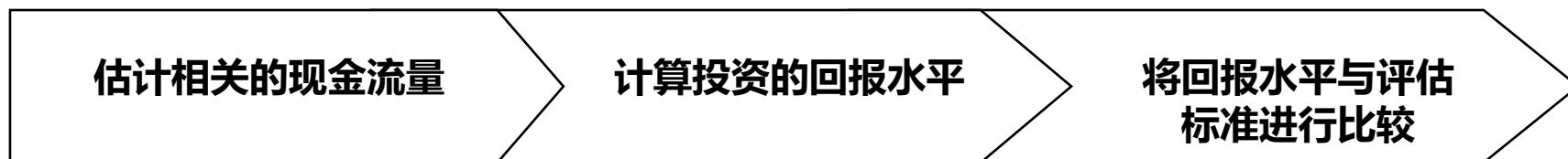
投资分析提供了定量的分析框架来分析投资的机会，主要用于对企业策略分析框架的补充

投资分析的优点

当在选择不同的投资和策略方向时非常有用：

- 可以将投资的机会进行量化分析
- 帮助进行“干/不干”的决策
- 基于定量的指标对于投资机会/战略选择进行优先化

投资机会分析一般分为三步进行



基于经验进行估算

对于项目经济回报的总结

评估标准通常是公认的或者企业内部认可的标准

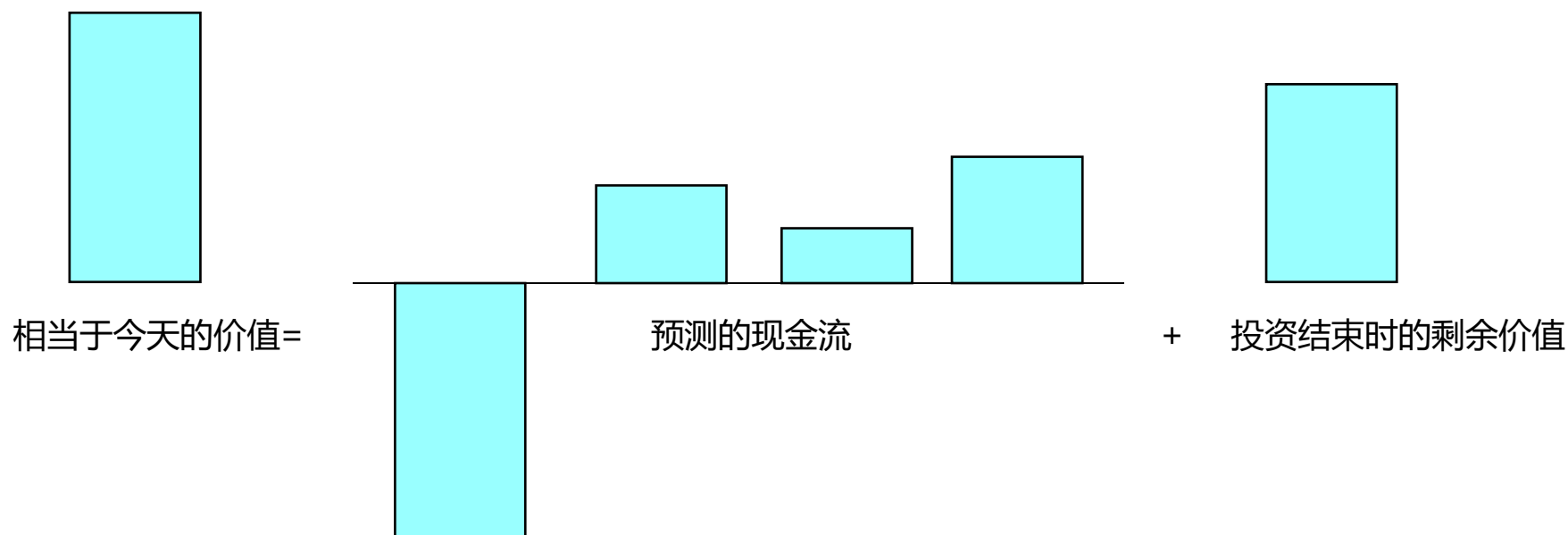
投资项目的举例:

