

# 《非财务经理财务管理——突破绩效瓶颈》

主讲：林少刚

## 课程背景：

中国经济新常态下，原材料、劳动力价格不断上升，竞争越趋激烈，利润越来越薄，如何降本增效，提高企业竞争力？如何从企业内部挖潜提升绩效？

没有人可以对抗趋势，互联网经济已蓬勃发展，冲击到大量传统企业的生态环境，如何转型？如何进行战略重构？如何在进行产品服务 and 业务模式创新的同时，提升战略执行力？

严格的制度与绩效考核本身并不能降低成本，只有现场的员工有意愿去降低成本，成本才会下降，因此建立能够调动员工积极性与创造力用于降本增效的经营机制至关重要。我们希望本课程能融合获得竞争优势的中长期战略、调动全体员工积极性和创造力的经营机制、优秀的企业文化三方面，通过划分企业为独立核算的小规模利润中心、成本与费用中心，调动员工积极性去主动降本增效，结合企业中长期战略与年度预算，通过阿米巴经营让包括成本管控在内的各项管理工作变得简单。

## 为什么选择我们？

1、林少刚老师任职华泰保险（营业额近两百亿）管理层超过9年，期间践行阿米巴经营超过3年，见证了华泰财险从2013年净利8亿到2015年净利17亿，连年翻番，林老师精通企业战略选择、组织变革、经营机制创新，尤其对阿米巴经营在互联网时代落地的市场化网络组织变革具丰富经验，我们的经验是成功实施阿米巴经营的极大保障；

2、林老师在华泰保险的成功实践，推动他走向帮助更多的企业突破绩效瓶颈，并通过文德广运发行、广州友谊裤都、芮欧百货、淘库网络、一桥贸易等咨询培训案例，引领企业创造利润高峰！

## 2013至2015年咨询培训实际案例

2013年实施，三年时间，净利从2013年8亿到2015年17亿



2015年实施，当年费用率下降8%



2014年实施，18个月，销售增长35%，费用下降12%，利润增长58%



2015年实施，当年销售增长25%，费用下降8%，利润增长32%



2014年实施，一年时间，出口贸易额上升25%

## 课

## 程收益：

提升财务能力：透彻理解财务报表要素，深入分析财务报表。

强化降本增效：建立调动员工积极性与创造力主动降本增效的经营机制。

加强战略协同：建立战略执行平台，使公司所有资源达成战略协同。

强化预算抓手：全面深入了解预算编制、预算执行、预算分析。

突破绩效瓶颈：通过战略协同、降本增效机制，突破绩效瓶颈。

## 课程特色：

全程案例教学，通过讲师提问、案例讨论分享、讲师深度点评，让学员在专注思考中潜移默化转换思维，掌握财务管理技能。

**课程时间：**2天 6小时/天

**授课对象：**总经理、企业中、高层管理人员

**授课方式：**案例教学 + 案例讨论分享+讲师深度点评 + 现场咨询、辅导，互动分享及讲师点评时间超过 40%

**课程大纲：**

**导言案例：**一个董事长的绝笔信

**第一讲：通过财务报表透视企业运作**

**导入：**财务报表蕴含企业的枯荣兴衰密码，无数数据融合，最终投射到企业战略与竞争力。

**实际案例：**美菱电器

**一、总经理如何通过财务管理企业的运作？**

1、资金循环与业务循环的关系

2、财务与企业价值链的关系

**二、快速理解企业的三大报表**

**三、三大报表与企业的关系解读**

1、摸清企业的底子：资产负债表

2、画好企业的面子：利润表

3、过好企业的日子：现金流量表

**四、财务报表的重要项目与经营难题**

1、货币资金：安全与收益

2、应收账款：销售额与风险

3、存货：无数企业的顽疾

4、固定资产：巨大投入该不该

5、资产规模：企业做大与固定成本

6、负债率：财务杠杆与风险

7、产品成本：如何控制

**五、通过财务比率透视企业经营状况**

1、偿债能力

2、营运能力

3、盈利能力

4、发展能力

**六、通过财务报表透视企业战略与竞争力**

1、从企业收入看企业战略与竞争力

2、从成本控制看企业战略与竞争力

3、从毛利率看企业战略与竞争力

4、从销售费用看企业战略与竞争力

5、从管理费用看企业战略与竞争力

**第二讲：通过现金流洞悉经营质量和风险**

**导入：**现金为王，苹果 2015 年三季度财报现金储备竟然为 2057 亿美元，如何平衡现金储备的安全与收益？如何做好现金流规划及财务杠杆的

风险控制？这攸关企业的生死存亡与基业长青。

### 一、资金循环与业务循环的关系

### 二、现金流管理的窘境

### 三、如何管理现金流？

- 1、现金流管理目标
- 2、建立资金预算管理制度
- 3、建立信用管理及应收管理制度
- 4、资金紧张与宽松型企业价值管理异同
- 5、稳健与激进型资金管理风格利弊
- 6、警惕高负债率，做好财务杠杆与风险平衡
- 7、新业务投资现金流管理

### 第三讲：通过战略规划达到战略协同

导入：没有战略的企业像没有灯塔的迷航，战略追求持续的竞争优势，但始终为客户创造最大的价值。

制造业案例：天宝集团：从深陷困境到香港上市公司 (HK.1979)

