

领导者财商训练 (2天版)
--数字管理的8堂课
SHARPENING BUSINESS ACUMEN

钱思菁老师

**Business Acumen is the ability
to understand how a business
makes money!**

----Ram Charan

课程背景

领导者财商训练-数字管理的8堂课，旨在运用具体直观的沙盘教具，借助模拟企业的各项经营活动，阐释难懂的财务术语、解读复杂的财务报表，形象演绎企业商业资源的筹集、分配、转化原则，探索企业价值产生的根源，尝试进行全面成本控制，强化现金流意识，提高资金运作效率，掌握企业财务语言，学习运用财务视角诊断企业存在的问题，并利用财务手段改进企业盈利水平，全面了解企业的战略执行，提升学员的商业才智。

本课程精华来自畅销书《执行》的作者拉姆·查兰博士曾经写过一本小册子《what the CEO wants you to know》，强调一种叫做“商业才智”(Business Intelligence)的东西：从街头小贩到乡间鞋店，直至《财富》500强，它们都遵循着同样的准则和原理，换言之，它们用相似的商业语言说话和思考，你是否注意过，那些世界一流的CEO的商业才智看起来和街头小贩相差无几。这些CEO们能够感受到机遇的存在并且利用它们，他们经营的公司年复一年地赢利。经营一家大企业和推车卖水果或者在乡间开一家小店有何不同？”Business Intelligence(商业才智)已成为各大管理人员必备的胜任能力之一。钱柏颖老师的SBI：“商业才智”的课程将通过2天的时间来帮助你了解基本的商业运作的知识和通用的商业语言和商业思维。

课程特色

- 第一个 课程形式互动性强，学员学习热情高，实用性强；
- 第二个 课程内容引进拉姆·查兰博士《CEO说》核心精华五要素（现金+利润+周转率+增长+客户），让学员学会真正的商业运营；
- 第三个 导师点评精辟，容易理解，观念新意，启发性强；

课程目标

- 掌握基本财务知识
 - 资产负债表
 - 损益表
 - 现金流量表
- 建立商业意识
 - SBI为学员提供了一次经营自己公司的经历，从而使其建立起更好的商业意识。他们会为自己的公司做出战略决策，努力寻找客户并尽力满足客户的需求，在激烈的市场环境中制定价格策略，并最终对他们做出的决策的结果负责
- 理解商业决策
 - SBI让学员深刻的感受到做出正确的商业决策的重要性。
 - 通过经营模拟的学习方式，帮助学员在分析信息的基础上做出正确的高质量的商业决策。同时，有助于帮助学员更好的理解商业决策是怎样影响到企业的最终的利润
- 掌握商业语言
 - SBI运用鲜活的教训帮助学员建立起宏观的商业意识，站在管理者的角度谈经营，使学员深刻理解应怎样经营企业，如何通过对客户更好的理解来增加销售，学习寻找新的获利机会，并通过加强不同职能部门的内部沟通从而使得企业的利润最大化

课程收益

- 理解商业活动的基本元素，利用这些元素使公司协调运作并赢利
- 决定工作目标，如何与其他部门有效的沟通以达到高效的运作；
- 如何通过每一个团队创造的价值来衡量公司盈利和现金流；
- 解读财务报表数字背后的故事，分析和利用有关信息
- 培养全局观念，为公司持续创造价值

课程对象 (36人) 每组6人，6组沙盘

- 管理人员，业务人员 研发人员
- 客户经理，项目经理，产品经理

课程形式

- 企业经营沙盘模拟
- 课堂内容精华讲授
- 案例分析小组讨论
- 学员发表导师点评

课程时间 (2天12小时)

- AM9:00-12:00,PM13:30-17:00

课程大纲 (知识点)

第一天

第一堂课：什么是“商业才智”？（商业思想的精髓）

第二堂课：每个生意的本质都是一样的（商业中的通用语言）

- 现金
- 利润
- 周转率
- 增长
- 客户

第三堂课：理解财务报表

- 资产负债表
 - 通过各期末盘点模拟企业的资产状况，亲手制作资产负债表，了解资产负债表的结构、项目、含义以及资产、负债、所有者权益的特点
 - 解剖典型模拟企业的资产负债表，学习通过资产负债表分析企业的资产结构
- 损益表

