

财务分析助推企业提质增效

—— 杜邦分析法在昆仑燃气财务分析中的应用

曹凯晨 李小光 冒泗农

昆仑燃气结合自身行业特点,在公司整体层面采用横纵对比方式、在微观层面采用“分业务类型、分发展阶段”分析方式,将杜邦分析法与全面预算管理相结合,通过财务分析强化预算执行,在财务分析过程中实时监控预算指标完成情况,使财务分析成为公司的“晴雨表”和“预警器”,同时搭建了不同业务类型的经济活动分析体系、预算指标体系和绩效考核体系,充分发挥了杜邦分析体系的价值引领作用,实现了对公司战略的有效支撑。

一、昆仑燃气杜邦分析法的实施方案

(一) 杜邦分析法的总体思路

1. 以杜邦分析体系为基础,提出管理建议。杜邦分析体系利用各个主要财务比率之间的内在联系,建立财务比率分析的综合模型,全面分析和评价企业财务状况和经营业绩。采用财务分析图将有关分析指标按内在联系加以排列,从而直观地反映出企业的财务状况和经营成果的总体面貌。之后,对各项指标的变动情况进行详细分析、层层分解,找出变动原因,并提出相应的管理建议。

2. 结合公司全面预算管理,落实管理关键点。公司已经实现了全面预算管理,并推行城市燃气、LPG 两大业务预算模型化,预算指标完成情况纳入绩效

考核体系。通过杜邦分析体系,分析查找发展过程中影响股东财富最大化的主要指标,抓住各时期影响公司发展的重要问题,通过补短板、调重心,及时诊断原因并提出解决方案,将其与全面预算管理相结合,落实各时期的管理关键点。

(二) 杜邦分析法的创新

1. 将杜邦分析体系嵌入财务管理信息系统中,充分发挥公司财务共享服务系统和经营分析决策系统的优势,实现杜邦分析法的信息化应用。由信息系统完成数据统计与指标计算,避免了繁琐的数据计算,再通过可视图表进行展示,最终由分析人员完善分析报告,使杜邦分析体系数据精确、操作简易、应用便捷。

2. 公司下属企业采用“分业务类型、分发展阶段”分析方式,优化运营管理。“分业务类型”分析有助于建立起适合不同业务类型的个性化关键管理指标;“分发展阶段”分析有利于总结出同一业务内处于不同发展阶段的企业所需重点加强管理的关键性指标。公司针对分析结果制定个性化的预算考核指标体系,包括考核指标以及考核权重的差异化管理。通过财务预算与业绩考核将财务分析的结果应用到企业财务管理中,促进企业协同发展。

3. 将杜邦分析法与全面预算管理相结合,体现战略导向性作用。充分利用

杜邦分析法的分析结果,将其融入到公司全面预算管理中,推行城市燃气预算模型化,根据不同业务特点和不同发展阶段,科学分类、细分指标,对销售预算、消耗预算、期间费用等分别明确不同的标准,逐级分析分解,科学合理地设定预算目标。同时,通过杜邦分析法强化预算执行,在财务分析过程中实时监控预算指标完成情况,使财务分析成为公司经营动态的“晴雨表”和“预警器”,实现对公司战略的有效支撑。

(三) 昆仑燃气财务分析示例

1. 纵向对比分析。昆仑燃气从2012年开始采用财务分析方法,净资产收益率总体呈逐年稳步上升的态势,但绝对值尚不足10%,总资产净利率处于较高水平且逐年上升。通过分析:

2012年在销售收入上涨的情况下总资产周转率下降明显,进一步分析源于流动资产中的应收款项增长过快。公司在2013年的业绩考核体系中及时增加了该专项指标,以提高资产周转率。

2013年公司利润指标增幅较大,销售净利率大幅上升,但净资产收益率并未得到同比例的增长,经过分析发现同样源于总资产周转率指标。由于昆仑利用公司的并入,固定资产与长期股权投资出现大幅上升,而销售收入并未同比例增长。因此,在制定2014年考核指标体系时,公司植入了扩销增量的专项考

核指标,在预算分解时,由业务部门先制定天然气销量总体目标,并将销售总体目标分解到所属单位,各单位在编制预算时,分解后的销售量作为预算参数下发,实行双级管理双级负责,同时对业务部门和所属单位进行考核。对于天然气销售价差,根据地域确定不同的标准,华东、华南等高效市场,价差相对较高,而对于西部等经济发展相对缓慢的地区,价差就相对较低。