互联网企业案例：韩都衣舍：快时尚的“三人小组”项目组织

服务业案例：卓越教育：传统与互联网+ 二者并存的混合型巴组织

制造业案例：美菱电器

### 一、财务、业务、总经理的价值认知差异

- 1、小组讨论：财务、业务、总经理的价值认知差异：
- 2、小组讨论：执行战略的障碍是什么？

### 二、透析商业模式

- 1、业务模型包括哪些部分？
- 2、如何构建有效盈利模型？
- 3、工业时代与互联网时代商业模式有何异同？

### 三、企业中长期战略如何制定？包括哪些要素？

讨论制定中长期战略，并与企业实际中长期战略对比。

- 1、战略到底是什么？
- 2、战略包括哪些要素？
- 3、如何制定战略？
- 4、如何进行战略管理？
- 5、如何执行战略：平衡记分卡的应用

### 第四讲：建立利润倍增的经营机制

导入：严格的制度与绩效考核本身并不能降低成本，只有现场的员工有意愿去降低成本，成本才会下降，因此建立能够调动员工积极性与创造力用于降本增效的经营机制至关重要。

### 一、成本分类

- 1、直接成本、间接成本
- 2、变动成本、固定成本
- 3、变动费用、固定费用
- 4、历史成本、标准成本、预算成本

### 二、盈亏平衡点与产品定价分析

- 1、盈亏平衡点计算
- 2、规模效益与产品定价分析

### 三、战略成本投入与成本领先战略矛盾吗？

实际案例：京东商城、格力电器

- 1、讨论：成本管控是单纯削减成本吗？为什么？
- 2、战略成本投入的目的是什么？
- 3、战略成本投入与企业中长期战略的关系
- 4、战略成本投入与成本领先战略不矛盾

### 四、建立利润倍增的经营机制- 责任中心赋权经营（阿米巴经营）

- 1、讨论：你目前采用的成本管控方法是什么？如何评价？
- 2、讨论：企业成本控制的关键在哪里？如何让员工主动降成本？
- 3、调动每位员工的积极性与创造力是企业转型的必由之路
- 4、责任中心赋权经营模式的目的
- 5、责任中心赋权经营模式的本质
- 6、责任中心赋权经营模式整体构造
- 7、责任中心赋权经营模式实施步骤

制造业案例：天宝集团：从深陷困境到香港上市公司（HK.1979）

互联网企业案例：韩都衣舍：快时尚的“三人小组”项目组织

服务业案例：卓越教育：传统与互联网+ 二者并存的混合型巴组织

讨论落地：第①至第⑦项实施步骤企业落地

第①步：理念明确，人心所向

第②步：战略规划：组织支持战略

第③步：组织划分：将大企业划分为小的责任中心（阿米巴）

第④步：经营会计：独立核算，实现数字化经营

第⑤步：内部交易：传递外部市场压力，人人都是经营者

第⑥步：授权与评价：自主经营、循环改善

第⑦步：晋升激励：人心所向

### 第五讲：通过预算管理强化战略执行

导入：战略的实施至关重要，成功的战略实施需要管理层的强势推动、沟通、包括平衡记分卡、全面预算、绩效考核组成的战略实施工具。

实际案例：三菱电器

#### 一、执行战略遇到的障碍

- 1、远景障碍
- 2、人员障碍
- 3、管理障碍
- 4、资源障碍

#### 二、基于平衡记分卡的全面预算管理能给企业带来什么？

- 1、承接中长期战略
- 2、规划短期与长期资源投入
- 3、战略绩效考核落地
- 4、成本控制

#### 三、预算在什么环境下起作用？

- 1、有效中长期战略规划
- 2、合适企业运营单元
- 3、科学的绩效考核体系
- 4、高层有力的推动与支持

#### 四、预算编制、执行、控制与调整

- 1、预算组织的建立、职责与分工
- 2、预算指导文件的下达
- 3、预算推动会议及编制培训
- 4、预算组织形式
- 5、预算编制
- 6、预算编制难点分析
- 7、预算的执行、控制、反馈、调整、考核

#### 第六讲：通过战略绩效考核达成战略目标

导入：绩效考核须为战略目标服务，制定科学的考核体系至关重要。

制造业案例：天宝集团：从深陷困境到香港上市公司 (HK.1979)

互联网企业案例：韩都衣舍：快时尚的“三人小组”项目组织

服务业案例：卓越教育：传统与互联网+ 二者并存的混合型巴组织

一、如何确定收入、成本、利润、投资中心

二、建立基于战略、预算、平衡记分卡的绩效考核体系

- 1、总经办绩效考核指标设计
- 2、营销单元绩效考核指标设计
- 3、生产员工绩效考核指标设计
- 4、采购员工绩效考核指标设计
- 5、研发员工绩效考核指标设计
- 6、财务员工绩效考核指标设计

#### 第七讲：通过财务分析把握经营关键

导入：财务报表蕴含企业的枯荣兴衰密码，财务报表分析就是那把钥匙，看到企业的过去、现在、未来，支持管理层进行有效决策，不再迷航。

一、市场及对标分析

二、通过财务分析把握经营关键

- 1、收入分析
- 2、成本、费用分析
- 3、利润分析
- 4、现金流分析
- 5、绩效考核分析
- 6、企业行动计划

总结、互动、答疑