

财务运营分析与内控管理

课程背景：

各行业面临的外部环境日趋复杂和激烈，并喷时代早已成为过去式，粗放式的管理模式只会让企业举步维艰，唯有精细化经营管理分析方能在逆境中求生存谋发展。那么在经营管理过程当中，到底什么样的财务运营分析能让企业发现问题、并及早解决问题？什么样的经营分析方能让投资人做到心中有数，未雨绸缪，并能真正提升和助力业务发展？“有控制则强、失控则弱、无控则乱”，内控的好坏直接影响企业的效能！内控意识薄弱、风险管理机制不够完善，如何排内忧解外患、构建以风险为导向的内部控制尤为重要。现研发《财务运营分析与内控管理》减少、规避风险，控制成本、构建自身的财务运营分析与内部控制体系，做好分析与评估，采取相应的内部控制措施。

课程收益：

【精准决策】运用大数据的财务分析方法，提高企业决策质量，降低决策风险，在数据中找问题，在问题中找方法

【业财融合】让业务部门和财务部门由“业财分离”变成“业财融合”，让财务成为业务专家，让业务成为财务专家，一起助力企业发展

【案例实操】通过案例结合企业现状，展示如何做好财务运营分析与内控管理，通过实际经典案例，学会多维度思考管控

【熟练应用】学习掌握财务分析与风险评估、健全内部管理体系、建设完善内部管理制度，熟练运用相应的工具方法举一反三，真正学以致用，创造出财务运营管理价值

授课时长：2天，6小时/天

授课对象：财务总监、财务经理、会计人员、投资人、总经理、部门经理等经营人员

授课方式：讲师讲授+案例分析+经验分享+实操演练

课程大纲

第一讲：财务运营分析的价值与意义

一、财务运营分析的“4W”，其真正价值与意义

1. Why - 财务分析的价值与意义

2. Who - 财务分析为谁而做

经验分享：做好财务分析对企业的真正价值所在

3. What - 财务分析的内容

4. Which - 财务分析的关键点和思路

二、财务运营分析的PDCA四步曲：

1. 通过数据发现实际管理问题；

2. 深挖问题背后的真正原因；

3. 深挖出原因后对症下药，提出解决办法及管理措施；

4. 对采取的管理措施及改进办法进行效查检验，优化与完善管理过程；

案例分享：如何从数据中发现实际管理问题

第二讲：六大能力指标解读企业经营状况

一、第一力：偿债能力的分析

1. 速动比率

2. 流动比率

3. 负债比率

案例互动：具体数据分析

二、第二力：营运能力的分析

1. 存货周转率
2. 应收账款周转率
3. 货币资金周转率
4. 流动资产周转率
5. 固定资产周转率
6. 总资产周转率

案例互动：具体数据分析

三、第三力：盈利能力的分析

1. 营业利润率
2. 成本费用利润率
3. 利息保障倍数
4. 净资产收益率

案例互动：具体数据分析

四、第四力：销售能力的分析

1. 销售成本率
2. 销售费用率
3. 销售利润率

案例互动：具体数据分析

五、第五力：发展能力的分析

1. 营业收入增长率
2. 资本积累率
3. 总资产增长率
4. 营业利润增长率

案例互动：具体数据分析

六、第六力：控制能力的分析

1. 营业收入偏差率
2. 销售达成偏差率
3. 销售费用偏差率
4. 利润总额偏差率

案例互动：具体数据分析

第三讲：内控风险管理

一、内控风险管理的真正意义与作用

1. Why – 企业做内控管理的重要性与作用
2. Who – 企业内控谁来控
3. What – 企业内控目标和内容
4. Which – 企业内控风险的影响因子

二、内控风险管理的四大目标

1. 合规目标：经营管理、财务管理合法合规；
2. 运营目标：确保资产安全，提高经营效率、效果
3. 报告目标：确保财务报告真实准确，信息完整
4. 战略目标：促进企业实现发展战略

三、内控风险管理遵循的四大原则

1. 融合性原则

- 1) 与企业的战略设定结合
- 2) 与经营管理结合
- 3) 与业务流程结合

2. 全面性原则

- 1) 覆盖企业所有的风险类型
- 2) 覆盖企业所有的数据类型
- 3) 覆盖企业所有的业务流程
- 4) 覆盖企业所有的操作环节
- 5) 覆盖企业所有的管理层级；

3. 重要性原则

- 1) 确定需要进行重点管理的对象内容
- 2) 有针对性地实施重点监测及应对方法；

4. 平衡性原则

- 1) 权衡风险与回报之间的关系
- 2) 权衡成本与收益之间的关系

第四讲：各环节内控管理的关键点及案例分享

一、各经营环节如何管控

1. 采购环节、调拨环节、出库环节的管控要点
2. 合同管理、价格管理、收款管理的管控要点
3. 售后维修、理赔/索赔、价值链业务环节的管控要点
4. 网点渠道、分销点的环节的管控要点
5. 费用、内部核算的管控要点

二、真实案例分享

1. 销售阴阳合同的惨痛经历分享
2. 分销网点的管理黑洞分享
3. 库存漏洞管理带给企业的经济损失案例
4. 发票管理带给企业的沉重代价案例分享
5. 次品充当新品销售闹出的乌龙最终对簿公堂事件

三、五大潜在财务内控风险

1. 现金流短缺
2. 应收账款过多
3. 存货的积压
4. 过大的固定资产投资
5. 过多的短期贷款

案例：为什么说财务风险是企业最大的风险

四、五五内控的具体方法与执行

1. 横向控制法
2. 检查控制法
3. 限制控制法
4. 流程控制法
5. “杠杆支点”控制法

沙盘讨论：通过案例分析找出管理漏洞，针对出现的问题点制定相应的管理办法