

新理财杂志征订开始了  
最新会计课程开班了!  
2012年财会信报征订  
《税务规划》期刊优惠  
轻松搞定会计职称考试



懂ERP的ERP 筹划企业未来

企业利润筹划、经营活动筹划、成长路径筹划

Aisino 航天信息软件 | 网址: http://soft.aisino.com 电话: 010-88897666 传真: 010-88897558

2011年注会考试网络速  
中国CFO的梦想课堂  
陪小艾来一次会计长途  
会计继续教育辅导年检  
会计考试保通过只考一



中华财会网 > 财会人物 > CFO > 正文

## CFO实战：企业为何开经营分析会

2011-08-19 03:09 来源：中华会计网校

阅读: 打印

当一家企业采用专业的人员、推行专业化的经营时，就需要推行以数据管理为基础的精细化管理，这时经营分析会就是专业化经营和精细化管理之间的桥梁。

### 决战经营分析会

企业为什么要开经营分析会？经营分析会为什么那么重要？当一家企业采用专业的人员、推行专业化的经营时，就需要推行以数据管理为基础的精细化管理，这时经营分析会就是专业化经营和精细化管理之间的桥梁。通过经营分析会，使得精细化的管理活动能够支持企业专业化经营的需要。

当前国内的诸多制造企业正在转型，有的由成本导向逐渐的转向营销导向或者技术导向，有的由家族化经营逐渐的转向职业团队的经营，有的由粗放式的管理逐渐转向精细化的管理，经营分析会正是规模制造企业转型的监控和决策平台，是企业PDCA循环的指挥窗，这也正是决战经营分析会的原因所在。

### 发现问题

中升（化名）公司是珠三角某地的知名制造企业，在行业中处于前五名地位，但最近几年来，增长陷入了停滞。该企业老板于是找到了咨询机构，当时的情况：企业每年旺季都会有资金的缺口，新建生产基地需要大批投资使得资金更是处于紧张的状态；经营上客户经常投诉公司货物不及时，而销售部门常反映是工厂生产跟不上，工厂常反映自己的问题是采购跟不上，采购常反映自己的问题是财务的资金保障跟不上，财务常反映自己的问题是销售部门的回款跟不上。

咨询公司进场诊断时发现，该企业的财务很不规范，财务负责人、采购负责人均由老板娘负责，老板娘没有受过系统的教育，也没有规范化操作的经验，结果企业的财务一团糟。一方面，企业的ERP系统存有问題，花10多万的ERP系统仅有数据查询的功能，但查一个数据要等上10多分钟；另一方面，企业财务部门每个月仅提供损益表，告诉老板赚了多少钱，并没有对经营数据进行分析。咨询机构建议：企业要先引入专业的ERP软件系统和职业化的财务总监与成本经理；然后人员和软件系统到位后，再引入经营分析会，用经营分析会来指导带动企业的管理。

其实，对于国内的规划制造企业来讲，在注重经营的同时，更要注重经营分析，唯有做好经营分

### 频道推荐

- 李菲：资本小步 电影大步
- 谭丽霞：伴着全球化的海尔一路走来
- 韩颖：一个首席财务官的成长
- 财富女余楚媛CFO的成长历程
- 李国庆：夫妻双双响当当
- 哈佛学生王石的放下与坚持
- 西山集团CFO邢崇荣：整合有道
- 中信安CFO尤强：财务的三重交集

### 点击排行榜

### 图片新闻

### 其他

析，企业的管理活动才能服务好企业的经营。

中升公司在引入职业化的财务总监以及具有专业水平的成本经理后，经过选型，花了100多万元，引入了国内某知名软件公司的ERP系统。ERP系统上线稳定后，立即进行了第一次经营分析会。

