

# 企业如何围绕战略目标实现业务增值的案例-教案

## 摘要

处于成长期的一家光伏组件配套生产企业制定了3年战略规划和新一年的战略目标，公司总经理对战略目标的实现充满信心，但是受疫情、国际形势变化影响，2021年公司盈利能力和资产周转能力下降明显，管理会计部负责人李明认为如公司不采取有效措施，将面临难以实现公司战略目标的风险。学生们借助李明提供的财务数据和业务介绍，围绕可持续增长率分析来年实现战略目标的可能性及各业务为实现战略目标应采取的行动，展现了公司从制定战略目标到分解战略目标、制定全面预算、通过经营分析找出差异、指导业务制定行动计划等围绕战略目标的一系列管理行动。

## 关键词

战略目标、全面预算、经营分析、降本增效

## 目标课程和受众

本案例旨在供CMA校园案例大赛使用。本案例的学习目标是提高学生综合运用管理会计工具帮助企业实现战略目标的能力。学生们应该根据提供的数据准备主要指标表，分析往年数据和对标企业数据，运用杜邦分析模型层层分解找出影响战略目标实现的关键指标。此外，他们需要灵活运用可持续增长率概念，对战略目标进行分解。最后，他们需要关注预实分析结果，深入业务现场，帮助业务制定为完成战略目标的行动方案。为了在这个案例上取得出色成绩，学生需要对战略洞察、战略制定、战略展开、战略执行和战略监控有全面的了解，并学会灵活运用管理会计工具协助战略流程，由于案例具有很强的实战性，我们建议学生可以在校外导师的指导下使用此案例。

## 推荐阅读材料

下列任何书籍都会对财务和非财务分析提供讲解：

- IMA, 《管理会计能力提升与企业高质量发展》系列丛书, 第一期, 人民邮电出版社, 北京, 2022年。

其他管理会计和财务课本也应该包含相关材料。我们也鼓励学生上网收集光伏制造企业概况, 以便对案例背景拥有初步的了解。

## 指定问题一

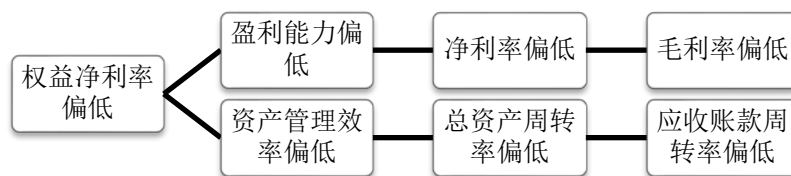
1. 根据提供的财务资料（附件2）完成清洁光伏科技有限公司（以下简称公司）主要财务指标表（附件3）。请注意部分指标计算需要运用指标之间的关联关系。编制杜邦分析模型，模型需运用公司主要财务历史指标及2021年预测指标，结合对标公司指标，体现层层分解思路。通过杜邦分析法，找出需改善的财务指标。您的分析思路至少应该包括以下方面：获利能力、资产管理效果、成长性，运用杜邦分析法逐层分解指标，数据对比应该包括历史层面（2019-2020年间）和水平层面（对标公司）。
2. 说明企业战略分解为业务战略的思路。参照2021年的经营效率和财务政策，运用可持续增长率概念，推算公司能否实现2022年度收入战略目标？并利用可持续增长率指标之间的关系，分别计算资产周转率不变或销售净利率不变的情况下应如何分解企业战略目标。您的答案应解释可持续增长率概念及使用条件，并充分掌握可持续增长率计算方法。

## 建议答案

1. 计算财务数据：请注意数据计算是企业战略指标分解的基础，对于识别运营中存在的问题至关重要。

**可接受的答案：**正确计算如下财务数据和比例：

- 采用案例中附件 2 公司财务报表数据，计算附件 3 的主要指标表（2019 年至 2021 年度），计算结果见表 1；根据主要指标计算结果制作杜邦分析模型，展现形式可以参照表 2；
- 在完成所有计算后，学生应该开始在此基础上对公司的业绩给出总体的评价。例如，他们可以先给出“尽管收入增长稳定，但低于对标公司和行业总体增长速度；2021 年权益净利率出现下滑，主要原因是总资产收益率下滑并低于对标公司”等结论，并继续分析如：公司 2021 年总资产收益率 9.74%，较 2020 年同期下降 18.47%，较对标公司明熙光伏 15.26%明显偏低，主要受盈利能力和资产管理效率能力偏低影响，盈利能力中，2021 年净利率指标同比较 2020 年下降 10%，比明熙光伏低 19%，主要受毛利率下降 10%影响；资产管理效率中，2021 年总资产周转率 1.11，较 2020 年下降 10%，比明熙光伏低 21%，主要受应收账款周转率下降 17%影响，应收账款周转率比明熙光伏低 38%，说明应收账款是需要重点分析和改善的方向。以上异常指标，如果学生能举例说明指标下降的原因则更好。如应收账款周转率下降可能原因有：公司正在失去竞争优势、公司维持收入增长放宽信用条件、公司应收账款有坏账风险等。利用杜邦分析法指标层层分解的思路可以参照下图表达：



