

# 企业价值创造的核心——管理会计思维

## 课程背景：

随着市场经济的迅速发展，企业的地位日趋凸显出来。而企业所面临的生存环境也日益复杂和难以预料。作为企业管理中心——财务管理，在我国经历几十年的发展后，无论是理论体系还是实践内容都已经发生的很大的改变。当前情况下会计人员不具备计量的特征却又着手企业管理的活动，给人造成一种企业所有的管理活动都可以纳入财务管理的范围、会计人员什么都可以管，但是会计人员实际上又什么都管不了的情况。

现代的市场竞争使企业的生存与发展遇到了前所未有的新问题与新困境，在此背景下企业的财务管理更彰显出价值管理的重要性，财务核算管理也要从原来的看销售、看利润转变为看企业价值的理念上来。财务人员也需在观念民身份上做出调整与转变，本课程对财务的管理与企业价值的创造，管理模式与商业模式创新的环节上做出详细的讲解，使财务人员更能在工作中的找到工作的重点为企业管理服务，也使非财务的管理人员明确创新的思维与理念，让财务与业务部门能够如影随行，共同创新企业的市场价值。

## 课程收益：

本课程通过对商业模式、企业价值创新、成本价值链管理、财务的管理服务讲解，让财务人员能从会计核算转型升级为管理会计，从企业的经营过程介入管理为企业创造价值。

通过对创新思维的解读找出更多的工作方法，对实际的工作给出建设性的指导，重新思考工作的方式与业务流程，在工作中能够全视角的看问题并给出解决问题方法。

本课程对企业的中高层管理者从财务管理的角度给出新的管理思维，通过对差错不足的解析规避管理的风险，实战案例的学习讲解找到符合自己企业与风险风格的管理方法与工具。

具体学习收益主要概括为以下几点：

- 识别风险规避风险
- 掌握创新思维的方法
- 掌握商业模式财务驱动的要害
- 掌握财务核心要素的分析
- 掌握企业战略中的价值创造点
- 掌握企业价值实现的管理工具

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**中高层管理者、财务人员

**课程方式：**讲师讲授、案例研讨、角色演练、小组讨论等形式的互动式，要求全员参与。

## 课程大纲

### 第一讲：运营成本对企业价值的贡献

#### 一、成本驱动对商业模式的创新

##### 1. 新市场环境下的风险识别

- 1) 风险全景地图
- 2) 商业模式与管理模式对公司价值的创造
2. 新环境下战略定位的新思考
3. 企业能控制的资源能力新定位
4. 新环境下商业环境的创新
5. 跨界经营与混合商业模式创新

**案例：**苹果公司的商业模式分析

## 二、跳出成本思维模式看价值链成本管理

1. 在行业价值链中用创新思维寻找降本增效的机会
2. 转换传统成本思维跳出企业看市场

案例：苹果公司价值链分析

## 三、结构性成本在市场竞争中的优势

1. 结构性成本管理
2. 执行性成本管理

案例：科技通讯类公司竞争性分析

3. 商业模式创新的战略意义

## 四、缘何要创新

1. 管理会计是创新吗？
2. 什么是创新？
3. 创新的思维是什么？

## 第二讲：财务预算是企业战略实施的保障

### 一、企业战略在实施过程中的障碍

1. 战线不统一的远景障碍
2. 激励不平等的人员障碍
3. 工作不聚焦的管理障碍
4. 实施不落地的资源障碍

### 二 预算是公司战略执行的前提

1. 根据商业环境和内部条件制订战略
2. 将战略转化为 BSC
3. 根据 BSC 具体化目标
4. 为实现战略目标确认措施
5. 确定预算编制
6. 预算执行控制
7. 将确认的目标、行动计划、业绩考核指标与战略对比
8. 将目标和实际差异进行分析
9. 流程改进

案例：西南航空盈利方法

### 三、差异化战略优势

#### 1. 通过案例分析找差异化的特点

- 1) 点对点
  - 2) 高密度
  - 3) 低廉价格
2. 从商业红海中落跑还是创造蓝海新星

案例：锦江之星 海底捞

3. 差异化的核心定位

### 四、低成本领先战略的特点

1. 控制资产投入成本
2. 控制运营成本

#### 3. 控制运营费用

案例：预算管理战略地图、平衡计分卡、行动计划

- 1) 战略地图；描述组织如何创造价值
- 2) 平衡计分卡；化战略为行动

- 3) 预算；将资源配置与战略联系起来
- 4) SM\BSC 对预算管理的贡献

### 第三讲：财务管理重在过程的监督控制

#### 一、预算与新型成本管理工具的结合

#### 二、业财融合；台塑集团的成功之道

1. 独特的“双线”管控模式
2. 高效的“四化”管控体系
  - 1) 管理制度化
  - 2) 制度流程化
  - 3) 流程表单化
  - 4) 表单电脑化
3. “异常管理”的运作模式
  - 1) 制度执行的“异常管理”
  - 2) 经营业绩的“异常管理”
  - 3) 异常管控标准的“异常管理”
  - 4) 异常的识别与反馈机制

#### 三、分析管理的工具方法

1. 鱼骨图分析方法
2. 目标成本法
3. 作业成本法
4. 作业管理法
5. 作业预算

### 第四讲：全面的综合管理

#### 一、财务会计指标对综合管理的局限性

案例：绩效管理对比法

#### 一、从流程入手综合管理业绩

1. 标杆管理
2. 关注核心要素

#### 二、展开无边界的管理

案例：海尔集团的无边界管理模式分析

### 第五讲：管理会计新思维

#### 一、财务要素对商业模式的支持

1. 什么是财务要素
2. 财务要素概念的理解

#### 二、财务管理与商业模式的关系

1. 从商业模式分析到管理流程分析
2. 不同的视角看财务管理
3. 从商业模式分析到财务结构分析
4. 新商业模式下的财务模块

案例：快餐业的差异化竞争与盈利方式