

一、财务思维：帮助业务赚钱

财务思维，本质上是成本利润意识——在有新业务或投资项目时，能帮业务算好账，让公司赚到钱。

Linda 是一家集团公司的工厂负责人。客户有新需求，公司需生产一款新产品。综合评估后，新建生产线成本太高，采用外协加工更划算。公司找到一家符合条件的工厂，进入价格谈判环节。对方财务经理准备了详细的成本估算报表，要求在此基础上增加一定利润。

出乎意料的是，谈判前 Linda 已通过现场调研和私下走访，对工厂设备折旧、员工工资等数据了如指掌，甚至比对方财务经理更了解他们的成本。谈判中，她帮助公司业务部占据主导地位，以理想价格拿下合同。

财务远不止记账出报表、报税审批，更能在业务中发挥大作用。若能帮业务赚回几百上千万，老板怎能不心动？

二、主动沟通：用专业知识解决问题

一位外企财务总监分享了她的经历：公司与一家大型综合超市有长期合作，超市每年有返点、促销等费用项目。接手时她发现一个不合理现象——超市要求对这些费用单独开票，而非在销售发票中作为折扣体现。

与业务部门沟通后发现，这个问题已存在很长时间，前任财务多次要求业务去协商但未能解决。她主动与对方财务经理从财务视角沟通，了解到对方这样做仅是内部业绩考核需要。于是她梳理了财务模型，评估现有开票方式的税务风险，以及改用现金折扣方式对双方现金流的影响。最终，超市方财务经理与本公司税务部门沟通后，意识到税务风险，采纳了她的方案。

这不仅降低了税务风险，每年还能节约几百万美元税金支出。

财务发现问题时，不应一味认为是业务的事，而应多一分主动，借助专业知识帮助业务解决难题。帮业务就是帮老板，自然能让老板更看重财务、更看重你的能力。

三、销售绩效分析：用数据说话

3.1 统计历史销售数据

若要重新梳理销售业务绩效评价体系，统计近两三年销售数据十分必要，包括：

销售部门招待费和差旅费对应的客户明细

业务员每个客户贡献的收入或毛利

业务员每个客户的回款情况

通过这些统计表，可以判断：哪个业务员的客户对毛利贡献大，哪个毛利最低，谁的业绩最好，谁的总毛利最高且回款好，谁只见花钱没见订单，谁的业绩增长最快，谁的投入产出比最高——这些都是客户评价和销售绩效常用的指标和数据来源。

3.2 异常分析与数据警示

仅做到常规数据分析还不够。财务在业绩评价中的作用不仅是提供结果，更要发现数据中的异常和绩效体系的欠缺。

以业务招待费为例：通常销售员招待的是有采购意向的客户，一定时间内会逐渐带来订单。

若某个业务员的招待费和差旅费中没有潜在客户，可能是客户量在萎缩或虚列了客户名称。

若有长期多次招待潜在客户但无订单成交的情况，金额大的可能需要审计介入。

同样，若某个业务员业绩增长很快但毛利贡献低，也需重点关注。

3.3 多角度综合考量

与业务不直接相关的数据也应作为综合考量依据。例如，分析业务员薪酬变化与业绩贡献的关系，可从结果验证绩效体系是否合理。若数据不匹配，绩效体系和销售经理的团队管理理念都可能存在改善空间。

另一项关键信息是业务员额外的资源占用情况：是否因某个销售员的订单让其他人放弃订单？订单计划不合理是否导致额外成本？销售员的业绩是否有其他因素（如大客户是公司管理层维系的）？这些都需要综合考量。

四、成本费用体系搭建与决策分析

以广告文化公司 A 公司为例，该公司有三个事业部：视频广告事业部、企业文化事业部、企业咨询事业部。

4.1 搭建成本费用体系

视频广告事业部的成本费用科目如下：

序号 成本费用科目 属性 核算内容
1 外包成本 成本类 视频广告外部制作费用
2 直接人工成本 成本类 视频广告人工薪酬、福利等
3 媒介收费 成本类 视频投放至电视台、网络等媒介收费
4 软件折旧 成本类 制作视频广告相关软件折旧
5 其他成本 成本类 其他所有成本（简化处理）
6 广告宣传费用 费用类 为引流投放的广告支出
7 工资薪酬费用 费用类 非直接人工的人员薪酬福利
8 房屋租金 费用类 事业部场地租金
9 销售提成 费用类 销售人员提成
10 其他费用 费用类 其他费用（简化处理）