- 新产品推广
- 在新市场推广现有产品
- 实行新的营销政策
- 建立新厂以提高产能
- 并购对手

投资的目的是为企业的股东创造价值

估计现金流:对应的投资时限和最终剩余价值

价值等于所有的投资回报减去成本，因此必须对于投资期限内的现金流进行估计，并同时估算项目结束时剩余投资的价值



分析的第一步是了解计算价值所需的数据

估算现金流

- 前期投入需要多少？
- 投资的时限应为多少？
- 项目结束时的剩余价值为多少？

假设有A和B两个投资方案： A 为自我投入， B为购并



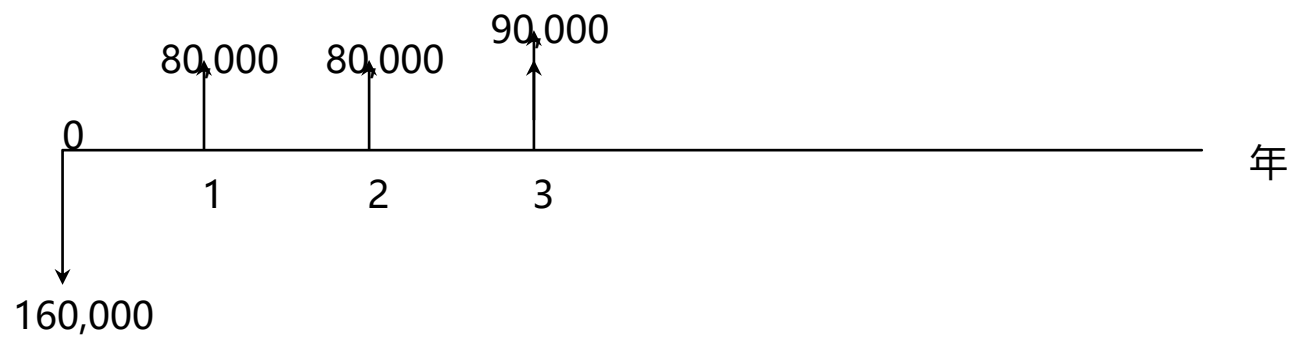
举例:

	自我投入	购并
自我投入成本	\$160,000	\$0
购并成本	0	\$210,000
年度税后现金结余	\$80,000	\$64,000
项目生命周期	3	6
3年后的价值	\$10,000	\$100,000
6年后的价值	0	\$25,000

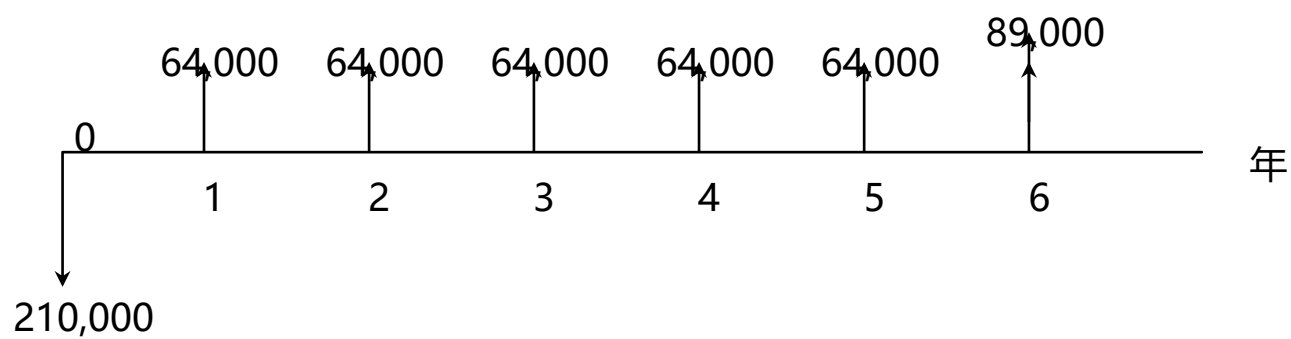
然后可以用图表来反映投资情况

现金流图表

自身投入的假设



并购的假设



对于现金流量进行估算后则可以估算投资的回报

回报期与会计的投资回报率

通常用到的方法有两种:

