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

1. 参照公司组织架构图（附件1）为各部门出谋划策，提出降本增效努力的方向以实现年度预算目标（帮助至少3个部门完善年度工作计划中的降本计划）。
2. 研发分技术开发阶段和产品开发阶段，对比分析研发2个阶段的特点，管理重点有何不同？并提出预算建议。

建议答案

1. 从提高净利率和资产周转率入手，提出降本增效的建议。

可接受的答案：需计算说明按照预算假设 2022 年销售价格平均涨幅 2%、占总成本 80%的材料成本平均涨幅 5%，如按 2021 年经营情况，毛利率将下降到 18.7%，学生可以结合了解到的实践经验，提出至少 3 个部门降本增效建议，包括但不限于以下建议：

- 销售部通过调整销售产品结构，提高高毛利产品销售收入比例
- 技术中心配合销售部做好产品设计，努力降低产品成本
- 采购部通过寻找进口材料国产替代，增加供应商寻源，努力降低采购成本
- 销售部做好产品销售预测，工厂优化排产计划，降低产成品库存，提高存货周转率
- 销售部加强客户信用审核，应收账款实施精细化管理，加快应收账款催收速度，提高应收账款周转率
- 采购部做好原材料安全库存预测，加快原材料周转速度
- 人事部加强工厂人效管理，通过提高人效方法降低人工成本……

出色答案：

给出的降本增效建议需说明能改善哪些指标、运用哪些行动改善，学生能结合公司经营特点发挥想象力，并自编数据举例说明指标改善对权益净利率的影响更好；3 个案例最好包括获利能力和资产管理效果。

2. 从技术开发和产品开发的特点对比中说明研发预算的不同，并代入公司智能接线盒的研发所属类型，说明应采取的预算策略。

可接受的答案： 至少能说出技术开发和产品开发2种特点，研发预算建议应参照技术开发管控重点说明。

- R（Research）指的是技术开发：

（1）偏重于原理研究，强调技术的领先性和影响力；要将不成熟的、未解决的技术转变成为成熟技术；

（2）风险和周期相对不可预测，计划上可以按阶段顺延；

（3）管控角度的重点是如何缩短开发周期以及降低开发的技术风险；

（4）一般会放在公司层面管控，是公司层面应当承担的成本；公司主要以是否完成技术攻关、为核心产品提前提供成熟可靠的技术作为绩效衡量标准。

D（Development）指的是产品开发：

（1）偏重于技术成果的产品化，强调可批量、可重复使用和可复制的生产；

（2）在细分客户群产品上定制开发，要准确、快速、低成本的满足客户的要求；

（3）管控重点是产品领先对手，获得产品收入和利润的增长；

（4）可以考虑作为利润中心管控，要求以较少的开发投入获取产品市场和财务上的成功。

- 对于研发费用预算，要区分技术性开发费用预算和产品开发费用预算，并运用不同的预算方法。智能接线盒的开发需要新技术的突破，属于技术性开发，应根据战略方向，在公司层面把控，对于技术开发费用应该资本化处理，并不影响当年利润指标，建议在资金预算后利用结余资金规划年度技术开发支出范围，对技术开发预算的管控重点主要是保证在有限的资金范围内能按阶段完成开发任务。

出色答案：

如能引申出技术性研发和产品性研发支出对利润、现金流的影响，从而说明对预算的影响更好。