

# 《管理会计应用指引第 405 号 ——多维度盈利能力分析》解读

主讲教师：徐剑锋



# 课程简介

❄课程主要内容：

《管理会计应用指引第 405号——多维度  
盈利能力分析》**全面、深入**解读

❄课程适宜对象：企业经理人、财务总监、  
财务经理、财务主管、管理会计人员

# 教师简介：

## 徐剑锋



高级会计师、注册会计师、领军人才

世界500强高级财务主管

社会兼职：多所高校兼职导师、会计智库专家

研究方向：管理会计、业财融合、财务标准化

# 学习目标：

- ❄️ 1、理解多维度盈利能力分析的**定义、应用领域、应用环境、应用程序**
- ❄️ 2、掌握多维度盈利能力分析的**具体程序**

SNAI

# 应用指引第 405号——多维度盈利能力分析

**第一部分：多维度盈利能力分析指引概述**

**第二部分：多维度盈利能力分析指引解读**

**第三部分：多维度盈利能力分析工具举例**

**第四部分：要点回顾**

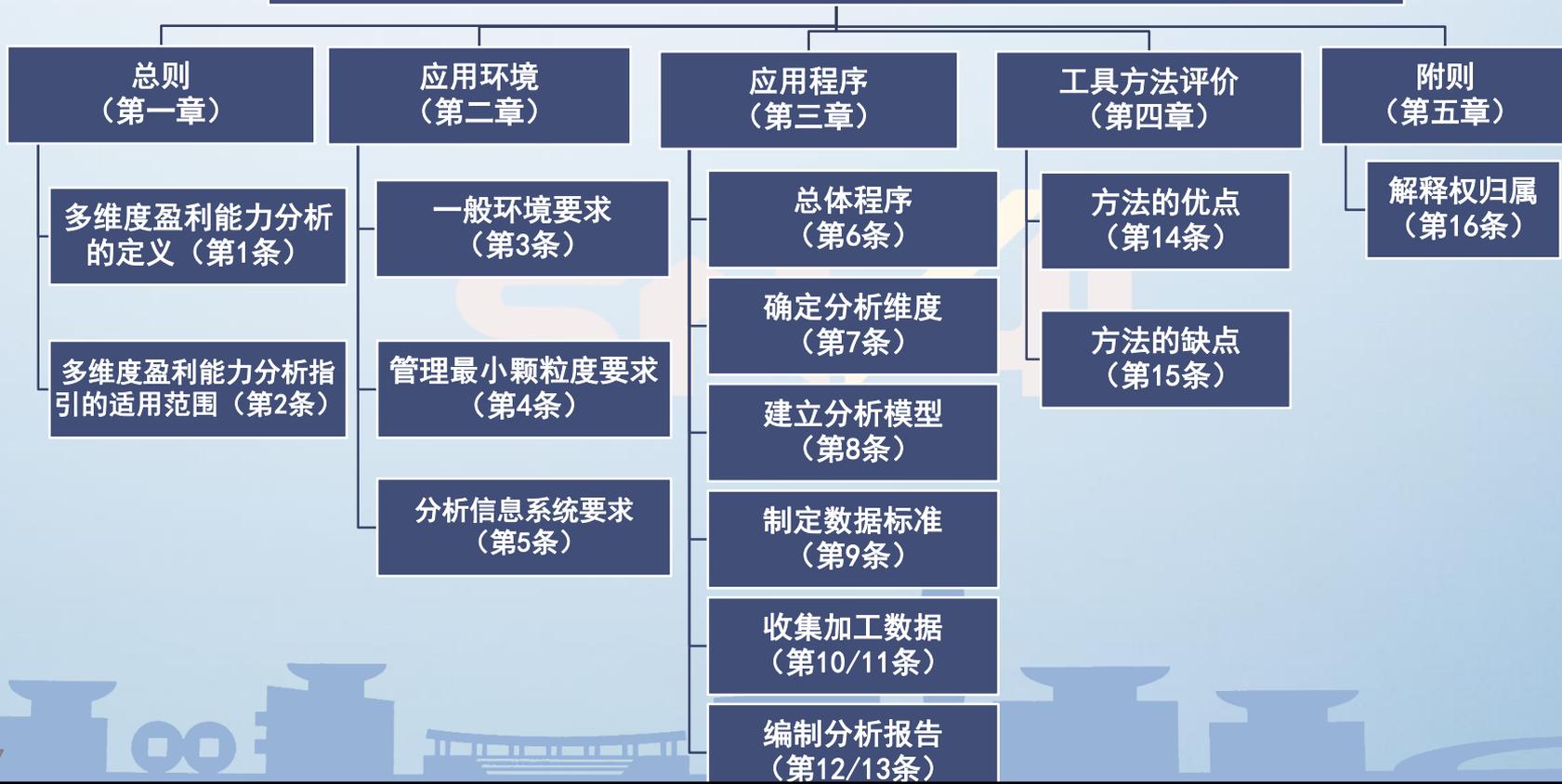
# 多维度盈利能力分析指引概述

❄ 《管理会计应用指引第405号——多维度盈利能力分析》（简称《多维度盈利能力分析指引》）是营运管理领域管理会计应用指引的**工具方法指引**。

❄ 该指引明确多维度盈利能力分析的**定义、适用范围**，指出多维度盈利能力分析的**应用环境**，详细描述多维度盈利能力分析的**应用程序**，简要评价多维度盈利能力分析的**优缺点**，规定**解释权**的归属。

# 多维度盈利能力分析指引概述

## 多维度盈利能力分析指引结构图



# 应用指引第 405 号——多维度盈利能力分析

第一部分：多维度盈利能力分析指引概述

第二部分：多维度盈利能力分析指引解读

第三部分：多维度盈利能力分析工具举例

