

《业财融合趋势下财务管理如何创造价值》

主讲：王占军

【课程背景】

- 互联网改变了“财会”的生态环境。尽管“业财融合”是一个被长期忽视甚至遗忘的话题，但是，互联网时代的到来，重新开启了“业财融合”这个“封尘已久”的话题。“任何伟大战略的实施都离不开财务资源的支持，而任何战略之所以伟大就在于最终能够创造财务资源”。因此，光“业财融合”远远不够，战略、业务与财务必须“三位一体”。那么，基于互联网时代，企业的业务与财务如何融合呢？基于“业财融合”的管理情境，财会人员与财会职能如何转型呢？

【课程收益】

- 了解业务及财务的角色、定位和价值实现的路径
- 知悉业务财务人员及团队的建立、培养和运作
- 排查公司风险防范和税务管理与筹划实务
- 梳理企业全面预算及成本管理的理论与实务
- 解析财务报表分析与企业绩效提升的关联

【课程对象】

- 企业老板、管理层、财务人员

壹、 课程主旨：让业务和财务融合在一起。

1. 让懂经营的管理人员也懂财务（站在财务管理的角度看经营）；
2. 让懂财务的会计人员也懂经营（站在经营管理的角度管财务）。

贰、 课程特点：

1. 学到财务管理的知识、了解财务管理的技能；
2. 传授业财融合的经验、掌握业财融合的方法；
3. 挖掘潜在的经营价值、创造丰厚的经营收益。

参、 课程大纲

第一部分：业财融合让财务管理创造价值

1. 企业面临的普遍问题：懂财务的不懂经营、懂经营的不懂财务。
 - 1) 现场讨论：“九段财务”——您做到了几段？
 - 2) 影响您成为“高段位”财务人员的瓶颈是什么？
 - 3) “业财融合”——您是关注对错性？还是关注合理性？
2. 我们的资本市场是经济发展的“晴雨表”吗？
 - 1) 中国成为世界第二大经济体之后，而资本市场却更加低迷；
 - 2) 案例 1：从数据看国有企业的营运水平；

- 3) 案例 2：世界五百强前十名企业的运行比较；
3. 财务管理的基本概念和含义。
 - 1) 稻盛和夫为能何创造日航的奇迹？
 - 2) 家庭生活就是经典的“财务管理”；
 - 3) 家庭生活中的投资、融资、现金流量管理、以及利润分配；
 - 4) 财务管理的循环程序；
 - 5) 运用“PDCA”进行财务管理；
 - 6) 不同经济周期中的财务管理战略。
4. 业财融合才能防范企业经营风险。
 - 1) 案例 3：巨人集团的沉浮揭示了业财融合的必要性；
 - 2) 企业内控体系中的财务管理要素。
5. 财务管理只有通过业务管理才能实现价值。
6. 财务管理与会计管理的区别。

第二部分：构建设业财融合的管理团队

1. 企业中的两大管理体系——主营业务流程体系与组织结构体系之间的关系。
 - 1) 现场讨论：管理是艺术还是科学？
 - 2) 倡导“人、事分开”的管理文化——为什么要将“管人”和“管事”分开？
 - 3) 变“职能管理”为“流程管理”。
2. 厘清主营业务流程体系是业财融合的基础。
 - 1) 现场讨论：为客户和企业创造价值的是什么？
 - 2) 流程体系的价值和作用；
 - 3) 建立“端到端”的流程体系；
 - 4) 谁来为流程体系保驾护航；
 - 5) 流程管理的“三步曲”。
3. 优化组织结构体系是业财融合的关键。
 - 1) 案例 4：分析部分国有企业的组织结构体系中存在的问题；
 - 2) 管理者需要全新的角色定位；
 - 3) 建立适应新发展模式的《岗位职责说明书》。
4. 现场讨论：财务人员如何调整自己的角色定位。

第三部分：全面预算管理是业财融合的起点

1. 凡事预则立不预则废。
 - 1) 预算管理：告别“感性”、拥抱“理性”；
 - 2) 案例 5：到底是赔了？还是赚了？
 - 3) 凡是既成事实的管理都是无效管理；
 - 4) 案例 6：到底是谁错了？
 - 5) 预算的作用和原则；
 - 6) 从经验到数据、从感性到理性；
 - 7) 预算管理让企业管理从业余走向专业。
2. 预算中的财务管理逻辑。
 - 1) 从预算管理的起点到重点；
 - 2) 预算的分类。
3. 如何制定预算的经营目标。

