

# 提升企业竞争力 ——课程总结

2020-11-10

课件分享



加我微信



Satchmo.Plus

北京 海淀



扫一扫上面的二维码图案，加我微信

产品推广

三维监测平台+施工管理BIM



# 企业的三大功能

- 经营现金流      造血功能
- 投资现金流      换血功能
- 融资现金流      输血功能

- 吴春明 《后疫情时代的企业现金流管理》 20201029

经营现金流	投资现金流	融资现金流	生命周期
-	-	+	创业期
+	-	+	成长期
+	-	-	成熟期
-	+	-	衰退期

# 判断企业是否健康的标准

## 现金流量表

现金流入

现金流出

## 利润表

收入

成本费用

利润

## 资产负债表

资产

负债

股东权益

救命

治病

健康

# 案例，回款周期趋于6个月

- 项目A 回款周期122天，回款率83%，年收益率205%
- 项目B 回款周期154天，回款率37%，年收益率143%

回款周期预测

企业产值、成本、回款对比曲线

回款周期

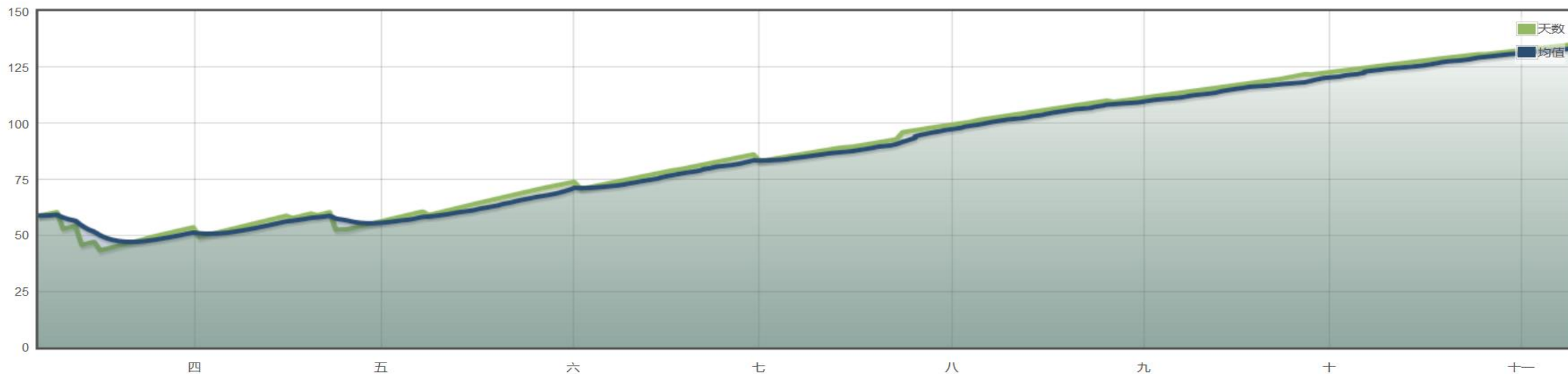
周期趋势

预算-销售量（销售中）

产品售卖趋势

产品销售时序图

市场结构热力图



# 资产负债表的基本结构

资产	负债与权益
长期资产 (LTA)	股东权益 (OE)
	长期负债 (LTL)
流动资产 (CA)	流动负债 (CL)

短贷长投  
饮鸩止渴

长对长，短对短

长贷短投  
合理支配



# 资产负债表与现金流量表

	期初	期末	来源	使用	(A)期初现金余额			1750
资产					现金流动(使用)			
固定资产	22500	32500		10000	固定资产	10000		
流动资产					存货	1850		
存货	12500	14350		1850	应收账款	1000		
应收款	15000	16000		1000	(B)总现金支出		12850	
现金	1750	0	1750		现金流入(来源)			
总资产	51750	62850			未分配利润	1250		
负债+权益					长期借款	1000		
实收资本	18000	18000			应付账款	3250		
未分配利润	9500	10750	1250		应交税金	500		
长期借款	8000	9000	1000		短期借款	5100		
流动负债					(C)总现金流入		11100	
应收账款	13750	17000	3250		(D)净现金流(C-B)			-1750
短期借款	0	5100	5100		期末现金余额(A+D)			0
应付税金	2500	3000	500					
负债+权益	51750	62800	12850	12850				

# 总资产的收益率分解与理解

- 总资产收益率 =  $\frac{\text{净利润}}{\text{总资产}} = \frac{\text{净利润}}{\text{销售收入}} \times \frac{\text{销售收入}}{\text{总资产}} = \text{销售净利润率} \times \text{总资产周转率}$
- 利润率仅代表单次销售的利润空间
- 总资产周转率是回款周期的体现
- 一个企业良好的现金流，必须保证在利润率在合理的空间下，提高总资产的周转率