第四部分：要点回顾

# 一、总则-定义

❄️ **多维度盈利能力分析**指企业对一定期间内的经营成果，按照区域、产品、部门、客户、渠道、员工等维度进行计量，分析盈亏动因，从而支持企业精细化管理、满足内部营运管理需要的一种分析方法。

# 一、总则-适用范围

- ❄️ 多维度盈利能力分析**主要适用于**市场竞争压力较大、组织结构相对复杂或具有多元化产品（或服务）体系的企业。
- ❄️ 企业应用多维度盈利能力分析工具方法，还应具备一定的**信息化程度和管理水平**。

## 二、应用环境-一般要求

❄企业应用多维度盈利能力分析工具方法，  
应遵循《管理会计应用指引第400号——  
**营运管理**》中对应用环境的一般要求。

SNAI

## 二、应用环境-组织要求

❄ 企业应用多维度盈利能力分析工具方法应**按照多维度**建立内部经营评价和成本管理制度，  
并**按照管理最小颗粒度**进行内部转移定价、  
**成本分摊、业绩分成、经济增加值计量**等。

❄ **管理最小颗粒度**指企业根据实际管理需要与  
管理能力所确定的最小业务评价单元。

## 二、应用环境-系统要求

❄️企业应用多维度盈利能力分析，通常需构建多维度盈利能力分析**信息系统、模块或工具**，制定统一的数据标准和规范，及时、准确、高效地获取各维度管理最小颗粒度相关信息。

### 三、应用程序-总体程序

❄企业进行多维度盈利能力分析，一般按照**确定分析维度、建立分析模型、制定数据标准、收集数据、加工数据、编制分析报告**等程序进行。

SN41

### 三、应用程序-确定分析维度

❄️企业应根据组织架构、管理能力，以及绩效管理、销售管理、渠道管理、产品管理、生产管理、研发管理等管理需求，**确定盈利能力分析各维度的类别**，通常包括**区域、产品、部门、客户、渠道、员工**等。