第一次经营分析会，中升公司财务总监演示了月度经营分析结果，发现：

- (1) 中升公司的滞期库存达2000多万元，基本上都是客户由于种种原因取消订单的，但公司领导、销售部、工厂计划管理部之前都没有采取行动；
- (2) 公司的逾期应收款有5000多万元，其中有1000多万元时间较长，有坏账的风险，公司对销售团队并没有严格的传递回款的压力，销售团队也没有制定有针对性的回款计划；
- (3) 公司对客户的管理比较薄弱，客户总数有几千个，但几十个大客户却占了80%以上的销售份额，而这个几十个大客户，在每一家的份额并不高，都还有较大的提升空间，针对此种情况，公司以前并没有在销售政策上对大客户做出倾斜；
- (4) 公司在供应链的管理上较不规范，月度的采购计划比较随意，和月度的销售计划不匹配；大宗原材料的采购上并没有进行战略采购，经常由于材料市场的波动而吃亏；
- 供应商的管理上比较薄弱，供货份额的分配没有标准，甚至某些经常发生退货的供应商仍占有不低的份额现象；
- (5) 公司制造工厂的部分车间能耗处于较不正常的水平，部分车间的人均效益低于正常水平，部分车间的质量损失超过了规定标准等，但制造厂长在月度总结中并没有做出合理解释；
- (6) 公司的产品结构不合理，某主要产品由于材料价格变动影响出现了亏损（边际收益低于边际成本），但销售部门仍在大力倾销此产品；中升公司的主要产品销售毛利率低于行业领头羊，高销售毛利率的产品却并没有受到销售部门的重视，部分高毛利产品更是有退货发生，但研发研究院一直没有拿出合理的解决方案。

第一次经营分析会，由于财务部门做了大量的准备，中升公司存在的主要问题都得到了暴露。但在这次经营分析会上，由于其他相关部门都是第一次参加经营分析会，所以并没有针对问题的质询有深入的答复。会后管理顾问建议，继续完善经营分析会的形式和内涵。

#### 明确计划

在管理顾问的建议下，第二次经营分析会前，财务部同相关业务部门进行了问题的沟通，业务部门自身进行了问题的深入调查和分析，并在会议上向公司老板进行解释和答复。根据解释和答复，企业老板明确了下个月的计划。

以下是中升公司第二次会议后的决议：

- (1) 营销部门要在一个月内出台《客户管理办法》，深入解决客户分类管理问题；
- (2) 财务部门会同销售部门，尽快处理滞期应收款问题，要求在会后五天内拿出具体的行动计划，在三个月内完成清理；
- (3) 企业的产品结构问题，会后另选时间召开专题会议，讨论解决；
- (4) 供应链管理部要在两周内修订《采购管理办法》，并重点解决采购计划的管理问题；供应链管理统筹、会同财务部、制造工厂，要在一个月内出台《供应商管理办法》，重点解决供应商评审、战略采购等问题；

(5) 仓库、财务部，需检讨滞期库存问题，并要求会同计划管理部、销售部、制造工厂、采购部在一周内拿出解决办法；

(6) 研发研究院会同制造工厂，尽快完善某产品的工艺问题，要求在两个月内完成整改；

(7) 制造工厂针对某设备的能耗问题，建议考虑更换设备，要求工厂厂长尽快拿出设备的更换方案；

(8) 企业的资金紧张问题，考虑到国内的收缩银根，决定向香港某银行贷款，由财务负责人尽快接洽和处理。

经营分析会使得企业能够及时识别企业的经营风险，并做出决策避免风险的发生。企业经营者能够客观的评判职业经理人的工作，形成以结果说话的习惯和导向。同时经营分析会也是企业的一次微型的环境扫描，便于企业应对外部激烈变化的环境。对于规模企业来讲，除了做出未来三或五年的战略规划、年度的经营企划外，最需要做的就是月度的经营分析。月度经营分析会议的水平，往往决定了企业战略执行的水平。

