

# 《如何实现企业财务的成功转型》

## 【课程背景】

目前中国企业中超过 85%的财务职能，仅仅将重心放在了低增值的财务会计层次。

财务职能绝不仅限于基于对外的财务会计准则的会计核算、以及基于制度和预算的日常控制活动，而应该把关注的重点转向管理会计和战略财务两个更高的层次。

企业中的财务部门，应该从更高的站位和更广阔的视野来审视自身，而不是把眼光局限于记账和控制。财务职能的主要活动涉及三个领域：会计/业务记录；融资与监督；决策支持与控制。

财务管理的重要性被企业越来越多的认可，而作为企业的财务总监更是站在股东与投资者中间，帮助其制订重要的战略决策，实现企业在高速成长与稳定增长中谋求经营结果的最大化。未来的财务部门，要承担更重要的职责就必须不断扩宽自己的眼界。突破传统财务管理，从企业战略的高度看财务管理的问题；把握经济走势与宏观经济分析，运用公司治理与财务运营等方面的知识，对企业的风险要进行有效的控制与防范；协助企业管理者掌舵企业未来发展的方向；需大量接触国内外前沿性的财务管理知识与信息；深入了解相关国际财务规则并借鉴国际企业（特别是世界 500 强与中国优秀企业）的相关经验。

### 财务职能转型的方向：

企业财务职能需要向以下这些领域需求自己新的“蓝海”：

- 以客户为中心，以服务为导向。
- 应对新技术的挑战：IT 技术、既成、作业流程技术、互联网和电子商务等等。
- 由记账职能转变为增值职能。
- 财务人员角色的转变：成为经营顾问、业务分析师、财务技术专家

突破会计核算的局限，融入企业的业务运营和战略管理。

- 引入非财务的绩效衡量指标。
- 整合企业的绩效管理系统。

以记账和控制为主的传统财务职能，依赖的是企业最高管理者的支持和各种规章制度，运用的是权力影响力。

转型后的增值的财务职能，将运用自身的专业能力，帮助业务单元达成经营目标（而非取而代之），并在这个过程中，赢得企业管理者和业务单元对财务职能专业上的信赖和尊重。

### **【学员对象】**

企业财务总监、总会计师、财务经理及相关财务决策人员和专业人员

### **【课程大纲】**

#### **模块一：实现转型赢得尊重—打造成功的管理会计体系**

- 1.挑战与机遇：竞争环境的变化、存在的问题、危机就在眼前、危机与机遇并存。
- 2.转型的必要性：转型的远景：宗旨、职责、蓝图、态度决定一切
- 3.管理会计体系：财务管理体系的成功要素、基于价值的管理、矩阵式财务管理模式、财务会计/管理会计一体化核算。
- 4.控制与效率的平衡：优化结算流程、简化财务制度、资金集中管理。
- 5.优化会计核算：管理和控制营运信息、财务信息与营运信息的集成、如何设计财务核算方案、为企业信息化建设承担起最终的责任。
- 6.决策支持和增值：要真正的经营分析而不是业绩报告、经营分析：寻找财务业绩背后的业务动因、经营分析和决策支持需要的复合型人才、业务分析师的成长途径和专业水准。
- 7.财务职能的管理：财务职能 KPI 指标、财务职能规划的制订、财务职能的组织架构。
- 8.建设专业团队：财务主管新的角色和定位、财务职能的知识管理、CRG 岗位评估方法、如何建立财务专业人才序列。

#### **模块二：改善财务业绩的有效途径—财务分析和关键财务指标**

- 1.透视财务报表：资产比负债更可怕、损益表的业务逻辑、现金流量所反映的

企业经营状态。

2.流动性与现金流：传统的评价指标的缺陷、流动比率和速动比率、如何有效地管理现金周期、财务灵活性评估、自由现金流量：企业价值评估的首选指标、案例分析：1996，联想崛起的奥秘。

3.获利能力分析：毛利变动分析、费用的性质与动因、SG&A 费用率：企业管理和运营水平的衡量标准、收入来源表：算清公司成长帐。

4. 提升业绩的途径：财务杠杆与资产利用率、投入资本报酬率的衡量、如何通过财务分析发现企业价值的成长空间。

### **模块三：把钱花在刀刃上——战略性成本管理与控制**

1.成本动因：案例分析—《寻找“利润”杀手》、找到正确的成本动因：是作业活动而不是产量、导致了成本耗费、作业动因与作业类型、生产复杂性和客户复杂性对成本的影响、传统成本管理工具的缺陷。

