

课程 10：战略决策与激励（2天）

主要内容：本课程详细介绍战略管理的基本内容、决策的基本模型、转移定价、组织与个人绩效、激励的理论手段与方法（KPI、OKR）、基于 EVA 的业绩评价、公司股权与控制权设计等内容。

课程背景：企业的日常管理过程其实是一个选择的过程，不管是战略选择还是日常运营管理，决策都贯穿始终，并与其他管理方法并存。决策需要科学的方法，更需要强大的背景支持数据，还需要全体员工自觉自愿的配合，如何从员工内心开始引导，有效激励员工为组织贡献力量就成为了本课程的设计思路，当然，上述过程中更离不开丰富的管理会计的相关手段。

课程收益：了解组织的基本架构、绩效管理的基本理念与方法，通晓战略选择的基本理论与工具、常用的决策模型，掌握预算与差异分析模型、转移定价的决策方法、激励的基本理念与股权激励手段。[全课程 50+企业案例](#)。

授课对象：MBA 学员、总裁班学员、财务中高级管理人员、[管理会计师](#)考证学员

主要内容

- **组织架构、分权与责任会计**
 - 组织设计及原则
 - 组织的生命周期

- 组织结构
- 管理幅度设计的影响因素
- CEO 决策权力下放与成本之间的关系
- 案例：从集权模式谈起——你不了解的三星
- 杜邦分析法
- 绩效管理的逻辑关系图
- 案例：丰田的 KPI
- 案例：特斯拉颠覆车险 KPI
- 案例：华为海外代表处整体组织绩效框架
- 定义 OKR
- 评估团队是否适用 OKR
- 案例：OKR 的使用要与业务特点相结合——字节跳动
- 案例：海底捞
- 案例：巴奴毛肚火锅是如何找到自己的细分市场的？
- 案例：华为的绩效考核思想
- 案例：奈飞（Netflix）的绩效观
- 案例：还有谁在谈人才密度（Density of Talent）？
- 案例：非升即走——复旦的绩效观
- 案例：组织绩效、个人绩效如何设定
- 我们是这样评价高管的（5 分制评价）
- KPI 与 OKR 的区别
- 案例：曾经的休克鱼还好吗？热炒的“人单合一”模式呢？

- 依据下属成熟程度选择绩效辅导风格
- 责任中心
- ROI——管理会计应用指引 第 802 号
- EVA——管理会计应用指引 第 602 号
- 案例：运用 EVA 进行绩效考核设计
- 股权成本和债务成本的计算
- 案例：现金转换周期、计算资金缺口
- 案例：为什么说贵州茅台（600519）是好公司
- 案例：腾讯派息竟然发京东股票
- 案例：长线思维驱动战略能力，进而驱动 EVA
- 案例：战略失衡，雾锁波音
- 上市公司为什么要做市值管理
- 长期投资决策模型（回收期法、贴现回收法、净现值法（NPV）、盈利

指数法（PI）、内部收益率（IRR）

- ISO55000 —— 资产管理体系
- 敏感性分析——管理会计应用指引 第 402 号
- 案例：单、多因素敏感性分析
- 案例：用敏感性系数解释疫情封控手段有效性
- 运用高低点法对混合成本进行分解
- 回归直线法（最小平方法）
- 采购与库存管理
- 案例：经济订购批量

- 看板管理
- **决策**
 - 决策理论
 - 案例：从路径依赖理论看美国为什么没有移动支付
 - 决策中的逻辑陷阱
 - 风险型决策——概率分析法
 - 确定型决策方法——线性规划法
 - 不确定型决策——小中取大法、大中取大法、最小最大后悔值法
 - 竞争型决策
 - 案例：真正的价格战什么样？
 - 领导与决策模型
 - 案例：滴滴下架——数据安全就是国家安全
 - 案例：韩国新首富背后的中国公司
 - 案例：科兴生物 (SVA US.)
 - 盈亏平衡分析——管理会计应用指引 第 401 号
 - 例题：多类产品种类变动对盈亏平衡点的影响
 - 例题：生产工艺决策
 - 是否接受追加订货的决策分析
 - 自制/外购与闲置生产能力决策
- **财务管控服务战略预算**
 - 预算管理——管理会计应用指引 第 200 号
 - 滚动预算——管理会计应用指引 第 201 号

