

《企业经营分析问题迷局与改善》

讲师：黄老师

一、课程背景：

大家都知道经营分析对经营改善很重要，然而传统财务分析与经营改善却总是“各做各、两张皮”！到底经营分析要怎样做才有效支持经营问题改善呢？

但在实践中，企业的经营分析现状却是：

--要分析缺数据：抱着三张财务报表做出来的财务分析能解决企业的经营问题吗？

--有数据没结论：分析报表满天飞，却深入不到经营的核心问题？

--有结论没方法：问题分析出来了，哪个解决方案可行，不深入进行分析评估能达到改善目标吗？。。。。。

由此看出，经营分析不仅有助于及时分析和研究企业经营战略、措施和制度是否合理，而且能精准识别出企业经营过程中存在的问题。并通过分析评估帮助企业及时改善经营问题。

然而在企业实践过程中，这项工作却长期却是流于形式和表面，分析发现不了问题，分析找不到真正原因，分析也给不出一个有效的解决方案。

《企业经营分析问题迷局与改善》课程，将引导企业规避常见经营分析误区，把握分析要点，精准找出企业问题所在，并提出建设性建议以改善经营效果，实现企业价值提升。

二、课程收益

- 1、突破传统财务分析瓶颈，实现企业从财务分析到经营分析的跨越
- 2、结合案例与演练，掌握经营分析要点与步骤
- 3、解读业财贯通逻辑，帮助实现业务财务一体化
- 4、掌握经营分析方法和技巧，快速提升经营分析效率并发挥价值

三、课程对象

- 1、企业财务人员
- 2、企业经营管理人员

四、课程时间

2~3天（可根据需求调整）

五、课程大纲

- 第一部分 企业经营分析不能有效支持经营改善的六大问题
- 1 内容不清 (What)：分析内容不清晰，笼统僵化
 - 2 目的不明 (Why)：分析目的不清晰，轻重不分
 - 3 数据不清(Where)：数据来源不清，浅尝辄止
 - 4 对象不清 (Whom)：分析主体不清，业财两张皮

- 5 方法不当 (How) : 分析方法不当, 简单主观
- 6 能力不足 (Who) : 分析人员能力不足, 分析效果不佳
- 第二部分 破解企业经营分析问题迷局的八个关键点
 - 1 明确企业经营分析的终极目的是什么
 - 2 认清企业经营分析的三个价值
 - 3 了解企业经营分析的三重境界
 - 4 理解企业经营分析与企业战略和经营的逻辑关系
 - 5 把握企业经营分析与财务分析的关系
 - 6 建立企业经营分析关键指标的五个原则
 - 7 掌握高质量企业经营分析需要具备的关键要素和资源
 - 8 了解企业经营分析与经营改善无法打通存在的三个关键问题
- 第三部分 解决经营分析问题迷局与经营改善的五个关键步骤
 - 步骤 1 定位问题: 通过财务分析找到经营分析起点和目标
 - 步骤 2 分析问题: 将经营分析与业务逻辑结合
 - 步骤 3 界定问题: 将经营分析问题与责任部门结合
 - 步骤 4 提出改善方案: 分析经营问题的实质并提出改善方案
 - 步骤 5 制定经营改善业务 KPI
- 第四部分 破解经营分析问题迷局五步骤案例演练
 - 1 案例一: 某公司的销售收入分析与提升“五步曲”
 - 2 案例二: 某制造企业制造成本分析与降本“五步曲”
 - 3 案例三: 某公司人工费用分析与管控“五步曲”
- 第五部分 如何撰写经营分析报告
 - 1 简明扼要的信息汇报
 - 2 直接了当点出问题和问题背后的原因
 - 3 提出可操作的解决方案
 - 4 预测方案带来的财务效果
 - 5 提供报告的相关支持性文件和数据
- 第六部分 如何开好经营分析会议
 - 1 经营分析会议对经营改善的三大作用
 - 2 经营分析会议事前的准备工作
 - 3 经营分析会议过程如何管理
 - 4 经营分析会议会后该做什么?
 - 5 经营分析会议召开的频率如何设置?
 - 6 案例演练: 某上市公司的月度经营分析会议
- 第七部分 企业经营分析问题迷局与改善需要建立业财融合思维与五项业财融合工作
 - 一 建立业财融合思维
 - 1 财务懂业务: 了解商业模式、了解业务流程
 - 2 业务有财务思维: 会算账, 愿算账
 - 二 做好五项业财融合工作
 - 1 分析需求清晰: 分析方向、分析目的、分析重点
 - 2 业财协作建模: 经营分析模型 (关键指标、参照值、偏差容忍度)
 - 3 财务找数、找差: 定位问题 (基于事实, 亮出观点)

4 业务找因、找法：分析问题、制定行动计划（目标、计划、KPI）

5 改善结果有追踪、有考核

结束