2.作业成本分析：案例分析—《融资“困局”》、行业价值链与企业价值链、业务流程与作业活动分析、成本透。成本习性：固定成本、变动成本、阶梯性成本。变动成本成本动因的基础—消耗量、固定成本成本动因的基础—生产/负荷能力、剩余生产能力的核算。

3. 目标成本法：案例分析—《尼桑的目标成本系统》三种产品成本概念及其支持的不同的管理目标、产品生命周期成本分析、成本加成法的步骤、目标成本法的定义和管理目标、目标成本法的流程、目标成本法是作业成本核算的逻辑延伸。

4.作业预算法：案例分析—《从作业活动开始思考》年度预算的死亡之路、传统预算反映的是企业的组织结构，而不是创造价值的过程、成本管理不等于预算管理、作业成本数据在预测中的运用、成本预测的复杂性、固定成本和变动成本的本质、作业预算法的实施。

5.客户盈利性：案例分析—《两个“相同”的客户》面对节节下滑的业绩，一家从事办公用品外包服务的公司基于作业成本核算的结果重新进行了客户盈利性分析。在两个“相同”的客户身上，他们将有什么样的新发现？他们将面对怎样

的两难选择？他们下一步应该采取什么样的改进措施？客户的隐性成本和隐性收益、基于服务的定价、价值命题：“贩卖”还是“价值推销”、客户盈利性的分析、客户驱动的成本动因。

#### 6.作业定价法：案例分析

—《与客户双赢》作为财富 500 强之一的医疗用品/器械分销商，O&M 身处一个微利、高风险、竞争激烈的行业，承受着来自生产商和客户日益强大的成本压力。他们在投标中大胆采用了作业定价法，试图从客户要求更多、成本不断攀升、利润日趋微薄的困境中突围。他们能够成功吗？他们如何与客户实现双赢？他们扮演了一个什么样的新角色，从而给自己创造出一片“蓝海”？作业定价法与成本加成法的效果比较、CostTrack（成本追踪模块）功能描述、分销商的新角色：服务转型、定价决策。

#### 7.精益思维：价值链分析案例分析

—《重组价值链》作为在市场上占据支配地位的 Levis，投资报酬率已经高达 38.6%，我们找不出股东们还有什么理由不满意。然而即使股东满意，这一切就足够了吗？答案将在完成这个案例之后揭晓。价值链成本分析步骤、价值链分析的运用、对提升收益问题的理解。

案例分析——《宏基：6,000 人的奇迹》：即使在金融海啸肆虐的 2008 年，宏基依然在全球市场、尤其是美国市场取得了惊人的逆势

### 模块四：将战略转化为行动——战略规划与战略执行

1.战略管理概述：战略管理：创造竞争优势、战略管理的定义、战略管理的关键因素、战略规划与执行、战略失败的原因、战略执行的障碍、将企业的使命转化为行动、实现从战略到行动的完整循环。

2.平衡计分卡：平衡计分卡概述、平衡计分卡的起源以及实施效果、战略是一组因果关系的假设、平衡计分卡的框架、财务维度、传统财务指标的局限性、关注创造长期价值的关键因素、企业的财务战略、企业的财务战略、提升企业价值的关键途径、不同产品生命周期的财务目标、客户维度、客户价值的基本

模型、差异化竞争战略：流程卓越、产品领先、客户、亲密、不同客户价值方案的客户目标、战略指纹：对竞争优势环节的选择、内部流程维度、行业价值链。

3. 从战略到预算：传统预算管理的困境、传统预算管理存在的弊端、以预算为中心的管理体系的缺陷、超预算管理、战略可视化、构建战略地图、清晰描述价值创造的过程、战略与经营计划、预算的衔接。

4. 从战略到绩效：绩效评价的重要性、传统绩效管理失败的原因、平衡计分卡：综合评价企业绩效、组织一体化、使组织统一于战略、职能部门：成为共享服务单元、将战略融入员工的日常工作、战略沟通、团队/个人目标与战略的统一、与战略挂钩的薪酬体系、管理阶层的职责。

#### **模块五：跨国公司财务之道经典案例**

- 1、经典案例分析：谁打败了摩托罗拉
- 2、经典案例分析：IBM 的财务之道
- 3、经典案例分析：后奥运时代-阿迪达斯的存货危机
- 4、经典案例分析：福田康明斯的全面预算系统解析