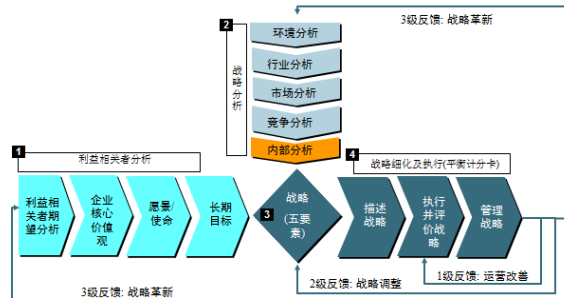


# 《基于财务报表视角的财务战略分析》

课程时长：2天

战略管理体系



## 课程大纲

### 模块一：战略的成功的关键基因

1. 超预期技术分析
2. 战略成功的基因

### 模块二：战略前战

1. 领域分析
2. 发展路径规划
3. 差异化绘制特点

案例：美孚石油的差异化战略

小组研讨：差异化分析工具研讨

### 4. 赢的逻辑

现场讲解：战略规划过程及管控制约因素

### 模块三：战略解码最佳实践

#### 1. 运用平衡记分卡促进目标达成

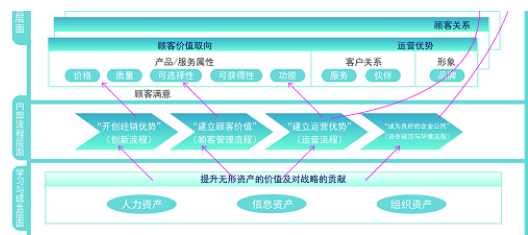
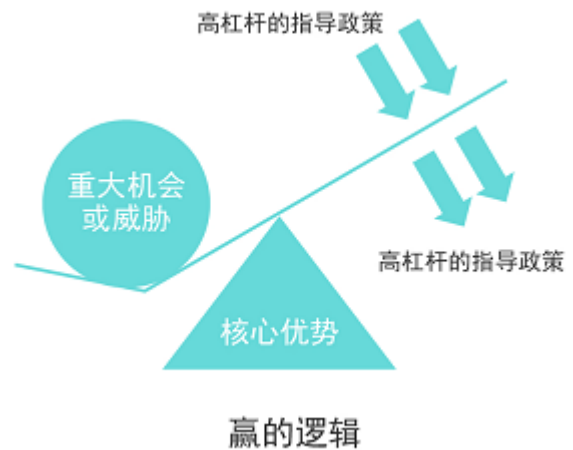
如何运用 BSC 描述企业目标

明确企业业务重点

现场讲解：如何制定 BSC 战略图

#### 2. 财务层面

案例：吉利发展规划



愿景/使命	战略主题	目标	指标	2012	2013	2014	2015	2016	关键行动	责任主体	责任人	资源配置
让建民更安全	财务层面	生产单元	结构产能 利润率	产量 利率	90%	90%	90%	90%	1. 市场执行，区域发展与区域需求相匹配 2. 加强与国家宏观经济形势的研判，重点跨住营销转移策略 3. 加强对同行业的调研分析，适时进行整合 4. 加强材料研发，提升和改进产品 5. 重大战略客户年度需求来源的跟踪	1. 2012-2016 2. 2012-2016 3. 2012-2016	1. 营销部 2. 研发部 3. 运营部 4. 管理部	
	客户层面	为业主提供个性化服务	客户满意度	客户满意度	60%	70%	80%	80%	1. 精益解决方案 2. 管家、管家服务体系，提供一站式服务 3. CRM服务平台 4. 制定办事流程和标准服务流程	2012上半年 2012下半年 2013上半年 2013下半年	营销部、信息中心	聘请业内专家，开展软件支持、商务中心支持
	内部流程层面	运营流程	运营效率 成本	运营效率 成本	99.5%	99.5%	99.5%	99.5%	1. ISO质量管理体系深化执行，片区互检 2. 提升生产运营（质量、效率），操作者培训 3. 严控原材料接收关	2011年度	1. 技术部牵头，其他部门配合 2. 生产部为主，其他部门配合 3. 技术部为主，生产部配合	50-200万元 /生产端
	学习与成长层面	组织资产	知识更新 统一指挥 统一行动	平衡计分卡 统一指挥 统一行动 比率	90%	90%	90%	90%	1. 由负责人主持，中层以上参与指标的合理分解 2. 将指标落实到各部门和岗位 3. 每月对指标和绩效完成情况进行分析、反馈、总结	1. 2011.12 2. 2012.1 3. 持续进行	1. 董事会及总办 2. 人力资源部 3. 董事会及总办	中高层以上部门主管等人员重视并积极参与

平衡计分卡将一系列目标丰富成行动计划和配置资源

### 3. 客户层面

客户价值定位

客户角度的目标

客户层面指标

案例：ZARA 的客户价值定位、中国电信的品牌定位

### 4. 内部流程层面指标分析

### 5. 学习与成本层面指标分析

### 6. 模拟演练：战略拼图模拟游戏

### 7. 小组研讨：定义组织的战略图

### 模块四：大数据下的财务决策

#### 1. 财务决策数据挖掘对企业有什么作用？

#### 2. 财务报表分析与管理报表分析的不同

### 模块五：从财务到管理经营分析的挖掘-三大报表解读

#### 1. 互联网下的轻资产战略

##### 1) 轻资产战略的作用

##### 2) OPM 战略的流行

#### 2. 损益表数字背后的商业模式

##### 1) 从收入、利润到商业模式

##### 2) 保值增值如何理解如何分析

##### 3) 经营效率、盈利能力和发展能力的综合能力分析

#### 3. 资金的有力支持

##### 1) 通过大数据发现企业真的有钱吗？

##### 2) CCC 帮你不要破产

### 模块五：财报分析体系建立（60 分钟）

#### 1. 财务五力分析-不可忽视的短板

##### a) 收益力关键指标及分析

##### b) 成长力关键指标及分析

##### c) 安定力关键指标及分析

##### d) 活动力关键指标及分析

##### e) 生产力关键指标及分析

## 2. 杜邦分析

- a) 企业每投入一元到底赚多少钱？
- b) 找出不作为的经营者
- c) 一眼看出竞争对手的战略意图