4.2 成本费用性态分析

将成本费用按性态分类：固定支出 291 万元，变动支出 410 万元。

序号 成本费用科目 属性 金额（万元）
1 外包成本 变动成本 502
2 直接人工 变动成本 1003
3 媒介收费 变动成本 1004
4 软件折旧 固定成本 1005
5 其他成本 固定成本 56
6 广告宣传费 固定费用 507
7 工资薪酬 固定费用 9
8 销售提成 变动费用 160
9 其他费用 固定费用 6

4.3 编制管理用利润表

11 月份视频广告事业部收入 750 万元，管理用利润表如下：

科目 金额（万元） 备注
营业收入 750
营业成本 355
固定成本 105
变动成本 250
毛利 395
毛利率 52.67%
期间费用 346
变动费用 160
固定费用 186
营业利润 49
营业利润率 6.53%

4.4 计算边际贡献率与盈亏平衡点

变动成本率 = (变动成本 + 变动费用) / 营业收入 = 54.67%

边际贡献率 = 1 - 变动成本率 = 45.33%

盈亏平衡点收入 = (固定成本 + 固定费用) / 边际贡献率 = 641.91 万元

4.5 盈亏敏感系数

盈亏敏感系数 = 实际营业收入 ÷ 盈亏平衡点收入

≤1.25: 盈利易亏型企业

1.25~1.50: 盈亏稳健型企业

1.5: 盈利强劲型企业

4.6 提高盈利. 拔高收入: 改变运营模式, 扩大营业收入

降低成本: 找出可控成本, 如通过人员效率分析精简人员、控制成本

4.7 利润管理三板斧与九宫格

利润管理三板斧: 产品维度、团队维度、客户维度。

以产品维度为例, 编制产品利润表:

产品	收入	成本	利润	利润率	收入占比
A 产品	123408	367.48%	7.51%		
B 产品	230120	11047.83%	14.04%		
C 产品	345434	-89-25.80%	21.06%		
D 产品	546346	20036.63%	33.33%		
E 产品	394345	4912.44%	24.05%		
合计	1,6381,285	35321.55%	100%		

通过此表可判断哪个产品适合主推, 哪个是夕阳产品, 哪个是“拖后腿”产品。

利润管理九宫格: 以收入为纵坐标、利润率为横坐标, 将各产品放入九宫格不同位置, 一目了然判断每个产品的性质。

五、采购成本降低策略

5.1 供应商受益维度

资金富余时减少承兑比例, 准时付款换取价格折让,

给供应商找更低价的上游供应商, 换取价格下降

借助外部专业知识为供应商降本 (如经验分享会)