- 全面预算的内涵、原则、流程图
- 全面预算的管理体系、功能、方法
- 案例：华为的预算管理
- 计算：成本预算差异分析、及其计算过程
- 计算：综合差异分析
- 案例：你是否愿意购买此公司股票？
- 瓶颈资源与约束理论——管理会计应用指引 第 401 号
- **转移定价**
 - 内部转移定价——管理会计应用指引 第 404 号
 - 计算：集团公司为什么要内部采购（内部转移定价）？
 - 案例：中国忠旺（1333.HK）是这样理解合规的
 - 案例：成本型内部转移定价
 - 计算：成本中心的绩效考核
 - 计算：变动成本法与完全成本法
 - 计算：利润中心的绩效考核
 - 计算：多类产品种类变动对盈亏平衡点的影响
 - 计算：产品组合优化决策
 - 计算：根据成本分配生产任务的决策
 - 多维度盈利能力分析——管理会计应用指引 第 405 号
 - 阿米巴是怎么来的？
- **管理层激励设计**
 - 案例：为什么要做管理会计转型——以薪酬激励为例

- 案例：为什么要对管理层进行激励

● 激励理论：需要层次论、X-Y理论、双因素理论、公平理论、期望理论、强化理论

- 紧张感——组织最有效的激励手段
- 案例：万华化学的员工激励政策
- 案例：对标世界一流——巴斯夫（BASF）（德）
- 委托代理中的决策权分配
- 一句话说清委托代理关系
- 案例：董明珠的内部人控制
- 案例：格力电器混改，董小姐玩儿的高啊！
- 概念解析：控股股东、实控人、GP、LP
- 案例：苏宁、蚂蚁、阿里、京东
- 制定股权激励方案的关注点（6个案例）
- 计算：股票期权的成本计算
- 股权激励的原则
- 股权激励中定向增发、回购的优劣势对比
- 虚拟股权激励方案设计步骤
- 限制性股票（4个案例）
- 股权激励中哪些业绩考核指标易受监管关注
- 优先股——主要分类
- 股权激励跨IPO问题
- 上市公司独董、监事不得享受股权激励

- 创业企业股权稀释过程
- 案例：公司控制权设计——阿里巴巴的“超级合伙人”
- “完善的公司治理”是约束职业经理人的，不是激发企业家精神的
- 公司控制权设计——AB 股结构
- 计算：以控股为目的的增资怎么计算？
- 计算：股权比例计算——1.合并前无持股关系
- 计算：股权比例计算——2.合并前有持股关系
- **战略规划与管理会计**
 - 什么是战略管理？
 - 现代战略管理理论（资源配置战略理论、竞争战略理论、目标战略理论、5P 理论、定位战略理论、蓝海战略）
 - 标杆管理
 - 案例：小米战略定位混乱！
 - 案例：瑞幸——这次的定位非常准
 - 案例：日本：中国——制造业对比
 - 战略的升维与降维
 - 定位自身企业的点、线、面、体
 - 案例：腾讯智慧零售的点、线、面、体
 - 案例：战略逻辑——满大街的平衡车是怎么来的？
 - 案例：战略逻辑——我们应该向巴菲特学啥？
 - 案例：从商鞅变法看企业战略管理全过程
 - 战略为啥要“瞻前、看中、顾后”（3个案例）

- 案例：PEST 分析之 P——制裁洛克希德·马丁
- 案例：五力分析——涪陵榨菜（002507）——管理会计应用指引第 100

号

- 案例：从铁矿石涨价看利用定价权转移
- 价值链
- 波士顿矩阵——管理会计应用指引第 100 号
- 战略产业分析
- 案例：我为什么不好看瑞幸咖啡？
- 案例：萧规曹随，贵在不折腾——换副眼镜看库克
- 平衡计分卡——管理会计应用指引 第 603 号
- 战略地图