### 三、应用程序-建立分析模型（1/2）

❄️企业应以**营业收入、营业成本、利润总额、净利润、经济增加值（EVA）**等核心财务指标为基础，构建**多维度盈利能力分析模型**。

多维度盈利能力分析模型示例

| 项目         | 区域 |    | 产品 |    | 部门  |     | ..... |
|------------|----|----|----|----|-----|-----|-------|
|            | 大区 | 城市 | 型号 | 批次 | XX部 | XX部 | ..... |
| 市场占比       |    |    |    |    |     |     |       |
| 销售量        |    |    |    |    |     |     |       |
| 销售收入       |    |    |    |    |     |     |       |
| 减：销售折扣与折让  |    |    |    |    |     |     |       |
| 营业收入       |    |    |    |    |     |     |       |
| 减：营业成本     |    |    |    |    |     |     |       |
| 营业毛利       |    |    |    |    |     |     |       |
| 减：销售费用     |    |    |    |    |     |     |       |
| 管理费用       |    |    |    |    |     |     |       |
| 财务费用       |    |    |    |    |     |     |       |
| .....      |    |    |    |    |     |     |       |
| 营业利润       |    |    |    |    |     |     |       |
| .....      |    |    |    |    |     |     |       |
| 利润总额       |    |    |    |    |     |     |       |
| 减：所得税      |    |    |    |    |     |     |       |
| 净利润        |    |    |    |    |     |     |       |
| .....      |    |    |    |    |     |     |       |
| 经济增加值（EVA） |    |    |    |    |     |     |       |
| .....      |    |    |    |    |     |     |       |

注：本表可根据企业管理决策需要，增加或减少显示项目。

### 三、应用程序-建立分析模型（2/2）

❄️ **业财融合程度较高的企业可将与经营业绩直接相关的业务信息，如销售量、市场份额、用户数等，纳入多维盈利能力分析模型。**

❄️ **金融企业在构建多维度盈利能力分析模型时，可加入经风险调整后的经济增加值（EVA）、风险调整资本回报率（RAROC）等指标。**

### 三、应用程序-制定数据标准

❄️企业应根据盈利能力分析各维度的**分类规则**和所构建的分析模型制定统一的**基础数据标准**和**数据校验规则**，保证各维度盈利能力分析数据基础的一致性和准确性，并通过系统参数配置、数据质量管控等在信息系统中予以实施。

### 三、应用程序-收集数据

❄ 企业应根据管理最小颗粒度**确定数据源的获取标准**，并从信息系统中收集基础数据。

❄ 有条件的企业可建立**数据仓库或数据集市**，形成统一规范的数据集。

SN41

### 三、应用程序-加工数据（1/3）

❄ 企业根据管理需求对收集的数据进行加工，一般包括以下几个方面：

❄ （一）按照管理最小颗粒度进行**内部转移定价、成本分摊、业绩分成及经济增加值计量**等，并根据盈利能力分析模型，生成管理最小颗粒度盈利信息。

## 三、应用程序-加工数据（2/3）

- ❄ 1. 企业应遵循《管理会计应用指引第404号——内部转移定价》的一般要求，确定**内部转移价格**。
- ❄ 2. 企业应遵循“**谁受益、谁负担**”原则，通过建立科学有效的**成本归集路径**，将实际发生的完全成本基于**业务动因**相对合理地分摊到管理最小颗粒度。
- ❄ 3. 企业应依据**业绩匹配**原则，合理选择**佣金法、量价法、比例法**等方法，对业务协同产生的业绩进行分成。
- ❄ 4. 企业应遵循《管理会计应用指引第602号——经济增加值法》的一般要求，**计量经济增加值**。

## 三、应用程序-加工数据（3/3）

❄️（二）企业根据设定的数据标准，按**管理最小颗粒度与区域、产品、部门、客户、渠道、员工等维度的归属关系**进行分类汇总，生成各维度盈利信息。

SN41

### 三、应用程序-编制分析报告（1/3）

❄️企业应根据管理需求，进一步整理、分析多维度盈利能力分析信息，综合使用**趋势分析法、比率分析法、因素分析法**等方法，从不同维度进行盈利能力分析，**编制多维度盈利能力分析报告。**