2014年销售净利率指标增速放缓,进一步分析发现当年成本费用同期增长了近3亿元,影响了利润指标的增长。由此公司提升了2015年成本费用指标考核权重,并及时开展了降本增效活动,全方位压缩支出,以期提升权益净利率,实现股东权益的最大化。

2. 横向对标分析。公司在进行自身纵向对比分析的同时,还开展企业外部横向对标分析,选取同行业中处于领先地位的几家企业进行“同行业对标”,并运用杜邦分析法将公司与这几家公司的重要指标对比,寻找差异和短板,并提出改进措施,为公司下一阶段的发展指明方向。以2014年数据为例展开分析:

(1) 净资产收益率差异分析。2014年,公司三项反映盈利能力的指标均处于行业下游,其中杜邦分析的核心指标净资产收益率仅为7%,远低于新奥燃气的35%,销售净利率也仅为2%,远低于行业10%的平均水平。主要原因为两方面:一是从客观条件及会计政策来看,公司LPG业务毛利率较低,直接拉低了整体指标比率,同时公司配套安装业务采取了收益递延的会计政策(保证产权未明确燃气管线的日后正常运维),对于配套利润计入当期利润的金额有所影响。二是从经营情况来看,公司销气总量和营业收入位居行业首位,但是成本费用占比也同样较高,削弱了公司的实际盈利水平,造成了收入高但利润

不高的局面,说明公司在降低可控成本费用方面仍需加强,需继续深入开展开源节流、降本增效工作,公司在提高核心盈利能力方面亟待加强。下一步改进措施:持续深入开展开源节流、降本增效,着力提升公司盈利能力。盈利能力指标反映出的核心问题是公司盈利能力不强,因此要提升盈利能力就要双管齐下:一方面统筹天然气终端利用业务,拓销增量,开发新用户、大用户、高效用户,实现量效齐升;另一方面要大力实施降本增效,实现可控成本费用的硬下降,避免收入与成本同比例上升,保证各项业务的盈利能力持续提升。同时,加快公司连续亏损项目的减亏、扭亏步伐,加速清理长期无动态在建工程项目,加快转资进度,早日投产。积极推进资产轻量化,优化提升资产质量,加强低效资产的创效能力。

(2) 总资产周转率差异分析。根据指标显示,公司总资产周转率和流动资产周转率处于行业上游,主要原因为公司销售收入占比约30%的LPG销售业务在资产占比上较低,提升了公司各项营运能力指标。说明在资产总额位居行业首位的情况下,公司仍能保持较高的资产运用效率,即销售能力强、资产利用效率高。下一步措施:为保持公司高效的资产运用效率,要继续加强资产全生命周期管理,实现资产轻量化,提高资产创效能力。

(3) 权益乘数差异分析。根据指标显示,公司资产负债率和权益乘数均处于同行业下游,主要原因为公司保持稳健的财务结构,一直维持着较低的负债比率。虽然有效控制了财务风险,但也限制了使用财务杠杆获取杠杆收益的能力。说明公司在充分利用资本市场资金创效增效方面亟待加强。下一步改进措施:综合考虑公司财务风险控制和财务杠杆使用,在财务风险可控的前提下充分利用各类融资平台,加大资本市场筹

融资力度,稳步改善公司资本结构,提高杠杆使用程度和资本利用效率。

(四) 遇到的主要问题及解决方案

1. 关于液化气业务问题。使用杜邦分析法分析之后发现,液化气业务由于销量受上游生产企业和市场供需关系影响各期间变化较大,而销量的变化又会引起收入、成本、利润等因素的变动,因此不适于使用绝对值数据对比分析各期间的经营情况。在这种情况下,公司采用了相对值数据(即单位指标,如单位利润、单位现金营销成本等),作为公司液化气业务的主要考核指标,在绩效考核体系中赋予较高的权重,从而让下属各液化气公司清晰、准确地把握自身发展现状,当单位指标与同期、预算发生较大偏差时能够及时分析原因并做出适当的调整。

2. 关于天然气业务问题。鉴于天然气公司发展周期长的特点,处于不同发展阶段的公司各项经营数据差距较大,难以统一对比,在运用杜邦分析法分析之后,发现权益净利率、销售净利率等指标也不具有可比性,因此先按发展阶段将公司进行分类,再分阶段分析查找各阶段所需重点加强管理的关键性指标。例如,对于运营初期的公司,以扩大销量、迅速占领市场作为其首要任务,销量就赋予更大的权重作为核心指标;而对于稳定运营期的公司,盈利是其主要经营目标,利润就赋予更大权重作为其核心指标。

