

智能管理——全面赋能业财融合的实战指南

课程背景：

在以“数据驱动”为主线的数字化转型在中国企业中如火如荼进行的背景下，展望未来，管理会计的数据底层将很可能是一个业财融合、内外互联的数据中台。它一方面将与以认知智能、机器学习为核心的智能技术融合在一起，形成一个协同赋能业务与管理的新体系；另一方面将与蓬勃发展的财务共享中心所形成的数据中心相结合，以获得更好的数据支撑，按需应变地赋能业务前台的管理需求和业务需求，做好决策支持。

基于此，本课程分别从应用和技术两个方面阐释了数字化时代管理会计的应用创新。在应用领域上，内容涵盖了战略管理、预算管理、成本管理、绩效管理、管理会计报告、投融资管理、营运管理、风险管理等在新技术影响下的应用方法变迁；在技术方面，阐释了大数据和商业智能等新技术，并提出用中台架构重构企业 IT 系统，实现更快速、更有效的数据采集和治理，数据存储和计算，数据分析、挖掘和数据可视化。

课程收益：

- 帮助学员从预算、成本、绩效、管理会计报告、战略、营运、投融资、风险、财务共享 9 个维度讲解业财融合的技能，采用理论与案例结合的方式，加深学员印象。
- 从业务的角度理解其对财务的影响，帮助学员更好的进行业务决策。
- 以通威股份、南钢集团等企业实例，从企业的智能管理，帮助学员从财务角度理解如何更好的辅助业务，更好的进行业财决策。

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：企业中高层管理者

课程方式：讲师讲授+案例分析+互动讨论+角色扮演+情景模拟+实操演练

课程大纲

第一讲：数字化发展——业财融合背景下的预算

破冰游戏分组

一、数字化时代的管理会计变革

1. 管理会计的发展变迁

以经济责任制为基础的管理会计——过渡时期——以计划、决策为主旨的管理会计的发展阶段——以价值创造为核心的战略管理会计体系建设发展阶段

2. 管理会计与信息技术的融合

1) 会计信息化

2) 管理会计信息系统

3. 管理会计的时代挑战

1) 对管理会计的要求更新（更实时、更快的、更强、更惊喜）

2) 从信息化到智能化

互动讨论：在智能化时代，咱们公司的管理会计遇到了什么挑战呢？

二、管理会计的智能化升级

1. 智能管理会计——赋能业务发展的“最强大脑”

优势 1：深度融合内外部海量数据

优势 2：提供实时、动态的数据服务

优势 3：直接赋能企业业务发展

优势 4：深入应用人工智能技术

优势 5：更具有前瞻性

2. 智能管理会计系统——基于数据中台的“驱动轮”

优势 1：打通全数据

优势 2：实现数据的复用和共享

优势 3：推动数据赋能业务

架构要点：底层是数据治理层，中间层是数据模型层，上层是数据应用展现层

3. 智能管理会计的应用——财务共享的“快速通道”

优势：在七大领域向数据要价值（预算、成本、绩效、战略、营运、投融资、风险管理）

4. 管理会计报告——最后一块拼图（终端产品）

互动讨论：咱们公司的管理会计应该如何升级呢？

三、在虚拟的数字世界里预见未来

1. 预算管理的智能化变革——从保战略到促业务

2. 预算需要滚动起来（编制滚动）——让预算从“槽点”变“亮点”

3. “T+3”滚动预测——指导企业完成生产经营计划（用于实际业务中）

案例剖析：中国有色集团平桂飞碟股份有限公司用滚动预算之道企业完成生产经营计划

案例剖析：H集团滚动预算

互动讨论：咱们公司的预算管理要如何更好的发挥作用？

第二讲：业财融合提效加速器——智能化带动下的成本、绩效和报告

一、智能化制造工厂的新成本管理

1. 信息技术驱动成本变革，给成本管理插上发展之翼

——物联网为成本管理提供了数据基础，让计算可追踪，实现自动化

2. 智能制造与成本创新，成本管理迈向即时化、动态化

1) 成本核算从规模化到个性化

2) 作业成本法迎来更大应用空间

4) 开展全周期、全链条成本管理

5) 成本管理与商业模式和流水线相匹配

3. 打造精益成本管理新模式，精准高效解决问题

- 1) 智慧分析判断+智能生产制造：实现数据的自动归集、加工和流动
- 2) 产品雏形期+前置成本管理：从设计环节就开始成本控制
- 3) 用“大”数据解决“小”问题：建立内部资源交易模式，方便事前事中管理

互动讨论：业财融合给成本管理带来了什么契机？

二、用智能技术拯救“失灵”的绩效管理

1. 要得到什么就考核什么——绩效管理“三剑客”

案例引入：受阻的英国移民计划

- 1) 关键绩效指标（KPI）法
- 2) 经济增加值（EVA）法
- 3) 平衡计分卡（BSC）

2. 寻找更好的绩效管理——智能化让绩效“标尺”更精准

思考：从“追捧”到“不屑”，绩效管理过时了吗？

案例引入：杰克·韦尔奇的决定（GE 经典管理瞬间）

- 1) 数据中台令绩效管理：建立智能的绩效评价数据库，便于精准全面评价
- 2) 智能绩效管理系统：快速响应环境变化，提升数据的实效性和有用性
- 3) 智能技术引擎绩效分析模型：开展对绩效结果的归因分析
- 4) 智能机绩效管理：形成一整套绩效追踪反馈机制

3. 智能绩效管理的场景化应用

应用 1：销售绩效——不要动销售人员的“奶酪”

