

经营指标分析-以终为始的经营思想实践

【课程背景】

前言：企业经营管理新境界，以终为始

史蒂芬·柯维（Stephen R.Covey）在《高效人士的七个习惯》（The 7 habits of Highly Effective People）中提到的第二个习惯是“以终为始”（Begin with the end in mind）。以终为始，这个习惯讲的是：先在脑海里酝酿，然后进行实质创造，换句话说，就是想清楚了目标，然后努力实现之。以终为始的习惯可适用于各个不同的生活层面，而最基本的目的还是人生的最终期许。

以终为始在企业管理当中的体现就是，企业管理者永葆初心，从企业基本目标出发来经营、治理企业，从客户出发、用户出发、从利润出发、从战略出发才能紧紧抓住需求，才能实现企业的核心价值。

华为终端公司在手机研发最艰难的阶段，及时提出了“以终为始”的管理理念，从研发到市场、从管理层到一线，都倡导以满足最终目标的需求为出发点，调整、优化、改变各项工作，实现了华为手机业务快速进入发展快轨道。

【课程时长】 1-2 天

【课程大纲】

一、企业经营分析立足点

1. 企业经营分析的目的，发生了什么、还要发生什么、还要做什么
2. 分析内容，结果、外部、内部、竞争、财务、成长、风险、流程
3. 分析出发点，客户、战略、计划
4. 立足点，过去现在与未来、先导指标、行业与对手、市场需求与走向

二、影响企业经营的因素

1. 外部。法律法规、政治、政策、经济、产业链、技术、微观环境、行业、竞争、客户需求
2. 内部。战略与计划、资源投入、产能、人才、经营理念、企业品牌、产业链能力。

三、以终为始的经营分析

1. 经营分析三板斧，收集信息、数据分析、分析与建议
2. 收集信息。自身数据、行业与环境数据、竞争对手数据、客户数据、未来数据、其他非量化数据。SMART化、授权。度量尺度、维度分类、业务属性分类、流程分类、层级分类、可控与不可控。
3. 量化指标分析。
 - 量化指标：订货、发货、收入、验收、回款、账期、逾期应收、超长逾期、故障率、满意度、需求满足率、利润、利润率、投资回报率、产能、产能利用率、库存、库存周转、人均收入、人均利润、项目成功率、发货周期、及时发货率、新产品占比、海外营收比……等等

- 数据分析。借助图表与工具、专业的数学方法、分析的角度（战略、逻辑、目标、预判与计划）、个性化维度（时间、产品、空间、行业、区域、客户）、投入产出、趋势与拐点、问题分析法。2080、120、标杆法、趋势法、同比法、比率法、占比法、流程法、客户价值法、抽丝剥茧、剔除特殊因素法。

4. 非量化因素分析。

- SWOT：优势、劣势、机会、威胁
- 4P：产品、价格、渠道、促销
- 五力：供应商讨价还价能力、购买者议价能力、替代品替代能力、同行竞争能力、潜在进入者竞争能力

5. 战略执行法。

- 差距比对
- 关键任务
- 组织、流程、人才、氛围
- 根因分析

6. 分析与建议。

- 评价与评估经营结果
- 根因分析
- 经营预测
- 策略与战略建议

四、经营分析报告

1. 摘要

2. 主要分析方法
3. 数字化呈现
4. 主要结论
5. 报告建议 (含资源)
6. 分析结果应用要点

五、经营分析的应用

1. 评价
2. 绩效应用
3. 调整与变革