

# 《战略财务如何创造价值》

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和业务模式创新的同时，提升战略执行力？

管理层迫切希望财务能切实承担起进行有效成本控制、支持战略决策的重责大任，但如果财务不了解商业模式、不了解营销运作，不了解企业战略，不了解经营机制，就不可能调动全体员工的积极性去控制成本与达成战略目标，本课程的目的使财务成为业务合作伙伴、战略合作伙伴、经营合作伙伴，锻造创造价值的优秀财务经理，财务不仅仅是服务部门，而是价值创造部门。

## 课程收益：

**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。

**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：**1天6小时/天

**授课对象：**总经理、企业中、高层、财务管理人员、有发展潜力的员工

**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%。

## 课程模型：



课程大纲：

第一讲：财务、业务、总经理的战略及价值认知差异

一、小组讨论：财务、业务、总经理的价值认知差异：

- 1、企业最重要的是什么？
  - 2、企业最大的价值是什么？
- 二、树立以客户为导向的商业管理思维

第二讲：商业模式及企业战略到底是什么？

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。

实际案例：学员行业案例 A

实际案例：美菱电器

一、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？

二、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、小组讨论：执行战略的障碍是什么？
- 6、如何执行战略：平衡记分卡的应用

三、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实施与竞争力

- 2、从成本控制看企业战略实施与竞争力
- 3、从毛利率看企业战略实施与竞争力
- 4、从销售费用看企业战略实施与竞争力
- 5、从管理费用看企业战略实施与竞争力

### 第三讲：战略财务如何创造价值？

导言讨论：财务如何参与经营、创造价值？

#### 壹、建立利润倍增的成本控制体系

- 1、战略成本投入与成本领先战略矛盾吗？

**实际案例：学员行业案例 A**

**实际案例：美菱电器实际案例：京东商城**

- 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
- 2、讨论：你目前采用的成本管控方法是什么？如何评价？
- 3、讨论：企业成本控制的关键在哪里？如何让员工主动降成本？
- 4、建立利润倍增的成本控制体系

- 责任中心赋权经营（阿米巴经营）

- 1) 调动每位员工的积极性与创造力是企业转型的必由之路
- 2) 责任中心赋权经营模式的目的
- 3) 责任中心赋权经营的本质
- 4) 责任中心赋权经营整体构造
- 5) 责任中心赋权经营（阿米巴经营）实施步骤

**咨询案例：某消费类电子产品制造企业**

**咨询案例：某电商企业**

**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

#### 二、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：学员行业案例 A**

**实际案例：美菱电器**

- 1、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
- 2、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
- 3、预算编制的技术流程
  - 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
- 6) 销售预算
- 7) 生产预算
- 8) 费用预算
- 9) 资产预算
- 10) 现金流预算
- 11) 预算报表
- 12) 下达预算
- 4、预算编制难点分析
  - 1) 如何进行共同资源费用分摊？
  - 2) 资源配置：保证战略投入
  - 3) 滚动预算编制
  - 4) 如何降低预算博弈？
- 5、预算的执行、控制、反馈、调整、考核

### 三、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。

**实际案例：学员行业案例 A**

**实际案例：美菱电器**

- 1、如何确定收入、成本、利润、投资中心
- 2、总经办绩效考核指标设计
- 3、营销单元绩效考核指标设计
- 4、生产员工绩效考核指标设计
- 5、采购员工绩效考核指标设计
- 6、研发员工绩效考核指标设计
- 7、财务员工绩效考核指标设计

### 四、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。

- 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

## **五、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。

- 1、市场及对标分析
- 2、战略及预算最重要及引领性指标分析
- 3、收入分析
- 4、成本、费用分析
- 5、利润分析
- 6、现金流分析
- 7、绩效考核分析
- 8、企业行动计划

**总结、答疑、互动**