应用 2：智能化的全流程销售绩效管理模块——一个工具让销售人员快速奔跑

互动讨论：绩效管理如何才能发挥更大的作用？

三、抛弃复杂、迟滞，打造清晰便捷的智能管理会计报告

1. 智能管理会计报告，给你意想不到的新体验

- 1) 想要什么数据，就有什么数据——搜索引擎
- 2) 让数据一目了然的场景化作战大屏——多维数据模型、智能技术和前段数据分析技术
- 3) 一手体系化，一手智能化——不同层级（业务、经营、战略）不一样的报告

2. 做好三件事，轻松搭建智能化管理会计报告系统

- 1) 建立一个适合企业的分析指标库
- 2) 建立一个企业级的数据仓库，并打造一个统一的数据平台
- 3) 形成个性化的报告展现界面

案例剖析：让 H 集团离不开的管理会计报告系统是怎样炼成的

3. 通过智能技术，驱动财务报告与管理报告融合

方法 1：财务合并报表与管理合并报表融合

方法 2：基于组织、科目和管理的属性构建三维数据魔方

互动讨论：咱们公司的智能管理会计报告是怎样的？

工作坊：对自己公司的智能管理会计报告进行优化并搭建出新的框架

第三讲：业财融合管理智囊——智能化的战略、营运和投融资管理

一、拥抱智能化，让战略管理如虎添翼

1. 管理会计提供信息及信息系统支撑战略管理
2. 用智能技术助攻精准战略管理，通过战略地图破解“老大难”问题

场景化应用：盘家底、知缺口、测目标

案例剖析：时代中国：战略模拟使企业快人一步

互动讨论：战略管理如何在业财融合的背景下发挥更大的作用？

二、拥抱智能化，构建全流程高效营运系统

思考：做好营运管理为什么离不开管理会计

1. 让研发不走冤枉路，不花超支的钱——目标成本法应用

案例剖析：甲公司新产品开发中的目标成本管理

2. 高销售额的“幕后推手”——画像管理应用

案例剖析：销售管理中的客户画像管理

3. “零库存”没有那么难——供应链预测决策管理

案例剖析：产销管理中的供应链预测

4. 给采购“做减法”——采购一体化框架

案例剖析：华夏典当行的采购一体化实践

互动讨论：如何在业财融合的背景下更好的进行营运管理？

三、拥抱智能化，邂逅“更聪明”的投融资管理

1. 基于智能技术的应用

- 1) 收集全面、真实的投资信息，解决细腻不对称带来的投资误判问题
- 2) 科学、准确预测投资项目的趋势和关键参数，事前预测效益，事后分析评价

2. 基于大数据和智能技术

- 1) 深入评估项目风险，避免低估项目风险
- 2) 实时跟踪资金存量和资金需求，预测融资需求提前安排，维持资金链安全，节省成本

互动讨论：如何在业财融合的背景下更好的进行投融资管理？

第四讲：业财融合管控警报器——一体化的的风控和财务共享

一、打造多场景数字化风控

前言：风险管理四步走——风险识别、风险分析、风险应对、风险控制活动

导入：传统风险管理的方法集

1. 智能技术助推风险管理走向数字化风控

- 1) 事前风险防范：通过机器学习方法发现新的构建关键风险指标的规则，完善指标体系
- 2) 事中风险控制：通过规则，发现财务交易中的潜在风险事件，并针对性直接拦截
- 3) 事后风险管控：基于内外部数字化的交易信息和背景信息的采集和展开风控分析和管控

2. 数字化风控的场景化应用（案例剖析）

- 1) “智能猫”抓住“进化鼠”
- 2) 给保险公司“上保险”
- 3) 把钱借给可靠的人

互动讨论：如何更好的进行风险控制？

二、业财税一体化的财务共享

案例引入：被“降级”的小王

分析：传统财务模式“三宗罪”

引入：一个智能化无人工厂——业财税一体化智能共享平台

1. 智能共享——让企业占据数据“高地”

- 1) 24 小时无休的劳模 RPA
- 2) 透明化交易中的在线财务部门
- 3) 点石成金的数据收集师
- 4) 耳聪目明、勤奋好学的数字助手

2. 采购共享系统——让企业实现一站式支出

3. 商旅共享——让企业透明灵活进行“旅游”

思考：出差不用报销吗？

4. 税务共享系统——让企业智能化算税

- 1) 税金全生命周期管理
- 2) 发票交付管理

3) 电子发票交付管理

4) 智能收票管理

5) 税务风险管理

案例剖析：税务共享为宇通集团插上智能化算税的翅膀

互动讨论：咱们公司有实施财务共享的可能和必要吗？

三、解开镣铐，跳出数字化运营的新舞步（案例解析）

1. 通威集团：数字化的核心是引领业务迭代升级

1) IT 建设从提升效率到引领变革

2) 走过数据整合的三个阶段

3) 基于数智中台提升业务运营能力

2. 卓越集团：数据驱动运营、实现动态可视化管控

1) 与规模化发展同步的 IT 系统重构

2) 信息化蓝图勾勒卓越 IT 系统新架构

3) 构建“计划 分析”双平台，实现管理闭环

4) 瞄准新战略，启动双平台升级

3. 南钢集团：让财务共享成为数字化转型的“一号工程”

1) 以财务共享建设作为财务转型突破口

2) 以流程梳理找出数字化转型的痛点需求

3) 以稳健的实施方法让“一号工程”成功落地

互动讨论：上述案例有哪些地方值得咱们公司借鉴？

小组演练+PK：在业财融合的背景下构建咱们自己公司的管理会计框架

课程收尾：回顾课程，答疑解惑，合影道别