- 回报期: 企业需要多久才能收回前期的投入
- 会计学上的投资回报率: 平均年现金流入量与总现金流出量的比值

举例

回报期	=	$\frac{\text{总投资额}}{\text{年现金流}}$	会计学上的投资回报率	=	$\frac{\text{平均年现金流入量}}{\text{总现金流出量}}$
回报期 (A)	=	$\frac{160,000}{80,000} = 2.0$	会计学上的投资回报率 (A)	=	$\frac{83,333}{160,000} = 52.1\%$
回报期 (B)	=	$\frac{210,000}{64,000} = 3.3$	会计学上的投资回报率 (B)	=	$\frac{68,167}{210,000} = 32.4\%$

正确的投资回报应该反映金钱的时间价值

通常由于三个原因需要对于金钱的时间价值进行考虑:

- 通货膨胀会降低未来的资金的购买能力
- 对于将来可以收到的回报是与时间有关系的，时间越长风险越大
- 机会成本也与时间有关，等待未来的回报时相当于放弃了马上的回报

金钱的时间价值使得我们在考虑项目的回报时不能直接将每年的回报直接相加，而必须算出折扣后的价值

因而回报期与会计的投资回报率都不能反映正确的投资价值:

- 回报期对于超过回报期的现金流变化情况反映不明显，投资的剩余价值不予考虑
- 会计的投资回报率对于现金流的时间长短不明显

举例说明金钱的时间价值，假设你现在有1元钱

A 如果你不存入银行（假设无通货膨胀）			
	第一年	第二年	Yr 3第三年
\$1.00	1.00	1.00	1.00
B 如果你将它存入银行（假设银行利息5%）			
	第一年	第二年	第三年
\$1.00	1.05	1.10	1.16
C 现实是我们生活在一个有通货膨胀、货币贬值的环境中（假设通胀率5%）			
	第一年	第二年	第三年
\$1.00	0.95	0.91	0.86

用来调整将来的现金流的系数称为折现率

折现率

折现率使得我们可以估算项目投资的现金流的净现值；这是进行投资分析需要的最后的数据

折现率可以通过两种方法进行理解：

1. 加入公司有现金，则它等与企业资本的投资机会成本
2. 如果企业要举债，则它等与投资者的投资机会成本

净现值 (NPV) 代表了投资方案所有的收益和成本的影响, 同时考虑了投资的最终剩余价值和金钱的时间成本

- NPV > 0, 投资可以接受
- NPV < 0, 拒绝投资
- NPV = 0, 投资收益很少

计算公式

$$\text{NPV} = C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

C_0 = 初期投资
 C_t = 未来的现金入帐
 t = 时间
 r = 折现率

举例, 假设折现率为 10%:

自身投资方案的NPV

$$\begin{aligned} &= -160,000 + \frac{80,000}{(1+.10)^1} + \frac{80,000}{(1+.10)^2} + \frac{90,000}{(1+.10)^3} \\ &= -160,000 + (72,727 + 66,116 + 67,618) \\ &= -160,000 + 206,461 \\ &= \boxed{\$46,461} \end{aligned}$$

购并方案的NPV

$$\begin{aligned} &= -210,000 + \frac{64,000}{(1+.10)^1} + \frac{64,000}{(1+.10)^2} + \frac{64,000}{(1+.10)^3} \\ &\quad + \frac{64,000}{(1+.10)^4} + \frac{64,000}{(1+.10)^5} + \frac{89,000}{(1+.10)^6} \\ &= -210,000 + (58,182 + 52,893 + 48,084 + 43,713 + 39,739 + 50,238) \\ &= -210,000 + 292,849 \\ &= \boxed{\$82,849} \end{aligned}$$

