

# 企业经营分析与问题诊断

(主讲：谢丽)

## 课程背景：

大量的财务人员还搞不懂经营分析和传统财务分析的区别，仍然立足于三张财务报表，比较下数字差异，算算四大能力指标，一份报告上数字洋洋洒洒，就是没有老板关注的重点，没有业务关心的问题。

财务不懂战略，不懂业务，对经营分析的思路、工具与方法缺乏系统的了解，经营分析中缺乏对宏观环境、对竞争、对市场、对行业、对渠道、对客户、对业务、对资源等的深入分析，找不到影响企业发展问题的症结所在，最后不能得到领导赏识，不能得到业务认同，陷入“孤芳自赏”和“顾影自怜”的两难处境。

本课程，从企业战略和商业模式高度出发，打破传统财务分析框架，系统提升经营分析问题诊断能力，带您走出纯财务的狭小天地，融会贯通战略、业务、财务，结合企业运营的各种场景，助力您成就优秀的业务合作伙伴，彰显财务价值与影响力。

## 课程收益：

- ▲ 重构思路，掌握一种完全新颖的经营分析思路，从战略出发，立足于企业发展阶段和商业模式，让你的分析更切合实际！
- ▲ 掌握工具，七把小李飞刀精准直击企业经营数据，全面掌握七大经营分析工具
- ▲ 从财务预警到偏差分析，系统提升诊断并改善企业经营问题的能力
- ▲ 提供优秀企业经营分析模板，实用工具入手即用

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**CFO、财务总监、业务总监、企业管理人员、财务管理人员、财务分析人员

**课程方式：**讲师讲授 + 数据分析 + 案例研讨 + 讲师点评 + 现场咨询与辅导

## 课程大纲

**讨论：**经营分析与企业管理、实际业务脱节的真正原因

### 第一讲：深刻认识企业经营分析的价值

#### 一、经营分析的本质是什么？

1. 经营分析的定义和目的
2. 企业为什么要进行经营分析
  - 1) 外部环境风云变幻
  - 2) 市场环境日趋复杂
  - 3) 公司管理日新月异

#### 二、经营分析与传统财务分析的区别

1. 财务分析是 CFO 工程
2. 经营分析是 CEO 工程

#### 三、企业经营分析的立足点

1. 企业的经营分析以战略为立足点

2. 经营分析要结合企业所处的生命周期
3. 经营分析要理解企业的经营模式

#### 四、如何建立有效的经营分析体系？

1. 外部环境分析；
2. 内部资源分析；
3. 竞争战略分析
4. 财务报告分析
5. 成长战略分析
6. 企业风险分析-

案例：台塑集团经营分析报告体系的构建与利用

工具支持：制造企业经营分析报告模板详解

### 第二讲：经营分析的立足点——以战略为基点

#### 一、哈佛财务分析框架

1. 战略分析
2. 会计分析
3. 财务分析
4. 前景分析

#### 二、经营分析如何与战略结合？

1. 行业分析：盈利空间和程度
2. 竞争战略分析：企业经营模式与战略目标
3. 战略分析的工具应用

案例：中国五矿的战略分析思路

思考：基于所在行业，重新认识企业的商业模式

### 第三讲：经营分析该怎么切入？——七把“小李飞刀”

#### 一、经营分析的 7 大方法及应用

1. 对比分析、发现差异
2. 二八分析、确定重点
3. 总结规律、预测未来
4. 对标分析、寻找差距
5. 因素分析、找出根源
6. 总体掌控、联动分析
7. 图解分析、一目了然

#### 二、拓展应用：价值基础指标——EVA 的应用

思考：贵公司用到了哪些经营分析方法？如何更好的将这些分析方法运用到业务分析中？

案例：某企业毛利率降低的真正原因

### 第四讲：经营分析怎样才能不脱离企业实际

#### 一、企业不同发展阶段的财务分析思路

1. 成长期收入分析的侧重点
2. 从盈利规模到盈利能力和盈利质量的分析
3. 调整期基于价值的经营分析

#### 二、分析工具在企业中的运用

1. 如何利用会计分析辨认危险信号？
2. 如何定位业务板块？

3. 哪些产品需要加大投资力度？

诊断：结合贵公司的发展阶段判断分析的侧重点有何不同

思考：贵公司是否通过了现金流量表的“终极考验”？

案例：针对行业的外部环境和风险预警评级体系

## 第五讲：如何发现并诊断企业经营问题

### 一、经营分析 3 条主线——销售数据深度挖掘

#### 1. 产品分析

1) 哪个产品需要重点管理？

2) 后续的产品开发布局

#### 2. 区域分析

1) 哪个区域需要重点巡查？

2) 区域的资源如何匹配

#### 3. 客户分析

1) 哪个重点客户的业绩不正常？

2) 客户的分级管理怎么做？

### 二、经营偏差分析要点

#### 1. 收入偏差分析

#### 2. 成本/期间费用偏差分析

#### 3. 上期纠偏执行效果分析及纠偏措施

### 三、企业财务危机的征兆判断：现金流量、利润与营业收入的组合分析

### 四、其他关注点：应收账款结构分析/现金转换周期分析

案例：戴尔电脑的 OPM 策略

思考：如何打通财务数据与业务数据的“任督二脉”？

工具支持：中国电信收入业绩分析报告模板演示

行动计划：说出你的企业经营改善措施与行动计划

## 第六讲：如何成为业务伙伴，彰显财务价值

### 一、如何了解管理层对经营分析报告的期望？

### 二、如何用非财的语言向管理层呈现分析报告？

1. 理解内部客户需求

2. 财务人员积极参与公司管理

3. 善用简单图表呈现分析结果

### 三、业务部门抱怨看不懂分析报告，如何有效翻译并传达给业务人员？

思考：你对业务的支持有哪些？未来还有哪些支持有待优化？

现场模拟：“直播”一场经营分析汇报大会

## 课程总结与回顾

1. 课程主要内容总结与回顾

2. 答疑解惑