

**培训时间/地点:** 2024年8月12~13日(星期一~星期二)/上海

**收费标准:** ¥16800/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

## 课程背景:

### 您是否遇到这些问题:

未来不确定,直道变弯道。企业战略要变,打法要变,而且要快。可是:试错成本高,机会转瞬即逝。

如何提供决策正确率,即使发现不对也能及时纠偏?

业务部门重视局部利益,忽视整体利益,各部门内耗,企业整体目标推进乏力。如何把局部利益与整体利益统一起来,既赋能业务端灵活决策,又实现企业整体目标?

公司上上下下忙了一年,怎么没盈利?这几年利润不错,可是钱到哪里去了?领导着急,要求降本增效,财务举起大刀砍成本砍费用,结果打击了业务积极性,吓跑了客户和供应商...做什么都不对,怎么办?

如何通过简单易懂的方法和工具,找到哪里在“漏钱”“烧钱”,把资源投到真正赚钱的地方去?

管理分析报告离业务太远,看不出真正的问题,如何透视管理分析报告直指业务问题、预警重大风险?

本课程从企业家与高管视角深入探讨经营管理如何创造价值,从经营家与管理者的视角开启经营难题的解决思路,从而为促进公司经营决策能力的优化与提升,助力企业基业长青。



## 课程收益:

- 培养量化思维, 发挥数据的价值, 以数据驱动运营, 推进科学决策, 提升盈利能力
- 深入销售、采购、运营等关键决策场景, 掌握思路、方法、工具, 让决策能创造价值、经得起考验
- 培养有战略高度、有经营意识、有财务思维的高管团队

## 参训对象:

企业主, 董事长, 董事, 股东成员或企业核心成员等; 总经理及其他企业高管。

## 授课形式:

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。

## 课程大纲:

### 第一模块 企业的管理智慧：业财融合、创造价值

1. 转型时代, 企业家如何引领企业迎接挑战?
  - 目标清晰、责任明确、驱动精准、能力激发
2. 拒绝管理糊涂账: “把事情做好、把成果算清”
  - 【场景案例】选哪张销售订单? 如何激励员工做出正确选择?
3. 量化经营: 短期创造财务价值、长期创造管理价值
  - 【案例分析】为什么营收扩大了5倍, 利润却近乎腰斩?
  - 管理者升维成经营者, 老板回归到投资者
4. 量化经营的切入点: 事前规划、事中控制、事后评价

### 第二模块 企业的运营智慧：数据管控、执行有力

1. 从运营视角活用财务报表的数据
  - 从资产效率看资产负债表:
    - ◇ 如何用更少的资金占用撬动更大的业务规模
    - ◇ 如何在日常运营中带来低成本的资金来源
  - 从盈利绩效看利润表:
    - ◇ 传统利润表在盈利分析方面的局限



- ◇ 经营利润表评价业务分部的盈利能力
- 从资金周转看现金流量表：
  - ◇ 经营性现金流的江湖地位
  - ◇ 亏损企业的日子如何过下去
- 【现场演练】为贸易公司出谋划策--盘活资产、巧用负债
- 【案例分析】亏损企业的现金流怎么越来越多了

## 2. 数字化布局，实现理想的投资回报率

- 【案例导入】宏碁电脑董事长少年创业的运营智慧
- 用数字打通目标与执行，杜邦分析定位企业业绩改善空间
- 将财务指标转化为业务计划和业务 KPI 指标
- 【案例和工具】某上市公司的业绩改善测算模型

## Day1 晚上 工作坊

- 【实战演练】公司整体目标层层分解建立业务指标体系
- 研讨：将产品降本、费用管控、应收回款、库存周转等财务目标分解到业务负责部门具体工作和业务指标

## 第三模块 企业的决策智慧：先谋后动，提升盈利

### 1. 把脉产品成本和利润，明明白白作决策

- 传统成本分摊扭曲了产品的成本和利润
- 边际贡献衡量产品利润更准确
- 相关性原则在决策中的运用
- 自制与外购的成本比较与决策
- 【案例分析】不卖/少卖低利润产品一定能提高整体利润吗？
- 【案例分析】电视剧《天道》的商战官司
- 【现场演练】这个零部件应该自制还是外购？



