

财务思维与经营改善沙盘模拟课程介绍

(或：非财与企业经营改善沙盘模拟)

引言

通过经营管理学习财务，透过财务顿悟经营管理

——通过沙盘学财务，告别枯燥难懂，让财务课变得简单快乐！

企业困局

为什么员工缺乏成本观念和经营意识？

为什么大家难以理解并认同公司的经营战略？

为什么销售增长而盈利却下滑？

为什么利润增速明显慢于销售增速？

为什么成本控而不降，成本增速越快于利润增速？

为什么企业不良账款节节攀升且账款增长速度快于销售增长速度？

为什么企业呆滞库存日益增多？

为什么账面盈利却面临差资金“吃紧”？

如何让各级员工掌握公司盈利的关键要素？

如何利用财务思维来改善工作绩效？

课程背景

本课程专门针对上述问题而展开设计，帮助非财务人员学习必要的财务知识，树立财务思维。财务能够通过信息整理，运用数据来反映企业经营管理的现状和问题，是企业经营状况的“晴雨表”和“风向标”。财务关注企业的投入与产出，关注经营活动是否增加企业价值，关注经营决策是否有风险等。合理运用财务数据和分析能够有效帮助企业管理者进行科学的经营管理和决策制定，推动业务持续发展。

对于企业管理团队来说，财务知识的学习更多的是能够支持管理工作，把财务思维和工具应用于企业管理中，提升部门绩效和管理水平。对于非财务人员最为关心的是：我要看哪些指标，如何通过数据分析改善部门绩效，如何准确编制预算，如何有效控制成本等。

课程形式

沙盘模拟+角色扮演+小组讨论+软件数据分析+讲师讲授

本课程运用形象直观的沙盘教具，模拟一个完全竞争的市场环境，由学员分组构成多家企业，进行为期 2-3 天共计 3-5 年的经营活动。通过借助模拟企业的各项经营活动，讲师带领学员参与其中，通过研讨、讲授等方式学习相应的知识点，阐释晦涩难懂的财务术语、解读纷繁复杂的财务报表，形象演绎企业资源的筹集、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，学习运用财务思维诊断企业存在的问题，并利用财务手段改进企业盈利水平。

课程特色

“沙盘模拟”是此课程采取的独特培训方式，解决了非财务人员学习财务知识时抽象、不易理解、培训效果差的难题，相对讲授式的非财课有以下优势：

沙盘上展示出现金流量、经营场地、固定设备、产品原料、客户应收帐款、银行贷款、供应商应付帐款、行政费用、市场推广费用、利息、税等企业运营指标。学员通过移动“筹码”和其它道具来表现企业运营，因为所有指标都由实物代表，所以学员能够清晰地观察到每一步决策对于企业整体财务状况的影响，可以直观、形象、易于理解地让学员学习财务知识，做到“**在经营管理中学习财务，在财务中领悟经营管理**”，将财务与实际的经营管理紧密结合，贴近实战。

课程目标

- 增强财务沟通共识，降低企业沟通成本
- 理解企业财务要素，读懂读透三大报表
- 掌握数字经营思维，构建经营分析系统
- 建立风险控制意识，强化其现金流意识
- 剖析企业资金运作，提升资金使用效益
- 培养财务思维框架，找到经营改善方向

课程优势

教学装备国内领先：物理版+软件版，即在物理版手工沙盘教具的基础上，辅助国内领先的电脑软件分析工具。

课程对象

总经理、中高层管理人员、部门主管、业务骨干等非财务管理人员 24-42 人

培训时间

2-4 天，7 小时/天（2 天模拟运营到第三年，2.5 天模拟运营到第四年，3 天模拟运营到第五年，4 天模拟运营到第六年，点评内容根据时间配置）。

课程大纲

一、财务管理概述——搞懂财务看透经营本质

- 互动：财务部门作用解读；
- 思考：经营管理人员为何要学财务？
- 管理者必须掌握的**财务基础知识**框架；
- 财务思维构建理解企业经营的系统思维；
- 财务视角洞察企业经营本质。

