

《业财融合及内部控制》

---培养业务团队的“财务管家”

主讲人 胡冬梅

【课程背景】

当前经济环境和市场需求瞬息万变，竞争日益激烈，盈利持续下降，产品、服务同质化严重，企业需要更好、更快、更有效地响应客户需求，这不仅对业务部门提出了挑战，也对传统的财务管理产生了巨大的冲击。

管理的核心是决策，而资源、信息和管控手段是应对变化的决策基础，这些来源于业务，却都与财务管理紧密相连。新时代下财务管理人员需要更多接触业务层面，深入了解并支持业务过程和决策，并对业务的绩效评估提供依据，让财务在资源、信息和管控方面的效用最大化，“业务团队的财务管家”由此产生，通常该财务管家是指被派驻到业务单元的财务人员或者具备一些财务知识的业务经理，他们的职能独特，不做会计账务，但是会把数据转化为信息；不制定政策，但是会把政策运用到实际中去，同时对公司的政策提出相应的建议。他们是公司战略在业务单位的第一代表，被称为“业务中的财务专家、财务中的业务专家”。业务团队的财务管家对企业的重要性毋庸置疑，但其培养的路径和所需的能力却和以往的财务人员有着明显的区别，这也成为业务财务目前还没有广泛应用的障碍。

【课程收益】

通过深入探讨业务财务的角色、定位和价值实现的路径，帮助企业深刻了解业务财务人员及团队的建立、培养和运作，为企业提升财务管理能力提供现实的解决方案，使财务职能为公司创造更大价值的角色定位有了实现路径。

【课程大纲】

一、为什么财务人员要了解业务流程而业务人员要知悉一些必要的财务知识？

1、公司业务会议是财务部门和业务部门为何见解不一，面红耳赤？

---合同约定条款开票事项

---赊销限额及开票时间

---费用报销合规发票

2、财务部门核算的盈亏为何和你想的不一样？

---业绩报告应涵盖内容

---促销活动费用分摊方法及税务分析

---业务开发的无效交际费用及沉没成本

3、签单重要还是回款重要？

---董明珠销售法则及罚则

---回款率预警责任

二、企业发展壮大过程中必备的角色“业务团队的财务管家”

1、获得企业管理层和业务部门认可的财务需要的工作职能？

---从“看过去”到“看未来”：学会算明天的账

□ ---着眼于价值链，帮企业看到增值的机会

---财务部门与业务部门总感觉沟通不畅，合作被动

2、深度参与管理决策需要必备的专业能力

---了解业务流程，摆脱财务部门与业务部门工作沟通不畅，合作被动的局面

---将财务数据、管理流程更加紧密的与业务融合

3、财务从“管控型”走向“引领型”管理会计职能？

- 在业务运营过程中支持业绩目标达成
- 落实财务管控政策、挖掘业务增长潜力

三、业务团队的财务专家管理哪些内容？

1、看懂财务报表

- 外部财务报告决策内容、确认计量、计价披露（案例）
- 财务报表分析（基本财务分析、财务比率分析、获利能力、特殊问题）

2、成本、预算、绩效考核

- 成本管理 计量及概念（可变、固定）
- 预算编制（战略规划、执行预算落地、技术预测及学习曲线）
- 差异分析 绩效管理--成本差异核算、责任中心、报告部门（差在哪、形成原因、措施）

3、公司运营财务知识

- 风险报酬
- 资金成本与长期投资
- 营运资本管理

4、内控风险管理及价值创造

- 内部控制--管理风格、法规遵守、内部审计、系统控制和安全措施
- 风险管理 风险态度与战略、企业风险分析管理及跟踪

5、职业操守及法律边界

- 专业人士的职业风险
- 公司及组织的发展对道德的要求

四、财务管家的分析见解如何影响决策？

1、数据分析的观点展示

---专业态度与沟通技巧并用

---参与决策分析的方法和工具

---为企业创造价值

2、战略的意图与实际的预测趋势差距

---阶段性战略实施结果与战略差距

---阶段性战略调整的完整坐标数据考量

3、决策分析---数据完整度能否支持决策考量？

---本量利分析 保本量

---边际效益分析 成本收益分析、沉没成本不分析、机会成本分析

---定价策略 战略实施途径-定价方法

4、公司管控模式复制--分、子公司管理

五、企业不同发展阶段在新税质下的筹划

1、提成的个税筹划

2、促销品的税务筹划

---案例:华帝退款

再来一瓶

3、返利的税务筹划

---案例：返利腐败案例

4、内控升级---业务规模逐步扩大，各分公司管控模式复制

---案例：海底捞