### 出色答案：

- 能够简单介绍美国杜邦公司创造的杜邦财务分析体系（The Du Pont System）：杜邦财务分析体系从评价企业绩效最具综合性和代表性的权益净利率指标出发，利用各主要财务比率指标间的内在有机联系，对企业财务状况及经济效益进行综合系统分析评价，该体系以权益净利率为龙头，以总资产净利率和权益乘数为核心，重点揭示企业获利能力及权益乘数对权益净利率的影响，以及各相关指标间的相互影响作用关系。该体系层层分解至企业最基本生产要素的使用、成本与费用的构成和企业风险，揭示指标变动的原因和趋势，满足经营者通过财务分析进行绩效评价的需要，在经营目标发生异动时能及时查明原因并加以修正，为企业制定绩效目标和经营决策指明方向。
  - 能够灵活运用其他管理会计知识分析指标异常，如运用营业周期概念，计算存货周转天数+应收账款周转天数-应付账款周转天数的对比分析，说明周转效率的异常，并找出影响营运周期变动的主要影响指标。
2. 说明企业战略到业务战略的分解思路，可持续增长率概念和运用条件，并运用2021年经营效率和财务政策模拟计算2022年度可持续增长率，说明能否实现2022年度收入战略目标。最后再分别计算资产周转率不变或销售净利率不变的情况下应如何分解企业战略目标

### 可接受的答案：

1. 企业战略到业务战略的分解思路：

企业战略目标的分解应该遵循自上而下再自下而上多次磨合的分解思路，自上而下包括但不限于公司长期战略目标→公司短期战略目标→分解到各业务中战略目标→各业务中心将战略目标分解到各业务单元；自下而上包括但不限于各业务单元制定细化的业务战略目标→各业务中心汇总各业务单元业务目标并向公司汇报→公司高层根据公司总体战略目标审核各业务中心战略目标并提出质询，确保各业务中心战略与公司总体战略目标一致→经过上下沟通磨合，形成最终公司级战略目标和业务中心、业务单元分级业务战略。

### 出色答案：

能够详细介绍分解思路，包括但不限于以下分解思路：

- 战略规划必须以对市场、竞争情况的严谨分析为基础，并充分考虑外部因素对公司的威胁及机会，公司高层首先制定整个公司的未来战略方向及长远目标（至少三年），每年在进行审核及向前滚动修正后制定下一年公司级战略目标，以适应市场变化的需要；
- 在制定公司级战略规划和目标后，公司高层应将下一年整体战略目标根据战略优先顺序分解到各业务中心，并向各业务中心下达公司战略规划期望及原则，建议各业务中心应特别关注和解决的议题；
- 各业务中心负责人应认真考虑所负责的业务情景和竞争态势，再将年度战略目标分解到各业务单元，由各业务单元根据公司战略、在手业务情况制定各业务单元发展战略、目标和工作计划、需提供的资源等；
- 业务中心审核业务单元年度战略目标，并汇总提交公司，公司高层根据汇总的业务中心目标与公司总体目标进行比对，审核各业务的战略规划和目标，召集各业务中心召开战略质询会议，对各业务中心战略规划逐一质询，保证各业务中心战略与公司总的发展方向和目标相一致；经过上下沟通磨合，最终形成公司总体战略目标和各业务中心、业务单位业务战略目标。

## 2. 先解释概念并推导运用条件，再进行计算

- 可持续增长率概念和可持续增长率与销售增长率相等运用条件：

可持续增长率是指不增发新股并保持目前经营效率和财务政策条件下公司销售所能增长的最大比率。

可持续增长率与销售增长率相等需要满足的条件是保持 5 个指标不变—资产周转率不变、营业净利率不变、股本不变、利润留存率不变、权益乘数不变，也可用下列方式表达：

- ① 公司不愿或者不能筹集新的权益资本，增加债务是其唯一的外部筹资来源；
  - ② 公司的净利率将维持当前水平，并且可以涵盖负债的利息；
  - ③ 公司的资产周转率将维持当前的水平。
- 2022 年可持续增长率预计为 22.3% < 2022 年度收入同比增长目标 26%。计算公式： $ROE \times \text{自留率} / (1 - ROE \times \text{自留率})$ ，说明如保持 2021 年经营效率和财务政策不能否实现 2022 年度收入战略目标。
  - 根据可持续增长率= $ROE \times \text{自留率} / (1 - ROE \times \text{自留率})$ 公式推导计算
    - ①若销售净利率按预算目标 9.59% 计算得出可持续增长率=24.9%，不能达到收入增长 26% 的预算目标，销售净利率目标需提高到 9.95%；
    - ②同上，经计算得出资产周转率应提高到 1.15 才能实现预算收入目标。