二、财务报表的阅读与分析——读懂报表，更要把握真相

- 如何快速读懂财务报表？
- 财务报表的构成；
- 财务三张表的解读；
- 资产负债表、损益表的阅读和分析；
- 资金流量和现金流量表的阅读和分析；
- 会计报表之间的关系；
- 从管理的角度解读利润表；
- 利润是如何形成的；
- 影响利润的因素有哪些；
- 现场案例分析：利润的形成与利润改善。

三、财务关键指标解析——让管理决策与企业战略一致

- 偿债能力分析——资产负债率、流动比率、速动比率、营运资金等；
- 营运能力分析——资产周转率、应收账款周转率、存货周转率等；
- 获利能力分析——净利率、毛利率、ROA、ROE 等；
- 发展能力分析——利润增长率、收入增长率、总资产增长率等；
- 生存能力分析——净利润现金保证比、销售收入现金回收比。

四、财务分析用于业绩评价和经营改善——追求更卓越的绩效

- 业绩评价关键指标解读与逻辑梳理；
- 杜邦分析-经营改善的系统思路；
- 如何从净资产收益率 ROE、总资产周转率 ROA 看经营管理改善；
- 销售净利率、资产周转率、财务杠杆对经营绩效的影响以及提高路径；
- 演练：计算本组的 ROE 等指标。

说明：以上大纲为两天版本，内容以非财知识为主，建议变成三到四天的培训，增加强化企业全面经营管理内容，实现《非财沙盘》和《企业全面经营管理沙盘》的二合一完美组合，可以完成整个课程模拟运营六年的完整设计，使学员获得更深的收益和更好的体验。两天以上课程根据时长增加以下内容：

五、全成本分析与控制——企业追求利润的永恒话题

- 费用和成本的区别；
- 产品成本的概念和构成；
- 销售成本的概念与构成；
- 盈亏平衡(本-量-利)分析与运用；
- 固定成本与变动成本（讨论：固定成本与变动成本包括哪些？）；
- 直接成本与间接成本；
- 现场案例：[成本控制](#)关键点分析。

六、全面预算管理——战略执行的抓手

- 全面预算管理的战略意义
- 全面预算管理制度框架和管理循环
- 全面预算编制的程序和方法
- 关键预算的编制逻辑
- 演练：对模拟企业进行全面预算管理。

七、企业战略——发挥财务的决策幕僚作用

- “产业为本”的战略思维在战略分析中的实战运用；
- 战略规划实战解析：战略制定、战略解码、战略执行；
- 互动：战略的本质？
- 战略定位——从企业经营环境的外部考虑；
- 战略配称——从企业经营资源的内部考虑。

八、营销决策——离不开投入产出的考量

- 市场调研与分析；
- 竞争对手分析；
- 广告策略制定；
- 营销费用投入量的思考方法；
- 营销战略三步骤 STP；
- 思考：如何以最少的营销费用投入换取最大的产出？

九、产品战略决策——企业长生不老的基石

- 互动：企业基业长青的本质是什么？
- 从企业经营本质探讨基业长青的基点；
- 根据产品生命周期的不同阶段制定适应性战略；
- 学习利用波士顿矩阵规划企业未来；
- 延伸思考：结合产品生命周期和波士顿矩阵的理念思考本公司的转型升级。

十、生产运营管理——离不开财务思维的底层逻辑

- 产销排程管理——以销定产、以产定购的管理思想；
- 库存控制——ROA 与减少库存的关系；
- JIT——准时生产的管理思想；
- 思考——生产运营管理对现金流的影响？
- 延伸：供应链管理要点。

十一、团队业绩的人力资源评估——可以量化才能更好地管理

- 基于财务报表和总体经营状况的团队业绩综合评比；
- 基于成本控制的关键岗位评估——木桶原理应用；
- 基于“岗位胜任符合度”的度量评估；
- 团队总体绩效 360 度雷达测评；
- 思考：如何提升企业的“无形资产”价值；
- 团队协作对一个企业的重要性；
- 创新与学习能力对业务流程的支撑意义。

