

核销、资产报废、产权转让、资产重组、固定资产购建等重大事项，必须由被委派单位负责人和被委派财会负责人进行联签”。财务总监参与决策的内容为：参与公司资金使用和调度、贷款担保、对外投资、产权转让、资产管理、利润分配方案、亏损弥补方案等重大决策活动；参与制订公司年度总预算和季度预算调整，汇总、审核下级部门上报的月度预算，召集并主持公司月度预算分析与平衡会议；参与重大经济合同或协议的研究、审查，参与重要经济问题的分析和决策。

四、合格财务总监的必备条件

财务总监能否卓有成效地发挥其财务监督职能，与其自身的知识结构、职业品格及素质能力密切相关。这不仅决定着财务总监能否消除与经营者之间的矛盾或障碍，建立起监督决

策、各司其职而又彼此协作沟通的工作关系，而且对于能否为企业决策提供信息支持也有着决定性的影响。为实现上述职能，财务总监必须具备以下几方面条件：第一，必须具有较强的业务能力，既要有理论知识，又要有实际工作经验；第二，要有较强的组织能力和协调能力；第三，要有较强的综合分析能力，即将生产经营、投资建设与财务管理结合起来分析问题；第四，要全面了解企业业务流程，能从业务流程中找出控制点来设计适合本企业的核算流程；第五，要有较高的政策水平和思想素质。■

（作者系深圳报业集团印务有限公司财务总监）

责任编辑 李斐然

如何做好企业经济活动分析

刘力智

多年来，经济活动分析已成为绝大多数企业的重要管理活动和良好传统，如何做好企业的经济活动分析，可谓仁者见仁、智者见智。笔者仅就企业在经济活动分析中如何完善分析基础、关注分析重点、写好分析报告这三个方面谈些粗浅看法。

一、要重视数据统计、掌握基本情况

做好原始记录、数据统计、情况收集以及现场调查研究，是做好企业经济活动分析工作的基础。首先要按照管理职能分工落实管理职责，以管理制度为保障，促使各管理单元按照管理要求对企业生产经营活动的各环节进行真实、准确、及时、全面、系统的记录和统计，从企业管理的不同层面入手建立起分析数据体系，并不断加以充实和完善。其次要针对分析研究的对象和重点，对记录和统计的数据进行再加工，包括细分、归类、整合、因素剔除或调整、对比口径的调整或整理等。

分析中所运用的数据大致可分为四类：一是总实物量数据，如勘探量、储量等；二是总价值量数据，如开发成本、采购金额等；三是单位价值及单位实物量数据，如购入价格、单位成本等；四是相对数数据，与数量相关的如原料结构、产品结构等；与人数相关的如人均加工量、人均产量等；与资产、资金的发生额或占用额等相关的如总资产周转率、资本保值增值率等；与项目或具体事项相关的如某区块储量、某区块可采储量等。记录和统计数据，无论是否用于分析，均应做到数据与管理单元的归属关系清晰、数据发生的时间点和时间段清晰、数据的对比口径清晰、数据所涵盖的内容或要素清晰、数据的分类及逻辑关



系清晰。数据记录和统计应尽可能做到表格化、规范化，对数据的细分、归类、整合、调整也务必要考虑其针对性和有用性。

二、要把握分析重点、改进分析方法

（一）分析重点的把握

经济活动分析应遵循的原则是：围绕中心、突出重点、数据准确、分析深入。分析的形式和手段可以灵活多样，不能拘泥于撰写分析材料、召开专题分析讨论会、定期组织经济活动分析会等基本形式，还可采取赴实地调查取证、与执行者、管理者或决策者座谈、请专家研究会诊，取一定样本进行模拟测试、验证等多种形式。

分析中应注意说明总量、速度、结构、差异、状况、问题和原因。应列数据、讲情况、讲问题，应有分析、有措施、有建议，

应透过现象看本质,抓主要矛盾、关键环节和本质问题。分析说明应力求重点突出、分析透彻、数据准确、概念清晰、言简意赅、图(表)文结合。

经济活动分析的重点可依据现实状况和问题、管理热点和难点、管理方式和方法、趋势判断和预测等而有所侧重,可依据时间、环境和条件等而有所不同,但关键是应结合企业实际,围绕工作重点进行。

企业经济活动分析的重点离不开物流、效率、耗费、效益、资金、质量、风险等方面,进一步讲,则是指生产经营分析、盈利能力分析、成本控制分析、资产运营分析、发展能力分析等。按照部门管理职责分工,各部门分析的重点大体如下:

1. 计划、生产及工程项目管理部门:资源总量、结构与质量情况,资源平衡、原料与产品调运情况,开工投料、生产负荷、产出率情况,资产、设备利用情况,生产完成及计划执行偏差,生产过程物耗、能耗等控制及预算执行偏差,主要原材料储备掌控情况,产品库存情况,维修项目费用控制情况,各项目投资进度及投资控制情况,项目招标及现场管理情况,工程量完成、工程进度与结算情况,报废资产的管理与处理情况等。