2. 发力瓶颈资源，快速提升利润
  - 谁在为企业赚钱，产品？瓶颈资源？
  - 挖掘真正的盈利指标：瓶颈资源的有效产出率
  - 自动化的目标是提升“效率”还是增加“产出”？大多数企业弄反了
  - **【案例分析】某企业“起死回生”的秘诀**
  - **【案例分析】优先生产哪个产品？优先改善哪台设备？**
  - **【现场讨论】本企业的瓶颈是什么？如何从局部改善到提升整体产出？**
3. 为客户创造价值，与客户共赢
  - 什么是真正的销售？
  - 找到影响客户决策的七大因素，聚焦解决哪一个？
  - **【案例分析】某物流公司降低客户物流成本，拿到 TPL 合约**
4. 采购全生命周期成本控制
  - 从交易前、交易中、交易后全面了解采购总成本
  - **【案例分析】采购合同总成本比较**
  - 要减少采购总成本，不是仅仅降低采购价格
  - **【案例分析】从操作工辞职引发的思考**
  - **【实战演练】到底谁买贵了？群策群力降采购总成本**
  - 采购成本降本的三大手段：业务手段、管理手段、技术手段

## 第四模块 企业的团队智慧：培养人才、基业长青

1. 快速发展企业面临的挑战与应对方法
2. 通过量化经营推动业财融合、培养复合型管理人才
  - **【最佳实践】华为“一报一会”的巨大价值**
  - 业务财务是量化经营的关键岗位
  - 量化经营的能力对领导力培养的重要作用
3. 如何推动业务与财务团队共同努力、推动融合、促进企业盈利能力提升



## 讲师介绍：卢老师

作为中国企业财务管理领域知名专家，卢老师在国家财经政策研究者、财经大学教师、全球 500 强企业财务负责人和专业讲师、咨询顾问等不同岗位上深耕企业财务管理领域超过 25 年，经验深厚，成就斐然。

## 工作经验

卢老师曾参与国家税制改革研究，在天津财经大学等高校教授多门财务专业课程，先后在摩托罗拉等公司担任财务及税务负责人，在欧洲最大的企业管理培训集团担任高级培训及咨询顾问。

卢老师在课程研发方面建树颇丰，主导并带领安越专家团队精心设计了《非财务经理的财务课程》、《总经理的财务管理》、《公司财务分析与风险防范》、《全面预算管理与控制》、《成本分析与控制》、《企业内部控制与风险防范》等多门经典课程，并成为多家知名企业指定财务课程高级顾问。卢老师还在中国企业财务管理最佳实践的研究萃取与课程开发方面引领潮流，带领团队重磅打造的《华为财经变革》、《集团财务管控》与《跨国项目管理精要》等精品课程，充分展现了华为等标杆企业的财务管理领先理念与实践。

卢老师的授课风格是专业与魅力的高度结合，轻松幽默又清晰透彻，紧密结合企业运作实际，既有高屋建瓴的管理理念，结构清晰的知识框架，又有问题解决的运作实践，经常被学员反馈为“最有魅力的老师”“听过的最有实战价值的财务管理课程”、“所有企业管理者都应该来学习的精品课程”

## 曾经接受过卢老师培训咨询的部分公司

### 汽车与工业制造

通用汽车，一汽丰田，沃尔沃，长安福特，东风雪铁龙，奇瑞汽车，亚新科汽车零部件，霍尼韦尔（中国），艾默生，美国铝业，艾欧史密斯，阿姆斯壮世界工业，伊莱克斯，梅特勒—托利多，青岛海尔，美的，赛博电器，普茨迈斯特，三花集团、郑州煤矿机械集团、汇丽集团、哈工大集团等

### IT 通讯及互联网

腾讯，阿里巴巴，中国移动，中国联通，爱立信（中国），英国马可尼通信设备，诺基亚，西门子，贝尔阿尔卡特，京移通信设计院，朗讯科技，方正科技等

### 医药与能源化工



拜耳，美国强生医疗器材，三九医药，雷度米特医疗设备，博福—益普生（天津）制药，三维制药，南京扬子伊士曼化工，江苏核电，靖远二电，中海油，中国石油，惠生化工工程，汽巴精化（中国），克鲁勃润滑剂，欧司朗（中国）照明，中化国际，拉法基，3M 中国，圣戈班等

## 快速消费品与零售

青岛海尔，上海家化集团，李宁体育用品，达能，普灵仕制衣，欧尚，逸刻新零售等

## 服装与纺织

阿迪达斯、ECCO、溢达纺织、新怡内衣、汉佰纺织品、太平鸟、坚持我的、热风、浙江日发等

## 房地产建筑与物流

DHL，证大置业，世联地产，卧龙集团，赛格集团，龙城控股集团，大连集装箱集团，中铁十八局，现代建筑设计

