

# 经营者财商-善用财务工具提高经营绩效

现代企业作为解决社会经济矛盾的载体取得了巨大成功，但微观上各企业在具体管理客户、供应商、员工、政府、投资人等相互矛盾的利益诉求过程中表现差异巨大。经常看到有些企业的销售人员盲目地宣称：“客户是上帝”，花大气力抢来一批消耗公司资源却不带来利润的有害“客户”；人力资源部门也经常片面地强调“人才是公司最宝贵的财富”，却忽略客观存在的代理人矛盾而缺失必要的员工风险防范监控机制而产生损失；设计生产部门突出“质量是生命”，投入大资金设计生产出技术功能突出但客户不买账的低收入产品；业务拓展部门高歌猛进企业却在人员、资金、税收等支持环节翻船……，大量这类表面看似有理却客观上“加班加点搞破坏”的现象，轻则浪费企业的宝贵资源，重则导致企业亏损破产。如何清醒认识这些俯拾皆是的经济矛盾？从蛛丝马迹中敏锐地发现这些经营风险而善加管理？在本讲座中，拥有多年实战经验的企业财务管理专家曾先生借鉴国际一流公司的成功经验和失败教训，生动介绍了企业在现代市场经济条件下参与各方相互矛盾的利益诉求与动态博弈；以财务报表为工具，深入透视分析了企业经营管理活动中常见的机会和陷阱，详尽介绍了国际一流公司借助财务管理技术处理这类机会和陷阱的常用方法；通过案例分析，使学员能够全面理解企业各环节业务活动与最终财务结果的映射关系，自觉运用业务投入与财务产出视角重新审视和调整资金和管理资源投放，将企业整体财务目标与自身的经营管理责任更好地结合起来。同时学会在激烈的市场竞争中主动运用财务报表和指标工具穿透信息不对称壁垒，掌握企业关键经营情报，敏锐识别风险，实事求是地设计、评估、选择经营改进方案，成为自觉管理并超越具体经济矛盾的价值创造者。

## 针对人群

1. 企业董事长/董事/企业主
2. 总经理/管理层/销售、生产、研发等非财务部门总监/经理

## 课程收益：

1. 学会运用财务投入产出模型客观冷静地评估、选择最佳客户、产品、供应商、员工与业务方案
2. 理解企业作为资金周转增值商业机器的深层构造和运行规律
3. 透彻掌握三大财务报表，熟练提取企业关键经济博弈情报
4. 建立清晰的投入产出决策意识，敏锐发现纠正资源错配提高企业效益
5. 强化现金流意识，提高应收、存货、应付等流动资金运作效率
6. 了解经营活动的可能、可行、可控、能控分布概率，主动评估规避经营风险
7. 各单位/部门管理者与决策者在统一的平台上达成有效沟通

## 课程特点

1. 提纲挈领：跳出财务看财务，企业经营各方经济博弈优化管理思路贯穿始终
2. 案例分析：介绍企业常见财务机会和陷阱，紧密结合企业实际运作
3. 决策演练：专门设计的财务管理工具和方法可直接应用于实际工作
4. 通俗易懂：将西方引入的财务管理原理与东方经典文化巧妙结合

## 课程内容：

1. 钱眼看企业 - 企业作为商业机器生命体的深层构造及其运转规律
  - 1.1 企业资金周转增值循环及各环节参与者的利益诉求与矛盾
  - 1.2 企业经营活动参与各方的经济博弈与平衡点评估、选择
  - 1.3 企业资金周转增值流各环节要素的匹配与平衡
2. 财务报表读解与分析：快速获取企业经济博弈情报
  - 2.1 资产负债表 - 企业经济博弈情报系统的结构与逻辑
    - A. 企业所获取/控制的社会资金规模及在企业不同环节的投放密度分布表
    - B. 通过资金投放密度分布探测评估企业如何管理现实经济矛盾

- C. 客户管理能力评估
- D. 供应商管理能力评估
- E. 产品管理能力评估
- F. 生产服务能力评估
- G. 债务管理能力评估

## 2.2 利润表 - 企业周转存量资金所创造的价值及分享

- A. 客户价值创造能力
- B. 与员工、供应商、债权人、政府、股东的利益分享机制
- C. 企业发展能力评估

## 2.3 现金流量表 - 现金标准核算的利润表：流动资金占用对现金核算利润的影响

- A. 企业造血能力评估
- B. 企业存活能力评估
- C. 企业利润质量评估

## 3. 从财务产出角度评估优选企业经营博弈策略

### 3.1 善胜者不战 - 战略财务规划：攻城略地顺势而为

- A. 君子不立危墙之下：PEST 分析模型
- B. 争人所不争：波特五力模型
- C. 扬长避短：SWOT 分析框架
- D. 进退有序：波士顿矩阵分析

### 3.2 善战者不败 - 根据地深耕细作

- A. 发现纠正资产错配
  - a. 哪些资产效率底下可能盘活变现？
  - b. 有限资金将来应该投向什么关键领域？
  - c. 投资风险风险的本质及其管理
- B. 发现纠正客户价值与资源错配
  - a. 哪些高价值客户的资源配置不足应该强化？
  - b. 哪些无效客户占用的资源可以节省？
  - c. 怎样甄别规避有害客户？
- C. 销售策略与促销分析
  - a. 何种客户沟通方式效率更高？
  - b. 有限促销资源向什么渠道倾斜？
  - c. 怎样避免普遍存在的营销费用浪费？
- D. 发现纠正产品资源错配
  - a. 哪些高价值产品的资金资源配置不足？
  - b. 哪些无效产品占用的资源可能盘活变现？
  - c. 怎样甄别避免不良产品？
- E. 生产/服务成本优化
  - a. 哪些高价值生产/服务活动成本费用不足？
  - b. 哪些无效经营活动占用的资源可能节省？
  - c. 怎样甄别避免浪费？
- F. 发现纠正供应商资源错配
  - a. 哪些高价值供应商支持不足？
  - b. 哪些低效供应商占用的资源可能盘活变现？
  - c. 怎样甄别更换不良供应商？

### **3.3 善败者不乱 – 什么样的风险值得冒？**

- A. 宏观风险的防范与预案
- B. 代理人风险防范与控制
- C. 市场风险评估与应对
- D. 营运风险审视与管理

### **3.4 多算多胜 - 善用预算工具前置优化**

- A. 大胆假设 – 广泛探索可能业务选项
- B. 小心求证 – 备选业务选项的投入产出核算评估
- C. 提前引爆经营各环节矛盾预先防范解决
- D. 关键决策提前审视权衡
- E. 紧缺资源提前准备优化配置
- F. 恰当授权监督计划执行提高效率

## **4. 超越利益矛盾：创造增量价值，破解利益僵局与博弈平衡契约**

### **4.1 企业经营活动参与者皆欲获利的原始诉求**

### **4.2 参与者获利诉求的悖论矛盾**

### **4.3 现代经济法律规范企业经济矛盾的机制**

### **4.4 企业管理经济博弈矛盾的选项组合**

### **4.5 优秀企业的选择 - 决策者最终受益：服务全社会而后服务自己**