# 赛道切换的案例

- 钢琴配件公司向钢琴公司提供配置（夕阳行业）
- → 获得成品钢琴（一次切换，去账期）
- → 向中小学提供免费钢琴的使用权（二次切换，获客）
- → 得积分、换购爆品（三次切换，引流）
- → 同类商品销售（四次切换，流量转化）

• 谢华《新动能商业模式》20200419

# KPI（指标化）+OKR（关键化）

- 传统企业：
  - 传统部门：季度KPI+月度KPI
  - 研发类部门：季度OKR+半年KPI
- 科技创新企业
  - 谷歌模式：季度OKR+半年绩效+周报制度
- 量化绩效的重要性
  - 无法量化的定性指标，应采用相应措施的量化指标来代替
  - 采用关键性指标来考虑，避免考核流于形式与有效性降低
- 舍得文化的理解
  - 失之（分享）、得之（所获）
  - 得之（利益）、失之（关系）
- 内创业的重要性
- 阿米巴

目的：  
调动员工的主观能动性

# 沈老师课件汇总一

- **变现为王** 讲述现金流对企业的价值（会员制、免费赠品粘住客户、爆品引流、免费引流、裂变引流、跨界引流（客户的全场景引流），利他思维）。
- **股权是演变而来的** 不要被67%，51%，34%迷惑，股权是用于激励未来，公司用预期留人（实股、干股、期股、期权）。
- **路演看人看过去** 需要与投资人同频，侧重团队成员的不可复制性，否则什么样的项目都会被他人复制。
- **用人要筹心** 利他思维，充分授权，用人不疑，疑人不用。
- **好产品不好卖** 产品好是标配，定位要准，侧重营销，别人夸才是营销手段，差异化，从红海中寻找蓝海，发生情感链接（江小白，重庆与传统感情、留白与创意，与客户互动）
- **项目好融不到资** =借钱，态度很重要，要从投资人角度思考问题，重点：投资的是人，不是事，投资人最不缺的是项目。
- **品牌名称（TO C）** 上等命：好记不解释，中等命：好记要解释，下等命：不好记又要解释，品牌定位一句大白话（与时代同频），上等命：有对象，讲行动（实，量化），中等名：记得住有差异（虚），下等命：空话，自以为是（视角不对）。其次：挑战第一（老二哲学）

# 沈老师课件汇总二

- **玩微信应展示自己**      沟通打字胜于语音、讯飞、谦虚、多写原创作品
- **直播带货有坑**      警惕MCN皮条客在作弊
- **董明珠直播**      抖音直播失败→快手直播（对标抖音，免费流量）→京东直播（没有解决经销商的痛点）→自播（经销商引流，直播价值转换，公域流量私有化）→国美、天猫直播（直播让市场重构）。
- **股权布局与激励**      一等企业：用股权布局；二等企业：用股权做人；三等企业：用股权做事。内部布局：员工得利益，部门小公司，公司平台化；外部布局：探访人才，上中下游，专利、资金、渠道、市场的整合
- **想创业**      做专业的事，选择朝阳行业，创新、加盟，选择有能力的人当老大，老大必须有想法，但未必专业，找对创业合伙人（管钱、管人、管市场）
- **高情商、精财商、轻智商**      情商高会说话，会说对方想听的话，喜欢你，听进你说的话；会卖货会收钱，会赚钱会分钱，会省钱会节税，会卖股会估算，轻智商不等于忽视智商。
- **会议更高效**      解决问题是由各部门自己提出，会议是用来下决议的，动脑会议集思广益，下达任务交给工具去完成（如钉钉），协调沟通尽量小范围处理；主持人是偏离回题、发言时间控制、气氛掌控、议事议人、尊重发言、会议互动；会议时长控制在45分钟之内，人数控制在10人以内；必须有决议，执行落地，有追踪与时间管理。



# 针对19局的建议（仅供参考）

- 1、问题
  - 现金流不足、管理执行力不到位，导致管理效率始终上不来；
  - 项目现场缺乏准入机制，导致现场管理可控性弱；
- 2、解决思路
  - 建立许可证准入制度，强制落实，采取责任连带奖惩机制；
  - 引入KPI+OKR的激励体系，对优秀人员增加激励系数，拉大与落后人员的收入水平，末位淘汰；
  - 组建小股作业团队（人员内部招聘制），建立起竞赛作业模式，分期考核，激励优秀者；
  - 加大信息化建设力度，以数据推动施工进度执行，因此采用量化手段进行绩效考核；
  - 联合外部力量开发混凝土调度系统，提高灌注效率与灌注质量