## 三、应用程序-编制分析报告（2/3）

❄ 企业应根据报告使用者需求确定多维度盈利能力分析报告的**具体内容**:多维度盈利目标及其在报告期实现程度、整体盈亏的多维分析、各维度具体盈亏状况及其驱动因素分析（如区域下各产品、渠道盈利分析等）、各维度下经营发展趋势分析及风险预警、下一步的建议措施（如优化资源配置）等。

### 三、应用程序-编制分析报告（3/3）

❄️ 企业编制多维度盈利能力分析报告时，可采用**排序法**、**矩阵法**、**气泡图**、**雷达图**等方法对各维度盈利能力进行评估与分类。

SN41

## 三、应用程序-编制分析报告

- ❄ 1 . **排序法**:将一定期间内各维度下的指标值进行排序 , 既可以按利润贡献度排序 , 也可以按综合指标总分排序 , 由高到低或按设定的标准分段。
- ❄ 2 . **矩阵法**:将一定期间内各维度下的指标值纳入盈利矩阵的相应位置 , 以表示其盈利能力的类型。通常盈利矩阵以成本类指标为横坐标 , 以利润类指标为纵坐标 , 组合成四个象限。

## 三、应用程序-编制分析报告

❄ 3 . **气泡图**:将一定期间内各维度下的指标值按其数值大小，以气泡大小列示于坐标图中，以直观表示其盈利能力。

❄ 4 . **雷达图**:将一定期间内各维度下重要指标值纳入雷达形状的图中，同时展示各维度下盈利能力。



## 四、工具方法评价

❄️ **多维度盈利能力分析法的优缺点：**

❄️ **主要优点：**能够清晰反映企业内部供需各方的责任界限，为绩效评价和激励提供客观依据，有利于企业优化资源配置。

❄️ **主要缺点：**可能受到相关因素影响，多维度盈利能力分析体系产生的定价结果不合理，造成信息扭曲，误导相关方行为，从而损害企业局部或整体利益。

## 五、规定解释权的归属

❄ 《多维度盈利能力分析指引》由**财政部**负责解释。

SN41

# 应用指引第 405 号——多维度盈利能力分析

第一部分：多维度盈利能力分析指引概述

第二部分：多维度盈利能力分析指引解读

第三部分：多维度盈利能力分析工具举例

第四部分：要点回顾

# 举例:

## ❄ 例1:

| 时间维     | 产品维  | 省份     |       |        |       |        |       |        |        | 地域维    |       |
|---------|------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|
|         |      | 广东     |       | 江苏     |       | 山东     |       | 浙江     |        | 销售额汇总  | 转化率汇总 |
| 日期      | 产品类型 | 销售额    | 转化率   | 销售额    | 转化率   | 销售额    | 转化率   | 销售额    | 转化率    | 指标维    |       |
| 1月1日    | A    | 12402  | 6.02% | 6705   | 5.46% | 4212   | 5.89% | 7533   | 6.00%  | 30852  | 5.84% |
|         | B    | 1575   | 6.64% | 3258   | 4.00% | 828    | 7.89% | 2259   | 4.86%  | 7920   | 5.85% |
|         | C    | 5796   | 4.68% | 6930   | 7.67% | 1701   | 7.38% | 1134   | 4.76%  | 15561  | 6.12% |
| 1月1日 汇总 |      | 19773  | 5.78% | 16893  | 5.71% | 6741   | 7.06% | 10926  | 5.21%  | 54333  | 5.94% |
| 1月2日    | A    | 12492  | 6.33% | 6471   | 5.86% | 4140   | 5.95% | 7533   | 6.25%  | 30636  | 6.10% |
|         | B    | 1566   | 6.92% | 2457   | 4.05% | 1170   | 5.25% | 1737   | 5.20%  | 6930   | 5.35% |
|         | C    | 8883   | 7.68% | 8253   | 7.37% | 1890   | 6.60% | 1575   | 10.48% | 20601  | 8.03% |
