

frilly / December 09, 2024 02:24PM

[財務實戰篇：毛利分析實操解析](#)

- [1. 1.01 業務背景](#)
- [2. 2.02 分析思路](#)
- [3. 3.03 具體實操](#)

在之前“財務進階篇”中，數據君和大家深入探討了應收賬款分析的核心要素。本篇文章將聚焦於財務分析中的另一關鍵環節——毛利分析。接下來，數據君將透過一個真實業務場景，清晰講解毛利分析的思路與實操步驟。

1.01 業務背景

某電子元器件行業營收Top5企業，但其毛利率卻常年徘徊在同行業第15-20名之間，近兩年更是從28%的綜合毛利不斷下跌到20%以下：

基於此，公司年初將“最佳化企業綜合毛利”設為十大重點專案之一，由財務部門牽頭，協同銷售部門做好專案推進。

2.02 分析思路

專案初期，財務部門做了大量調研，思考專案切入點，但因毛利率指標涉及維度多，一旦選擇了不合適的切入點，就會導致專案推進難度增大。

確定切入方向

初期選擇方向時有三個選項：

- 1.銷售側：從銷售側進行最佳化，緊盯訂單毛利進行最佳化提升
- 2.產品側：不同產品的毛利差異較大，篩選出產品的毛利率分佈，重點推進高毛利產品
- 3.成本側：緊抓生產側成本管控

後續選擇中，考慮到：

成本側 —— 已有較完善的成本管控策略，如果今年在成本側繼續發力，投產比小，因此放棄成本側方向。

產品側 —— 透過分析產品資料，按照收入和毛利率劃分四象限，大小表示絕對毛利額，顏色表示近一個季度毛利率上升還是下降，分析得出對於高毛利、高銷售額的產品（第一象限）是可以重點跟進的。但考慮到行業是客戶需求導向的，從上述資料雖可定位出需重點推進的產品，但從產品側來說推進的可行性不高，因此放棄產品側方向。

銷售側 —— 由於銷售側是最容易短期看到效果，並可直接跟進銷售執行動作，因此最終討論還是放在了銷售側。

確定銷售側的具體切入點

雖然方向確定到了銷售側，但是從哪個方向，具體怎麼切入還沒有確定。

經過跟銷售部門的討論，結合行業特性&客戶資料發現：公司前56名客戶佔總營收的70%，將最佳化方向確定為：每季度重點跟進最佳化8家KA大客戶毛利，財務部門基於資料分析給出最佳化方向，銷售部門負責落地執行，雙週覆盤，並每個季度向公司彙報。

確定分析思路

基於實際分析訴求，梳理思路：

3.03 具體實操

先定位出需要關注的客戶

1、觀察趨勢，瞭解毛利月度總覽

可以看到毛利率整體屬於下滑趨勢，以23年六月為例，毛利環比下滑，同比也是有較大下滑，因此我們可以嘗試定位毛利變化原因。

藍色柱子為月度銷售收入，空白格為對應的銷售成本，藍色線圖為毛利率，黃色線為同期毛利率

2、聯動月份，定位問題客戶

我們點選月份，聯動定位到具體的問題客戶。

如下，可以看到在top客戶中，第3、第5、第8、第11、第13名本月已經負毛利了，問題較大，進一步分析客戶問題。

此處我們可以進一步下鑽，先看是否是該客戶的某個產品導致的，以第三個客戶為例，可以看到，該客戶大部分產品都是負毛利，所以推斷不是產品問題，而是客戶本身問題，接下來我們再基於此客戶進行多因素影響分析。

多因素影響分析：銷售端動因分析&成本端動因分析

動因1 —— 產品價格

那我們知道毛利的關鍵動因之一是產品價格，銷售端產品價格管控不利會造成毛利的下滑，所以我們聯動該客戶，看其對應產品的價格波動變化：

此處需要說明一下，因為客戶的需求較多，物料雜亂，所以進行整體價格分析時我們需要引入價格變動係數：

從上圖可看到6月價格波動係數雖然有所下滑，但仍然為正數（7%），也就是說整體而言價格並無問題，此處我們可

以下鑽到產品明細，看具體產品的價格變化，發現價格整體也沒有問題，所以此處就不展開分析了，轉而分析動因2——產品結構。

動因2 —— 產品結構

除了價格這個明顯的動因外，經常被我們忽略的還有一個因素是產品結構。

舉個例子，雖然客戶這個月採購的產品價格都沒有變，但是因為客戶的需求結構變了，之前40%的產品A毛利40%，這個月改成了產品B，毛利僅為30%，此時雖然價格沒有變化但是綜合毛利仍然是下滑的。所以我們還要看客戶採購的產品結果是否發生較大變化：

如上，還是第五個客戶，該客戶本月與上月的產品結構變化圖，銷售額佔比高的幾款產品我們能夠看到綜合毛利都不錯（30%以上），而且本月的採購量都是增加的，所以產品結構上是正向影響，並無問題。

銷售側沒有問題，所以我們仍然要回到成本側進行分析。

動因3 —— 成本分析

①成本月度對比

成本側的問題分析相對簡單，因為有標準成本，所以我們可以直接對比計劃成本和實際成本的花費情況，仍然是對該客戶，瞭解其近期的成本消耗對比：

事實上發現6月份實際成本花費超標明顯，我們總算定位到了問題，接著就進一步分析為什麼成本超出。

②成本花費結構

對成本結構的分析相對是明確的，我們從料工費的角度進行展開：能夠發現材料花費是明顯超出計劃的，那我們就再進一步看哪些材料超出。

將詳細的成本專案開啟可以看到關鍵原材料都有不同程度的成本超出：

將這個資訊給到生產部門後瞭解到因為客戶有新產品上市，材料要求變高，工廠工藝能力有限導致廢料變多，所以成本超出了管控。

於是我們從產品價格、結構及生產成本因素三個模組輸出分析結論，並總結原因：

- 產品價格因素：

整體價格仍然呈增長趨勢，綜合漲幅4%，非下滑原因。

注意：觀測到有滷高TG價格下滑22%，銷量上漲500%，不影響毛利，但需跟進原因。

- 產品結構因素：

整體收入上漲明顯，核心營收產品中有滷中TG、有滷高TG以及無滷中TG均大幅提升，且均為高毛利產品，非下滑原因。

- 生產成本因素：

計劃成本23百萬、實際成本32百萬，超出39%，嚴重超出，跟進後瞭解原因為客戶本月訂單為其新品備貨單，產品

要求較高，超出工廠工藝要求，導致廢料飆升，成本失控。

總結：

接單超出工廠能力上限，銷售端成本管控過於粗放，建議形成策略進一步最佳化。
