

# 通过管理报表实现财务精细化管理

黄海（2天）

## 课程提纲

您想知道企业财务未来的发展趋势吗？财务会计与管理会计最大的区别在哪里？企业财务如何转型做管理会计？管理会计如何为管理层提供决策支撑？管理会计如何运用管理报表，从不同视角、不同维度，为不同受众解读财务信息？

## 课程背景

美国具有一定规模的企业中 90%的会计人员从事管理会计工作、75%的工作时间用于决策支持的情况。中国目前拥有 1660 万财务工作者，其中的 80~90%都在从事着财务会计的工作，至少 60%的财务人员面临转型！财务会计是一种工作，管理会计则体现着智慧。目前，企业已经走到了继续财务会计与发展管理会计的岔路口，而对于财务人员而言，这不是一道向左还是向右的选择题，而是前进还是后退的淘汰赛。

2014年10月27日，财政部出台了第一部关于财务转型的重要文件《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》（财会〔2014〕27号）。标志着中国管理会计理论框架与实务方法的建设进入快车道。也从政策层面揭示了企业管理会计体系建设与方法应用的重要性。

由交易型、事务型过渡到分析决策支持职能。通过财务信息与业务信息的集成，实现在：会计视角、业务视角、管理视角的分析与管理。

然而，管理会计在实战中运用的最重要的手段之一，就是管理会计报表，如何将财务与业务串联起来，已然成为财务界的困扰，该如何破冰？

## 课程收益

了解企业财务未来的发展趋势

洞察财务工作发展大势，明确对未来工作的影响

认识财务会计与管理会计的不同之处

认识财务转型对企业和个人发展的意义，帮助财务人员从意识主动接受与拥抱转型

企业财务该如何转型

财务会计报表与管理会计报表的关系、不同点

如何设计一套合适的管理会计报表

管理会计报表都应该包含哪些内容

管理会计报表与经营分析会

如何运用经营分析会让管理中存在的问题提前被揭示出来，从而从事前、事中、事后不同阶段来进行管控，形成一个 PDCA 闭环

**课程对象：**企业老板、中、高层以上管理人员、财务总监、财务经理、资金主管、财务人

员及其他管理人员等

**课程亮点：**本课程由在上市公司、大型集团化公司中任职的 CFO,凭借 20 多年来积累的专业经验来告诉大家，我们企业的财务到底如何创造属于自己的价值？如何提升自己在公司的地位？并手把手教大家如何运用管理会计报表，来实现财务与业务的贯通，让财务在业务的角度思考财务问题？让业务站在财务的角度思考业务问题？

课程大纲

第一单元 企业财务未来的发展趋势

- 1、国家政策层面：财务【2014】27号
- 2、财务的发展：国际前沿与国内现在
- 3、企业财务如何创造属于自己的价值？提升自己的存在感
- 4、财务会计与管理会计的本质区别
- 5、现代企业财务该如何转型

