

## 企业经营分析与问题解决

### 课程目标

- 打破传统财务框架，实现企业从财务分析到经营分析的跨越
- 大量案例分析和现场演练，把握经营分析的要点与关键
- 剖析业务逻辑，帮助实现业务财务一体化
- 掌握经营分析的方法和技巧，高效提升经营分析的作用
- 引领前沿分析方法，发挥大数据和信息系统的的作用

### 课程对象

CFO，财务总监；高级财务经理和财务经理；财务分析人员；企业经营管理人员

### 课程大纲

#### 第一模块：从财务分析到经营分析

实现跨越：财务分析→经营分析→分析报告→推动业务改善

- 经营分析与财务分析的关系
- 经营分析的范围
- 推动经营分析三步走
- 经营分析的十个常见问题，如何排列优先顺序将问题逐个击破
- 经营分析中的“道、法、术、器、人”
- 【案例分析】华为“一报一会”，经营分析从“要我做”到“我要做”

#### 第二模块：有效应用经营分析——解决问题的关键

##### 1. 承接战略，建立业务指标体系

- 什么是战略？
- 常见的三种战略介绍：成本领先、差异化、目标聚集
- 【现场演练】分析各行业知名企业的战略
- 分析每种战略的优势、风险
- 领会每种战略的经营分析重点
- 管理会计在经营分析中的应用
- 运用杜邦分析将企业整体财务目标分解到执行层面的业务指标
- 【现场演练】从财务目标到业务部门的具体工作与业务指标

##### 2. 掌握业务逻辑与分析思路

- 采购业务的分析重点
- 采购成本管理
  - 【案例分析】采购合同总成本计算与比较
  - 采购总成本包括哪些因素
  - 全流程采购降本的关注重点
  - 采购成本控制的三大手段：业务手段、管理手段、技术手段
  - 【案例分析】从操作工辞职引发的思考

【案例分析】某公司降采购成本的实践

- 库存管理的分析重点
- 深入理解库存的作用
- 存货成本：资金成本、搬运成本、仓储成本、减值成本、其他成本
  - 【互动研讨】超量库存的成本有多贵？
- 多少库存是合理的——库存的定性与定量分析
  - 管道库存
  - 安全库存
  - 采购批量库存
- 深入业务流程挖掘影响库存水平的主要因素
  - 供应的时间和距离
  - 需求量的影响
  - 供应的批量
  - 计划的模式和周期
  - 呆滞的产品
  - 服务水准
- 库存周转指标的分解与优化思路
- 生产业务的分析重点
- 明确工厂成本的管控重点
- 掌握制造费用的分析思路
  - 预算方法的选择对制造费用管理的影响
  - 成本费用的差异分析
  - 常见固定制造费用差异原因解析
  - 【案例分析】某工厂本量利与弹性预算相结合的成本与费用差异分析
- 工厂的本量利分析（变动/固定成本费用对于绩效的影响）
  - 【案例分析】混合成本如何拆分成变动和固定
- 销售业务的分析重点
- 产品生命周期各个阶段销售收入与产品利润的变化曲线
- BCG 矩阵在销售分析中的应用
  - 通过波士顿矩阵(BCG)深刻理解产品生命周期各阶段的现金流特征
  - 【现场演练】分析某酒类公司各品牌的发展阶段，并分配销售费用
- 销售分析的六条主线
  - 品牌/产品、区域/销售员、渠道/客户
  - 销售额/毛利、销售费用、营运资本（应收+库存）
- 销售分析具体内容详解，以及分析注意点
  - 【经验分享】结合六条主线分析内容，交流销售分析的经验
- 销售分析如何创造价值：比较、分析、决策、预测

### 3.制作经营分析报告

- 通过报告说故事：有开始有结果、情节有逻辑性、简单明白
- 【现场演练】公主的爱情故事
- 经营分析报告的常见问题
- 【案例分析】拒人于千里之外的报告 vs. 引人入胜的报告
- TIPS——制作经营分析报告的实用建议

### 4.推动改善行动

- 为什么经营分析会上的行动计划常常不了了之？
- 经营分析如何能变得真正有用？
- “橡皮膏”式解决问题——找到根本原因，落实责任人，改善流程
- 经营分析与绩效考核挂钩
- 【案例分析】返工案例-两种方法，两种效果

### 5. 形成数据化管理思维

- 困难在于改变思维习惯
- 【电影片段】《魔球 Money Ball》，用赛伯计量学挑选球员的真实故事
- 如何培养数据化管理的思维？
- 解构、观测、对标、学习、重构
- 从五个维度进行量化解构
- 如何避免数据分析的“坑”
- 正确的数据
- 清晰的定义
- 第一手资料
- 多指标联动分析

### 6. 建立信息系统

- 成功开发信息系统的要素
- 系统实施流程：主要阶段的关键控制点与重要文档

### 7. 培养分析人员

- 经营分析由谁来做？
- 建立业务和财务融合的部门/岗位
- 财务部分工的发展趋势
- 业务财务如何与业务流程相契合？
- 【案例分析】采购财务的分析工作
- 【案例分析】任正非谈财务人如何融入业务

## 课程总结——数据驱动运营

- 知真：知道数据的真相
- 知因：知道数据的原因
- 知远：知道下一步的决策和方向

### **讲师介绍：陈冰老师**

陈老师是国内资深的财务培训与咨询专家，在业财融合、经营分析、内部控制、成本管控等方面有着坚实的理论基础与丰富的实战经验，还曾承接某上市公司及大型民营企业的咨询项目，帮助其优化财务管理、提升盈利能力，取得斐然成果；在担任安越讲师的同时，还被某上市企业特聘为财务顾问。

陈老师有着二十多年国际顶尖公司的财务管理经验和多年财务总监经历，曾先后任职于普华永道事务所 (PwC)、朗讯科技 (Lucent)、帝斯曼 (DSM) 和汉高 (Henkel) 等国际知名公司，在帝斯曼(DSM)任职期间,她经历了中国区业务从代表处发展到有十几家工厂和贸易公司的中国控股公司的全过程,其间承担着财务总监、业务控制总监和内部审计等多项职责，并主导了 SAP 系统的上线，对于跨国公司矩阵式的管理结构和不同业务条线的协调与沟通有深刻理解。后在德国汉高任某核心事业部大中华区业务控制总监，更多地承担财务和业务相结合的数据分析、业务流程管控和企业发展战略支持的职责，具体包括整体预算控制、渠道费用，客户信用，全价值链的分析与决策等等。几年内她组建的业务控制团队从零发展到近三十人，支撑了大中华区每年近二十亿的销售规模，在业务的快速健康发展中发挥了重要作用。

早期会计师事务所审计师的经历奠定了其出色的专业素养，此后多年的企业历练让她熟知不同企业背景下财务管理问题的解决之道，尤其是能够跳出财务的局限，从多个角度考虑问题，往往能够带给学员很大启发。陈老师的培训思路清晰，阐述透彻，语言生动，非常善于把握客户需求，乐于倾听学员的疑问，从而展开有针对性的讲授，帮助学员融会贯通、学以致用。

### **曾经培训过的公司：**

上汽集团、星宇车灯、博世、克莱斯勒、天合光伏、宁波方太、金风科创、上海海立、小松中国、广州电力、华润怡宝、欧尚、津村药业、艾迪尔医疗、阿克苏诺贝尔、大亚科技、阿迪达斯

### **授课形式：**

知识讲解、案例演示讲解、实战演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。