二、昆仑燃气杜邦分析法的实施成效

公司在采用杜邦分析体系后,能够及时发现经营管理中存在的优势和不足,并向管理层提出下一阶段的前进方向和管控目标,以保证公司持续、稳健地发展壮大。同时,公司构建了“突出质量效益的价值型财务管理体系”,并通过杜邦分析法的应用,针对燃气业务特



点探索并建立了以“一个全面、三个集中”为核心的统一的预算、资金、核算、税价、资产管理体系，也对分析后发现的各类问题采取了相应的管理措施，强化管控、创新模式、业财融合，以详实、有效的方式解决了分析中的各项问题。

一是实现杜邦分析法的信息化应用之后，为企业经营决策提供了重要参考依据，建立了风险预警机制，提高了企业抗风险能力。利用财务共享服务系统和经营分析决策系统进行财务分析，既能够及时提供客观、真实、准确和完整的数据指标，又能优化分析过程，实施标准化、集中化地分析处理，有效降低财务运营成本，提高了工作效率，保证了分析的及时性和准确性。

二是实现了全面预算管理在公司的有效落地。推行城市燃气预算模型化，科学合理地设定预算目标；强化预算执行，将预算指标完成情况纳入绩效考核体系；严格考核兑现，增强了预算管理的刚性约束，实现了成本费用的严格控制。

三是充分发挥财务管理的决策支持作用。以财务分析模型为依据判断项目的可行性，以财务尽职调查为手段诊断项目或有风险，全面派驻财务总监确保项目财务管理风险可控，以审计、评估报告技术审核为契机控制交易兑价，避

免无效资产的增加，从而保证了新增资产的使用效率。

三、昆仑燃气应用杜邦分析法的经验总结

杜邦分析法仅仅是财务分析方法的一种，并不排斥其他财务分析方法。与其他方法和财务管理工具相结合，不仅可以弥补自身的缺陷和不足，还弥补了其他方法的缺点，使得分析结果更加综合、完整、科学。如通过结合战略、财务、前景等多维度运用财务报表进行企业分析的理论框架来剖析企业，可以更加客观地反映企业经营管理层的经营成果。

杜邦分析法的推广应用，一方面应与高速发展的信息化技术相结合，使分析更加便利和高效；另一方面更应和所在行业的特点相结合，找出最适合该行业的分析方式，使分析更加灵活和实用。作为城市燃气专业化公司，昆仑燃气在结合城市燃气行业的特点之后，对杜邦分析法有了更深入的应用（即“分发展阶段”分析），也使公司的经营决策更加有的放矢。

城市燃气公司按发展阶段可划分为筹建期、建设期、运营初期（未达产）、稳定运营期（气化率已达100%），昆仑燃气根据各发展阶段分别建立基础数据库，据此分阶段运用杜邦分析法，找出

各发展阶段的关键性指标。

对于筹建期的公司，应重点关注非生产性费用的发生。严格把控费用支出，对于必要的市场开发支出应按照预算执行，杜绝在公司未运行时就发生大额费用支出。

对处于工程建设期的公司，应重点关注人工成本的发生。如果建设期内不能按时完工，必将造成人工成本的浪费，因此要实时掌控工程进度，保证工程在计划时间内顺利完工或者提前完工，以避免人工成本的增加。

对处于运行初期的公司，应重点关注销量的增长和市场占有率的提升。在这一时期，扩销增量是公司发展的核心任务，凭借价格优势和赊销政策等方式开拓市场、提高销量是可以接受的，因此在绩效考核体系中可适当降低收入、应收账款等项目的权重，以突出销量在这一时期的重要性，同时也让公司的发展目标更加清晰明确。

对处于稳定运行期的公司，应重点关注费用支出的压缩、应收账款的控制和销售结构的优化。对于费用支出，逐步建立以事项和标准确定的预算定额，并且在绩效考核体系中对费用考核进一步细化，对其中需要严控的项目（如物料消耗、其他费用等）赋予较大权重，避免这类费用发生浪费；对于应收账款，应建立严格的管理制度，新发生的应收账款遵循“谁赊销谁负责”的原则，从源头上减少应收账款发生，对已存在的应收账款应指定专门的催收人并设定回款期限，保证及时回款，避免坏账发生；对于销售结构，将天然气业务按照“工业、公服、居民、分销、CNG、代输”六类用户进行划分，分析对比历年销量和价格变化情况，将需要重点开发的用户在绩效考核体系中赋予较高权重，以鼓励优化销售结构。

（作者单位：中石油昆仑燃气有限公司）

责任编辑 李斐然