长久绑定生产管理水平高的供应商, 协助整改完善

通过飞行检、派驻质检和 IE 工程师协助供应商提升效率和品质

集中散件打包给一家做半成品或部件，增加单个供应商份额

提高份额最大供应商的采购份额，换取价格下降

5.2 包装和运输维度

优化物流方式：三角形物料拼成平行四边形运输，大物料嵌套小物料，方物料嵌套圆物料，减少运送车数。与供应商共同研究最佳装运方式，降本金额共同分享

去除过度包装：评估包装必要性，在无风险前提下更换低成本包装方式

5.3 建立财务核价体系

采购三方比价，选最低价入围

供应商按固定格式填写价格分项

财务在供应商陪同下逐个审核分项，现场测量原材料重量、工序工时等，双方签字确认

对不实成本要求供应商解释，双方认同的价格即为最终价格

5.4 其他降本途径

通过互联网发起设立材料网，与同行组团采购

减少收货时间和流程，专人上下货

研发新产品时让供应商充分参与，吸收设计降本创意

寻求替代物料，与供应商共同研发

每年招标两次（如上半年降价 3%、下半年降价 2%）

参股供应商（需充分了解其潜在负债）

多维度评估供应商绩效，每年末位淘汰

监控物料价格走势，淡季锁定价格或囤积实物

对预期涨价物料与供应商签订协议锁定成本

全阶段砍价（转入前、采购中、采购后）

直接找供应商不找代理商，去掉中间环节

全员降本，建立降本奖励制度

六、成本分析与费用控制技巧

6.1 成本分析基础

经营成本由直接材料、直接人工、制造费用（料工费）三要素构成。成本分析需从三要素出发，通过与预算或标准的对比，实施成本控制及差异分析。

五种差异化分析法：

整体差异化分析：通过损益表、资产负债表、盈亏平衡分析等进行

个别成本差异分析：包括制造成本、销售费用、管理、研发、财务及资本支出

整体预算差异：从总体上分析，从部门入手找原因

量差与价差：数量差异和价格差异

单项差异分析：不能只看总额，要看细目

差异分析的前提条件：

合理目标设定（全面预算要切 2. 成本费用假设设定（标准人工、工时需考虑实际情况）

差异责任归属明确（如销售量突增导致人工材料增加，责任在销售部门而非生产车间）

差异分析的开展步骤：

制作差异分析表格，按期与实际数据与预算比较

设定差异分析标准（并非所有差异都值得控制）

定期报表或汇报，明确责任人并提出改善措施

6.2 费用控制三方面

事前控制：建立各项支出的合理标准，预防成本超支

事后控制：对已发生的成本差异采取修正行为

控制原则：适度原则，避免过度控制

6.3 财务报表分析

资产负债表分析要点：

应收账款周转天数：越少说明变现速度越快

存货周转天数：越低说明销售情况良好

现金周转周期 = 存货周转天数 + 应收账款周转天数 - 应付账款周转天数

利润表分析要点：

毛利率是企业最关心的指标

需关注成本费用率的变化

分析财务报表的目的：

了解公司获利情况及未来发展态势

了解企业短期偿债能力

判断各项费用是否得到适当控制

判断存货是否过量

判断固定资产利用程度是否合理

判断负债金额与所有者权益是否相称

6.4 财务分析比率

短期偿债能力分析：

流动比率 = 流动资产 ÷ 流动负债（理论值 2）

速动比率 = (流动资产 - 存货 - 预付账款) ÷ 流动负债（理论值 1）

资本结构分析：

产权比率 = 负债总额 ÷ 股东权益（小于 1 最安全）

长期资金比率 = (所有者权益 + 长期负债) ÷ 固定资产（需大于 1）

经营管理能力分析：

存货周转率 = 销货成本 ÷ 平均存货

应收账款周转率 = 销货收入 ÷ 应收款项

营业循环 = 存货周转天数 + 应收账款周转天数

固定资产周转率 = 销货收入 ÷ 固定资产

获利能力分析：

毛利率 = 营业毛利 ÷ 营业收入

净利率 = 净利 ÷ 销货收入

所有者权益报酬率 = 税后净利 ÷ 所有者权益

总资产报酬率 = 税后净利 ÷ 资产总额

交叉比率 = 毛利率 × 存货周转率

6.5 制造成本分析

直接原材料分析要点：

根据产品结构和技术规范审定原材料耗用是否符合标准

审查原材料耗用量及损耗率是否正常

抽样查对采购记录，审定原材料单位合理成本

参考历史价格、市场行情或同业采购价格确认合理价格

材料用量差异原因：

产品设计或制造方法变更未调整用料标准

实际耗用量与标准用量不一致

机器或工具变更、检测效率变动

原材料质量低劣、规格不合

多领材料未退库

人员操作疏忽导致废料超标

材料价格差异原因：

市场价格波动

紧急购料导致价格和运费较高

使用替代品

直接人工分析要点：

效率（直接人工成本高低）

工资率

人工工作时间差异原因：

工人调动频繁

制造方法变更

设备故障

送料迟误

材料质量低劣导致返工

工人消极怠工

制造费用差异分析：

价格差异：能耗价格、运费价格、间接人工工资、折旧等

数量差异：间接材料质量低劣、机器临时整修、停工待料或产能过剩

6.6 期间费用控制

销售费用控制：建立预算控制表，按月对比预算与实绩，设置预警机制

管理费用控制：依赖事前预算、事中核准、事后反思。人事费用、租金、折旧、捐赠等均有相应控制方法

研发费用控制：兼顾研发品质、成本按月填报费用支出及资本支出动支率，按季验收研发成果

财务费用控制：通过编制现金收支预算表，合理安排资金来源（营业活动和财务两方面）

6.7 盈亏平衡点与长期投资决策

盈亏平衡点 = 总固定成本 ÷ (单位售价 - 单位变动成本)

在管理决策中的作用：

新产品决策：确定最低销售量避免亏损

扩充或紧缩决策：单位利润贡献 > 0 扩大生产，= 0 维持运营，< 0 停产停业

设定营业目标：推算必须达到的营业额

长期投资决策原则：

回报越高越好

回报期越短越好

常用工具：

投资回收期法：投入资金几年收回

净现值 (NPV)：将未来现金净收入折现

内部报酬率 (IRR)：当资金成本率小于内部报酬率时，投资案值得进行

以上即为财务分析从成本控制到经营决策的完整实战指南，涵盖了财务思维培养、销售绩效分析、成本费用体系搭建、采购降本策略、成本差异分析、财务报表解读及投资决策等多个维度，旨在帮助财务人员在实际工作中创造更大价值。