通过对于NPV的比较，可以作出对于投资方案的评估

自身投资A方案的NPV= \$46,461

购并B方案的NPV= \$82,849



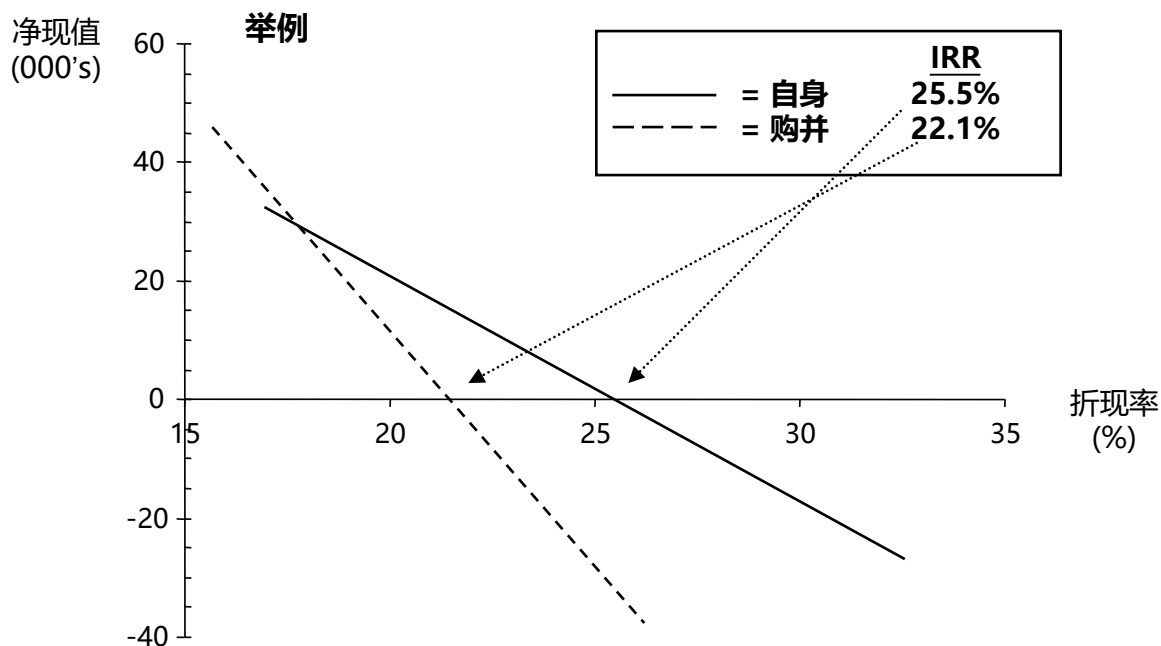
选择B方案

由于NPV非常容易受折现率和投资剩余价值的影响，进行敏感性分析可以帮助了解项目的风险

另外一个衡量的指标为内部投资回报率（IRR）

内部投资回报率是单个项目的净现值为0时对应的折现率，可将其与资本的机会成本， k ,进行比较

- $IRR > K$, 投资可以接受
- $IRR < K$, 拒绝投资
- $IRR = K$, 投资收益很少



练习四：现金流计算

你决定进行一项投资：花费5千万购入一台设备，该设备有效使用期为5年。以下是你估计的5年内利润、销售收入及原料开支。假设年折现率为10%

百万元

	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
利润/（亏损）	(10)	60	120	115	150
原料应付款	50	150	200	250	300
应收款	100	300	500	600	700

你每年的现金流是多少？

	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
应付账款增长 (减少)					
应收账款减少 (增加)					
营运资本净变值					
资本					
营运资本净变值					
利润/ (损失)					
折旧					
年现金流量					

答案

	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
应付账款增长（减少）	50	100	50	50	50
应收账款减少（增加）	(100)	(200)	(200)	(100)	(100)
营运资本净变值	(50)	(100)	(150)	(50)	(50)
资本	(50)				
营运资本净变值	(50)	(100)	(150)	(50)	(50)
利润/（损失）	(10)	60	120	115	150
折旧	10	10	10	10	10
年现金流量	(100)	(30)	(40)	75	110