第二单元 财务会计报表与管理会计报表

- 1、财务会计报表的内容
  - 1) 资产负债表
  - 2) 利润表

3) 现金流量表

4) 所有者权益变动表

5) 财务报表附注

2、管理会计报表的内容

1) 管理资产负债表

2) 管理利润表

3) 资金流向表

4) 财务指标预警表

A、盈利能力指标：净利率、毛利率

B、偿债能力指标：流动比率、速动比率、资产负债率、产权比率、权益乘数

C、资产发展能力指标：存货周转率、应收账款周转率、应付账款周转率、总资产周转率、营业周期

D、现金流量分析：净经营活动现金流量、经营活动净现金比率、现金比率

5) 盈亏平衡点分析

6) 生产分析：产量、产值分析

7) 质量分析

A、客户验货批次合格率分析

B、来料批次合格率分析

C、成品抽检合格率分析

D、客户投诉次数分析

8) 收入分析：从不同维度

A、区域销售收入分析

B、客户销售收入分析

C、部门销售收入分析

D、产品销售收入

9) 成本分析：从不同维度

10) 费用分析：从不同维度

11) 人工成本分析

12) 存货分析与安全库存

13) 应收账款分析：账龄分析

14) 应付账款分析：账龄分析

15) 采购结构分析

3、财务会计报表与管理会计报表的关系

1) 管理会计报表从财务报表取数

2) 财务会计报表是对过往数据的总结，而管理会计报表多半预测未来走势

3) 管理会计报表从财务出发，以业务结束

4) 管理会计报表从不同维度进行分析

5) 管理会计报表含有太多预测数据，与业务挂钩紧密

4、管理会计报表与经营分析会

1) 经营分析会是管理会计数据直观的展示

2) 经营分析会是全面分析公司经营过程中存在问题的会议

3) 经营分析会是对管理报表揭示的经营问题进行总结、分析，并找到解决的方法

4) 管理会计报表探寻经营过程中出现问题的工具（显微镜）

5) 经营分析会跟踪事后解决方案的推进情况。

6) 管理会计报表应做到“有图有表有结论”，经营分析会应做到“有沟通、有问题、有碰撞、有方案、有追踪、有考核”

第三单元 如何设计管理会计报表

1、设计原则和设计思路

2、与管理层的沟通

3、财务预警类指标设计

盈利能力指标

发展能力指标

偿债能力指标

4、盈亏平衡点模式设计

公司整体盈亏平衡点

事业部盈亏平衡点

部门盈亏平衡点

产品边际贡献率

## 5、销售分析模型设计

区域维度分析

客户维度分析

产品线维度分析

部门维度分析

业务员维度分析

## 6、盈利分析模型

事业部盈利分析

部门盈利分析

客户盈利分析

产品盈利分析

异常亏损分析

## 7、成本分析模型设计

标准成本与目标成本

标准成本与实际成本对比找差

成本差异分析：六大因素分析法（材料价差、材料量差、人工价差、人工量差、制费价差、制费量差）

BOM 清单的复核分析

机器工时或标准工时的复核分析

成本改善方案完成情况分析（KPO）

超额领料分析

工废与料废分析

## 8、人工成本分析模型

总人工成本分析

部门人工成本分析

研发人工成本分析

单位人工成本与人均产值分析

计件单价分析与调整

## 9、存货与安全库存分析

存货库存结构分析

安全库存分析

ABC分析法

存货库存与订单的配比分析

滞销或超龄库存分析

## 10、费用分析模型设计（剥洋葱）

销售费用分析：分事业部、分部门

管理费用分析：分事业部、分部门

财务费用分析：与预算的差异分析

重点费用分析：业务费、差旅费等

## 11、生产分析

产品产量分析

产品产值分析

生产计划完成情况分析

产品交期分析

## 12、产品质量分析

客户验货批次合格率分析

来料批次合格率分析

成品抽检合格率分析

客户投诉次数分析

## 13、采购分析

采购结构分析

主要材料价格波动分析

## 14、预算差异分析

收入预算差异分析

成本预算差异分析

费用预算差异分析

盈利预算差异分析

资金预算差异分析

## 15、资金计划达成情况分析

资金达成率分析

收款达成情况分析

支出超支情况分析

资金计划完成情况对比表

【案例分析】\*\*\*汽车工业集团管理报表体系剖析

## 第四单元 管理会计报表与经营分析会

### 1、如何编制管理会计报表

编制原则：有图、有表、有结论

编制周期：按月

编制部门：以财务为主导，其他部门配合

编制内容：参考第二部分

### 2、如何召开经营分析会

以管理会计报表为基础，揭示经营中出现的重点问题

从管理会计报表，提炼严重、紧要的问题点进行披露

编制原则：有沟通、有问题、有碰撞、有方案、有追踪、有考核

召开周期：按月召开

管理重点：以经营分析会为导向，解决管理中出现的问题，控制企业的经营风险及财务风险，使管理报表成为企业运作的风向标和指挥棒

### 3、经营分析会主要解决什么样的问题

资金回笼问题与链条断裂风险

盈利能力降低

资产管理能力下降

产品交期问题

库存积压问题

采购不畅导致生产停工等

产品销售问题

采购价格波动

产品质量问题

#### 4、经营分析会 PPT 的常规样式 (经典 4 段式)

前期出现问题的解决方案的执行情况回顾

本期经营过程中依然存在的问题

各部门对本期及前期问题的解决方案及期限

各部门对现阶段经营情况的回顾及管理建议

【案例分析】\*\*\*集团财务分析案例分享 