### 成功经验

中升公司能够顺利的实施经营分析会，主要有以下经验：

(1) 企业老板的决心，敢于用专业的人做规范的事。经营分析，要求企业的财务总监承担起监督企业经营活动的作用，没有专业的知识和技能是办不到的；

(2) 用能承担起企业规模运作的信息处理系统。先进的信息处理系统是企业搞精细化管理的硬件；

(3) 成本管理人才的引进。国内制造企业成本管理人才缺乏，企业唯有把成本管理人才视为关键人才，并进行薪酬待遇上的倾斜，方能够吸引到人才并保留人才；

(4) 企业严谨的数据统计工作。企业采用ERP系统，要求统计人员和数据录入人员必须遵守实事求是的态度按照企业的规范运作要求进行数据的处理；

(5) 业务部门的配合和支持。经营分析，反映的是各业务部门的工作情况，财务部门没有时间也没有能力作深入的调研，需要业务部门自身进行深入的自查，找出问题和解决建议；

(6) 建立经营分析的价值。经营分析，可以起到企业进行自我诊断的作用，方便企业领导者把握全局，也利于企业业务部门的提高。但唯有采取务实的态度，以结果为导向，才不会流于形式；

(7) 循序渐进的实行。企业搞经营分析，需要数据的积累，需要相关人员的适应，需要逐步到位。建议企业可以规定三个月的试行期，某些管理基础薄弱的部门可以后上；

(8) 与企业的其他管理活动连接一体。企业通过经营分析会，下达了决策，需要将决策付诸实施，需要企业的重点工作计划管理、会议管理、奖惩制度等相关管理办法的支持。

### 把握重点

#### 资金管理

多数规模制造企业对销售的回款都比较重视，但不少企业对采购的付款问题、存货的周转问题以及投资资金的使用问题不够重视。企业采购的付款，可以争取到一定的账期，其实也相当于银行贷款。企业的投资，如果不注意投资节奏，占用大量的资金，会带来极大的资金风险。企业的存货周转问题，多数企业会计算周转率，部分会作标杆比较，但对内部管理问题的深入分析比较缺乏，跟进解决问题也往往缺乏。

## 库存管理

对于制造型企业的经营者来说，企业的仓库往往是企业经营问题的结果反映。原材料滞期库存，往往是企业的采购、计划管理等环节存在了问题；成品滞期库存，往往是销售环节、计划管理等环节存在问题。这两项滞期库存长期存在，企业的仓库管理也一定会有问题。企业定期盘点仓库，对库存问题进行分析解决，是提升企业价值链运作效率的重点工作。

## 采购管理

对于制造企业来讲，企业的材料成本往往是产品的主要成本。企业供应链管理部门，由于地位重要，工作敏感往往由企业经营者的亲信人员管理。人员上的非职业化，往往带来具体工作上的不科学，不规范。因此采购环节也是企业经营分析会的关键重点。企业主要的采购决策可以通过采购、销售协调会，采购、生产协调会，战略采购专题会议等下达，供应商的管理可以通过建立《供应商管理办法》以制度管理的形式进行，而采购管理在经营分析会上的审视就是对这些工作的检查和改善。

## 营销管理

销售收入、销售毛利、销售费用、市场分析、客户回款等营销管理问题，是企业经营结果的显示。营销管理环节的经营分析，必须深入到客户、深入到市场、深入到产品才能够揭示整体价值链上存在的问题。

## 费用管理

制造费用、管理费用、财务费用等费用的分析，和企业的预算管理相结合，往往比单一的分析能起到更好的效果。企业的各项费用支付归根到底是服务于企业的经营，费用实际支出的多少和预算上的倾斜与否都取决于经营的需要。

## 相关新闻

## 我要评论

文明上网 理性发言

发表评论

[关于我们](#)

[广告服务](#)

[联系我们](#)

[招聘信息](#)

[网站律师](#)

[网站地图](#)

[合作伙伴](#)

电话：010-88155800 010-88155700 地址：北京市海淀区西四环北路146号三层(100142)

Copyright www.e521.com All Rights Reserved

北京未名集团 中华财会网 版权所有  京ICP证010498号