- 学员通过填报模拟企业的期末利润报表，学习计算利润的方法和步骤、了解利润表的结构、解释利润表的含义
- 通过研究利润表，认识各项收入、成本与费用构成
- 练习每个模拟公司的经营结果，揭示企业利润的来源
- 现金流量表
 - 分析模拟经营中的现金运用，理解现金的重要性
 - 制作现金流量表，熟悉现金流量表的结构，认识现金流量表的作用，解读现金流量表，学习现金链管理
 - 以应收款过大导致现金链断裂为例，说明过渡赊销的危害
 - 通过对资金成本的分析，强调“现金为王”的管理概念，提升管理人员风险意识

第四堂课：定价策略

- 产品定价的因素
- 价格对利润的影响

第五堂课：预算与销售预测

- 销售预测的策略
- 预算制定

第二天

第六堂课：管理数字背后的信息

- 固定成本与变动成本
- 盈亏平衡分析

第七堂课：从整体上了解商业运作（如何整合分散概念）

- 周转比率分析
 - 毛利率
 - 销售回报率
 - 资产周转率
 - 投资回报率
- 成本分摊与控制
- 市场定位与策略
 - 成本策略与区分策略
 - 价格取胜与服务取胜

第八堂课：找出商业活动中的重点 有效执行公司战略

- 股东追求与公司价值
- 个人贡献与公司业绩表现

课程总结：-CEO 的商业思维精髓

- 制订个人行动计划

课程流程

时间	要点	关键知识	沙盘模拟周期
第一天	商业中的通用语言	现金，利润，周转率， 增长，客户	模拟周期一 模拟周期二 模拟周期三
	理解财务报表	资产负债表 损益表 现金流量表	
第二天	从整体上了解商业运作 (如何整合分散概念)	周转比率分析 毛利率 销售回报率 资产周转率 投资回报率 成本分摊与控制 固定成本与变动成本 高/低固定成本分析 固定成本分摊 盈亏平衡分析 市场定位与策略 成本策略与区分策略 价格取胜与服务取胜	模拟周期四 模拟周期五 模拟周期六
	如何有效执行公司战略 (现实世界中的商业才智)	股东追求与公司价值 个人贡献与公司业绩表现	
	课程总结	制订个人行动计划	

课程工具

月份	介绍内容/要点	概念	工具
1 月份	公司资产/股本投入	资产和权益	资产负债表
	资金的使用和投入	资产的移动	资产负债表
	资金的使用和投入	资产的移动	资产负债表
	资金的使用和投入	固定资产/流动资产 现金减少，但不是花费	资产负债表
2 月份	生产、支付工资和费用	劳动力可以增值 折旧 利润和亏损	收益表 资产负债表
	市场广告、应收款、应付款、 贷款和留存利润	现金和利润 之间的关系	贷款资格表 收益表 资产负债表
3 月份	对市场供需和 现金流理解的重要性	市场供需 现金流的管理	市场供需分析 现金流预测

			收益表 资产负债表
4 月份	销售价格 销售额（产品或服务）	固定成本/变动成本 经营规模对利润的影响 预算的力量	成本分析 预算 市场供需分析 现金流预测 收益表 资产负债表
5 月份	经营规划、市场竞争	企业的保本平衡点 销售价格、销售额及 成本的变动对利润的影响	保本平衡分析 市场供需分析 预算 现金流预测 收益表 资产负债表
6 月份	全面经营规划、实施	销售价格、销售额及 成本的变动对利润的影响	销售回报率分析 保本平衡分析 市场供需分析 预算 现金流预测 收益表 资产负债表
7 月份	全面经营规划、提升财 务业绩		资产利用率分析 资产回报率分析
8 月份	获利经营		企业收益表分析 企业资产负债表分析
总结	课程要点回顾		学员分享

钱思菁老师-领导者财商训练-数字管理的 8 堂课现场



领导者财商训练-课程现场-学员讨论

