

从经营分析的角度看财务数据

课纲（2天）

课程背景

在竞争酷烈的市场环境下，企业家既需要从宏观及微观的不同视角、不同维度解读财务信息把握公司整体经营情况，又须通过经营活动分析对公司运作实现精细化管理。管理层如何通过大量数据为决策提供支撑？这就需要掌握从经营分析的角度看财务数据的实战技巧。

课程收益

- 掌握通过经营分析助力企业战略落地的方法
- 掌握经营分析常用的方法及应用
- 主要业务环节的经营分析应用方法及案例
- 掌握如何制作经营分析报告的方法
- 掌握如何推进改善行动的方法

课程亮点

实战派风格，追求“落地”文化，针对性强，诊断式、咨询式培训解决公司痛点，生动幽默，通过视频、工具分享、点评、角色带入等教学手段，调动学员的参与性和积极性，通过分享部分落地实战模板，可立刻转化到工作中快速形成成果，减少学员转化工作量。

确保课程：听得懂、拿得走、用得上、有实效！

课程大纲

第一单元 经营分析如何助力企业战略落地

- 通过经营分析预测未来经济
 - 美林投资时钟
- 我国未来宏观经济预测
- 宏观经济预测下的企业战略目标制定及分解
 - 货币政策
 - 税收政策

- 房地产政策
- 人口政策
- 其他政策

■ 经营分析助力企业战略落地

- 通过经营分析给重大战略决策提供财务专业建议

【案例】华为缘何进入笔记本电脑领域

- 通过经营分析预警化解战略目标税务风险

【案例】税务风险预警体系

- 通过经营分析化解战略所需资金不足风险

【互动】内源和外源融资创新方法

- 通过经营分析化解战略决策的负债率

【分享】降低负债比率的两个绝妙好办法

- 通过经营分析化解经营实体破产风险

【互动】计算 Z 模型值并判断安全区间

- 通过经营分析找出与标杆企业差距

【案例】分析标杆企业找出经营短板

- 通过经营分析找出 ROE 下降的原因

【案例】杜邦模型分析到十多层挖出运营端影响 ROE 的问题

- 通过经营分析透视运营环节的黑洞

【案例】通过 200 张的管理报表找出分业务环节的运营黑洞

第二单元 经营分析的基本思路和常用方法及案例

■ 经营分析的基本思路

- 四双眼睛看世界的四个层级经营分析
- 从会计报表和业务报表到管理报表
- 从管理报表到业务端解决问题
- 从财务中来、到业务中去

【案例】拜登胜选前抢投新能源汽车

■ 经营分析的常用方法

- 比率分析法

- ◇ 构成比率
- ◇ 效率比率
- 趋势分析法
- 比较分析法
 - ◇ 计划对比
 - ◇ 同类对比
 - ◇ 历史对比
 - ◇ 标杆对比
 - ◇ 行业对比
- 因素分析法
 - ◇ 差额分析法
 - ◇ 连环替代法

【案例】运用连环替代法精准找到成本超支原因并在生产现场解决问题

第三单元 主要业务环节的经营分析应用方法及案例

■ 研发经营分析

- 研发管控五步法
- 研发进度分析
- 研发费用预算分析
- 研发产品目标成本分析
- 研发用料标准化率分析
- 研发费用达到高新技术企业标准分析
- 研发费用加计扣除分析

【工具分享】目标成本定价的五步法

■ 采购分析

- 供应商准入条件分析
- 采购料件结构分析
- 主要材料价格波动分析
- 安全库存分析
- 经济采购批量分析

- 采购合同评审分析

【分享】采购合同评审的 12 个关键点

【模型】安全库存模型

【模型】经济采购批量分析

■ 生产分析

- 产品产量分析

- 产品产值分析

- 生产计划完成情况分析

- 产品交期分析

- 超额领料分析

- 工废与料废分析

- 生产人效比率分析

【模型】生产人效比率模型

■ 产品质量分析

- 客户验货批次合格率分析

- 来料批次合格率分析

- 成品抽检合格率分析

- 客户投诉次数分析

■ 销售分析模型设计

- 区域维度分析

- 客户维度分析

- 产品线维度分析

- 部门维度分析

- 业务员维度分析

- 季节维度

■ 盈利分析模型

- 事业部盈利分析

- 客户盈利分析

- 产品盈利分析

- 异常亏损分析

- 存货与安全库存分析
 - 存货周转率分析
 - 存货库存结构分析
 - 安全库存分析
 - ABC 分析法
 - 存货库存与订单的配比分析
 - 滞销或超龄库存分析
 - “僵尸库存分析”
 - 存货存储成本分析

【模型】 存货储存成本计算模型

- 销售分析
 - 按产品线
 - 按区域
 - 按毛利
 - 按客户
 - 按季节
 - 按部门
 - 客户贡献分析
 - 应收账款库龄分析
 - 超期应收账款分析

第四单元 如何制作经营分析报告

- 如何编制管理会计报表
 - 编制原则：有图、有表、有结论、有对策
 - 编制周期：
 - 编制部门：
 - 编制内容：

【模型】 200 张的管理报表模型

- 如何制作经营分析会报告
 - 以管理会计报表为基础，揭示经营中出现的重点问题

- 从管理会计报表，提炼严重、紧要的问题点进行披露
- 编制原则：有沟通、有问题、有碰撞、有方案、有追踪、有考核
- 召开周期：按月召开
- 管理重点：以经营分析会为导向，解决管理中出现的问题，控制企业的经营风险及财务风险，使管理报表成为企业运作的风向标和指挥棒

■ 经典 4 段式的经营分析报告

- 前期出现问题解决方案的执行情况回顾
- 本期经营过程中依然存在的问题
- 各部门对本期及前期问题的解决方案及期限
- 各部门对现阶段经营情况的回顾及管理建议

【案例】某集团经营分析会案例分享

第五单元 如何推进改善行动

■ 采购改善行动

【讨论互动】你公司用到哪些采购降本方法

【头脑风暴】10 个案例启发思考采购降本方法

【干货分享】采购降本实战 46 法

■ 研发改善行动

- Tear Down (“拆解分析”或“反向工程”)

【案例】Tear-Down 改进研发采用芯片替代模块

- DFX
- CBB

【案例】CBB 平台

- 物料选型与供应商管理

【案例】丰田汽车的供应商管理模式

【工具模型】目标成本推算模型

■ 生产改善行动

【工具分享】源自日本丰田的成本管控神器-“PIP 改善计划”

- 提高劳动生产效率

【视频案例】某上市公司使用工装夹具降低生产成本的案例

【案例】 通过线平衡手段提升生产效率案例

- 提高材料产出率

【案例】 某汽车厂利用边角料的成本节约案例

- 消减人工成本
- 消除生产中的浪费和损失

【案例】 某汽车厂“零投入”降低制造费用的案例

- 降低不良品的浪费

【案例】 生产现场看板管理案例

- 降低过量生产的浪费
- 降低等待的浪费

【案例】 快速换线标准作业书案例

- 降低外发加工的浪费
- 降低搬运的浪费
- 降低库存的浪费
- 降低动作的浪费
- 提高固定费用分摊率

■ 库存改善行动

【讨论互动】 降低库存实战 14 法

■ 销售改善行动

【互动】 降低物流费用 40 法

【互动】 设定客户信用额度模型

【工具模型】 客户信用等级评级核定表

【工具分享】 某上市公司应收账款催收标准 40 法

【工具分享】 对不同客户电话催款的“话术”

【现场答疑】