2. 采购供应管理部门:采购总量及保供情况,主要物资采购价格控制、预算执行偏差及对成本的影响,采购询价或招投标情况,采购资金预付及控制情况,均衡到货及质量情况,主要原材料储备掌控情况(储备定额及量、价变化分析)及对占用的影响,采购物资的库存及调拨调剂等情况,对无动态及闲置物资的管理、利用及处理情况,主要物资市场动态及供需变化情况,主要物资价格变化趋势等。

3. 市场开发、销售管理部门:销售量完成及计划执行偏差,价格执行、监管及预算执行偏差,量、价变化对收入的影响,重点产品与专项产品销售推进及盈亏情况,市场开发及占有情况,销售渠道掌控情况,赊销控制及欠款催收情况,开展产品销售或推介活动的主要情况,市场动态及价格变化趋势等。

4. 财务、资产管理部:收入、成本、费用和利润等情况及预算执行偏差,量、价变化对收入和成本的影响,费用列支进度和控制情况,资金占用及定额执行偏差(尤其是存货和应收款),项目资金结算及投资控制情况,效益预测及变化趋势等。

5. 技术研发及质量管理部门:技术研发费用使用及预算执行偏差,工艺路线、产品结构(配方)优化情况及对成本的影响,原料和产品质量的技术指标分析以及对成本的影响等。

6. 人力资源管理部门:人工成本支出及预算执行偏差,劳动工资结构及用工形式变化对成本费用的影响,劳动力价格市场状况及变化趋势等。

(二) 分析方法的改进

企业经济活动分析的常用方法包括:指标法、比较法、趋势法、分组法、因素法等,这其中尤其要注意对比问题。分析

中的对比,应着重以计划、预算、定额和目标为基础。同比的概念也经常用到,但在做同比分析时,一定要注意将重大影响因素做剔除或调整,这一点往往被忽略。

分析中应注意对可比数据(事项)中的不可比因素做相应的剔除或调整。以收入、成本和费用的主要情况和预算口径为例,将收入中非主观努力及重复统计的因素做剔除或调整,旨在说明通过主观努力实现的销量和收入的情况;将收入中偏离预算价格的价格变化因素做剔除或调整,旨在说明影响价格升降的主客观因素有哪些。将成本中原辅料消耗偏离预算的量、价增减因素做剔除或调整,旨在说明以预算或定额为口径而影响原辅料消耗量、价变化的主客观因素有哪些;将资产减值准备的计提与还原因素剔除,旨在说明通过主观努力控制成本和实现利润的情况。将费用中的预提费用因素做剔除或调整,旨在说明企业通过主观努力控制费用的实际情况以及真实的利润情况。

分析中设计或采用的图示,应注意简捷直观、重点突出、概念清晰、对比强烈。常见的图示有条型图、曲线图、直方图、圆型图、象形图、雷达图、散布图等。

分析中应学会将复杂的逻辑关系及繁复的文字表述通过简单的表格形式来反映或说明,但在设计或运用表格时,一定要将数据间的逻辑关系表示清楚。当表中数据普遍超过4位数字时,应考虑将数据提高一个单位量级。

三、要善于总结归纳、写好分析报告

企业经济活动分析报告常出现的瑕疵有:冗长琐碎,引用数据过多,表图过杂,缺少分析性的描述,有分析说明但没有结论,有结论但没有措施,有措施却无针对性。做好企业经济活动分析中的数据运用、情况描述和分析说明需要持续锤炼分析者的分析基本功和公文写作水平,在此,笔者仅就某些特殊情况的对比数据计算和语言表达以及分析报告的基本结构谈些认识。

分析中对结构和比重的计算,均指部分对整体的比率,其整体数值为1(即100%),其中的各部分均为0~1(即0~100%)间的正值。但在计算进度和完成情况时,其情况有些特殊,进度和完成情况是实施值(完成值或发生值,下同)对目标值(或指标值,下同)的比率,而目标值可能为正值、负值或0,当完成进度或完成率的计算结果为负值时,不能简单表述为“完成进度为-100%”或“完成-100%”。比如:①当预算值为1 000,完成值为1 200时,是完成预算的120%($1\ 200 \div 1\ 000 \times 100\%$);②当预算值为-1 000,完成值为-800时,应该说比预算减亏20%[($-800 - (-1\ 000)$) $\div 1\ 000 \times 100\%$];③当预算值为-1 000,完成值为-1 200时,应该表述为增加亏损200。对于这一点,在分析及撰写报告时要格外注意。■

(作者系中国石化润滑油公司总会计师)

责任编辑 刘莹