### 出色答案：

能够推演可持续增长率与销售增长率相等需满足的条件公式推导过程，并将推导结果用分解思路图表达（参考表 3）：最好能说明如果某一年的公式中的 4 个财务比率有一个或多个比率提高，在不增发新股的情况下，则实际增长率就会超过上年的可持续增长率。

表 1：主要财务指标数据

指标名称	2019 年指标数值	2020 年指标数值	2021 年指标数值
权益净利率	18.79%	19.28%	18.25%
毛利率	×	22.10%	19.90%
销售净利率	×	9.75%	8.82%
总资产收益率	10.44%	11.95%	9.74%
流动比率	×	1.98	1.78
速动比率	×	1.50	1.41
现金比率	×	0.25	0.20
资产负债率（期末值）	×	42.44%	49.66%
权益乘数（平均值）	×	×	1.87
总资产周转率	×	×	1.11
应收账款周转率	×	×	1.94
存货周转率	×	×	5.30
固定资产周转率	×	×	11.61
其他非流动资产周转率	×	×	43.68
应付账款周转率	×	×	2.66
收入增长率	×	×	26.34%
总资产增长率	×	44.09%	37.31%
净利润增长率	×	36.44%	14.21%

表 2：杜邦分析模型示例

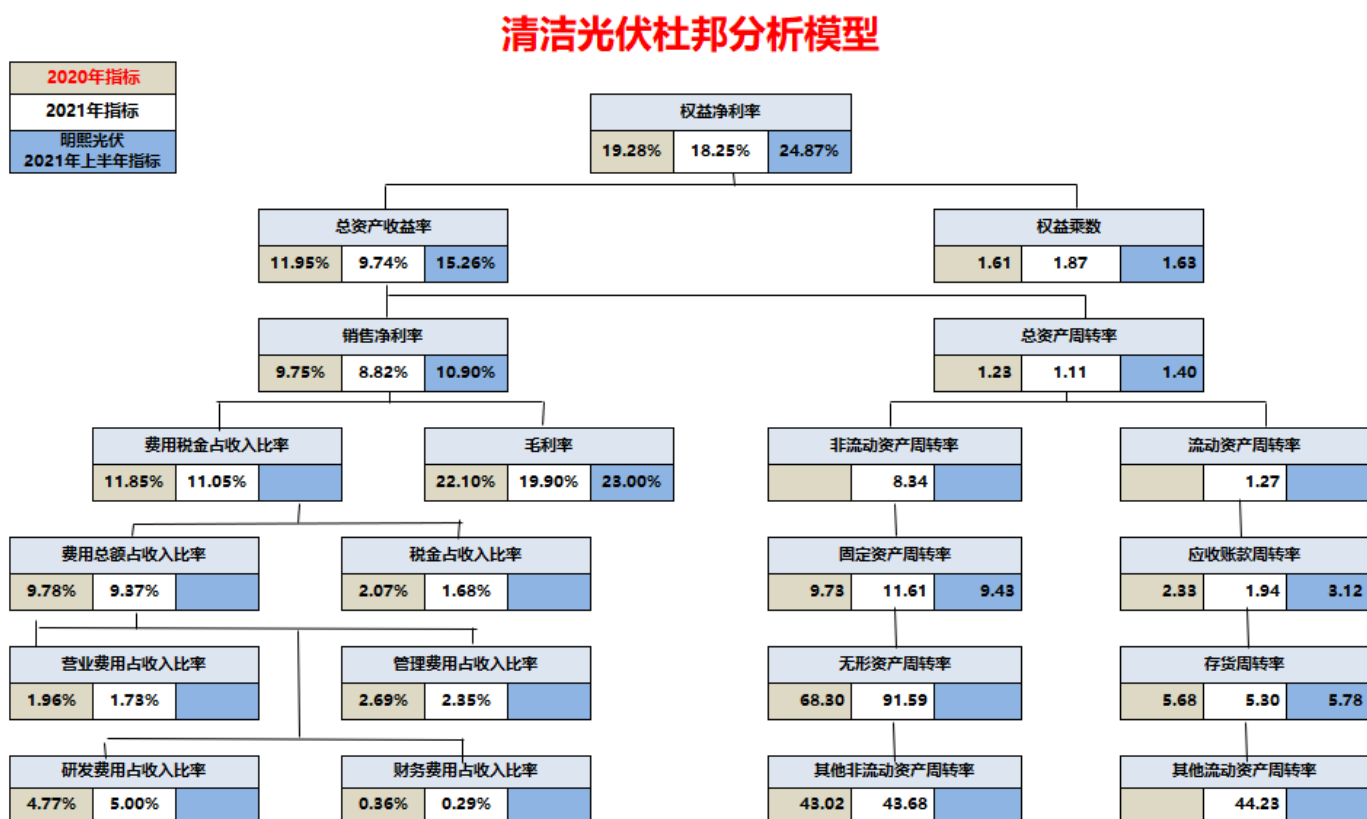


表 3：可持续增长率=销售增长率的前提条件

