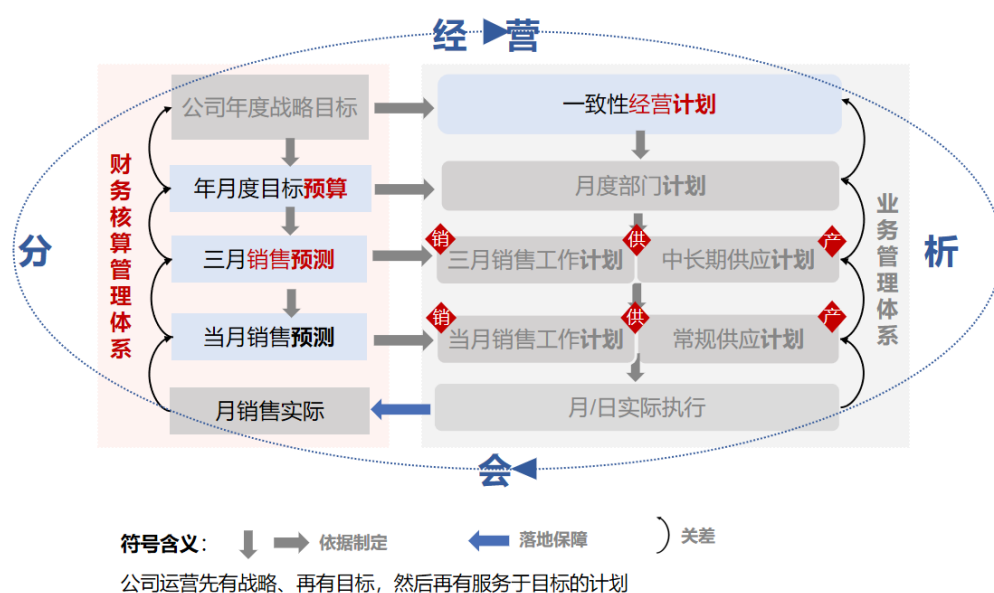


【面向 2023 的经营分析与增长模式设计】

价值核算与经营分析

——构建“目标规划、预算、组织绩效”的联动机制，实现销量倍增——



人人成为经营者，回归经营思维的本质，建立算盘意识

用 **PBC** 为核心员工提收入，调目标、找路径，导向增长与高利润

企业毛利变纯利，让企业在高风险的战略变革中处于领先地位

参加对象：董事长与高管团队(营销/产品研发/供应链/战略/人资/财经负责人)

开课形式：企业内部沙盘推演、公开课、线上课、工作坊

联系电话：

■ 帮助企业找到经营管理陷入困局的根因

痛点 01：管理不系统：不根据增量核算出组织收入和个人收入，不分析组织收入与个人收入的差距，尤其不分析核心员工是否有归属收入；

痛点 02：组织能力差：经营会多是简单罗列，无透彻分析，开成“汇报会”、“鞭尸会”、就是不谈“增长机会”；

痛点 03：会议质量差：不分层开会，产品线、营销和职能部门轮流讲解，无主次，无重点；头痛医头，流于数据的本身，而非挖掘数据背后的深层原因，不寻找路径；

痛点 04：财务科目打不开：缺乏数据的关联分析，经营问题拎不清、大多从自身部门出发，不是站在公司经营层面考虑问题；

痛点 05：经营风险分不清：不针对重要的问题进行专题分析，或者只分析原因，不提出解决措施、路径和资源需求；

痛点 06：准备工作差：会议前不做好功课（包括管理者在内），在会上讨论细节，很难形成有效决议，往往不了了之；

痛点 07：机会不明：不针对事先明确的客户策略和产品策略，对标竞争对手并量化分析；

痛点 08：打法不明：很少对行业发展速度和竞争对手发展速度进行同比分析，只关注自己，闭门造车。

■ 课程三个核心价值点

1、本课程通过“老师授课+现场作业+现场问题解答”的丰富形式，促使学员全面掌握经营的构造原理、核心构件的落地工具，以及推行导入的方法步骤，从而进一步结合企业实际情况构建推行。

2、通过课堂上系统的学习，老师会教授学员如何根据三年规划，制定年度计划及增量目标；如何制定一线利润中心的价值核算体系；如何制定二线职能部门的价值核算体系。用 PBC 为核心员工提收入、调目标、找路径，通过经营分析进行预算费用包及指标的调整，从而使企业经营更高效。

3、通过学习，能够了解部门独立核算制度的原理原则；掌握核算表的设计思路方法与实际应用方法；分析本公司的商业模式，制作出核算表雏形；掌握企业年度计划与中期事业计划的制定思路与方法。

■ 本次研讨班收益

1、内部市场化：建立企业内部市场化运作的正确认知，将外部市场温度传递到企业内部，部门之间形成客户关系，提升企业内部的服务质量和响应速度；

2、经营自主化：学会构建本企业个性化的组织结构，通过建立利润中心和费用中心来化小核算单元，完成从管理者到经营者的角色转变；

3、数据可视化：掌握《经营会计报表》的构建与分析方法，通过经营会计把经营实况看清、看透、看系统，实现量化经营；

4、利润最大化：帮助学员建立“销售最大化，经费最小化”的经营意识，并掌握运用系统工具提高各经营单元盈利水平的手法。

■ 核心内容：机会 O-目标 T-策略 S-行动 A-资源 R

要落实年度经营计划，最重要的抓手就是经营分析会。通过每个月甚至更高频率的经营分析会，分析经营结果、经营差距、经营风险及新出现的经营机会，调整策略、行动和资源配置，将年度经营目标变成结果。

一、与价值核算挂钩：根据实际完成情况，按照投资式预算和增量计算公式，得出虚拟收入，与实际收入相比较，确定是否有虚拟净利润；

二、与价值分配挂钩：根据实际完成的收入，按照费用比例及增量计算公式，明确组织产出单元和个人的收入，预警核心员工的薪酬是否与组织收入匹配，是否有归属收入；

三、与战略机会挂钩：分析获得虚拟净利润的路径，明确增量机会，加大对战略机会点的投入，减少不增长的产出单元的预算和资源配置；

四、与改善课题挂钩：以财务指标为源头，通过组织 KPI 关联的方式打破部门的界限，定位并分析问题，形成改善课题；

五、与人才培养挂钩：通过对个人绩效的分析，得出个人能力需要提升的任职资格建议。

六、与管理升级挂钩：提升经营分析会质量的核心方法：通过 5 个一致性预测并创造未来（机会-目标-策略-行动-资源）。

七、高质量会议标准：高质量议题/通知、精选参会人员、提前准备、高效议事及任务令。

■ 课前准备

企业年度经营计划、组织架构图、企业三级科目财务损益表、学习问卷表、笔记本电脑。

■ 参加过的客户怎么评价？

公司发展到 200 亿后，似乎突然进入产业转型升级的关键时期，对我们团队的组织能力提出两大挑战：一是战略定位问题，二是组织变革问题，一直困扰着我们。王博士的博学多识和团队的实战经验非常助于我们发展，现在我们对未来的发展充满信心！

——天保集团董事长 张总

王博士的辅导不是传统的战略打法，而是一套有高度、有系统的企业成长方法论，王博士陪伴我们成长四年，我们的物资储备量翻了 75 倍，感谢！

——紫菜云董事长 褚总