- 1) 预测是可能、预算是必须；
 - 2) 为何要制定“三级递进”的经营目标？
 - 3) 企业不同阶段的预算管理重点是什么？
 - 4) 企业永远只有“创业期”。
4. 常见的预算方式。
 - a) 基期预算的特点；
 - b) 零基预算的特点；
 - c) 滚动预算的特点；
 - d) 弹性预算的特点。
 5. 预算的优化和调整。
 6. 现场演练：结合企业的实际情况编制一个预算大纲。

第四部分：资产管理是业财融合的重要内容

1. 资产中“易于癌变”的项目。
 - 1) “资产”质量是企业实现收益的基础；
 - 2) 案例 7：“四川长虹”沉浮的背后是不良资产的增加——假如您投资了四川长虹；
 - 3) 现场讨论：结合企业的实际谈一谈您从“四川长虹”的案例中得到哪些启示？
 - 4) 存货的风险有哪些？
 - 5) 如何评价存货的周转情况？
 - 6) 站在“业财融合”的角度应该如何管理存货？
 - 7) 应收账的风险有哪些？
 - 8) 如何评价应收账的周转情况？
 - 9) 站在“业财融合”的角度应该如何管理应收账？
 - 10) 案例 8：某上市公司流动资产与负债的数据关系。
 - 11) 收入和利润并不代表企业经营绩效的全部。
2. 资产负债率——“杠杆究竟要多长？”：
 - 1) “负债”的概念、特点和分类；
 - 2) 案例 9：自身资本过少，杠杆效率太高是“雷曼兄弟”倒闭的重要原因之一；
 - 3) 案例 10：堪比“雷曼兄弟”的恐怖：“光大银行”的债务违约；
 - 4) 现场讨论：结合企业的实际谈一谈“杠杆率”的风险。

第五部分：利润管理是业财融合的切入点

1. 第二要素——“费用”：
 - 1) 成本构成类型的详细分析；
 - 2) 如何分清“固定成本”和“变动成本”；
 - 3) 基于“量本利”分析的不同对策。
2. 抓住企业中的“隐性成本”。
 - 1) 现场练习：人力资源部应该如何降低成本和费用？
 - 2) 我们常见的隐性成本有哪些？
3. 现场练习：站在“业财融合”的角度做降低本企业成本的计划措施。
 - 1) 我们的主要成本项目有哪些？
 - 2) 哪些是固定成本？哪些是变动成本？
 - 3) 降低成本的空间在哪里？
 - 4) 降低成本的措施有哪些？

第六部分：现金流量是业财融合的关键点

1. 《现金流量表》的概念和特点；
 - 5) 现金和现金流量的概念；
 - 6) 企业现金流量的分类；
 - 7) 《现金流量表》的填制原则；
 - 8) 《现金流量表》的结构；
 - 9) 《现金流量表》作用在于发现企业“被夸大的经营成果”。
 - 10) 案例 11：《现金流量表》使“中国蓝田”美丽的泡影破灭；
 - 11) 案例 12：苹果成功背后的财务管理之道；
 - 12) 案例 13：“乐视”——无论商业模式如何新颖，财务数据依然是投资的关键。
2. 我们的现金流动情况分析。
3. 现场练习：站在“业财融合”的角度做本企业现金流量管理的计划措施。

第七部分：透过会计文章（三大财务报表）进行企业经营分析控制点

1. 三篇会计文章的关联关系。
 - 1) 第三会计的三个等： $\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益} + (\text{收入} - \text{费用})$ ；
 - 2) 三篇会计文章的关联关系。
2. 财务分析的意义和内容。
 - 1) 财务分析的意义在于发现企业整体的经营绩效；
 - 2) 财务分析指标的内容；
3. 杜邦分析法——发现投资价值。
 - 1) 什么是杜邦分析法；
 - 2) 杜邦分析法的逻辑；
 - 3) 杜邦分析法的财务指标关系；
 - 4) 案例实操：运用杜邦分析法对某家公司进行财务分析。
 - 5) 投资人应重点关注：“净资产收益率”。
4. 重要财务比率的讲解——洞悉企业经营风险。
 - 1) 流动比率和速动比率：企业资产流动性和短期偿债能力；
 - 2) 现金比率：地主家还有“余粮”吗？
 - 3) 已获利息倍数：企业能否把借款的利息赚回来；
 - 4) 流动资产周转率：流动资产到底流动了几次。