| 1月2日 汇总 |      | 22941  | 6.98% | 17181  | 5.76% | 7200   | 5.93% | 10845  | 7.31%  | 58167  | 6.50% |
| +1月3日   |      | 18072  | 6.12% | 17685  | 6.01% | 7569   | 6.73% | 10089  | 7.71%  | 53415  | 6.65% |
| +1月4日   |      | 18153  | 7.70% | 11250  | 6.81% | 6255   | 8.70% | 9270   | 7.60%  | 44928  | 7.70% |
| +1月5日   |      | 17856  | 6.66% | 11043  | 5.00% | 6597   | 7.22% | 10575  | 6.15%  | 46071  | 6.26% |
| +1月6日   |      | 26865  | 6.19% | 12762  | 6.16% | 6165   | 8.20% | 10872  | 7.60%  | 56664  | 7.03% |
| +1月7日   |      | 18072  | 7.00% | 13500  | 5.73% | 6129   | 8.31% | 9783   | 8.17%  | 47484  | 7.30% |
| +1月8日   |      | 23094  | 7.24% | 14454  | 6.12% | 7650   | 8.07% | 11313  | 5.81%  | 56511  | 6.81% |
| +1月9日   |      | 19692  | 5.30% | 15372  | 6.21% | 9567   | 6.85% | 9324   | 4.14%  | 53955  | 5.63% |
| +1月10日  |      | 20439  | 7.52% | 12915  | 5.88% | 7641   | 5.72% | 9855   | 6.38%  | 50850  | 6.37% |
| 总计      |      | 329976 | 6.45% | 215487 | 5.91% | 103635 | 7.02% | 156087 | 6.48%  | 805185 | 6.47% |

- 该企业运营看起来还不错，显示的信息非常丰富，左边包含了以天为单位时间维和产品维，可以进行汇总和展开；
- 表头部分分两层罗列了地域维和指标维，Excel表展现基于各个维度的汇总数据，让我们可以总-分的角度观察数据。

# 举例:

❄ 例2、甲企业生产A、B、C三种产品，201X整体经营业绩不错，实现扭亏为盈。A、B、C三种产品的数据详见下表，请指出甲企业存在的问题并给出后续改进建议。

| 项目        | 产品   |      |     | 合计   |
|-----------|------|------|-----|------|
|           | A    | B    | C   |      |
| 市场占比      | 20%  | 80%  | 50% |      |
| 销售量       | 100  | 80   | 50  | 230  |
| 销售收入      | 1000 | 2000 | 800 | 3800 |
| 减：销售折扣与折让 | 0    | 200  | 0   | 200  |
| 营业收入      | 1000 | 1800 | 800 | 3600 |
| 减：营业成本    | 800  | 1200 | 600 | 2600 |
| 营业毛利      | 200  | 600  | 200 | 1000 |
| 减：销售费用    | 100  | 300  | 100 | 500  |
| 管理费用      | 150  | 100  | 50  | 300  |
| 财务费用      | 0    | 0    |     | 0    |
| 营业利润      | -50  | 200  | 50  | 200  |

# 应用指引第 405 号——多维度盈利能力分析

第一部分：多维度盈利能力分析指引概述

第二部分：多维度盈利能力分析指引解读

第三部分：多维度盈利能力分析工具举例

第四部分：要点回顾

# 本课程的重点难点：

- ① 多维度盈利能力分析的定义、应用领域
- ② 多维度盈利能力分析的应用环境（3项）
- ③ 多维度盈利能力分析的应用程序（6步）

SN41

# 课程涉及的关键概念

❄️ 多维度盈利能力分析

❄️ 管理最小颗粒度

❄️ 排序法、矩阵法、气泡图、雷达图

SN41

谢谢大家!

SN41

